

LES CAHIERS DU DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE URBAIN

Repères pour agir

Cahier n°3

ALSACE
Tél. : 03 88 52 45 46

AQUITAINE
Tél. : 05 56 00 01 60

AUVERGNE
Tél. : 04 73 43 13 01

BASSE-NORMANDIE
Tél. : 02 31 39 43 00

BOURGOGNE
Tél. : 03 80 40 09 50

BRETAGNE
Tél. : 02 23 35 55 55

CENTRE
Tél. : 02 38 79 18 00

CHAMPAGNE-ARDENNE
Tél. : 03 26 69 36 51

CORSE
Tél. : 04 95 10 40 00

FRANCHE-COMTÉ
Tél. : 03 81 25 07 02

HAUTE-NORMANDIE
Tél. : 02 35 15 65 11

ÎLE-DE-FRANCE
Tél. : 01 49 55 68 11

LANGUEDOC-ROUSSILLON
Tél. : 04 67 06 41 00

LIMOUSIN
Tél. : 05 55 10 06 01

LORRAINE
Tél. : 03 83 39 32 00

MIDI-PYRÉNÉES
Tél. : 05 62 73 61 30

NORD-PAS-DE-CALAIS
Tél. : 03 20 14 19 99

PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR
Tél. : 04 91 39 59 00

PAYS-DE-LA-LOIRE
Tél. : 02 41 20 23 90

PICARDIE
Tél. : 03 22 71 10 10

POITOU-CHARENTES
Tél. : 05 49 60 36 00

RHÔNE-ALPES
Tél. : 04 72 11 49 94

ANTILLES-GUYANE
Tél. : 05 96 72 84 01

RÉUNION-OCÉAN INDIEN
Tél. : 02 62 90 03 00

**NOUVELLE CALÉDONIE
POLYNÉSIE FRANÇAISE**
Tél. : 01 58 50 92 62



L'attractivité des ZFU

CAHIERS DÉJÀ PARUS

N°1 LA COMMUNICATION
N°2 LES SERVICES AUX ENTREPRISES

À PARAÎTRE

- LES BAILLEURS SOCIAUX ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE URBAIN (COPRODUCTION AVEC L' UNION SOCIALE POUR L'HABITAT
- LA RÉNOVATION URBAINE ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE URBAIN

DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES
CAISSE DES DÉPÔTS - ÉQUIPE ZFU
ROSE MEUNIER
TEL : 01.58.50.73.50

CONCEPTION :
FRANÇOIS OHL
CONSULTANT

ÉTUDE SUR L'ATTRACTIVITÉ DES ZFU
DATA MASTER
MICHEL BERTHELIER
2005

JANVIER 2006

Sommaire

Les quatre facteurs d'attrait d'une ZFU

- 1 Le potentiel d'économies généré par le dispositif ZFU**
- 2 La qualité de l'interface entreprises – administrations**
 - Présence d'un acteur pivot pour informer et orienter les entrepreneurs
 - Création, animation et mobilisation d'un réseau de partenaires professionnels
- 3 L'adaptation de l'offre foncière et immobilière**
 - La situation géographique
 - L'environnement urbain
 - Développer l'activité à l'intérieur des quartiers
 - Agir pour pérenniser les investissements
 - Prévoir l'évolution des prix du foncier
- 4 La diversité de l'offre de services matériels et immatériels**
 - L'offre de services immatériels
 - Aider au recrutement et à l'intégration des salariés issus des quartiers
 - Accompagner l'intégration de l'entreprise dans le quartier
 - Accompagner les entreprises en création et en développement
 - L'offre de services matériels

Evaluer et construire l'attractivité d'une ZFU

- 1 Définir le profil de la ZFU**
- 2 Évaluer l'attractivité de la ZFU**
- 3 Élaborer un plan d'actions prioritaires**
- 4 Développer un mode de pilotage adapté au contexte local**
- 5 Inscrire la ZFU dans la stratégie de la ville et de l'agglomération**



La Caisse des Dépôts est engagée aux cotés de l'État pour accompagner sa politique de rénovation urbaine. Une convention globale signée le 24 mai 2004 entre l'État et la Caisse des Dépôts pour 5 ans définit les objectifs et les moyens que celle-ci entend mobiliser.

Le développement économique des ZFU et des quartiers en rénovation urbaine constitue un des axes de cette convention. Il fait l'objet d'un programme de la CDC.

Le programme vise à soutenir la politique menée par les collectivités territoriales au sein des ZFU ou des quartiers en rénovation urbaine, en y favorisant l'implantation et le développement d'activités économiques. Il est conduit en concertation avec la Délégation interministérielle à la Ville (DIV).

Ce programme développe, dans trois domaines, des outils méthodologiques et financiers pour aider les acteurs locaux à construire la réussite et l'attractivité de leur ZFU :

- La définition de stratégies de développement et de communication
- L'appui aux entreprises nouvelles ou existantes
- L'immobilier d'entreprise.

Il contribue à la production et la diffusion de savoir-faire et de dispositifs nouveaux.

Dans ce cadre, pour favoriser la capitalisation et l'échange de pratiques, la Caisse des Dépôts publie les "CAHIERS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE URBAIN".

Les facteurs d'attrait d'une zone franche urbaine, voilà un thème qui intéresse de la même façon les entrepreneurs, les investisseurs, les collectivités et tous les opérateurs intervenant dans les ZFU... Aussi avons-nous choisi de lui consacrer le troisième numéro de ces Cahiers. Il a été réalisé à partir des résultats d'une étude qualitative portant sur les critères d'attractivité et de réussite d'une ZFU.

Trois territoires ont été explorés : Nîmes, Valenciennes et Vaulx-en-Velin. Trente acteurs concernés par la création et le développement d'activités économiques en ZFU y ont été interrogés : créateurs, dirigeants d'entreprises, banquiers, assureurs, commerçants et artisans, investisseurs privés, représentants des collectivités territoriales, des chambres consulaires et des associations locales impliquées dans l'animation de ces réseaux.

Devenues un levier essentiel de la politique de développement économique de nombreuses collectivités territoriales, les ZFU sont aujourd'hui un élément déterminant de l'offre et donc de l'image d'un territoire. Si leur attractivité repose, certes, sur un dispositif légal d'exonération, commun à toutes les ZFU, elle dépend aussi de particularités locales.

Les témoignages recueillis ont permis d'identifier et qualifier les facteurs d'attrait des ZFU pour promouvoir l'offre territoriale.

Que toutes des personnes rencontrées, associées à la réalisation de ce troisième cahier, soient cordialement remerciées.

Préambule de la Caisse des Dépôts

Les quatre grands facteurs d'attrait d'une ZFU

Cette étude a permis d'identifier quatre principaux facteurs d'attrait d'une ZFU pour les entrepreneurs et les investisseurs.

- Le potentiel d'économies généré par le dispositif ZFU.
- La qualité de l'interface entre l'entreprise et les administrations gestionnaires du dispositif.
- L'adaptation de l'offre foncière et immobilière aux entreprises, à leur activité et à l'évolution de leurs besoins.
- La diversité de l'offre de services matériels et immatériels.

Lié directement au dispositif légal, le premier facteur peut être qualifié de générique puisqu'il concerne toutes les ZFU quelles que soient leur localisation géographique et leur date de création, 1997 ou 2004. Les trois autres facteurs ont une dimension locale beaucoup plus affirmée, parce qu'ils sont liés à des éléments de l'offre territoriale locale, dont la conception et la maîtrise dépendent de la responsabilité des acteurs locaux.



L'ATTRACTIVITE ET LA REUSSITE DE LA ZFU

1

Le potentiel d'économies généré par le dispositif ZFU

Essentiel pour l'ensemble des entrepreneurs, ce facteur d'attrait est décisif pour les créateurs et les dirigeants d'entreprise en phase de forte croissance. Il intéresse les responsables d'entreprise dont l'activité sollicite beaucoup de main d'œuvre ou se situe dans un environnement fortement concurrentiel. Il est moins prégnant dans le cas de simples transferts d'activité.

Ce potentiel d'économies se concrétise essentiellement par des exonérations d'impôts et de charges sociales, facteurs d'accélération du développement d'un projet et facteurs de compétitivité des structures.

L'effet "starter" ou "ballon d'oxygène" de ces exonérations allège les besoins de trésorerie à des moments où la situation financière est souvent tendue. Il permet de concentrer les disponibilités sur le financement du développement. Les ressources financières ainsi dégagées sont consacrées à des investissements ou à des embauches, lesquels, sans cela, auraient été différés dans le temps.

Les entreprises engagées dans des activités de main d'œuvre sont par nature sensibles au surcroît de compétitivité apporté par les exonérations de charges sociales. Elles peuvent ainsi mieux affronter l'augmentation des frais de personnel et une situation concurrentielle souvent très rude.

Certaines entreprises intègrent les économies engendrées par le dispositif ZFU dans leur politique de rémunération. Les exonérations sont alors versées en partie au personnel. Ces augmentations de salaire constituent un argument non négligeable pour faire accepter aux salariés l'implantation en ZFU.

Quant à la sortie à terme du dispositif ZFU, elle s'inscrit dans la dynamique de développement de l'activité et de l'entreprise ; la croissance permettant généralement d'absorber le retour à la situation de droit commun.



2

La qualité de l'interface entreprises - administrations

La gestion administrative du dispositif est un nouveau champ d'expertise pour les entrepreneurs. De ce fait, ils maîtrisent mal le dialogue avec les administrations, a fortiori en cas de conflit ou de contrôle. Les contrôles URSSAF ou fiscaux sont souvent redoutés dans les entreprises récentes ou de très petite taille, car leurs conséquences peuvent remettre en cause leur projet de développement, voire leur existence.

S'assurer qu'elle entre bien dans le champ d'application du dispositif est une préoccupation permanente de toute entreprise implantée en ZFU. Aussi a-t-elle besoin de pouvoir obtenir des informations claires pour valider ses droits à bénéficier des exonérations et évaluer précisément le potentiel d'économies qu'elle peut réaliser. Clauses d'embauche des habitants issus des quartiers et clauses d'activité à produire en ZFU doivent être parfaitement respectées pendant toute la durée du dispositif.

Aussi dans un contexte de communication souvent difficile, de complexité et d'une certaine évolutivité, l'existence et la qualité d'une interface locale entre les entreprises et les administrations gestionnaires du dispositif ZFU constituent-elles un facteur d'attrait spécifique.

Cette interface a, par vocation, un caractère local parce que la gestion administrative est elle-même locale et peut entraîner des disparités de fonctionnement, voire d'interprétation.

Pour être fiable et efficace, l'interface entre les entreprises et les administrations gestionnaires du dispositif ZFU doit être organisée à deux niveaux distincts.

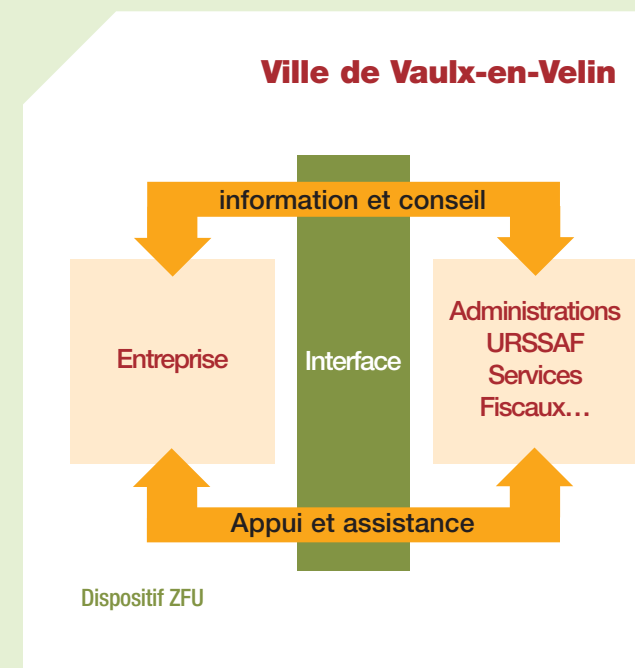
Présence d'un acteur pivot pour informer et orienter les entrepreneurs

Très visible, facilement identifiable et accessible, cet acteur joue trois rôles majeurs vis-à-vis des entrepreneurs :

- . Écoute de l'entrepreneur et recueil d'informations sur la situation spécifique de l'entreprise.
- . Information de premier niveau sur le dispositif dans ses principes généraux et sur les droits et les devoirs de l'entrepreneur en ZFU.
- . Orientation vers des professionnels experts de leur domaine (fiscalité...) et ayant une connaissance et une expérience approfondies du dispositif ZFU.

Création, animation et mobilisation d'un réseau de partenaires professionnels

À la fois réactifs et engagés dans le projet ZFU, les partenaires économiques des entreprises forment un réseau de compétences dont l'animation et la coordination peuvent également incomber à l'acteur pivot.



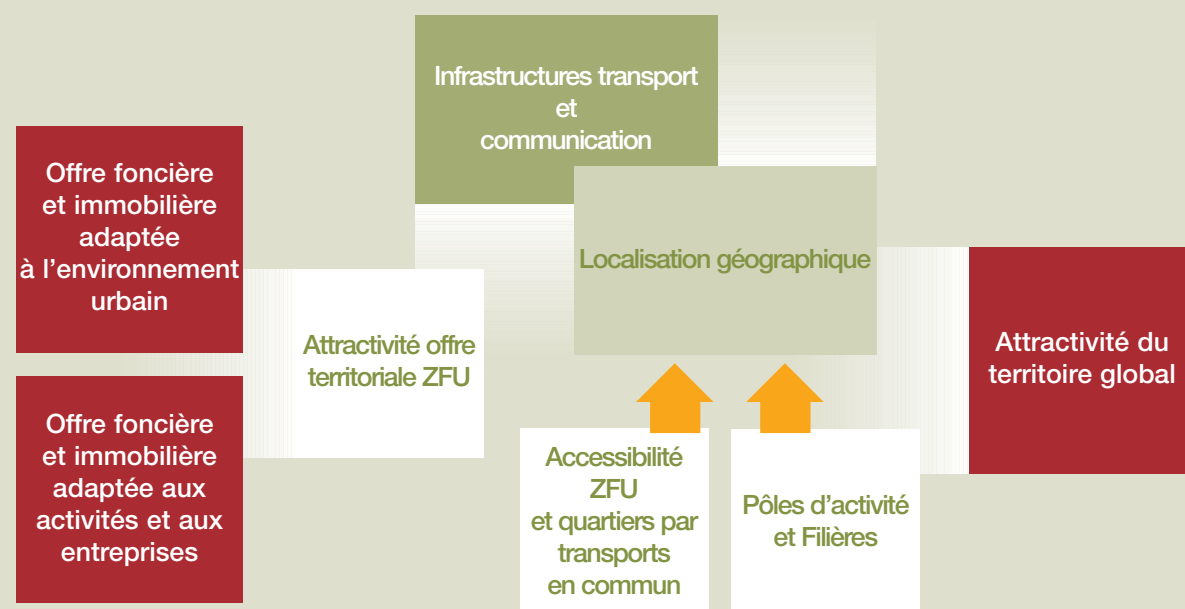
3

L'adaptation de l'offre foncière et immobilière

L'offre de la ZFU ne se limite pas au seul dispositif fiscal et social, La ZFU doit proposer des possibilités d'implantation et des conditions de vie attrayantes pour les acteurs économiques, investisseurs, entrepreneurs ou salariés travaillant sur le site.

L'attractivité de l'offre territoriale d'une ZFU est fonction de l'intégration des trois dimensions majeures de l'attractivité :

- . La situation géographique.
- . L'environnement urbain.
- . L'adaptation de l'offre foncière et immobilière aux activités de l'entreprise.



La situation géographique

La situation géographique constitue un facteur d'attrait pour tout territoire à vocation économique. Les ZFU n'y échappent pas. Trois critères entrent en ligne de compte :

- . L'accès aux infrastructures de transport et de communication : Autoroutes - TGV - Aéroport - Haut Débit...
- . L'accessibilité et la desserte du territoire par les transports en commun. En ZFU, cette dimension inclut la desserte en provenance du centre ville, mais aussi celle de l'ensemble des quartiers dans lesquels l'entreprise peut recruter ses salariés pour respecter les clauses d'emploi local.
- . L'existence d'activités équivalentes ou complémentaires. Elle favorise l'émergence de pôles ou de filières, sources de projets de développement et de partenariats et donc d'image pour l'ensemble du territoire. Pôles et filières attirent de nouvelles entreprises souhaitant bénéficier de compétences, de synergies et de nouvelles opportunités de développement.

L'environnement urbain

Compte tenu de ses caractéristiques légales, le dispositif ZFU attire plutôt des créateurs d'entreprise, des entreprises de petite taille, des entreprises en forte croissance ou des activités de service. Sur le plan immobilier, ces structures se caractérisent par une forte évolutivité de leurs besoins tant en termes quantitatifs (accroissement de la surface pour répondre à la croissance de leur activité et au développement de leurs effectifs) que qualitatifs (évolution de leur activité, intégration de nouvelles compétences ou de nouvelles fonctions exigeant de nouveaux matériels, développement des relations avec des partenaires extérieurs...)

Disposer sur l'ensemble du territoire ZFU d'une offre locative diversifiée permettant de satisfaire les besoins d'une entreprise durant ses premières phases de développement constitue un facteur d'attrait important et concurrentiel par rapport à une offre traditionnelle plus disséminée géographiquement. La mise à disposition de petites surfaces est d'autant plus intéressante que dans de nombreuses villes, cette offre est souvent limitée ou très coûteuse.

L'offre en parcs d'activité

Il convient de distinguer l'aménagement de parcs d'activités à proximité des quartiers sensibles et la mise à disposition de locaux d'activités à l'intérieur de ces quartiers, voire dans les immeubles.

L'offre des parcs d'activité est très proche d'une offre traditionnelle en zone industrielle ou artisanale. Ainsi à Nîmes la zone d'activité Kilomètre Delta inscrite en ZFU offre en matière d'aménagement et de services, tous les attributs d'une zone industrielle, tout comme le Parc Kennedy, près des quartiers Pissevin et Valdegour qui, lui, se distingue par une offre immobilière et un aménagement

extérieur particulièrement soignés. La présence d'activités de santé, services ouverts au public, assure une ouverture quotidienne sur le quartier.

De la même façon, à Valenciennes, où l'aménagement de parcs d'activités sur d'anciennes friches industrielles, au cœur du tissu urbain de l'agglomération s'inscrit dans cette même logique d'aménagement global et d'insertion des activités économiques dans le tissu social. Dès leur conception, ces projets ont intégré une fonction sécurité en travaillant sur les ouvertures du parc et des bâtiments, la télé-surveillance, le gardiennage...

Activités économiques et sociales dans le même ensemble immobilier

L'aménagement de l'Espace Carco à Vaulx-en-Velin témoigne de cette logique et de cette dynamique. Ensemble immobilier constitué de deux tours, il est essentiellement destiné à l'accueil de petites entreprises tertiaires. La présence d'associations et de services collectifs tels qu'une crèche assure là aussi une ouverture quotidienne sur la vie sociale du quartier et permet des échanges fréquents entre les différents occupants et acteurs. Cette interaction quotidienne entre activités économiques et activités sociales apparaît aussi comme un facteur significatif de sécurité.

Développer l'activité à l'intérieur des quartiers

L'implantation isolée, proche des quartiers et l'offre en pied d'immeuble ou en étage correspondent à une logique de développement économique fondée essentiellement sur l'accueil de plus petites entreprises et d'activités de services à la personne ou aux entreprises.

La conversion complète d'immeubles d'habitat en locaux d'activités économiques, parfois associatives, constitue une autre forme de réponse pour développer l'économie au cœur des quartiers.

Une offre en pied d'immeuble nécessite de prendre en compte les enjeux de sécurité, de visibilité et les contraintes de circulation des consommateurs potentiels, en particulier pour les activités de commerce ou de services aux personnes... Souvent tournées vers des clientèles extérieures au quartier, les activités implantées en pied d'immeuble comme en étage nécessitent une signalétique adaptée, ainsi qu'un aménagement et une sécurisation des espaces extérieurs, en particulier des parkings.

Agir pour pérenniser les investissements

L'adaptation de l'offre suppose encore l'évolution de l'environnement urbain. Cet enjeu est particulièrement important pour les entrepreneurs et investisseurs engagés dans la durée et très attentifs à la valorisation à terme de leur investissement. L'horizon de retour sur investissement paraît parfois trop lointain pour ces acteurs en raison des délais souvent plus longs des chantiers de réhabilitation urbaine. D'où l'importance d'une bonne lisibilité de la programmation des chantiers de rénovation urbaine comme un attrait important pour les professionnels de l'investissement immobilier privé.

À Vaulx-en-Velin, des professionnels de l'immobilier s'engagent dans des opérations en centre ville où la municipalité conduit actuellement un projet majeur de rénovation et de modernisation. À Nîmes, l'engagement significatif des entrepre-

neurs ayant décidé d'être propriétaires de leurs locaux mérite aussi d'être souligné. D'une façon générale, l'investissement public reste prépondérant et les investisseurs professionnels sont encore peu présents sur ces territoires.

Prévoir l'évolution des prix du foncier

La rareté des produits immobiliers et l'idée que certains investisseurs ou propriétaires se font des possibilités financières dont disposent les entreprises du fait des exonérations se traduit souvent par une pression sur les prix du foncier et de l'immobilier. Les coûts de loyers sont de ce fait parfois plus élevés en ZFU que hors zone franche, ce qui peut devenir un motif de non implantation sur le territoire ou neutraliser le bénéfice des exonérations.

La réhabilitation, voire la reconstruction de certains quartiers, la mise en œuvre de nouvelles infrastructures et de nouveaux moyens de transport comme le tramway, contribuent à accroître la valeur des terrains et immeubles. À cette évolution s'ajoute l'anticipation de certains propriétaires qui souhaitent tirer un profit immédiat en augmentant leurs prix, captant ainsi une part des économies que l'entrepreneur locataire réalise grâce au dispositif ZFU.

4

Une offre diversifiée de services matériels et immatériels

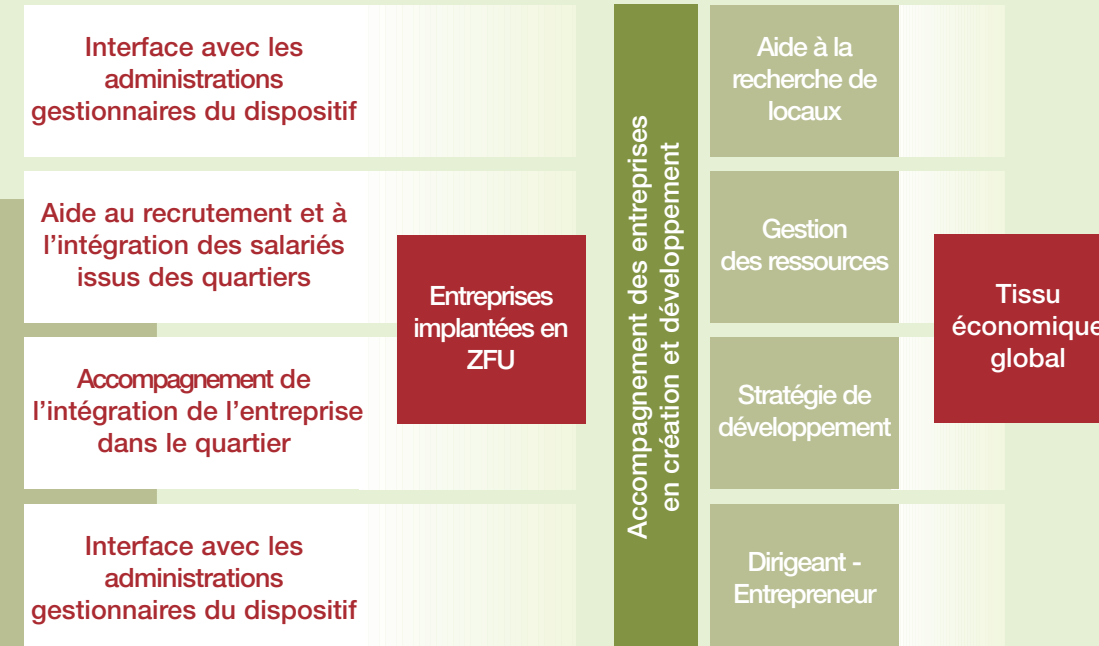
L'offre de services matériels ou immatériels est aussi essentielle que l'offre foncière et immobilière. L'importance des relations des acteurs économiques implantés en ZFU, et tout particulièrement des petites entreprises, avec l'ensemble des autres acteurs de la ville (habitants, associations, collectivités locales, institutions économiques et sociales, administrations d'Etat) expliquent le rôle majeur de ce quatrième facteur d'attrait d'une ZFU.

La demande de services porte aussi bien sur des services matériels que sur des prestations plus immatérielles et s'inscrit dans une logique d'accompagnement des entreprises dans leur projet de développement sur le territoire.

L'offre de services immatériels

Cinq services directement liés au dispositif ZFU sont clairement identifiés

- . Interface avec les administrations gestionnaires du dispositif tel que décrit précédemment.
- . Aide au recrutement et à l'intégration des salariés issus des quartiers.
- . Aide à l'intégration de l'entreprise dans le quartier.
- . Accompagnement des entreprises en création et en développement.
- . Préparation de la sortie du dispositif ZFU.



Aider au recrutement et à l'intégration des salariés issus des quartiers

Les difficultés rencontrées par les entreprises pour recruter des salariés issus des quartiers sensibles sont toujours de même nature. Quel que soit le métier, plus le niveau de qualification recherché est élevé, plus il est difficile de trouver des candidats dans les quartiers. La difficulté tend même à s'accroître au fil du temps sous la double contrainte de l'augmentation des besoins des entreprises et de l'absence d'un vivier local de compétences.

L'intégration des nouveaux salariés est une étape tout aussi cruciale. Pour les petites structures et les entreprises en phase de création, l'embauche d'un collaborateur constitue toujours une prise de risque.

Aussi les entrepreneurs sont-ils à la recherche d'appui, de conseil et d'assistance en matière de recrutement et d'intégration. L'aide au recrutement est aussi demandée de façon explicite car elle est directement liée à l'obtention et à la sécurisation des exonérations de charges sociales et fiscales.

Le suivi de l'emploi et notamment de l'intégration des salariés issus des quartiers sensibles dans l'entreprise constitue également un besoin, surtout lorsque l'entreprise rencontre des difficultés avec ceux-ci.

Concrètement, une offre de services dans une ZFU, peut comporter :

- . La collecte des besoins d'emploi de l'entreprise et la définition des profils de qualification recherchés.
- . L'identification et la recherche de candidats au sein des quartiers.
- . La proposition de ces candidats à l'entreprise.
- . L'accompagnement du processus de recrutement et l'assistance au dirigeant dans une prise de décision engageant fortement l'avenir de l'entreprise, mais pour laquelle il est souvent seul.

L'offre peut avoir des prolongements en matière de formation en raison de la dimension cruciale de la qualification.

La cellule emploi de Neoval À VALENCIENNES

A Valenciennes, la cellule emploi de NEOVAL accompagne les entrepreneurs dans la phase de recrutement de leurs salariés issus des quartiers en travaillant à la fois sur la définition des postes, l'établissement des profils et sur la recherche des candidats. Elle aide même le chef d'entreprise dans la phase de choix.

Accompagner l'intégration de l'entreprise dans le quartier

Concernant l'intégration dans le quartier, la demande d'accompagnement est d'autant plus forte que l'entreprise est implantée au cœur du quartier, dans un immeuble par exemple.

Il s'agit de faciliter la prise de contact et le dialogue entre les entreprises (et leurs salariés) et les habitants et acteurs sociaux du quartier. Cette relation facilite la construction progressive d'une reconnaissance réciproque, facteur essentiel de sécurité pour les biens et pour les personnes.

Une bonne intégration participe directement à une ouverture réciproque des entreprises sur les quartiers sensibles et des habitants sur l'économie et sur l'emploi.

L'association des chefs d'entreprise À NÎMES

L'initiative de la construction de réseaux appartient selon les territoires à des associations ou à la collectivité locale. AREN, l'association des chefs d'entreprises implantées en ZFU à Nîmes, travaille beaucoup sur ce tissu relationnel et apporte son soutien aux nouveaux arrivants sur la zone. Elle est aussi devenue un interlocuteur privilégié de tous les acteurs du quartier et de la ville. Son implication dépasse largement le cadre strict des entreprises. À Vaulx-en-Velin, la ville est très active sur ce terrain. La présence de médiateurs a notamment permis d'assurer ce lien entre des acteurs très différents les uns des autres, qui se découvrent dans un contexte où la confrontation a parfois eu tendance à l'emporter sur la concertation.

Accompagner les entreprises en création et en développement

À ces services fortement liés au dispositif ZFU, s'ajoutent des services liés à l'accompagnement des entreprises en création et en primo développement, majoritaires dans les ZFU.

Cet accompagnement concerne essentiellement :

- . L'aide à la recherche de locaux .
- . La gestion des ressources de l'entreprise, humaines et financières.
- . La stratégie de développement de l'entreprise : business plan, évaluation des opportunités, stratégies de partenariats et d'alliances...
- . Le dirigeant d'entreprise : développement personnel , coaching...

L'accompagnement peut aussi aboutir au développement de nouveaux services au plan local. L'observation des processus de développement des jeunes entreprises montre que l'enjeu de renforcement des fonds propres concerne la quasi-totalité d'entre elles. Faciliter l'accès des entreprises à une offre locale de capital- risque ou de capital-développement ou faciliter l'accès du marché local à des acteurs spécialisés, participe directement à la pérennité des entreprises et à l'attrait du territoire.

La sortie du dispositif est une étape importante pour l'entreprise et sa réussite constitue aussi un indicateur de performance et donc d'attractivité pour la ZFU et le territoire. La progressivité du processus de sortie, l'idée selon laquelle la croissance permettra d'absorber naturellement l'augmentation des coûts et des charges et l'horizon parfois éloigné de cette échéance expliquent le faible intérêt porté à cet enjeu par les entreprises rencontrées. Néanmoins, l'offre de services, de conseil et d'assistance aux entreprises en développement peut prendre en compte cette étape particulière de la vie des entreprises de la ZFU.

L'offre de services matériels

En ZFU, l'accessibilité à certains services semble plus cruciale qu'ailleurs. La sécurité et l'accessibilité sont de ceux-là ; ils apparaissent indispensables pour permettre une localisation durable des entreprises. Aussi les chefs d'entreprises sont-ils très sensibles à leur existence et à leur qualité.

L'offre de sécurité est d'autant plus importante que l'image traditionnelle du territoire classé en ZFU est très souvent fondée sur l'insécurité. Cette offre de sécurité revêt différents aspects :

- . Aménagement des espaces et des bâtiments à vocation économique dans un souci de prévention.
- . Prestations de services de sécurité : télésurveillance, gardiennage...
- . Communication et médiation entre les acteurs économiques et les habitants.

L'accessibilité, elle, est une demande d'autant plus forte que l'entreprise est implantée au cœur des quartiers. Elle concerne la desserte par les transports en communs et par les services privés (taxis) du site de l'entreprise et des quartiers dans lesquels elle doit recruter pour satisfaire ses obligations d'emplois locaux.

Évaluer et construire l'attractivité d'une ZFU



Réussir le développement d'une ZFU suppose la prise en compte de ces paramètres spécifiques, qu'ils soient économiques, sociaux ou urbains. Encore faut-il pouvoir évaluer ses facteurs d'attrait et de mettre en œuvre les actions destinées à mieux les maîtriser. La constitution d'une offre territoriale cohérente fera aussi l'objet d'une communication (cf. Repères pour agir - cahier n°1) pour accroître la notoriété et la visibilité du projet.

Le présent chapitre propose aux responsables de projet ZFU, des grilles d'analyse et d'évaluation de l'attractivité d'une ZFU et des modes d'action, pour :

- . Définir le profil de son territoire à partir de l'analyse de ses principales caractéristiques.
- . Positionner son offre territoriale ZFU par rapport à chaque facteur d'attrait.
- . En déduire des actions prioritaires pour le développement et la réussite du projet.

Définir le profil de la ZFU



Représentation synthétique, ce profil décrit ce qu'est la ZFU aujourd'hui. Il facilite l'identification des principales caractéristiques du territoire de la ZFU sur le plan économique. La grille est construite autour de plusieurs variables structurantes pour lesquelles plusieurs positionnements sont possibles. Il s'agit néanmoins de retenir les éléments qui caractérisent le mieux et le plus nettement le territoire. En se positionnant sur chaque ligne, on dessine le profil de la ZFU, notamment dans deux dimensions majeures :

- Profil économique des entreprises et des activités présentes.
- Profil de l'offre foncière et immobilière sur la ZFU.

La formalisation du profil de la ZFU facilite l'identification des problématiques dominantes de développement et de réussite de la ZFU :

- Adéquation de l'offre aux entreprises et aux activités accueillies.
- Accompagnement de l'intégration des entreprises dans le quartier, d'autant plus important que leur implantation se situe au cœur des quartiers.
- Rôle plus important des services d'accompagnement des entreprises lorsqu'il s'agit majoritairement de petites structures ou d'entreprise en création.

Variable	Indicateur	Caractéristiques				
Régime		1997	2004			
Localisation géographique	Densité urbaine	Faible	Moyenne	Forte		
	Localisation ZFU	Unique	Multi sites			
Tissu économique	Type d'entrepris	TPE (< 10 salariés)	PME	Etablissement grandes entreprises		
	Activités économiques	Industrielles	Services aux entreprises	Services aux personnes	Commerces	
	Stade de développement	Création	Croissance	Maturité	Déclin	
Implantation des entreprises sur la ZFU	Parcs d'activités	Immeubles à vocation économique	Isolées	Pied d'immeuble d'habitation	En étage dans les immeubles	
Acteurs de l'investissement immobilier sur la ZFU	Collectivité locale	Acteurs publics	Professionnels privés	Personnes privées	Entrepreneurs	

2

Évaluer l'attractivité de la ZFU

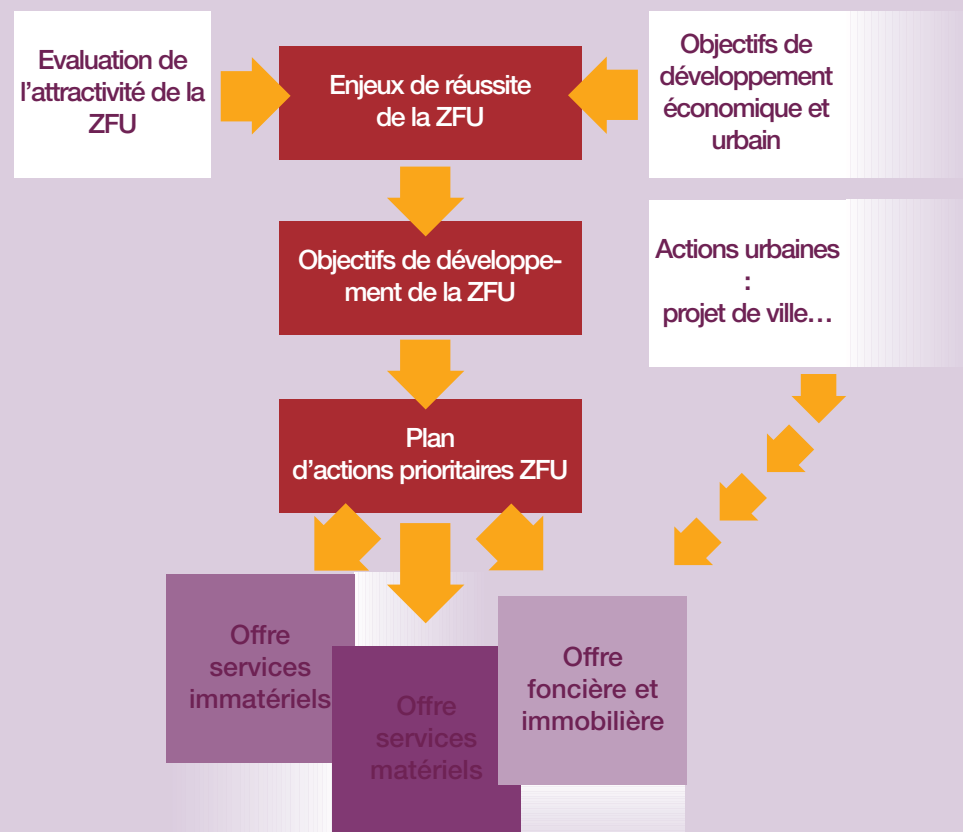
La grille ci-contre est organisée autour des facteurs d'attrait précédemment identifiés. Le facteur d'attrait "Potentiel d'économies généré par le dispositif ZFU" n'est pas intégré à cette grille, puisqu'il est commun à toutes les ZFU mais spécifique à chaque entreprise. Les facteurs d'attrait ou les variables pour lesquels le degré de maîtrise est jugé faible ou nul désignent les enjeux de réussite de la ZFU. Les priorités d'actions se construisent en fonction de ces enjeux et des leviers d'actions disponibles et mobilisables.

3

Élaborer un plan d'actions prioritaires

Destiné à construire l'attractivité ou plus globalement le projet de la ZFU, le plan d'actions prioritaires concerne naturellement les 4 facteurs d'attrait identifiés et explicités dans la première partie de ce document. Le schéma ci-après présente les grandes étapes de sa construction et rappelle son articulation avec les objectifs et les politiques de développement économique et urbain de la ville et de l'agglomération.

Les phases amont d'analyse et de formulation des objectifs sont essentielles pour évaluer le degré de priorité des actions, et donc pour réaliser le plan d'actions dans le temps.



Évaluation de l'attractivité de la ZFU Principaux enjeux de réussite

Facteur d'attrait	Variable	Commentaires Description des processus et des moyens engagés	Degré de maîtrise de la variable			
			Excellent	Fort	Faible	Nul
Qualité de l'interface entreprises- administrations	Information des entrepreneurs					
	Assistance dans les relations avec les administrations					
Offre foncière et immobilière	Localisation géographique : accès aux infrastructures - pôles d'activités équivalentes ou complémentaires...					
	Adaptation de l'offre à l'environnement urbain					
	Adaptation de l'offre aux activités					
	Adaptation de l'offre au stade de développement de l'entreprise					
Offre de services immatériels	Risque de pression sur les coûts et les loyers					
	Aide au recrutement et à l'intégration des salariés issus des quartiers					
Offre de services matériels	Accompagnement de l'intégration de l'entreprise dans le quartier					
	Préparation de la sortie du dispositif ZFU					
Offre de services matériels	Accompagnement des entreprises en création et en développement (recherche locaux - gestion des ressources - stratégie de développement - accompagnement du dirigeant...)					
	Sécurité					
	Accessibilité (Transports en commun - Taxis...)					

4

Développer un mode de pilotage adapté au contexte local

Le nombre élevé d'acteurs du développement d'une ZFU, la diversité de leurs profils, statuts, attentes et objectifs confèrent à un tel projet un haut niveau de complexité. Aussi le mode de pilotage est-il en lui-même un facteur-clé de succès.

La diversité des situations locales s'apprécie non seulement au niveau des éléments factuels et objectifs du territoire tels que la grille de définition des profils les identifie et les caractérise, mais aussi au niveau de l'engagement et du rôle de chacun des acteurs.

La constitution de réseaux d'acteurs aux compétences et aux rôles complémentaires est essentielle pour gérer efficacement les différentes dimensions du projet tout en optimisant les ressources. Dans un tel contexte, le rôle du chef de projet est particulièrement important : il coordonne des institutions et des acteurs mobilisés partiellement sur ce projet et poursuivant d'autres objectifs prioritaires, tout en maintenant le cap de développement de la ZFU en cohérence avec celui de la ville.

Le tableau ci-après présente les principales caractéristiques des modes de pilotage des projets ZFU à Valenciennes, Vaulx-en-Velin et à Nîmes. Les deux acteurs incontournables qui apparaissent sont d'une part la collectivité locale (commune ou agglomération) et d'autre part l'association des entrepreneurs.

Acteur	Nîmes	Valenciennes	Vaulx-en-Velin
Collectivité locale	Intégration de l'offre ZFU dans l'offre territoriale générale de Nîmes Métropole et dans la stratégie de développement économique de l'agglomération.	Très impliquée dans l'élaboration de l'offre foncière et immobilière (réhabilitation des friches industrielles, ...) Très impliquée dans la coordination du réseau institutionnel (Collectivité – CCI...) et associatif qui porte l'offre de services immatériels - Interface avec les administrations - Aide au recrutement dans les quartiers. - Accompagnement des entreprises en création.	Très impliquée dans l'élaboration et la mise à disposition de l'offre foncière et immobilière. L'investissement public est moteur. Très impliquée dans l'animation des réseaux de partenaires. Très impliquée dans certains services immatériels tels que l'aide à l'intégration des entreprises dans la ZFU à travers la mise en place de médiateurs avec les habitants du quartier. Acteur pivot vis à vis des entrepreneurs ayant un projet d'implantation en ZFU.
Association Entrepreneurs	Association regroupant les chefs d'entreprise implantés en ZFU. Elle porte fortement l'offre de services immatériels : - Interface avec les administrations. - Intégration des entreprises dans le quartier. - Emploi.	Associations organisées d'un point de vue géographique et regroupant tous les entrepreneurs de la zone.	Association de tous les chefs d'entreprise de la commune, qu'ils soient ou non implantés en ZFU. Elle participe à la production de certains services immatériels.

5

Inscrire la ZFU dans la stratégie de la ville et de l'agglomération

La zone franche urbaine est partie prenante de la ville aussi bien dans ses aspects urbains que sociaux et économiques. Elle ne peut être isolée de son environnement de proximité. Sa création, son développement et son animation doivent s'intégrer complètement dans le projet de ville. Ceci suppose un effort de coordination avec les programmes de réhabilitation et de rénovation, souvent inscrits dans un horizon de temps beaucoup plus long. L'articulation permanente du projet ZFU avec l'ensemble des services de gestion urbaine (propreté, sécurité, transports...) est indispensable pour assurer la cohérence de l'ensemble et maintenir un contexte favorable à la création et au développement d'activités et de richesses économiques sur des territoires défavorisés.

Le dispositif ZFU est un levier de création et de développement d'activités économiques et un facteur de dynamisation sociale par la création d'emplois qu'il suscite dans les quartiers sensibles. Élément déterminant de la stratégie économique d'une ville et d'un territoire, il participe directement à leur attractivité, une attractivité nécessaire pour accueillir des activités, des entreprises et des emplois.