



# Le développement

# économique

dans les quartiers en renouvellement urbain

*Leviers pour innover  
dans le cadre des projets*



# Sommaire

Préambule page 4

1

Introduction page 7

2

## Fiches thématiques

Fiche 1 : Mieux impliquer les acteurs privés dans le développement du quartier page 12

Fiche 2 : Structurer des filières économiques page 40

Fiche 3 : Soutenir les savoir-faire des habitants page 63

Fiche 4 : Développer l'entrepreneuriat dans les quartiers page 84

3

Conclusion page 105

4

## Fiches projets

Fiche 1 : Plaine Commune (93) – Lever les multiples freins à la création et à la pérennisation d'activités économiques endogènes page 107

Fiche 2 : L'expérience « Vivre Les Mureaux » (78) – Changer l'image et développer un territoire en misant sur la filière tourisme page 112

Fiche 3 : Mulhouse (68) – Réactiver le potentiel du quartier Briand par l'émergence et la structuration de nouvelles activités économiques locales page 117

Fiche 4 : Mamoudzou (976) – Formalisation de filières informelles et accompagnement vers l'emploi des habitants de Kawéni page 123

Fiche 5 : Lormont (33) Espace textile rive droite – Renforcer les initiatives entrepreneuriales et contribuer à l'insertion sociale et professionnelle des habitants des quartiers page 128

Fiche 6 : Perpignan (66) Père-Pigne – Un atelier de confection en plein cœur du quartier Saint-Jacques page 134

5

Annuaire page 140

6

Ressources bibliographiques page 143



# Édito

Depuis quinze ans, l'ANRU est investie d'une mission : changer la vie des 5 millions d'habitants des quartiers français qui concentrent les difficultés sociales et urbaines les plus fortes.

L'ANRU accompagne des interventions décisives réalisées sur tout le territoire et qui vont se poursuivre ces prochaines années en générant, à travers le seul Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), près de 40 milliards d'euros d'investissement : démolition de nombreux grands ensembles, reconstruction de logements à échelle humaine, création de centaines d'équipements scolaires, de crèches, de médiathèques ou encore de locaux d'activité et autres aménagements d'espaces publics de qualité. Beaucoup a été fait, mais beaucoup reste à faire pour réussir la transformation complète de ces territoires encore trop souvent stigmatisés.

C'est précisément pourquoi l'ANRU s'est donné l'ambition de stimuler l'innovation dans les 450 quartiers dont elle finance la transformation à travers le NPNRU. Le renouvellement urbain n'est pas l'occasion d'un simple rattrapage de ce qu'offrent les quartiers les plus attractifs des métropoles, il doit être saisi comme une véritable occasion de prendre un temps d'avance.

Les projets de rénovation urbaine offrent l'opportunité de tester des pratiques et des technologies inédites, placées au service des habitants, de l'amélioration de leur qualité de vie et de l'attractivité des territoires. Les solutions d'innovation doivent trouver en ces projets de nouveaux terrains d'expérimentation et en renforcer l'ambition.

Ces innovations ont vocation à être pensées et portées par les territoires. Les premiers enseignements dont dispose la communauté du renouvellement urbain en matière d'innovation émanent ainsi du terrain et les expertises mobilisées au niveau national ne sauraient se substituer aux retours d'expérience issus des initiatives menées localement.

C'est là le sens des groupes de travail thématiques mis en place dans le cadre du Club ANRU+, réseau des acteurs de l'innovation dans le renouvellement urbain. Ils constituent des espaces d'échanges autour de problématiques partagées et de pratiques, bonnes ou moins bonnes, mais aussi d'identification collective de solutions opérationnelles pour concrétiser l'innovation et lever ses verrous. Les travaux de ces groupes ont vocation à éclairer les pratiques du renouvellement urbain de demain pour concrétiser, partout où l'envie émerge, des dynamiques d'innovation réellement vertueuses pour les quartiers et leurs habitants.



Olivier Klein, président de l'ANRU, et Nicolas Grivel, directeur général



# Préambule

Installé en janvier 2018, le groupe de travail «Développement économique» du Club ANRU+ a réuni les territoires lauréats ou candidats aux appels à manifestation d'intérêt «Ville durable et solidaire» (VDS) et ANRU+ «Innover dans les quartiers» lancés par l'ANRU au titre du Programme d'investissement d'avenir (PIA) qui portent des projets en lien avec le développement économique dans les quartiers en renouvellement urbain. Au fil des séances, le groupe s'est élargi à d'autres territoires du Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) et aux acteurs intéressés par le sujet.

**D**e janvier 2018 à janvier 2020, six séances de travail ont permis de répondre aux objectifs initiaux, conformément à la méthodologie retenue pour la conduite de ces groupes de travail du Club ANRU+ :

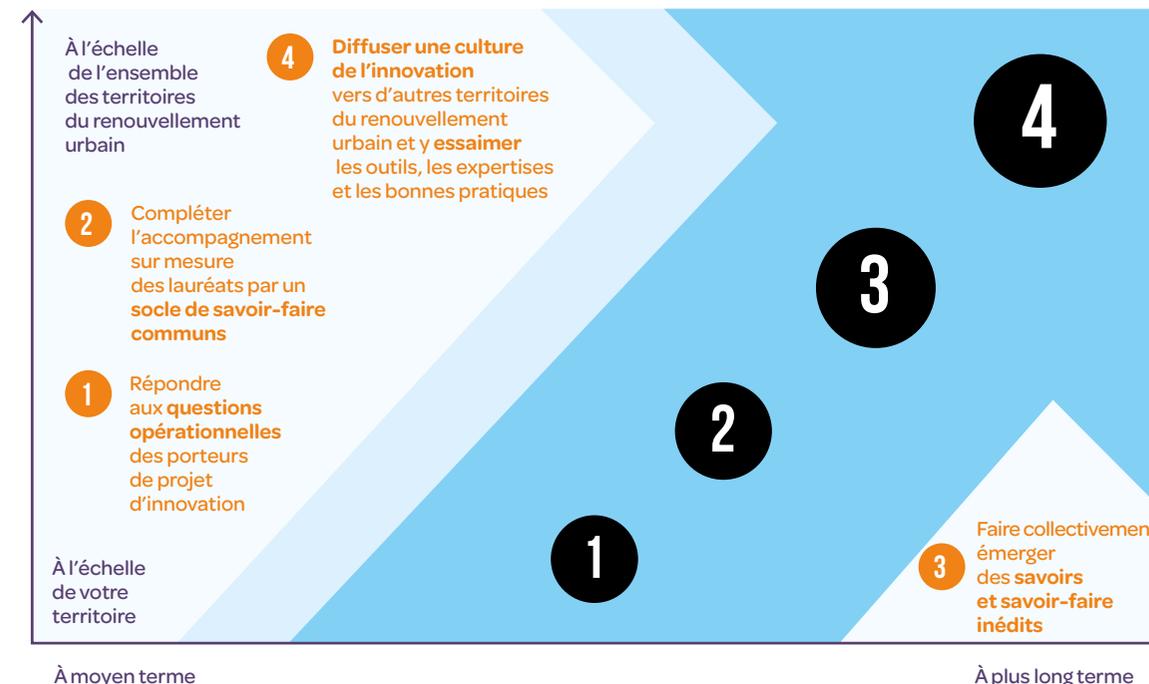
- acculturation des porteurs de projets de renouvellement urbain et maîtres d'ouvrage aux enjeux et aux fondamentaux du développement économique;
- identification collective de verrous à l'innovation;
- recherche collective de solutions opérationnelles pour lever ces verrous et innover sur cette thématique.

Au fil des rencontres, les participants ont bénéficié de nombreux retours d'expérience, répondant chacun à des problématiques identifiées sur le sujet du développement économique dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV), ayant vocation à nourrir et enrichir leurs projets de ces expériences.

Le contenu de ces échanges est traduit dans ce document de synthèse alimenté par :

- la réflexion collective des participants au groupe de travail ;
- la présentation de bonnes pratiques et de solutions innovantes adaptables au contexte spécifique des projets de renouvellement urbain;
- la mobilisation de personnes ressources venues apporter leur éclairage et expertise ;
- des séances délocalisées et une visite de site dans le quartier de la Goutte d'Or à Paris (18<sup>e</sup>).

Dès les premières séances, les participants se sont accordés sur l'enjeu de l'**acculturation au développement économique local** en lien avec les **objectifs de la politique de la Ville** – par extension, du renouvellement urbain – de mixité fonctionnelle, de développement économique et d'insertion professionnelle et d'emploi des habitants. En réponse à ces enjeux multiples, l'innovation est apparue comme une solution pour mieux répondre aux besoins non satisfaits des habitants des quartiers



prioritaires de la politique de la Ville, particulièrement lors des projets de renouvellement urbain.

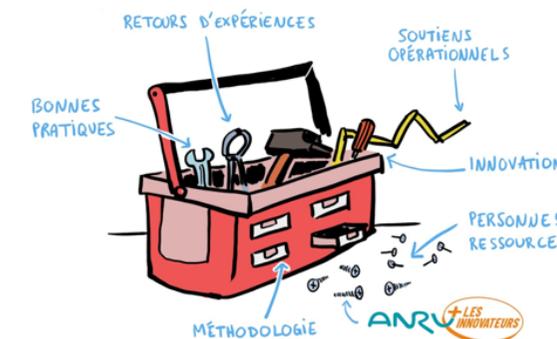
De fait, l'angle retenu pour ce groupe de travail a permis d'explorer de nouvelles pistes, d'étudier et de révéler les leviers innovants mobilisables en contexte de renouvellement urbain pour agir sur le **développement économique local** au-delà des seuls outils liés à l'immobilier à vocation économique, au co-investissement et aux objectifs d'insertion, plus aisément mobilisés par les acteurs du renouvellement urbain dans le cadre du PNRU et du NPNRU.

- Le présent document a ainsi vocation à :
- **Pointer l'essentiel** sur chacune des thématiques, d'un point de vue théorique et du point de vue des acteurs à connaître.
  - **Présenter des méthodes simples** pouvant être utilisées dans le cadre du projet urbain pour approfondir la démarche de développement économique.
  - **Présenter des outils** à mobiliser pour mener la démarche de développement économique.
  - **Identifier les points clés, points de blocage et solutions opérationnelles** pour appuyer le porteur de projet dans sa démarche.

Il est en particulier destiné aux professionnels du renouvellement urbain.

Le document est construit de la manière suivante :

- Une **introduction** remplaçant les grands enjeux du développement économique dans les QPV et mettant en perspective les liens à faire avec le projet de renouvellement urbain.
- Des **fiches thématiques** reprenant les sujets abordés durant les groupes de travail en présentant des éléments de contexte, des outils, des méthodes et des expériences.
- Des **fiches projets** présentant des initiatives illustratives.
- Une **fiche «Aller plus loin»** présentant de nombreuses ressources sur le sujet ainsi qu'un annuaire des contacts établis lors de ce groupe de travail pour poursuivre la démarche.



# Remerciements

## À l'ensemble des territoires membres du groupe de travail

Communauté d'agglomération du Grand Besançon (25) – Ville de Val-de-Reuil (27) – Ville de Saint-Étienne (42) – Ville de Reims (51) – Ville de Lorient (56) – Ville de Paris (75) – Lille Métropole (59) – Ville de Boulogne-sur-Mer (62) – Ville de Mulhouse (68) – Grand Lyon Métropole (69) – Ville de Vaulx-en-Velin (69) – Ville des Mureaux (78) – Établissement public territorial d'Est Ensemble (93) – Établissement public territorial de Plaine Commune (93) – Ville de Stains (93) – Établissement public territorial Grand Orly Seine Bièvre (94) – Ville de Vitry-sur-Seine (94) – Communauté d'agglomération de Roissy Pays de France (95) – Ville de Villiers-le-Bel (95) – Ville du Port (974) – Ville de Mamoudzou (976)

## Et à leurs partenaires :

Alsace Active – AMIE Boulogne – Habitat du Littoral – Le Phares – Optim-IsM – Up'Management – Your Soul – Alsace Active – Base 10 – Cabinet Hank

## Aux intervenants extérieurs et contributeurs :

Thomas Benoit (Rues du développement durable) – Julien Besnard (CAE Port Parallèle) – Corentin Bonnet (service Économie - Ville de Villefontaine) – Maxime Breart (Fédération nationale des boutiques à l'essai) – Claire Chatelet (équipe de Développement local Paris XVIII<sup>e</sup>) – Agathe Cousin (Food2rue) – Laurence Coz (IEPC) – Anne-Denise Daho (PTCE « Vivre Les Mureaux ») – Valérie Delion-Grelier (Conseil national des Villes) – Guillaume Delevaquet (APES Hauts-de-France) – Céline Di Mercurio (USH) – Erwin Faure (Suez-Maison pour rebondir) – Pauline Gali (ANCT, ex-CGET) – Raymond Gleyses (Garage pour tous) – Antonin Gregorio (TZCLD) – Adrien Gros (Aquitanis) – Marie-Anne Hallais (Arc de l'Innovation) – Ebène Hames (GPV Rive droite) – Marc Huertaz (Coding Factory) – Michaël Knaute (Paris&Co) – Arthur Lauvergnier (CJS/CJM IDF) – Stéphanie L'Her (association Le Cercle) – Marion Mangin (Conseil national des Villes) – Benjamin Masure (association APPUII - PTCE Resto Passerelle) – Mickaël Marras (ESS PERPI) – Roman Osowski (équipe de Développement local Paris XVIII<sup>e</sup>) – Nadia Ourouh (Alsace Active) – Jean-Pierre Papin (Nouvelles Marges) – Élodie Perroteau (Fabrique coopérative) – Victor Quemeneur (SIA Habitat) – Jean-Marc Semoulin (PTCE « Vivre Les Mureaux ») – David Tacail (ANCT, ex-CGET) – Coralie Vancoppenolle (Fashion Green Hub) – Pierre Verlyck (Pop School) – Benjamin Walker (Chambre de commerce et d'industrie Val-d'Oise - IDF)  
Ainsi que : CRPV 75/92/95 – CRPV 91 – IREV – Labo Cité – Profession Banlieue – RésOville

## Aux services déconcentrés de l'État, délégations territoriales de l'ANRU :

DDT 59 – DDT 68 – DDT 56 – Drih Île-de-France

# 1

## Introduction

Les projets de renouvellement urbain représentent une opportunité de soutenir les projets ambitieux sur le sujet du développement économique dans les QPV en établissant des passerelles entre les piliers urbain et économique des contrats de ville, mais également en mobilisant fortement les dynamiques de droit commun.

**S**elon l'Insee, 42 % des 5,4 millions d'habitants des quelque 1500 quartiers prioritaires de la politique de la Ville vivent sous le seuil de pauvreté (60 % du niveau de vie médian de la population nationale), soit 3 fois la moyenne nationale, et le taux de chômage y est toujours 2,5 fois plus élevé que dans le reste du pays.

Par effet pendulaire, l'écart de revenu moyen entre ces territoires défavorisés et le reste de la France n'a cessé de se creuser depuis 2004.

Pourtant, les politiques publiques nationales conduites depuis plusieurs décennies ont contribué à améliorer la situation économique et sociale des habitants de ces quartiers, année après année : diminution du taux de chômage, dynamisme de la création d'entreprises, rattrapage des niveaux de diplôme, meilleure insertion professionnelle pour les jeunes, etc. Toutefois, la philosophie d'intervention s'est encore trop souvent traduite par une dichotomie entre politiques de soutien à l'immobilier à vocation économique, d'une part, et actions en faveur des aides aux personnes, aux structures et à aux réseaux d'autre part.

Cette distinction, aussi réelle dans les faits que limitée dans son approche, participe grandement à la difficulté de porter une politique intégrée dans des territoires déjà marqués par des difficultés chroniques, une péjoration territoriale forte, un éclatement des acteurs et des responsabilités.

Dans le cadre de la refonte de la politique de la Ville en 2014 à travers la loi Lamy, l'introduction d'un pilier « Développement économique et emploi » au sein des Contrats de Ville avait certes bouleversé l'appréhension de ce pan de la politique sociale à destination des quartiers. Auparavant principalement développé et mis en œuvre par les acteurs du champ social, ce volet de la politique de la Ville prenait jusqu'alors peu en compte la dimension économique au sens propre, ainsi que les acteurs privés extra et infraterritoriaux. Seuls les leviers fiscaux tels que les Zones franches urbaines (ZFU) et les Territoires entrepreneurs (ZFU-TE) étaient utilisés pour favoriser l'implantation d'entreprises dans les quartiers prioritaires, sans toutefois que le développement de liens économiques et sociaux de ces entreprises avec les acteurs locaux ne soit garanti.

À l'inverse, les politiques territoriales dédiées au développement économique à différentes échelles (communale, intercommunale, départementale, régionale, voire nationale) n'intègrent pas toujours les territoires qui relèvent de la politique de la Ville, tant pour des raisons d'image dégradée persistante que par habitude professionnelle de considérer que les espaces de la géographie prioritaire, disposant de crédits dédiés, n'ont pas vocation à bénéficier des politiques de droit commun, pour ce sujet comme pour d'autres.

Ainsi, à l'image de la politique de la Ville de manière générale, les projets de renouvellement urbain soutenus dans le cadre du Programme national de rénovation urbaine (PNRU), lancé en 2004, ne semblent pas avoir massivement pris en compte cette thématique du développement économique dans les quartiers prioritaires au-delà du développement de l'offre d'immobilier à vocation économique et de la fixation des objectifs d'insertion.

Pourtant, les quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV) ont désormais toute leur place dans les dynamiques économiques et bénéficient d'atouts importants en matière de :

— Positionnement urbain : qu'il s'agisse des quartiers de grands ensembles construits en périphérie des villes-centres, ou de ceux de centre-ville, les quartiers prioritaires bénéficient pour une majorité d'entre eux d'un positionnement géographique stratégique à l'échelle des nouvelles intercommunalités et espaces métropolitains. L'urbanisation croissante transforme ces quartiers en portes d'entrée des agglomérations, voire en centralités urbaines.

— Infrastructures : le PNRU a permis d'engager le désenclavement de nombreux quartiers, par le développement d'infrastructures de transport lourdes (tramway, TCSP...), qui doit se poursuivre dans le cadre du NPNRU. Pour les quartiers de péri-centre, les espaces dédiés au stationnement ainsi que les infrastructures routières y restent plus développés que pour les quartiers de centre-ville et offrent une bonne accessibilité aux réseaux et flux nationaux.

— Population : alors même que les niveaux de formation dans les QPV y sont plus bas que dans les aires urbaines englobantes<sup>1</sup>, ces quartiers bénéficient d'une population en moyenne plus jeune, plus entreprenante et fréquemment multilingue. S'il est certain que les problématiques sociales restent marquées et que l'accompagnement doit être renforcé sur ces territoires, le vivier de compétences

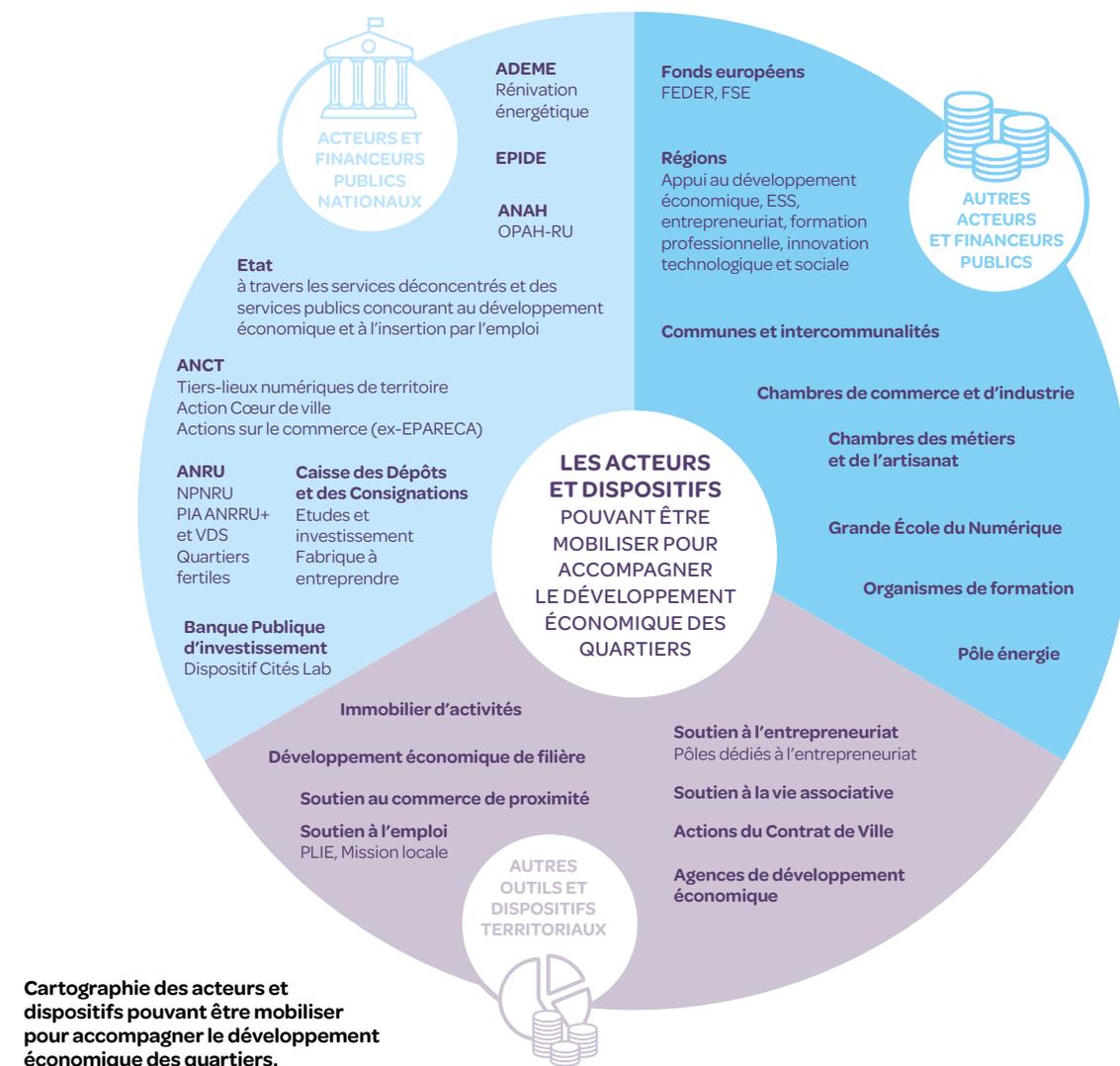
est présent et des solutions adaptées peuvent montrer des résultats rapides.

— Moyens et ressources disponibles pour appuyer les projets : la situation économique des QPV nécessite un effort particulier de la part des collectivités pour capter les dispositifs et financements du droit commun et en accentuer les effets à l'aide des moyens dédiés de la politique de la Ville. Le potentiel de développement est immense et la diversité des situations offre un terrain d'expérimentation important sur la thématique du développement économique local, comme sur beaucoup d'autres, dans une logique intégrée.

À ce titre, les projets de renouvellement urbain représentent une opportunité de soutenir des projets ambitieux sur le sujet du développement économique dans les QPV, établissant des passerelles entre les piliers urbain et économique des Contrats de Ville, comme en témoignent certains territoires du Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), lancé en 2014. Ainsi, la Métropole de Lille s'est appuyée sur l'Adulm (Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole) pour mener une réflexion ciblée sur le développement économique et l'emploi pour les quartiers en renouvellement urbain, envisageant le renouvellement urbain comme un véritable levier au décollage de la dynamique économique dans les quartiers, les territoires se donnant les moyens d'innover et de dépasser les cadres traditionnels d'intervention sur ce sujet.

En effet, le sujet du développement économique dans les QPV est protéiforme et mobilise directement et/ou indirectement de très nombreux acteurs locaux et nationaux :

- le service public de l'emploi et le service public de l'insertion;
- les services communaux, intercommunaux dédiés à ces thématiques incluant les services internalisés aux collectivités (développement économique, emploi, insertion) ou externalisés sur certains territoires (Agence de développement économique, Maison de l'emploi, etc.);



Source : ANRU (Ellyx).

- les départements au titre de leur rôle de chef de file de l'action sociale et particulièrement de leurs actions en faveur des bénéficiaires du RSA;
- les Régions au titre de leur compétence en matière de développement économique et de formation professionnelle;
- les services de l'État, notamment les services déconcentrés qui se font le relais des politiques publiques nationales en matière d'emploi, d'insertion et de développement économique;
- les opérateurs publics nationaux (Banque des territoires, ANCT, ADEME, etc.)

- qui participent au financement des opérations et des acteurs économiques;
- les réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise (ADIE, BGE, Réseau Entreprendre, etc.) qui apportent des solutions immédiates à nombre de créateurs;
- les entreprises locales existantes, le plus souvent représentées par des clubs d'entreprises, des fédérations par branche ou par les Chambres consulaires (CCI, CMA) qui sont des interlocuteurs privilégiés dans le cadre des projets territoriaux;

1. Selon le rapport de l'Observatoire national de la Politique de la Ville (ONPV) « Emploi et développement économique dans les quartiers prioritaires » – 2018.



© Jean Ertzscheid

Quartier Briand à Mulhouse (68)

- les grandes entreprises, nationales ou internationales, qui cherchent des opportunités de développer leur responsabilité territoriale ou sociale d'entreprise sur ces territoires;
- les bailleurs et les acteurs de la promotion immobilière qui développent des opérations de construction/réhabilitation/transformation d'immobilier à vocation économique et les rez-de-chaussée actifs des bâtiments;
- les nombreuses structures relevant du modèle ESS, sous statut associatif ou coopératif, qui développent des réponses à des besoins sociaux sur les quartiers de la politique de la Ville, participant à accompagner l'accès et le retour vers l'emploi des personnes les plus en difficulté;
- l'Éducation nationale et l'enseignement supérieur ainsi que les acteurs de la recherche scientifique;
- les habitants des quartiers eux-mêmes qui, en tant que consommateurs, mais aussi en tant qu'entrepreneurs potentiels, sont des acteurs économiques indépendants qui participent au développement local du territoire.

Les projets de renouvellement permettent de rassembler largement tous ces acteurs afin de bâtir une stratégie de développement économique adossée au renouvellement urbain. En utilisant le levier des projets urbains pour impulser une dynamique commune à l'ensemble de l'écosystème, il est possible d'élaborer des solutions locales adaptées aux spécificités du territoire pour envisager l'avenir des quartiers, non seulement dans leur dimension urbaine, mais également économique et sociale.

Les expériences présentées dans le groupe de travail « Développement économique » du Club ANRU+, lancé en 2018, ont ainsi démontré que les initiatives de développement économique local dans le contexte spécifique des QPV en renouvellement urbain étaient souvent le fruit d'une démarche innovante dans le montage et l'organisation du projet. À Mulhouse, par exemple, le porteur de projet de renouvellement urbain engage une large démarche dans le cadre du projet urbain alliant un consortium d'acteurs publics, privés, universitaires, associatifs pour aborder la question du développement local économique du quartier de manière globale et transversale, au-delà

du seul renforcement de l'offre immobilière à vocation économique. Plus que la dimension immobilière, c'est en effet par l'appui à l'ingénierie locale du porteur de projet et de ses partenaires dans le cadre du renouvellement urbain qu'une démarche innovante a été engagée pour faire monter en compétence les habitants, créer de l'emploi local, réactiver des filières territoriales et repenser largement la commercialité du quartier.

Plusieurs expériences partagées lors de ce groupe de travail sont venues témoigner de la mise en place d'une stratégie de développement économique autour de filières identifiées agrégeant des acteurs publics et privés autour d'un projet commun. À Mamoudzou, à Mayotte, ce sont ainsi sept filières, relevant souvent de l'économie informelle, présentes sur le territoire, qui ont été repérées par la Ville et ses partenaires. Un appui renforcé à l'ingénierie au titre du Programme d'investissements d'avenir (PIA) « Territoires d'innovation » – volet Quartiers (ANRU+), complémentaire d'un projet de renouvellement urbain ambitieux, vise à structurer ces filières dans un cadre d'économie plus formelle et à accompagner l'insertion des habitants grâce à l'économie sociale et solidaire.

Les projets de développement économique local offrent des bénéfices aux quartiers et à leurs habitants en matière d'attractivité, d'animation locale, de renforcement du reste-pour-vivre des ménages, de mixité, etc., et méritent de s'articuler, voire de s'intégrer aux projets d'aménagement de façon plus systématique. C'est en ce sens que ce groupe de travail a cherché à réunir une communauté de professionnels du renouvellement urbain autour de ce thème commun et de favoriser les réflexions, émulations, découvertes et échanges sur le fond et la forme de ces initiatives inspirantes.

Quelques tendances significatives émergent dans les projets urbains du NPNRU : le numérique, l'économie circulaire, la restauration constituent ainsi des leviers récurrents du développement économique local. Comment ces filières économiques se structurent-elles et se matérialisent-elles en QPV? Quelles modalités innovantes de structuration permettent de constituer des écosystèmes d'acteurs publics et privés agissant pour les quartiers? Quelles autres filières économiques émergentes (agriculture urbaine, autoréhabilitation, tourisme) voient le jour dans les quartiers? Les pistes de réponse fournies dans ces pages par l'analyse

des retours d'expérience ont vocation à **faire connaître et essayer les bonnes pratiques qui se dessinent localement, et à fournir un aperçu concret des innovations sur le développement économique local en contexte spécifique de renouvellement urbain.**

Le groupe de travail ANRU+ s'est notamment attaché à interroger les modalités de mobilisation des acteurs privés dans le cadre spécifique du renouvellement urbain, d'appui à l'émergence et/ou à la consolidation de filières locales intégrant les quartiers prioritaires, et de valorisation des savoir-faire et compétences des habitants dans le cadre particulier de l'entrepreneuriat. Néanmoins, ce guide ne prétend en aucun cas présenter de solution miracle et clé en main pour favoriser un développement économique local dans les quartiers, chaque territoire présentant ses propres spécificités et méritant une approche contextualisée et adaptée.



# Mieux impliquer les acteurs privés dans le développement du quartier

## De quoi parle-t-on ?

Dans un objectif de diversification fonctionnelle des QPV, les dynamiques qui y sont impulsées visent depuis quelques années une intégration plus importante des enjeux de développement économique et socio-économique, notamment par le développement des coopérations qui intègrent les acteurs privés au cœur des réflexions et des actions :

- via les **Contrats de Ville**, principalement par le pilier « développement économique et emploi » dédié à l'articulation stratégique des actions en la matière;
- via les démarches comme les **PaQTE ou les chartes Entreprises et quartiers** permettant aux entreprises d'apporter leur contribution au développement économique et social des QPV;
- via les **incitations fiscales** proposées pour l'implantation d'entreprise en QPV ou l'embauche de publics résidents de ces zones;
- via les **enjeux de diversification fonctionnelle**, le développement des commerces de proximité, d'immobilier à vocation économique, de création de centralité, soutenus dans le cadre des projets de renouvellement urbain.

Amplifier cette dynamique d'inscription des acteurs privés dans les QPV, et particulièrement par le levier des projets de renouvellement urbain, c'est favoriser le travail avec des acteurs porteurs de réponses

aux enjeux de renouveau des quartiers face aux défis sociaux, environnementaux, sociétaux et économiques auxquels ils font face. Les projets de renouvellement urbain peuvent ainsi constituer un **support au développement de coopérations innovantes avec les acteurs privés** de façon à coordonner et mobiliser des ressources présentes ou non sur le territoire, dans l'optique de diversifier et enrichir les activités. Cela implique un changement d'image de ces quartiers, en les considérant comme pleinement porteurs de solutions potentielles et inspirantes et ne répondant pas exclusivement à une logique de réparation en faisant notamment valoir les opportunités que cette approche peut représenter pour les acteurs économiques et socio-économiques.

Il s'agit en premier lieu de considérer les acteurs privés dans leur diversité, le **secteur privé recouvrant un ensemble d'acteurs très variés porteurs de stratégies diverses** et répondant à des enjeux divers :

- des entreprises ou des organisations commerciales des secteurs primaire (production et transformation agricoles), secondaire (industrie, artisanat...) ou tertiaire (services, culture, loisirs);
- des acteurs privés de l'Économie sociale et solidaire (ESS) et qui s'inscrivent dans une mission d'intérêt général, à l'image d'associations de l'éducation populaire, de l'action sociale, de certaines entreprises sociales ou entreprises

- d'insertion par l'activité économique (IAE) et des secteurs adaptés et protégés;
- des commerces de proximité, fixes ou ambulants (marchés hebdomadaires, food trucks, etc.);
- des acteurs commerciaux de plus grande ampleur (grandes surfaces, grandes enseignes commerciales situées à proximité);
- des acteurs de la santé et du médico-social qui relèvent d'un ensemble de statuts privés : entreprises commerciales (SAS, SA, SARL, EURL...), organisations non lucratives (souvent des associations), indépendants, micro et autoentreprises;
- des bailleurs sociaux gestionnaires de patrimoine en QPV, des propriétaires privés institutionnels, des acteurs de la promotion immobilière;
- des habitants, réunis en association, en conseil de quartier, mais pouvant également être autoentrepreneurs, indépendants ou susceptibles de développer un projet entrepreneurial.

## Isabelle Melscoët

Présidente de RésO Villes, maire-adjointe à la Ville de Brest, édito, *Soutenir le développement économique des quartiers*, RésO Villes, décembre 2017



*Les quartiers regorgent d'opportunités socio-économiques. En changeant de lunettes, il est possible d'entrevoir les quartiers non plus comme des réservoirs de difficultés, mais bien comme de nouveaux gisements de croissance.»*

## Acteurs privés dans les QPV : quels sont les 225 000 établissements implantés en QPV en 2017 ?

### En France métropolitaine





Schéma d'une vision de contrainte à une vision des opportunités.

Source : ANRU (Ellyx).

Au-delà de leur diversité, ces acteurs privés entretiennent des interactions variées avec le projet de renouvellement urbain. L'observatoire universitaire de la Ville et du développement durable distingue ainsi plusieurs façons de les appréhender<sup>2</sup> :

- Des acteurs du secteur privé peuvent être directement **mobilisés** dans le cadre de la conception et de la réalisation, des projets de renouvellement urbain, qui constituent à ce titre une opportunité pour la mise en œuvre de leur activité (promoteurs, entreprises du bâtiment implantées ou non dans le quartier, structures de l'IAE et des secteurs adaptés et protégés pouvant se positionner sur les marchés liés au projet urbain, etc.).
- Des acteurs du secteur privé peuvent être potentiellement **impactés** par les opérations de renouvellement urbain, quand ils sont d'ores et déjà implantés au sein des quartiers et qu'ils ont à faire face aux répercussions des travaux (accessibilité des locaux d'activité, relocalisation temporaire éventuelle, etc.), mais aussi potentiellement à transformer leur activité pour s'adapter à la restructuration urbaine (modification de la démographie du quartier, nouvelle organisation des flux, présence de nouveaux acteurs concurrentiels, etc.).
- Des acteurs du secteur privé peuvent également **bénéficier d'opportunités d'implantation émergentes** dans le cadre du projet urbain, à travers notamment le déploiement des opérations d'immobilier à vocation économique :
  - afin de trouver **des solutions à leurs enjeux propres** (par exemple : accéder à des locaux dont la situation ou le prix sont plus avantageux qu'en hypercentre);
  - afin de s'inscrire **en cohérence avec leur finalité, leur objet social** (par exemple : en agissant en plus forte proximité avec leurs bénéficiaires).



Groupe de travail du 5 avril 2019 – locaux de l'ANCT (ex-CGET)

© Hélène Gros

2. La gestion de projets urbains : projet d'aménagement concerté dans des secteurs déjà bâtis : exemple en Suisse romande. Mémento à l'usage des responsables de projet – Observatoire universitaire de la Ville et du développement durable – Janvier 2011.

Outre ce positionnement différencié face aux projets de renouvellement urbain, les acteurs privés peuvent plus globalement encore s'inscrire dans des dynamiques de développement économique elles-mêmes complémentaires :

- Les politiques de **développement endogène** donnent la priorité à la création et au développement d'activités locales en partant des compétences et des savoir-faire locaux, à travers un travail de sensibilisation des publics, l'accompagnement d'activités locales formelles, voire informelles, le développement de projets relevant de l'ESS, etc.
- Les politiques de **développement exogène** consistent davantage à attirer dans les quartiers des activités économiques extérieures en valorisant un avantage compétitif inhérent au quartier, par exemple grâce au coût de l'immobilier, une offre dédiée de services aux entreprises ou un dispositif d'incitation fiscale comme les Zones franches urbaines (ZFU).

**L'articulation de ces deux approches est à encourager dans le cadre du renouvellement urbain.** L'atteinte d'objectifs de développement social et économique conduit en effet à renforcer les capacités d'action des acteurs privés déjà implantés en QPV et à mobiliser des ressources et des acteurs qui n'étaient pas présents sur le périmètre du QPV mais peuvent avoir intérêt à y développer des actions. Une dynamique de développement pérenne implique en outre de pouvoir penser le lien entre le PRU et les différentes échelles territoriales dans lesquelles s'inscrit le QPV (commune, communauté de communes, bassin de vie, etc.) tout en tenant compte des enjeux spécifiques auxquels il fait face.

Deux typologies d'action sont donc à envisager pour travailler avec le secteur privé, en lien avec les différents contextes propres à chaque quartier. Premièrement, il s'agit d'identifier, renforcer et valoriser les opportunités que représente le projet de renouvellement urbain pour des acteurs du secteur privé, issus ou non du QPV, en tenant compte de leurs intérêts à s'y implanter, s'y maintenir ou s'y développer. Deuxièmement, travailler avec le secteur privé peut également conduire à explorer et mettre en œuvre de nouveaux modèles de coopération avec des acteurs privés, issus ou non

du QPV, qui partagent une finalité de développement socio-économique du quartier avec les pouvoirs publics et dont les actions peuvent être complémentaires, convergentes, voire coportées.

## Pourquoi ça m'intéresse dans le cadre du renouvellement urbain ?

La diversification fonctionnelle, de même que la qualité des services disponibles contribuent fortement à la qualité de vie et à l'image d'un quartier. Si le choix d'habiter dans un endroit donné dépend de nombreuses variables et contraintes économiques, sociologiques et culturelles, **la qualité de l'environnement social et des aménités disponibles sur place sont importantes** en matière d'équipements publics, économiques et culturels. La proximité des crèches, écoles ainsi que l'accès aux services du quotidien ont une influence importante dans les choix résidentiels<sup>3</sup>.

De nombreux services sont fournis par des acteurs qui relèvent du secteur privé, à l'image des professions médicales et paramédicales libérales, des commerces de proximité, de services et de certaines infrastructures sociales et de loisirs ou de culture, de solutions de garde d'enfants, etc. **Leur implantation ainsi que la qualité de ces services et commerces apparaissent comme de véritables leviers d'attractivité.**

### Générer des opportunités d'emploi et d'insertion professionnelle des habitants

Le travail avec les acteurs privés est d'abord perçu à travers le prisme de l'emploi, **l'installation et le développement d'activités créatrices d'opportunités d'emplois pouvant être accessibles aux habitants du quartier.** Pour ce faire, un travail est à mener entre les structures, et particulièrement les entreprises, souhaitant s'implanter et les acteurs de l'insertion et de l'emploi locaux autour de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, afin que l'offre locale de compétences corresponde à l'offre d'emplois des entreprises faisant le choix de s'installer sur le quartier.

### Améliorer la qualité de vie dans les quartiers

Comme évoqué supra, les acteurs privés sont également des acteurs potentiels de la formation, de l'éducation, de la

santé, du lien social, autant de thématiques sur lesquelles leur contribution peut servir le développement du territoire. Dans les QPV où la fonction d'habitat est encore souvent surreprésentée, ils peuvent **contribuer à la diversification fonctionnelle du territoire et répondre à des besoins sociaux et économiques non pourvus.** Pour garantir la bonne articulation de ces réponses, la réalisation d'un plan guide d'affectation commerciale ou l'intégration d'une logique de développement de filière doit pouvoir être intégrée au diagnostic de territoire en vue d'anticiper les effets de concurrence ou de complémentarité territoriale entre acteurs privés et la cohérence avec les stratégies territoriales des acteurs publics.

### Construire une lecture partagée et durable des atouts et des potentiels du territoire

L'engagement d'un projet de renouvellement urbain rassemble de manière exceptionnelle un grand nombre d'acteurs sur des thématiques dépassant largement les simples problématiques urbaines ou d'habitat. C'est donc **l'occasion d'impulser un travail de lecture et de vision partagée avec les acteurs, incluant les acteurs privés**, pour envisager le développement local des quartiers concernés mais aussi les inscrire dans les politiques publiques de développement économique du territoire intercommunal, voire régional. Cette approche partagée du diagnostic et des enjeux, impulsée à l'occasion du projet de renouvellement urbain, et notamment durant sa phase de préfiguration, doit en effet pouvoir contribuer à intégrer durablement

ZOOM SUR

## Les crèches à vocation d'insertion professionnelle

L'accès à l'emploi pour les habitants des quartiers est conditionné par un ensemble de facteurs dont la possibilité de trouver des modes de garde accessibles et à des horaires adaptés pour les jeunes parents. Pour les habitants des quartiers prioritaires qui rencontrent des difficultés sociales, le dispositif des crèches à vocation d'insertion professionnelle permet de **lier l'accès à un service de crèche à un accompagnement à l'insertion professionnelle.** L'Institut d'éducation et de pratiques citoyennes (IEPC) porte depuis 2003 un modèle de crèches à vocation d'insertion professionnelle ouvertes dans des QPV de la région parisienne. Ce réseau de crèches repose sur un modèle particulier qui lie la garde des enfants et l'accompagnement vers l'emploi des parents en difficulté sociale, et souvent en situation d'isolement. L'IEPC a également mis en place des actions de formation qualifiante dans les métiers de l'aide à la personne visant elles aussi l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi. Repérées par des référents sociaux de l'insertion et de l'emploi et choisies pour leur situation de précarité avec des enfants en bas âge, des femmes seules et sans emploi se voient ainsi proposer une place en crèche pendant 4 à 5 jours par semaine avec une amplitude

horaire entre 12 h et 13 h journalières.

Cette initiative a débouché sur la création d'une charte relative aux crèches AVIP, à vocation d'insertion professionnelle, en juin 2016, que la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) et Pôle emploi ont signée, avec les ministres des Affaires sociales, du Travail et des Familles et de l'Enfance. Un processus de labellisation s'est déroulé en 2020. Le label prévoit ainsi un travail de repérage et d'orientation des parents en lien avec les crèches, Pôle emploi et les acteurs de l'hébergement et de la réinsertion sociale. Les familles qui bénéficient d'une place en crèche s'engagent pour six mois à une démarche active de recherche d'emploi, liée à un accueil de leur enfant au minimum trois jours par semaine, et un accompagnement intensif de Pôle emploi ou de la Mission locale. Si le parent bénéficiaire trouve un poste ou une formation, il garde la place en crèche jusqu'à l'entrée de l'enfant en école maternelle.

> **Contact : Laurence COZ** – Directrice générale – Institut éducation et des pratiques citoyennes (IEPC) – [iepc.sartrouville@orange.fr](mailto:iepc.sartrouville@orange.fr)



3. Aissaoui Hind, Bouzouina Louafi, Bonnel Patrick, « Choix de localisation résidentielle, entre contraintes du marché et préférences individuelles : application à l'aire urbaine de Lyon (1999) », *Revue d'Économie régionale & urbaine*, p. 629-656 – 2015/4 (Octobre).

les quartiers dans la dynamique territoriale et ainsi dans les politiques locales de droit commun. Comme l'illustre le zoom sur la mise en œuvre de crèches à vocation d'insertion professionnelle, un projet peut venir en **réponse à des besoins non ou mal pourvus des habitants des quartiers**, tout en constituant un levier d'insertion professionnelle, de formation et d'emploi dont les impacts dépasseront lesdits quartiers.

Le projet de renouvellement urbain peut également susciter des modalités de concertation territoriale et de coopérations innovantes. À ce titre, les comités locaux pour l'emploi dans le cadre des expérimentations «Territoire zéro chômeur de longue durée» sont un modèle inspirant pour imaginer des modalités de sollicitation et d'implication d'acteurs privés dans les différentes phases

d'une opération. En effet, en rassemblant l'ensemble des acteurs du territoire, publics comme privés, au sein d'une instance afin, entre autres, de capter les besoins de service non pourvus pour créer des opportunités d'activités pour les salariés des entreprises à but d'emploi, le comité local pour l'emploi permet d'impliquer concrètement les acteurs privés dans la mise en place du dispositif.

Ce mode de gouvernance du projet est potentiellement inspirant pour les projets de renouvellement urbain en ce qu'il met en lumière **un travail de fond, sur un projet de territoire partagé, reposant sur la coopération et l'interconnaissance entre acteurs** qui n'ont pas nécessairement d'autres cadres de rencontre régulière. Il introduit des méthodes de travail interacteurs ayant vocation à se pérenniser.

ZOOM SUR

## La mise en place de Comités locaux pour l'emploi

Dans le cadre de l'expérimentation «Territoires zéro chômeur de longue durée», quatre des dix premiers territoires d'expérimentation sont en QPV<sup>4</sup>.

Dans chaque territoire, une ou plusieurs entreprises à but d'emploi (EBE) sont créées pour embaucher les personnes durablement privées d'emploi, en créant des activités supplémentaires d'utilité sociale.

Dans chaque territoire, un **Comité local pour l'emploi** est mis en place. Ce comité a quatre missions :

- Animer le consensus sur le territoire en devenant l'instance dans laquelle les différentes parties prenantes publiques et privées, issues du territoire ou non, peuvent se retrouver et partager le projet.
- Identifier les personnes privées durablement d'emploi du territoire, les accueillir et leur apporter une solution d'emploi correspondant à leurs besoins.
- Recenser les travaux utiles sur le territoire et s'assurer que les emplois créés en EBE ne sont pas concurrents avec les emplois existant sur le territoire.

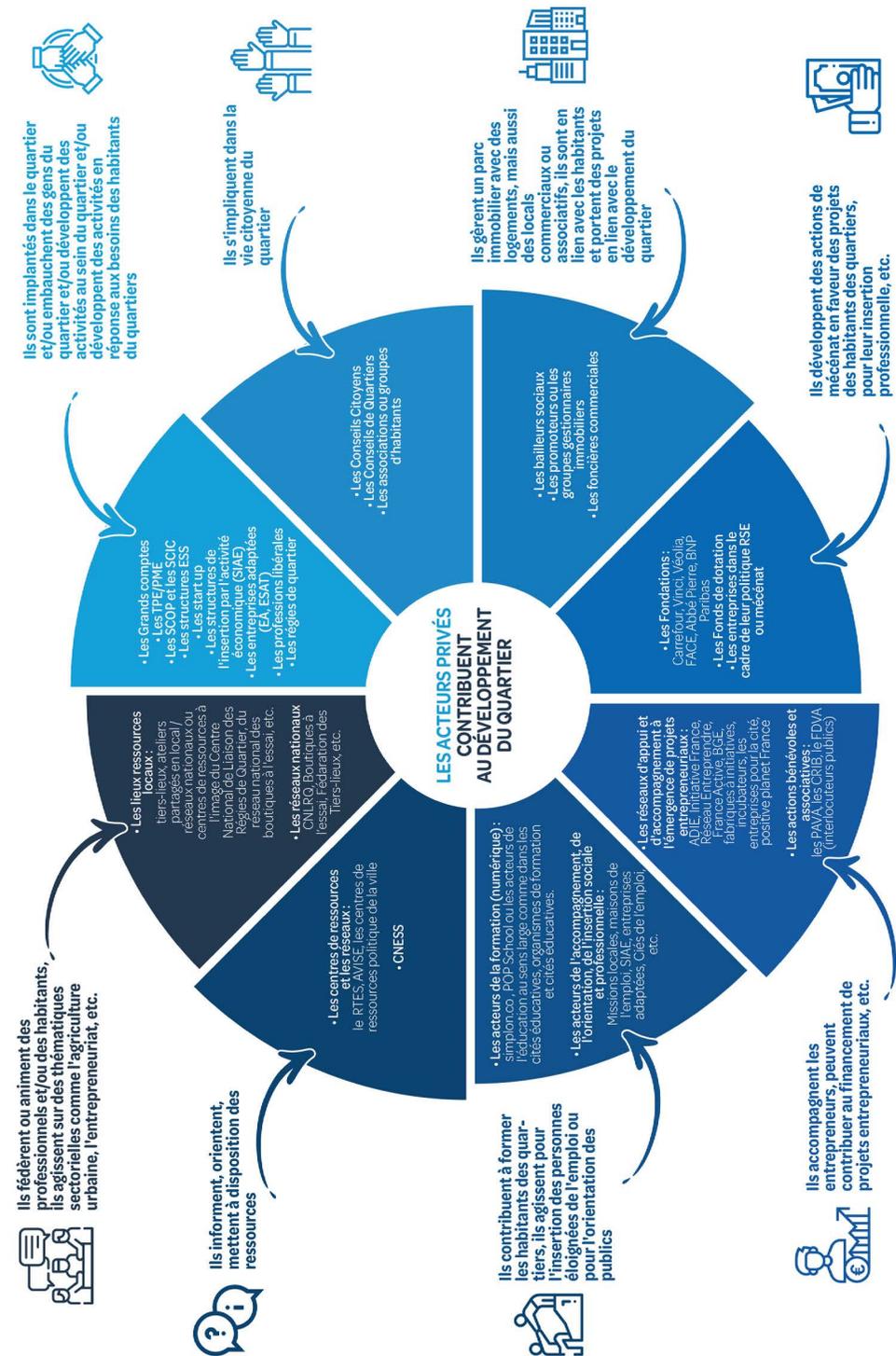
— Être responsable de l'atteinte de l'exhaustivité territoriale, c'est-à-dire de la rencontre de l'ensemble des personnes durablement privées d'emploi sur le territoire et la mise en œuvre des moyens permettant l'embauche de celles qui le souhaitent.

Ce comité réunit en son sein les collectivités territoriales, les services de l'emploi, des acteurs sociaux (associations d'aide sociale, acteurs de l'insertion et de l'action sociale, etc.), des acteurs économiques (entreprises du territoire, structures d'insertion par l'activité économique, etc.), et leurs représentants (fédérations, chambres consulaires, associations de commerçants, etc.). Ils disposent ainsi d'un espace de rencontre et de dialogue au sein duquel sont discutés les enjeux liés à la suppression de la privation durable d'emploi sur le territoire concerné.

> **Contact : Antonin GREGORIO** – Directeur général – TZCLD – antonin.gregorio@tzclcd.fr



4. Emerjean à Villeurbanne (69), Actypôles à Thiers (63), La Fabrique de l'emploi au sein de la Métropole de Lille (59), 13 Avenir dans le XIII<sup>e</sup> arrondissement de Paris (75)



## Les principaux freins rencontrés et les solutions que je peux mobiliser

### Frein N°1 • Les quartiers prioritaires sont perçus davantage comme porteurs de contraintes

- L'image des quartiers prioritaires renvoie de manière générale à un ensemble de **contraintes sociales**, davantage qu'aux opportunités économiques qu'il offre, pour les acteurs économiques comme pour les acteurs publics
- Les entreprises situées à l'extérieur du quartier peuvent être plus difficiles à mobiliser en raison de cette **image négative** parfois véhiculée auprès des clients et salariés.

Selon le rapport «Le regard des Français sur les quartiers sensible» publié par le Credoc en 2018, l'image des QPV s'est dégradée entre 2009 et 2018, les Français considérant l'insécurité (56 %) et les difficultés sociales (29 %) comme premières caractéristiques de ces territoires.

Pourtant, les quartiers prioritaires disposent d'**atouts à même de répondre à certains besoins stratégiques des acteurs économiques** :

- Des facilités en matière d'accès aux infrastructures et d'aménagement :
  - l'accès à du **foncier abordable et à des locaux adaptés** est un enjeu pour les organisations privées;
  - la situation géographique des QPV au sein des aires urbaines peut constituer une réponse intéressante pour les entreprises qui peuvent ainsi proposer des **locaux accessibles** pour leurs salariés en fonction de leurs lieux d'habitation;
  - certaines typologies de QPV apparaissent en outre bien dotées en matière d'accessibilité en moins de 15 minutes à pied à des commerces alimentaires non spécialisés<sup>5</sup>. Les aménités disponibles dont pourraient bénéficier les salariés sont également des pistes à valoriser pour encourager l'implantation d'entreprises.
- Des dispositifs d'**incitations économiques et fiscales** dédiés :

- différentes incitations peuvent être valorisées dans le cadre des QPV, notamment les dispositifs fiscaux visant à encourager l'implantation des acteurs privés dans les quartiers, parmi lesquelles l'exonération de la Cotisation foncière des entreprises (CFE) et de la Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) pour les commerces de proximité et services marchands dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 millions d'euros par an;
- le recrutement par des entreprises de personnes issues des quartiers prioritaires peut également être motivé par des dispositifs incitatifs à l'image des emplois francs se cumulant aux dispositifs de droit commun visant à l'embauche de certains publics.
- Des leviers relatifs à la **création de nouvelles opportunités économiques** :
  - les quartiers sont des lieux où résident des consommateurs mais également de potentiels futurs salariés dont les compétences peuvent répondre aux besoins des entreprises;
  - dans le cadre des opérations de renouvellement urbain, les marchés publics peuvent être conçus de façon à encourager l'accès à la commande publique des TPE-PME et des structures locales, notamment à travers les procédures d'allotissement, au-delà de la clause dite d'insertion.

5. Les habitants des quartiers prioritaires apparaissent bien dotés en matière d'accessibilité en moins de 15 minutes à pied des commerces alimentaires non spécialisés « Bien vivre dans les quartiers prioritaires, ONPV (2019).



## VALORISER LES ATOUTS POUR RENFORCER L'IMAGE POSITIVE DU QUARTIER



### LE MARKETING TERRITORIAL

#### C'est quoi?

Le marketing territorial rassemble un ensemble d'outils de communication (marque, slogan, logo, plaquette, vidéo, etc.) permettant de travailler sur l'attractivité d'un territoire. L'objectif est d'identifier et de valoriser les atouts d'un territoire dans un environnement où celui-ci est soumis à une concurrence géographique dans les choix d'implantation des entreprises, des investissements et des services, en soulignant l'identité d'un territoire, à la croisée d'enjeux économiques et sociologiques. Ici encore, il s'agit de pouvoir combiner des éléments endogènes présents sur le territoire ou qui le caractérisent (comme sa localisation, sa configuration, son patrimoine, etc.) et des éléments exogènes qui ne sont a priori pas propres à ce territoire mais peuvent lui être associés de manière volontaire.

Pour qu'une stratégie de marketing territorial contribue réellement au développement d'un quartier, il importe de pouvoir en définir l'objectif de manière partagée. Par exemple, une stratégie de marketing territorial peut utilement valoriser l'implantation d'une filière d'activités dans un quartier (voir fiche « Structurer les filières économiques »). Un travail de diagnostic et d'enquête doit permettre de déterminer quelle image interne et externe les cibles (futurs habitants et usagers/entreprises) se font du quartier ainsi que les facteurs d'attractivité actuels et ceux liés au renouvellement urbain. Sur la base de ce diagnostic, une stratégie de communication et de valorisation est mise en place, en cohérence avec le projet partagé et les cibles visées.



*Il s'agit de passer d'une image subie à une image choisie que l'on construit de manière stratégique et adaptée : changer le rapport au territoire en plus de changer l'image du territoire.»*

Villes et territoires Occitanie, dossier thématique : « Modifier l'image d'un territoire en politique de la Ville. Quelles démarches marketing territorial ? » – 2019.

#### Ça sert à quoi?

L'image dégradée des quartiers n'est pas révélatrice de la diversité réelle des quartiers prioritaires qui ne constituent pas un ensemble homogène. Une stratégie de marketing territorial à l'échelle d'un quartier permet de le positionner de manière différenciée, sur la base de ses potentialités, et de manière articulée à l'offre globale du territoire :

- révéler le potentiel d'un quartier pour améliorer l'attractivité, identifier les éléments spécifiques à chaque contexte en dépassant l'image des quartiers comme un ensemble homogène;
- susciter une dynamique partenariale avec les acteurs du développement économique et inscrire le quartier dans son environnement économique et institutionnel;
- communiquer sur le projet urbain et faire connaître les différentes initiatives présentes sur le territoire.

**> Pour en savoir plus : Le marketing territorial, dossier thématique n° 5 « Démarche développement économique et emploi pour les quartiers en renouvellement urbain » – Adulm – Octobre 2019.**

ZOOM SUR

## La mise en place d'une stratégie de marketing territorial par l'agglomération toulousaine

À Toulouse, une stratégie de marketing territorial a été mise en œuvre sur l'ensemble des QPV de l'agglomération, avec l'appui du groupement Nouvelles Marges/Epiceum. Pour rompre avec l'image communément négative des quartiers, un travail spécifique a été mené sur chacun, conduisant à des stratégies de marketing différenciées en fonction des cibles et du projet. Un objectif partagé de diversification de l'habitat a été fixé et appuyé dans le cadre du NPNRU. Un groupe de suivi de l'avancement des opérations pluriacteurs a été mis en place par la collectivité, avec l'ensemble des bailleurs et promoteurs toulousains. L'écoute des bailleurs et promoteurs s'est révélée être un moteur pour le projet : «À l'origine, c'est moins le retour des habitants qui a fait prendre conscience à la collectivité de la difficulté

à diversifier ces quartiers dans le sens d'une plus grande mixité sociale, que les retours des accédants potentiels : "si nous ne connaissons pas le quartier, nous n'avons pas envie de venir y vivre". Les indicateurs de suivi de la commercialisation des logements en accession ont permis de mieux cerner que les nouveaux accédants étaient des personnes qui avaient déjà habité dans le quartier et qui en étaient partis pour des raisons personnelles, ou des personnes qui avaient des attaches dans le quartier.»

La démarche de marketing territorial est alors apparue pertinente pour accompagner le projet de renouvellement urbain et attirer les populations pour habiter et investir les quartiers, fréquenter les équipements sportifs et de loisirs.

Une stratégie et un projet de territoire pour chaque quartier

| Vocation   | Leviers  | Récit cadre   | Cibles   |
|--|--|---|--|
| <br><b>Grand Val d'Aran</b><br>La dynamique en partage              | Intégration au centre-ville<br>Dynamique collaborative et citoyenne  | Familles  | Familles   |
| <br><b>Trois Cocus</b><br>Cultivons la ville!                     | La ferme urbaine<br>L'offre culturelle<br>Un espace moins dense      | Vivre autrement<br>Plus en lien avec la nature et l'agriculture en ville/<br>plus en lien avec la culture | Personnes engagées<br>Familles<br>Jeunes actifs<br>Les investisseurs |
| <br><b>Empalot</b><br>L'esprit futé                               | Garonne - Centre-ville<br>Le meilleur rapport équipement/prix        | Ceux qui vivent, achètent ici<br>«ont tout compris»<br>(avant les autres)                                 | Familles<br>Actifs   |
| <br><b>Papus Bagatelle La Faourette</b><br>À la croisée des parcs | Les jardins, parcs,<br>les animations, le sport<br>Habiter les parcs | Des parcs, des femmes,<br>des hommes, des projets<br>La nature en ville                                   | Familles<br>Les «Précurseurs»<br>(pour Papus)<br>Actifs              |

> Contact : Jean-Pierre PAPIN – Directeur associé – Cabinet Nouvelles Marges – jp@nouvelles-marges.com

6. Source : Villes et territoires Occitanie, Dossier thématique : Modifier l'image d'un territoire en politique de la Ville. Quelles démarches marketing territorial ? 2019, [https://www.villesetterritoireslr.fr/site2015/wordpress/wp-content/uploads/2020/01/CR-Seminaire-marketing-urbain-QPV\\_def.pdf](https://www.villesetterritoireslr.fr/site2015/wordpress/wp-content/uploads/2020/01/CR-Seminaire-marketing-urbain-QPV_def.pdf).



## RENDRE VISIBLE ET DÉVELOPPER L'IMMOBILIER ADAPTÉ AUX BESOINS

Le projet de renouvellement urbain est le levier idéal pour répertorier les locaux disponibles pour l'installation d'acteurs privés afin qu'ils implantent et développent leurs activités, et pour enrichir l'offre grâce aux interventions autour de l'immobilier

à vocation économique. Grâce à une offre immobilière classique ou à des produits plus innovants, la prise en compte des besoins de locaux des acteurs privés dans le cadre de la programmation et la réalisation des projets urbains est primordiale.



### LES LOCAUX D'ACTIVITÉ DES BAILLEURS SOCIAUX : UN LEVIER POUR LES ACTEURS ÉCONOMIQUES DU TERRITOIRE

#### C'est quoi?

Acteurs de terrain, les bailleurs sociaux sont des opérateurs privilégiés du renouvellement urbain, y compris sur l'immobilier à vocation économique. En définissant les besoins en lien avec les porteurs de projets (habitants du quartier, associations, entreprises, libéraux, entrepreneurs, etc.) en matière de locaux et d'activités proposées, les bailleurs sociaux peuvent favoriser l'implantation de dynamiques sociales et/ou économiques au cœur des quartiers. Par l'implantation de tiers-lieux, conciergeries solidaires, ateliers d'artisans de petite surface, espaces de coworking modulables, pôle médical et de services, etc., les bailleurs innovent et renouvellent la vision classique de l'immobilier. Usant de différents leviers (baux commerciaux, mise à disposition de locaux, loyers modérés, fonds de dotation, appui en ingénierie...), les bailleurs sont

des partenaires à part entière sur les questions de développement économique au sein du projet urbain.

#### Ça sert à quoi?

Multiplier et diversifier les opportunités de locaux d'activité en répondant aux besoins des porteurs de projets des QPV (logique endogène), mais aussi aux besoins des acteurs qui ne trouvent pas de locaux sur le reste du territoire métropolitain (logique exogène). Cela permet de développer des services aux habitants au sein des quartiers, d'améliorer l'attractivité et l'animation sociale des sites, de maintenir en valeur le patrimoine et, selon les projets, de créer des emplois.

> Pour en savoir plus : Union sociale de l'habitat (USH), « Les pratiques innovantes des organismes HLM pour le développement d'activités » – Avril 2021



Requalification du centre commercial de Saint-Brieuc (22)

© Guillaume Murat



## LE BAIL COMMERCIAL D'UTILITÉ SOCIALE

Source : APES – Carnets de l'APES



Le réseau des acteurs pour une économie solidaire (APES) Hauts-de-France a rédigé avec le bailleur SIA Habitat un bail commercial d'utilité sociale (BCUS) dans le cadre du projet d'installation de la SCIC La Voisinierie au pied d'une résidence d'habitat intergénérationnel et inclusif du quartier de Wazemmes à Lille. Ce bail BCUS est né d'un projet porté par les associations APF France Handicap, ASRL, APES Hauts-de-France, Générations et Cultures, le CCAS de la Ville de Lille, la Métropole européenne de Lille, l'accompagnateur Co-Porteurs et le bailleur social SIA Habitat. Ce bail, conclu entre le propriétaire d'un

local et son preneur, a vocation à tenir compte de la particularité ESS du projet, répercutée sur le montant du loyer. Cet outil, expérimenté en 2020, constitue potentiellement un outil permettant l'installation et la montée en charge progressive de projets économiques solidaires dans des opérations de rénovation ou de renouvellement urbain.

> **Contact : Guillaume DELEVAQUE** – Chargé de mission – APES – [guillaumedelevaque@apes-hdf.org](mailto:guillaumedelevaque@apes-hdf.org)  
**Victor QUEMENEUR** – Responsable développement social – SIA Habitat – [victor.quemeneur@sia-habitat.com](mailto:victor.quemeneur@sia-habitat.com)



## FONDS DE CO-INVESTISSEMENT DE L'ANRU POUR CONFORTER L'INVESTISSEMENT PRIVÉ DANS LES QUARTIERS

Mis en place en 2015, le Fonds de co-investissement a pour objectif d'utiliser le levier de l'investissement immobilier pour appuyer le développement économique, améliorer l'image des quartiers et en renforcer l'attractivité. Il dispose de plus de 200 millions d'euros pour co-investir au sein des 1500 QPV du territoire national dans différents types d'actifs immobiliers :

- immobilier d'entreprise : bureaux, parcs d'activités, locaux artisanaux, bâtiments industriels, pépinières, hôtels d'entreprises, centres de coworking ;
- commerces et services : galeries commerciales, centres commerciaux, maisons de santé pluridisciplinaires ;
- résidences gérées et hôtellerie : résidences étudiantes, résidences seniors, Ehpad, hôtels, résidences hôtelières, auberges de jeunesse, maisons de santé ;
- projets mixtes structurants combinant logement, immobilier tertiaire, de service et/ou commerces.

Il intervient selon plusieurs conditions :

- des prises de participations financières dans des sociétés

de projets, aux côtés d'acteurs privés (investisseurs, promoteurs, utilisateurs...);

- le régime de « l'investisseur avisé » ;
- des participations minoritaires : les fonds propres du PIA ne peuvent pas représenter plus de 49 % du total des fonds propres de l'opération aux côtés d'autres investisseurs privés (investisseurs institutionnels, foncières privées, promoteurs, opérateurs locaux spécialisés dans le commerce, etc.) ;
- différentes formes : achat de titres, souscription de capital ou apport de fonds propres sous forme de comptes courants ou de prêt d'associés d'une ou plusieurs sociétés.

Outil au service de la mixité fonctionnelle des quartiers politique de la Ville, le Fonds de co-investissement se situe résolument dans une démarche d'investissement à impact économique, social et territorial et recherche un effet social ou sociétal positif tout en générant un retour financier.

> **Contact : Fabrice AMIC** – Directeur des investissements – Fonds de co-investissement de l'ANRU – [famic@anru.fr](mailto:famic@anru.fr)



Projet du Castel accompagné par le Fonds de coinvestissement de l'ANRU à Marseille (13)

© ViewsMultimédia

**Le Programme national de rénovation urbaine (PNRU) lancé en 2003 intègre des objectifs et des moyens en matière d'emploi et de développement économique.** Son règlement général précise que les mesures prises pour favoriser le développement économique constituent des « actions nécessaires à la réussite du projet<sup>7</sup> ».

**Le principal dispositif mis en œuvre dans le cadre du PNRU** en matière de développement économique vise à octroyer une subvention pour les opérations de création ou de rénovation de locaux d'activité économique :

— **travaux de création de centres commerciaux et de restructuration de centres commerciaux** dégradés pouvant nécessiter démolitions et reconstructions;

- **travaux de création ou de rénovation de cellules** commerciales ou artisanales, menés dans le cadre d'une opération d'ensemble sur une structure commerciale;
- **relocalisation des commerces** situés en pied d'immeuble, restructurés ou voués à la démolition et financés par l'Agence;
- **opérations de création ou de restructuration de locaux** destinés à l'accueil d'entreprises ou d'activités libérales, de services publics ou d'associations dans le cadre de changement d'usage par exemple<sup>8</sup>.

L'assiette de cette subvention correspond au déficit hors taxes de l'investissement de l'opération qui résulte de la différence entre le coût d'investissement et la valeur de marché du bien créé.

| Localisation                              | Objet   | Maîtrise d'ouvrage                     | Montage financier  |
|---|---|--|--|
| <b>Chambéry – Hauts-de-Chambéry</b>       | - Extension et réhabilitation du parc d'activités<br>- Restructuration d'un centre commercial   | Communauté d'agglomération de Chambéry | - ANRU : 15 %<br>- Commune : 5 %<br>- EPCI : 41 %<br>- Région : 6,5 %<br>- Autres : 32,5 % |
| <b>Saint-Brieuc – Croix Saint-Lambert</b> | Requalification d'un centre commercial  | Ville de Saint-Brieuc                  | - ANRU : 25 %<br>- Commune : 58,5 %<br>- Région : 16,5 %                                   |
| <b>Miramas</b>                            | Déplacement d'une épicerie  | Ouest Provence Habitat                 | - ANRU : 25 %<br>- Région : 42 %<br>- Département : 8,2 %<br>- Autres : 24,8 %             |
| <b>Rouen – Les Hauts de Rouen</b>         | - Restructuration d'un centre commercial<br>- Construction de deux plots d'activité<br>- Restructuration d'un bâtiment pour accueillir des entreprises de l'ESS | Maîtrises d'ouvrage multiples          | - ANRU : 21 %<br>- Commune : 7 %<br>- Département : 58 %<br>- Autres : 14 %                |
| <b>Lille – Lille Sud</b>                  | Construction d'un hôtel d'entreprises   | SCI Cannes-Postes                      | - ANRU : 13,5 %<br>- EPCI : 19,3 %<br>- Département : 7,7 %<br>- Autres : 59,5 %           |
| <b>Melun – Quartiers nord</b>             | - Construction d'un pôle de services (pôle de santé + Poste)<br>- Construction d'un bâtiment d'immobilier d'entreprises   | Les Foyers de Seine-et-Marne           | - ANRU : 18,6 %<br>- Commune : 8,5 %<br>- Autres : 72,9 %                                  |

**Exemples de réalisations soutenues dans le cadre du PNRU**

7. Règlement général de l'ANRU, Titre 1<sup>er</sup>, article 3.3.  
8. « Effets de la rénovation urbaine sur le développement économique et l'emploi », CGET – Novembre 2016.

**Initié par la loi du 21 février 2014, le Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) inclut le développement économique comme objectif incontournable<sup>9</sup> en lien avec le pilier « Développement économique et emploi » du Contrat de Ville.**

Comme dans le cadre du PNRU, dans une optique de diversification fonctionnelle du quartier, le principal moyen d'intervention du programme est l'octroi de subventions « aux opérations de création et de réorganisation d'espaces d'activité

économique et commerciale et, le cas échéant, sur les espaces communs des copropriétés commerciales pour répondre à des stratégies ambitieuses de requalification<sup>10</sup>. Le bénéficiaire de la subvention est le propriétaire de l'immobilier ou le titulaire d'un bail emphytéotique qui perçoit à ce titre des recettes locatives.

La subvention de l'agence vient, comme pour le précédent programme, financer une partie du déficit de l'investissement, c'est-à-dire de la différence entre le coût de l'investissement et la valeur de marché du bien.

| Coût de l'investissement   | Valeur de marché du bien  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dépenses d'analyse du site, d'études et de prestations nécessaires à l'opération (hors dépenses couvertes dans le cadre des subventions NPNRU à l'ingénierie).</li> <li>— Dépenses d'acquisition de terrains et immeuble ou valeur nette comptable du bien à requalifier.</li> <li>— Dépenses de transfert ou d'éviction.</li> <li>— Dépenses de travaux de démolitions, création, restructuration de centre commercial ou de cellule à caractère économique.</li> <li>— Dépenses d'honoraires de maîtrise d'œuvre et honoraires techniques liés aux travaux d'un montant forfaitaire de 10 % du coût des travaux.</li> <li>— Dépenses de rémunération de la conduite d'opération d'un montant forfaitaire de 5 % du coût des travaux et des acquisitions.</li> <li>— Éventuelles autres dépenses validées sur avis du comité d'engagement de l'Agence ou décision du directeur général de l'Agence.</li> </ul> | <p>Calculée à partir du loyer facial annuel (c'est-à-dire des recettes locatives annuelles, hors charges récupérées) sur lequel est appliqué un taux de rendement locatif brut attendu pour l'opération.</p> <p>Le taux de rendement communément admis est de 10 % mais il est possible de le moduler si l'analyse des études préalables le justifie.</p> |
| Coût de l'investissement – valeur de marché du bien = assiette de subvention dans le cadre du NPNRU  |   |

Pour certains cas particuliers où il n'est pas possible de dégager un résultat d'exploitation positif et/ou que les recettes locatives sont assimilées à des prestations de service, la valeur de marché du bien est nulle. Le maître d'ouvrage bénéficiaire de la subvention doit alors s'engager à maintenir l'immobilier économique subventionné pour cet usage pendant dix ans minimum. Une majoration des aides de l'ANRU pour des opérations de développement économique jugées exemplaires (jusqu'à 15 % des financements accordés) est également possible. Cette « excellence » peut être environnementale, sociale ou économique ou organisationnelle et devra être démontrée par le maître d'ouvrage sollicitant la majoration d'aide<sup>11</sup>.



**Quartier Maurepas, Rennes (35)**

9. Règlement général relatif au NPNRU, titre 1<sup>er</sup>, article 2.3.  
10. Règlement général relatif au NPNRU, titre II, article 2.3.8.  
11. Règlement général relatif au NPNRU, titre II, article 3.2.

| Localisation   | Objet   | Maîtrise d'ouvrage                    | Montage financier  |
|--|---|---------------------------------------|--|
| <b>Clermont-Ferrand – La Gauthière</b>                   | Création d'un tiers-lieu de 450 m <sup>2</sup> autour de l'entrepreneuriat.<br><i>Composition :</i><br>— espace de coworking pour répondre au besoin d'espace partagé des autoentrepreneurs;<br>— un Fab Lab accessible aux habitants avec des machines « numériques » et classiques.   | Clermont Auvergne Métropole           | - EPCI : 63 %<br>- ANRU : 21 %<br>- Autres : 16 %  |
| <b>Besançon - Planoise</b><br><i>Voir encart page 59</i> | Coopérative numérique<br>Tiers-lieu destiné au numérique – lieu totem de la filière en voie de structuration sur le quartier.<br><i>Composition :</i><br>— lieux de formation;<br>— espaces de coworking;<br>— bureaux et salles de réunion.  | Aktya Immobilier entreprise           | - EPCI : 18 %<br>- Région : 9,8 %<br>- Bailleur : 2,8 %<br>- Europe : 10,2 %<br>- Autres (dont PIA) : 40,7 %<br>- NPNRU : 18,5 % |
| <b>Mulhouse – Drouot Jonquilles</b>                      | Aménagement du local Repass'III. Amélioration du local commercial en pied d'immeuble pour permettre le développement de l'activité (Pressing en insertion).   | Mulhouse Alsace Agglomération Habitat | - Bailleur : 53,5 %<br>- Autres : 20 %<br>- ANRU : 26,5 %  |
| <b>Limoges – Val de L'Aurence Sud</b>                    | Création d'un hôtel d'entreprise avec Fab Lab de plus de 1800 m <sup>2</sup> au sein d'un bâtiment accueillant un équipement public en RDC.<br><i>Composition :</i><br>— Un hôtel d'entreprises proposant locaux de petite surface, bureaux, salles de réunions destinées principalement aux jeunes structures du territoire en demande de solutions à la sortie de l'immobilier public (pépinière par exemple).<br>— Espaces dédiés aux structures d'accompagnement vers l'emploi et l'insertion.<br>— Espace alternatif de type Fab Lab ou Créa lab ouvert au grand public. | Limoges Métropole                     | - EPCI : 59 %<br>- Autres : 24 %<br>- ANRU : 17 %  |
| <b>Saint-Benoît de La Réunion</b>                        | Pôle activité ESS<br>Bâtiment ayant vocation à regrouper plusieurs fonctions :<br>— polarité de restauration et de vente de produits issus de l'agriculture urbaine;<br>— polarité de mise en réseau des acteurs de l'ESS;<br>— polarité de coordination des acteurs de l'économie circulaire.  | Ville de Saint-Benoît de la Réunion   | - Ville : 30 %<br>- ANRU : 70 %  |

**Exemples d'opérations d'immobilier à vocation économique ayant fait l'objet d'une validation par le Comité national d'engagement du NPNRU<sup>12</sup>**

12. Ces opérations prévisionnelles sont contractualisées dans le cadre de Conventions pluriannuelles de renouvellement urbain NPNRU. Néanmoins, leur mise en œuvre, particulièrement sur le montage financier, est susceptible d'évoluer.



Halle alimentaire au cœur du projet de développement économique du quartier Péricentre à Mulhouse (68)

© Enzo Dauphinot

## Frein N° 2 • Les quartiers prioritaires sont perçus comme des zones relativement homogènes

- Les QPV sont souvent considérés comme répondant à des problématiques communes, sans spécificité commerciale ou de localisation au sein d'un territoire plus large.
- Leur tissu économique ne fait pas toujours l'objet d'un diagnostic ciblé qui permettrait

de le mettre en perspective d'un tissu économique plus étendu à l'échelle du territoire. La dimension informelle et souterraine de l'économie propre à chaque quartier est ainsi souvent peu étudiée ou limitée aux clichés liés aux incivilités et aux trafics.

Les réalités des quartiers sont plus diverses que l'image relativement homogène qu'ils peuvent véhiculer. Dès 2016, l'Observatoire national de la politique de la Ville (ONPV) présentait plusieurs typologies qui peuvent aider à caractériser plus finement les quartiers prioritaires.

Les distinctions sont proposées sur différentes bases :

— L'entrée «cadre de vie» distingue les quartiers à partir des caractéristiques de leur environnement urbain (centralité, taille de l'unité urbaine, etc.) et de la dynamique du marché du logement (part des logements sociaux, part de logements vacants, part des adresses de plus de 20 logements, date des logements).

— L'entrée «cohésion sociale» repose sur des indicateurs objectivant la vie du quartier (distance des services publics, mixité scolaire, part des étrangers, écart de taux d'emploi entre hommes

et femmes et part des ménages de plus de six personnes) et son environnement.

— L'entrée «emploi» est établie à partir d'indicateurs socio-économiques du quartier (taux d'emploi, part des ménages recevant au moins une allocation chômage, part des emplois précaires) et de son environnement (part de la population de la commune en politique de la Ville, écart entre le taux d'emploi du quartier et celui de la zone d'emploi, évolution de l'emploi dans la zone d'emploi depuis cinq ans rapporté à la population, part de l'emploi dans l'industrie dans la zone d'emploi)<sup>13</sup>.

Ces différentes entrées, mêlant une pluralité d'aspects, offrent une grille de lecture permettant de mettre en évidence les logiques propres à chaque quartier afin d'établir une vision partagée, coconstruite et d'identifier des solutions adaptées.



13. Rapport national de l'Observatoire national de la politique de la Ville, 2018.



## CONSTRUIRE UNE LECTURE PARTAGÉE DE LA SITUATION SOCIO-ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE ET DES STRUCTURES PRÉSENTES

Les critères relatifs au cadre de vie, à la cohésion sociale et à l'emploi sont aujourd'hui pleinement intégrés dans les projets de renouvellement urbain. Les éléments qui relèvent de l'intelligence économique de chaque territoire mériteraient également d'être approfondis de manière complémentaire à chaque étape du projet de renouvellement urbain. En effet, une approche fine et qualitative peut se révéler importante pour le développement du quartier, en interrogeant les besoins des habitants, l'offre commerciale, les attentes des commerçants et chefs d'entreprises. L'enjeu dans ce cadre est de pouvoir permettre le partage :

- Des intentions des acteurs privés : ont-ils des projets de développement qui intéressent le développement du quartier et peuvent s'y intégrer ? Ont-ils des besoins spécifiques qui pourraient être pris en compte ?
- Des marges de manœuvre et d'action dont ils disposent : leur capacité d'action, les freins qu'ils rencontrent ou les atouts qu'ils peuvent valoriser, les logiques de concurrence

ou de complémentarité qui s'opèrent à l'échelle du bassin d'activité, le lien avec les actions de développement économique entreprises par la collectivité.

Ces déterminants économiques ne sont néanmoins pas aisément intégrés aux diagnostics menés à l'échelle des quartiers, en général traités dans un cadre territorial plus large (échelle communale, intercommunale, du bassin de vie, etc.). Pour compiler des données utiles à l'analyse économique à l'échelle d'un quartier, un travail de recoupement et de partage avec les interlocuteurs concernés est souvent nécessaire. Pour cela, les acteurs intermédiaires de l'animation économique du territoire constituent une ressource importante : les chambres consulaires, les agences de développement économique, les réseaux entrepreneuriaux ainsi que les acteurs locaux peuvent être mobilisés dans le cadre du diagnostic urbain qu'il s'agit d'enrichir, et aux différentes étapes du projet de renouvellement urbain.



### LE DIAGNOSTIC SENSIBLE

#### C'est quoi ?

Un diagnostic sensible vise à enrichir les démarches de diagnostic urbain par l'observation et le partage des usages et du vécu des habitants des quartiers. Des outils de lecture et d'analyse de l'environnement urbain sont développés pour prendre en compte le ressenti et les pratiques de ceux qui y évoluent de manière large (habitants, salariés, élèves, etc.) en tenant compte du visuel mais également des usages, éventuellement de l'environnement sensoriel, tels qu'ils sont perçus et tels qu'ils peuvent être projetés dans le futur. Ces méthodes permettent de construire et projeter avec les habitants et les usagers une image du quartier sous ses différents aspects. Elles permettent également d'analyser les déterminants qui conduisent à construire une image positive ou négative du quartier : les usages, les ambiances, les éléments qui relèvent de la configuration physique des lieux, de leur gestion et de leur aménagement (place du végétal, par exemple), etc.

#### Ça sert à quoi ?

- Appréhender la richesse et la diversité des projets de renouvellement urbain en tenant compte de dimensions multiples vécues de manière individuelle ou collective, non seulement urbaines mais également sociales, paysagères, culturelles ou sensorielles.
- Appréhender les usages actuels et potentiels des lieux en impliquant différentes parties prenantes.

La méthode expérimentale du diagnostic sensible, appliquée au diagnostic urbain en lien avec le développement économique, peut permettre de révéler des atouts ou de pointer, à l'inverse, des ambiances urbaines anxigènes susceptibles de mettre à mal les projets de développement économique sur le quartier. En révélant les usages, elle peut aider à la compréhension des enjeux à l'échelle «vécue» du quartier.

Si le diagnostic sensible est potentiellement riche d'enseignements sur les vécus et les usages actuels et projetés du quartier, il est également important de **pouvoir articuler cette dynamique endogène aux dynamiques exogènes qui pourront contribuer au développement du quartier**. Pour cela, s'appuyer sur les acteurs intermédiaires constitue un levier pour alimenter la remontée des besoins et des opportunités

ainsi que l'identification des bénéficiaires potentiels des futurs projets. Les têtes de réseaux dans le secteur de l'IAE ou de l'ESS peuvent ainsi, par exemple, faciliter le repérage et la mise en lien. La **mobilisation des acteurs économiques classiques peut également être clé pour le développement du quartier** et pour cela, les chambres consulaires et les réseaux entrepreneuriaux sont des acteurs ressources incontournables sur lesquels s'appuyer.



### MOBILISER LES CHAMBRES CONSULAIRES DU TERRITOIRE

#### C'est quoi?

Les Chambres consulaires, en particulier les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) et les Chambres de métiers et de l'artisanat (CMA), sont chargées de connaître, répertorier et développer l'activité économique sur un territoire. Les organismes consulaires sont trop rarement consultés pour travailler dans les QPV, bien qu'ils développent des outils à destination des entreprises et commerces qui pourraient profiter au secteur privé présent dans les quartiers, tels que des observatoires économiques et commerciaux. Les chambres consulaires proposent également des actions d'accompagnement aux entreprises et aux commerces pour améliorer leur performance et leur compétitivité ainsi que de l'analyse prospective.

#### Ça sert à quoi?

Les CCI sont des partenaires à intégrer pour le diagnostic et l'accompagnement du volet Développement économique du projet urbain. Leurs outils de diagnostic (notamment les observatoires) permettent de mieux connaître le tissu économique local et les acteurs privés présents, et peuvent servir de base à une réflexion stratégique sur un territoire. Leur expertise permet de mettre en perspective l'activité économique des quartiers avec celle du reste du territoire. Travailler avec les organismes consulaires à développer des services spécifiques aux quartiers permet de cibler un public nouveau pour eux, tout en répondant davantage aux besoins des entreprises des quartiers prioritaires.

> **Pour aller plus loin** : <https://www.cci.fr/> et <https://www.artisanat.fr/>



Visite de la boutique connectée portée par la CCI95 - Juin 2019.

© Marianne Cuog



### Frein N° 3 • Développement économique et développement social local sont menés indépendamment, sans complémentarité apparente

- Une certaine méconnaissance réciproque des acteurs de l'action sociale et des acteurs économiques peut freiner les coopérations fructueuses, rendant difficile l'impulsion de logique transversale.
- La présence ou l'implantation « hors sol »,

sans ancrage local, d'acteurs économiques sur le quartier a des impacts locaux limités.

- Les intérêts des acteurs privés ne rencontrent pas nécessairement les priorités ou les urgences socio-économiques du quartier et de ses habitants.



### FAVORISER L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES DANS LA RÉOLUTION DES ENJEUX SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES DES QPV

Parvenir à limiter les effets de cloisonnement du quartier sur lui-même et sur les acteurs qui y sont déjà présents peut passer par la **mobilisation de grandes entreprises** (ou « grands comptes ») du secteur privé, qui entretiennent des liens souvent faibles avec les organisations, les entrepreneurs des QPV et plus largement les habitants, ces acteurs ne se connaissant pas ou peu. Il s'agit donc de rendre possibles les conditions de leur rencontre, de les

favoriser et d'acculturer les publics pour encourager des complémentarités entre ces sphères.

Les démarches liées à la **responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**, ou responsabilité territoriale des entreprises (RTE) lorsqu'elle s'applique à un territoire, peuvent être mobilisées en lien avec la stratégie de développement économique afin d'encourager différentes formes d'implication des entreprises sur le territoire.



### LA RESPONSABILITÉ SOCIALE (RSE) ET LA RESPONSABILITÉ TERRITORIALE DES ENTREPRISES (RTE)

#### Ça sert à quoi?

La responsabilité sociale des entreprises renvoie à l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes. Les entreprises conçoivent et mettent ainsi en œuvre des actions relatives à des sujets sociaux et sociétaux comme l'inclusion, la lutte contre les discriminations ou l'égalité des chances, à travers des programmes dédiés. On parle de responsabilité territoriale des entreprises lorsque les engagements sociaux d'une entreprise s'appliquent spécifiquement à un territoire.

#### Focus sur la norme ISO 26000 :

La norme internationale ISO 26000 fixe les lignes directrices de la RSE pour tout type d'organisation et permet d'évaluer la contribution des organisations au développement durable. Selon cette norme, il s'agit d'un engagement volontaire sur

la base d'objectifs définis en concertation qui concernent aussi bien la gouvernance, l'impact sur l'environnement, la loyauté des pratiques partenariales et commerciales, l'impact sur les communautés ou le développement local que les questions relatives aux relations et conditions de travail, aux consommateurs ou au respect des droits de l'Homme.

#### Ça sert à quoi?

L'investissement d'une entreprise sur son territoire lui est profitable en matière de bilan social, d'image publique, de contrats publics, mais aussi pour sa pérennité, son recrutement et ses perspectives de développement. La RSE peut ainsi être un levier non seulement sur le plan de la gestion des externalités positives et négatives d'une activité économique, mais également pour construire de nouvelles relations entre les entreprises et ses clients potentiels, constituant ainsi un levier de croissance pour l'organisation.

ZOOM SUR

## La Maison pour rebondir – Groupe Suez



Lancée à Bordeaux en 2012, la Maison pour rebondir a essaimé en Île-de-France et en Auvergne-Rhône-Alpes. Les Maisons pour rebondir sont pilotées par la direction de l'Innovation sociale de Suez et favorisent une collaboration plus efficace entre acteurs publics, privés et associatifs pour développer des modèles économiques alternatifs et solidaires.

Elles visent à développer la collaboration locale entre Suez et les acteurs de l'ESS et de l'emploi autour de cinq axes, qui sont autant de leviers d'impact positif :

- Le recrutement inclusif afin d'accompagner les habitants les plus éloignés de l'emploi pour intégrer les postes à pourvoir sur le territoire.
- Le soutien à l'entrepreneuriat à travers des programmes gratuits d'accompagnement à la création d'entreprise pour les demandeurs d'emploi et les résidents des QPV.
- La mise en place de mécénat de compétences auprès d'associations locales.
- Le partenariat avec les structures locales de l'ESS pour développer des projets d'économie circulaire et favoriser la sous-traitance sociale de Suez.
- L'acculturation interne aux sujets d'innovation sociale (inclusion, handicap, ESS, QPV, etc.).
- Les projets impulsés et mis en œuvre par les Maisons pour rebondir sont étroitement liés aux besoins et projets locaux.

Sur la métropole de Bordeaux, par exemple, la Maison pour rebondir travaille avec les habitants des QPV sur :

- Le **recrutement inclusif** et la coopération avec les acteurs pour embaucher des personnes



© Maison pour rebondir

éloignées de l'emploi au sein de Suez via :

- la mise en relation pour les postes à pourvoir sur le territoire avec les personnes les plus éloignées de l'emploi, en insertion ou éligibles aux emplois francs ;
- l'accompagnement des managers et RH à l'intégration de ces publics ;
- la préparation des personnes via des stages, des immersions, etc.
- le pilotage du programme « 100 chances, 100 emplois » à destination des jeunes de moins de 26 ans.

— **L'entrepreneuriat** et l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans la création de leur propre activité via trois programmes d'appui à la création d'entreprise :

- le programme « booster » accompagne les entrepreneurs issus des QPV. Porté en partenariat avec l'Insup et le Social Lab Rive droite, il répond aux besoins de renforcement des compétences clés (informatique, comptabilité, etc.) des porteurs de projets et les forme sur tous les thèmes d'entrepreneuriat ;
- le programme « J'entrepris » cible les demandeurs d'emploi, qui peuvent être également habitants de QPV, et propose un accompagnement d'une année à la création de leur emploi, alternant six mois en collectif et six mois en individuel ;
- le programme « économie circulaire » accompagne les porteurs de projets d'économie circulaire (compostage, sensibilisation au tri, au réemploi ou aux systèmes de consigne, etc.).

L'ouverture de nouvelles Maisons pour rebondir en Occitanie et en PACA est en projet à partir de 2021.

> **Contact : Erwin FAURE** – Responsable – Suez Maison pour rebondir – [erwin.faure@suez.com](mailto:erwin.faure@suez.com)

En lien avec les évolutions de la RSE et de la RTE, l'engagement des acteurs privés, et notamment des acteurs économiques en réponse aux problématiques sociales, tend à s'inscrire non plus en complément, mais **au cœur même de leurs enjeux de développement stratégique et économique.**

Une tendance de plus en plus structurée conduit les **acteurs économiques à concevoir leur rôle social et sociétal en lien avec leurs enjeux stratégiques de développement**, comme en témoignent en particulier les structures de l'ESS ainsi que les entreprises sociales qui développent leurs activités en cherchant à concilier développement économique et utilité sociale.

Valoriser les intérêts économiques et socio-économiques de l'implantation d'acteurs privés dans les quartiers peut ainsi permettre d'aller plus loin dans des logiques de **développement territorial**. Il ne s'agit alors pas uniquement de répondre à un besoin de foncier accessible, par exemple, mais de **faciliter leur implantation stratégique**, le lien avec leurs bénéficiaires,



le maillage partenarial avec les acteurs de l'emploi, du développement économique et de l'action sociale.

Dans le secteur de l'emploi et de la formation par exemple, des acteurs privés proposent des actions qui répondent à des besoins constatés des employeurs, du quartier ou en dehors du quartier, en lien direct avec ses habitants, à l'image de Pop School.

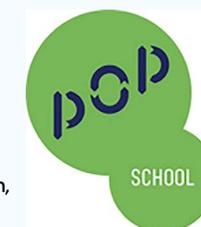
ZOOM SUR

## Pop School

Pop School est un organisme à impact social qui propose des formations aux métiers émergents du numérique. Déployées depuis plus de cinq ans dans des « Fabriques Pop School » relevant davantage du tiers-lieu que de l'école, les formations intensives de Pop School sont labellisées « Grande école du numérique » par l'État et sont localisées au cœur ou en étroite proximité de QPV en Hauts-de-France et en Île-de-France. Ces formations gratuites pour les jeunes éloignés de l'emploi/de la formation, les demandeurs d'emploi et les publics issus des QPV visent à articuler un triple objectif **économique** (répondre aux besoins en compétences des entreprises et accompagner la transition numérique de l'économie), **social** (en mobilisant le numérique pour favoriser l'inclusion sociale) et **territorial** (en répondant aux besoins des territoires et en s'adaptant à la réalité des bassins d'emploi). Une attention particulière est également accordée à l'accueil de publics féminins, peu présents dans les métiers du numérique aujourd'hui. Les formations Pop School sont déployées en lien

avec un **réseau de partenaires** réunissant des **acteurs publics** (communautés d'agglomération, régions, acteurs institutionnels de l'emploi et de l'inclusion) et des **acteurs privés de l'entrepreneuriat social et de l'insertion**. Leur méthodologie repose sur une analyse préalable du tissu local sur la base de laquelle un référentiel pédagogique est élaboré en lien avec les réseaux locaux mobilisés. Les **formations sont en effet montées en partenariat avec les entreprises du territoire afin de favoriser la sortie positive des bénéficiaires (accès à l'emploi, poursuite de parcours, etc.)**. Les formations Pop School s'inscrivent également en complémentarité de l'offre de formation **secondaire et professionnelle en privilégiant des méthodes d'apprentissage expérimentales visant la réponse à des besoins non couverts** aujourd'hui.

> **Contact : Pierre VERLYCK** – Directeur général – Pop School – [pierre.verlyck@pop.eu.com](mailto:pierre.verlyck@pop.eu.com)





## DÉVELOPPER LES LIENS ENTRE ACTEURS ÉCONOMIQUES ET HABITANTS



### LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF (SCIC)

#### C'est quoi ?

Une Société coopérative d'intérêt collectif est une société commerciale ayant pour objet « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale ». Ce statut relève du secteur de l'ESS et repose sur la gestion démocratique (une personne, une voix) et la non-lucrativité. Son statut sous forme de SARL, SA ou SAS doit permettre le multisociétariat.

Une SCIC associe obligatoirement :

- des salariés (ou en leur absence des producteurs agriculteurs, artisans, etc.);
- des bénéficiaires (clients, fournisseurs, bénévoles, collectifs de toute nature, etc.);

- un troisième type d'associé selon les ambitions de l'entreprise (collectivité, établissement public, entreprise privée, financeurs, association, etc.).

#### Ça sert à quoi ?

La SCIC permet d'associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public autour d'un projet commun (synergie d'acteurs). Elle permet ainsi de gérer une ou plusieurs activités et de créer de l'emploi, sur un territoire (géographique, filière d'activité, réseau, etc.) dans l'intérêt du plus grand nombre.

> Pour en savoir plus : [www.les-scic.coop](http://www.les-scic.coop)

#### ZOOM SUR

### La SCIC La Pousada, pôle entrepreneurial et de création et réseau de pépinières à Grenoble<sup>14</sup>



La Pousada est issue du GIE Genèse (Groupement d'entreprises nouvelles pour l'expérimentation sociale et économique) créé en 1985 pour accueillir des initiatives économiques et sociales et mutualiser toutes sortes de moyens dont des locaux. La Pousada s'est construite depuis 2006 en fédérant, sous forme de SCIC, des acteurs hébergés sur le même site qui mutualisent des moyens et des compétences au service de TPE et structures de l'ESS, et favorisent, grâce à leurs synergies, le développement de projets autour de la création d'activités, l'artisanat, l'art et la culture, la consommation responsable.

En 2012, un travail partenarial a été mis en œuvre dans le cadre du projet de renouvellement dans le quartier Mistral-Eaux-Claires. Il a débouché sur le développement du pôle en lien avec une activité

de mise en œuvre et gestion d'un immobilier de bureaux. Depuis 2016, La Pousada est implantée dans le QPV sur 1800m<sup>2</sup> de locaux conçus sur mesure, avec une capacité d'accueil de 60 à 70 activités. La pérennisation sur le quartier est assurée par la signature d'un bail de 18 ans.

La pépinière en QPV ne présente aucune vacance et deux autres hôtels d'activités ont été implantés à Grenoble et Échirolles. Une articulation s'opère entre l'activité de gestion immobilière et d'accompagnement d'activités économiques à tous les stades du projet. Cet accompagnement concerne les entrepreneurs du QPV et, plus largement, de l'agglomération grenobloise.

> Contact : **Lydie DESPLANQUES** – Directrice générale – [contact@lapousada.org](mailto:contact@lapousada.org)

14. <https://www.lapousada.org/activites-du-pole/activites-du-pole.html>.



## INSCRIRE LE QUARTIER DANS LES DYNAMIQUES TERRITORIALES DE SON ENVIRONNEMENT

Construire des coopérations pérennes avec les acteurs privés en articulant leurs enjeux de développement avec le développement socio-économique des quartiers implique d'**inscrire ces territoires dans les flux économiques et dans les politiques publiques intercommunales ou régionales**. Le développement d'activités économiques endogènes

peut en effet passer par la consolidation de débouchés au-delà du périmètre du quartier, par le fait d'attirer des clients qui ne résident pas dans les QPV, mais également par l'intégration cohérente des cadres de développement relevant du droit commun et des flux économiques et de populations propres au territoire élargi du quartier.



Implantation d'un pôle entrepreneurial en coeur du Quartier Mistral Grenoble (38)

## Le pacte pour le développement économique et l'emploi en faveur des quartiers prioritaires de la MEL



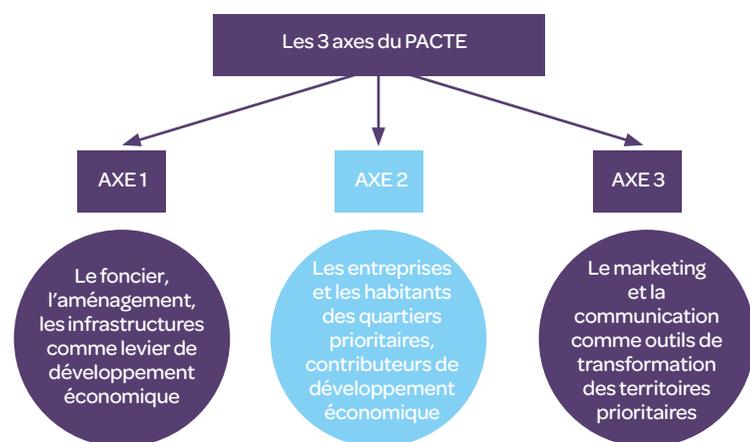
Le pacte 2019-2023 est issu d'une **mobilisation collective** initiée en juin 2018 sous la présidence du Préfet de région, du Président de la MEL et du président de la MEL, dans le cadre d'une mission confiée au Député Francis Vercamer. Une trentaine de partenaires

économiques, institutionnels et associatifs se sont réunis pour travailler autour de trois axes et 14 thématiques : mobilité, accès à l'emploi, nouvelles formes d'économie, attractivité, etc.

« Deux convictions animèrent cette initiative : le développement des quartiers politique de la ville passera par le développement économique et seule la mobilisation collective pourra résorber durablement les fractures. (...) Aboutissement d'une réflexion, le Pacte est aussi le signal d'un commencement, celui d'une nouvelle forme d'action collective pour le développement économique et l'emploi dans les quartiers prioritaires »<sup>15</sup>

La stratégie ainsi impulsée s'incarne de différentes façons et permet notamment la mobilisation des habitants et des acteurs économiques afin de faciliter les échanges et permettre les rencontres. Le **programme « MEL toi du territoire »** l'illustre à travers l'organisation de 2 mois d'événements d'octobre à novembre 2021. Inscrits dans la feuille de route du volet économique et emploi du contrat de ville, ces événements dédiés au développement économique des quartiers ont permis de mobiliser l'ensemble des parties prenantes et de créer **une dynamique vers les territoires en politique de la Ville**. Les initiatives de l'ensemble du territoire métropolitain et au-delà sont ainsi mises en valeur.

> **Contact : Virginie TCHOFFO-DJOMKOUO** – Mission Stratégie Développement Économique des Territoires et Emploi – MEL (vdjomkouo@lillemetropole.fr)



15. Extrait du préambule « Pacte pour le développement économique et l'emploi en faveur des quartiers prioritaires 2019-2023 » MEL Les éditions, disponible en ligne [https://fr.calameo.com/read/005117137af3b41ac939a].

## Conclusion

Les acteurs privés, habitants, entreprises, structures de l'ESS, acteurs de la société civile sont potentiellement **porteurs d'une diversité d'initiatives qui peuvent être mises au service du développement du quartier** à condition de construire des cadres de mobilisation et de coopération porteurs. Les opérations de renouvellement urbain représentent des opportunités en matière d'accès au foncier, de renforcement de l'offre immobilière, de développement de nouveaux services, de support de coopérations permettant de développer la formation et l'emploi. Il convient pour cela de pouvoir envisager la mobilisation des acteurs privés en tenant compte de cette richesse, en la renforçant et en suscitant leur engagement :

- dans la **conception et la mise en œuvre d'activités**, de services ou de produits nouveaux en réponse aux besoins sociétaux tels que

l'alimentation, la mobilité ou l'emploi, par exemple ;

- dans la **mobilisation des logiques de responsabilité sociale et territoriale** des entreprises visant à améliorer leur impact en matière de protection de l'environnement, de management ou de formation des ressources humaines ;
- dans la **mobilisation des pratiques philanthropiques** au bénéfice des associations, de bénévolat et d'inscription dans des réseaux d'entraide ;
- dans l'**appui au développement de projets favorisant l'inclusion** des personnes éloignées de l'emploi ;
- dans l'**appui au développement de pratiques organisationnelles** et de gouvernance encourageant l'initiative, la prise de responsabilité collective et le partage de la valeur.

## POINTS CLÉS

- > Favoriser l'implication des acteurs privés dans les différentes phases du projet, y compris dans les phases de diagnostic.
- > Identifier les entreprises ou organisations qui apparaissent aujourd'hui en dehors du périmètre habituel des quartiers prioritaires mais qui pourraient devenir des parties prenantes de leur développement.
- > Construire des objectifs communs et une stratégie cohérente pour la coordination et l'animation de ce travail partenarial.
- > Connecter les quartiers aux flux métropolitains et veiller à la cohérence et l'intégration territoriale plus large, ainsi qu'à l'impulsion d'un équilibre entre économie présentielle, en réponse aux besoins des habitants du quartier, et économie productive, pouvant produire des biens et services consommés ou utilisés en dehors de cette zone.
- > Inciter les entreprises à dépasser une vision strictement réparatrice de leurs actions dans les quartiers en tenant compte de leurs intérêts socio-économiques.

# Structurer des filières économiques

## De quoi parle-t-on ?

Une démarche de structuration de filières économiques peut permettre de **fédérer et de renforcer la mobilisation des acteurs des sphères économique, privée et publique**, à travers sa contribution au développement des fonctions économiques d'un quartier prioritaire. Ces démarches peuvent avoir un véritable effet catalyseur tant dans la structuration du tissu économique d'un quartier que dans le changement d'image qu'elles peuvent induire, générant un véritable marquage économique du quartier. Une identité économique bien plus forte que ce que peut générer une activité économique plus mixte et diffuse, participant à l'ancrage des quartiers dans les stratégies de développement intercommunales.

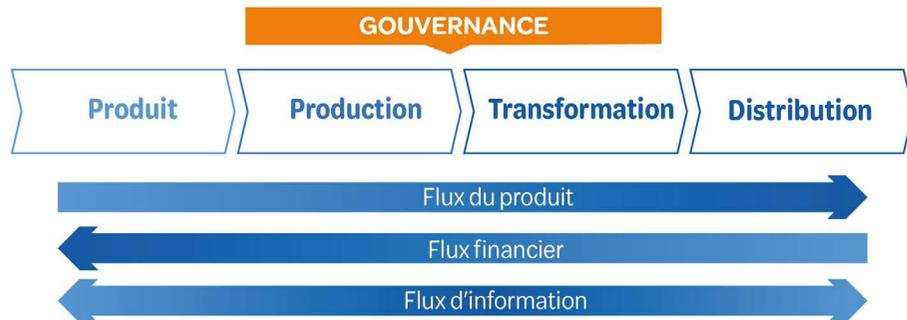
La **filière économique**, à la différence des secteurs d'activités qui rassemblent l'ensemble des acteurs

économiques exerçant une même activité principale (transport, commerce, agriculture), regroupe l'ensemble des acteurs concourant à la production d'un produit ou d'un service. La filière fait appel à la mobilisation d'une chaîne de valeur du produit brut ou d'une idée jusqu'au produit ou service fini, en considérant les phases de transformation et valorisation intermédiaires.

À titre d'exemple, la ressource peut être :

- **naturelle** : filière viticole en Gironde, filière charbon en Lorraine, thermalisme dans les Alpes, etc. ;
- **humaine** : présence de savoir-faire artisanaux, ancestraux ou industriels tels que la mécanique de précision dans la vallée de l'Arve (de l'horlogerie au décolletage) ;
- **géographique** : filière vélo – Cycling Lab d'Oisans bénéficiant des aménités et spécificités géographiques de l'Alpe d'Huez.

### LA STRUCTURATION D'UNE FILIÈRE : UNE CHAÎNE DE VALEUR DE L'AMONT VERS L'AVAL



Source : ANRU (Ellyx).

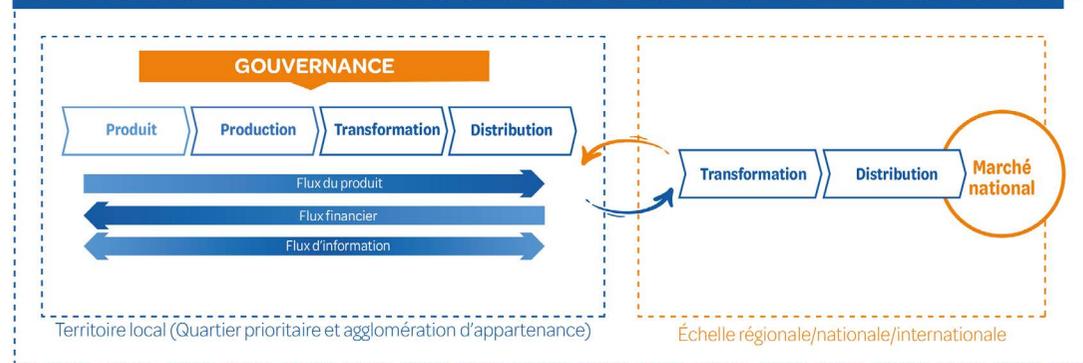
Dans un contexte mondialisé, la **plupart des filières économiques fonctionnent de manière « éclatée » géographiquement**, avec des implantations distinctes pour les activités de conception, de production, de transformation, de conditionnement, de stockage et de distribution. Cette dispersion des différents maillons des filières engendre une dissociation entre systèmes de production et ressources locales, engageant des coûts de logistique et transport des marchandises importants. A contrario, la **structuration d'une filière locale peut répondre aux enjeux de développement économique intégré et de création d'emplois locaux, non délocalisables**.

Cette logique peut aisément être **retranscrite à l'échelle d'un quartier**. Le développement de filières territorialisées au sein de quartiers prioritaires doit contribuer à fixer la valeur ajoutée

sur un quartier, conforter son image économique, maintenir l'emploi en local mais aussi renforcer la cohésion sociale. L'émergence de filières repose essentiellement sur la coordination d'acteurs locaux en présence au sein de l'ensemble d'une chaîne de production de produits ou de services pour permettre leur valorisation et le maintien d'une activité locale.

Une filière peut ainsi émerger d'elle-même localement, en se structurant autour de ressources et d'acteurs différenciants, présents ou agrégés au sein d'un espace géographique donné, mais cette logique ne doit pas pour autant signifier un fonctionnement en « vase clos » du quartier. Il s'agit d'identifier comment la filière locale peut à la fois s'intégrer à une dynamique territoriale existante plus large, voire constituer une tête de filière émergente et trouver « des marchés à l'exportation », c'est-à-dire parfois de l'autre côté du boulevard, et attirer d'autres partenaires économiques

### LE FONCTIONNEMENT D'UNE FILIÈRE TERRITORIALISÉE : MISE EN RÉSEAU DE RESSOURCES ET D'ACTEURS LOCAUX



Source : ANRU (Ellyx)

## FIGHE N° 2 Structurer des filières économiques

ou clientèles ne résidant pas dans le quartier. Cette démarche doit en effet pouvoir participer à l'ouverture du quartier sur le reste du territoire en faisant reconnaître des savoir-faire et compétences spécifiques.

### Qu'est-ce que « l'approche filière » ?

L'approche filière est une **approche systémique et décloisonnée**, considérant l'ensemble des parties prenantes engagées autour de l'élaboration d'un produit fini ou d'un service, ainsi que leurs interrelations. Il ne s'agit plus de considérer de multiples acteurs mais bien un **écosystème global d'acteurs interdépendants**.

En cela, cette approche systémique induit une certaine innovation en matière de gouvernance du pilier développement économique des Contrats de Ville et donc des quartiers prioritaires. Le cœur de cette approche relève de l'écosystème global d'acteurs et leurs interactions, qu'il s'agisse d'acteurs économiques issus du quartier, mais aussi

d'acteurs économiques extérieurs au quartier qui pourront venir renforcer certains maillons de la filière ou initier une démarche filière ex nihilo.

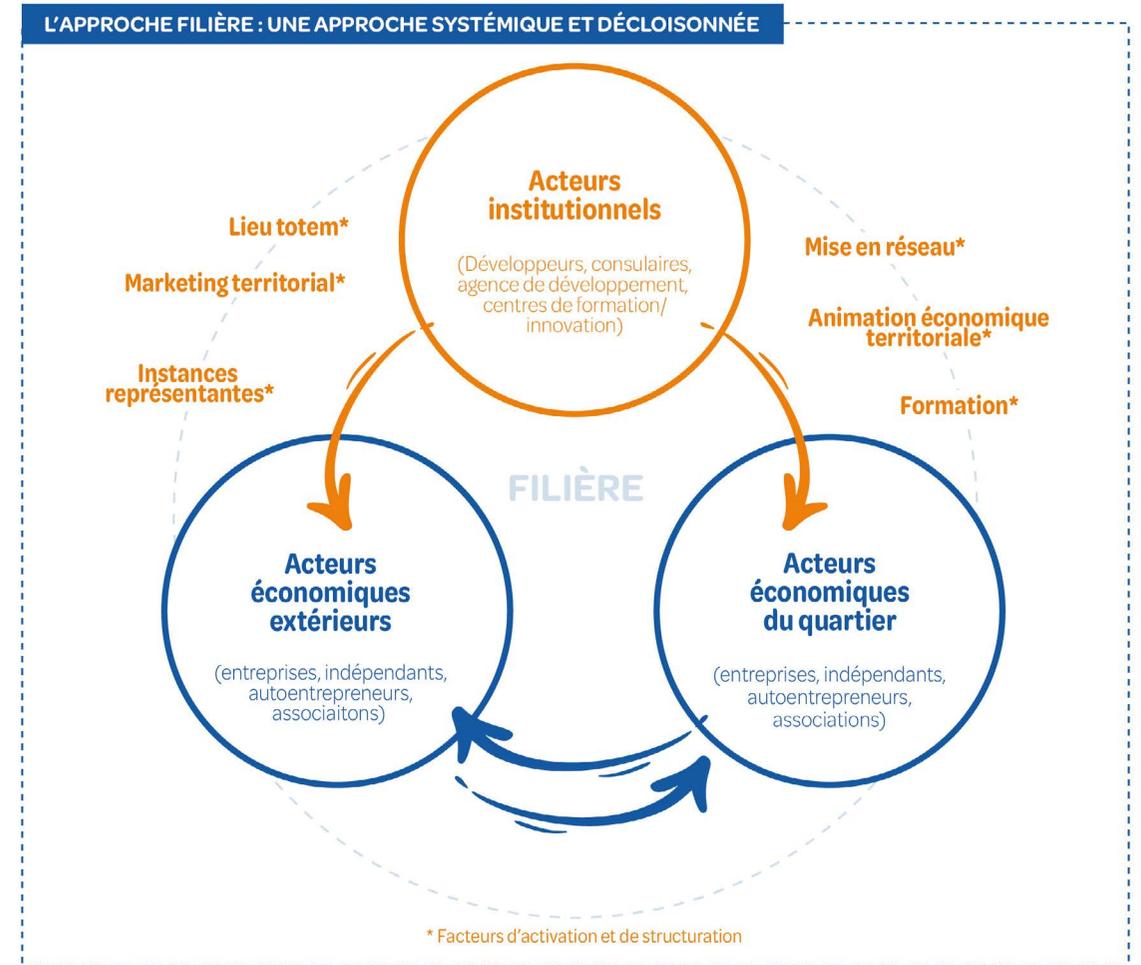
Les acteurs institutionnels du développement économique trouvent leur place dans cet écosystème comme des points d'appui de la structuration de la filière, considérant leur rôle de chef d'orchestre de l'animation économique territoire et d'acteurs ressources (formation, accompagnement, lieu totem, etc.).

La structuration de filières locales met également en avant le besoin d'une connaissance fine des quartiers et des acteurs économiques qui y gravitent. **L'intelligence territoriale s'affiche alors à la fois comme une posture et un moyen d'action pour les chefs de projet NPRU**. Les acteurs du territoire doivent s'associer pour déceler les initiatives locales pouvant initier une filière économique.

Cette même intelligence territoriale sera mobilisée afin d'engager une démarche d'adhésion et de mise en réseaux des acteurs économiques constituant la filière locale.



Filière économie circulaire des matériaux de construction



Source : ANRU (Ellyx)

## Pourquoi ça m'intéresse dans le cadre du renouvellement urbain ?

### S'appuyer sur les atouts des quartiers en renouvellement urbain

Les QPV présentent des atouts favorables au développement de filières.

En tout premier lieu, ces quartiers disposent pour certains de **filières déjà en émergence pouvant aisément faire l'objet d'un projet de structuration**.

Les filières des services à la personne, de la restauration, du sport, des industries créatives, de la mécanique de rue ou encore de l'artisanat d'art sont souvent des marqueurs du tissu économique de ces quartiers, révélant des compétences et savoir-faire différenciants.

Ces filières sont bien souvent marquées par un caractère éclaté car relevant d'initiatives individuelles plus ou moins structurées (activités à domicile, activités associatives ou encore activités de l'économie informelle). Ce caractère confidentiel

et éclaté des initiatives ne génère qu'un impact et une visibilité limités pour ces quartiers et leurs habitants, qui peut justifier d'accompagner leur meilleure mise en synergie et leur structuration. Les initiatives individuelles sont parfois révélatrices de véritables savoir-faire locaux, qu'il s'agit dès lors de préserver et de valoriser.

Enfin, la **localisation géographique de ces quartiers peut devenir un atout** dans le développement et la structuration de filières dans un contexte où l'étalement urbain a parfois repositionné ces territoires comme des espaces en cœur d'agglomération, pouvant aisément tisser des liens avec les autres polarités économiques du territoire.

### Les retombées attendues de la structuration de filières au sein de quartiers prioritaires

L'approche filière permet d'accompagner mais aussi d'enrichir la structuration du volet Développement économique des quartiers prioritaires en contribuant à leur positionnement différencié :

— Cette approche, dans sa dimension endogène, vise à valoriser les savoir-faire et compétences

des habitants trop souvent sous-estimés. Le caractère multiculturel de ces quartiers, la jeunesse de ses habitants, mais aussi l'écosystème très riche d'initiatives associatives et entrepreneuriales constituent autant de leviers de développement économique à saisir et à accompagner.

— L'approche filière encourage **l'organisation et la mise en relation des acteurs économiques et contribue ainsi à réduire la fragilité des entreprises** concernées dans un contexte marqué par un taux de survie des entreprises à trois ans<sup>16</sup> dégradé au sein des quartiers par rapport au reste du territoire (fonctionnement en réseau, développement de synergies et solidarité). La mise en réseau joue notamment un rôle essentiel dans l'accès à de nouveaux marchés ou nouvelles clientèles auquel ne pourrait prétendre un entrepreneur isolé.

— Au-delà de ces forces vives en présence à identifier, valoriser et amplifier, la démarche filière peut également **participer à l'émergence de filières économiques ex nihilo engageant des retombées sur le long terme pour les quartiers**. C'est notamment le cas de l'économie circulaire, de l'agriculture urbaine ou encore de la gestion urbaine de proximité qui sont largement encouragées par les projets de renouvellement urbain auxquels elles s'articulent et qui sont créatrices d'emplois locaux.

— Ces filières structurées génèrent un potentiel d'emplois non délocalisables et accessibles aux habitants, sous réserve de construire des parcours d'accès à la formation et l'emploi adaptés. Cette approche amène à **structurer un parcours en amont de l'activité économique** autour de l'orientation, la formation, le mentorat ou encore l'entrepreneuriat, et à engager une articulation avec les politiques publiques de la formation professionnelle et de l'insertion.

Concrètement, l'approche filière apporte des **pistes opérationnelles** pour **lever ces blocages au développement économique dans les quartiers prioritaires** :

— Une approche par filière implique de **définir une stratégie et de faire un choix de spécialisation**

**territoriale** (ou de priorisation) qui induise une mise en cohérence avec les autres polarités économiques de l'agglomération, avec lesquelles il s'agit de se positionner en complémentarité plutôt qu'en concurrence.

— Cette démarche appelle à un rattachement ou une intégration des quartiers **aux stratégies de développement économique plus larges (métropolitaine, régionale, nationale)**, articulées autour de la définition de filières stratégiques et/ou de spécialisation.

Par une approche filière, les quartiers peuvent se positionner comme un maillon à part entière de filières de plus grande ampleur et ainsi s'ouvrir plus largement aux dynamiques économiques territoriales.

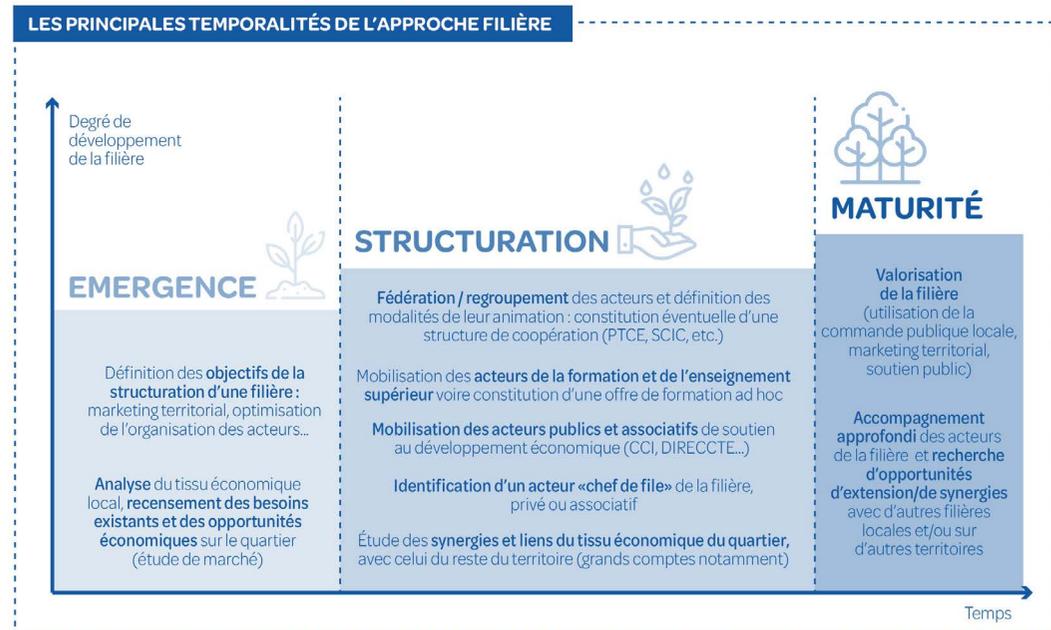
— L'émergence de filières peut **jouer un rôle crucial dans le changement d'image du quartier** en objectivant et confortant à la fois ses atouts économiques et territoriaux et en valorisant ses habitants et activités productives. Ce sont autant d'arguments qui viendront alimenter la stratégie marketing du quartier et redéfinir sa vision aussi bien pour les habitants que les acteurs extérieurs.

### Utiliser le projet de renouvellement urbain (PRU) comme opportunité pour soutenir la structuration de filières économiques

Cette **structuration doit aller de pair avec le projet de renouvellement urbain** dans un souci de désenclavement des activités, de retournement d'image du quartier et de ses habitants, de diversification fonctionnelle et d'intégration aux dynamiques territoriales.

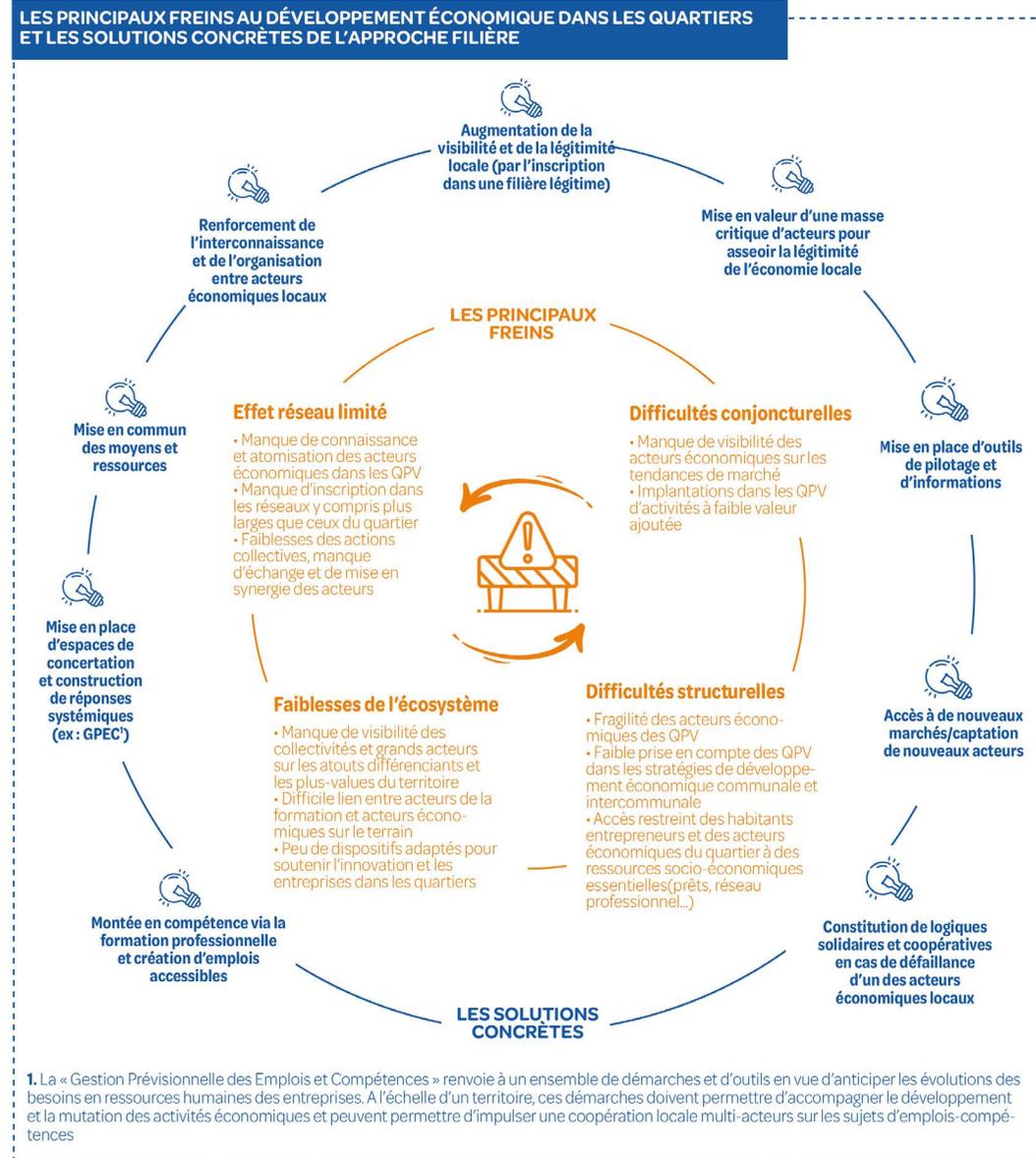
Inversement, le projet de renouvellement urbain peut jouer un rôle en faveur de l'émergence et du développement de ces filières locales :

— Profiter de l'impulsion donnée par le projet de renouvellement pour **identifier puis révéler des gisements de valeur économique et sociale non exploités** dans les quartiers qui concentrent pourtant de nombreuses activités économiques informelles et jeunes entrepreneurs à fort potentiel. Dans le cadre d'études urbaines préalables, il peut être ainsi particulièrement pertinent d'**envisager**



Source : ANRU (Ellyx)

16. BPIFrance avec Terra Nova et JPMorgan, *Entreprendre dans les quartiers : libérer les potentiels* \_ Etude, BPI France Le Lab – Juin 2020.



Source : ANRU (Ellyx)

**des volets spécifiques d'identification/ diagnostic des activités économiques.**

Faire émerger des travaux de renouvellement, voire de réactivation, des filières économiques à fort potentiel et contribuant notamment à la transition écologique : économie circulaire,

agriculture urbaine, gestion de proximité, etc.

Profiter des **opportunités, notamment foncières et immobilières**, offertes par le PRU pour accompagner les filières économiques. Le projet urbain entraînera, par exemple, la réhabilitation/démolition/(re)construction

de nombreux bâtiments qui constituent autant d'occasions pour **développer des locaux commerciaux et d'activités, investir des lieux pour proposer des services de suivi et d'accompagnement, créer des espaces et lieux ressources**, etc. L'urbanisme transitoire,

par une occupation temporaire des friches générées dans le cadre des projets urbains et des locaux vacants, permet également de tester des usages futurs et parfois une offre économique nouvelle. À cet égard, l'urbanisme transitoire peut être un outil de préfiguration de filières.

**ZOOM SUR**

**Le projet de renouvellement urbain porteur d'une filière de réemploi des matériaux du BTP - Est Ensemble**



© Ville de Romainville

**Quartier Gagarine à Romainville (93)**

Le projet de renouvellement urbain constitue une belle opportunité pour les territoires d'expérimenter et de soutenir des filières émergentes vectrices d'une nouvelle économie pour les territoires et les quartiers.

L'EPT Est Ensemble Grand Paris (93), lauréat de l'appel à manifestation d'intérêt « ANRU+, Innover dans les quartiers », souhaite profiter des nombreux chantiers de démolition et de construction à venir sur ses douze quartiers NPRU pour structurer de nouvelles pratiques de réemploi et de recyclage de matériaux du bâtiment. Le territoire a engagé une expérimentation sur deux quartiers (le PRU Youri Gagarine à Romainville et le PRU Quatre Chemins à Pantin) afin de favoriser

la réutilisation de matériaux, notamment de gros œuvre, à un niveau local.

Cette démarche d'innovation poursuivie dans le cadre du projet d'innovation vise à tester la faisabilité (technique, économique, juridique, environnementale) de déconstructions performantes et de réutilisation de matériaux dans le but d'essayer la démarche pour **accompagner le développement d'une filière d'économie circulaire dans le BTP à l'échelle du territoire.**

**> Contact : Leslie PETITJEAN** – Chargée de mission économie circulaire – Établissement public territorial Est Ensemble – [leslie.petitjean@est-ensemble.fr](mailto:leslie.petitjean@est-ensemble.fr)

**Quels sont les risques d'une « approche filière » dans les quartiers ?**

Bien qu'offrant de vraies opportunités pour soutenir le pilier développement économique, l'approche filière présente également un certain nombre de risques à considérer pour bien la dimensionner. La question de l'articulation des échelles et du périmètre des filières constitue un point d'attention particulier dans leur structuration. Ainsi, le soutien à une filière microlocale, très axée sur le quartier et ses besoins, peut générer un ancrage territorial fort et des emplois non délocalisables, avec pour limite néanmoins des débouchés restreints limitant la capacité de développement et donc l'impact économique pour le quartier.

À l'inverse, encourager l'émergence d'une filière exogène au quartier, qui ne s'appuie pas sur les activités économiques locales ni ne valorise les savoir-faire des habitants, risque de créer une distorsion forte entre les attentes des acteurs privés et les compétences disponibles sur le territoire, notamment pour les activités à haute valeur ajoutée telles que la chimie de précision, qui nécessite un niveau de qualification élevé. Structurer une filière à faible valeur ajoutée et/ou au périmètre trop restreint limite le potentiel de développement et donc les retombées économiques qui peuvent être attendues. Par exemple, il pourrait être intéressant d'adapter le périmètre d'une filière « services à la personne » pour en faire une filière plus spécialisée *silver economy* ayant une valeur ajoutée plus importante et des débouchés plus identifiés.

Structurer une filière déjà implantée sur le territoire à une échelle élargie sans recherche de complémentarités ou de coopération créerait inutilement une déconnexion et une concurrence entre des acteurs économiques engagés dans une même dynamique, souvent au détriment de ceux nouvellement créés dans le quartier.

L'approche filière doit donc être réalisée sur mesure pour un quartier donné et ne pas plaquer des schémas préconçus sur un territoire ne présentant pas nécessairement les atouts et forces vives nécessaires. Pour cela, elle doit prendre sa source dans les atouts du quartier, identifiés dans le cadre d'un diagnostic, mais également être mise en perspective avec les tendances d'agglomération ou de métropole pour créer les synergies pertinentes et éviter toute concurrence frontale ou doublon qui ne permettraient pas à la filière d'aboutir.

La filière soutenue au sein d'un quartier gagnera toujours à s'inscrire dans des dynamiques territoriales plus larges. Le quartier peut ainsi constituer un espace vitrine de référence sur le territoire valorisant un positionnement spécifique et à haute valeur ajoutée (exemple : le Pôle d'excellence numérique du quartier Planoise sur Besançon, véritable vitrine à l'échelle de l'agglomération, voir partie **Frein N° 3 : Des initiatives souvent peu structurées**) ou se connecter à une filière économique au sein du territoire (des projets de légumerie ou conserverie permettent, par exemple, de positionner les QPV dans des chaînes agroalimentaires locales, y compris lorsqu'ils ne prennent pas part à la production agricole primaire préalable à cette activité de transformation).



Filière recyclage des objets de seconde main

## Les principaux freins rencontrés et les solutions que je peux mobiliser

### Frein N° 1 • Une connaissance partielle du territoire : méconnaissance des compétences et des réseaux d'acteurs en présence

- Les potentiels de développement au sein des quartiers sont souvent confidentiels et marqués par une profusion d'initiatives locales
- De nombreuses dynamiques parfois invisibles sont à l'œuvre simultanément et à différentes échelles.
- Certains acteurs isolés peuvent être porteurs d'une dynamique de développement à identifier.



### DIAGNOSTIQUER ET REPRÉSENTER LES ACTEURS EN PRÉSENCE

Afin d'engager et de mettre en œuvre un projet de développement économique par l'approche filière, il est nécessaire de bien appréhender l'ensemble des acteurs en présence, d'identifier leurs dynamiques

propre et collective et de représenter leurs interactions. Leur bonne identification nécessite une connaissance fine du territoire pour faire converger les activités existantes vers un objectif commun.



### RÉALISER UN DIAGNOSTIC APPROFONDI DE L'EXISTANT

La connaissance des ressources locales, notamment du tissu économique existant, est un prérequis pour structurer une filière. Que les activités qui la constituent soient naissantes, informelles ou installées de longue date, il est nécessaire de conduire un diagnostic en profondeur pour repérer les acteurs qu'elles mobilisent (publics, privés, informels, ponctuels, etc.) et comprendre la nature de leurs activités (production, transformation, distribution, fourniture de services, etc.).

Ce travail préalable doit être mené à une échelle plus large que celle du seul QPV pour considérer les dynamiques économiques territoriales à l'œuvre à différentes échelles. Les services en charge

du développement économique des collectivités et leurs partenaires institutionnels (organismes consulaires, agence de développement, par exemple) peuvent être de précieux alliés pour faciliter le travail des équipes en charge du renouvellement urbain.

Enfin, l'analyse de l'existant doit dépasser la seule cartographie des acteurs et activités économiques pour prendre en compte les compétences et savoir-faire présents sur le territoire, y compris lorsqu'ils ne s'inscrivent pas dans une vocation économique. Ceux-ci pourront alimenter la structuration d'une filière donnée ou figurer des filières jusqu'alors dormantes, représentant autant de potentielles filières à structurer.

La seconde étape pour engager une démarche de structuration de filière consiste à appréhender la chaîne de valeur. Celle-ci peut être partiellement existante voire structurée par des acteurs locaux à différentes échelles. Modéliser la chaîne de valeur permet

de mieux envisager le plan d'action de développement de la filière mais également appréhender les futures questions de gouvernance et de fonctionnement nécessaire à la mise en place du projet de développement économique sous forme de filière.



implantation d'une filière textile locale à Perpignan (66)

© Justine Roquelaura



### LA CHAÎNE DE VALEUR, NOTION CLÉ DE L'APPROCHE FILIÈRE

**C'est quoi?**

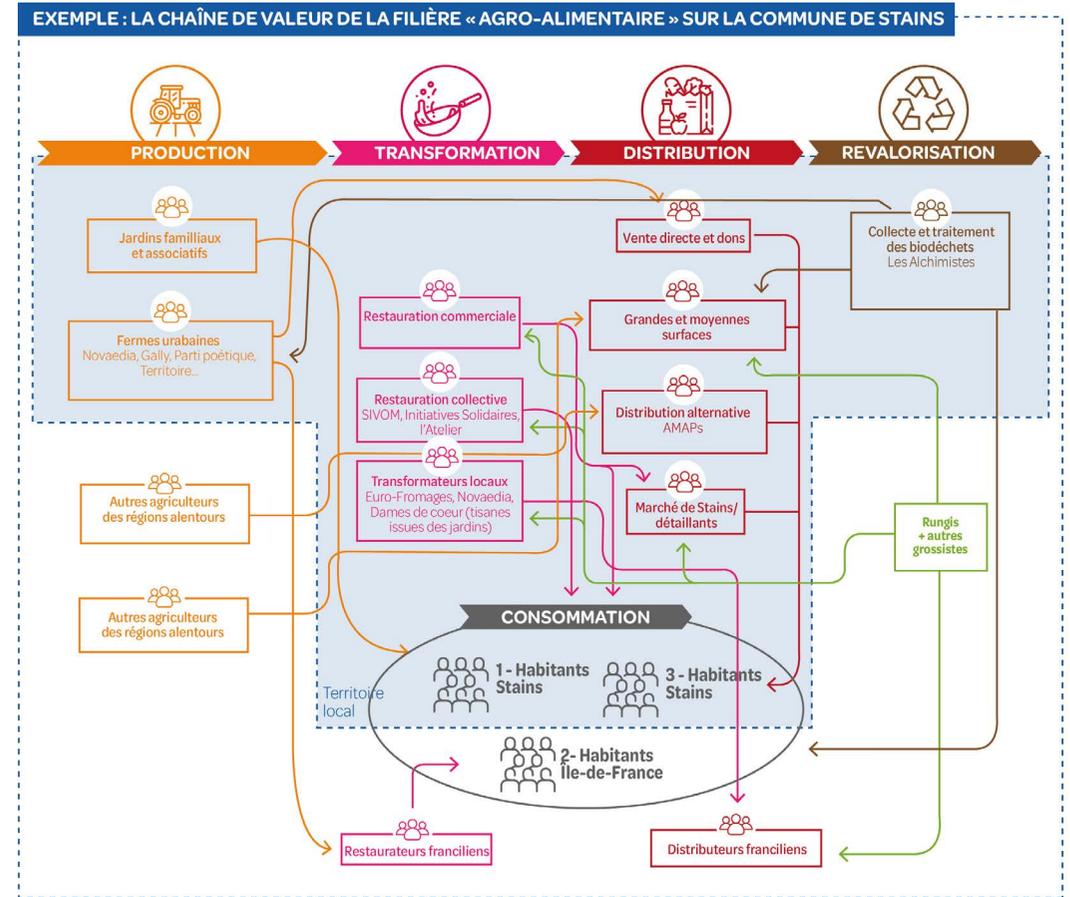
La succession d'opérations de production/transformation/valorisation retracée par une filière peut être représentée de façon « horizontale » sous la forme d'une « chaîne de valeur » (M. Porter), décomposée en maillons correspondant à chacune de ces opérations (création, production, transformation, distribution).

**Ça sert à quoi?**

Cette représentation fait apparaître ces différents maillons à une échelle donnée (le quartier,

l'agglomération, la région, etc.). Elle fait également figurer la typologie et le nombre d'acteurs économiques locaux positionnés sur chaque maillon, les activités qu'ils mettent en œuvre et les marchés qu'ils adressent. Une telle représentation fait ressortir les segments (et donc les acteurs positionnés dessus) qui créent la plus forte valeur ajoutée, c'est-à-dire qui apportent une plus-value rare et forte au produit/service fini du fait de compétences, expertises et/ou équipements spécifiques et différenciants, et permettent d'envisager les synergies entre chacun d'entre eux, et donc interacteurs.

Toutefois, la chaîne de valeur n'est qu'une représentation simplifiée, elle doit s'adapter à chaque produit ou service, ne détaille pas de manière exhaustive tous les acteurs impliqués (fournisseurs de flux énergétiques, acteurs ponctuels, etc.) ni toutes les échelles concernées.



Source : ANRU (Ellyx)



Ferme des possibles à Stains (93) au coeur de la boucle alimentaire locale

© Jean Benoit Carriou

## Mulhouse : structuration d'une filière textile en cœur de quartier



© Jean Ertzscheid

Le site Miroir cité, futur Grand Atelier en cœur du quartier Briand, Mulhouse (68)

La Ville de Mulhouse a développé une stratégie pour structurer localement une filière économique inclusive de surcyclage de textiles et de matériaux souples.

### Contexte

En Alsace, la filière textile régionale s'est progressivement réorientée vers la production de textiles techniques et matériaux souples utiles dans d'autres industries. À ce jour, la confection pour l'habillement ne représente plus que 10 % de la production. Particulièrement innovante, cette filière liée aux textiles techniques compte 250 entreprises et totalise 10 000 emplois.

Pour le Pôle textile d'Alsace, l'écoconception, le réemploi des chutes de production ou leur recyclage sont des enjeux importants au même titre que l'innovation produits. Le projet porté par la Ville de Mulhouse et l'association La Petite Manchester, qui repose sur la transmission et la création, est une occasion de consolider et d'étendre la filière textile grâce

à la formation de la main-d'œuvre et à la mise en place d'un nouveau champ d'application.

### Projet

Une phase de diagnostic a permis de souligner l'importance du patrimoine matériel et immatériel autour de l'industrie manufacturière de textile sur le territoire. L'ambition est de valoriser ce patrimoine par la mise en place d'un dispositif de « transmission-formation-crédation » permettant de faire émerger une nouvelle filière textile dans la ville. Cette filière de réemploi/surcyclage permettra de produire localement des objets textiles utiles et de décoration à grande échelle en lien avec les acteurs régionaux de la filière.

### Déploiement du projet

**Site n°1** : L'école-fabrique de La Petite Manchester est installée dans le quartier des Coteaux (QPV) au sein du lycée général et technologique Louis-Armand. Elle y mène des actions de transmission-formation et des activités de prototypage, création, recherches, production et réemploi.

Actuellement polymorphe et pluridisciplinaire, ce site sera, à terme, dédié uniquement à la formation en lien avec le diplôme national des Métiers d'art et du design « textile et matériaux souples, design de résilience » qui ouvrira en septembre 2021. Les formations permettront aux apprenants de développer les compétences nécessaires aux mutations actuelles de la filière textile.

**Site n°2** : Le site de production de La Petite Manchester se déploiera, en partenariat avec d'autres acteurs du territoire (industriels, artisans, etc.), dans une ancienne miroiterie laissée vacante (Le Grand Atelier) située au cœur du quartier Briand (QPV). C'est là que seront produits en grandes séries les articles surcyclés. La production sera faite par des couturiers de métier et par des personnes en insertion.

### > Voir fiche projet n°1

**> Contact** : Nadège DEGREMONT – Cheffe du service Politique de la Ville – Ville de Mulhouse  
– nadege.degremont@mulhouse-alsace.fr

## CALENDRIER DES ACTIONS DE LA COLLECTIVITÉ ET DE LA PETITE MANCHESTER POUR L'ÉMERGENCE ET LA STRUCTURATION DE LA FILIÈRE

### 2020-2022 : Lancement d'une AMO sur le business model et la faisabilité de la filière complète

- Repérage des compétences et des savoir-faire textiles des habitants du quartier.
- Définition du dispositif de « transmission-formation-crédation » (modélisation de parcours créatifs, qualifiants et professionnalisants).
- Identification des gisements de chutes de matériaux souples.
- Mise au point de produits surcyclés à partir de ces chutes.
- Mise en place de partenariats avec les industriels textiles.
- Création d'une structure d'insertion par l'activité économique.
- Actions collaboratives avec les habitants et d'autres acteurs du volet Innovation du PRU.

### 2023-2024 : Réhabilitation du bâtiment

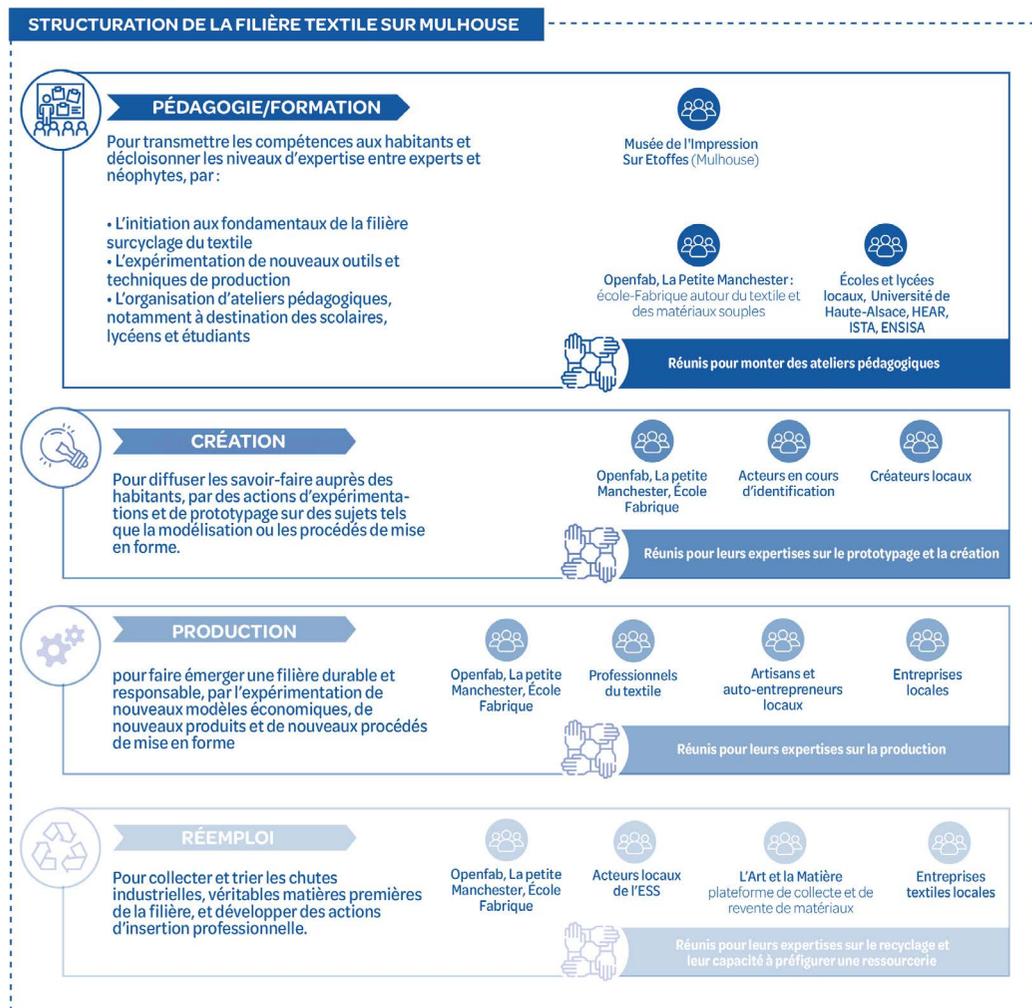
- Travaux de réhabilitation et de mise en conformité du bâtiment « Miroir Cité » (futur site n°2 : Le Grand Atelier).

### 2024-2025 : Ouverture du Grand Atelier



© Jean Ertzscheid

Intérieur du bâtiment Miroir Cité futur Grand Atelier, Mulhouse (68)



Source : ANRU (Ellyx)



## Frein N° 2 • Des opportunités limitées au sein du quartier et la nécessaire mobilisation d'acteurs extérieurs au quartier

- Une absence dans certains quartiers des forces vives ou initiatives entrepreneuriales propices à l'émergence, la structuration et la maturation d'une filière locale.
- Une échelle du quartier parfois trop restreinte pour engager un réel effet d'entraînement autour d'une filière qui ne trouve pas nécessairement sens en tant que filière microlocale, nécessitant des ressources, des

- compétences, des partenariats larges.
- Une difficulté à connecter une filière présente partiellement sur un quartier à un écosystème territorial et partenarial plus large, et à d'autres segments d'activités constitutifs de cette filière.
- L'absence de dynamique à même de catalyser des opportunités présentes en QPV (fiscalité, foncier, immobilier) sur une filière cible ayant du sens pour le quartier.

Si certaines filières économiques sont très bien représentées dans les quartiers (BTP, services à la personne, etc.), il est possible de **structurer ou d'encourager l'émergence d'une filière économique n'existant pas encore localement**. L'opportunité de la structurer peut se présenter au regard d'un **besoin**

**non couvert** ou pour capitaliser sur des **opportunités** (fiscales, foncières, immobilières, d'acteurs, etc.) présentes sur le quartier. Il peut aussi s'agir pour une collectivité de miser sur le QPV pour incarner et développer une filière à mettre en place dans le cadre d'une stratégie plus large du territoire, en mobilisant des acteurs extérieurs au quartier.

### STRUCTURER UNE FILIÈRE AUTOUR D'UN PORTEUR DE PROJET EN MOBILISANT LES ACTEURS PERTINENTS

#### C'est quoi?

Dans une logique qui part de la réalité du terrain (« bottom up »), la structuration d'une filière peut être initiée en s'appuyant sur un porteur de projet innovant ou à fort potentiel. La collectivité peut ainsi fournir un **appui financier et en ingénierie**, mais aussi **mobiliser les acteurs et guichets pertinents** autour de ce projet, en interne (services de développement économique, foncier, d'immobilier commercial...) ou en externe (entreprises et réseaux présents sur le territoire et dont les activités s'inscrivent en complémentarité avec celles du porteur de projet). Un tel appui **légitime et sécurise** un projet parfois fragile, notamment s'il émerge du milieu associatif. La collectivité peut également l'accompagner en le **connectant à l'amont** (travail avec les services de l'emploi et de la formation, par exemple) et à l'aval (recherche de débouchés pour le projet : achats par la collectivité, marque territoriale, etc., appui pour en favoriser l'acceptabilité parmi les résidents du quartier). En contrepartie de cet accompagnement,

la collectivité peut **fixer des obligations au porteur de projet** comme des objectifs d'insertion ou des prix sociaux à la vente, par exemple.

#### Ça sert à quoi?

Une filière qui n'est pas présente localement peut néanmoins **répondre à des besoins non couverts sur le quartier, y compris de façon indirecte** : désenclavement du quartier, amélioration du cadre de vie, développement de nouvelles activités, renforcement du dynamisme entrepreneurial, activités d'insertion, etc. Il s'agit donc de **connecter tout ou partie d'une filière avec le quartier**. Il peut s'agir d'une filière déjà existante et structurée par ailleurs, mais qui peut également être développée et s'installer sur le quartier. Dans ce cas, les porteurs de projets qui ne sont pas issus du quartier auront d'autant plus besoin d'être accompagnés par la collectivité et mis en réseau avec de potentiels partenaires, condition *sine qua non* pour garantir l'acceptabilité et l'implantation de leur projet.

## À Lorient, une micro ferme en cœur de quartier



© Opti'ism

Agriculture urbaine en cœur de quartier à Lorient (56)

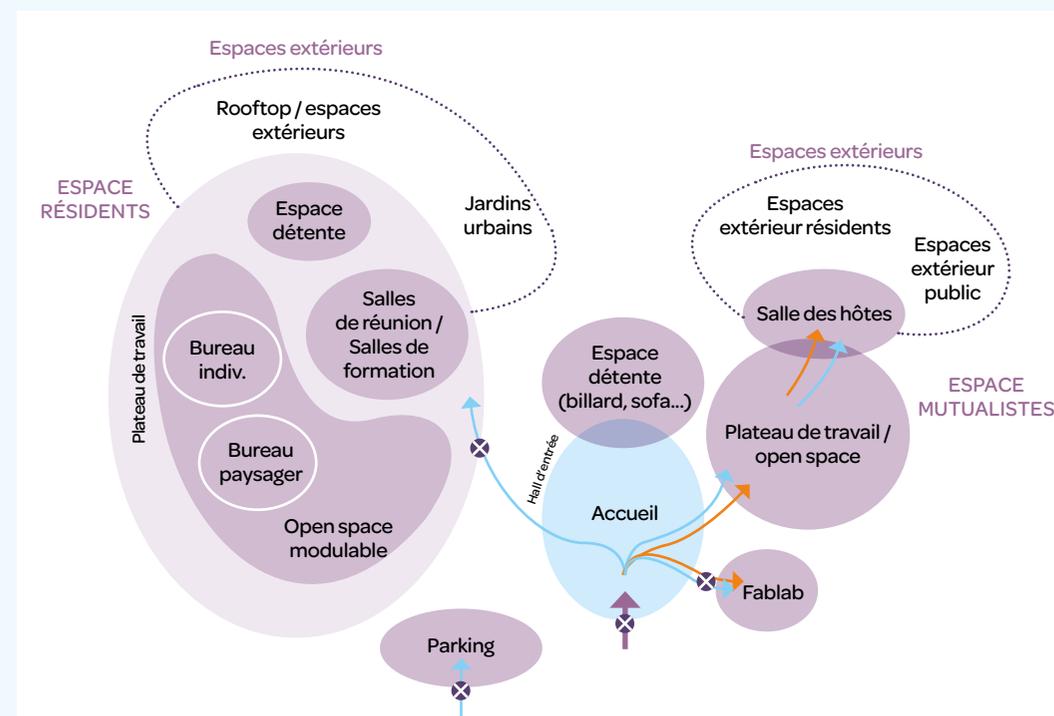
À Lorient, un projet de microferme initié par Optim'ism (association locale d'insertion spécialisée notamment dans le maraîchage biologique) s'est concrétisé dans un parc situé en quartier prioritaire (parc du Bois-du-Château). Une **filière maraîchère locale** est ainsi en voie d'émergence grâce à l'initiative d'un porteur de projet, en partenariat avec la Ville. Aujourd'hui, le quartier profite de ce projet qui a fait l'objet d'un appel à candidatures pour recruter les futurs maraîchers en parcours d'insertion et intéressés par l'entrepreneuriat, suscitant articles et publications, vecteurs d'images positives et porteurs d'une attractivité renforcée.

Après avoir conduit plusieurs **études de faisabilité**, la collectivité a procédé à une **mise à disposition du terrain** à Optim'ism et va réaliser les investissements nécessaires au fonctionnement pérenne de la microferme. La **mobilisation de relais emplois** du quartier a

permis l'embauche de cinq personnes en CDD Insertion, dont deux issues du quartier. À terme, les salariés reprendront la microferme par la signature d'un bail rural (fermage) avec la Ville et contribueront à **développer cette filière maraîchère locale**.

Plusieurs dispositifs d'aide alimentaire soutiennent également le projet, dans l'objectif de proposer des paniers solidaires à un prix soutenable pour les ménages les plus précaires (3 € au lieu de 10 €). Le projet mobilise de nombreux partenaires et acteurs du quartier (écoles, maison de quartier, associations, habitants) autour des questions de citoyenneté alimentaire.

> **Contact : Julie LE HENAFF** – Cheffe de projet  
– [jlehenaff@mairie-lorient.fr](mailto:jlehenaff@mairie-lorient.fr) – **Max SCHAFFER** –  
Directeur Optim'ism – [max.schaffer@optim-ism.fr](mailto:max.schaffer@optim-ism.fr)



© Opti'ism

Ferme urbaine de Lorient (56)

### Frein N° 3 • Des initiatives souvent peu structurées : d'une somme d'initiatives entrepreneuriales individuelles à une filière reconnue

- Des initiatives bien souvent engagées dans le cadre de l'entrepreneuriat indépendant, des cercles associatifs ou de l'économie informelle peu visibles ou même valorisées dans les approches de développement économique.
- Des porteurs de projet dotés de faibles moyens, installés à domicile ou dans des locaux inadaptés, ne bénéficiant pas d'effet vitrine au sein du quartier.
- Une mise en réseau limitée, relevant de l'interconnaissance entre des entrepreneurs du quartier, nécessitant un soutien pour structurer un écosystème plus large et engageant une pluralité d'acteurs (entreprises, institutionnels, acteurs de la formation, etc.)

Une filière détectée sur un périmètre donné peut être éclatée ou insuffisamment structurée, c'est-à-dire que les acteurs qui la composent ne se connaissent pas, n'interagissent pas ou peu entre eux ou que certains sont manquants (exemple : absence de distributeurs).



#### LES LIEUX RESSOURCES DE FILIÈRE

##### C'est quoi ?

Créer un lieu rassemblant des **activités et équipements supports essentiels** aux acteurs de la filière : espace de coworking modulable, hôtel d'entreprises, bureaux en location longue durée, salles de formation (voire école), atelier polyvalent type Fab Lab, équipements mutualisés comme des salles de réunion mais aussi des espaces de convivialité comme une cafétéria, un espace de showroom et/ou de conférences, etc. Ces lieux sont avant tout des **lieux thématiques** qui incarnent la filière. Au-delà de la mise à disposition et mutualisation d'espaces et équipements, ces lieux portent bien souvent la démarche d'animation et de rayonnement autour de la filière et en assurent ainsi la visibilité, voire l'incarnation. Ces lieux sont utiles et efficaces s'ils offrent des loyers abordables et s'ils proposent des actions ou des espaces tournés vers le quartier et ses résidents, notamment pour sensibiliser ou faire connaître la filière. Leur statut non institutionnel peut également attirer des personnes éloignées des réseaux d'accompagnement à l'emploi.

##### Ça sert à quoi ?

Les filières peu structurées sont souvent constituées d'entreprises mal identifiées et aux compétences

mal connues : un lieu ressource lève ces blocages en créant un **lieu de référence** pour la filière concernée, l'incarnant et se posant comme un totem. Il permet de favoriser les **innovations croisées** entre entreprises de toutes tailles. Il peut enfin être un lieu support pour des actions de formation, de pédagogie et de communication auprès du grand public. Ces lieux visent en effet à mêler les acteurs de la filière au grand public. La **création d'un lieu dédié et fédérateur** peut ainsi constituer un ancrage et une centralité pour développer la filière tout en s'insérant dans la programmation du projet de renouvellement urbain.

De tels lieux **accroissent à la fois la visibilité de la filière et du quartier**, en améliorent l'image et participent à son désenclavement en drainant des publics différents, souvent extérieurs au quartier.

Enfin, ces symboliques participent à la **diversification fonctionnelle** du quartier en y générant de l'activité : formation, accompagnement à l'emploi, permanences de réseaux d'aide à l'entrepreneuriat, siège de l'association de filière.

ZOOM SUR

### Besançon mise sur le numérique sur le quartier Planoise

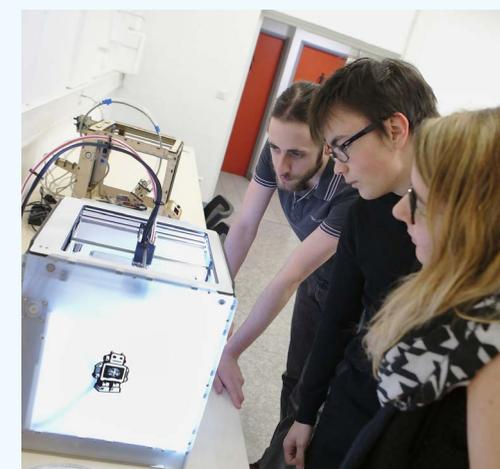


© Jean Charles Sexe

Ateliers numériques en cœur de quartier.

À **Besançon**, dans le cadre du projet Planoise quartier d'excellence numérique, soutenu dans le cadre du PIA ANRU+, la collectivité a développé un lieu ressource, la Coopérative du numérique et de l'entrepreneuriat avec l'objectif de disposer d'un pôle d'excellence au rayonnement intercommunal autour du digital. Cofinancé dans le cadre du NPNRU, l'opération immobilière a vocation à s'implanter en entrée de quartier et à rayonner sur l'ensemble du territoire de l'agglomération, voire au-delà.

Réunissant **lieu de formation, lieu de travail et lieu de sensibilisation au numérique**, ce projet affirme sa vocation d'acculturation et de sensibilisation de la population mêlant entrepreneurs et grand public (Fab Lab, espace de conférences, cafétéria). Grand Besançon Métropole a acquis le bâtiment en 2020, puis une SCIC a été créée avec les investisseurs et les futurs utilisateurs qui exploiteront la coopérative dès 2021. L'engagement de Grand Besançon Métropole doit permettre d'atteindre un prix de location attractif (objectif : 90 €/m<sup>2</sup> par an) pour les occupants.



Le numérique comme outil de création et de production locale.

> **Contact : Christophe DOLLET** – Chargé de mission Smart City Communauté d'agglomération du Grand Besançon – christophe.dollet@grandbesancon.fr



## Frein N° 4 • Des filières existantes bénéficiant d'une faible notoriété

- Des filières existantes ou en structuration souvent circonscrites au quartier et/ou en réponse aux seuls besoins locaux (services à la personne, restauration, garage) générant une faible visibilité à l'échelle du territoire plus large d'appartenance.
- Une méconnaissance de certains mécanismes économiques associée à

des moyens limités ne favorisant pas la structuration et reconnaissance des filières de ces territoires.

- Un rayonnement nécessitant l'inscription dans des réseaux plus larges, et surtout l'engagement de démarches de communication rompant avec l'image souvent peu valorisant de ces quartiers.

Les filières installées dans des quartiers prioritaires de la politique de la Ville souffrent trop souvent du **déficit d'image de ces territoires**. Par ailleurs, leur résonance peine à dépasser les limites de leur zone première d'installation. Il est alors nécessaire de

**les intégrer à un récit plus englobant**, de les faire bénéficier des ressources de l'environnement dans lequel elles s'inscrivent et de construire, à partir de leurs atouts propres, une image renouvelée et une visibilité renforcée.



### INTÉGRER LA STRUCTURATION DE LA FILIÈRE DANS UNE STRATÉGIE DE MARKETING TERRITORIAL

#### C'est quoi?

Il s'agit de techniques marketing dont l'objectif est de **mettre en valeur la présence d'une filière sur un territoire**

afin de favoriser son développement et d'attirer des acteurs du secteur. À l'issue d'un diagnostic territorial ayant donné lieu à l'identification et/ou à la structuration de filières économiques locales à développer, une démarche de **marketing territorial ciblé** peut être envisagée.

Le marketing d'un quartier peut en effet valoriser la présence d'une ou plusieurs filière(s) économique(s), par exemple en communiquant sur un **lieu symbolique** pour la filière, sur la **présence d'acteurs clés** de la filière implantés sur le quartier, sur l'existence d'**infrastructures et d'aménités** supports à la filière (dessertes, foncier disponible, établissements de formation à proximité, ressources naturelles, etc.). Le marketing territorial permet d'offrir une visibilité à la filière économique et à ses acteurs, de contribuer à son dynamisme et donc à sa pérennité et de faire rayonner le quartier.

La mobilisation de la filière autour de la démarche

de marketing territorial permet de **mettre en récit ce territoire par rapport à la stratégie d'agglomération** et de lui définir une position dans des dynamiques territoriales élargies.

#### Ça sert à quoi?

Cette démarche **donne de la visibilité** à des filières souvent éclatées ou peu fédérées, tout en mettant en lumière le territoire qui les accueille. Elle peut s'accompagner d'un programme d'événements de promotion de la filière et de ses acteurs. Cette stratégie doit faire participer dès sa conception un grand nombre d'acteurs des filières concernées. Elle doit permettre d'intégrer plus facilement les activités des quartiers dans les stratégies plus générales du territoire en présentant le **quartier en tant que territoire d'opportunités**. Elle peut aussi **valoriser les dimensions productives et actives des quartiers**, à rebours de leur image de territoires uniquement résidentiels, tout en y révélant des activités qui coexistaient sans se connaître.

## ZOOM SUR

### La filière tourisme comme axe de développement aux Mureaux



Dans la Ville des **Mureaux**, le PTCE «Vivre Les Mureaux» porte la **structuration de la filière tourisme** sur le territoire, avec l'ambition de faire des Mureaux une Ville pilote pour le plein emploi par le tourisme. L'organisation de nombreuses manifestations a permis de créer une nouvelle image marketing de la Ville et d'en modifier progressivement la perception par l'extérieur, mais aussi par ses propres habitants (exemple : partenariat noué avec l'aérodrome local au sein duquel l'aéroclub organise des baptêmes de l'air à 30 € pour les résidents du quartier).

Les éléments de marketing territorial véhiculés par «Vivre Les Mureaux» ont été fortement relayés par des médias locaux et nationaux, contribuant à véhiculer une image positive de la Ville.

> Voir fiche projet n°2.

> **Contact : Anne-Denise DAHO** – Directrice PTCE «Vivre Les Mureaux» – [ad.daho@lesmureaux.info](mailto:ad.daho@lesmureaux.info)

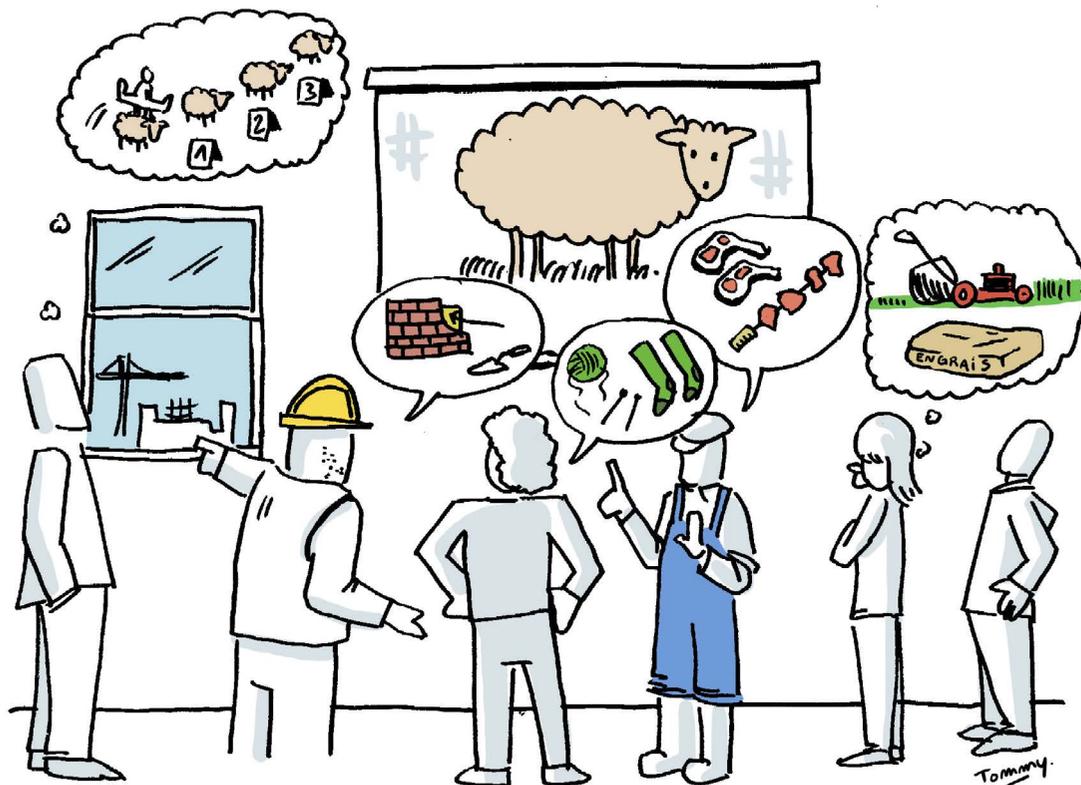
## Conclusion

L'approche filière représente une **opportunité de faire émerger une vocation économique au sein d'un quartier** en s'appuyant sur les ressources déjà présentes, mais également en captant des acteurs extérieurs au quartier mais susceptibles d'intégrer la filière. Elle représente aussi une **méthodologie opérationnelle** permettant la création d'activités économiques mais surtout d'emplois locaux, pérennes et non délocalisables.

Alors même que la plupart des filières sont atomisées sur un ou plusieurs territoires, voire mondialisées, les dynamiques de relocalisation poussent aujourd'hui de nombreux acteurs à envisager le développement local d'activités autour de thématiques aussi diverses que l'économie circulaire, l'agriculture urbaine,

la production manufacturière en petite série, ou encore le numérique. Agréger les acteurs de toutes sortes, y compris appartenant au secteur de l'ESS, autour du projet urbain peut permettre l'identification de filières préexistantes ou d'activités pouvant prendre part, dans une filière à structurer, à l'aide d'un accompagnement renforcé des acteurs.

Enfin, la création d'activités sur le quartier peut également prendre part à la structuration d'une filière implantée plus largement géographiquement, participant à révéler les atouts du quartier, **s'appuyant éventuellement sur les opportunités foncières et immobilières créées dans le cadre des projets de renouvellement urbain** et créant de l'emploi à destination des habitants intégrant éventuellement leur savoir-faire informel dans une logique de formalisation.



### POINTS CLÉS

-> L'approche par filière peut permettre de changer l'image du quartier, d'objectiver et de conforter ses atouts économiques et territoriaux, de valoriser ses habitants et activités productives.

-> Elle encourage l'organisation des acteurs et réduit la fragilité des entreprises concernées (fonctionnement systémique, synergies et solidarité).

-> Elle permet d'influencer toute une chaîne d'acteurs, de l'amont (formation) à l'aval (vente/diffusion), de les faire travailler dans un cadre et pour des objectifs communs.

-> Pour atteindre ces objectifs, une approche par filière implique de définir une stratégie et de faire un choix de spécialisation territoriale (ou de priorisation) qui permettra notamment de positionner le ou les quartiers de manière différenciée et lisible.

-> La ou les filières choisies pour les quartiers dans le cadre de cette approche doivent s'inscrire dans une échelle plus large, soit aux côtés d'acteurs historiques ou plus importants, soit en locomotives d'une dynamique d'entraînement pour le reste du territoire.

# Soutenir les savoir-faire des habitants

## De quoi parle-t-on?

Les habitants des QPV développent de nombreux **savoir-faire et compétences** à travers diverses activités sociales ou économiques, qui peuvent s'exprimer par un projet entrepreneurial classique ou **ESS mais également demeurer dans l'économie informelle**. Parfois qualifiée de « souterraine », cette dernière reste méconnue des politiques<sup>17</sup> publiques car difficile à capter et analyser. Or la reconnaissance de ces savoir-faire et compétences peut contribuer à la valorisation des publics qui les détiennent, à leur émancipation, leur accès à l'emploi et, plus généralement, à leur insertion. Il existe donc un fort enjeu d'**identification et de reconnaissance** des activités informelles afin de contribuer au développement économique des quartiers tout en accompagnant les projets et initiatives des habitants.

L'économie informelle correspond à « l'ensemble des activités productrices de biens et services qui échappent au regard ou à la régulation de l'État »<sup>18</sup>. Elle recouvre différents types d'**activités marchandes ou non marchandes** réalisées dans un cadre informel (sphère familiale, amicale, associative, de voisinage, etc.). Bien qu'elle puisse aussi parfois faire référence à l'économie illégale (avec la vente de produits illicites, par exemple), nous excluons, comme l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE), l'économie « illégale/illicite » de notre approche.

Selon le Conseil national des Villes (CNV) qui a publié un avis sur le sujet en 2019, l'économie informelle désigne « l'ensemble des initiatives et des activités (vente de biens ou de services, prestations, accompagnement de personne, projet individuel ou collectif), créatrices de valeur et de lien de solidarité, qui échappent à la régulation de l'État et à la comptabilité nationale, qui ne s'inscrivent dans aucun cadre réglementaire et n'offrent, de ce fait, pas de protection sociale pour les personnes »<sup>19</sup>. Elle est particulièrement présente dans les territoires de pauvreté monétaire et de chômage des habitants, caractéristique première des QPV. Plusieurs types d'activités peuvent être repérés au sein de l'économie informelle, avec des déclinaisons locales parfois très spécifiques aux contextes : réparation automobile, restauration, services à la personne, textile, traitement des déchets, transport à la demande, etc.

Elles sont caractérisées par :

- un **ratio capital/travail** peu élevé;
- un niveau de **qualification** souvent faible et des techniques de production/distribution simples, mais mobilisant des compétences non formalisées pouvant être importantes;
- une production à **petite échelle** mais un **rayonnement local** important;
- une structuration et des opérations en marge, voire en non-conformité avec la loi ou la réglementation en vigueur n'entraînant pas ou peu de protection du travail;

17. CNV – Avis - Économie informelle et quartiers prioritaires « Valoriser les savoir-faire économiques et soutenir les initiatives des habitants : un nouveau défi ».

18. Dictionnaire de sciences économiques et sociales, Nathan, 1993, p. 143.

19. CNV – Avis - Économie informelle et quartiers prioritaires « Valoriser les savoir-faire économiques et soutenir les initiatives des habitants : un nouveau défi » – 2019.



Atelier de couture à domicile à Mamoudzou (Mayotte)

© Kim Chiusano

— une inscription dans des réseaux d'**interconnaissance** s'appuyant sur une propriété souvent familiale, des embauches non réglementées et des rapports sociaux non salariaux.

Il s'agit d'une **substitution au secteur formel lorsque celui-ci ne constitue pas une réponse à un besoin donné**, en proposant un service adapté au contexte et sur mesure aux habitants (prix abordables, absence de démarches administratives particulières liées à l'activité, dépassement de la barrière culturelle et linguistique, etc.).

Les activités économiques informelles entretiennent également des **interactions avec le secteur économique formel** (relation commerciale de fournisseur, par exemple, dans un sens ou dans l'autre, ou bien relation de substitution ou de complémentarité vis-à-vis d'un service non fourni, non accessible pour une partie de la population ou incomplet).

L'une des caractéristiques de l'économie informelle est l'**atomisation des acteurs** qui résulte de l'absence d'une réelle structuration en filière ou en écosystème. Ces communautés de producteurs, par manque de structuration et du fait d'un accès réduit aux canaux classiques de l'économie, peuvent faire l'objet d'une réelle démarche d'organisation. Avec l'aide des acteurs publics, des réseaux privés ou associatifs, ces groupes d'acteurs constitués de manière informelle peuvent intégrer des canaux mutualisés de distribution ou des coopératives de producteurs, consolidant leurs activités, garantissant une protection sociale et ouvrant de nouveaux débouchés, augmentant ainsi leurs revenus et leur reste-pour-vivre.

Le propre de l'économie informelle est son caractère **inévitable** : qu'elle apparaisse dans une logique de survie ou de contournement, **l'activité informelle ne disparaît jamais complètement**. C'est pourquoi s'en préoccuper et chercher à la structurer, voire à la formaliser, est, pour une collectivité, une façon

d'en **maîtriser les externalités, positives comme négatives**.

Les activités économiques informelles sont souvent effectuées par des populations vulnérables afin d'augmenter les revenus du ménage<sup>20</sup>, dans un contexte où, selon l'ADIE, près d'un Français sur quatre se trouve dans une situation de mal-emploi (emploi précaire, chômage de longue durée, etc.). Les acteurs de l'économie informelle apparaissent en outre comme des publics difficiles à capter au sein des dispositifs classiques d'insertion par l'emploi ou l'entrepreneuriat et qui sont souvent laissés en marge de l'économie formelle : migrants, personnes en situation irrégulière, femmes isolées, personnes manquant de ressources.

Il convient de souligner que **le passage de l'économie informelle à une économie formelle entraîne, dans un premier temps, un surcoût pour l'ensemble de ses parties prenantes**. Celles-ci peuvent ainsi craindre de voir leur niveau de vie baisser du fait des charges et impôts liés à l'entrée dans la sphère légale de leurs activités. Cette phase transitoire est donc à accompagner avec vigilance et de manière progressive.

Les difficultés de maîtrise de la langue française, des procédures administratives et la méconnaissance des acteurs dédiés à l'accompagnement constituent par ailleurs des **freins à la formalisation des activités** pour de nombreux acteurs individuels et collectifs. La démarche de formalisation de l'activité doit être **progressive** afin de ne pas déstabiliser les systèmes d'interaction sociale préexistants autour de l'activité informelle. Celle-ci est, en effet, une source importante de **régulation et de stabilité sociales** à ne pas négliger, d'où l'importance de bien intégrer et concerter l'ensemble des parties prenantes dans la démarche de formalisation.

Les potentialités offertes par l'inscription des activités dans l'économie formelle se répartissent entre **gains économiques, sociaux et environnementaux** :

— **meilleures conditions de travail** : travail moins physique, plus technique, respect des normes, etc. ;

— **amélioration de la qualité de vie** (mais pas forcément du niveau de vie) et **accès au droit du travail** ;

— **réduction des risques sanitaires** (intoxications alimentaires, exposition sans protection à des produits dangereux) et **écologiques** : matériel et formations adaptés, espaces optimisés pour la production et le stockage, qualifications professionnelles, etc. ;

— **croissance économique, création d'emplois, développement des compétences** par la formation de la population.

## Pourquoi ça m'intéresse dans le cadre du renouvellement urbain ?

**Les QPV : des lieux de développement d'une économie informelle, source d'opportunités de développement économique**

Le projet de renouvellement urbain est l'occasion d'appréhender les enjeux liés à l'économie informelle, voire d'**impulser et dérouler une démarche visant à l'accompagner dans sa structuration**.

Si l'action publique l'accompagne, la prise en compte de l'économie informelle peut en effet être pensée comme une **étape transitoire vers une économie plus formelle et réglementaire**. Par ce biais, il peut s'agir de compléter la stratégie de développement économique classique, mise en place en lien avec le projet de renouvellement urbain, en allant plus loin, voire en innovant dans les réponses apportées. La formalisation de l'économie informelle peut permettre **l'insertion professionnelle** des habitants dans une logique de développement économique endogène.

Vecteur d'insertion professionnelle, s'inscrivant dans les objectifs de la politique de la Ville, la structuration de l'économie informelle permet une action simultanée au projet urbain, entraînant :

— l'acquisition de **compétences et de soft skills** par les travailleurs informels aisément transférables à des emplois de l'économie formelle, tels que la mobilisation de réseaux ou la capacité à travailler « en mode projet » ;

20. Pesqueux Yvon, « L'économie informelle, une bonne mauvaise pratique? », Revue française de gestion, vol. 228-229, no. 9-10 - 2012, pp. 217-229.

### FICHE N° 3 Soutenir les savoir-faire des habitants

- l'inscription dans une **dynamique professionnelle** de ces travailleurs (horaires, délais, qualité du service à respecter) les rapprochant d'une insertion par l'activité économique dans un autre domaine;
- la constitution d'un espace de **socialisation** et de **valorisation** débouchant sur la construction d'une véritable identité de quartier ou d'individu construite autour de certaines productions informelles;
- la **montée en compétences** des travailleurs et la reconnaissance de leur **savoir-faire** permettant de capitaliser sur le développement économique induit par la formalisation de l'activité de ces acteurs.



© Léa Desjours

La mécanique sauvage peut devenir une filière créatrice d'emplois.

#### Une valorisation du quartier, de ses habitants et de leur culture

L'accompagnement de l'économie informelle peut également **contribuer au retournement d'image du quartier par la valorisation des savoir-faire locaux** préexistants, mais pas toujours visibles. À long terme, les réponses que constituent ces activités et les savoir-faire qu'elles mobilisent peuvent permettre la création d'une identité visible et lisible à l'extérieur (quartier à la pointe d'une démarche d'upcycling textile ou d'agriculture urbaine, par exemple).

Entreprendre une **démarche vis-à-vis de l'économie informelle permet également de nourrir le projet urbain**. La création de lieux totems, la prise en compte des besoins en locaux adaptés, mais également en matière d'aménagement constituent des réponses que la programmation urbaine peut porter, particulièrement dans le cadre d'un projet de renouvellement urbain multipartenarial. Bien cerner les dynamiques d'économie informelle peut aussi se révéler bénéfique pour éviter les usages déviants des locaux, des logements ou des espaces extérieurs pendant et après les opérations, et prévenir la dégradation prématurée de certains investissements.

#### Une réduction des nuisances non régulées

La reconnaissance et l'accompagnement d'activités informelles permettent de réduire certaines nuisances liées à ces activités dans les quartiers (nuisances

sonores, environnementales, risques sanitaires et sociaux). Par exemple, la mécanique de rue est une activité visible dans l'espace public et consiste en une **économie de subsistance** afin de répondre aux besoins des populations précaires en matière de mobilité. Cette activité informelle est souvent assimilée à des nuisances et à une dégradation du cadre de vie<sup>21</sup>. Cependant, elle constitue une **ressource importante** pour les ménages ayant de faibles revenus mais aussi pour les personnes pratiquant cette activité. Dans la ville de Stains, ce sont plus de 300 mécaniciens informels qui trouvent une ressource financière via cette activité<sup>22</sup>. Il apparaît alors important de considérer cette activité comme une **filière économique** faisant appel à des **savoir-faire et compétences** spécifiques, que l'on ne retrouve d'ailleurs pas toujours dans les ateliers de réparation automobile « officiels » du territoire.

Pendant et après le projet urbain, la subsistance d'une activité informelle non maîtrisée, notamment sur l'espace public comme la mécanique de rue, peut contribuer à la dégradation des aménagements paysagers. Il est donc primordial de bien appréhender les pratiques pour adapter les aménagements, mais également coconstruire avec les solutions pour tendre vers la formalisation des activités et leur intégration post-projet urbain. Cette intégration des activités informelles au projet urbain contribue aussi à leur reconnaissance.

21. Abou Ndiaye, Khedidja Mamou, Agnès Deboulet « La mécanique de rue : vertus cachées d'une économie populaire déniée » – Métropolitiques.eu, Métropolitiques – 2019.

22. Selon l'enquête commandée par le Territoire de Plaine Commune sur la mécanique de rue à Stains.

### Économie informelle et savoir-faire des habitants : quelles activités ?



### L'économie informelle, vivier d'innovation

Les activités informelles représentent un **gisement d'innovation**. Elles sont portées par des entrepreneurs locaux, souvent jeunes, et peuvent relever d'une **logique de transition**, avec une volonté d'accumulation de capital préalable à la création

d'une activité formelle. Afin de répondre à des besoins non pourvus, de nombreuses activités informelles révèlent une grande capacité d'adaptation et d'innovation qui peut constituer le socle du marché formel vers lequel il est nécessaire de les accompagner.

ZOOM SUR

## Le dispositif Tremplin pour mieux prendre en compte les invisibles

Depuis 2021, l'ADIE a enrichi son offre de manière à mieux prendre en compte les «entrepreneurs invisibles». Ces derniers sont les plus éloignés des circuits d'accompagnement classiques parce qu'ils se méfient des dispositifs et institutions ou parce qu'ils ne disposent pas toujours des clés pour y accéder (méconnaissance des acteurs, problèmes de mobilité, barrière de la langue, etc.).

En direction de ces publics, auprès de qui l'ADIE souhaite mettre en valeur tous les avantages que représente l'exercice d'une activité formelle, une offre innovante d'accompagnement sur mesure est déployée dans un premier temps sur onze territoires cibles (Île-de-France et DOM notamment).

Parmi les volets innovants :

- des antennes mobiles et des triporteurs pour aller à la rencontre des entrepreneurs;
- des alliances avec des associations locales et communautaires pour le ciblage des entrepreneurs invisibles;
- des conseillers formés à l'identification et à l'accompagnement des entrepreneurs informels;
- des outils spécifiques et adaptés à ces entrepreneurs (faciles d'utilisation, allant à l'essentiel) pour les rassurer et les convaincre de l'utilité d'officialiser leur activité;
- enfin et surtout, l'accès au microcrédit professionnel auquel ils n'auraient pas eu accès en restant dans l'informel, permettant ainsi de changer d'échelle et d'ouvrir de nouvelles perspectives.

Ce dispositif est lauréat de l'appel à projets «100 % inclusion» du Plan d'investissement dans les compétences (PIC).

> Pour en savoir plus : [www.adie.org](http://www.adie.org)



© ADIE

Les approches innovantes observées dans l'économie informelle (en matière de services proposés, d'organisation du travail, de stratégies de contournement ou de subsistance) appellent des **modalités d'accompagnement elles-mêmes réinventées** pour accompagner les parties prenantes vers une formalisation de leurs activités. Ainsi, pour contourner certaines difficultés (formalisation d'activités tenues par des personnes en situation irrégulière, par exemple), les collectivités

se tournent vers des acteurs intermédiaires, le plus souvent associatifs et/ou relevant de l'ESS. On observe ainsi des semi-formalisations dans le secteur de la mécanique, la cuisine, la couture ou encore la récupération-recyclage, via des dispositifs associatifs et coopératifs<sup>23</sup>.

Par exemple, l'agence collective d'ingénierie Avise a créé un guide méthodologique sur la création et le développement des garages solidaires<sup>24</sup>.

## Les principaux freins rencontrés et les solutions que je peux mobiliser

### Frein N° 1 • Le manque d'accompagnement rend difficile la formalisation des activités économiques informelles

L'accompagnement à la formalisation des activités économiques informelles nécessite d'avoir une **bonne connaissance à la fois des activités informelles présentes sur un territoire**, des différents acteurs en présence (habitants, associations, acteurs publics) et de la nature de leurs savoir-faire et compétences spécifiques afin de développer une réelle coconstruction partenariale et proposer une gouvernance adaptée.

Au-delà du diagnostic, il convient également de mener une étude d'impact permettant **d'anticiper les effets de la formalisation d'un secteur de l'économie informelle, en matière de dynamique économique territoriale**, afin d'anticiper les déséquilibres qui pourraient être engendrés sur le marché local, par une surreprésentation d'une offre désormais structurée,

des effets de concurrence avec des activités préalablement structurées... Cette étude d'impact doit reposer sur une analyse du marché.

En 2019, un avis du conseil national des villes a plaidé pour une meilleure prise en compte activités informelles dans les diagnostics liés au développement économique sur les quartiers politiques de la ville. Rappelant que les caractéristiques mêmes de l'économie informelle imposent des **modalités d'interventions renouvelées et adaptées** à chaque situation locale, à chaque territoire le CNV plaide pour contourner certaines difficultés et s'appuyer sur des acteurs intermédiaires (associations, réseaux professionnels, en interaction plus ou moins forte avec les acteurs ayant des activités informelles) dès la phase de diagnostic, pour le porteur de projet et ses partenaires.

23. Sébastien Jacquot & Marie Morelle «Changer de regard sur l'informel dans les quartiers populaires. De la mécanique sauvage à la mécanique de rue», Métropolitiques - 9 novembre 2020 - <https://metropolitiques.eu/Changer-de-regard-sur-l-informel-dans-les-quartierspopulaires.html>.

24. Avise. 2019 «Mobilité inclusive : comment créer et développer un garage solidaire?» Guide méthodologique, 2<sup>e</sup> édition, Avise- Fondation PSA. [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190923/comment\\_creeer\\_et\\_developper\\_un\\_garage\\_solidaire\\_-\\_2eme\\_edition.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190923/comment_creeer_et_developper_un_garage_solidaire_-_2eme_edition.pdf).



## LES RECOMMANDATIONS DU CNV POUR MIEUX DIAGNOSTIQUER L'ÉCONOMIE INFORMELLE

### C'est quoi?

Pour identifier précisément les activités économiques informelles présentes sur un territoire, une **démarche de diagnostic et d'évaluation du potentiel de développement** de ces activités (une fois celles-ci formalisées) peut être conduite. Plus qu'un simple diagnostic, cette démarche constitue un outil d'aide à la décision pour arbitrer sur l'accompagnement – ou non – vers la formalisation de certaines activités économiques, en fonction de leur potentiel impact territorial. Concrètement, trois étapes doivent être conduites :

1. Un **diagnostic**, via des entretiens et visites de terrain, pour comprendre la réalité du territoire et déceler les activités économiques informelles qui s'y déploient (ventes de rue, réparations de voitures, gardes d'enfant, par exemple).
2. Un ou plusieurs **benchmarks**, pour s'inspirer d'initiatives similaires sur d'autres territoires et repérer les bonnes pratiques en matière d'organisation, de formalisation et de mise en place des filières.
3. Une **évaluation** du potentiel de développement (une fois les activités formalisées) :
  - déterminer la filière économique rattachée à l'activité économique. Des activités de vente

de rue de produits alimentaires pourraient, par exemple, être formalisées en une filière restauration et commerces de bouche; — évaluation du potentiel en comparant entre elles plusieurs activités économiques informelles au regard de leur potentiel. Cette évaluation peut prendre la forme d'une « toile d'araignée », permettant de donner à l'appréciation qualitative un caractère objectif et comparable, selon différents critères d'évaluation.

### Ça sert à quoi?

Cette méthode de travail favorise la **connaissance des activités informelles du territoire**. L'attribution de notes permet de **hiérarchiser** et de **comparer** les filières : la note finale attribuée et le commentaire attendant permettent d'évaluer le potentiel de ces activités une fois formalisées; puis de le comparer à celui d'autres activités informelles entre elles et d'identifier celles à fort potentiel de développement ou d'emplois. Elle constitue un **outil d'aide à la décision** pour la collectivité; et permet d'identifier des actions (actions dites « quick win » : rapides à mettre en place et à fort impact) et moyens humains et financiers à mobiliser **prioritairement**.



Foire agricole et artisanal à Mamoudzou

## ZOOM SUR

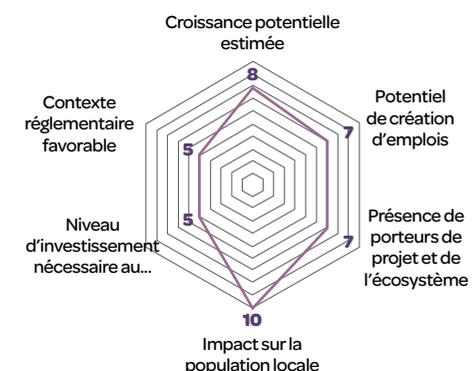
## La formalisation de filières informelles dans le cadre du NPNRU à Mamoudzou, à Mayotte

Dans le cadre du volet Innovation de son projet urbain, la Ville de Mamoudzou (Mayotte) a lancé le recensement des activités économiques informelles existantes sur le secteur de Kaweni pour les orienter et les accompagner dans leur formalisation. Elle a commencé par diagnostiquer puis évaluer le potentiel et les conditions de formalisation de ces activités à travers :

- un diagnostic sanitaire et social : accompagné par le cabinet M'ze, la Ville de Mamoudzou a identifié et diagnostiqué de manière précise les filières informelles présentes sur le quartier;
- un benchmark : en s'appuyant sur un comparatif d'actions en France et à l'étranger, Mamoudzou a consolidé un plan d'action pour chacune des filières et identifié les leviers pour les accompagner;
- une évaluation du potentiel de chacune des filières via une objectivation de différents critères pour chacune d'entre elles.

Afin de développer le projet en optant pour un modèle de gouvernance adapté aux habitants, la Ville de Mamoudzou a choisi de s'appuyer sur l'ESS. Trois filières économiques informelles locales ont ainsi été jugées prioritaires : le maraîchage, la restauration rapide, le sport et les activités de loisirs, dont le développement respectif passe par :

- l'aménagement d'une parcelle maraîchère démonstratrice de techniques agricoles mahoraises, avec un écosystème structuré;
- la création d'une structure porteuse des activités de restauration rapide de rue;
- la mise en place d'un appel à manifestation d'intérêt pour une programmation sportive et de loisirs et la montée en compétences des associations locales;



Exemple de diagramme de Kiviat mis en place pour le diagnostic des filières – Source : Cabinet M'zé

- une ingénierie transversale d'accompagnement des porteurs de projet par filière.

L'ensemble de ce projet met également en place un accompagnement renforcé des acteurs et des infrastructures pour la prise en compte des normes, en particulier sanitaires, nécessaires pour l'entrée de chacune des filières dans un spectre formalisé.

> Voir fiche projet n°4.

> **Contact : Stéphanie BOUDARD** – Directrice de projet urbain - Ville de Mamoudzou  
— s.boudard@mairiedemamoudzou.fr



## DÉFINIR UN PLAN D' ACTIONS COCONSTRUIT PAR FILIÈRE

### C'est quoi?

S'appuyant sur le diagnostic territorial et l'étude d'évaluation du potentiel, un plan d'action pour formaliser des activités économiques informelles comprend trois types de documents qui détaillent les actions à mettre œuvre et la manière de le faire :

- La **vision synthétique** définit les grands chantiers et les objectifs par typologie d'activités informelles. Elle donne les priorités, en identifiant les quick wins possibles à court et moyen terme. Elle précise également les échéances et les plannings de réalisation.
- Les **fiches chantiers** rappellent les objectifs et les gains attendus (ex. : nombre d'emplois créés, amélioration du revenu, etc.) pour chaque typologie d'activités informelles, une fois celles-ci formalisées en une filière. Ces fiches identifient les acteurs concernés et à mobiliser, les moyens à mettre

en œuvre et les tâches clés à réaliser ainsi que leur durée précise.

- Chaque action est ensuite décomposée en sous-actions intermédiaires : chaque sous-action doit avoir un porteur identifié. Certaines de ces actions ou sous-actions peuvent être en outre être en partie mutualisées entre plusieurs filières.

### Ça sert à quoi?

Cet outil permet d'identifier clairement les parties prenantes, de définir leurs contributions attendues et leur rôle, et engage des dynamiques. Les actions en elles-mêmes ne peuvent être définies qu'en **coconstruction avec les parties prenantes de la filière en devenir**. Ce besoin de coconstruction est d'autant plus fort pour des activités parfois irrégulières et où une distance culturelle et linguistique peut exister avec les interlocuteurs. Ces documents favorisent enfin la répartition des moyens financiers au bénéfice de chaque future filière.



Boutique de confection textile à Mamoudzou

© Kim Chiusano

## ZOOM SUR

### La filière textile de la Goutte d'Or



© Hélène Gros (ANRU)

Rue des artisans quartier de la Goutte d'Or, Paris XVIII<sup>e</sup>.

Marchands de tissu, couturiers, merciers et créateurs de mode sont nombreux dans le quartier de la Goutte d'Or (Paris XVIII<sup>e</sup>). Dans une perspective alliant développement économique et valorisation de l'image du territoire, le service Politique de la Ville ou la direction de la Démocratie des citoyens et des Territoires a engagé une démarche de soutien et de structuration des activités de la filière mode et habillement dans le quartier. Les enjeux sont doubles : permettre le développement économique du quartier et la lutte contre le travail informel avec un volet social du projet à destination des couturiers. Ce projet de structuration relève également d'une dynamique de renouvellement urbain avec l'articulation du développement économique et de la requalification du quartier. Par ailleurs, les **actions menées s'inscrivent dans une logique de marketing territorial** via la promotion de certains événements (festival, Fashion Week, etc.).

La Ville de Paris a mené un travail de diagnostic visant à identifier précisément les acteurs de cette économie informelle et le potentiel impact sur le quartier du développement de ces activités en une filière textile formalisée et encadrée. À la suite de l'identification des différents acteurs en présence, un **programme d'action pluriannuel définissant les modalités de développement de la filière** a été élaboré et décliné en trois axes :

- animation du réseau, structuration et mutualisation d'outils et de services;
- organisation de formations ;
- élaboration d'outils et de dispositifs de communication, de promotion et d'événementiel.

Aussi, plusieurs objectifs en matière d'accompagnement ont été proposés :

- une mise en réseau des différents professionnels du secteur présents dans le quartier dans une logique de rayonnement de la Goutte d'Or (marketing territorial) et de mutualisation des compétences via le développement

- d'une association de commerçants;
- la création d'une coopérative d'artisans pour favoriser la réponse à de nouveaux types de clients;
- la création de la structure économique de la filière pour passer d'une économie de niche à une économie de cluster.

Pour structurer cette filière, il était nécessaire d'identifier les besoins (qualification des professionnels en stylisme et patronage, acquisition de compétences linguistiques). Dans ce cadre, plusieurs actions ont été mises en œuvre : une formation linguistique sur mesure à visée professionnelle (via l'organisme Langues plurielles dans le cadre du projet Mod'Action et les Cours d'adultes de Paris) ainsi que l'organisation de formations en couture (via les Cours d'adultes de Paris)

- > **Contact** : Claire CHATELET – Chargée de développement local – Mairie de Paris (XVIII<sup>e</sup>) – [claire.chatelet@paris.fr](mailto:claire.chatelet@paris.fr)
- > **Pour en savoir plus** : <https://www.madeingouttedor.paris/Notre-association> <https://www.madeingouttedor.paris/Notre-association>

Une **gouvernance adaptée, qui soit à la fois opérationnelle et stratégique**, est également nécessaire à la réussite des actions de formalisation des activités économiques informelles et doit en particulier mobiliser les acteurs relais sur le terrain tels que les associations pour qu'ils confirment

la bonne adéquation des actions envisagées aux besoins propres à chaque filière. Dans ce sens, les structures comme les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ou les coopératives sont bien adaptées à une gouvernance mult niveau et multipartenaire.



## DÉFINIR UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE ET COPENSÉE

### C'est quoi?

Un pilotage qui permet d'associer à la fois les habitants et les acteurs locaux à l'élaboration et la mise en place de la filière :

- Le **pilotage global est assuré par la collectivité** qui centralise les plans d'action et coordonne les référents en s'appuyant sur une typologie d'activités informelles. Ce pilotage a vocation à assurer un lien en interne à la collectivité et à impulser une dynamique sur l'ensemble du territoire.
- **L'animation, la coordination et le suivi** de chaque filière en cours de formalisation sont assurés par un référent de filière ou « chef de file ». Celui-ci s'assure de l'avancement de la formation des activités informelles, du développement de la filière et du suivi des actions à mettre en œuvre.
- **La réalisation et la proposition d'actions concrètes** sont laissées au maximum aux acteurs de terrain.

Tous les acteurs, et pas uniquement le chef de file, doivent être impliqués dans cette gouvernance pour assurer une bonne connaissance et compréhension des actions. Il est primordial d'organiser des espaces d'échanges pour permettre de faire remonter les difficultés, observations et propositions (logique bottom-up, c'est-à-dire faisant remonter la réalité du terrain).

### Ça sert à quoi?

Cette méthode allie à la fois un pilotage stratégique efficace mais aussi la concrétisation territoriale des actions. Elle permet de garder un lien étroit avec les acteurs de terrain qui doivent être valorisés et accompagnés en phase opérationnelle. Leurs initiatives doivent être mises en lien avec la programmation globale du projet urbain. En effet, les acteurs de terrain sont le meilleur relais avec les habitants qui doivent également être consultés et informés régulièrement pour être parties prenantes du changement.

## ZOOM SUR

### Le quartier de Kaweni à Mamoudzou (Mayotte) : une gouvernance à trois niveaux



La formalisation des filières économiques est au cœur du projet de renouvellement urbain de Mamoudzou. Pour ce faire, les équipes de la Ville s'appuient sur une **gouvernance multiniveau adaptée au contexte local** :

- Pilotage global assuré de manière transversale par la direction du Renouvellement urbain de la Ville.
- Animation, coordination et suivi par des référents par filière formé par un trio public/privé (opérateurs économiques, coopératives... selon les filières)/habitants.
- Réalisation et propositions d'ajustement apportées par les acteurs des filières qui diffèrent selon la filière, c'est-à-dire les associations, les institutionnels, les acteurs économiques et les habitants.

La Ville de Mamoudzou organise de nombreuses réunions publiques pour chaque filière d'activités économiques



Foire agricole à Kaweni

informelles afin de capter de nouveaux travailleurs informels. Elles sont organisées à la Maison du projet qui constitue le lieu dédié pour les actions en faveur de la formalisation d'activités et un lieu de rencontres et échanges pour les acteurs de cette transformation.

© Ville de Mamoudzou



## Frein N° 2 • L'absence de norme : un obstacle pour la formalisation des activités informelles

La formalisation d'une partie des activités informelles a pour objectif d'apporter une plus-value aux habitants, notamment en matière d'accès aux droits et à l'emploi, de lien social, d'amélioration du cadre de vie au sein du quartier. Il ne s'agit pas de formaliser l'ensemble des activités informelles, mais bien de **déterminer les secteurs pour lesquels l'action publique pourrait apporter une véritable valeur ajoutée**.

Cependant, les expériences de formalisation de l'activité informelle mettent en exergue plusieurs difficultés, engendrées par l'absence de normes des activités :

Le non-respect des normes sanitaires et écologiques peut entraîner des problèmes de santé, notamment au niveau de la restauration et du traitement des déchets.

- La non-réglementation peut constituer un blocage au développement de l'activité, voire au bon déroulement de celle-ci.

- Les travailleurs sont de fait plus précarisés en l'absence de cotisations sociales, voire de protection sociale.

Une fois les secteurs d'activité informelle identifiés – ceux qui pourraient bénéficier d'un passage aux normes, qu'il s'agisse de la prévention de problèmes sanitaires ou écologiques, ou encore de bon fonctionnement et de possibilité de développement –, il convient de fournir un accompagnement aux porteurs d'activité et de les former aux normes en vigueur.

Dans le secteur de la réparation automobile, la création de garages solidaires permet ainsi de lutter efficacement contre le développement incontrôlé de la mécanique de rue. La production d'espaces dédiés dans le respect du cadre réglementaire permet de favoriser le développement de cette activité tout en respectant les normes de sécurité et d'environnement.

## ZOOM SUR

### À Toulouse, l'innovation sociale au cœur du garage pour tous



La Ville de Toulouse et Toulouse Métropole soutiennent, à travers Garage pour tous, un service de réparation automobile solidaire, positionné en faveur des habitants des quartiers prioritaires. L'association, créée en 2009, a pour objectif le développement d'une activité économique et solidaire qui réponde à des besoins collectifs non satisfaits en matière de mobilité tout en luttant contre les désordres liés à la mécanique de rue dans les quartiers nord de Toulouse et pour la protection de l'environnement.

Pour répondre à ces différents objectifs, elle propose des services à bas coûts pour l'entretien et les réparations automobiles, met à disposition un service de location de voitures à tarif social, à destination du public en situation de retour à l'emploi, et aide à l'insertion sociale et professionnelle par la formation de ses salariés mécaniciens. Un partenariat établi avec le réseau de garages Norauto permet d'ouvrir des perspectives salariales pour les personnes bénéficiant d'un contrat d'insertion qui sont formées au Garage pour tous.



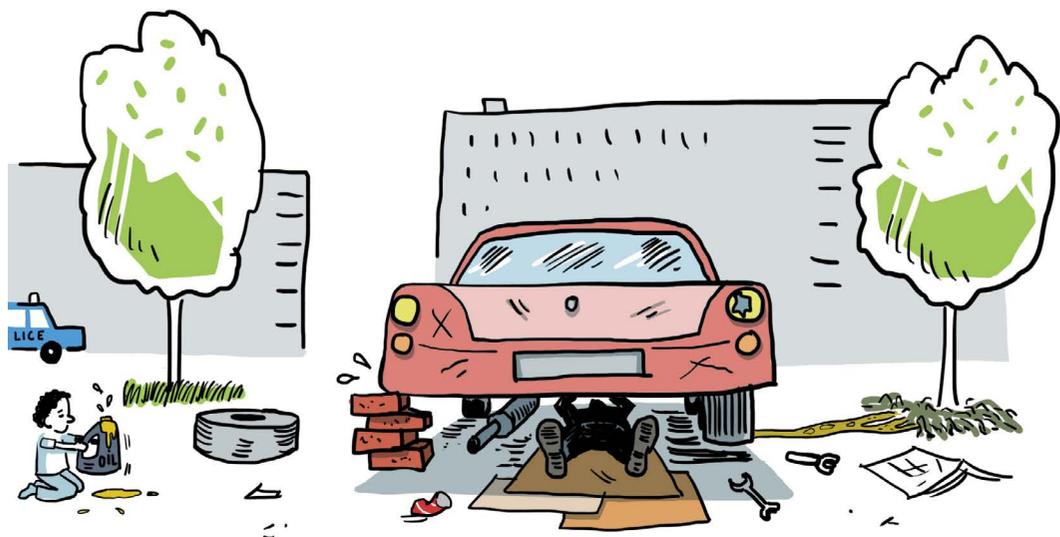
© Garage pour tous

#### Le Garage pour tous permet l'insertion durable dans l'emploi de ses mécaniciens

Garage pour tous est un des membres fondateurs du réseau Agile ESS (anciennement Réseau Apreva), membre de la communauté ANRU+ Les innovateurs.



> **Contact : Raymond GLEYES** – Président  
– Garage pour tous – [garagepourtous@orange.fr](mailto:garagepourtous@orange.fr)



### Frein N° 3 • Des compétences clés qui manquent pour un développement des initiatives

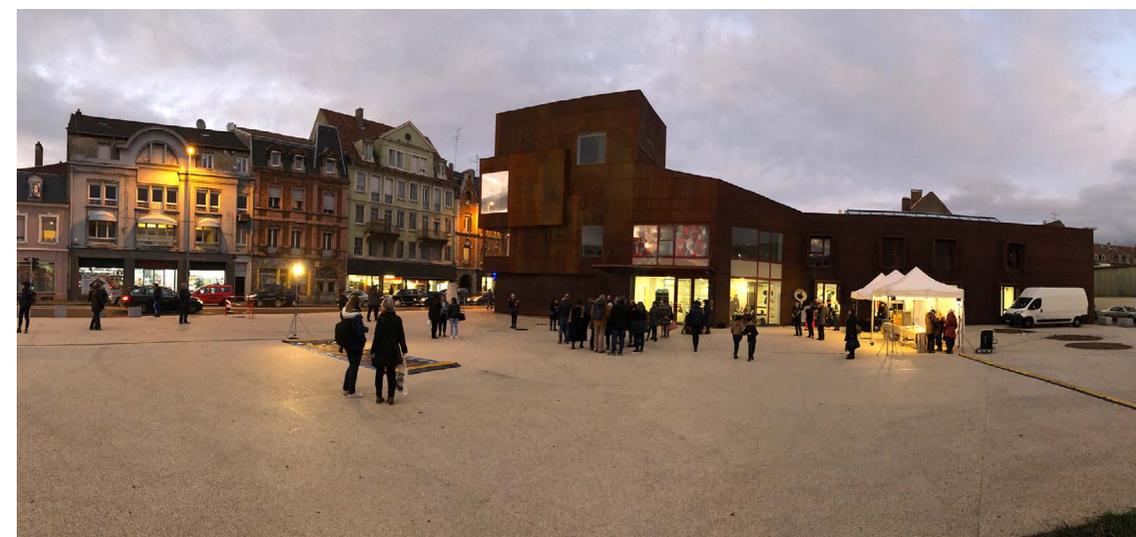
Le Conseil national des Villes a documenté les freins et les leviers à la valorisation des savoir-faire économiques des habitants travaillant de façon informelle au sein des quartiers prioritaires. Il apparaît essentiel, à la lecture de cet avis de 2019, de reconnaître et de valoriser **des compétences et savoir-faire issus de ces activités dans une optique d'émancipation et de valorisation de la personne, et dans une perspective d'accès aux droits**. Cette reconnaissance contribue à l'amélioration des conditions de vie des habitants, mais également à favoriser l'implication de ces citoyens à devenir parties prenantes dans la vie de leur quartier. **La valorisation des initiatives et des savoir-faire peut concourir à la stratégie plus globale de renforcement de l'attractivité des quartiers et à leur retournement d'image**. Le CNV précise que chaque initiative ou dispositif mis en œuvre doit conduire à l'émergence d'une valorisation de l'image et de la confiance en soi, apportant aux habitants les clés nécessaires à leur émancipation.

Reconnaître **les compétences, les savoir-faire et les savoir-être issus des pratiques et des activités non formelles permettrait de valoriser les publics aujourd'hui éloignés de dispositifs d'accompagnement publics ou privés**.

Il ressort des expériences de soutien et de développement d'activités informelles un double défi :

— **La reconnaissance de certaines compétences des travailleurs** est nécessaire pour le développement de l'activité. L'Agence d'urbanisme de Lille (Adulm) met en avant l'enjeu de pérennisation des activités informelles, particulièrement dans la mécanique de rue : le caractère informel du service ne garantit pas un bon résultat au client et une mauvaise expérience de la part du mécanicien peut entraîner un bouche-à-oreille défavorable à son activité. Ainsi, la création de garages solidaires sous forme associative permet de faire monter en compétence les travailleurs et de pérenniser l'activité.

— **L'acquisition de certaines compétences clés** – notamment la compétence linguistique – est nécessaire au bon déroulement et développement de l'activité. L'apprentissage de la langue est primordial, tant du point de vue de l'installation professionnelle que du point de vue extraprofessionnel.



Box Briand : bâtiment entièrement dédié à la montée en compétence et la formation des habitants - quartier Briand Mulhouse (68)

ZOOM SUR

## Le projet MobilHub – Les Cités d’Or (La Courneuve)



Porté depuis 2018 par l’association Les Cités d’Or visant au développement économique à La Courneuve, le projet MobilHub se donne comme double ambition de réduire les inégalités sociales et professionnelle liées à la mobilité et contre la prolifération de la mécanique de rue, du fait des questions de sécurité et d’environnement qu’il soulève. Tout d’abord, en proposant des services de mécanique à des tarifs accessibles, pour des bénéficiaires en précarité économique ne pouvant pas accéder aux services d’un garage traditionnel. Ces bénéficiaires trouvent ainsi une solution à leurs problématiques de mobilité, primordiale pour leur accès à l’emploi. Le garage est également ouvert à tous, en appliquant une double tarification suivant les revenus. MobilHub permet à plus de 1000 bénéficiaires directs par an, de retrouver un véhicule fonctionnel et de trouver plus facilement un emploi.

Ensuite, en employant les mécaniciens de rue présents sur le territoire par le biais d’un projet d’insertion (Agrément Structure d’Insertion par l’Activité Economique) et en les accompagnant à la validation de leurs connaissances

et/ou diplômes, un apprentissage du français et un accompagnement vers un emploi et une insertion sociale durables.

Enfin, de manière globale, en luttant contre le développement de la mécanique de rue par la proposition d’une alternative à ces services informels et en favorisant l’accès à l’emploi des anciens mécaniciens de rue.

Un des leviers du projet a été la réhabilitation d’une ancienne usine par la Ville de la Courneuve devenue le local de cette activité inclusive.

Le projet de Mobilhub a été récompensé par Plaine Commune en 2018 (prix de l’ESS) et lauréat du prix In Seine-Saint-Denis en 2019 dans la thématique Innovation sociale et inclusion.

> **Contact :** Sabri Cherraben – Directeur – Mobilhub, garage solidaire et espace d’innovation, Association les Cités d’Or – [contact@mobilhub.fr](mailto:contact@mobilhub.fr)



Mécaniciens au sein du garage solidaire, la Courneuve

© Lea Desjours

ZOOM SUR

## Food2rue – «la Panaméenne»

Food2rue est un incubateur culinaire d’insertion qui valorise les cultures culinaires du monde et les modèles d’alimentation durable. L’objectif de cette structure, sous forme d’association chantier d’insertion (ACI), est d’accompagner des femmes en situation de précarité vers l’emploi salarié. En s’appuyant sur leurs compétences, Food2rue les forme aux métiers de la restauration et du commerce alimentaire de proximité et les aide à résoudre leurs problématiques sociales. La structure accompagne aussi des femmes qui en ont le souhait au lancement de leur propre activité de cuisine.

Food2rue souhaite développer une CAE (coopération d’activité et d’emploi) accessible aux ex-salariées de l’ACI et à des femmes en reconversion professionnelle. Celle-ci permettra, dans le cadre du lancement d’un projet entrepreneurial et sur une durée maximale de trois ans, de bénéficier de moyens mutualisés (comptabilité, communication, etc.) et d’un espace de cuisine professionnel partagé.

Depuis février 2018, Food2rue gère, au cœur du quartier prioritaire Didot (Paris XIV<sup>e</sup>) une halle alimentaire



© Food2rue

solidaire, «la Panaméenne», qui rassemble une épicerie et un lieu de restauration. Confié par la Mairie de Paris dans le cadre du budget participatif, cet espace de marché couvert de 150 m<sup>2</sup> inclut comptoir de restauration et lieu de vente (produits locaux en circuit court) accessibles aux habitants grâce à des prix abordables.

> **Contact :** Agathe COUSIN – Présidente – Food2rues – [contact@food2rue.org](mailto:contact@food2rue.org)

> **Pour en savoir plus :** <http://www.food2rue.org/>



## Frein N° 4 • L’enjeu de la mutualisation face au manque de moyens

Si chaque secteur d’activité, formel ou informel, dispose de ses propres caractéristiques, certains leviers communs sont identifiables pour résorber l’informel. Des actions nécessaires à la formalisation des activités sont **mutualisables**, en particulier quand les activités informelles concernées sont **interdépendantes** et **interagissent** entre elles. Par exemple, des activités économiques

informelles de restauration auront des liens très forts avec des activités informelles d’agriculture ou d’élevage. La mutualisation présente aussi un intérêt économique et organisationnel, notamment en consolidant des chaînes de production caractérisées par un manque de moyens de production et une atomisation des acteurs.



## LE PÔLE TERRITORIAL DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE (PTCE)



### C'est quoi?

**Un Pôle territorial de coopération économique (PTCE)** désigne le regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives et d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), associées à des acteurs conventionnels comme des entreprises, des collectivités ou encore des centres de recherche et organismes de formation. Cette structuration permet de formaliser une mutualisation de moyens principalement immobiliers, mais aussi matériels, voire de trésorerie ou d'ingénierie.

### Ça sert à quoi?

Le PTCE favorise la mise en œuvre d'une **stratégie commune** et continue de coopération et de mutualisation. En regroupant les acteurs d'une ou plusieurs filières, elle offre une **meilleure maîtrise de l'amont et de l'aval de l'activité**, par exemple à travers la négociation collective de prix de gros (amont)

ou un réseau de vente mutualisé (aval). La structuration en PTCE offre une **meilleure visibilité** à l'extérieur pour la filière et à ses parties prenantes, tout en leur procurant une certaine **légitimité** et solidité. Cette structuration présente aussi l'intérêt de pouvoir associer des acteurs de la formation et la recherche, utiles quand la conduite d'activités informelles est caractérisée par l'apprentissage sur le terrain, non valorisé par un diplôme.

Depuis 2009, le **Labo de l'ESS** anime une réflexion collective autour des PTCE qui a permis de les conceptualiser. Cela a conduit, en 2012, à la rédaction d'une **Charte des PTCE** puis, en 2014, à la reconnaissance des PTCE dans la loi Hamon, relative à l'ESS du 31 juillet. Plus récemment, en 2020, le Labo de l'ESS a réalisé un diagnostic renouvelé des PTCE.

> Pour en savoir plus : <http://www.lalabo-ess.org/>



## ZOOM SUR

### Le PTCE Resto Passerelle

À la suite du constat de l'existence d'un service de restauration informel dans des foyers de travailleurs migrants de Seine-Saint-Denis (93), l'association Appui a été créée en 2005 à Aubervilliers et Saint-Denis afin de lancer une **démarche d'accompagnement à la formalisation** de cette activité. Elle a permis la création d'un premier Atelier et chantier d'insertion (ACI). D'autres Ateliers et chantiers d'insertion ont ensuite vu le jour avant la création, en 2013, du PTCE Resto Passerelle qui regroupe plusieurs ACI et l'association Appui. Ce **PTCE porte des enjeux de mutualisation** : formations, achats groupés, veille réglementaire, ingénierie d'accompagnement. En 2019, le PTCE comptait 21 membres sur quatre

départements, avec 420 emplois, dont 300 en insertion. De plus, six entreprises ont été créées, dont trois issues de projets internes à un ACI. Un incubateur culinaire « inclusif » a également été impulsé sur trois sites.



> **Contact : Benjamin MASURE** – Association APPUI – Directeur coordinateur PTCE Resto Passerelle – [appui.bm@hotmail.fr](mailto:appui.bm@hotmail.fr)

> Pour en savoir plus : [www.resto-passerelle.org/](http://www.resto-passerelle.org/)



## Frein N° 5 • Des contraintes physiques (les locaux) et un faible rayonnement de l'activité

Le CNV fait le constat que les deux principaux freins à l'installation des projets sont la **complexité administrative face à la création d'entreprise** et à la reconnaissance des compétences, et la **mise à disposition de locaux de proximité**. En effet, une des principales limites à la pérennisation d'une activité ou son développement, d'après les expériences de formalisation menées, est l'absence de local ou l'insalubrité de celui-ci.

ZOOM SUR

### Espace textile rive droite à Lormont, dans la métropole de Bordeaux



Boutique de l'Espace textile Bordeaux rive droite

L'Espace textile rive droite est un pôle ressource situé dans le quartier populaire Carriet à Lormont, dans la métropole de Bordeaux. Il a pour objectif d'encourager la création et le développement d'activités liées au textile et de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des habitants du territoire éloignés de l'emploi.

Ce projet est le fruit d'un travail partenarial entre le SocialLAB (dynamique partenariale entre institutions et acteurs associatifs du territoire), le centre social (association Didee), le catalyseur ATIS et le tiers-lieu Sew & Laine.

Des locaux gratuits sont mis à la disposition des porteurs de projets. Ainsi, ce pôle de proximité propose une aide aux besoins techniques des usagers tels que des locaux et du matériel. Il leur permet également de développer leurs capacités entrepreneuriales et les aide dans leur montée en compétences via des formations, par exemple.

> Voir fiche projet n°5.  
> Contact : Ebene HAMES – Cheffe de projet coopérations économiques et ESS – GPV Rive droite – ebene.hames@surlarivedroite.fr  
> Pour en savoir plus : <https://www.surlarivedroite.fr/>

## Conclusion

L'économie informelle constitue une source d'opportunités pour le développement économique dans les quartiers prioritaires de la Ville :

- Elle représente un **marqueur des qualités entrepreneuriales et des compétences des habitants** qui ne sont pas forcément sanctionnées par un diplôme ou des expériences professionnelles formelles.
- Sa prise en compte peut s'accompagner d'une **reconnaissance de savoir-faire locaux**. Ces derniers peuvent en effet rester invisibles alors que les activités informelles émergent pour partie d'entre elles en réponse à des besoins bien réels, qui ne trouvent pas de réponse dans les cadres marchands ou de politiques publiques existant localement.

— Cette reconnaissance peut également permettre de **prévenir la dégradation de locaux** ou d'aménagements paysagers.

Si le processus d'inscription formelle de ces activités peut se révéler complexe et nécessite de coopérer entre services, acteurs publics et privés et échelles d'action pour aboutir, il permet potentiellement d'identifier autant d'innovations qui se développent en lien fort avec les usages des habitants, leurs besoins et le contexte social et environnemental spécifique de chaque quartier.

### POINTS CLÉS

-> Les activités informelles représentent un important gisement d'innovations et d'activités à révéler, d'autant plus que celles-ci répondent à un besoin local.

-> Si l'action publique l'accompagne, l'économie informelle peut être pensée comme une étape transitoire vers une économie plus formelle et réglementée.

-> Le caractère innovant de l'économie informelle, en matière de services proposés, d'organisation du travail adoptée, de stratégies de contournement ou de subsistance développées, mais aussi de compétences mobilisées, appelle des modalités d'accompagnement elles-mêmes réinventées pour accompagner ses parties prenantes vers une formalisation de leurs activités.

# Développer l'entrepreneuriat dans les quartiers

## De quoi parle-t-on ?

Si le projet de renouvellement urbain, au-delà du déploiement de l'immobilier à vocation économique qu'il permet, peut être un levier de mobilisation des acteurs privés, de mise en place ou de consolidation de filières locales ou microlocales, de structuration de l'économie informelle, il constitue aussi une opportunité d'identifier, d'accompagner et d'appuyer les projets entrepreneuriaux.

Cependant, force est de constater qu'**obstacles et préjugés demeurent concernant l'entrepreneuriat dans les quartiers. Même si les entreprises créées dans les QPV ont autant, voire plus de chances d'être pérennes après trois ans** (le taux de pérennité des entreprises à trois ans en QPV est de 77 %, contre 74 % hors QPV), selon l'étude Bpifrance Le Lab de juin 2020 dédiée à l'entrepreneuriat dans les quartiers qui montre notamment que :

- Si les entrepreneurs issus des quartiers ne manquent pas d'ambition et d'optimisme lors de la création de leur entreprise, ils éprouvent néanmoins **un plus grand sentiment de vulnérabilité**.
- Ils ne bénéficient pas des mêmes opportunités qu'ailleurs sur le territoire national, sont plus éloignés de l'univers entrepreneurial et moins incités à devenir entrepreneurs par rapport à la moyenne nationale. Cela se traduit concrètement dans les statistiques : le nombre de créations d'établissements par habitant est inférieur dans les quartiers prioritaires

(1,7 création pour 100 habitants en QPV contre 2,2 hors des QPV).

- Les projets entrepreneuriaux sont de plus petite taille : 41 % des structures juridiques sont des micro-entreprises contre 30 % hors QPV. Il existe un épais plafond de verre qui ralentit le développement des entreprises, accentué par plusieurs obstacles à leur croissance, et notamment les difficultés d'accès :
  - aux services bancaires, et notamment au crédit;
  - à un marché et à des réseaux professionnels allant au-delà de « l'ultra localité »;
  - aux premières compétences entrepreneuriales permettant une meilleure gestion quotidienne de l'entreprise.
- Sept entrepreneurs des quartiers sur dix passent sous les radars de dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise, en raison notamment d'un manque de lisibilité de ces ressources.

**Ces différents freins doivent être dépassés pour libérer la capacité d'entreprendre dans les quartiers et permettre aux entrepreneurs de se saisir des opportunités offertes par les projets de renouvellement urbain.**

C'est dans ce sens que la promotion et l'accompagnement de l'entrepreneuriat pour les habitants des QPV ont, ces dernières années, été renforcés, notamment à la suite des orientations



nationales de la politique de la Ville réaffirmées dans la **feuille de route gouvernementale de juillet 2018**. Parmi les ambitions de cette feuille de route figurait celle de répondre aux besoins des habitants par des actions concrètes en faveur de l'emploi, dont le soutien à l'entrepreneuriat, en accentuant l'engagement de terrain et la coordination des acteurs et réseaux d'accompagnement : chambres consulaires, réseaux nationaux comme France Active, l'ADIE, BGE, etc. ou dispositifs d'aide à la création initiés par des collectivités comme la Miel (Maison de l'initiative économique locale) à Plaine Commune, en Seine-Saint-Denis. Cette dynamique d'optimisation des ressources pour la création d'entreprise dans les quartiers est pilotée par Bpifrance depuis janvier 2019 à travers le programme Entrepreneuriat pour tous et ses objectifs :

- **Faciliter l'accès à l'offre d'accompagnement** à travers une meilleure couverture des dispositifs d'appui et une communication intensifiée et différenciée pour atteindre les entrepreneurs des QPV.

- **Favoriser et animer les communautés d'entrepreneurs.**
- **Promouvoir les talents** par la valorisation d'entrepreneurs inspirants.
- **Sécuriser les parcours** à travers le déploiement d'accélérateurs dédiés aux entrepreneurs des QPV et destinés à les accompagner à chaque phase du développement de l'entreprise : émergence, création, développement.

## Pourquoi ça m'intéresse dans le cadre du renouvellement urbain ?

**L'entrepreneuriat offre des réponses aux enjeux des projets de renouvellement urbain (PRU).**

Le soutien à l'entrepreneuriat répond à des objectifs communs avec ceux renouvellement urbain, notamment :

- **La réduction des écarts d'accès aux services** (publics et privés) de proximité pour les habitants.

Les QPV, souvent caractérisés par une monofonctionnalité résidentielle, souffrent d'une faible densité d'entreprises et de commerces de proximité (zones résidentielles, moindre disponibilité des locaux, moindre pouvoir d'achat, etc.). L'entrepreneuriat permet d'appuyer le développement de nouveaux services et commerces de proximité et de mieux répondre aux besoins des habitants et entrepreneurs locaux.

La nécessité d'agir sur l'image du quartier et des habitants, et révéler les QPV comme des gisements d'opportunités, considérant que la dynamique entrepreneuriale forte dans les QPV est révélatrice du potentiel créateur des habitants. Les entrepreneurs issus des QPV,

en devenant inspirants pour les autres habitants et des ambassadeurs pour ces territoires, contribuent à en changer l'image.

Augmenter le reste-pour-vivre des habitants, en leur ouvrant la voie de l'entrepreneuriat, dans un contexte local où le taux de chômage est près de 2,7 fois plus élevé que hors QPV<sup>25</sup>.

**Le Projet de renouvellement urbain (PRU) constitue une opportunité pour soutenir l'entrepreneuriat à chaque étape.**

Toutes les phases du PRU peuvent être de nature à préparer, favoriser et consolider l'entrepreneuriat, et ainsi représenter une réelle opportunité de marché et de développement d'activités, à travers la mobilisation d'outils parfois innovants et souvent méconnus.

ZOOM SUR

**La cave agricole – Aquitanis (Bordeaux)**

Dans le cadre du projet de renouvellement urbain du quartier Dravemont à Floirac (Gironde), une exploitation agricole biologique souterraine a été installée à l'initiative d'Aquitanis, bailleur social, dans les caves inutilisées d'une résidence. Cette cave permet de cultiver champignons (pleurotes, shiitakes et champignons de Paris), endives et graines germées pour les commercialiser auprès de grossistes ou de semi-grossistes (enseignes de grande distribution, Marché d'intérêt national, restaurants).

L'exploitation de 1500 m<sup>2</sup> a déjà généré plusieurs embauches sur le quartier et un développement est prévu pour couvrir une superficie totale de 3000 m<sup>2</sup>. Outre un intérêt économique pour le quartier, Aquitanis souhaite développer, avec Cycloponics (gestionnaire de la cave agricole) et l'association VRAC, un écosystème agricole circulaire de production et de commercialisation impliquant les habitants du secteur.

Ce projet a reçu le Prix de l'innovation liée au développement local et économique des Trophées



© la Cave Agricole

Les espaces vacants (caves parkings) peuvent être un vivier pour le développement économique local.

de l'Innovation HLM 2020 organisé par l'Union sociale pour l'habitat.

> Contact: **Adrien GROS** – Directeur de l'aménagement – Aquitanis – a.gros@aquitanis.fr

**INTERVENIR EN SOUTIEN AUX ENTREPRENEURS À CHAQUE ÉTAPE DU NPNRU POUR MAXIMISER L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL**



**Avant le PRU**



S'appuyer sur des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat locaux et nationaux



Préparer les entrepreneurs locaux à la réponse aux marchés publics générés par le RU



Favoriser la mise en réseau d'entreprises (y compris des secteurs de l'insertion par l'activité économique et les secteurs adaptés et protégés)



Mener une réflexion stratégique et programmatique sur les locaux d'activités qui seront créés et rénovés



**Pendant le PRU**



Prévoir des opérations d'urbanisme transitoire et d'occupation temporaire



Fixer des objectifs d'accès à la commande publique pour les structures locales (TPE/PME, structures d'insertion, etc.)



Mobiliser la possibilité de «sourcing» offerte par le code des marchés publics et travailler sur la gestion prévisionnelle des achats.



**Après le PRU**



Accompagner le développement des petites entreprises portant des activités en lien avec les besoins et filières du territoire



Orienter les entrepreneurs vers les opportunités immobilières et de marchés générées par le PRU sur le quartier

Source : ANRU (Ellyx)

25. Rapport de l'Observatoire national de la politique de la Ville «Bien vivre dans les quartiers prioritaires» – 2019.

ZOOM SUR

## Le quartier DMC à Mulhouse

À Mulhouse, l'ancien site industriel DMC, fleuron français de l'industrie textile, a fait l'objet d'une étude urbaine aboutissant à la proposition de l'utilisation du lieu pour favoriser le développement d'activités dédiées à la création artistique : pépinière artistique, privatisations et prestations aux entreprises, réponses collectives à des commandes artistiques (140 artistes présents sur le lieu), etc. Le rayonnement du projet « Quartier DMC » a suscité d'autres initiatives et inspiré de nouveaux porteurs de projets, à l'image de l'émergence des projets locaux de tiers-lieu sur l'alimentation durable ou de plateforme de récupération de matériaux pour l'art.



© Ville de Mulhouse

Réutilisation du patrimoine industriel pour booster l'industrie créative à Mulhouse.

ZOOM SUR

## La création d'une filière locale de compostage dans le cadre du PRNU

Dans le cadre du projet de renouvellement urbain du quartier prioritaire Grand Bellevue, Nantes Métropole s'est tournée vers la Fabrique à initiatives portée par les Écossolies et son référent filière réemploi-déchets-ressources pour travailler sur la création d'une filière de compostage.

En avril 2019, la Fabrique a démarré l'étude d'opportunité afin d'évaluer les conditions de faisabilité du projet et a constitué un groupe-projet avec les acteurs de la filière : Compostri, Compost In Situ, Environnements solidaires et la Tricyclerie (qui a depuis quitté le projet).

Elle a alors réalisé un diagnostic de la filière et du territoire, étudié différentes solutions et travaillé à la modélisation concrète de la filière (sensibilisation, prévention, modes de collecte, flux de matière, exutoires, etc.) avec le groupe-projet. L'outil collectif imaginé par les acteurs vise à mutualiser la prospection et la communication pour gagner en lisibilité et visibilité, mais aussi à coordonner les offres des acteurs de la filière pour construire une réponse collective et proposer une solution globale à la problématique



© Les Écossolies

À Nantes, le compostage devient filière.

des biodéchets. L'objectif à terme est de mobiliser l'ensemble des parties prenantes (acteurs de la filière, collectivités, gros et petits producteurs, habitants, bailleurs, etc.) dans un projet de territoire relatif à la lutte contre le gaspillage et au développement du compostage.

> **Contact : Damien FOURNEL** – Chargé de mission transition et cadre de vie – Nantes Métropole – damien.fournel@nantesmetropole.fr

> **Pour en savoir plus :** <https://ecossolies.fr/La-Fabrique-a-initiatives>



## LA FABRIQUE À INITIATIVES

### PRÉSENTATION DU DISPOSITIF FABRIQUE À INITIATIVES

#### Qu'est-ce que la Fabrique à initiatives ?

Créé en 2010 par l'Avisé, le dispositif Fabrique à initiatives accompagne les acteurs d'un territoire dans la compréhension des besoins locaux et connecte acteurs publics, acteurs privés, entreprises de l'ESS et citoyens pour co-construire des réponses entrepreneuriales adaptées. Porté en région par des structures de l'accompagnement et présent dans 22 territoires, il modélise de nouvelles activités ou essaime des innovations ayant fait leurs preuves ailleurs, en les adaptant aux réalités locales.

#### Une méthodologie unique de création d'activité

Détecter les besoins et opportunités d'un territoire et formaliser des projets à impact pour y répondre.

Concevoir des activités innovantes et durables à travers une étude d'opportunité et la mobilisation collective.

Transmettre le projet à un entrepreneur qui sera accompagné vers le lancement de l'activité, aux côtés de partenaires engagés.

#### Quand mobiliser la Fabrique à initiatives ?

Vous avez repéré un besoin, un enjeu clé sur le territoire et aimeriez développer des solutions pour y répondre. Economie circulaire, services de proximité, mobilité, habitat, etc.

Vous avez identifié une idée de projet pour votre territoire, vous aimeriez en valider la pertinence et confier son développement à un acteur spécialisé.

Vous souhaitez créer une dynamique d'innovation sociale sur votre territoire ou avez un lieu disponible à transformer en projet à impact.

Pour en savoir plus et trouver un interlocuteur Fabrique à Initiatives sur votre territoire : <https://fabriqueainitiatives.org/>



Une méthodologie unique de création d'activité



**DÉTECTER** les besoins et opportunités d'un territoire et qualifier des projets à impact pour y répondre.

**CONCEVOIR** des activités innovantes et durables à travers l'étude d'opportunité et la mobilisation collective.

**IDENTIFIER** et accompagner des porteurs de projet vers le lancement de l'activité, aux côtés de partenaires engagés.



Source : ANRU (Ellyx)

À Strasbourg, dans le cadre du projet de renouvellement urbain du quartier d'Elsau qui entre dans sa phase opérationnelle, la Fabrique à Initiatives a été sollicitée pour appuyer le repérage des besoins et opportunités, notamment en matière de services et de commerces sur le quartier. Un travail d'animation et de concertation est en cours et devrait aboutir, d'ici à l'été 2021,

à l'identification de pistes concrètes qui pourront alimenter le volet Développement économique du projet de renouvellement urbain. La Fabrique à Initiatives est plus particulièrement mobilisée pour accompagner un collectif d'acteurs qui souhaite investir un tiers-lieu en entrée de quartier dont les activités proposées pourraient répondre aux besoins identifiés.



## L'URBANISME TRANSITOIRE, UN LEVIER POUR SOUTENIR LES LOGIQUES D'EXPÉRIMENTATION DES ENTREPRENEURS

Le PRU entraîne sur le quartier une série d'opérations de réhabilitation/démolition/(re)construction de bâtiments et donc l'existence, à différents moments du PRU, d'espaces bâtis vacants (pieds d'immeuble, bâtiments en réhabilitation) et non bâtis en friche.

Les opérations d'urbanisme transitoire, initiatives qui visent, sur des terrains ou bâtiments inoccupés, à réactiver la vie locale de façon provisoire lorsque l'usage du site n'est pas déterminé ou que le projet urbain/immobilier tarde à se réaliser, permettent de valoriser ces espaces urbains laissés vacants et d'y mener des expérimentations.

De telles démarches permettent au porteur de projet urbain de penser sa programmation urbaine en lien avec des activités et des lieux déjà testés durant la période d'occupation transitoire, en préfigurant durant la phase transitoire des usages et une organisation urbaine qui pourront se pérenniser. En implantant provisoirement des activités et donc des fonctions à l'échelle du quartier, voire d'un territoire plus large, l'urbanisme transitoire présente l'intérêt d'entériner ou de repenser une réflexion sur la mixité fonctionnelle en lien avec le développement économique du quartier.

En effet, les projets d'urbanisme transitoire, s'ils sont très divers, intègrent souvent

des activités économiques nécessaires pour équilibrer leur modèle économique : restauration, commercialisation de produits, services, etc.

Le double caractère « provisoire » et « transitoire » de ces projets représente des opportunités pour aller plus loin dans le soutien à l'entrepreneuriat en permettant aux entrepreneurs de :

- bénéficier d'échanges directs avec les consommateurs-usagers et d'une implantation physique, et ce sans investissement lourd dans des locaux sur du long terme;
- appréhender l'intérêt d'une offre de services ou marchande en réponse à des besoins existants repérés sur le territoire;
- appréhender l'adéquation entre l'offre et la demande en proposant la vente de petites séries de produits pour tester une activité et ajuster la production au besoin du consommateur;
- préfigurer de premiers éléments de modèle économique, en tester la fiabilité et le consolider de manière progressive;
- s'inscrire dans un réseau (la communauté des acteurs du projet d'urbanisme transitoire) et découvrir de potentielles synergies ou des partenariats;
- à plus grande échelle, gagner en visibilité et en présence dans les réseaux d'acteurs, publics et privés;
- apporter des signes positifs visant à rehausser la confiance des investisseurs.

## Les principaux freins rencontrés et les solutions que je peux mobiliser

### Frein N° 1 • Une autocensure des porteurs de projet à dépasser

Comme évoqué précédemment en lien avec les conclusions de l'étude Bpifrance Le Lab, le potentiel de création dans les QPV est encore

sous-exploité. Alors que les entreprises créées y sont tout aussi viables à trois ans qu'ailleurs, ces territoires présentent une densité d'établissements près de deux fois plus faible que le reste du pays. Un des principaux freins au développement de projets entrepreneuriaux dans les quartiers repose notamment sur la posture des habitants et porteurs de projets de ces territoires, dont on peut observer certaines tendances :

forme d'autocensure, considérant que la création d'entreprise « n'est pas faite pour eux »;

- moindre connaissance de l'écosystème, des outils et dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise;
- accès plus limité aux modèles inspirants qui pourraient les convaincre que « c'est possible »;
- idée parfois très aboutie de leur projet, avec des entrepreneurs en devenir qui auraient simplement besoin de « passer à l'action » en testant concrètement leur activité plutôt que

de se contraindre à des étapes de parcours trop théoriques.

La première étape des promoteurs de l'entrepreneuriat dans les quartiers est de sensibiliser, capter et rassurer les entrepreneurs potentiels.

### ZOOM SUR

## Le parcours « Je deviens entrepreneur » de l'ADIE pour libérer les potentiels



C'est parce qu'elle défend l'idée que chacun peut devenir entrepreneur, même « sans le bon diplôme, le bon âge, le bon réseau », que l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique) a développé un programme de formation collective certifiante qui permet aux créateurs d'entreprise de consolider leur projet avant de se lancer. La formation « Je deviens entrepreneur » (JDE) cible les porteurs de projet de création d'entreprise avec de faibles besoins de financement (de type micro-entreprises), sur le point de se lancer et qui pourront bénéficier des services de financement et assurance de l'ADIE à l'issue de leur formation. Elle permet aux porteurs de projet de développer quatre grands blocs de compétences (interpersonnelles, commerciales, financières, juridiques) afin de s'assurer de la viabilité de leur projet et de créer leur activité avec le moins de risques possible. La formation dure au minimum 35 heures, réparties sur une ou deux semaines, et s'adresse prioritairement à des entrepreneurs qui n'ont pas accès aux crédits bancaires classiques, sans critères d'âge ou de niveau de formation et, notamment, aux habitants de quartiers prioritaires. La formation est gratuite, son coût étant pris en charge par les partenaires de l'ADIE, les collectivités locales et l'État.



> Pour en savoir plus sur le programme JDE : <https://www.adie.org/je-deviens-entrepreneur/>



## SENSIBILISER À L'ENTREPRENEURIAT

Pour lever les freins à l'entrepreneuriat dans les quartiers, la **sensibilisation** est nécessaire pour ouvrir le champ des possibles à tous les entrepreneurs potentiels. La mise en place d'actions de terrain en lien avec les acteurs concernés est indispensable et doit se faire :

### À tout âge :

- Dès l'adolescence, en partenariat avec l'Éducation nationale, en s'appuyant sur des actions de sensibilisation déjà menées par des acteurs de la création d'entreprise (<https://www.bge.asso.fr> ou <https://tous-entreprenants.org/start-up-lycee/>, par exemple) ou des réseaux d'entrepreneurs qui transmettent la culture d'entreprendre (<https://www.100000entrepreneurs.com>, notamment).
- Mais également auprès des seniors qui sont sous-représentés parmi les entrepreneurs issus des QPV, en s'appuyant notamment sur les outils de bilan de compétences pour valoriser de leurs acquis d'expérience.

— **Dans différents lieux** : Pôle emploi, les Missions locales, les centres sociaux proposent des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat... considérant que la multiplication des relais de sensibilisation permet de multiplier les publics touchés.

— **Sous différentes modalités** : Témoignages inspirants, présentation de « success stories », visites d'entreprises, stages d'immersion, pitch d'entrepreneurs, coaching et tutorat...

Pour mettre en œuvre une sensibilisation efficace, le rapprochement avec les acteurs et réseaux de structures spécialisées est à envisager afin d'en faire des partenaires de la démarche, en lien avec la gouvernance du PRU mais aussi du Contrat de Ville.

**À ce titre, les chefs de projets du réseau CitésLab peuvent être mobilisés. Ils ont pour mission de favoriser la création d'entreprise par les habitants dans les QPV par :**

- des actions de sensibilisation à la création d'entreprise sur ces territoires;
- un appui apporté aux habitants désireux de créer leur entreprise (aide à la formulation d'une idée de création d'entreprise et sécurisation de leur parcours de création).

En 2020, 82 chefs de projets CitésLab sur le territoire national couvraient 640 quartiers. Ils ont permis la détection de 5200 projets.

> Pour en savoir plus : [www.citeslab.fr](http://www.citeslab.fr)



## LES COOPÉRATIVES ÉPHÉMÈRES

Les coopératives éphémères désignent, sous un vocable unique, des **projets d'éducation/formation des jeunes à l'entrepreneuriat coopératif**, mais cette terminologie renvoie aujourd'hui à trois types de projets de nature différente :

- **La Coopérative jeunesse de services (CJS)**, un projet destiné aux 16-18 ans qui, durant un été, s'initie au fonctionnement d'une entreprise coopérative, s'organise collectivement pour proposer des services à la population et aux entreprises sur leur territoire, définir une stratégie de commercialisation et prendre des décisions de façon démocratique.
- **La Coopérative de jeunes majeurs (CJM)**, sur le même modèle que la précédente mais destinée aux jeunes adultes de 18 à 25 ans.
- **La Coopérative de territoire (CT)**, destinée aux habitants d'un même quartier, quel que soit leur âge.

### C'est quoi ?

Les coopératives éphémères ont pour but de favoriser l'émancipation et le développement du pouvoir d'agir

des participants, de renforcer les liens sociaux dans les quartiers d'implantation par la mise en place de projets collectifs, et de développer des activités économiques en grandeur réelle (prestations de services aux particuliers, entreprises, collectivités). Elles naissent d'une impulsion de la collectivité ou d'un acteur local.

### Ça sert à quoi ?

À développer des compétences, tant dans l'activité exercée (couture, cuisine, jardinage, informatique, etc.) que dans des fonctions transverses (compétences de gestion d'entreprise, en communication, en management, etc.), mais également à renforcer des savoir-être et savoir-faire pour, au final, renforcer la capacité d'agir des participants.

En 2018, 65 CJS et CJM ont été créées en France et ont permis à plus de 700 coopérants de vivre un projet entrepreneurial sous le signe de la coopération.

> Pour en savoir plus sur les coopératives éphémères : [www.lafabriquecooperative.fr](http://www.lafabriquecooperative.fr)

## CONCRÈTEMENT, COMMENT CELA FONCTIONNE ?



Un groupe de 10 à 15 jeunes de 18 à 30 ans, éloignés de l'emploi



Habitant.es sur le territoire, prioritairement en QPV



Durée : une implication assidue à temps plein, pendant 3 mois



Signature d'un Contrat d'Appui aux Projets d'Entreprise (CAPE) afin de bénéficier d'une protection sociale et de continuer de percevoir les éventuelles allocations (pôle emploi, RSA, etc.)



Choisir et expérimenter collectivement des prestations dans un cadre sécurisé (CAPE)



En autogestion : prise de décision collective



Le chiffre d'affaires généré est réparti en salaire à la fin (entre 200 et 800 € pour 3 mois). Il sera faible car l'expérience n'a pas vocation à être rémunératrice



Accompagné.es par deux animateur.rices

Source : Coopérer pour entreprendre

ZOOM SUR

## Les Coopératives jeunes majeurs en Île-de-France

En Île-de-France, trois acteurs se sont associés pour développer les coopératives éphémères sur les QPV en renouvellement urbain :

- la SCIC le Phares (Pôle d'hospitalité des activités à rayonnement écologique et solidaire), situé à l'Île-Saint-Denis, qui coordonne le projet et les partenariats;
- Coopaname et Esscoop, les Coopératives d'activité et d'emploi (CAE) qui portent juridiquement et administrativement les activités économiques des CJS et CJM;
- Études & Chantiers Île-de-France qui assure l'accompagnement socioprofessionnel des jeunes.



Tous sont partis d'un même constat :

- un taux de chômage important des jeunes sur les territoires prioritaires d'Île-de-France;
- une discrimination à l'embauche et autres barrières sociales de ces publics en recherche d'emploi;
- un essor de l'entrepreneuriat et une attractivité du statut d'autoentrepreneur pas forcément protecteur;
- un isolement des entrepreneurs et un manque de connaissance des institutions et des acteurs du territoire.

À cela, ils ont couplé une volonté commune de développer un projet social qui réponde aux enjeux sociaux et économiques du territoire.

De là sont nées plusieurs Coopératives de jeunes majeurs sur le territoire francilien : Est Ensemble, Plaine Commune, Grand Orly Seine Bièvre, Saclay, Boucle Nord de Seine, Roissy-Pays de France.

> **Contact : Élodie PERROTEAU** – Coordinatrice  
– La Fabrique coopérative  
– [contact@lafabriquecooperative.fr](mailto:contact@lafabriquecooperative.fr)

(contrat de travail protection sociale, couverture en responsabilité professionnelle).

À mi-chemin entre éducation populaire et sensibilisation à l'entrepreneuriat, la CJS représente une solution nouvelle pour les 16-18 ans qui souhaitent mettre à profit le temps estival pour exercer une activité rémunérée. Elle initie les participants à l'entrepreneuriat et au modèle de l'ESS. Elle entraîne également une prise de confiance et un changement d'image sur les jeunes engagés dans la coopérative, y compris pour eux-mêmes.

Environ 100 jeunes ont été coopérateurs depuis le lancement de l'expérience, proposant

principalement des services aux particuliers (nettoyage de voiture, garde de chien, jardinage, appui à la configuration des smartphones, etc.) et aux entreprises (phoning, micro-trottoir, livraison, action de prévention, etc.). L'expérience touche aussi bien des jeunes issus de QPV que d'autres territoires et s'inscrit dans un écosystème global croisant les politiques en faveur de la jeunesse et celles relatives au développement économique et à l'emploi.

Cette expérimentation a été soutenue, entre autres, dans le cadre du PIA Jeunesse piloté par l'ANRU.

> **Contact : Stéphane L'HER** – Directeur - Association Le Cercle – CJS Saint-Brieuc  
– [secretariat@associationlecercle.fr](mailto:secretariat@associationlecercle.fr)

### Frein N° 2 • Des capacités d'expérimentation souvent limitées, voire peu encouragées

Pour faciliter le « passage à l'acte » d'entreprendre tout en sécurisant les entrepreneurs, il est nécessaire de réaffirmer un droit à l'expérimentation permettant de tester l'activité en limitant la prise de risque qui est souvent un frein à la création d'entreprise (pour les créateurs, mais également pour leurs partenaires financeurs notamment). Certains outils permettent de favoriser, en lien avec le PRU, l'amorçage et la concrétisation d'un projet entrepreneurial, tout en réassurant le porteur de projet.



ZOOM SUR

## Les Coopératives jeunesse de services à Saint-Brieuc



Depuis 2013, le territoire de Saint-Brieuc expérimente les Coopératives jeunesse de services. Porté par un comité local animé par RichESS en lien avec Avant-Première (CAE Côtes-d'Armor – parrain économique) et Le Cercle (parrain jeunesse), un appel

à candidatures annuel permet de rassembler des jeunes de 16 à 18 ans pour tenter l'expérience coopérative et développer une activité pendant l'été. Les jeunes sélectionnés sont accompagnés dans le montage de la structure, la prospection sur les besoins d'activités, les aspects administratifs et financiers de la création d'activité. Le modèle coopératif leur permet de générer un chiffre d'affaires, redistribué entre les participants, et de diriger la structure sur un modèle démocratique. Ils bénéficient ainsi d'un cadre légal de travail



## LES BOUTIQUES À L'ESSAI

### C'est quoi?

«Pop-up store», «boutique à l'essai» et autres «test-shops» permettent à des porteurs de projet entrepreneurial de **bénéficier d'un local commercial à loyer minoré** et d'avoir accès à un **accompagnement par un réseau de partenaires et un financement potentiel du projet à taux zéro**. La collectivité ou le bailleur, en offrant un loyer modéré, appuie ainsi le lancement et le renforcement de projet d'entreprises, tout assurant l'occupation du local concerné.



Source : Fédération des boutiques à l'essai



Boutique à l'essai à Villefontaine (38)

© Fédération des boutiques à l'essai

### Ça sert à quoi?

À offrir la possibilité de tester le projet entrepreneurial sur une période allant de six mois à un an pour ajuster et renforcer le modèle économique et le projet dans son ensemble.

En 2020, 120 collectivités ont adhéré à La Fédération des boutiques à l'essai qui propose quatre programmes parmi lesquels un programme dédié aux quartiers politique de la Ville (Ma Boutique Mon Quartier) et un programme dédié aux centres-ville (Ma Boutique à l'essai).

Dans le cadre du projet de renouvellement urbain, la Ville de Villefontaine (Isère), qui avait testé une première expérience de boutique à l'essai concluante, s'est ainsi engagée en 2020 dans un nouvel appel à projets sur deux nouveaux sites. Deux nouveaux projets ont été retenus : un salon de beauté-onglerie et un fleuriste permettant l'installation d'entrepreneurs du quartier.

> **Pour en savoir plus :** [www.maboutiquealessai.fr](http://www.maboutiquealessai.fr)



## LES TIERS-LIEUX

Malgré leur diversité, les tiers-lieux présentent des caractéristiques communes<sup>26</sup> :

- Ce sont des espaces inscrits dans un territoire (un quartier, une ville) et généralement investis d'une forte charge symbolique (lieu patrimonial, friche) qui doivent incarner la transformation (ou la volonté de transformation) d'un territoire ou d'un secteur.
- Le tiers-lieu est conçu pour faciliter la mise en relation des personnes, leur apporter des conditions d'échanges favorables, créer un cadre d'émulation et, en fin de compte, permettre l'éclosion d'un véritable écosystème, le tout dans un climat de bienveillance et de confiance.
- Ce sont des lieux souvent propices à l'expérimentation. L'essence même du tiers-lieu

réside dans l'idée de proposer des conditions permettant de passer de l'idée à la concrétisation.

Les tiers-lieux contribuent à la création d'activité économique, de nouveaux services et/ou nouveaux produits, qu'ils facilitent grâce aux synergies et aux outils qui s'y développent. Ils sont souvent un outil de soutien à l'entrepreneuriat et constituent un espace favorable à la création d'entreprise en permettant l'expérimentation ou le prototypage d'un produit ou service. Enfin, ils peuvent également être des boosters pour débiter une activité qui n'aurait pas été possible, ou plus difficilement dans un environnement isolé.

> **Pour en savoir plus :** Association nationale des tiers-lieux [www.francetierslieux.fr](http://www.francetierslieux.fr)  
Coopérative des Tiers-lieux – <https://coop.tierslieux.net/>  
(membre du réseau ANRU+ les Innovateurs)

### ZOOM SUR

## À Roubaix, le plateau fertile s'implante au cœur du quartier NPNRU

Le tiers-lieu **Plateau fertile** est spécialisé dans les arts créatifs de la mode et du design. Implanté au sein de l'hôtel d'entreprises Roussel, au cœur du site **NPRU de l'arc nord-ouest de Roubaix**, des entreprises, mais aussi des créateurs de mode, des designers textiles ou d'objets, des vidéastes et web-artistes s'y regroupent pour mettre en place leurs propres projets, mais également pour collaborer autour d'un projet commun à impact social sur le territoire.

L'objectif de ce tiers-lieu est de recréer une **activité textile à Roubaix**. Plateau fertile cherche, à son échelle, à redonner de la compétitivité au secteur textile roubaisien en axant le développement de l'activité du tiers-lieu sur la mutualisation de machines de fabrication.

Le tiers-lieu souhaite inclure la population roubaisienne aux projets mis en place par les différentes structures présentes au travers de l'apprentissage ou par des formations mais également des séances



© Sébastien Jarry

de découverte aux métiers de la mode et du design. C'est un espace inspiré et inspirant pour des professionnels créatifs, des entreprises, des porteurs de projets. Un lieu unique qui croise compétences créatives, entrepreneuriales et citoyennes.

> **Pour en savoir plus :** [www.fashiongreenhub.org/plateau-fertile/](http://www.fashiongreenhub.org/plateau-fertile/)  
Fashion Green Hub est une association nationale de 250 entreprises de mode engagées.

26. « À la recherche des tiers-lieu », Revue Urbanisme hors-série n° 67, Raudin E., Molin C., Salazar, H., Valiton C. – 2018.

## Frein N° 3 • Une offre d'accompagnement souvent peu lisible et accessible

Un rapide tour d'horizon montre une multiplicité d'acteurs et de dispositifs intervenant dans l'accompagnement de projets entrepreneuriaux : réseaux nationaux d'aide à la création d'entreprise, dispositifs de financement, organismes consulaires, services de collectivités, incubateurs, pépinières, appels à projets, etc. **Cette diversité est évidemment une richesse, mais elle peut également entraîner un manque de lisibilité**, un sentiment de stratification des dispositifs, voire de concurrence entre eux. Pour les porteurs de projets, notamment en QPV, cette dispersion complexifie la visibilité et freine l'accès à l'offre d'accompagnement dont ils n'ont qu'une connaissance parfois très parcellaire.

Ce constat est également valable pour les acteurs du renouvellement urbain qui peuvent avoir du mal à **se repérer dans l'écosystème d'accompagnement de projets entrepreneuriaux**, d'autant que le soutien à la

création d'activité est l'objet de politiques publiques et de dispositifs portés par différents échelons territoriaux. Mobiliser ces différents niveaux d'intervention sur le territoire en renouvellement urbain est nécessaire afin de maximiser le soutien dont peuvent bénéficier les entrepreneurs du quartier.

**Relier les dispositifs de droit commun avec ceux de la politique de la Ville et du renouvellement urbain** optimise les effets des politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat dans les QPV et participe au rapprochement des entrepreneurs des quartiers avec la dynamique entrepreneuriale classique. Ce rapprochement ne doit pour autant pas faire oublier les besoins spécifiques des porteurs de projets en QPV (freins psychologiques, difficultés d'accès aux financements classiques, etc.) qui doivent être traités de manière renforcée.

ZOOM SUR

### L'Incubateur «en off» à Mulhouse



© Sébastien Jarry

À Mulhouse, dans le cadre du PRU du quartier Briand, une ancienne boulangerie très prisée des habitants et véritable lieu de brassage fait l'objet d'une transformation en **incubateur «qui ne dit pas son nom»**, proposant d'abord des activités

de restauration (sous forme de *food court*) et de sociabilisation (espace radio). En creux, pourtant, sont bien visées **les populations les plus jeunes et/ou à appétence entrepreneuriale qui ne profitent pas des lieux d'incubation existant sur le territoire (par méconnaissance ou autocensure)**. Ces populations peuvent trouver dans un tel lieu, de manière moins formelle, des possibilités de monter une activité de restauration à l'essai et de bénéficier d'appui à

l'innovation (via des ateliers conduits par le living lab local «TUBA» et Alsace Active).

Concrètement, trois types d'activités sont développés dans cet espace :

1. «En off» : conseil, animation et appuis méthodologiques aux porteurs de projets et entrepreneurs.
2. Installation d'un petit *food court* pour générer des recettes et équilibrer le modèle économique du lieu.
3. Installation et exploitation d'un espace radio.

L'incubateur «en off» pourra bénéficier de la visibilité de l'ancienne boulangerie Spitz, dans laquelle il prend place, en tant que lieu emblématique et identitaire du quartier Briand à Mulhouse. Celui-ci fait l'objet d'une réhabilitation dans le cadre du projet urbain cofinancé par l'ANRU au titre du NPNRU, et d'un aménagement intérieur soutenu notamment à travers le PIA ANRU+, pour accueillir les nouvelles activités et devenir un lieu ouvert et accueillant pour tous les habitants.

> **Contact : Nadège DEGREMONT** – Cheffe du service Politique de la Ville – [nadege.degremont@mulhouse-alsace.fr](mailto:nadege.degremont@mulhouse-alsace.fr)

ZOOM SUR

### Transformation des parkings en incubateurs pour les habitants à Val-de-Reuil

Dans le cadre du projet de renouvellement urbain cofinancé par le NPNRU, la Ville de Val-de-Reuil innove en **transformant ses parkings sous dalle en espaces de développement économique**. En effet, de nombreux parkings vacants ont été repérés et la mise en place d'un système de puits de lumière innovant ainsi que l'ouverture d'une partie de ces ouvrages vont permettre de les reconverter en espaces dédiés à différents usages. Deux d'entre eux seront consacrés à l'accompagnement de l'entrepreneuriat local :

— **L'implantation d'un incubateur social** (à haute performance sociale et économique) en partenariat avec BGE pour faire éclore et soutenir des projets entrepreneuriaux reuillivallois.

— **L'implantation d'un incubateur culinaire** (Traiteur des 5 mondes) en lien avec le CCAS de la Ville pour favoriser le développement d'activité de traiteur et par conséquent l'entrepreneuriat dans ce domaine.

Plusieurs projets, soutenus par le Programme d'investissement d'avenir ANRU+ et visant à créer de l'emploi pour les habitants en insertion, sont également en cours de réflexion ou de montage opérationnel : une recyclerie/ressourcerie allié à un lieu de vente dans la galerie commerciale, l'installation d'un projet d'agriculture urbaine en souterrain.

En lien avec le projet urbain, la Ville expérimente donc la création de nouveaux espaces dédiés au développement économique et à l'emploi et particulièrement à l'appui de jeunes pousses entrepreneuriales de son territoire.

> **Contact : Anne LEHELLOCO** – Responsable du service Développement durable – [alehelloco@valdereuil.fr](mailto:alehelloco@valdereuil.fr)



**Projet de reconversion d'un parking en traiteur**

Source : Présentation réalisée par Ludd Architectes



## LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI (CAE), UN CADRE COLLECTIF SÉCURISANT POUR ENTREPRENDRE INDIVIDUELLEMENT

### C'est quoi?

Les CAE sont des coopératives qui permettent à des entrepreneurs de créer et développer leur activité en bénéficiant de la sécurité d'un statut de salarié à travers un contrat CAPE (Contrat d'appui au projet d'entreprise créé par la loi n° 2003-721 du 1<sup>er</sup> août 2003 sur l'initiative économique et décrets d'application de 2005). La durée du contrat conclu avec l'entrepreneur est de 12 mois, renouvelable deux fois (de 3 à 36 mois). Durant le CAPE, l'entrepreneur conserve son statut antérieur et continue de percevoir les allocations auxquelles il a droit. Il bénéficie également de la couverture sociale au régime général de la Sécurité sociale (et/ou maintien de la CMU le cas échéant) et d'une protection en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle. L'entrepreneur salarié perçoit un salaire calculé sur la base de son chiffre d'affaires

et bénéficie d'un accompagnement et d'appuis aux fonctions supports (comptabilité, facturation, ressources humaines...) de la part de la CAE. À la fin du contrat, il peut soit décider de créer son entreprise, soit continuer au sein de la CAE en devenant sociétaire tout en restant entrepreneur salarié.

### Ça sert à quoi?

L'entrepreneur bénéficie d'un accompagnement individuel pendant la durée de son contrat CAPE, il dispose d'un statut de salarié en CDI et de l'accès à une protection sociale. Il est également intégré au sein d'un réseau d'entrepreneurs et bénéficie de la mutualisation d'outils et de moyens (logiciel de facturation, espace de travail, communication, etc.).

> Pour en savoir plus sur les CAE : <https://cooperer.coop>

## ZOOM SUR

### À l'est du Val d'Oise, la CAE « Omnicité » accompagne la création d'activité



Initialement implantée dans le XI<sup>e</sup> arrondissement de Paris et regroupant des entrepreneurs salariés relevant principalement de secteurs d'activités du conseil et du numérique, la CAE Omnicité a été sollicitée par la communauté d'agglomération Roissy Pays de France (Carpf) en 2016 pour apporter un **outil d'accompagnement complémentaire à la création d'activité** sur son territoire. Afin de mieux répondre aux besoins des habitants de quartiers prioritaires de la politique de la Ville, la CAE a fait évoluer sa proposition de valeur au contexte des QPV :

Le délai d'accompagnement à la création a été rallongé : 6-12 mois en QPV contre 3-6 mois à Paris (XI<sup>e</sup> arr.)

Le remplacement des secteurs traditionnels de la CAE (numérique, consulting, etc.), par des secteurs plus présents (services à la personne, chauffeurs VTC, artisanat, restauration, BTP) avec le développement d'un accompagnement spécifique pour faire émerger les projets entrepreneuriaux dans ces secteurs.

C'est donc avec un **acteur extérieur au territoire mais ayant adapté son dispositif au contexte du QPV** que la CARPF a pu développer ce dispositif sur son territoire.

> **Contact : Julien BESNARD** – [j.besnard@omnicite.fr](mailto:j.besnard@omnicite.fr) – **Anne-Sophie RAMARD** – [aramard@roissypaysdefrance.fr](mailto:aramard@roissypaysdefrance.fr)



## LA FABRIQUE À ENTREPRENDRE, UN LIEU UNIQUE POUR TESTER, ACCOMPAGNER, FINANCER ET DÉVELOPPER LES PROJETS D'ENTREPRISE EN QPV

### La Fabrique à entreprendre

#### C'est quoi?

Initiée par la Banque des territoires - Caisse des dépôts,

La Fabrique à entreprendre est une marque qui permet de :

- rassembler les acteurs du développement économique par la création d'entreprise tout en respectant leurs spécificités;
- rendre visibles les différents parcours de la création d'entreprise existant sur le territoire;
- partager les bonnes pratiques et innover;
- garantir au porteur de projet un parcours de création d'entreprise de qualité par des professionnels de l'accompagnement et du financement.

#### Ça sert à quoi?

Tout d'abord, La Fabrique à entreprendre permet de renforcer la visibilité et la complémentarité de l'offre d'accompagnement à la création d'entreprise en regroupant sur chacun des territoires :

- les grands réseaux de l'accompagnement et du financement de la création d'entreprise (ADIE, Avise, BGE, France Active, Initiative France, Réseau Entreprendre);

- les réseaux thématiques de soutien à l'entrepreneuriat dans les quartiers prioritaires (CitésLab, Positive Planet France, etc.) ou encore à l'entrepreneuriat féminin (Action'elles, Force Femmes, Les Premières).

Elle permet également de favoriser la détection des projets et d'accompagner leur émergence, de renforcer l'offre d'accompagnement au regard de besoins partagés (outils post-création, croissance et, plus récemment, relance). Enfin, La Fabrique à entreprendre est une plateforme entrepreneuriale à géométrie variable destinée à proposer un parcours d'accompagnement et de financement des entrepreneurs au plus près des créateurs, en partenariat avec les collectivités locales et les acteurs économiques locaux. Elle fédère et anime un réseau de professionnels de la création d'entreprise qui travaillent ensemble pour proposer un parcours de qualité. Avec un objectif : mettre le créateur dans les meilleures dispositions pour faire émerger des pratiques et des outils en lien avec l'évolution des besoins. En 2021, il existe 26 Fabriques à entreprendre territoriales et 18 sont en projet.

> Pour en savoir plus : <https://lafabriqueaentreprendre.fr>

## ENTREPRENEUR SALARIÉ EN CAE C'EST



### Un statut

Le contrat entrepreneur-salarié associé, à durée indéterminée, permet de développer son activité tout en ayant une protection sociale (retraite, chômage, etc.)



### Un hébergement juridique

Pas besoin de créer de structure pour démarrer son projet, la CAE héberge l'activité des entrepreneurs-salariés.



### Des services mutualisés

Le suivi administratif, comptable et commercial de chaque entrepreneur-salarié est mutualisé et assuré par la CAE.



### Un accompagnement de l'activité

La CAE accompagne chaque porteur de projet pour le conseiller sur le démarrage et le développement de son activité.



### Un cadre collectif

Rejoindre une CAE c'est intégrer un réseau d'entrepreneurs facilitant la coopération et le partage d'expériences et de compétences.



### Un lieu de coopération

En devenant associé, un entrepreneur salarié contribue à l'animation et au développement stratégique et opérationnel de la CAE.

## Frein N° 4 • Les entrepreneurs n'arrivent pas à s'installer par manque de locaux adaptés à leurs capacités et besoins

L'innovation constitue une approche utile à la mobilisation et l'accompagnement des entrepreneurs, mais doit **nécessairement se conjuguer à une approche plus classique** visant à favoriser les conditions de leur installation dans les quartiers. Il s'agit de leur offrir des espaces d'accueil adaptés à leur activité mais qui contribueront également à la mixité d'usages des QPV et qui permettront que l'activité économique soit accessible et donc bénéfique au plus grand nombre. C'est un enjeu fort si l'on veut répondre aux objectifs de proximité, de lien social, de qualité de vie qui dépendent fortement de la capacité

à trouver des lieux d'implantation adéquats, au plus près des habitants.

Les opportunités offertes par les projets de renouvellement urbain, notamment en matière de libération de foncier et de **dynamique de diversification fonctionnelle**, permettent de se projeter véritablement vers l'accueil d'activités commerciales (cf. le dispositif «boutiques à l'essai» évoqué précédemment), artisanales, de services publics ou privés, de l'économie sociale et solidaire ou associatives, au sein des quartiers prioritaires.

ZOOM SUR

## AOUI : une solution numérique innovante pour développer l'attractivité et la dynamique des territoires



Face au constat qu'il existe dans tous les territoires des bureaux et salles de réunion disponibles au sein des institutions publiques, des entreprises, des associations, la start-up BASE 10 a créé la solution AOUI pour transformer cette vacance en ressources.

AOUI développe pour chaque territoire une plateforme numérique à son nom pour proposer et louer ces espaces. Ainsi, les bureaux et salles de réunion sous-occupés trouvent une nouvelle utilité et permettent aux professionnels, aux étudiants ou encore aux créateurs d'entreprise de travailler partout sur le territoire. Plus que de proposer ce service uniquement sur une zone, AOUI connecte toutes les plateformes permettant aux utilisateurs de bénéficier de locaux partout où la solution est implantée.

Le partenariat avec AOUI est également porteur de richesse, chaque hôte louant ses locaux vacants et chaque territoire développant la plateforme percevant une partie du montant des réservations. AOUI développe sa solution en lien avec des partenaires tels que l'association de maires ruraux de France ou Pôle emploi afin de faciliter l'accès à des locaux pour les demandeurs d'emploi souhaitant notamment créer leur entreprise.

En partenariat avec Plaine Commune, AOUI a créé le ticket collaboratif, un moyen de prépaiement permettant à chaque bénéficiaire de réserver l'espace de son choix sans avancer le paiement. Grâce à la solution, Plaine Commune peut ainsi faciliter l'accès des créateurs d'entreprises et des jeunes pousses du territoire à des locaux dans le cadre du développement de leur activité. Sur ce territoire, plus de 3500 espaces vacants ont été identifiés alors même que de nombreux acteurs économiques du territoire sont en recherche de locaux, même temporaires, pour se développer.

Ainsi, la solution AOUI accompagne les territoires dans leur stratégie de transition et de mise en place des nouveaux usages. Le renforcement des liens entre les acteurs locaux favorise l'inclusion sociale, économique et territoriale.



AOUI est une solution portée par BASE 10, membre de la Communauté ANRU+ Les innovateurs.

> **Contact : Vincent PANNIER** – Directeur – BASE 10 – [v.panier@base10.fr](mailto:v.panier@base10.fr)

ZOOM SUR

## Rues du développement durable

À Saint-Étienne, le projet «Rues du développement durable» s'est développé à la suite d'un double constat.

D'une part, le quartier du Crêt-de-Roch disposait de nombreux locaux vacants du fait de la disparition progressive des commerces et services de proximité. Ces vitrines vides, associées à un habitat assez dégradé et fortement inoccupé, donnaient une image négative du quartier. D'autre part, les porteurs de projets stéphanois ne disposaient pas de locaux adaptés pour créer ou développer leur activité.

Depuis dix ans, Rues du développement durable repère les locaux vacants, les remet en état et les sous-loue à des porteurs de projets qui s'engagent à développer des activités et services dans le quartier. Pour cela, l'association a créé un outil d'action foncière



destiné à acquérir et rénover des locaux : la société d'investissement solidaire Crêt de Liens.

> **Contact : Thomas BENOIT** – Chargé de développement - Rues du développement durable – [contact@rdd-asso.fr](mailto:contact@rdd-asso.fr)  
> **Pour en savoir plus :** [www.ruesdudeveloppementdurable.fr](http://www.ruesdudeveloppementdurable.fr)

## Conclusion

La **sensibilisation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat et à la création d'activité des habitants des QPV** sont de plus en plus investis comme un axe fort du développement économique, en témoigne son inscription dans les Contrats de Ville. Des dispositifs ainsi que des réseaux d'accompagnement développent des actions orientées en direction des QPV et gagnent à être sollicités, y compris au titre de leurs missions générales. Un accompagnement transversal peut en effet **permettre aux porteurs de projet de bénéficier des opportunités que représente une opération** de rénovation urbaine pour le lancement et le test de leur activité. Cette phase d'émergence est en effet cruciale pour lever les freins sociaux, culturels et techniques à la démarche entrepreneuriale. Il s'agit également de réunir aujourd'hui les conditions qui permettront aux projets de devenir demain des entreprises pourvoyeuses de services, créatrices d'emploi et vectrices de développement social et économique pour les quartiers.



## Conclusion

Même s'il n'est pas constitutif du pilier Développement économique et Emploi des Contrats de Ville, le renouvellement urbain constitue une véritable opportunité pour le développement économique et social des quartiers prioritaires de la politique de la Ville.



Groupe de travail septembre 2019.

© Marianne CUOQ (ANRU)

### POINTS CLÉS

- > Pour soutenir l'entrepreneuriat dans le cadre des projets de renouvellement urbain, un large écosystème d'appui peut être mobilisé.
- > Même si les talents existent, il faut savoir les stimuler et les encourager, avec des formats d'action opérationnels et des cultures professionnelles à croiser pour faire tomber des barrières.
- > Les PRU proposent, par le développement de l'offre immobilière qu'ils accompagnent mais aussi par le support d'urbanisme transitoire qu'ils constituent, des leviers pour favoriser le développement de l'entrepreneuriat et sécuriser les projets : espaces tests, incubation, locaux d'activités, etc.
- > Le soutien à l'entrepreneuriat doit être articulé avec les autres stratégies, notamment la structuration de filières ou de tiers-lieux.

**L**evier connu du déploiement d'une offre immobilière à vocation économique, il permet également d'ouvrir des questionnements sur la mobilisation des acteurs privés, sur l'appui à l'émergence et à la consolidation de filières au niveau local et intégré aux dynamiques territoriales plus larges, ou encore sur le soutien à l'entrepreneuriat. Cette lecture du développement économique – encore émergente, voire expérimentale – mérite d'être partagée pour renforcer les synergies entre acteurs publics et opérateurs économiques dans le cadre de ces projets urbains, et établir des liens plus articulés avec la politique de la Ville.

Ce Carnet nourrit ainsi l'ambition de **présenter des initiatives innovantes en matière de développement économique**, pour illustrer la richesse de ces actions, leur potentiel et inspirer l'émergence de coopérations et de projets toujours plus intégrés, ambitieux et porteurs d'impact.

La diversité de cette première sélection montre qu'à travers une **stratégie de développement économique nécessairement coordonnée par la puissance publique**, des habitants de tel ou tel quartier se mobilisent en tant que citoyens, mais aussi en tant qu'entrepreneurs, avec des relais incontournables au sein du tissu associatif notamment. Elle montre aussi que de **grandes entreprises développent désormais des stratégies de responsabilité sociale et territoriale**,

pour contribuer à résoudre les enjeux d'emploi et d'insertion dans ces quartiers prioritaires. Elle montre enfin des acteurs économiques et socio-économiques qui trouvent, au cœur des quartiers, des opportunités de développement réelles et solides : accès au foncier, mais également à des ressources humaines, à de nouveaux marchés.

C'est cette même ambition qui a présidé au lancement de l'initiative « Quartiers productifs » pilotée par le ministère de la Ville et mise en œuvre conjointement par l'ANRU, l'ANCT, la Banque des territoires et Bpifrance. Ce programme est destiné à accompagner les collectivités dans la définition de stratégies territoriales de développement économique et rendre plus accessible l'offre de dispositifs existants en dépassant les frontières tant des modalités et des objets de financement que des champs d'intervention de chacun de ces opérateurs nationaux. L'accent sera mis sur quatre priorités : le soutien à l'entrepreneuriat, le développement du commerce et de l'artisanat, l'implantation d'activités productives nouvelles et l'accélération de la transition numérique. Cette dynamique a également vocation à soutenir des thématiques émergentes ou insuffisamment prises en compte telles que l'entrepreneuriat féminin, l'implantation de microfiliales locales ou la mutualisation de ressources et de services pour l'économie sociale et solidaire.

Cet **objectif de développement économique et social des quartiers ne mobilise pas d'ailleurs**

**exclusivement les acteurs publics.** Des acteurs privés, lucratifs et non lucratifs, se donnent pour mission de contribuer à ce développement et en font le cœur de leur projet stratégique et de leurs activités. Pour cela, les approches filières permettent de favoriser des approches structurantes et connectées aux flux du développement territorial. Enfin, les compétences entrepreneuriales et les initiatives des habitants des quartiers constituent de véritables gisements pour répondre aux besoins, créer de l'emploi, initier des projets structurants, à condition de pouvoir les encourager, y compris lorsque ces savoir-

faire relèvent de l'économie informelle. Les conditions nécessaires à l'activation pleine de ces opportunités et à des dynamiques convergentes pour améliorer la qualité de vie et de travail dépendent en partie de la capacité des acteurs locaux (acteurs sociaux, économiques, ou spécialisés dans l'aménagement) à se rencontrer, à échanger, à construire des coopérations. Ce Carnet gagnera donc nécessairement à être enrichi et retravaillé au fil de l'évolution des projets, pour rendre compte de leur impact, des leviers qui les ont aidés ou, au contraire, des freins qu'ils ont rencontrés.

# 4

## Fiches projets

### FICHE PROJET N° 1

#### Plaine Commune (93) : Lever les multiples freins à la création et à la pérennisation d'activités économiques endogènes



© Ville de Saint-Denis

Vue aérienne de Saint-Denis (93)

#### Contexte du projet

L'EPT Plaine Commune<sup>27</sup> est engagé depuis une trentaine d'années dans une transformation urbaine profonde de son territoire, aujourd'hui au croisement de plusieurs dynamiques :

- le développement du réseau de transports (extension de plusieurs métros et Grand Paris Express);
- la construction d'équipements structurants et de nouveaux quartiers en lien avec les Jeux olympiques et paralympiques de 2024, ainsi que

les projets urbains soutenus par l'ANRU au titre du PNRQAD, du PNRU et du NPNRU.

Le territoire de Plaine Commune occupe ainsi une position stratégique au sein de la Métropole du Grand Paris. En lien avec ces enjeux urbains, une véritable **stratégie de développement économique**, visant majoritairement à attirer les grandes entreprises sur le territoire, a été menée depuis plusieurs décennies. Celle-ci a historiquement favorisé l'attraction et la domiciliation de grands comptes, notamment dans

27. Établissement public territorial, regroupant neuf communes (Aubervilliers, La Courneuve, Épinay-sur-Seine, L'Île-Saint-Denis, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Saint-Ouen-sur-Seine, Stains, Villetaneuse), initié au moment de la création de la Métropole du Grand Paris succédant à la communauté d'agglomération du même nom créée en 2001. Il s'agit de l'EPT 6 sur les 12 que compte la Métropole du Grand Paris.

la partie sud du territoire mais **avec des retombées inégales et insuffisantes pour les QPV et leurs habitants.**

Dans le cadre de sa stratégie de développement économique et en lien avec les grands travaux en cours sur son territoire, l'EPT Plaine Commune porte plusieurs expérimentations en matière de développement économique. Ces projets se situent sur plusieurs sites NPNRU et sont soutenus en partie dans le cadre de la démarche ANRU+. Ils concernent **14 des 22 QPV du territoire.**

**Ce projet de développement économique s'articule étroitement avec le NPNRU via un copportage entre le service du Renouveau urbain et le service du Développement économique de la collectivité.**

Dès le démarrage des études, le financement d'un poste de chargé de développement économique des quartiers par la Caisse des dépôts a permis l'articulation des dynamiques de développement économique et renouvellement urbain durant la phase de protocole NPNRU et de maturation du projet d'innovation soutenu dans le cadre du PIAANRU+.

### Focus sur le diagnostic spécifique à l'entrepreneuriat mené par Plaine Commune.

Dès 2017, un diagnostic spécifique à l'entrepreneuriat a été mené en deux temps, grâce à une méthodologie visant à identifier les besoins spécifiques des entrepreneurs des quartiers du territoire.

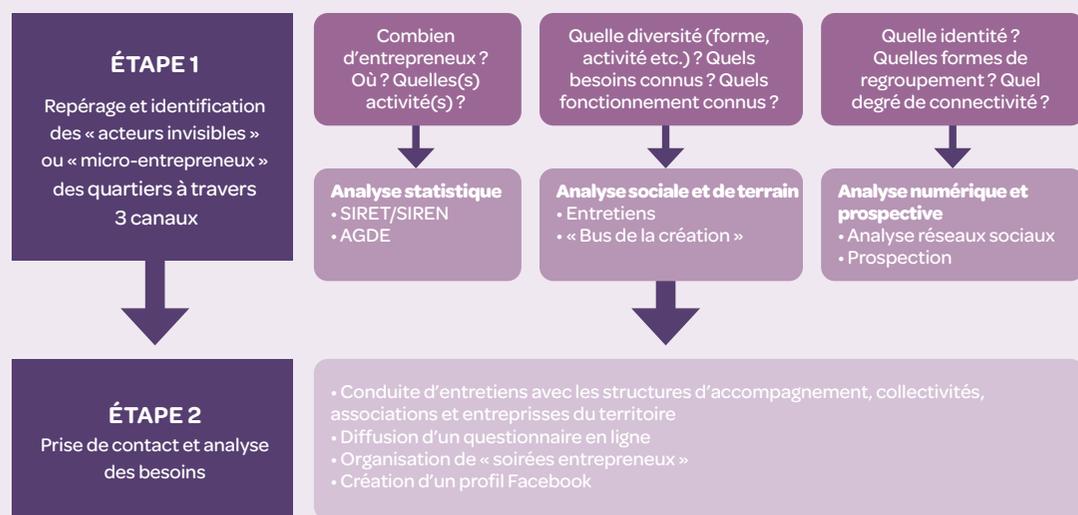


© Plaine Commune

### Groupe de travail avec les entrepreneurs du territoire

Ce diagnostic a révélé plusieurs freins à l'entrepreneuriat et au développement économique local :

- **Une offre immobilière en forte tension :**
  - des locaux inabordablement financiers pour des entreprises en création ou en développement;
  - Une offre restreinte de petits locaux, qu'ils soient à vocation productive <400 m², ou tertiaires, de petite taille, et flexibles dans leur gestion.
- **Un manque d'attractivité et un déficit d'image de ces quartiers** qui ne sont pas vus comme des lieux potentiels de développement d'une activité économique, ce qui freine l'installation des professionnels, du fait notamment d'un fort sentiment d'insécurité.



Source : cabinet CMI

- **Des difficultés dans l'accompagnement et le suivi des entrepreneurs :**
  - un faible recours aux structures d'accompagnement du fait du recours privilégié à des réseaux d'entraide informels;
  - les acteurs professionnels de l'accompagnement ne disposent pas d'outil transversal à l'ensemble des organisations pour assurer le suivi des entrepreneurs.
- **Une difficulté à structurer des communautés et réseaux d'acteurs :** un besoin d'appui sur des communautés constituées pour connaître les autres entrepreneurs du territoire, s'inscrire dans une logique plus large de mise en réseau et bénéficier d'espaces totems ou de lieux de convivialité pour se croiser, se retrouver et échanger.

Les habitants et entrepreneurs du territoire ont été associés dans le cadre du diagnostic préalable à travers trois grands outils :

- des entretiens terrain, grâce à l'itinérance d'un « bus de la création »;
- en répondant à un questionnaire en ligne diffusé par l'EPT Plaine Commune pour identifier les freins rencontrés dans le développement d'activités économiques locales;
- en participant à des « soirées entrepreneurs » remontant leurs besoins et générant un premier effet réseau.

En associant les habitants dès le diagnostic, l'équipe projet a pu mettre en évidence les difficultés ressenties par ces populations. La participation des habitants, futurs usagers des lieux totems et des dispositifs mis en place était indispensable afin d'anticiper l'appropriation des solutions créées et éviter au maximum qu'elles soient hors sol.

### Enjeux et objectifs de la démarche

Au regard de ce contexte, les expérimentations de Plaine Commune, en partie soutenues dans le cadre du PIA Territoire d'innovation grande ambition, proposent de répondre à plusieurs enjeux :

- correspondre aux **besoins en immobilier d'entreprise** des acteurs économiques du territoire;
- **relier le développement économique exogène et endogène;**

- **valoriser l'économie sociale et solidaire** pour fédérer et accompagner le secteur;
- **reconquérir des espaces délaissés** dans les quartiers (friches) pour développer une offre économique, culturelle et sociale à destination des habitants.

Le projet ambitionne particulièrement d'améliorer le **maillage du territoire grâce à des pôles « Ressources entreprises » et de devenir support de « lieux capacitants »**, levant les freins à la création d'activités dans un contexte d'autocensure des habitants fréquemment observé.

### Axes d'expérimentation

Le projet propose plusieurs expérimentations :  
 -> La mise en place d'un **Bureau d'études éphémère** porté par l'association Métropop'! afin d'expérimenter une nouvelle méthode pour favoriser la participation des jeunes à la construction des politiques publiques.  
 -> Une **démarche d'urbanisme transitoire et éphémère** menée sur les friches du territoire, dans l'optique d'être support d'une activité économique endogène et locale.  
 -> La création d'une **plateforme de mise en relation** entre entrepreneurs locaux et offreurs de bureaux ou salles de réunion sous-occupés pour répondre aux difficultés d'accès aux locaux d'activités pour les jeunes entrepreneurs des quartiers prioritaires de la politique de la Ville. L'objectif est *in fine* la pérennisation des initiatives entrepreneuriales par l'accès à des locaux abordables.

### Gouvernance du projet et écosystème de partenaires

Le coportage du projet est une des clés de réussite. Il s'est fait, au sein de l'EPT Plaine Commune, entre le service Développement économique et le service en charge du renouvellement urbain. Ceux-ci ont été appuyés en phase de définition par une AMO spécialiste des **stratégies économiques territoriales** et une agence de programmation urbaine. Les volets urbain et économique sont ainsi pensés conjointement, favorisant une approche intégrée du projet urbain.

Bien que le porteur de projet soit l'Établissement public territorial, les Villes impactées, notamment par les actions d'urbanisme transitoire, sont des partenaires privilégiés en lien avec les bailleurs sociaux dont le patrimoine est concerné par ces actions.

L'intégration de la start-up BASE 10 dès le démarrage de ce projet est un autre de ses points forts. La structure, membre de la communauté ANRU+ Les innovateurs, est porteuse de la solution AOUI (voir fiche thématique n° 4 du présent guide) qui met en relation une offre de locaux disponibles au sein des bâtiments tertiaires du territoire avec ceux qui ont besoin d'espaces de travail pendant quelques heures. Cette solution innovante a ainsi pu être intégrée dans le projet, dans une version adaptée en lien avec la collectivité et les besoins exprimés par les habitants et partenaires.

Enfin, plusieurs acteurs ESS du territoire ont construit le projet avec la collectivité et ses partenaires. Ce sont notamment l'association d'éducation populaire Métropop! (porteuse du Bureau d'études éphémère), l'association de médiation musicale MILA et la SCIC Le Phares (porteuse d'un lieu totem de l'ESS sur le territoire de Plaine Commune) et d'un projet de surélévation de bâtiment réalisé quasi exclusivement par des structures de l'ESS.

### Principales expérimentations du projet



#### 1 Renouveler la prise en compte de l'expertise d'usage des jeunes du territoire.

L'association Métropop! est porteuse de l'expérimentation innovante

d'un Bureau d'étude éphémère (BEE) sur le quartier des Quatre-Chemins, à cheval sur Aubervilliers et Pantin<sup>28</sup>. Les jeunes recrutés au sein du BEE, issus du QPV, prennent ainsi le rôle d'experts. En effet, le **parti pris est de mettre leur expertise d'usage au cœur de l'élaboration des politiques publiques** en réponse à des sujets complexes (développement économique du territoire, perspective Grand Paris/GPE/JOP 2024, entrepreneuriat, métropolisation...). Il s'agit ainsi de favoriser l'innovation en valorisant un regard différent de celui de l'expert habituel). C'est une **nouvelle approche de la construction d'outils** (agence de communication, réseau social) qui est expérimentée, dans une logique d'insertion accrue des habitants, et particulièrement des jeunes. Pour cette première phase, le BEE va travailler en lien avec Plaine Commune et ses partenaires autour de trois projets :

— L'installation d'un tiers-lieu et la programmation en lien avec les futurs lauréats de l'AMI autour

#### Caractère innovant de l'expérimentation

Le Bureau d'études éphémère change la manière de concevoir l'action publique à travers :

- Une démarche ascendante («bottom-up») qui part des habitants ou des usagers (jeunes) pour aller vers la décision publique.
- Une démarche multiacteurs qui met dans une même dynamique le monde économique, celui de l'insertion ou du champ associatif, les institutionnels et les publics.
- Une démarche pluridisciplinaire qui croise regard scientifique et praticiens de terrains, décideurs publics et opérateurs.

— d'une opération d'urbanisme transitoire.

— La création d'un réseau social à destination de jeunes entrepreneurs du territoire.

— L'incubation d'une agence de communication et de formation pour les grands projets structurants (Jeux olympiques 2024, Grand Paris Express, Grand Paris, NPNRU...) incluant les jeunes issus du QPV.

Les jeunes participant à l'expérience sont intégrés en service civique au sein de la structure et nourrissent simultanément leur parcours entrepreneurial dans une logique d'accompagnement social et d'insertion.

L'ensemble de la démarche fait l'objet d'une évaluation menée par un chercheur dans le cadre d'un contrat doctoral (CNAM CNRS). Il étudie l'impact de l'expérimentation sur les dynamiques endogènes du quartier et suit la trajectoire des jeunes accompagnés.

#### 2 Porter des activités économiques endogènes et culturelles via l'urbanisme transitoire.

En lien avec l'École urbaine de Sciences Po Paris, Plaine Commune a mené courant 2019 un travail exhaustif de repérage, recensement et catégorisation des friches et espaces délaissés de son territoire. L'objectif est d'y développer des projets d'urbanisme transitoire porteurs d'activités économiques endogènes et spécifiques.

Plusieurs sites, en cours de validation par les nouveaux exécutifs, ont été ciblés pour travailler des projets

28. Commune située sur le territoire de l'EPT Est Ensemble.



#### Couverture du recensement des friches par l'équipe d'étudiants de Sciences Po Paris

d'occupation de ces friches. Il s'agit tant d'envisager de créer des lieux ouverts et animés sur le quartier (Aubervilliers), que de valoriser le tourisme urbain (Saint-Denis) ou encore stimuler la mise en place d'activités nouvelles, notamment liées à l'industrie musicale (Saint-Ouen).

#### Caractère innovant de l'expérimentation

La démarche est innovante par son échelle ainsi que par son approche en briques complémentaires. Celle-ci permet de varier les types de sites et d'occupations et de créer des polarités distinctes pour accueillir des activités économiques endogènes aux sujets variés. L'expérimentation s'articule en outre étroitement avec le NPNRU en venant nourrir la programmation urbaine, économique et culturelle du territoire.

#### 3 Faciliter l'accès des entrepreneurs à des locaux professionnels grâce à la création d'une plateforme de mise à disposition.



Alors que de nombreux entrepreneurs manquent de locaux pour développer

leur activité, Plaine Commune est partie du constat qu'il existe un grand nombre d'espaces sous-utilisés sur le territoire. La **start-up BASE 10** a donc été missionnée pour créer une plateforme (solution AOUI<sup>29</sup>) de mise en relation des offreurs et des demandeurs de locaux disponibles. Plus de 3500 locaux vacants ont été identifiés, principalement des surfaces de moins de 200 m<sup>2</sup>.

29. Voir fiche « Développer l'entrepreneuriat dans les quartiers ».

Ayant pour but de mettre en relation les structures, et notamment les entreprises disposant de locaux vides et les habitants nécessitant des lieux de réunion ou de travail sur le territoire, le dispositif est « gagnant-gagnant ». Il permet aux structures d'occuper temporairement leurs espaces vacants et aux entrepreneurs du territoire de disposer de locaux adaptés pour le lancement de leur activité.

En lien avec Plaine Commune, la start-up BASE 10 a développé un système de « tickets collaboratifs » prépayés, utilisables par les acteurs de l'accompagnement à l'entrepreneuriat, afin d'appuyer le démarrage de l'activité des jeunes pousses du territoire et notamment des habitants des QPV en préfinançant l'accès au dispositif. Les bénéficiaires peuvent ainsi accéder ponctuellement à des locaux adaptés à leurs besoins sans apport financier, ce qui constitue un véritable coup de pouce au démarrage du projet entrepreneurial.

De plus, la présence dans les locaux d'entrepreneurs issus du territoire leur permet de développer leur réseau de connaissances et de relations professionnelles, ce qui ouvre ainsi des opportunités de collaborations bénéfiques au développement économique du territoire. La création de liens informels entre les grands comptes et les jeunes pousses peuvent aboutir à différents types de partenariat dans une logique de développement endogène du territoire.

#### Caractère innovant de l'expérimentation

La démarche de Plaine Commune, en partenariat avec BASE 10, est innovante car elle s'appuie sur une solution numérique pour faire de la sous-occupation des locaux tertiaires une ressource pour les entrepreneurs et le développement économique du territoire. Elle permet également la mise en réseau des entrepreneurs du territoire avec les grands groupes et institutions au sein desquels ils sont accueillis temporairement, tout en répondant à la problématique de manque de locaux accessibles dans une logique « gagnant-gagnant ».

#### Contacts

**Julien VILLAIN** – Coordinateur ANRU+  
– julien.villain@plainecommune.fr

## FICHE PROJET N° 2

# L'expérience «Vivre Les Mureaux» (78) – Changer l'image et développer un territoire en misant sur la filière tourisme



© Philippe Graindorge-Gerpho

Vue aérienne des Mureaux (78)

### Contexte du projet

Située à 40 km à l'ouest de Paris, la Ville des Mureaux (Yvelines) compte 32 000 habitants dont 12 500 résidents au sein des quartiers politiques de la Ville : les quartiers Cinq-Quartiers et Cité-Renault (environ 44 % de la population). La Ville a bénéficié du PNRU sur son Grand projet de rénovation urbaine des quartiers sud de 2006 à 2017. Elle est intégrée, depuis 2016, au sein de la Communauté urbaine Grand Paris Seine et Oise (GPSEO) et s'engage dans le NPNRU avec un projet financé à hauteur de 33 M€ par l'ANRU.

Le projet «Vivre Les Mureaux» est né en 2016 sur la base de plusieurs constats :

- une situation de l'emploi difficile avec une baisse du nombre d'emplois sur la commune (nombre d'emplois détruits plus important que celui des emplois créés sur la période);

- une importante dévalorisation du territoire, y compris pour et par les habitants eux-mêmes avec de nombreux échos négatifs dans les médias se cristallisant sur les difficultés du territoire;
- une proximité avec Paris (40 km) entraînant une forte présence des acteurs publics et associatifs, des investissements publics importants, mais un territoire restant enclavé;
- une Ville engagée dans la transition écologique et sociale qui a beaucoup à offrir, notamment au niveau de la biodiversité.

Ce projet se développe progressivement, impulsé par l'association **La Gerbe**. Celle-ci intervient sur la Ville dans le cadre des objectifs d'insertion du PNRU et rassemble un grand nombre d'acteurs, dont les habitants.

Dès 2016, une consultation participative est lancée auprès des habitants. En six mois, de nombreuses contributions remontent des porteurs de projet sur les points forts de la ville, dont un grand nombre (250) autour du tourisme. L'analyse de cette démarche a permis de débiter la structuration du projet en repérant et en étudiant l'écosystème impliqué dans le tourisme muriautin et en impulsant la mise en relation des acteurs.

En 2017, un groupe de travail est initié faisant office de comité de pilotage et aboutissant à un événement public de lancement de la démarche le 30 septembre. À la suite du lancement, un travail de définition des enjeux, des règles de gouvernance et des modalités de fonctionnement a été mené en lien avec de nombreux acteurs déjà impliqués. La dynamique engagée a donné lieu à la création officielle du Pôle territorial de coopération économique (PTCE) «Vivre Les Mureaux» sous la forme d'une structure associative loi 1901, le 14 mai 2018.

Depuis sa création, de nombreux acteurs ont rejoint la dynamique et le nombre d'événements et de démarches s'inscrivant dans le cadre du PTCE est croissant.

### Enjeux et objectifs de la démarche

Le positionnement de la filière du tourisme local, en rupture par rapport au secteur du tourisme conventionnel (de masse), permet de valoriser de façon très marquante et différenciante le territoire muriautin. Le tourisme y est expérientiel, valorisant une variété d'atouts du territoire :

- Tourisme historique : archéologie, sites des Jeux olympiques de 1924.
- Tourisme de proximité : aviation, navigation, cuisine, sport, base de loisirs.
- Tourisme industriel : usines historiques de Renault et Ariane.
- Tourisme artistique : street art.
- Tourisme écologique : jardins permacoles depuis 2020.

«Vivre Les Mureaux» se présente comme une **initiative citoyenne inclusive**. Elle vise à transformer Les Mureaux en une ville pilote du plein emploi en partie via la filière tourisme. L'objectif est d'insérer 3 200 demandeurs d'emploi d'ici à 2024, soit sept ans après le lancement de la démarche. Le choix de cette échéance est un clin d'œil aux sept mois de suivi d'une personne en insertion.

L'ambition est de faire de ce projet un catalyseur territorial d'énergies et de synergies en créant l'unité et en renforçant le pouvoir d'agir des citoyens et des acteurs locaux (associatif culturels, culturels, institutionnels, économiques, académiques...).

### Les objectifs principaux du PTCE :

- développer un «vivre-ensemble» harmonieux et inclusif en capitalisant sur l'opportunité que représente la diversité de ceux qui vivent le territoire;
- favoriser les conditions d'un écosystème local créateur d'activité durable et d'emploi par la mise en relation des différents acteurs pour arriver au plein emploi, avec une attention particulière portée aux jeunes;
- développer un tourisme solidaire, inclusif et durable qui aidera au développement du territoire et à promouvoir la Ville;
- structurer la démarche pour qu'elle soit duplicable à d'autres territoires : Les Mureaux, Ville pilote;
- mesurer l'impact sur le territoire;
- identifier les problématiques économiques, sociales et environnementales du territoire et développer des activités économiques socialement innovantes en réponse à ces enjeux locaux.

Partageant ces enjeux et une vision commune, le PTCE «Vivre Les Mureaux» a identifié et a accueilli en incubation l'association Académie des pluriels pour piloter le projet Entrepreneuriat jeunesse (2020).

### Axes d'expérimentation

- Bien vivre ensemble : développer des conditions de vie harmonieuses et inclusives, des communautés apaisées, renvoyant une image positive de la ville dans les médias et une fierté d'appartenance.
- Travailler : améliorer l'insertion et l'inclusion vers l'emploi, attirer de nouveaux employeurs et créer des offres d'emploi sur la ville.
- Visiter-rencontrer : développer un tourisme inclusif et durable qui capitalise sur la diversité de sa population et son savoir-faire dans l'accueil, et développer les voyages apprenants à destination des entreprises et des organisations.
- Expérimenter : développer des partenariats multiacteurs pour faire alliance et coconstruire (Le Lab).
- Innover pour accompagner le territoire dans sa transition économique, écologique et sociétale.

Elle vise de manière plus globale à entraîner un changement de regard sur le territoire vis-à-vis de l'extérieur mais aussi vis-à-vis des habitants en valorisant les atouts humains, matériels et naturels et en développant un écosystème dopant le rayonnement territorial des Mureaux.

### Gouvernance du projet et écosystème d'acteurs

La démarche de « Vivre Les Mureaux » s'est incarnée à travers la création dès 2017 d'un Pôle territorial de coopération économique (PTCE)<sup>30</sup>. Il réunit un large écosystème d'acteurs (130 membres en 2021) très divers (entreprises locales, institutions, acteurs du développement économique, associations et habitants...) qui interagissent entre eux pour contribuer à développer la démarche et le territoire.

La structure porte sept postes salariés (une directrice, un chargé de développement et des partenariats, deux chargés de mission, une apprentie et deux

écojardiniers), un appui ponctuel de services civiques. Elle s'est aussi dotée d'un conseil d'administration de douze membres et d'un comité stratégique rassemblant trimestriellement une quinzaine de membres.

Au départ de la démarche, le choix a été fait de l'indépendance politique vis-à-vis de la collectivité. La Ville des Mureaux a donc rejoint tardivement la gouvernance du projet, lorsque celui-ci était déjà consolidé.

En matière de financement, l'ANCT (ex-CGET) accompagne la démarche durant trois ans<sup>31</sup> (2019-2021). Ceci permet d'ancrer et de clarifier le rôle de catalyseur territorial du PTCE. Il est ainsi doté d'une ingénierie spécifique pour mesurer l'impact des actions menées et renforcer les relations entre les acteurs publics et associatifs. Cette méthode contribue à consolider la coordination et la coopération au sein de l'écosystème.



© PTCE Vivre Les Mureaux

Les Mureaux (78)

30. Voir le focus sur les PTCE : [https://www.lelabo-ess.org/system/files/2021-01/2021.01.14\\_relancer\\_les\\_ptce\\_-\\_web.pdf](https://www.lelabo-ess.org/system/files/2021-01/2021.01.14_relancer_les_ptce_-_web.pdf).

31. Dans le cadre de la Mobilisation nationale pour les habitants des quartiers, le ministère chargé de la Ville soutient et finance, via l'Agence nationale de la cohésion des territoires, une expérimentation nationale sur l'animation territoriale citoyenne dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville.

### Principales expérimentations du projet

Le PTCE « Vivre Les Mureaux » ne se limite pas à la mise en œuvre d'un nombre défini d'actions. Il met en valeur et en synergie des actions menées par les acteurs présents localement dans une logique de développement local endogène. Voici quelques exemples parmi les actions nées de la mise en relation et de la coordination des acteurs locaux :

- 1 Baptêmes de l'air à coût réduit : l'aérodrome des Mureaux est l'un des plus utilisés d'Île-de-France. La présence de plusieurs clubs d'aviation a permis de monter une offre adaptée à la population en matière de coûts. Pour un tarif raisonnable (30 €/personne), il est possible de faire son baptême de l'air, de survoler la ville et les environs.
- 2 Dîner chez l'habitant : le PTCE « Vivre Les Mureaux » s'est appuyé sur la présence de plus de 100 nationalités dans la population murinaute. De nombreux foyers ont été incités à s'inscrire sur une plateforme mettant en relation des visiteurs et des familles, offrant la possibilité de prendre un cours de cuisine ou déguster un repas chez l'habitant. Fonctionnant comme une plateforme collaborative de type AirBnB, l'application Eatwith ambitionne de créer du lien et faire découvrir les savoir-faire culinaires du monde entier aux Mureaux tout en apportant aux hôtes un revenu lié à cette activité.
- 3 Ouverture du tiers-lieu La Chrysalide : véritable espace de vie incarnant la démarche, le tiers-lieu La Chrysalide a vocation à appuyer la création de l'écosystème économique et social. Il vise aussi à offrir aux porteurs de projets, aux télétravailleurs, aux associations locales, aux artistes et aux personnes éloignées de l'emploi un lieu physique pour développer les liens et trouver un environnement de travail adapté.
- 4 Balades à thèmes via l'application Baludik : *Balad'eau Mureaux*, *Vél'aux Mureaux*, *Tibet'aux Mureaux* ou *Monsieur Cisme* (jeu d'énigme urbaine) font partie des balades à thèmes permanentes mises en place sur le territoire des Mureaux. À ces 45 km de balades viennent s'ajouter des balades éphémères durant la période estivale qui contribuent à un rayonnement touristique de la ville.

5 Événements autour du vivre-ensemble : afin de favoriser la rencontre et la compréhension interculturelle, des événements comme les journées du vivre-ensemble, des concerts multiculturels, des rencontres interreligieuses et des visites de lieux de culte sont programmées et ouvertes à tous sur le territoire.

6 Animation de Jardins de la Rencontre : sur différents lieux, plantations et productions en permaculture, ouverts au grand public.

7 Actions spécifiques autour de l'emploi et l'entrepreneuriat : plusieurs acteurs de l'insertion, de l'emploi et de la formation gravitent au sein du PTCE. Sont organisés des événements tels que le « Booster/post-booster de l'entrepreneuriat », le dispositif « 100 chances/100 emplois » ou encore les séminaires « La Vie en grand », les rencontres jeunes/demandeurs d'emploi, une boutique éphémère de test d'activités. Ils permettent la création de lien entre les demandeurs d'emploi ou entrepreneurs d'une part, et les entreprises ou personnes ressources susceptibles de les accompagner d'autre part.

8 Actions de formation autour des métiers en tension et/ou liés à la transition écologique : Form'action « soudure » et « biodéchets ».

9 Évaluation scientifique de la démarche : avec l'appui d'étudiants de Sciences Po et du cabinet RRI (richesses immatérielles), l'expérimentation nationale menée avec l'ANCT, le travail sur les modèles socio-économiques avec le laboratoire Le Rameau.

10 Inscription dans l'écosystème ESS : travaux sur la relance des PTCE avec le Labo de l'ESS, participation aux réseaux GNIAC, Impact France, Global Compact France, Territoires zéro chômeur de longue durée, Bleu Blanc Zèbres.

L'ensemble des actions s'inscrivant dans le cadre de « Vivre Les Mureaux » contribue à former un réseau d'ambassadeurs qui prônent et valorisent une image positive du territoire basée sur l'expérience qu'ils y ont vécue.

### Les retombées médiatiques, un indicateur de la démarche de retournement d'image

Un des constats de départ de la démarche «Vivre Les Mureaux» était la représentation négative du territoire véhiculée par les médias. En se concentrant sur les aspects problématiques, les médias fonctionnent comme un prisme déformant et détériorent l'image et la perception depuis l'extérieur et des habitants eux-mêmes sur le territoire. Mesurer, dès le départ, le nombre d'articles et de références positives à la Ville des Mureaux, notamment via la référence à la démarche «Vivre Les Mureaux» a donc été un des indicateurs de la montée en puissance de la dynamique. Près de 800 articles positifs ont été écrits dans des médias locaux et nationaux en trois ans, ce qui montre un renversement radical d'image pour le territoire et ses habitants.



Extrait du Rapport d'activité du PTCE «Vivre Les Mureaux», 2019.

### Bilan et perspectives

Le PTCE «Vivre Les Mureaux» souhaite continuer de développer les outils pour favoriser l'emploi sur le territoire. Plusieurs perspectives de développement semblent ainsi se dessiner :

- Inscription dans la démarche «Territoire zéro chômeur de longue durée» avec la création d'entreprises à but d'emploi.
- Développement d'une épicerie solidaire sur les modèles de MonÉpi (service de soutien à la création d'un réseau de consommation local et durable).
- Ouverture d'un tiers-lieu nourricier, dédié à la sensibilisation, la transformation et l'apprentissage de techniques permacoles et d'alimentation durable, implantation d'une bergerie urbaine, d'un restaurant social et solidaire et de lieux de transformation pour des produits marketés «made in Les Mureaux».

- Création d'une coopérative d'activité et d'emploi.
- Animation et évaluation de l'appel à projets «100 % inclusion 2021».
- Création d'une ferme urbaine sur le toit du centre commercial Espaces et d'un restaurant d'insertion dans le centre (lauréat Quartiers fertiles porté par l'ANRU en 2020).

La démarche bénéficie d'une couverture médiatique, d'une valorisation par les réseaux et les institutionnels et d'un soutien institutionnel de plus en plus important. «Vivre Les Mureaux» a ainsi reçu la médaille de bronze du Tourisme en 2019.

### Contacts

Anne-Denise DAHO – Directrice – Vivre Les Mureaux  
– ad.daho@lesmureaux.info



Panorama du Parc Molière - Les Mureaux (78)

### FICHE PROJET N° 3

## Mulhouse (68) – Réactiver le potentiel du quartier Briand par l'émergence et la structuration de nouvelles activités économiques locales



Mulhouse – Quartier Briand (68)

### Contexte du projet

Le projet d'innovation «Briand site école : un projet visant à développer l'hospitalité et les savoir-faire commerciaux» est porté par la Ville de Mulhouse et ses partenaires. Il vise à transformer le QPV Péricentre Nord, et plus précisément le quartier Briand-Franklin. Touché par la désindustrialisation, ce dernier a perdu son unité architecturale sous l'effet des différentes vagues de rénovation. Le quartier subit aujourd'hui un évitement de la part de nombreux Mulhousiens et une perte d'attractivité économique et résidentielle.

Quartier ancien construit dans les années 1850-1880, le quartier Briand-Franklin est caractérisé par :

- Un contexte historique et économique similaire aux quartiers français s'étant structuré, parallèlement au développement d'une mono-industrie – ici l'industrie textile

(qui a valu à la ville de Mulhouse le surnom de «petite Manchester») –, offrant au quartier une vocation marchande et résidentielle. Cependant, à partir des années 1980, cette industrie s'est effondrée, entraînant des pertes d'emplois massives et la fermeture des commerces de proximité.

— Un positionnement urbain assez stratégique : au-delà de l'attractivité générée par le marché jouxtant le canal de l'Ille, le quartier Briand bénéficie également d'un positionnement original à l'échelle de la Ville de Mulhouse : d'ouest en est, l'avenue Briand côtoie des sites à grande valeur patrimoniale et de grands pôles économiques.

— Une situation économique et sociale similaire à de nombreux quartiers. Elle se caractérise par une population multiculturelle et jeune (indice de jeunesse de 1,9), mais fragile, peu qualifiée (75,7 % des plus de 15 ans sans diplôme)

et aux revenus modestes (51% de la population est sans activité et le chômage s'élève à plus 20%). Elle présente une forte représentation de personnes seules (33,5%) ou immigrées (30%).

### Enjeux et objectifs de la démarche

La Ville de Mulhouse a souhaité s'appuyer sur le projet urbain financé par le NPNRU pour imaginer des réponses à des enjeux plus larges :

- **Réactiver le potentiel des friches et sites vacants pour améliorer l'attractivité esthétique et économique du quartier et redonner envie aux Mulhousiens de fréquenter le territoire :** si les plus beaux immeubles ont été détruits au XX<sup>e</sup> siècle, certains sites sont encore porteurs d'une grande valeur architecturale.
- **Accompagner les habitants vers un retour à l'emploi et/ou une montée en compétences pour favoriser le développement économique local et améliorer le reste-pour-vivre des habitants,** et ainsi continuer à proposer de la main-d'œuvre aux différentes industries locales. Il s'agit là de **formaliser certains savoir-faire et soutenir l'entrepreneuriat par la mise à disposition d'espaces et locaux pour se lancer.**

Pour ce faire, le projet ambitionne de faire du quartier Briand «une avenue des curiosités du monde, une avenue école, pionnière et hospitalière, repérable par son ambiance et son esthétique bigarrée».

### Axes d'expérimentation

Chacune des expérimentations du projet investit un site ou bâtiment délaissé, pour en réactiver le potentiel. Y sont menées des opérations de rénovation «douce» (par étapes) et à haut niveau de performance énergétique. Elles sont complétées par le développement d'une offre de services, d'accompagnement et de formation.

- La halle du marché sera transformée et réhabilitée pour y intégrer un espace de **food court** (restauration partagée et collective) cofinancé par NPNRU et le PIAANRU+.
- Une ancienne boulangerie sera rénovée pour accueillir un **espace d'incubation «off»** (tenue de permanences d'appui à l'entrepreneuriat et à la structuration de projets dans un espace

32. Donner une deuxième vie à des matériaux ou objets hors d'usage.

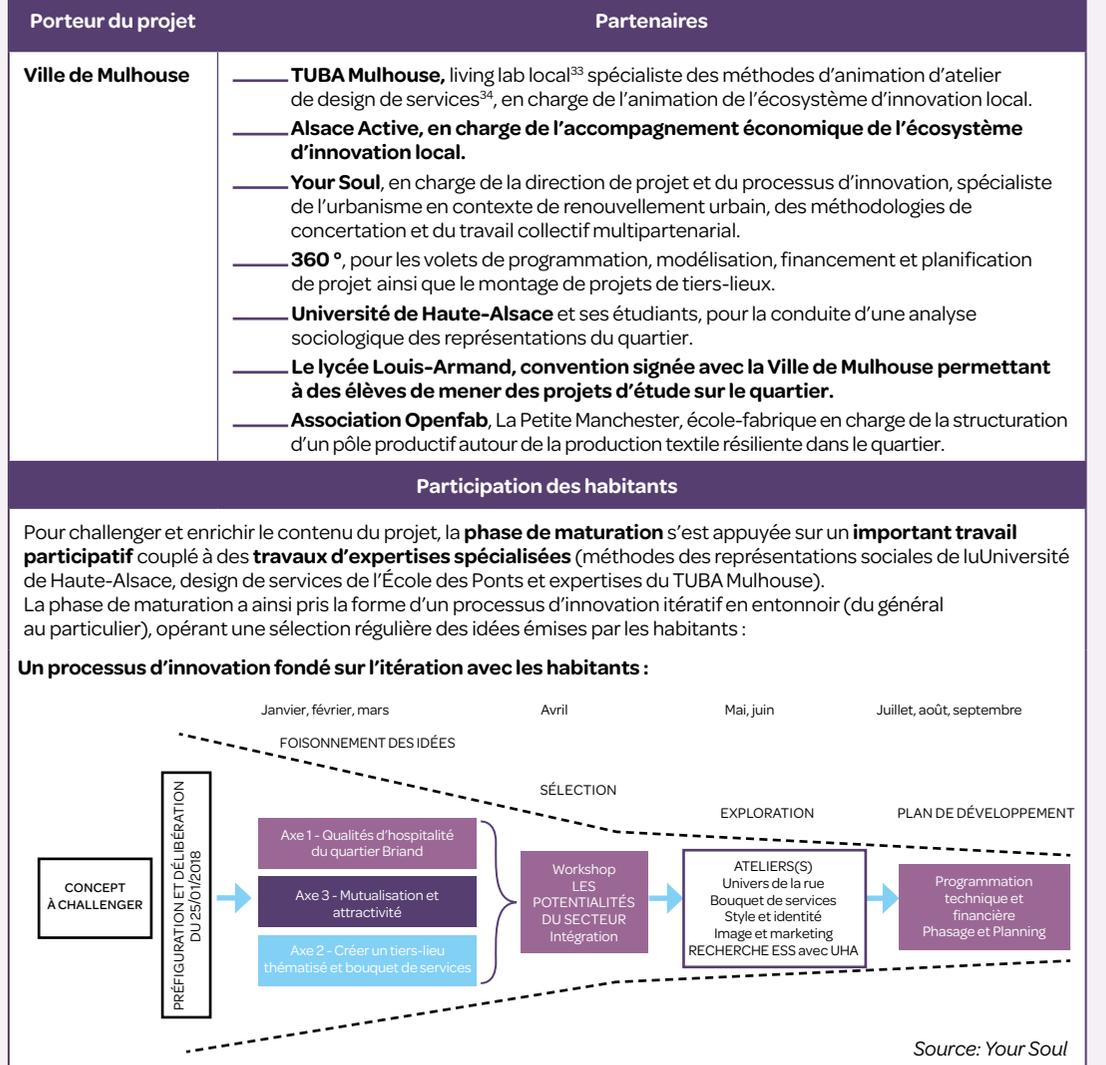
proposant également de la restauration). La rénovation «douce» du bâtiment est cofinancée dans le cadre du NPNRU (opération d'immobilier à vocation économique) et du PIAANRU+.

- Des espaces délaissés d'un bâtiment existant hébergeront des activités de **pédagogie inversée et de formations tout au long de la vie sur le numérique.**
- Une ancienne halle industrielle hébergera un dispositif dit de «**transmission-formation-expérimentation**» sur le **surcyclage/up' cycling**<sup>32</sup> (du textile et des matériaux souples), en résonance avec la spécialisation industrielle mulhousienne historique. La réhabilitation du bâtiment est cofinancée dans le cadre du NPNRU (opération d'immobilier à vocation économique) et du PIAANRU+.
- Différents locaux commerciaux du quartier seront transformés en **boutiques à l'essai** pour permettre aux entrepreneurs de tester leur activité, sous l'impulsion d'un **manager de rue**. Seront aussi proposés des formations et des ateliers de merchandising, c'est-à-dire de techniques de vente à leur destination.



© Jean Ertzscheid

Ex-boulangerie Spitz et futur «incubateur en off» avenue Briand



© Jean Ertzscheid

Rencontre avec les porteurs du projet lauréat de l'AMI «Briand site école», 2019.

33. Un living lab regroupe des acteurs publics et privés (entreprises, associations, citoyens...) dans l'objectif de tester grandeur nature des projets (services, outils, équipement, usages).  
34. Démarche créative et collaborative de conception de services mettant en avant les besoins réels des utilisateurs finaux.

## Principales expérimentations du projet

### 1 La rénovation d'une ancienne boulangerie pour y installer un espace d'incubation «off»

L'expérimentation vise à réactiver un site à forte valeur symbolique dans le quartier (une ancienne boulangerie très prisée des habitants et véritable lieu de brassage). Il est proposé d'y héberger un incubateur «qui ne dit pas son nom» car proposant d'abord des activités de restauration (sous forme de *food court*) et de sociabilisation (via un espace radio).

En creux pourtant, sont bien visées les populations les plus jeunes et/ou à appétence entrepreneuriale qui ne profitent pas des lieux d'incubation existant sur le territoire (par méconnaissance ou autocensure). Ils pourraient trouver dans ce lieu, de manière moins formelle, des possibilités de monter une activité de restauration à l'essai et de bénéficier d'appuis à l'innovation (via des ateliers conduits par le TUBA et Alsace Active).

La réhabilitation du bâtiment est cofinancée dans le cadre du Nouveau programme national de renouvellement urbain et dans le cadre du Programme d'investissement d'avenir (PIANRU+).

#### Concrètement, ce sont trois volets :

1. En «off» : conseil, animation et appuis méthodologiques aux porteurs de projet et entrepreneurs.

#### Caractère innovant de l'expérimentation

L'incubateur qui ne dit pas son nom permet plus facilement de capter, sensibiliser et motiver des entrepreneurs potentiels (cf. freins psychologiques des porteurs et porteuses de projet qui s'autocensurent). La possibilité d'ouvrir un restaurant à l'essai sur le *food court* offre un droit à l'expérimentation pour les jeunes pousses accompagnées, nécessaire dans l'amorçage et le développement de leur projet entrepreneurial.



© Jean Ertzscheid

Box Briand – espace dédié à la formation des habitants en cœur de quartier

2. Installation d'un petit *food court* permettant aux entrepreneurs et entrepreneuses de tester une activité, mais aussi générer des recettes et d'équilibrer le modèle économique du lieu.

3. Installation et exploitation d'un espace radio associatif en cœur de quartier.

### 2 L'émergence et la structuration d'une filière textile en cœur de quartier

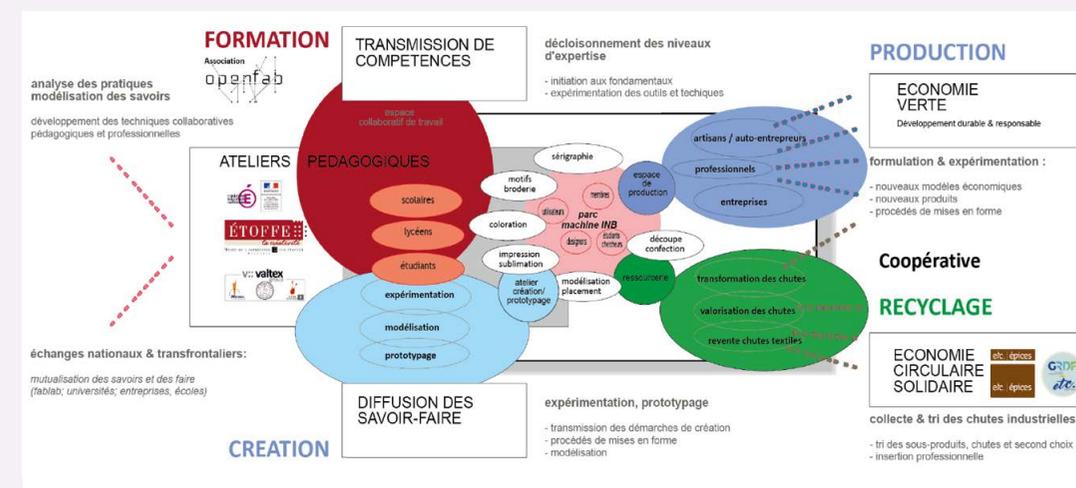
La filière textile/décoration régionale (Alsace) s'est progressivement réorientée vers la production de textiles techniques et matériaux souples. Cette filière régionale compte 250 entreprises et 10000 emplois et est utile dans sept autres industries. La confection pour l'habillement ne représente plus que 10 % de la production. Pour le Pôle Alsace textile, l'enjeu est donc d'innover dans les matériaux textiles, dans l'écoconception et le recyclage des chutes de production tout en formant la main-d'œuvre : il s'agit là d'une opportunité de consolider mais aussi d'étendre la filière en place sur un champ nouveau spécialisé.

Une phase de diagnostic a permis de souligner que le patrimoine matériel et immatériel autour de l'industrie manufacturière de textile était très important sur le territoire mulhousien. L'expérimentation vise à valoriser ce patrimoine

par la mise en place d'un dispositif de transmission-formation-expérimentation permettant de faire émerger une nouvelle filière textile dans la ville de Mulhouse et plus particulièrement dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville. Elle passe par un recensement exhaustif de toutes les compétences présentes parmi les habitants à ce sujet.

#### Concrètement, ce sont quatre volets :

1. **Pédagogie/formation**, pour transmettre les compétences aux habitants et décroisser les niveaux d'expertise entre experts et néophytes (initiation aux fondamentaux de la filière surcyclage du textile, expérimentation de nouveaux outils et techniques de production, ateliers pédagogiques à destination des scolaires, lycéens et étudiants...).
2. **Création**, pour diffuser les savoir-faire auprès des habitants, par des actions d'expérimentation et de prototypage sur des sujets tels que la modélisation ou les procédés de mise en forme textile.
3. **Production**, pour faire émerger une filière durable et responsable, par l'expérimentation de nouveaux modèles économiques, de nouveaux produits et de nouveaux procédés de mise en forme.
4. **Recyclage**, pour collecter et trier les chutes industrielles, véritables matières premières de la filière, et développer des actions d'insertion professionnelle.



Source : Ville de Mulhouse – Your Soul

### Caractère innovant de l'expérimentation

L'expérimentation répond parfaitement aux trois défis posés pour la filière textile : numérisation, conception de nouvelles productions à partir du recyclage, formation d'une main-d'œuvre pour une filière en attente de techniciens et agents de fabrication.

Elle présente par ailleurs un caractère innovant dans plusieurs de ses dimensions :

- **Méthodologique** : alliance de la maîtrise du fait-main avec celle des outils numériques (machines à coudre ou d'impression 3D contemporaines pilotées par des logiciels) permettant d'acquérir des compétences différenciantes et d'éviter le risque de déqualification des professionnels de la filière.
- **Systémique** : en amont, une réflexion intéressante sur l'approvisionnement de ces trois espaces en chutes industrielles des entreprises textiles alsaciennes; la volonté affirmée de travailler avec les entreprises locales pour identifier de nouvelles opportunités de réutilisation des matériaux souples (fils, toiles, cordes, textiles).
- **Formatrice** : réflexion amont sur l'ouverture d'une filière post-bac (Diplôme national des métiers d'art et du design «Process et mise en forme»).

### 3 L'émergence et la structuration d'un réseau de nouvelles boutiques

L'expérimentation consiste en une opération de **redynamisation commerciale et artisanale**, couplée à la **mise en place de services de proximité**.

Le positionnement autour des «curiosités du monde» permettra de valoriser le multiculturalisme géographique, historique et générationnel du quartier.

L'objectif est de faire émerger un réseau de nouvelles boutiques dites «du monde» proposant de nouveaux produits «ethniques» de qualité (arts graphiques, décoratifs, culinaires et artisanaux) en appui aux compétences et cultures des habitants.

**Concrètement, ce sont quatre volets :**

**1. Recruter** un manager de rue pour organiser le centre de ressources sur le commerce et l'e-commerce. Celui-ci aura des missions similaires à celles du manager de commerce du centre-ville de Mulhouse ainsi que des missions d'accompagnement des projets entrepreneuriaux des habitants en lien avec acteurs dédiés au sein du projet.

**2. Mettre en place et gérer** plusieurs boutiques tests pour permettre aux entrepreneurs locaux de tester leur activité (modèle des boutiques à l'essai).

**3. Favoriser** l'installation de services ou commerce «curiosités du monde» en s'appuyant sur des concepts commerciaux innovants (produits ethniques valorisés via des concept-stores, pop-up stores ou showrooms) afin d'appuyer l'identité de l'avenue Briand et la démarquer commercialement.

**4. Organiser** des formations et des ateliers de *merchandising* pour appuyer la montée en compétences des commerçants présents et à venir.



© Jean Ertzscheld

Avenue Briand pendant un après-midi d'animation dans le cadre des Saisons de Briand

### Caractère innovant de l'expérimentation

Une approche systémique qui mêle :

- le développement de nouveaux concepts commerciaux innovants;
- l'appui sur des locaux de boutiques à l'essai pour permettre aux entrepreneurs de tester leur activité;
- le recrutement d'un manager de rue aux fonctions hybrides;
- l'accompagnement des commerçants pour une meilleure valorisation commerciale de l'avenue.

### Contacts

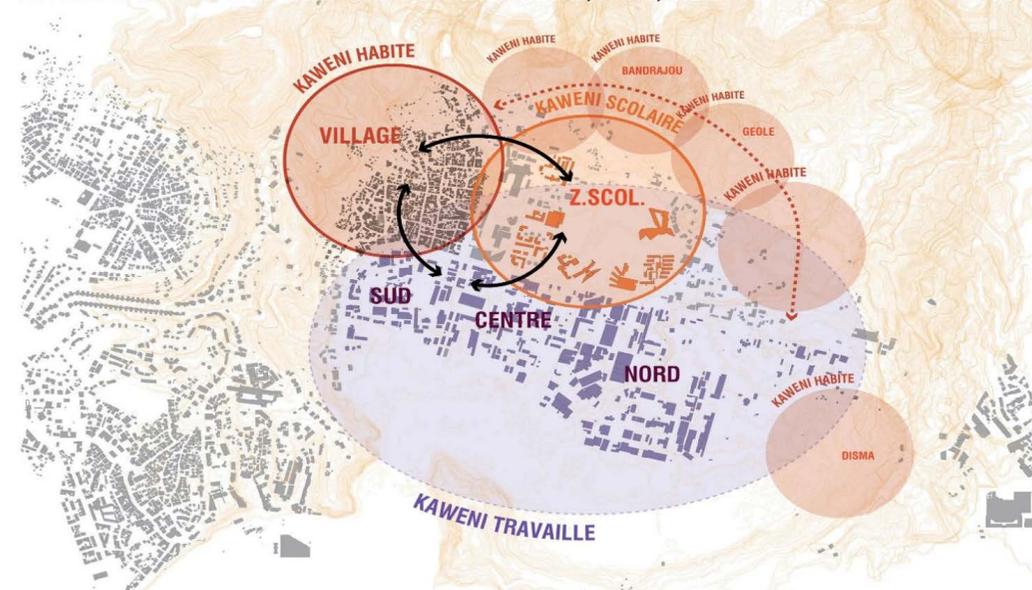
**Nadège DEGREMONT** – Ville de Mulhouse – Cheffe du service Politique de la Ville – [ad.daho@lesmureaux.info](mailto:ad.daho@lesmureaux.info)

## FICHE PROJET N° 4

### Mamoudzou (976) : Formalisation de filières informelles et accompagnement vers l'emploi des habitants de Kawéni

#### UN DESSEIN URBAIN POUR UNE MORCEAU DE VILLE INTEGRE, MIXTE, EQUILIBRE

ANNEXE 7



© la Fabrique Urbaine

#### Contexte du projet

Dans le cadre de son projet de renouvellement urbain, la Ville de Mamoudzou, préfecture de Mayotte (976), et ses partenaires innovent et portent un projet de transformation profonde du quartier prioritaire Kawéni.

Le quartier Kawéni est souvent décrit comme le «premier bidonville de France», du fait de l'existence de dysfonctionnements majeurs et avec peu d'équivalents en ce qui concerne l'état dégradé, voire insalubre, de l'habitat et de l'aménagement. Le profil moyen des habitants est marqué par une pauvreté et un taux de chômage importants (50 % des 17000 habitants vivent avec moins de 200 €/mois). Les activités informelles, fortement présentes, sont souvent le seul moyen de subsistance des résidents.

À côté de la zone résidentielle dite «Kawéni Village» se trouve une zone scolaire accueillant 10000 élèves, ainsi qu'une zone d'activités qui constitue le poumon économique de Mayotte et dont seuls 8 % des salariés sont issus de Kawéni.

Le site est inscrit dans un vaste projet de renouvellement urbain au titre du NPNRU, qui vise à «normaliser» le bidonville de Kawéni, transformer la zone d'activités économiques en véritable quartier d'affaires, limiter l'étalement urbain et améliorer la qualité de vie du quartier, notamment via la création d'une ligne de bus desservant la zone, et renforcer la cohérence territoriale entre les différents quartiers. Le projet d'innovation soutenu dans le cadre du PIA TIGA dit «ANRU+» s'inscrit en lien avec le NPRU de façon qualitative; au-delà d'une grande opération d'aménagement à vocation économique,

la collectivité souhaite **accompagner les habitants de Kawéni vers une amélioration significative de leur qualité de vie à travers l'insertion par l'activité économique**. Le projet d'innovation offre un degré supplémentaire d'intégration du quartier à la stratégie plus vaste de développement économique de Mamoudzou.

### Enjeux et objectifs de la démarche

Le projet d'innovation se propose de répondre à plusieurs enjeux :

- **préparer les habitants de Kawéni à accéder à l'emploi au sein des entreprises de Kawéni et éduquer les entreprises au développement de Kawéni** à travers la mise en place d'une intervention croisée sur l'offre et la demande d'emploi;
- **favoriser le développement de circuits courts par l'économie sociale et solidaire** en repérant les filières économiques informelles sur le territoire et en les accompagnant vers leur formalisation;
- **intégrer la stratégie d'innovation et l'investissement à vocation économique** dans la conception du renouvellement urbain de Kawéni.

La démarche d'innovation sur le quartier de Kawéni permettra de rapprocher les habitants de l'emploi à travers un travail sur la rencontre du marché de l'emploi avec les résidents, combiné à une expérimentation favorisant les projets entrepreneuriaux collectifs et individuels.

**1. Préparer** les habitants à accéder à l'emploi au sein des entreprises de Kawéni à travers le déploiement de la méthode « Intervention offre demande » (IOD), qui se traduit par un **double accompagnement des demandeurs d'emploi et des entreprises recruteuses de publics éloignés de l'emploi**.

**2. Développer** les circuits courts par l'économie sociale et solidaire autour de trois filières économiques informelles locales jugées prioritaires : le **maraîchage, la restauration rapide et le sport et activités de loisirs**.

**3. Intégrer** la stratégie d'innovation et l'investissement à vocation économique dans la conception du renouvellement urbain à travers une **étude de programmation portant sur la zone d'activités, et un aménagement à vocation économique** permettant d'envisager le maintien et le développement des activités formalisées actuelles et en devenir.

### Principales expérimentations du projet

Le projet d'innovation se propose de répondre à plusieurs enjeux :

#### 1 Mise en place de la méthode « Intervention sur l'offre et la demande » d'emplois (IOD)

La méthode IOD, initiée dans les années 1980, propose un ensemble de **stratégies de médiation et de soutien pour réussir l'insertion professionnelle durable de publics en situation de grande précarité** et éloignés de l'emploi. Elle a vocation à réduire les représentations invalidantes des publics en insertion et à rapprocher insertions sociale et professionnelle. La méthode s'appuie sur la mise en relation directe et répétée des personnes en situation de précarité et en recherche d'emploi, et les entreprises.

Cette intermédiation vise l'accompagnement et le suivi des candidats dans leur retour vers l'emploi en même temps que l'appui aux entreprises qui accueillent ce public éloigné de l'emploi. Elle est réalisée par la Fondation des apprentis d'Auteuil et consiste à :

**1. Repérer et sourcer** le public éloigné de l'emploi susceptible d'être intégré à la démarche. Ce public bénéficie d'un accompagnement des conseillers en insertion professionnelle pour permettre de lever les freins sociaux qu'il subit (manque de confiance, absence d'attitudes professionnelles, etc.).

**2. Accompagner et coopérer** avec les entreprises qui accueillent ces candidats, de la prise de poste jusqu'à neuf mois après l'intégration.

Le cadre d'expérimentation permet de **réunir de nombreux acteurs de l'écosystème de l'emploi** : employeurs (CPME, Medef), acteurs publics de l'emploi (Pôle emploi, Direccte, CCI, CCSM) et de la formation (notamment l'École de la Deuxième Chance), etc. La constitution de ce réseau d'acteurs de l'emploi permet de **mobiliser de façon concertée des dispositifs d'aide à l'embauche**.

#### Mise en œuvre :

- La mairie a organisé, avec son AMO, un temps de consultation des entreprises du territoire pour connaître leurs besoins : métiers en tension (agent de sécurité, de nettoyage), principales difficultés de développement (congestion de la zone et mauvaise accessibilité, absence de locaux d'activités pour les PME...).
- Mise en place d'une plateforme municipale « 100 entreprises 100 emplois » qui participe à l'animation territoriale et à la communication autour de cette action. Cette plateforme sera concrétisée

- dans un bâtiment physique en lien avec le NPNRU en cours à Mamoudzou. Ce lieu servira de point d'accueil formel des publics visés et des entreprises. Son intérieur sera codesigné avec les structures qui occuperont le site à l'avenir (recruteurs, consulaires, services publics de l'emploi, etc.).
- Accompagnement d'une AMO sur le temps long, avec une structure spécialisée (Les Apprentis d'Auteuil). Le prestataire de la commune est sur place et accompagne les demandeurs d'emploi sur près de neuf mois.
- Animation événementielle autour du projet : la dimension communicante est très présente, en vue de garantir une bonne diffusion auprès des entreprises et des publics précaires, pour favoriser le bouche-à-oreille. Un événement fédérateur a été organisé pour médiatiser les rencontres entreprises/candidats, et ainsi valoriser le territoire et ses habitants.

#### 2 Accompagnement des filières économiques informelles du territoire

L'expérimentation se propose de repérer les filières économiques informelles du territoire et de travailler avec leurs acteurs pour aller vers leur formalisation. En matière de liens avec le NPNRU, il s'agit de resituer des activités économiques informelles « de rue »

#### Caractère innovant de l'expérimentation

Le projet vise un **travail simultané sur les besoins** des personnes en situation de précarité et des entreprises :

- Mise en place de stratégies de communication visant la **diffusion large de l'information** sur la démarche par des canaux originaux (événementiel) et le **renforcement de l'interconnaissance** entre des acteurs qui n'ont qu'une image partielle, voire biaisée, les uns des autres. Une logique de travail partenarial a ainsi été impulsée entre acteurs économiques, habitants, acteurs de l'emploi et acteurs du développement économique.
- Association des entreprises à la définition du projet avec la collectivité, notamment sur la question foncière et de gestion du trafic et d'accès à la zone. Cette association se matérialisera par la **corédaction avec les entreprises impliquées du CCTP** du futur aménagement de la zone.
- Mise en place prévue d'un **lieu physique, La Plateforme de l'emploi, guichet unique pour les questions liées à l'emploi**. Il est également prévu que l'aménagement intérieur soit réalisé en concertation avec les structures d'insertion par l'activité économique et les acteurs de l'emploi en général.



Stand de vente de création couture - Foire agricole et artisanale Mamoudzou

© Ville de Mamoudzou

dans le futur du quartier. Pour cela, la collectivité est partie de l'existant sous forme de mesure de la superficie occupée par ces activités informelles.

La Ville de Mamoudzou a piloté une étude afin de mieux connaître ce secteur économique informel – mais non souterrain ou illégal – sur son territoire. Huit filières principales se sont dégagées. Le cabinet de conseil a étudié, pour chacune d'entre elles, le potentiel de développement, de création d'emplois, les freins réglementaires éventuels, le niveau d'investissement nécessaire, l'impact sur la population locale et la présence de porteurs de projets. Cette étude était volontairement participative et impliquait des visites de site, ateliers de travail et entretiens avec les acteurs de ces filières et du développement économique. Ce processus itératif a rencontré certaines difficultés :

- Décalage entre les attentes des acteurs de filières et opportunités du groupe de travail : certaines contraintes représentent des blocages majeurs pour les filières (absence de foncier arable, pas de réseaux d'assainissement, mise aux normes d'un laboratoire culinaire, autorisations réglementaires...) mais ne trouvent pas encore toutes une solution dans le programme de renouvellement urbain.
- Manque de mobilisation des parties prenantes :
  - La difficulté, classique, de mobilisation des habitants lors des moments d'échanges a posé des difficultés à plusieurs reprises. Certains groupes

de travail thématiques n'ont eu aucun participant, ce qui a empêché des filières de designer un référent.

- Des modalités adaptées de mobilisation ont donc dû être trouvées : réalisation d'entretiens complémentaires, analyse documentaire sur du benchmark, etc.

Chaque groupe de travail a été l'occasion de réunir des acteurs se rencontrant peu (services de la Ville, travailleurs informels, État) autour d'une méthodologie innovante (design thinking de filière). **La stratégie était d'accompagner la formalisation des trois filières prioritaires et d'étendre progressivement ce processus aux autres filières.**

#### Exemple de l'accompagnement à la filière maraîchage.

Une filière informelle de maraîchage a été identifiée. Les maraîchers vivent de leurs cultures sur de petites parcelles qu'ils cultivent sans autorisation. Les récoltes servent à l'autoconsommation mais également à la filière informelle de restauration rapide de rue, à défaut de l'existence d'un marché qui pourrait offrir d'autres débouchés. Le projet de structuration de la filière est né de la mise à disposition, par un acteur privé local, d'une grande parcelle à destination des maraîchers informels. L'exploitation de ce terrain a vocation :

- à servir de base à un regroupement en coopérative ou Groupement de valorisation agricole (GVA) de ces petits exploitants, avec la Capam (Chambre d'agriculture, de la pêche



© Ville de Mamoudzou

Étal de vente de produits agricoles, Marché de Kaweni Mamoudzou

et de l'aquaculture de Mayotte);

- à servir de démonstrateur des techniques agricoles mahoraises en lien avec le lycée agricole et le Centre de formation professionnelle et de promotion agricole (CFPA). Ce démonstrateur permettrait de donner de la visibilité à la pratique agricole locale, de faire monter en compétences les maraîchers existants et de structurer étroitement la filière avec les futurs cultivateurs et les acteurs professionnels. Le lycée agricole accompagnera en retour les maraîchers actuels ne disposant de formation.

Son caractère systémique est essentiel à mettre en œuvre lors d'un travail sur les filières économiques. En effet, l'action réunit des exploitants, des acteurs de l'éducation et de la formation, du développement économique et de l'emploi, et les acteurs de la filière de restauration. Ce caractère systémique permet en outre aux acteurs de se connaître et jette les bases d'une structuration, à terme sous forme de Pôle territorial de coopération économique (PTCE).

#### Résultats attendus :

- L'exploitation de la parcelle permettra, en tant que ceinture verte, de limiter l'urbanisation sauvage et informelle de Kawéni sur les pentes du cratère voisin, en concordance avec le NPRU.
- L'action permet d'augmenter la sécurité et la résilience alimentaires du quartier, un enjeu

#### Caractère innovant de l'expérimentation

L'identification d'activités informelles pouvant déboucher sur la structuration de filières formelles repose sur l'implication et la coopération d'acteurs variés. Un travail pédagogique est nécessaire, notamment en direction des porteurs de projet et des habitants qui ne voient pas toujours l'intérêt de passer à une économie formelle. Ce travail doit néanmoins permettre :

- Une synergie entre filières afin d'impulser une dynamique collective.
- La création de lieux physiques permettant d'incarner ces synergies et regroupant lieu de vente alimentaire et culinaire, éventuellement crèche municipale, activités sportives et de loisirs, etc.
- La formalisation des activités conduit à une formalisation des ressources des acteurs qui facilite l'accès au droit (titre, logement, éducation...). Cette démarche se veut vertueuse et peut faciliter les solutions de logement attendues dans la mise en œuvre du NPRU.

crucial au vu du caractère insulaire de Mayotte.

- Elle permet enfin de valoriser la culture locale et donc les habitants du quartier, et une montée en compétences via la formation de ces maraîchers.

La programmation et la conception urbaines réservent enfin un espace permettant l'intégration d'activités marchandes en cours de structuration :

- une halle couverte, destinée à accueillir et protéger ces activités devenues formalisées dans le nouveau quartier, fait la même superficie;
- des « compteurs forains » permettent d'accéder à des points de rejet d'eaux usées, d'électricité, des éviers ainsi qu'un espace pour les bennes de déchets;
- le CCTP de ce futur espace fera l'objet d'une concertation avec les acteurs engagés dans le processus de formalisation à qui il sera destiné;
- les sites de vente ou de fabrication seront réservés aux activités formelles ou en cours de formalisation.

#### Contacts

**Stéphanie BOUDARD** – Directrice du renouvellement urbain – Ville de Mamoudzou  
– s.boudard@mairiedemamoudzou.fr

#### Synthèse du potentiel de développement des filières



Source : Cabinet M'Zé

## FICHE PROJET N° 5

### Lormont (33) Espace textile rive droite – Renforcer les initiatives entrepreneuriales et contribuer à l’insertion sociale et professionnelle des habitants des quartiers



© Dossier NPNRU

Vue d’ensemble quartier Palmer à Cenon (33)

#### Contexte du projet

Le Grand projet de Ville (GPV) de la rive droite est un projet de développement social et urbain intercommunal. Il accueille sept QPV où résident 28 000 habitants. Il s’inscrit sur le territoire des Villes de Bassens, Lormont, Cenon et Floirac, mobilise Bordeaux Métropole et les communes concernées, et se décline autour de quatre axes :

- Le renouvellement urbain en lien avec Bordeaux Métropole, porteur de projet NPNRU.
- Les politiques d’accompagnement en matière d’économie et d’emploi, d’éducation, de culture, de lutte contre les discriminations (comprenant un volet Équipements et un volet Actions et médiation).
- La revalorisation de l’image de la rive droite.
- Le développement du parc des Coteaux situé sur les villes de Bassens, Lormont, Cenon et Floirac.

Entre 2016 et 2018, le GPV a accompagné l’émergence du projet « Espace textile rive droite » en mobilisant différents dispositifs et partenaires du territoire :

- Le Social Lab, appellation du dispositif CitésLab<sup>35</sup> porté par le GIP, a assuré la coordination initiale du lieu et du collectif de porteurs de projets.
- Le centre social (association Didee) de Lormont a soutenu la démarche en mobilisant les habitants et habitantes du quartier et en mettant un local à la disposition de l’Espace textile.
- ATIS, fabrique à initiatives et incubateur qui accompagne le développement d’entreprises sociales sur le territoire aquitain, a mené l’étude d’opportunité conduisant à la mise en place de l’Espace textile.

35. Voir Fiche 4 du présent guide.

— Sew & Laine, tiers-lieu de la filière textile, est également mobilisé pour apporter son expertise technique et entrepreneuriale aux porteurs de projets.

#### Enjeux et objectifs de l’Espace textile rive droite

L’Espace textile rive droite vise à construire des réponses aux enjeux clés du développement d’initiatives entrepreneuriales des quartiers prioritaires sur lesquels il se développe, s’adressant en particulier à des personnes porteuses de projets qui s’inscrivent dans la filière textile, en préfiguration d’une activité entrepreneuriale.

Cet espace textile a en effet été créé pour soutenir les habitants et habitantes ayant une activité de couture (retouches, créations textiles, etc.), à titre privé ou en amorçage d’une démarche entrepreneuriale. Pour

cela, il propose l’accès à un atelier équipé en matériel, à un lieu de vente et de visibilité, mais aussi à une mise en réseau avec les associations et entreprises locales. Les porteurs et porteuses de projet bénéficient ainsi d’un accès gratuit au lieu pour y mettre en place leur activité entrepreneuriale et s’engagent en retour à assurer l’accueil d’autres habitants et habitantes sur le lieu.

D’une part, il s’agit donc de faciliter la structuration et la consolidation de l’activité, dans un contexte où cette activité naissante est le plus souvent menée à domicile. D’autre part, l’Espace textile rive droite permet de rompre l’isolement des travailleurs et travailleuses grâce à des opportunités de rencontres et d’échanges, mais aussi de coopérations. Pour les personnes éloignées de l’emploi, il s’agit d’apporter un accompagnement spécifique à la faveur d’un véritable parcours d’insertion professionnelle et sociale.

#### CARTE DES ATELIERS DE COUTURE DE L’ESPACE TEXTILE RIVE DROITE



Source : Espace textile rive droite

L'association Espace textile rive droite a ainsi pour objet d'**accompagner à travers la couture la remobilisation et l'insertion sociale et professionnelle, notamment des femmes issues des quartiers prioritaires du territoire de la rive droite au sein de la métropole bordelaise.**

Pour atteindre cette finalité d'insertion, l'Espace textile propose :

- de structurer le parcours d'entrepreneurs fragiles (issus des QPV, bénéficiaires de minima sociaux) grâce à la mise à disposition de machines professionnelles, d'une mise en visibilité, de dispositifs de formation, d'un accompagnement et d'un appui au développement de nouveaux marchés;
- un espace de lien social via des ateliers de couture gratuits ouverts à tous (bénéficiant en majorité à des habitants et habitantes du quartier), animés par les entrepreneurs;
- un projet de remobilisation professionnelle à destination particulière des personnes très éloignées de l'emploi.

### Axes d'expérimentation

L'Espace textile rive droite s'appuie sur trois axes d'expérimentation principaux :

#### — Le collectif

Le projet s'appuie sur le constat que la couture constitue une activité potentiellement porteuse auprès des habitants et habitantes du quartier et passe par la structuration d'un collectif de porteurs de projet, couturiers et couturières, qui trouvent au sein de l'Espace textile un appui pour développer leur clientèle, partager entre eux et bénéficier ou donner des cours de couture. Le projet repose ainsi sur l'entraide, la réciprocité et la coopération de ce collectif, autour d'un savoir-faire commun. L'Espace textile rive droite propose :

- l'accès à une boutique professionnelle;
- l'accès à des machines professionnelles (surjeteuses et piqueuses plates);
- un accompagnement individuel aux porteurs de projet qui souhaitent développer leur activité grâce à un partenariat avec une structure d'accompagnement à la création d'entreprises (Anabase);

- des formations : une validation des compétences avec l'école de couture Espace Couture;
- des ateliers sur l'entrepreneuriat avec l'incubateur Les Premières Nouvelle-Aquitaine;
- un accès à des marchés et à des activités rémunérées complémentaires.

#### — La mobilisation sociale

Il s'agit par ce projet de s'appuyer sur la couture comme facteur d'inclusion sociale.

Des ateliers couture, vecteurs de liens sociaux et favorisant la rencontre entre les habitants et habitantes des quartiers, sont ainsi animés par des couturières engagées dans une voie professionnelle : découverte de la couture, ateliers confection/retouche, sensibilisation à l'entrepreneuriat....

Des animations de quartier autour de la couture sont également proposées, de même que des visites de l'Espace textile, en lien avec les partenaires de l'insertion et de l'emploi.

#### — La mobilisation professionnelle

L'objectif est double : d'une part, il s'agit de construire des passerelles vers les dispositifs existants (Plans locaux pour l'insertion et l'emploi, Mission locale, Pôle emploi, structures d'insertion par l'activité économique, etc.), et d'autre part, de contribuer au développement d'activités supports de la remobilisation professionnelle et de l'insertion.

Pour cela, la démarche vise la mise en lien avec des professionnels de la couture, mais aussi de la formation ou de l'accompagnement vers l'emploi et la création de chantiers et projets de remobilisation, à la faveur d'un accompagnement global.

### Gouvernance du projet et écosystème de partenaires

#### Gouvernance et implication des habitants et habitantes des QPV

L'Espace textile est une association loi 1901, dont les habitants et habitantes des quartiers prioritaires sont des partenaires à part entière. Ceux qui le souhaitent s'investissent activement dans le projet en tant que porteurs de projet textile et animateurs bénévoles

d'ateliers couture et sont associés au développement de projets de l'association. Enfin, ils bénéficient des ateliers et d'actions d'animation proposées par l'association. En 2019, parmi les 86 adhérentes participant régulièrement aux ateliers couture, 48 résidaient en QPV.

#### Les partenaires

Le développement de l'Espace textile s'est basé sur un tissu partenarial dense, réunissant :

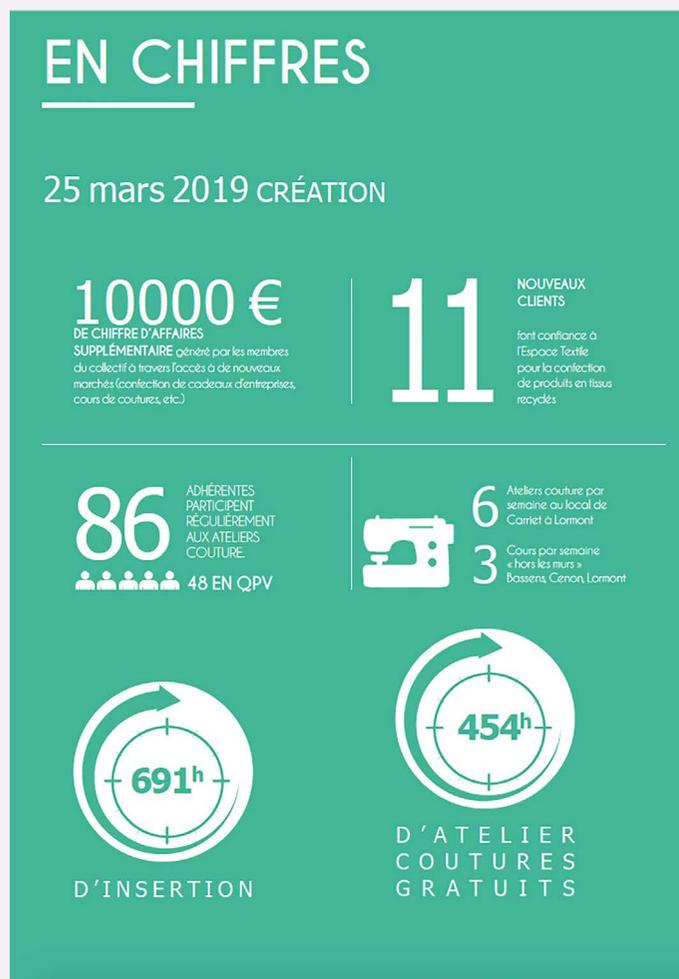
— **Des partenaires publics** : Région Nouvelle-Aquitaine, Département de la Gironde, État, Bordeaux Métropole, Groupement d'intérêt public Grand projet de Villes rive droite, Maires de Bassens,

Lormont, Floirac et Cenon.

— **Des fondations privées** : FACE, AG2R La Mondiale, Sillon Solidaire, Fondation BNP Paribas

— **Des bailleurs sociaux** : Domofrance, Mésolia, Gironde Habitat.

Cet écosystème partenarial dense apporte un soutien au projet sous la forme de subventions, mais également par la mise à disposition de locaux, la commande publique et les achats de services et prestations auprès de la structure. Domofrance met ainsi à la disposition de l'association des locaux et constitue actuellement le client principal de l'atelier couture.



Source : Rapport d'activité de l'Espace textile rive droite, 2019

L'association mène également un travail d'information, d'orientation et de mise en lien avec ses partenaires de l'emploi et de l'insertion : association d'insertion DEFI, Pôle emploi, Mission locale des Hauts de Garonne, Centre insertion sociale et économique (CISE), Association jeunesse des Hauts de Garonne (AJHAG), association Didee, Diaconat de Bordeaux, CIDFF, Promofemmes, MDSI, CCAS, PLIE Lormont/Cenon.

Enfin, les actions d'accompagnement professionnel et de formation de l'association s'opèrent en lien avec des partenaires : ARE 33, MIEL, D2C, Espace Couture, Les Premières, Sew et Laine, entreprises textiles (pour PMSMP), SIAE, Anabase.

## Principales expérimentations du projet

### 1 Accompagner la constitution et la professionnalisation d'un collectif de porteurs de projet

La mise à disposition d'un espace de production et de commercialisation équipé, l'accès facilité à un réseau d'acteurs ressources, conjugué à des dispositifs de formation à la fois autour de la couture et de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprise, apparaissent comme une réponse globale aux enjeux de professionnalisation d'un collectif de porteurs de projet, mais aussi d'insertion professionnelle et, de ce fait, sociale. Il s'agit d'une démarche d'innovation sociale riche, par la pluralité des réponses apportées par cette association constituée autour d'une activité par ailleurs porteuse et fédératrice pour les habitants et habitantes des quartiers prioritaires.

#### Caractère innovant de l'expérimentation

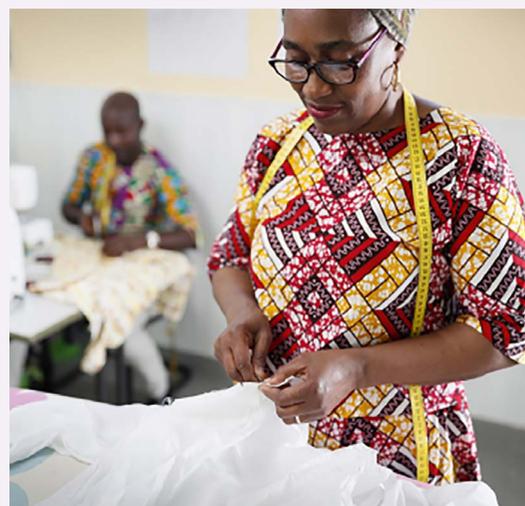
La constitution d'un collectif de porteurs de projets s'opère sur la base d'un engagement réciproque et propose une nouvelle relation avec et entre ces porteurs. Cela permet d'apporter :

- l'accès gratuit à un atelier de production équipé de matériel professionnel, une boutique pour la retouche et la création textile;
- une logique de codéveloppement pour répondre à des marchés nouveaux;
- une logique d'engagement pour assurer l'accueil des habitants sur le lieu et proposer des ateliers à destination des habitants et habitantes du quartier.

### 2 Proposer aux habitants et habitantes de nouveaux espaces d'échange

Au-delà d'une activité à structurer économiquement dans un cadre entrepreneurial, la couture est appréhendée comme le support d'un lien social renforcé, pour permettre aux gens de développer une passion, mais aussi partager un moment ensemble, en particulier dans le cadre des ateliers collectifs.

Ces ateliers couture maillent le territoire du GPV, dans la boutique et l'atelier ainsi que hors les murs sur toute la rive droite, à raison d'une dizaine d'ateliers par semaine. L'objectif est de réunir une dizaine de femmes autour de la couture et une couturière professionnelle animant



Atelier de confection

© Rodolphe Echer

l'atelier. Chaque porteur de projet peut assurer ainsi des permanences et proposer des ateliers à destination des habitants du quartier (découverte de la couture, ateliers confection/retouche, sensibilisation à l'entrepreneuriat...), au-delà de l'accompagnement dont il bénéficiera par ailleurs pour consolider son activité. De nouveaux ateliers couture sont envisagés au sein des QPV des Aubiers (Bordeaux) ainsi qu'à Floirac, dans une logique de déploiement et de maillage plus complet du territoire intercommunal.

L'efficacité de ce maillage repose en outre sur des partenariats actifs avec les acteurs locaux que sont les centres sociaux et les bailleurs sociaux (Domofrance).

### 3 Développer des supports de remobilisation et d'appui à la professionnalisation

L'association porte plus spécifiquement le projet «**En découdre avec l'emploi**», qui s'organise autour d'une demi-journée par semaine de travail rémunéré pour la réalisation d'objets textiles. Cette **remise à l'emploi immédiate** est associée à un accompagnement social renforcé, basé sur le volontariat, et devient le support pour la construction de parcours d'insertion : entretiens

individuels, français langue étrangère, coaching, visites d'entreprises. Le projet accueille entre 30 et 40 personnes par an avec un taux de 50 % de retour à l'emploi (sorties positives de parcours).

Dans le cadre de ce projet, l'association prévoit d'ouvrir en juin 2021 une mercerie solidaire et une mercerie mobile, espaces d'échange et de travail, qui mobilisera activement les habitantes et les habitants dans sa construction comme dans sa gestion.

## FICHE PROJET N° 6

### Perpignan (66) Père-Pigne – Un atelier de confection en plein cœur du quartier Saint-Jacques



© Justine Roquelaura

Atelier de confection de la structure Père Pigne.

#### Contexte du projet

La communauté urbaine de Perpignan compte, depuis 2011, 36 communes et 260 000 habitants sur un territoire qui représente le troisième pôle d'emploi de la région Occitanie.

Dans le cadre du Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), le quartier politique de la Ville Saint-Jacques – Saint-Mathieu – La Réal fait l'objet d'un vaste projet urbain avec une intervention forte, en lien avec l'ANAH, sur l'habitat ancien dégradé.

Le quartier Saint-Jacques, accueillant une communauté gitane particulièrement paupérisée, fait l'objet d'une priorité forte en matière d'intervention. En effet, dans ce quartier du centre historique composé de plus de 1600 logements en copropriété, repartis en 24 îlots,

le projet urbain doit relever les défis de mixité sociale et fonctionnelle, de diversification de l'habitat et de lutte contre l'habitat indigne.

Le projet urbain soutenu dans le cadre du NPNRU prévoit ainsi plus de 112 millions d'euros d'investissement, dont 27,5 M€ sur les équipements, 16,2 M€ sur l'aménagement et 64,3 M sur le logement.

Pour accompagner le projet de renouvellement urbain et travailler en profondeur sur l'amélioration des conditions de vie des habitants, le PRU s'articule avec un large plan d'action sociale, inclus en partie dans le cadre du Contrat de Ville. Une action renforcée est notamment développée en faveur de l'insertion professionnelle des habitants. En effet, la situation de l'emploi sur le quartier Saint-Jacques

est très détériorée avec une quasi-absence d'emplois salariés et une grande partie de la population vivant des minima sociaux. Une diversité d'actions est ainsi mise en place autour du projet urbain :

- accompagnement renforcé dans le cadre des relogements entraînés par le projet urbain, particulièrement sur le volet Insertion professionnelle;
- l'utilisation du levier de la commande publique, et notamment des clauses d'insertion dans les marchés, pour créer des opportunités d'insertion accessibles aux habitants;
- l'appui sur un réseau de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) intervenant dans le quartier dans le cadre de la gestion urbaine de proximité (CCAS de Perpignan – porteur de chantiers d'insertion; Régie de quartier nord Roseraie – porteuse d'une entreprise d'insertion et d'un chantier d'insertion; Régie de Perpignan Sud – porteuse d'une entreprise d'insertion et d'un chantier d'insertion; deux associations intermédiaires Adesol et Travail et solidarité);
- l'articulation avec le dispositif CitésLab copiloté par Perpignan Méditerranée Métropole ayant pour but l'appui à l'entrepreneuriat.

Une action renforcée est également mise en place autour de la réussite éducative et de l'accompagnement à la parentalité, une importante partie des enfants du quartier n'étant pas scolarisée et les jeunes habitantes en particulier ne terminant pas leur cursus.

#### Enjeux et objectifs de la démarche

C'est dans ce contexte que le projet des Ateliers Père-Pigne a émergé au printemps 2019. Porté par la Régie de Perpignan Sud et d'une entreprise perpignanaise spécialisée dans le textile rassemblées sous forme d'une joint-venture sociale<sup>36</sup>, ce projet a pour objectif la création d'un atelier de confection en cœur de quartier visant à employer les habitantes et les habitants les plus éloignés de l'emploi, que les dispositifs classiques ne parviennent plus à toucher. L'initiative du projet entendait par ailleurs contribuer à la scolarisation des enfants du quartier, très problématique, en donnant une activité professionnelle à ses habitantes.

36. Une *joint-venture sociale* désigne un modèle de coopération entre une entreprise du secteur «classique» et une entreprise du secteur de l'ESS. Elle prend ici la forme d'une SAS de l'économie sociale et solidaire.

Aussi, les publics principalement visés sont les publics féminins cumulant les difficultés sociales, économiques et des problématiques d'insertion et donc d'autonomie. L'objectif de cette démarche est la création d'emplois accessibles aux habitantes en cœur de quartier, dans le cadre d'une filière de production textile allant de «la bobine jusqu'à l'emballage».

Outre la fierté de trouver une place au sein de la société et du foyer en lui apportant un revenu, cette action entend depuis le début actionner le levier de la fierté liée à la réalisation d'un beau produit manufacturé : le premier étant le t-shirt.

Une production qui, malgré son isolement de l'époque où l'on parlait peu de relocalisation de la filière textile, a été conçue comme devant produire le **maximum d'impact social** et le **minimum d'impact environnemental**.

La matière première employée pour la fabrication est un polycoton (50 % polyester 50 % coton) issu de textiles et plastiques recyclés à 100 %.

Plus qu'un simple emploi, le parcours d'insertion intègre un accompagnement socioprofessionnel de qualité ainsi que de la formation mise en centre du parcours d'insertion (d'une durée de deux ans). L'appui à l'accès au permis de conduire et à toute autre démarche permettant d'engager l'autonomie des publics est également un des enjeux de ce projet.

Le projet contribue également au changement d'image du quartier en implantant un lieu de production proposant des produits de qualité et diversifiés. Partie de la fabrication basique de t-shirt, la production s'est élargie en lien avec des créateurs locaux mais aussi nationaux (une dizaine de demandes hebdomadaires d'information pour de nouveaux projets de confection) désireux de relocaliser la production. Elle s'étend aujourd'hui sur une large gamme de textiles d'habillement jusqu'aux articles de puériculture. L'identité perpignanaise est mise à l'honneur dans une gamme dédiée «made in St-Jacques»

Les produits trouvent ainsi des débouchés de vente dans les lieux touristiques de la ville, contribuant à développer

une image positive y compris pour les habitants. En 2020, la structure a connu une rapide expansion en contribuant à la fabrication de masques lavables dans le cadre du projet Résilience lancé par le gouvernement, mais aussi en répondant au besoin local des collectivités et de leurs habitants.

La démarche s'inscrit dans une logique d'économie circulaire puisque 50 % des bénéfices sont dévolus à la création d'une filière de fabrication de tissus issus de déchets textiles et plastique dans un autre quartier prioritaire de la Ville de Perpignan. Cette filière est un axe de développement de l'activité car elle a vocation à offrir aux fabricants et distributeurs de textiles des prestations de recyclage pour répondre aux nouvelles obligations dans le domaine.

Le volet environnemental se retrouve également dans les produits de Père-Pigne qui s'inscrit dans les mouvements «slow fashion» et «fashion revolution» en certifiant ses produits responsables, issus du recyclage et respectant l'environnement.

Le développement a permis le recrutement d'une personne dédiée aux achats qui est chargée de sourcer les matières à moindre impact environnemental ainsi que les matières naturelles produites en France (lin et chanvre)

### Gouvernance du projet et écosystème de partenaires

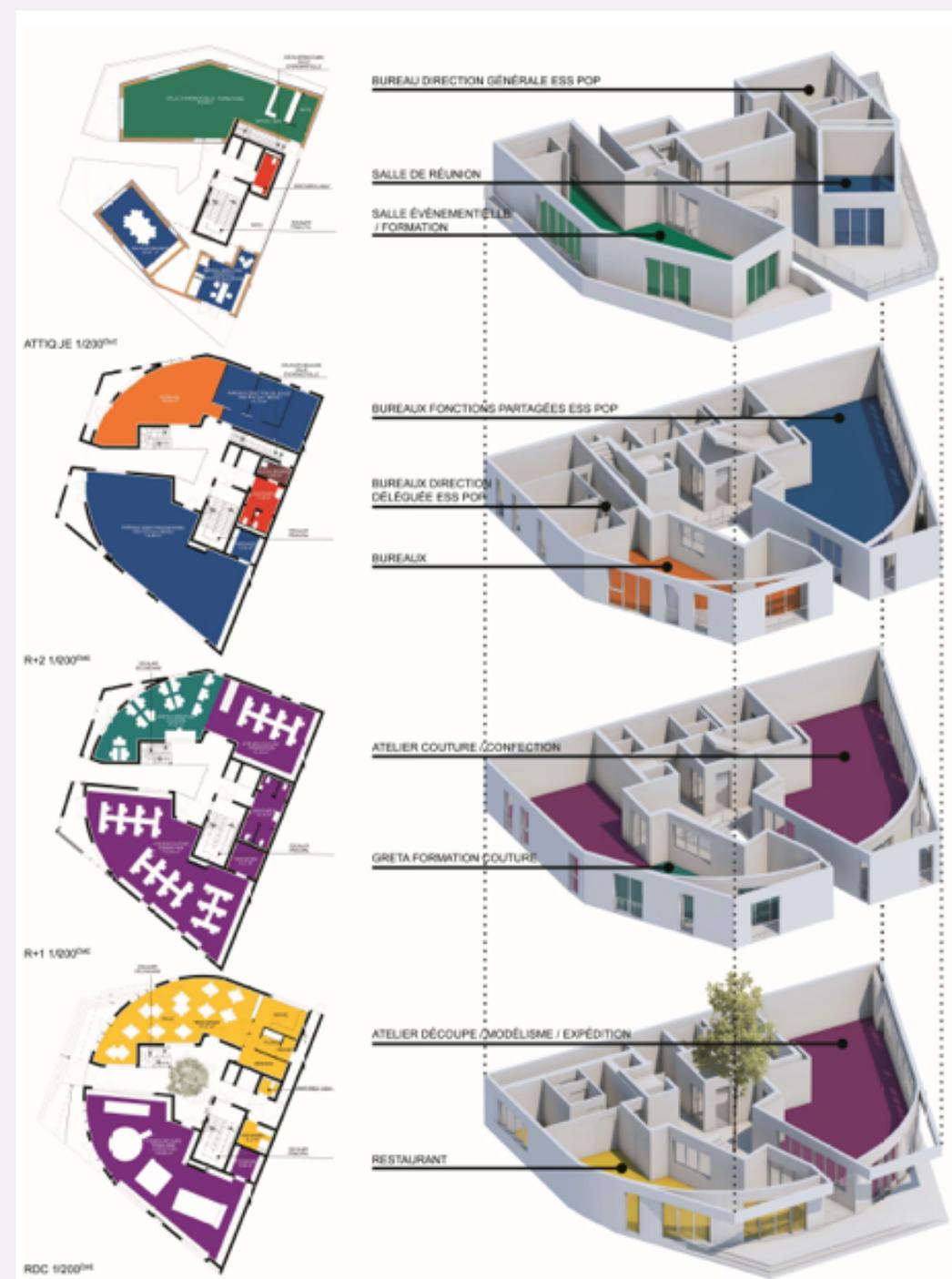
Depuis le démarrage du projet, le modèle mis en place est celui d'une joint-venture sociale portée principalement par la Régie. Le retrait imprévu de l'entreprise partenaire a été pallié bénévolement par le président de la SIAE devenu entrepreneur du textile le temps des discussions en cours pour confirmer l'entrée imminente de nouveaux partenaires spécialistes du textile.

La Régie Perpignan Sud est une SIAE porteuse de plusieurs actions inclusives, dont une entreprise d'insertion (EI). Créée il y a plus de dix ans, cette EI rassemble 14 salariés permanents encadrant 27 salariés en insertion. Elle est pilotée par un conseil d'administration rassemblant habitants, élus et représentants des collectivités. La Régie, structure majeure engagée sur la Ville, apporte



© Perris - Perris Architectes

Dossier de demande de permis de construire



Dossier de demande de permis de construire

son expertise en tant qu'entreprise d'insertion sur l'accompagnement des publics, la gestion des salariées, des agréments IAE. Elle impulse notamment le volet Relation avec les acteurs institutionnels, particulièrement les aspects financiers et la recherche de partenaires. De plus, la Régie Perpignan Sud assure un rôle dans la mise en place et le fonctionnement des instances démocratiques, intrinsèque à son modèle ESS.

Le choix du modèle ESS impulse une gouvernance démocratique de la société créée, impliquant les associés mais également les salariées et les parties prenantes du projet.

Il suppose aussi que les bénéfices de l'activité ne rémunèrent pas le capital mais soient réinjectés dans l'activité et dans la rémunération du travail. La redistribution des bénéfices est d'ailleurs favorable aux salariés qui perçoivent des droits aux bénéfices plus importants que les associés (15 % contre 12,5 %).

Le projet est accompagné par différents partenaires publics :

- L'État via les services de la DDETS (ex-Directe) via les aides aux postes en insertion (EI) – Fonds départemental de l'insertion mais aussi le plan de relance (177 000 € dans le cadre du FDI axe 2 pour investir dans l'équipement de conception et de confection).
- La Région Occitanie via le Pass Rebond pour l'acquisition de machines à coudre et tables de découpe (50 % de l'investissement – budget de 80 000 €) et aides.
- Le Département des Pyrénées-Orientales : aide forfaitaire de 15 000 € par structure et aide aux postes en transfert de charge. Contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) + huit contrats avec des aides au poste CUE-CIE (700 € environ/poste).
- Communauté d'agglomération dans le cadre d'une subvention aux structures d'insertion par l'activité économique.

Depuis mars 2020, la structure est intégrée au réseau Résilience qui participe à l'ambition de relocaliser la production française en appuyant notamment l'investissement dans du matériel de haute technologie. Cet atelier prendra place au rez-de-chaussée et au premier étage d'un Pôle ESS, tiers-lieu construit en plein cœur

du quartier Saint-Jacques rassemblant plusieurs acteurs et activités pour l'activité des habitants :

- en pied d'immeuble, un restaurant sous forme d'une entreprise adaptée (secteur du travail adapté et protégé) s'intégrant dans un « écosystème amimmentaire » allant des producteurs locaux au débouché;
- un Fab Lab autour du textile et de la mode;
- les locaux de l'entreprise d'insertion portée par la Régie Sud intégrant notamment des lieux de formation;
- des espaces partagés (coworking – espace de création) et des outils mis en commun autour de la création et de la confection textile.

Plus globalement, le projet de Pôle ESS qui accueille l'atelier de confection devrait faire l'objet d'une prise de participation du Fonds de co-investissement de l'ANRU.

#### Caractère innovant de l'expérimentation

- Le modèle hybride sous forme de joint-venture sociale permettant le développement économique tout en mettant l'insertion sociale et professionnelle au cœur du projet.
- Organisation en filière locale de la production de produits textiles jusqu'au recyclage des textiles.
- La création de produits mettant en avant l'identité d'un quartier prioritaire de la politique de la Ville pour en valoriser l'image et la fierté de ses habitants.

#### Contacts

**Mickael MARRAS** – Président – JVS Textiles Perpignan  
– [mickaelmarras@ess-perpi.org](mailto:mickaelmarras@ess-perpi.org)



© Justine Roquelle

# Annuaire

## Territoires membres actifs et leurs partenaires

### Besançon

**Communauté d'agglomération du Grand Besançon**  
Chargé de mission Smart City  
**Christophe DOLLET**  
christophe.dollet@grandbesancon.fr

### Boulogne-sur-Mer

**AMIE du Boulonnais** (ex-REEB)/Chargé de projet Insertion et commande publique  
**Emmanuel KANE**  
laclausesolidaire@emploi-boulonnais.fr  
**Habitat du Littoral** (OPH de Boulogne-sur-Mer)/Chargée de mission  
**Hélène HENON-EVRARD**  
h.evrard@habitat-du-littoral.com  
**Ville de Boulogne-sur-Mer**  
Coordinateur Gestion urbaine et sociale de proximité  
**Benjamin HAY**  
benjamin.hay@ville-boulogne-sur-mer.fr

### Est Ensemble

**Établissement public territorial Est Ensemble**  
Chargée de mission

Économie circulaire  
**Leslie PETITJEAN**  
leslie.petitjean@est-ensemble.fr

### Grand Orly Seine Bièvre

#### Les Mureaux

**Vivre Les Mureaux**  
Directrice  
**Anne-Denise DAHO/**  
ad.daho@lesmureaux.info

#### Le Port

**Ville du Port (Réunion)**  
Direction de l'Aménagement et du Territoire  
**Christine RENOULIN/**  
christine.renoulin@ville-port.re

### Lille Métropole

**Métropole européenne de Lille**  
Chargée de mission Économie et emploi  
**Claire OBRE**  
cobre@lillemetropole.fr  
**Métropole européenne de Lille**  
Mission Stratégie, développement économique des territoires et emploi  
**Virginie TCHOFFO-DJOMKOU**  
vdjomkou@lillemetropole.fr

### Lorient

**Ville de Lorient**  
Cheffe de projet  
**Julie LE HENAFF**  
jlehenaff@mairie-lorient.fr

### Optim'ism

Directeur  
**Max SCHAFFER**  
max.schaffer@optim-ism.fr

### Grand Lyon Métropole

**Grand Lyon Métropole**  
Directrice GPV  
**Sandrine SANCHEZ**  
ssanchez@grandlyon.com  
**Ville de Vaulx-en-Velin**  
Direction Pôle Innovation et prospective  
**Meriem NEKKA**  
mnekaa@mairie-vaulxvelin.fr

### Mamoudzou

**Ville de Mamoudzou**  
Directrice de projet urbain  
**Stéphanie BOUDARD**  
s.boudard@mairiedemamoudzou.fr

### Mulhouse

**Ville de Mulhouse**  
Cheffe du service Politique de la Ville  
**Nadège DEGREMONT**  
nadege.degremont@mulhouse-alsace.fr  
**Alsace Active**  
Cheffe de projet  
**Nadia OUROUH**  
nourouh@alsaceactive.fr

### Nantes

**Nantes Métropole**  
Chargé de mission transition et cadre de vie  
**Damien FOURNEL**

damien.fournel@nantesmetropole.fr

### Paris

**Ville de Paris**  
Chargée de développement local  
**Claire CHATELET**  
claire.chatelet@paris.fr  
**Ville de Paris**  
Chargé de développement local  
**Roman OSOWSKI**  
roman.osowski@paris.fr

### Plaine Commune

**Établissement public territorial Plaine Commune**  
Coordinateur ANRU+  
**Julien VILLAIN**  
julien.villain@plainecommune.fr  
**Ville de Stains**  
Chargée de développement commercial  
**Raphaëlle BISIAUX**  
raphaëlle.bisiaux@stains.fr  
**PTCE Le PHARES**  
Chargée de développement  
**Laura FRANCISCO SEBASTIAO**  
laura.francisco@lephares.coop  
**METROPOP'**  
Responsables du Pôle Recherche action, métropolisation, participation  
**Sergio BARRIENTOS**  
sergio@metropop.org  
**BASE 10** (porteur de la solution Aoui)  
Directeur  
**Vincent PANNIER**  
v.panier@base10.fr

### Saint-Etienne

**Ville de Saint-Étienne**  
Direction Mission Ville durable  
**Virginie RAYNAUD**  
virginie.raynaud@saint-etienne.fr

### Reims

**Ville de Reims**  
Chef de projet Insertion et développement économique  
**Rachid EL GHALLOUSSI**  
rachid.elghalloussi@reims.fr

### Roissy-Pays-de-France

**CARPF**  
Cheffe de projet NPNRU  
**Monica LAGARRIGUE**  
mlagarrigue@roissypaysdefrance.fr  
**CARPF**  
Responsable des espaces emploi de Villiers-le-Bel, Villeparisis et Innovation sociale  
**aramard@roissypaysdefrance.fr**  
**Ville de Villiers-le-Bel**  
Directeur du renouvellement urbain  
**Victor PESCHEUX**  
vpescheux@ville-villiers-le-bel.fr

### Val-de-Reuil

**Ville de Val-de-Reuil**  
Cheffe de projet Renouvellement urbain  
**Cheree BELLENGER**  
cbellenger@valdereuil.fr  
**Ville de Val-de-Reuil**  
Responsable développement durable, performance énergétique et mobilités  
**Anne LEHELLOCO**  
aleheloco@valdereuil.fr

## Intervenants extérieurs et contributeurs

**Thomas BENOIT**  
Rues du développement durable/chargé de développement  
contact@rdd-asso.fr  
**Julien BESNARD**

CAE Port Parallèle - CAE Omnicité/Codirecteur  
**jbesnard@portparallele.com**  
**j.besnard@omnicite.fr**  
**Corentin BONNET**  
Ville de Villefontaine  
Responsable du service Économie  
corentin.bonnet@mairie-villefontaine.fr  
**Maxime BREART**  
Fédération nationale boutiques à l'essai  
Coordinateur national  
**Maxime@mbale.fr**  
**Agathe COUSIN**  
Food2rue Présidente  
contact@food2rue.org  
**Laurence COZ**  
Institut éducation et des pratiques citoyennes (IEPC)  
Directrice  
iepc.sartrouville@orange.fr  
**Valérie DELION-GRELIER**  
Conseil national des Villes secrétaire générale adjointe  
valerie.delion-grelier@anct.gouv.fr  
**Guillaume DELEVAQUE**  
APES Hauts-de-France  
Chargé de mission  
guillemedelevaque@apes-hdf.org  
**Lydie DESPLANQUES**  
POUSADA Grenoble  
Directrice générale  
contact@lapousada.org  
**Celine DI MERCURIO**  
Union sociale pour l'habitat (USH)/Responsable DSU, inclusion numérique et innovation sociale  
celine.dimercurio@union-habitat.org  
**Erwin FAURE**  
Suez Maison pour rebondir  
Responsable  
erwin.faure@suez.com  
**Raymond GLEYSES**  
Garage pour tous

# Ressources bibliographiques

- **Antonin GREGORIO**  
Territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD)  
Directeur général  
[antonin.gregorio@tzclld.fr](mailto:antonin.gregorio@tzclld.fr)
- **Adrien GROS**  
Aquitanis/Directeur de l'aménagement urbain  
[a.gros@aquitanis.fr](mailto:a.gros@aquitanis.fr)
- **Marie-Anne HALLAIS**  
Arc de l'innovation/chargée de mission  
[marie-anne.hallais@parisandco.com](mailto:marie-anne.hallais@parisandco.com)
- **Ebène HAMES**  
GPV Bordeaux Rive droite  
Cheffe de projet Coopérations économiques et ESS  
[ebene.hames@surlarivedroite.fr](mailto:ebene.hames@surlarivedroite.fr)
- **Éléonore HAUPTMANN**  
Cabinet Your Soul Fondatrice  
[eleonore.hauptmann@gmail.com](mailto:eleonore.hauptmann@gmail.com)
- **Marc HUERTAZ**  
Coding Factory /Responsable  
[mhuertas@itescia.fr](mailto:mhuertas@itescia.fr)
- **Stéphane L'HER**  
Association Le Cercle (CJS Saint-Brieuc)  
[secretariat@associationlecercle.fr](mailto:secretariat@associationlecercle.fr)
- **Jean-Paul LEBAS**  
Cabinet Up'management  
Directeur  
[jean-paul.lebas6@orange.fr](mailto:jean-paul.lebas6@orange.fr)
- **Benjamin MASURE**  
Association Appui/Directeur (coordinateur PTCE Resto Passerelle)  
[appui.bm@hotmail.fr](mailto:appui.bm@hotmail.fr)
- **Virginie MAUZ**  
Cabinet Hank / Consultante  
[virginie@thinkhank.fr](mailto:virginie@thinkhank.fr)
- **Mickaël MARRAS**  
ESS Perpi / Président  
[mickaelmarras@ess-perpi.org](mailto:mickaelmarras@ess-perpi.org)
- **Célia ORGOZOZO**  
Espace textile rive droite/  
Directrice  
[c.orgozo@espacetextilerivedroite.org](mailto:c.orgozo@espacetextilerivedroite.org)
- **Jean-Pierre PAPIN**  
Cabinet Nouvelles Marges/

- Directeur associé  
[jp@nouvelles-marges.com](mailto:jp@nouvelles-marges.com)
- **Elodie PERROTEAU**  
La Fabrique coopérative/  
Coordinatrice  
[contact@lafabriquecooperative.fr](mailto:contact@lafabriquecooperative.fr)
- **Victor QUEMEREUR**  
SIA Habita/Responsable développement social  
[victor.quemeneur@sia-habitat.com](mailto:victor.quemeneur@sia-habitat.com)
- **David TACAIL** Agence nationale de la cohésion territoriale (ex-CGET)/Chef de projet Développement économique  
[david.tacail@anct.gouv.fr](mailto:david.tacail@anct.gouv.fr)
- **Nora TAFIROULT**  
Alsace Active (France Active Grand Est)/Responsable Fabrique à Projets  
[ntafiroult@alsaceactive.fr](mailto:ntafiroult@alsaceactive.fr)
- **Coralie VANCOPPENOLLE**  
Fashion Green Hub (Plateau fertile) /Animatrice de tiers-lieux  
[plateaufertile@fashiongreenhub.org](mailto:plateaufertile@fashiongreenhub.org)
- **Pierre VERLYCK**  
Pop School / Directeur général  
[pierre.verlyck@pop.eu.com](mailto:pierre.verlyck@pop.eu.com)
- **Damien WALKER**  
CCI Val-D'Oise/Responsable développement territorial et commerce  
[dwalker@cci-paris-idf.fr](mailto:dwalker@cci-paris-idf.fr)
- **Bruno GAUTIER**  
ADIE/Directeur Développement, offre de services  
[bgautier@adie.org](mailto:bgautier@adie.org)
- **Sabri Cherraben**  
Mobilhub, garage solidaire et espace d'innovation, Association les Cités d'Or  
Directeur  
[contact@mobilhub.fr](mailto:contact@mobilhub.fr)

## ANRU

- **Fabrice AMIC**  
Fonds de co-investissement

- de l'ANRU/Directeur des investissements  
[famic@anru.fr](mailto:famic@anru.fr)
- **Kim CHIUSANO**  
Pôle Innovation et Ville durable, direction de la Stratégie et de l'accompagnement des acteurs/Responsable du pôle  
[kchiusano@anru.fr](mailto:kchiusano@anru.fr)
- **Marianne CUOQ**  
Pôle Innovation et Ville durable, direction de la Stratégie et de l'accompagnement des acteurs/Chargée de mission Insertion, Emploi et Innovation sociale  
[mcuoq@anru.fr](mailto:mcuoq@anru.fr)
- **Nicolas LE ROUX**  
Direction de la Stratégie et de l'accompagnement des acteurs/Responsable de projets Développement économique  
[nleroux@anru.fr](mailto:nleroux@anru.fr)

## Pilotage du groupe de travail

- **Cabinet CMI**  
(Louis Marie BASTIER, Lucas VERDANT et Clémence MARINTABOURET)
- **Marianne CUOQ**  
Pôle innovation et Ville durable  
[mcuoq@anru.fr](mailto:mcuoq@anru.fr)

## Rédaction du guide

- **Ellyx (Laura DAUCHET et Laura VIDONI)**
- **Espélia** (Camille MOUSSY)
- **Pluricité** (Paul GARCIA)
- **L'Autre entreprise** (Delphine VANDEVORDE)

## Dessins

- **Tommy Dessine**

## Guides, carnets et avis

- *Avis, Mobilité inclusive : comment créer et développer un garage solidaire ?* – Guide méthodologique (2<sup>e</sup> édition), Avise-Fondation PSA, septembre 2019, 120 pages.  
[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190923/comment\\_creeer\\_et\\_developper\\_un\\_garage\\_solidaire\\_-\\_2eme\\_edition.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190923/comment_creeer_et_developper_un_garage_solidaire_-_2eme_edition.pdf)
- *Avis, Accompagner l'émergence d'entreprises de l'ESS dans les quartiers* – Guide méthodologique, Avise, avril 2019, 44 pages.  
[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190528/avise\\_outillage\\_dossier\\_qp\\_v\\_201904.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190528/avise_outillage_dossier_qp_v_201904.pdf)
- *Avis, Faciliter la création d'activités économiques d'utilité sociale dans les territoires fragiles* – Carnet de projets – Avise Réseau La Fabrique à initiatives, janvier 2021, 19 pages.  
[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210217/avise\\_carnet-de-projets-fai-territoires-fragiles\\_022021.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210217/avise_carnet-de-projets-fai-territoires-fragiles_022021.pdf)
- CNV, *Préconisations pour le soutien et le développement des associations de proximité en QPV* – Conseil national des Villes (CNV), avril 2018, 8 pages.  
[https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2020-06/2018\\_avis\\_associations\\_de\\_proximite\\_v1.pdf](https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2020-06/2018_avis_associations_de_proximite_v1.pdf)
- CNV, *Valoriser les savoir-faire économiques et soutenir les initiatives des habitants : un nouveau défi* – Avis, Conseil national des Villes

(CNV), 2019, 50 pages.

[https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2020-05/2019.8.10\\_-\\_avis\\_economie\\_informelle.pdf](https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2020-05/2019.8.10_-_avis_economie_informelle.pdf)

- Union sociale de l'Habitat (USH), *Les pratiques innovantes des organismes HLM pour le développement d'activités*, à paraître, Avril 2021.
- RTES, *Politique de la Ville et ESS* – Guide pratique, RTES (coll. Reper'ESS), juillet 2019, 65 pages.  
<https://www.rtes.fr/guide-pratique-politique-de-la-ville-ess>

## Comptes-rendus, dossiers spéciaux

- Airev Hauts-de-France, *Expérimenter le marketing territorial à l'échelle du quartier*, CRPV Hauts-de-France (IREV), 2017, 4 pages.  
[https://irev.fr/sites/default/files/atoms/files/fiche\\_experience-marketing\\_territorial\\_0.pdf](https://irev.fr/sites/default/files/atoms/files/fiche_experience-marketing_territorial_0.pdf)
- IREV Hauts-de-France, *Pop up dev éco : le quartier activateur*, CRPV Hauts-de-France (IREV), septembre 2017, 23 pages.  
[https://www.irev.fr/sites/default/files/atoms/files/synthese\\_du\\_pop-up\\_0.pdf](https://www.irev.fr/sites/default/files/atoms/files/synthese_du_pop-up_0.pdf)
- Adulm, Démarche « Développement économique et emploi pour les quartiers en renouvellement urbain » : le marketing territorial, Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (Adulm), octobre 2019, 20 pages.  
[https://www.adu-lille-metropole.org/wp-content/uploads/2019/09/dossier-5\\_web-1.pdf](https://www.adu-lille-metropole.org/wp-content/uploads/2019/09/dossier-5_web-1.pdf)

Adulm, Démarche «Développement économique et emploi pour les quartiers en renouvellement urbain» : l'animation économique territoriale, Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (Adulm), octobre 2019, 24 pages.  
[https://www.adu-lille-metropole.org/wp-content/uploads/2019/09/dossier2\\_web-1.pdf](https://www.adu-lille-metropole.org/wp-content/uploads/2019/09/dossier2_web-1.pdf)

Adulm, Démarche «Développement économique et emploi pour les quartiers en renouvellement urbain» : diagnostic métropolitain consolidé, Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (Adulm), juin 2018, 76 pages.  
[https://www.adu-lille-metropole.org/wp-content/uploads/2018/09/DiagNPRU2018\\_web.pdf](https://www.adu-lille-metropole.org/wp-content/uploads/2018/09/DiagNPRU2018_web.pdf)

Villes et territoires Languedoc-Roussillon, Renforcer le développement économique dans les Contrats de Ville, CRPV Languedoc-Roussillon, Mars 2018, 58 pages.  
[https://www.villesetterritoireslr.fr/site2015/wordpress/wp-content/uploads/2018/06/Rapport-detude-2018\\_Renforcement-du-pilier-developpement-economique-\\_Villes-et-Territoires.pdf](https://www.villesetterritoireslr.fr/site2015/wordpress/wp-content/uploads/2018/06/Rapport-detude-2018_Renforcement-du-pilier-developpement-economique-_Villes-et-Territoires.pdf)

Villes et territoires Occitanie, «Modifier l'image d'un territoire en politique de la Ville. Quelles démarches de marketing de territoire?» Dossier thématique, CRPV Occitanie (Villes et territoires Occitanie), novembre 2019, 29 pages.  
[https://www.villesetterritoireslr.fr/site2015/wordpress/wp-content/uploads/2020/01/CR-Seminaire-marketing-urbain-QPV\\_def.pdf](https://www.villesetterritoireslr.fr/site2015/wordpress/wp-content/uploads/2020/01/CR-Seminaire-marketing-urbain-QPV_def.pdf)

Villes et Territoires Occitanie, Mobiliser le mécénat au bénéfice des quartiers politique de la Ville d'Occitanie : quelles perspectives pour les collectivités?, CRPV Occitanie (Villes et territoires Occitanie), juillet 2019, 20 pages.  
<https://www.villesetterritoireslr.fr/site2015/wordpress/wp-content/uploads/2020/01/CR-Seminaire-Mecenat-9-juillet-2019-VF.pdf>

RNCPV, *Pour un développement économique des quartiers politique de la Ville*, l'Éco des quartiers n° 1, Réseau national des centres de

ressources politiques de la Ville (RNCPV), mars 2019, 12 pages.  
[http://cosoter-ressources.info/doc\\_num\\_data.php?explnum\\_id=5889](http://cosoter-ressources.info/doc_num_data.php?explnum_id=5889)

RNCPV, *Vers une approche globale de l'accompagnement*, L'Éco des quartiers n° 2, novembre 2019, Réseau national des centres de ressources politiques de la Ville (RNCPV), novembre 2019, 16 pages.  
[http://cosoter-ressources.info/doc\\_num\\_data.php?explnum\\_id=5994](http://cosoter-ressources.info/doc_num_data.php?explnum_id=5994)

Résovilles, *Le développement économique des quartiers : quelles nouvelles alliances porteuses d'innovations?*, CRPV Bretagne – Pays de la Loire (Resovilles), décembre 2017, 28 pages.  
[https://www.resovilles.com/wp-content/uploads/2018/02/developpement\\_economique\\_des\\_quartiers\\_web.pdf](https://www.resovilles.com/wp-content/uploads/2018/02/developpement_economique_des_quartiers_web.pdf)

## Ouvrages, articles et travaux de recherche

Approches!, L'urbanisme transitoire : Évaluer les impacts sociaux et sur le projet urbain – Étude action, Approches! Atelier d'urbanisme, juillet 2019, 101 pages.  
[http://www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/livrable\\_1\\_17juillet\\_int\\_compressed.pdf](http://www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/livrable_1_17juillet_int_compressed.pdf)

Bpifrance avec Terra Nova et JPMorgan, *Entreprendre dans les quartiers : libérer les potentiels* – Étude, BPIFrance Le Lab, juin 2020, 76 pages.  
<https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/entreprendre-dans-les-quartiers-liberer-tous-les-potentiels>

Collectif Rosa Bonheur *Les garages à ciel ouvert : configurations sociales et spatiales d'un travail informel* – Actes de la recherche en sciences sociales, n° 216-217, pp. 80-103.  
<https://hal.univ-lille.fr/hal-02290853>

Collectif Rosa Bonheur, *La Ville vue d'en bas* Travail et production de l'espace populaire – Collectif Rosa Bonheur (Éd. Amsterdam), septembre 2019, 240 pages.

Guysse N., Müller J. CREDOC, *Le regard des Français sur les quartiers sensibles*, Rapport d'étude réalisé à la demande du CGET, Credoc, novembre 2018, 82 pages.

Jacquot S. et Morelle M., *Changer de regard sur l'informel dans les quartiers populaires, de la mécanique «sauvage» à la mécanique de rue*, Métropolitiques, 9 novembre 2020.  
<https://metropolitiques.eu/Changer-de-regard-sur-l-informel-dans-les-quartierspopulaires.html>

ONPV, Rapport annuel 2016, Observatoire national de la politique de la Ville, mars 2017, 152 pages.  
[http://www.onpv.fr/uploads/media\\_items/rapport-onpv-2016.original.pdf](http://www.onpv.fr/uploads/media_items/rapport-onpv-2016.original.pdf)

Pesqueux Y., *L'économie informelle, une bonne «mauvaise pratique»?*, Revue française de gestion, vol. 228-229, décembre 2012, pp. 217-229.

Trincade-Chadeau A. Injep, *L'incitation à l'entrepreneuriat des jeunes dans des quartiers de la politique de la Ville (QPV)* – Étude exploratoire, INJEP, octobre 2019, 71 pages.  
<https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/10/rapport-2019-10-entrepreneuriat.pdf>

## Conférences en ligne

RTES, *Économie informelle, s'appuyer sur les collectifs d'habitants* – Conférence en ligne, novembre 2020.  
<https://www.rtes.fr/economie-informelle-s-appuyer-sur-les-collectifs-d-habitants-conference-en-ligne-novembre-2020>

RTES, *Structuration de filières économiques de territoire* – Conférence en ligne, avril 2021.  
<https://www.rtes.fr/conference-en-ligne-structuration-de-filiere-economiques-de-territoire>

Cress IDF, *L'accès au foncier, au cœur des préoccupations de l'ESS* – Conférence en ligne, Club des collectivités, mars 2021.  
<https://www.cressidf.org/club-des->

[collectivites-laccs-au-foncier-au-coeur-des-preoccupations-de-less/](#)



**Lancée en 2017, la démarche ANRU+ vise à accompagner le Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), dont l'Agence Nationale pour la Rénovation urbaine (ANRU) est opérateur, en y amplifiant l'innovation et les investissements économiques.**

Ce dispositif mobilise de manière articulée des moyens issus du NPNRU et des Programmes d'investissements d'avenir (PIA) « Ville durable et solidaire » et « Territoires d'innovation » en subvention et en fonds propres. Véritable supplément d'âme du NPNRU, ANRU+ est ainsi une démarche d'accompagnement individuel et collectif des porteurs de projets et de leurs partenaires. Son rôle est de soutenir certaines expérimentations mais aussi de favoriser et partager les pratiques les plus innovantes, efficaces et pertinentes pour les quartiers prioritaires de la politique de la ville en renouvellement urbain et leurs habitants, dans le cadre d'un réseau structuré.

ANRU+ se traduit ainsi notamment par la mobilisation de 121 millions d'euros de subvention issus du PIA dédiés au financement d'actions innovantes dans certains projets pilotes du NPNRU, par une expertise coordonnée au niveau national pour soutenir la montée en compétences des territoires, et par une programmation d'animation du réseau des acteurs de l'innovation dans le renouvellement urbain, le Club ANRU+ (événements, plateforme collaborative...).

Des groupes de travail thématiques se sont structurés dans le cadre de cette dynamique, pour analyser les verrous à l'innovation sur les thèmes explorés par les collectivités et les maîtres d'ouvrage, et esquisser ensemble les solutions opérationnelles pour les lever.

*Les Carnets de l'innovation de l'ANRU* rendent compte de ces réflexions croisées entre territoires. Des contributions collectives aux réflexions pour une ville plus durable et inclusive.



ActionLogement 



 BANQUE des TERRITOIRES



**ANRU**

Agence Nationale  
pour la Rénovation  
Urbaine

69 bis, rue de Vaugirard  
75006 Paris  
tél. : 01 53 63 55 00  
fax : 01 45 44 95 16  
[www.anru.fr](http://www.anru.fr)

ISBN : 978-2-9566379-3-6



9782956637936

