

LES CAHIERS DU DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE URBAIN

Repères pour agir

Cahier n°5



Développement économique urbain et rénovation urbaine

CAHIERS DÉJÀ PARUS

N°1 LA COMMUNICATION

N°2 LES SERVICES AUX ENTREPRISES

N°3 L'ATTRACTIVITÉ DES ZFU

N°4 LES BAILLEURS SOCIAUX ET LE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE URBAIN

Liste des **membres** du groupe témoin national

Sylvie GAUTHIER-MORESTAIN
Mission GPV
Lyon La Duchère
227, avenue du Plateau
69009 LYON
Sylvie.gauthier-morestain@mairie-lyon.fr

Christian BOYER
Responsable du service commerce-politique de la ville
Chambre de commerce et d'industrie de Paris
191, avenue Paul Vaillant Couturier
93000 BOBIGNY
cboyer@ccip.fr

Jean Charles JACQUES
Architecte
Atelier Jean Charles Jacques
29, rue des Fleurs
21000 DIJON
atelier.jacques@wanadoo.fr

Damien ROBERT
Secrétaire Général ANRU
69, RUE DE VAUGIRARD
75007 PARIS
drobert@anru.fr

Thierry VERRIER
Directeur interrégional
Direction Ile de France Dom-Tom
SCET
Thierry.verrier@scet.fr

Jeanine MARCON
Chef de projet ZFU
Ville de Saint Étienne
Hôtel de Ville
42000 SAINT ÉTIENNE
Jeanine.marcon@saint-etienne.fr

RÉALISATION
Direction du développement territorial
Département Partenariats et Territoires
Caisse des Dépôts
Rose MEUNIER
rose.meunier@caissedesdepots.fr

CONCEPTION-RÉDACTION
François OHL
Consultant
Avec l'appui de
Thierry VERRIER
Janvier 2007

Sommaire



I Émergence de nouvelles pratiques de développement économique associant l'économique, l'urbain et le social

II Le projet urbain impulse le projet économique

- 1 La forme, l'organisation et la qualité urbaine, générateurs d'échanges économiques
- 2 La prise en compte dès l'amont de la dimension économique, facteur de transformation durable

III Le projet économique nourrit le projet urbain

- 1 Mixité fonctionnelle et qualité urbaine
- 2 Retombées économiques pour les habitants et insertion des activités économiques dans le quartier

IV Le projet social mise sur les ressources humaines

- 1 Création de liens entre acteurs économiques et habitants
- 2 Création d'emplois et projet urbain

V L'alliance des acteurs au cœur de la gouvernance

- 1 Une vision du développement économique politiquement portée
- 2 Co-élaboration et négociation entre acteurs publics et privés
- 3 Concertation entre acteurs et habitants
- 4 Des modes de gouvernance partagés et négociés
- 5 Coopération entre acteurs du projet et entreprises
- 6 Une politique partenariale de marketing territorial

Préambule de la **Caisse des Dépôts**

La Caisse des Dépôts est engagée aux côtés de l'État pour accompagner sa politique de rénovation urbaine. Une convention signée le 24 mars 2004 entre l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations pour 5 ans définit les objectifs et les moyens que celle-ci s'engage à mobiliser.

Le développement économique des zones franches urbaines et des quartiers en rénovation urbaine constitue un des axes de cette convention. Il fait l'objet d'un programme particulier de la Caisse des Dépôts.

La Caisse des Dépôts y engage, dans trois domaines, son expertise et ses moyens financiers pour aider les collectivités locales et leurs partenaires à construire la réussite et l'attractivité de leur politique de développement économique urbain :

La définition de stratégies de développement et de communication

L'appui aux entreprises nouvelles et existantes

L'immobilier d'entreprise

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

Conçus comme pratiques et opératoires, ces cahiers n'ont pas la prétention d'exprimer l'art en la matière, mais de refléter la diversité des réponses à la multiplicité des situations auxquelles sont confrontés les acteurs des ZFU.

La place du développement économique dans les opérations de rénovation urbaine est jugée prioritaire par les acteurs de terrain, les décideurs et les financeurs. De fait, aujourd'hui le développement économique s'inscrit de plus en plus fréquemment dans une approche globale du quartier et de la ville et y apporte sa contribution.

Ce cahier a été réalisé à partir du travail de réflexion d'un groupe témoin alliant approche méthodologique et expérience de terrain.

À l'instar des pôles de compétitivité qui, sur des territoires à enjeux d'innovation, développent de nouvelles formes de partenariat entre acteurs économiques, collectivités et chercheurs, dans ces quartiers émerge une nouvelle approche, globale et transversale, du développement économique en alliance avec le développement urbain et social.

Ce cahier permettra, nous l'espérons, d'enrichir la réflexion et de nourrir l'action de chacun pour concevoir et réaliser un projet de développement économique adapté aux spécificités de chaque quartier faisant l'objet d'une opération de rénovation urbaine.

Que les membres du groupe témoin national qui se sont associés à la réalisation de ce cinquième cahier soient cordialement remerciés.

Émergence de nouvelles pratiques de développement économique associant l'économique, l'urbain et le social

Aujourd'hui, dans les opérations de rénovation urbaine, le développement économique s'inscrit de plus en plus fréquemment dans une approche globale du développement du quartier et de la ville et y apporte sa contribution. Il apparaît le plus souvent comme consubstantiel du projet urbain et social du quartier.

Avant toute chose, il participe au désenclavement urbain et social du quartier : en le réintroduisant dans le fonctionnement économique et urbain de la ville et de l'agglomération et dans leurs systèmes de production de richesses et d'échanges, en développant des flux monétaires et d'emploi dans et hors du quartier et en recréant de façon durable des liens avec les autres territoires. Ainsi ce désenclavement favorise le passage d'une vision d'un quartier à problèmes à une vision d'un quartier à potentiel.

À l'instar des pôles de compétitivité qui, sur des territoires à enjeux d'innovation, développent de nouvelles formes de partenariat entre acteurs économiques, collectivités et chercheurs, dans ces quartiers émerge une nouvelle approche, globale et transversale, du développement économique. Elle repose essentiellement sur l'alliance des acteurs économiques, urbains et sociaux. La valorisation de ces pratiques innovantes renforce l'attractivité de ces quartiers, tant pour les entreprises que pour les différentes populations qui y travaillent ou y résident.

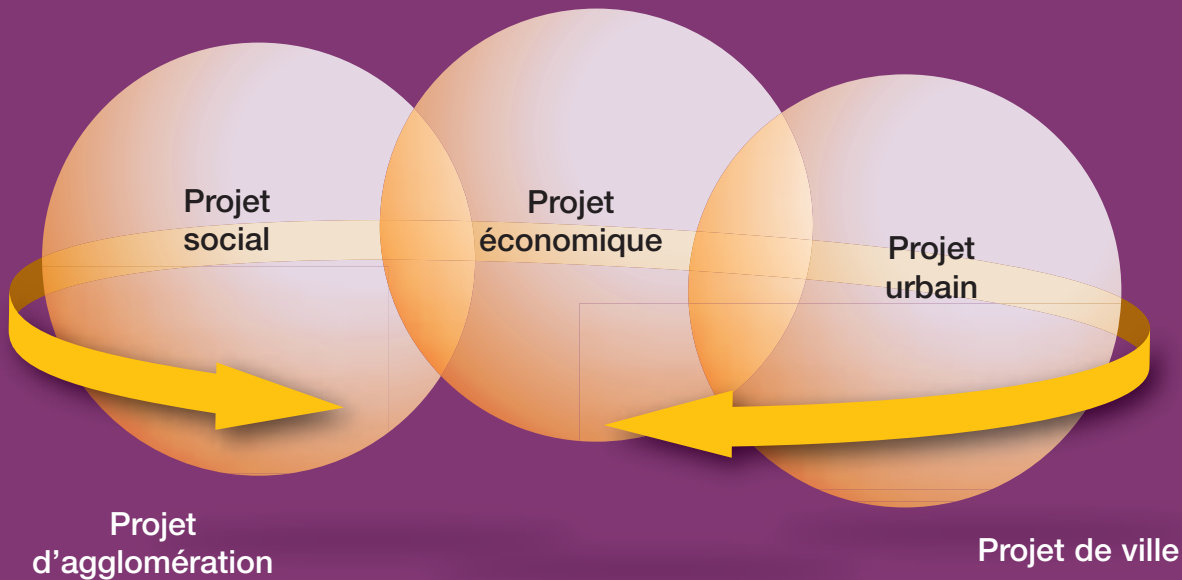
LES 3 DIMENSIONS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE URBAIN DANS UN PROJET DE RÉNOVATION URBAINE

L'économique qui ne se limite pas à l'emploi, à l'insertion et à l'implantation de locaux d'activités, mais qui agit sur les facteurs d'attractivité du territoire et de croissance des entreprises, fondés sur l'échange, la mise en réseau et la mobilisation des ressources du territoire.

L'urbain qui transforme l'espace du quartier et le relie au reste de la ville et à son territoire et stimule la circulation des ressources humaines et matérielles.

Le social qui met l'accent sur les habitants et leurs attentes plus particulièrement en matière de formation, d'insertion et d'emploi, voire de création d'entreprises ou d'activités .

Bassin d'emploi



L'analyse montre que c'est l'alliage de manière concomitante de ces trois dimensions qui est à l'origine d'approches intégrées du développement, génératrices elles-mêmes de nouvelles pratiques d'excellence. Celles-ci facilitent la réintroduction de façon durable des quartiers dans le système d'échanges et de production de richesses de leur bassin.

Cet alliage nécessite autant une ouverture physique du quartier qu'une ouverture humaine, primordiale pour réduire la fracture économique et sociale. Les dispositifs mis en œuvre par l'Etat (ZFU, rénovation urbaine et CUCS - contrat urbain de cohésion sociale) sont porteurs de cette double ouverture. Et c'est la bonne cohérence entre les interventions sociales, urbaines et économiques menées dans leur cadre qui peut assurer ce nécessaire alliage.

Aujourd'hui de nombreux exemples illustrent ces approches globales et intégrées : les projets de la Duchère à Lyon, des quartiers nord de Clermont Ferrand, de la Ville du Havre, de Saint Étienne ou de Roubaix, Fort de France et Cayenne.

Si la dimension économique nourrit le projet urbain, à l'inverse le projet économique se nourrit de la dimension urbaine. En effet, en assemblant les différents programmes d'habitat, d'équipements et d'aménagement, le projet urbain participe à la création des conditions favorables à la confiance, la mobilisation des acteurs et l'investissement, qui constituent, eux, le socle sur lequel pourront s'enraciner les pôles de production, d'échanges et de services.

Aussi peut-on considérer que dans une opération de rénovation urbaine, le développement économique est le fruit de l'alliage des trois dimensions précitées :

- La dimension urbaine qui impulse le développement économique
- La dimension économique qui nourrit le projet urbain
- La dimension sociale qui mise sur les ressources humaines et l'emploi et sur le développement d'activités au service des habitants et du quartier.

Le Grand Projet de Ville (GPV) de LA DUCHÈRE à LYON : un projet global

Un projet urbain global qui conjugue développement social, culturel, éducatif, économique, amélioration du cadre de vie, participation des habitants. Le développement économique est un enjeu essentiel, notamment avec le passage du site en ZFU, l'amélioration de la vie des duchérois se faisant en dynamisant l'économie : aider et favoriser l'implantation d'entreprises, créer des emplois.

Un projet économique global qui agit sur tous les volets de l'économie depuis la création et le développement d'activités jusqu'à l'emploi avec l'arrivée de nouveaux services et partenaires publics et privés (antenne de la Maison de l'emploi, service d'amorçage de projets, maison de la création d'entreprise).

Un projet articulé avec la politique de développement économique de l'agglomération, à mi-chemin entre deux pôles économiques en plein essor (Techlid et Vaise).

Un projet animé par le Pôle économique de la Mission Lyon la Duchère qui rassemble l'ensemble des champs d'action du développement du quartier au sein d'une même structure.

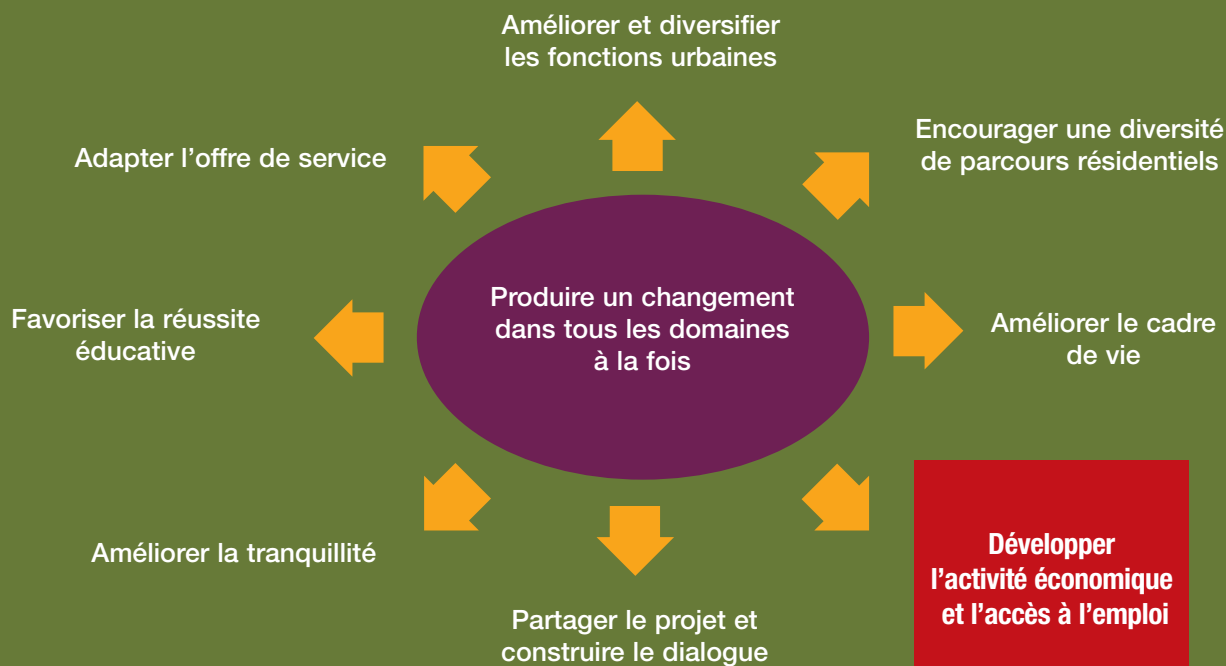
Le Comité d'implantation qui traite les demandes d'installation des entreprises à la Duchère privilégie celles qui sont en cohérence avec le tissu économique local : à la Duchère, 80 % des entreprises ont moins de 5 salariés et 80 % travaillent dans le secteur tertiaire (les services).

Lyon La Duchère : une démarche intégrée de renouvellement urbain
Un projet global lisible

Créer les conditions d'une attractivité durable

Améliorer les conditions de vie
et la cohésion sociale

Faire rayonner la Duchère



Ville de CAYENNE :

Une stratégie intégrée de développement

En 2003 la Ville de Cayenne élabore un projet de développement des quartiers relevant de la politique de la ville, notamment les secteurs en renouvellement urbain (projet ANRU) ou en Zone franche urbaine. Ce projet met en œuvre une stratégie de développement intégré qui prend en compte les dynamiques économique, urbaine, sociale de la ville.

Le volet économique se traduit par un plan d'action lancé en 2004 en faveur du développement économique et de l'emploi et animé par la mission DSRU - développement social et rénovation urbaine, intégrant l'ensemble des actions qui participent de l'attractivité globale de la ville : revitalisation du centre-ville (mise en place d'une opération de revitalisation de l'artisanat et du commerce), OPAH, projet de rénovation urbaine des quartiers centraux et de leur périphérie.

Le plan d'action, ciblé sur les quartiers en difficulté, s'inscrit dans la stratégie globale de la ville et mobilise l'ensemble des partenaires associés à son développement autour de 4 axes :

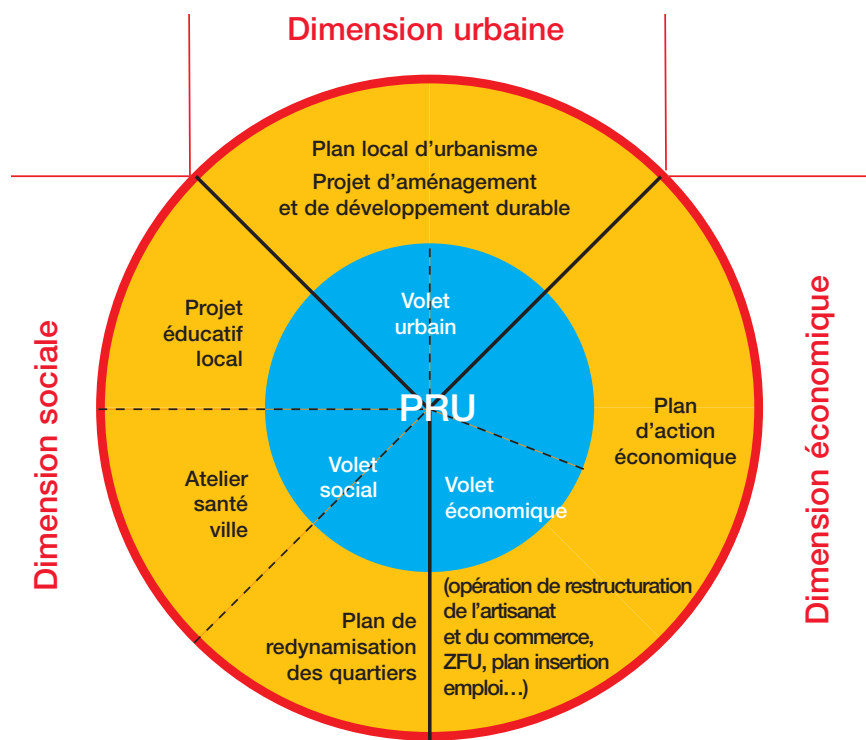
- soutien aux initiatives des habitants (individuelles et collectives), l'accompagnement de projets,
- développement d'activités nouvelles par la création et la gestion d'espaces dédiés, la recherche et la communication sur les niches d'activité, le développement d'une offre immobilière adaptée,
- amélioration de la gestion urbaine de proximité, de l'image et des points forts des quartiers,
- actions favorisant à la fois l'insertion des publics et la viabilité économique des projets.

Une articulation forte avec le projet de ville

Projet de ville



Projet de Rénovation Urbaine



Le projet urbain impulse le développement économique



Le projet urbain est une opportunité pour redonner aux quartiers l'attractivité nécessaire à l'implantation et à la pérennisation des activités et des investissements.

En effet, la façon dont le projet urbain est conçu, et notamment sa trame urbaine, influe largement sur l'attractivité du quartier pour les entreprises, les commerces et les investisseurs et sur les échanges économiques : *accessibilité, stationnement, visibilité des locaux d'activité, gestion urbaine de proximité, qualité résidentielle, sécurité, traitement des rez-de-chaussée, circulation piétonne rapide et agréable entre locaux d'activité, commerces et services...*

1

La forme, l'organisation et la qualité urbaines, vecteurs d'échanges économiques

Un projet urbain est générateur d'échanges économiques si l'environnement est attractif (accessibilité, stationnement, localisation et visibilité des locaux d'activité, sécurité...), si la forme urbaine est créatrice de "ville" (traitement des rez-de-chaussée et des espaces publics...), si la maille urbaine est bien traitée (ambiance piétonne, circulation piétonne rapide et agréable entre locaux d'activité, commerces et services...).

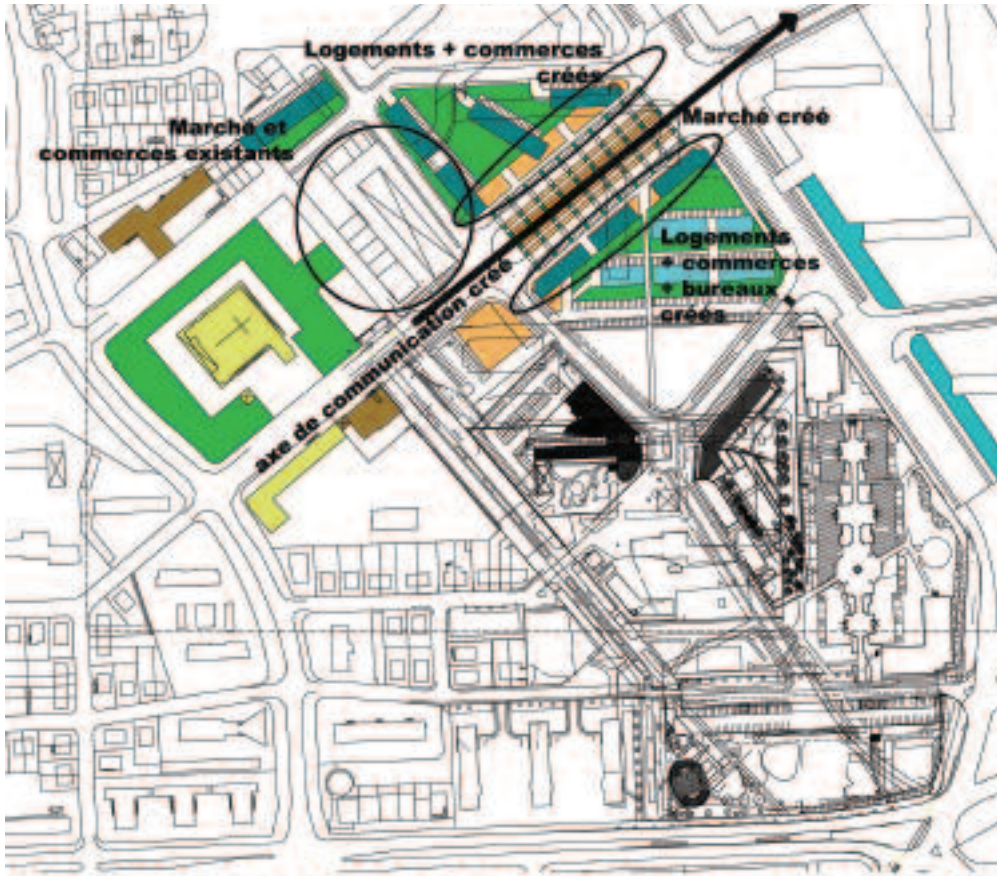
En quoi la forme urbaine peut-elle être un facteur d'attractivité aussi bien pour les entrepreneurs, les commerçants que pour les salariés ? En quoi les composantes physiques, tant dans leur configuration spatiale que dans leur programmation immobilière et foncière, peuvent-elles être des atouts dans la compétition entre territoires ?

En quoi la localisation et l'organisation des sites d'implantation des entreprises et des commerces, la programmation des équipements, des administrations et des services permettent-elles de connecter les acteurs économiques aux flux d'échanges constitutifs de l'économie du territoire.

Telles sont les questions préalables à traiter quand on veut créer la confiance et susciter l'investissement dans le quartier.

Aussi les initiateurs des projets urbains sont-ils invités à apporter un soin tout particulier à la définition et à la mise en œuvre des actions concourant à la qualité urbaine, qu'il s'agisse du traitement paysager et environnemental des sites d'activité, de l'insertion des infrastructures et de la qualité des espaces publics. L'attractivité économique passe par le changement d'image que la transformation physique induit.

Aménagement du quartier des grésilles à DIJON



Les commerces et le marché actuels sont réimplantés sur l'axe de communication créé entre les deux parties du quartier.

Aménagement de l'îlot Bourg-Bief à LONGVIC

Les commerces sont disposés sur l'axe vert qui traverse une partie de la commune et relie les logements et les équipements.



La prise en compte dès l'amont de la dimension économique, facteur de transformation durable

2

Intégrer l'économique dès l'amont dans la conception du projet de rénovation urbaine apporte au projet une valeur ajoutée décisive pour l'avenir du site.

Cette intégration passe par l'association des acteurs économiques publics et privés à un diagnostic partagé de leurs attentes et contraintes dans le projet urbain et ses différents aspects, tels les espaces dédiés aux activités économiques et commerciales, les espaces publics favorisant les liens entre les entreprises et les résidents...

Par exemple :

S'agissant des commerces, le diagnostic prendra en compte le point de vue des commerçants en place, mais aussi celui des habitants et des salariés du quartier, conjugués avec les avis des experts des zones commerciales. Le croisement de ces données donnera le cap stratégique. Dans ce cadre, les études de marché ou enquêtes de satisfaction permettront de préciser les objectifs à atteindre en matière de type de commerces, de localisation de ceux-ci sur les axes passants, d'accès et de stationnement, de liaisons entre lieux d'habitat, parcs d'activités et pôles commerciaux.

Le commerce et les services résidentiels sont une composante essentielle du projet de rénovation urbaine. Au-delà de leur fonction économique, ils sont générateurs d'animation urbaine et sociale. Leur maintien et leur développement constituent un enjeu de premier ordre pour les habitants et les actifs.

Les conditions d'un développement harmonieux du commerce local passent par la prise en compte de la qualité de leur environnement et leur liaison avec les activités économiques du site mais aussi par la prise en considération des pôles commerciaux existants et futurs.

D'où la nécessaire identification des relations de concurrence et de complémentarité entre les pôles : pôles régionaux et majeurs, pôles de centralité urbaine, pôles secondaires structurants, pôles de proximité. Ces équilibres commerciaux sont fragiles mais structurants pour la vie future du quartier, tout autant que la conception urbaine et architecturale des pôles commerciaux (localisation par rapport aux flux piétons et de transports, accessibilité et lisibilité, façades).

S'agissant des entreprises, au-delà de la mise à disposition de foncier et d'un immobilier adapté, seront tout particulièrement traitées leurs attentes en matière d'accessibilité, de desserte, de sécurité, les questions relatives au traitement des espaces publics ou à usage public et aux limites entre ces espaces publics et le domaine privé des entreprises. La perception qu'auront les salariés du quartier sera fortement tributaire de la façon dont ces questions auront été traitées.

Les questions de sécurité seront abordées le plus tôt possible, tant elles sont prégnantes dans la perception du quartier et les appréhensions des acteurs économiques et celles des salariés, conduisant à l'inhibition, voire à la paralysie de l'initiative.

Le projet urbain est une opportunité privilégiée pour mettre à plat les phénomènes d'insécurité. Il favorise la prévention des actes de vandalisme et de délinquance grâce à la conception d'espaces publics plus ouverts et plus accessibles, plus fréquentés, à la conception d'espaces privés mieux séparés de l'espace public et par le désenclavement des lieux de trafics divers par exemple.



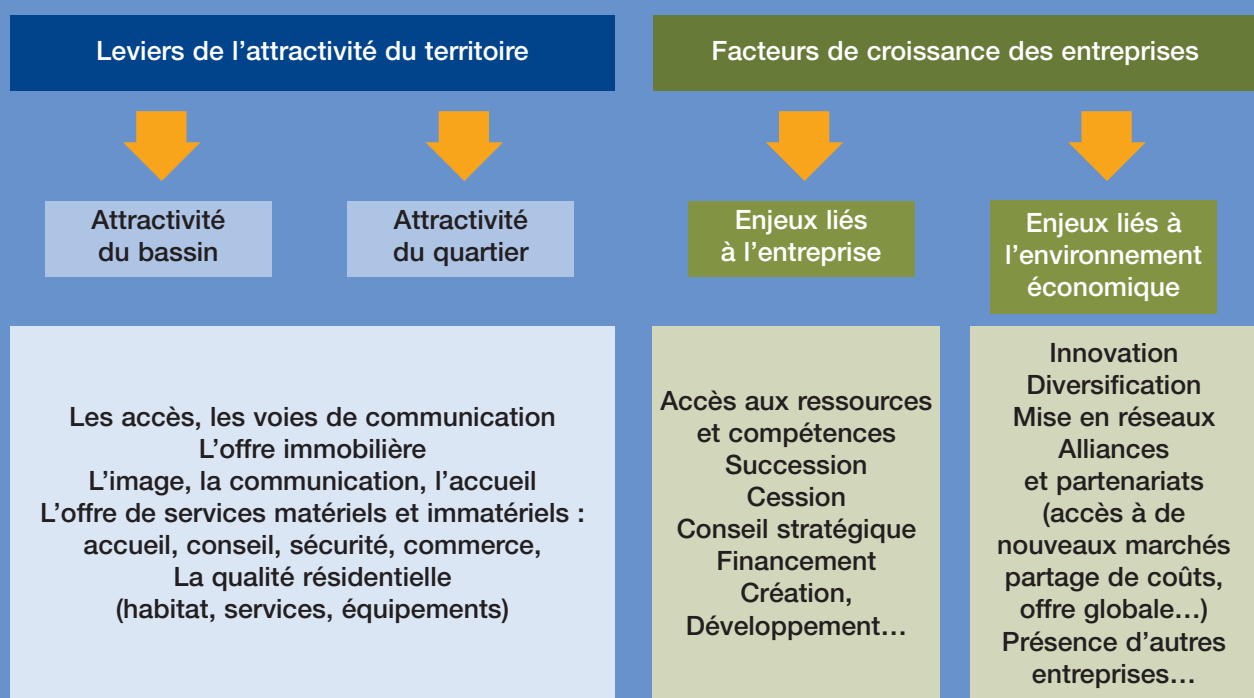
Le projet économique nourrit le projet urbain



En agissant plus particulièrement sur les facteurs de croissance des entreprises, conjuguant initiatives publiques et privées, le projet économique génère des dynamiques entrepreneuriales propices à l'insertion durable des entreprises et des commerces dans le quartier :

- **Facteurs de croissance liés à l'entreprise** : accès aux ressources et compétences, aux acteurs publics et privés du territoire et aux institutions, outils financiers, déploiement d'une offre immobilière adaptée, appui aux créateurs d'entreprise, développement d'activités créatrices d'emplois...
- **Facteurs de croissance liés à l'environnement économique** : innovation, recherche et développement, mise en réseau, alliances et partenariats, ouverture sur les autres zones d'activité...

Agir conjointement sur les leviers d'attractivité et de croissance



Mixité fonctionnelle et qualité urbaine

1

La mixité fonctionnelle participe de la qualité urbaine. En effet, la présence au sein de la ville d'entreprises, de commerces et de services contribue à son animation et à son attractivité tant pour les habitants que pour les entreprises et leurs salariés.

Pour autant, la diversité fonctionnelle demande à être organisée et à s'inscrire dans la maille urbaine avec discernement afin de maîtriser les nuisances induites par la présence de fonctions de production, circulation, bruits, pollutions diverses.

De la même façon, pour avoir un impact sur l'image du quartier, cette mixité demande une organisation spatiale adaptée, les entreprises comme les commerces se développant mieux lorsqu'ils sont regroupés en polarités que lorsqu'ils sont disséminés sur un territoire.

La mixité fonctionnelle demande également à être inscrite dans l'ensemble de l'offre immobilière et commerciale du bassin auquel appartient le quartier. Elle prend sa place dans le parcours résidentiel des entreprises et dans l'offre commerciale de ce bassin, en venant compléter ou renforcer tel ou tel fragment du marché.

Enfin, la forme et l'ampleur de cette mixité fonctionnelle sont fonction des caractéristiques du quartier, et avant tout de son périmètre. Tous les quartiers n'ont pas la même vocation à accueillir des activités économiques.

Aussi la mixité fonctionnelle peut certes être facteur d'animation et de revitalisation d'un quartier, elle n'en est pas pour autant la condition *sine qua non*. En effet, selon la façon dont elle est conçue et animée, elle peut aussi se réduire à une juxtaposition mal maîtrisée de fonctions disparates à une échelle trop restreinte.

Si la mixité fonctionnelle ne peut être considérée comme une fin en soi, elle peut être un atout en matière d'animation urbaine et d'attractivité dès lors qu'elle est accompagnée et gérée de façon à faire coexister les différents usages du quartier dans une logique de bonne intelligence entre entreprises et habitants.

CHARTRE DES BONS USAGES DE VAL DE FRANCE

La communauté d'agglomération Val de France, les communes d'implantation des ZFU au sein de Val de France (Sarcelles, Villiers le Bel et Garges Lès Gonesse), la CCI Val d'Oise-Yvelines et le Conseil Général du Val d'Oise mettent en place une politique de requalification des parcs d'activité en partenariat avec les associations d'entreprises. Au-delà de l'enjeu d'attractivité économique du territoire, la démarche vise aussi à une meilleure intégration des entreprises dans l'environnement urbain.

Deux types d'actions sont mis en œuvre : des actions d'investissement visant l'embellissement et les infrastructures d'une part, et des actions simples de gestion urbaine, relatives à l'entretien des espaces, à la lutte contre les nuisances et à la préservation de l'environnement, d'autre part.

*Ces actions de gestion qui visent à faciliter le bon voisinage entre entreprises et entre celles-ci et leur quartier d'implantation, font l'objet d'engagements réciproques des collectivités et des entreprises. Ces engagements sont formalisés dans une **charte des bons usages** à laquelle chaque entreprise est invitée à adhérer.*

EXEMPLES DE CRÉATION DE RÉSEAUX D'ENTREPRISES

Une filière médicale, ZFU de LA DUCHÈRE à LYON

La filière médicale par exemple constitue un vrai moteur pour le quartier. Le secteur hospitalier, médical et paramédical représente en effet 14 entreprises et emploie près de 800 personnes.

Récemment désignée comme pôle hospitalier de référence pour tout l'ouest lyonnais, la clinique de la Sauvegarde va devenir l'un des 3 centres de réanimation lourde de l'agglomération. Elle accueille plus de 15 000 urgences par an.

D'ici 2008, la clinique Saint Louis devrait fusionner avec la Sauvegarde et s'agrandir pour accueillir l'ensemble des effectifs. Un hôtel pour héberger les familles des patients, une crèche pour les salariés, des restaurants : autant de nouveaux services à créer pour répondre aux besoins des employés, patients ou visiteurs de ce futur pôle hospitalier. En plus des emplois directs créés, le développement de la clinique va nécessiter l'implantation de nombreux sous-traitants spécialisés pour intervenir dans le secteur médical.

En juillet 2006, une nouvelle société spécialisée dans le bio-nettoyage, la société ADOR, s'est installée sur le quartier. Elle développe un procédé de nettoyage qui s'adresse essentiellement aux milieux accueillant des publics sensibles (hôpitaux, crèches...). 30 personnes sont recrutées dont 7 à la Duchère. Ces personnes sont formées dans le centre de formation au sein de l'entreprise. Cette société a reçu le label Novacité qui récompense les entreprises innovantes.

Une association de chefs d'entreprises du 9ème arrondissement a été créée en 2006 et poursuit son travail de mise en réseau des acteurs économiques.

Un pôle économique de développement durable, ZFU de Montreynaud à SAINT ÉTIENNE

À l'origine, la société MJF Électricité générale recherchait des locaux pour accompagner son développement économique, stratégiquement orienté sur les systèmes de chauffage à énergies renouvelables. La volonté de ne pas s'isoler sur le site l'a conduite à proposer à d'autres entreprises qui partageaient la même approche de la rejoindre.

La nature innovante de ce projet en cours de réalisation réside dans le fait que, à l'initiative d'une entreprise privée, 12 entreprises (TPE et PME, soit 80 personnes), décidées à intégrer et promouvoir la dimension environnementale au sens large dans leur activité économique, se regroupent autour de la thématique du développement durable en ZFU, dans un bâtiment bioclimatique HQE (haute technique environnementale).

L'objectif est d'associer les forces de chacune des sociétés, de créer des synergies, de partager des valeurs communes, de mutualiser des espaces et des services sur la thématique transversale du développement durable.

Il s'agit d'une part d'associer le développement durable à l'ancrage des populations locales dans l'activité économique, notamment par la création dans les trois ans à venir de plus d'une trentaine d'emplois, accessibles à la population locale, et d'autre part, à partir de ce regroupement, de créer une dynamique de pôle ainsi qu'une attractivité territoriale.

La démarche stratégique immobilière va plus loin qu'une simple implantation et expansion des entreprises. Elle intègre les critères architecturaux, environnementaux, sociaux, politiques et économiques.

Ce projet mené avec le concours de la Ville de Saint Étienne est lauréat 2007 du concours d'entreprises en Zone franche urbaine initié par l'association nationale "Entreprendre Ville et Quartiers".

D'autres initiatives de ce type sont en cours de développement : création d'un pôle de restauration (restaurant, formation, vente de produits) dans la ZFU de Chenôve, création d'un pôle de formation dans le secteur de la santé plus particulièrement (école d'infirmières) à Marseille dans le quartier des Flamants-Iris.

Retombées économiques pour les habitants et insertion des activités économiques dans le quartier

2

analyse de différents projets a fait apparaître que l'insertion des activités économiques dans la vie du quartier est d'autant plus facile et durable qu'une part des richesses produites dans le quartier est captée à son profit et à celui de ses habitants. Ceci favorise le rapprochement entre les habitants et les entreprises du quartier, et ce faisant participe au changement de la perception qu'ont les entreprises du quartier, et celle que les habitants ont des entreprises.

La dynamisation des flux d'échanges renvoie à la consommation des salariés sur place et de ce fait, à toutes les conditions urbanistiques et organisationnelles de son développement. Elle renvoie en particulier aux services marchands auxquels peuvent avoir recours les habitants, les salariés et les entreprises et donc à l'adéquation et à la diversité de l'offre immobilière et commerciale, à sa localisation par rapport aux entreprises, aux habitations et aux flux de circulation.

Dans ce cadre, il appartient au projet urbain de prendre en compte les besoins de services des habitants et des salariés, en intégrant les spécificités des populations d'aujourd'hui et de demain, et celles de l'extérieur, et de le traduire dans l'offre commerciale, la typologie et la taille des équipements. Ceux-ci seront conçus de façon à inciter aussi les résidents du reste de la ville et de l'agglomération à consommer dans le quartier. Cet objectif a des implications précises sur la desserte et le désenclavement du site mais aussi sur les formes urbaines et la qualité architecturale.

Dans cette perspective, les différentes études conduites par les collectivités locales, notamment pour la création d'immobilier commercial ou d'activité, mettent aujourd'hui l'accent non seulement sur les questions d'inventaire du patrimoine existant mais aussi sur :

- La dynamique économique sur le territoire et dans le bassin d'emploi, et les conditions de sa pérennité,
- Les besoins d'activités et d'entreprises nouvelles,
- Le positionnement de l'offre immobilière et foncière pour les projets économiques et leur inscription dans le marché immobilier local. Le choix de la vocation du territoire et celui des activités conditionnent largement les choix ultérieurs de produits immobiliers et fonciers. En effet, certaines activités peuvent plus ou moins favoriser, en fonction de leur localisation, le transfert direct d'une part de la valeur ajoutée produite dans le quartier par les entreprises. C'est le cas par exemple des services résidentiels pour les habitants qui peuvent servir également aux salariés et aux entreprises, des pôles commerciaux..., ou au contraire des services aux salariés rendus par les acteurs locaux ("logique de la cantine ou logique du ticket-restaurant" bénéficiant directement à la cafeteria du quartier).

La Ville de Saint Étienne est en pleine mutation. Elle s'est fixé deux priorités : renforcer le dynamisme économique et renouveler le tissu résidentiel urbain. Parmi ses projets : donner une nouvelle impulsion à la Zone franche urbaine de Montreynaud, mise en place en 1997.

Ce nouvel élan s'inscrit dans le cadre du lancement du projet Quartiers Renaissance 21 de Montreynaud. C'est une composante essentielle du projet ANRU concernant ce site et dans lequel le développement économique est un levier de mixité et de diversification des fonctions urbaines. Il devient un outil du développement économique du quartier, de la ville et plus largement de l'ensemble du bassin d'emploi stéphanois.

Dans cette dynamique la zone franche développe une offre d'accompagnement et une offre immobilière spécifiques pour faciliter l'accueil des créateurs, l'implantation et le développement des entreprises : bureaux, centre d'affaires, hôtel d'entreprises et pépinière.

Deux études concomitantes ont été menées en 2006:

- *La réalisation d'un observatoire, état des lieux des entreprises et des activités avec un système de mise à jour.*
- *Le montage pré-opérationnel des projets de pépinière et d'hôtel d'entreprises. D'abord il s'agit de valider l'opportunité de ces projets au regard du développement économique de l'agglomération et des objectifs du réseau d'acteurs. Ensuite, il s'agit de proposer des projets-cibles complets (programme technique, services proposés, bilan d'exploitation...) et un processus de mise en œuvre (calendrier, financement, maîtrise d'ouvrage, dispositif juridique...).*

Ces études permettent de mieux dimensionner une offre immobilière qui tienne compte du potentiel absorbable par le marché de l'agglomération compte tenu de la concurrence existante et future et d'identifier plus précisément les segments de marché sur lesquels l'initiative publique peut être un facteur d'émergence de l'initiative privée.

Le projet social mise sur les ressources humaines

IV

Le projet social mise sur les attentes des habitants en matière d'emploi, de formation et d'insertion. Il favorise les relations entre les acteurs et la population et donne de la visibilité au projet de développement.

1

Création de liens entre acteurs économiques et habitants

Le projet social tend à répondre aux enjeux relatifs au déficit d'emplois accessibles aux habitants, à la sous-qualification ou aux discriminations à l'embauche. Par la création de liens entre les habitants et le monde de l'entreprise, il agit sur l'employabilité des habitants, la qualification des ressources humaines du quartier, les modes de recrutement, l'économie résidentielle et les services aux personnes créateurs d'activités et d'emplois accessibles aux moins qualifiés.

Le plan de communication partenarial de la ZFU de Saint Étienne met l'accent sur deux objectifs prioritaires : créer un climat favorable au développement économique par la création de liens entre les différents publics, facteurs de sécurisation et de confiance, et promouvoir l'offre de la ZFU dans l'offre économique globale de la ville et de l'agglomération.

Parmi les différentes actions de ce plan, sont privilégiés tous les liens avec le quartier et ses habitants. Ainsi des journées portes ouvertes "à la découverte des entreprises" sont programmées en priorité avec les publics scolaires et les relais associatifs et professionnels. Préparées et animées par les chefs d'entreprise et leurs partenaires, ces rencontres proposent un parcours pédagogique avec une exposition mettant l'accent sur les produits et services des entreprises, les métiers, les formations et les types d'emplois possibles.

L'exposition est aussi destinée à favoriser d'autres rencontres dans la ville et l'agglomération : mairie de proximité, agence ANPE.

Création d'emplois et projet urbain

2

Le projet urbain induit un développement économique et commercial qui permet de fabriquer de l'emploi local, qu'il s'agisse d'emplois liés à l'économie résidentielle ou issus des activités de production ou de services non résidentiels : travaux d'aménagement, de construction et d'entretien, emplois de gestion urbaine et immobilière...

La dynamique en matière d'emploi se construit progressivement dès l'élaboration du projet, en prenant appui sur les actions de gestion urbaine de proximité. Ceci suppose une étroite collaboration des services : par exemple, à Lyon, le service économique travaille en étroite collaboration avec celui du cadre de vie au sein du GPV mais aussi avec le service des espaces verts et les structures d'insertion pour assurer la mise en relation entre les prestations attendues et les personnes en insertion, tout cela relevant "du tricotage" voire de "la dentelle". La logique de procédure, qui passe par les clauses d'insertion, ne suffit pas à rendre le projet urbain crédible en matière d'emploi. C'est le plus souvent en partant de la demande des entreprises et de celles des habitants que l'on apporte des solutions allant au-delà des seules réponses en termes d'insertion.

La charte d'insertion de l'ANRU définit, pour les travaux de rénovation urbaine et la gestion urbaine de proximité, des objectifs à atteindre en matière de création d'emploi et d'insertion. Leur mise en œuvre passe par des déclinaisons locales, moyennant la mise en place d'un dispositif de pilotage et d'une équipe opérationnelle partenariale.

Cette charte a souvent eu un effet levier sur la mise en œuvre de politiques locales d'insertion et d'emploi dans les quartiers, en prenant appui plus particulièrement sur les acteurs existants publics et privés : maison de l'emploi, services économiques, ANPE, mission locale, AFPA, Éducation nationale, entreprises, associations professionnelles d'entreprises...

La Zone franche urbaine de **Valencienne-métropole** a mis en place une cellule emploi-formation qui accompagne les entreprises dans leurs démarches de recrutement et facilite l'application de la clause locale d'embauche (cf cahier N°1 sur la communication).

La Ville d'**Aulnay-sous-Bois** a créé et installé la maison de l'entreprise et de l'emploi au cœur de la ZFU, touchée par le programme de rénovation urbaine. Elle offre des solutions d'implantation aux entreprises par l'intermédiaire de la pépinière d'entreprises et de l'hôtel d'activité.

À **Lyon**, dans la nouvelle ZFU de **la Duchère**, en articulation avec la maison de l'entreprise et en lien avec le SAP (service d'amorçage de projets), une couveuse d'entreprises est à l'étude, sous la forme d'une coopérative d'appui aux habitants porteurs d'un projet d'activité. Ainsi les porteurs de projet pourront-ils le tester en commençant à se confronter aux lois du marché et aux règles du code du travail et éventuellement répondre aux futurs appels d'offres y compris de rénovation urbaine.

La ZFU de **la Courneuve**, l'une des 3 ZFU de Plaine Commune, vient tout juste d'accueillir l'antenne courneuvienne de l'école de la deuxième chance (E2C) et du centre de ressources des métiers de la maintenance ; deux structures participant à l'insertion professionnelle des jeunes issus des quartiers.

La Maison de l'emploi de la **métropole nantaise** a mis en place un accompagnement spécifique à la création d'emploi pour les résidents de la ZFU de Bellevue ; un chargé de mission est responsable d'une équipe territoriale (agents d'accueil, conseillers ANPE, mission locale, PLIE, chargés de mission entreprises et un service de proximité d'aide à la création). Cette équipe a pour objectif de favoriser une médiation active entre les demandeurs d'emploi et les entreprises.

L'IMS-Entreprendre pour la cité, réseau de plus de 140 entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale, notamment en matière de prévention des discriminations et de gestion de la diversité, accompagne l'implication des entreprises dans les quartiers.

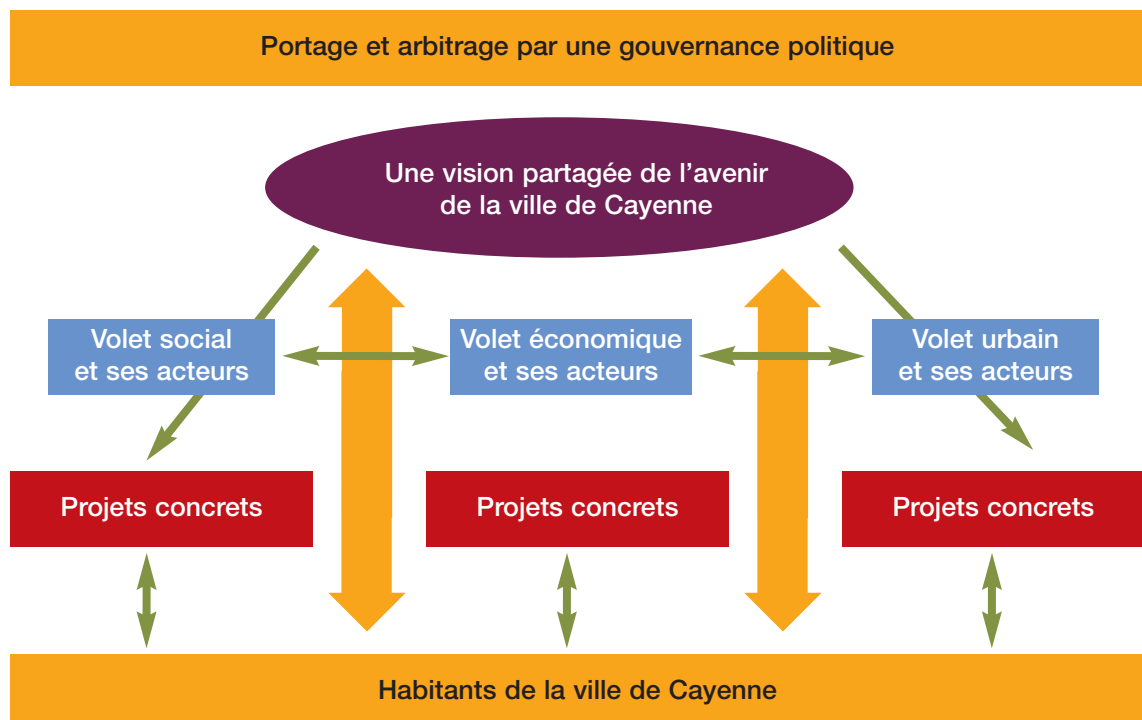
CAYENNE : création d'activités au service des habitants et du quartier

Le plan d'action économique élaboré par la ville de Cayenne dans le cadre de son projet de ville vise prioritairement les quartiers en rénovation urbaine et la ZFU de Cayenne. Au-delà des actions ciblées sur l'accueil et l'accompagnement des entreprises et sur l'attractivité économique des quartiers, il a un double objectif en matière d'emploi et de ressources humaines :

- Favoriser l'accès des habitants aux emplois induits par la rénovation urbaine et le développement des services à la personne (personnes âgées, petite maintenance...),
- Améliorer le quotidien des habitants, la vie et l'attractivité des quartiers par la création d'activités.

Conformément à ces objectifs, le plan d'action prévoit

- **Une aide à la création** : création d'un SAP (service d'amorçage de projets), une couveuse d'activités,
- **La création d'activités dans le quartier** : accompagnement des activités domiciliées dans les logements, création d'un parcours urbain, programme de gestion urbaine de proximité, plan d'animation-prévention,
- **La création de services à la personne** : formations ciblées sur les services aux personnes, étude d'un nouveau service aux personnes âgées, renforcement de l'offre de garde d'enfants par création d'une crèche familiale et d'un relais d'assistantes maternelles, soutien aux associations de garde d'enfants...



L'alliance des acteurs au cœur de la gouvernance

V

L'alliance des trois dimensions économique, urbaine et sociale ne peut se construire sans un portage politique fort et constant, ni sans une organisation et une gouvernance qui les intègrent ces dimensions et qui ouvrent le quartier sur l'extérieur.

1

Une vision du développement économique politiquement portée

C'est au politique qu'il appartient de porter la vision stratégique du projet urbain et de la communiquer à l'ensemble des publics concernés par celui-ci. Sans portage politique, la cohérence du projet, sa force au regard des multiples enjeux et intérêts à concilier ou à combiner sont fortement menacées dans la durée.

Dans cet esprit, il revient à la maîtrise d'ouvrage de mettre en place, au nom du projet global, des démarches de travail et des modes de gouvernance visant à orienter les actions de l'ensemble des partenaires concernés. À cet égard il importe donc que les "filtres" entre le porteur politique et les membres de l'équipe projet ne soient pas trop nombreux. Il est également souhaitable que les territoires bénéficiant d'un projet économique soient dotés d'une organisation et d'une animation propres articulées avec la gouvernance du projet urbain.

Co-élaboration et négociation entre acteurs publics et privés

La concrétisation du volet économique du projet urbain passe par un travail de co-élaboration et de négociation entre acteurs privés et publics et de mise au point des actions ciblées sur l'économie et l'emploi.

En effet, si la dimension économique du projet est portée dès l'amont, et sans discontinuer jusqu'à la mise en œuvre, par l'équipe du projet urbain, alors elle aura toute sa place dans celui-ci et ne sera pas réduite à la portion congrue, "aux interstices du projet", et les liens entre le périmètre-cible et l'agglomération seront assurés.

Les trois cultures, urbaine et spatiale, économique et commerciale, sociale, ne se rencontrent pas toujours facilement. Or c'est par le dialogue permanent entre les tenants de ces trois cultures au sein de l'équipe projet, élargie aux partenaires, que se formulent les différents constats et attentes, politiques, sociales et économiques, et que s'articulent et s'ajustent les différentes dimensions du projet, d'abord stratégiques puis opérationnelles. Dans cette perspective, il importe que ces échanges s'établissent au quotidien et pas seulement dans les occasions formelles, quelles que soient les verticalités hiérarchiques et le cloisonnement des organisations.

Il s'agit de croiser en permanence deux logiques, la logique publique et la logique privée, pour qu'investisseurs publics et privés conjuguent leurs efforts dans le projet urbain jusqu'à sa programmation et que le levier de l'investissement public joue pleinement son rôle en prenant appui sur le marché.

Il revient aux professionnels qui portent la dimension économique dans le projet d'assurer le lien avec la sphère privée, investisseurs, commerçants, entreprises, et d'exprimer le point de vue et les attentes de ces acteurs avec l'appui des relais privilégiés que sont notamment les chambres consulaires, les associations et groupements de chefs d'entreprise.

Il revient aux urbanistes, qui portent la dimension spatiale et urbaine, d'anticiper les tensions induites par les contradictions inhérentes aux différentes attentes, celles des habitants, des acteurs économiques, des financeurs publics.

3

Concertation entre acteurs et habitants

L'urbain et l'économique ne font pas toujours bon ménage dans l'esprit des habitants. Ils apprécient en outre souvent mal les enjeux économiques du projet urbain et les retombées positives éventuelles en matière d'emploi et de services, tant les aspects physiques et spatiaux, notamment ceux liés aux démolitions sont prégnants dans la perception qu'ils ont du projet urbain.

Il importe que les actions de concertation et de communication aillent au-delà des aspects les plus visibles du projet et intègrent des dimensions plus immatérielles telles celles des services au quartier et l'emploi.

4

Des modes de gouvernance partagés et négociés

Une attention particulière sera portée aux modes de gouvernance et d'implication des acteurs de façon à ce que les problématiques du développement urbain, social et économique soient appréhendées conjointement avec le même niveau d'urgence et d'exigence, et se confortent.

En effet, la façon dont les partenaires élaborent et mettent en œuvre le projet est tout aussi important que son contenu, plus particulièrement dans la mise en place d'un mode de gouvernance porteur de décloisonnement à tous les niveaux.

Un pilotage politique adapté et cinq axes de travail sur la ZFU de Montreynaud à SAINT ÉTIENNE

La direction de l'action économique de la Ville a recruté une chargée de mission, chef de projet du développement économique de la ZFU et des quartiers GPV / ANRU.

Cette chargée de mission anime un réseau de partenaires : chambres consulaires, Urssaf, services fiscaux, ANPE, mission locale, services de la Ville.

Depuis septembre 2005, un important plan d'action partenarial a été engagé. Il s'articule autour de deux axes pour créer une dynamique : une politique d'animation et une politique immobilière.

Les deux axes se déclinent en 5 thèmes prioritaires, chacun objet d'un travail en commissions partenariales (groupes techniques partenariaux) :

- *l'accueil des entreprises (guichet unique Ville, dispositif d'accompagnement et processus de labellisation des implantations d'entreprises),*
- *la communication pour valoriser la ZFU et le quartier de Montreynaud,*
- *la création d'immobilier d'entreprise,*
- *l'insertion/emploi des habitants du quartier avec la préfiguration de la maison de l'emploi et la mise en œuvre de la clause d'insertion de l'ANRU,*
- *l'appui à la création d'entreprises en lien avec la future maison de l'emploi et la future pépinière d'entreprises.*

Ces groupes techniques partenariaux ont construit une approche intégrée du développement du quartier en travaillant tant sur les leviers d'attractivité de celui-ci (l'offre de service, l'offre immobilière, l'image du quartier, la gestion de la sécurité, l'accessibilité, la qualité résidentielle...) que sur les facteurs de croissance des entreprises (accès aux ressources, mise en réseaux, alliances et partenariats...).

L'ensemble de ce plan d'action est suivi et validé par un comité de pilotage politique réunissant les élus concernés de la Ville.

Au niveau de la Ville, pour le quartier de Montreynaud (Dossier ANRU/ZFU), la chargée de mission fait partie d'une équipe de projet opérationnelle comprenant :

- *chef de projet renouvellement urbain*
- *chef de projet politique de la ville*
- *chef de projet développement économique*
- *directeur de site (arrivée en 2007)*
- *chef de projet communication/concertation ANRU*

Mission GPV LYON LA DUCHÈRE : un mode de pilotage avec une forte articulation urbain - social - économique

- *un pilotage politique clair,*
- *une équipe opérationnelle d'une quinzaine de personnes détachées des services, intégrées au sein de la mission grand projet de ville,*
- *un pilotage opérationnel intégré urbain - social – économique,*
- *une mise en cohérence d'outils opérationnels fédérés autour d'une maîtrise d'ouvrage globale. Dans le domaine économique : un schéma de développement économique et de cohésion sociale .*
- *une équipe dédiée à l'économie autour d'une chargée de mission développement économique.*

5

Coopération entre acteurs du projet et entreprises

La relation des acteurs du projet urbain avec les entreprises est fortement structurante pour la crédibilité du projet lui-même et pour l'optimisation de l'attractivité économique du site. Une attention particulière sera portée à la bonne gestion de la phase transitoire durant laquelle, malgré les perturbations et les dysfonctionnements liés aux chantiers en cours, le rôle des entreprises en place pour véhiculer l'image du quartier et donner envie à d'autres de venir s'y installer, est déterminant. La qualité de la gestion urbaine de proximité sera essentielle durant cette phase. Cela implique des actions de régulation, de médiation et de coopération entre les acteurs du projet urbain et social et les entreprises.

La première démarche, via le service économique ou la CCI, peut consister à accueillir et accompagner l'entreprise, ou l'enseigne, "de la coacher, de lui montrer qu'elle n'est pas seule".

La seconde démarche, complémentaire, peut consister à prendre appui sur une association d'entreprises, quitte à aider à la mettre en place ou à la relancer. À Lyon et à Dijon, des associations de commerçants ont ainsi été relancées, moyennant une forte implication au départ des élus et de leurs équipes de projet.

Ces **associations d'entreprises** sont des instances d'expression des attentes et de proposition, au-delà du rôle utile de "bureau des réclamations". Elles favorisent la convergence des attentes respectives liées au projet urbain et à sa mise en œuvre via la participation, par exemple, à des rencontres écoles/entreprises avec les collèges et les lycées ou à des réunions de travail avec les services en contact avec les habitants (ANPE, mission locale, maison de l'emploi...).

Elles permettent la mise en évidence des difficultés et des contradictions du projet urbain. La médiation des associations structure le dialogue entre entreprises et services ou élus et met une distance qui permet de sortir de la confrontation et de travailler en passant des enjeux individuels aux enjeux collectifs.

L'intervention des associations débouche généralement sur des améliorations du projet urbain et lui donne une légitimité renforcée, tout en permettant "une pédagogie du projet" auprès d'interlocuteurs peu familiers des problématiques urbaines ou spatiales. Ainsi, dans de nombreuses ZFU, le dialogue entre acteurs sur la qualité urbaine a conduit à des améliorations du traitement des accès, des éléments paysagers et architecturaux de la zone d'activité (plantations, clôtures des parcelles privées, aménagements des voiries et espaces publics), en même temps qu'il favorisait l'émergence d'une identité de la zone d'activité.

C'est dans le cadre de ces associations de commerçants ou d'entreprises que peuvent se débattre les projets d'équipements et de services mutualisés qui viendront progressivement enrichir le projet urbain (point poste, sécurisation du site, crèche d'entreprises, restauration, maison de l'emploi et de la formation, régie de quartier...) ou encore les adaptations à apporter au fonctionnement des équipements et des services, et des commerces eux-mêmes, pour améliorer l'attractivité du site et la commercialisation des futures opérations.

Enfin, les associations d'entreprises peuvent jouer un rôle très actif dans la mobilisation des petites entreprises dans le cadre des marchés publics de rénovation urbaine, en assurant une diffusion de l'information, en favorisant les regroupements d'entreprises, en rapprochant les entreprises des structures d'insertion pour la réponse aux clauses d'insertion et en suscitant une pédagogie de la réponse aux appels d'offres par l'échange mutuel.

Au-delà de la simple démarche associative, citons l'exemple du centre de services du quartier du Neuhoff à **Strasbourg** : ce centre, mis en place dans le cadre d'un partenariat entre la communauté d'agglomération, la Chambre de métiers et la ville, offre des services de secrétariat et diffuse les appels d'offre aux 200 entreprises du secteur, via un centre d'appels en relation avec les donneurs d'ordre.

En collaboration avec la CCIP 93 et la Ville de **Sevrans**, l'Association des Entrepreneurs de Beaudottes (AEB) organise régulièrement des rencontres avec les partenaires de la ZFU sur des sujets d'actualité (emploi, développement économique de la zone d'activité...) et avec les habitants des quartiers notamment les jeunes (tournois de football...).

6

Une politique partenariale de marketing territorial

Il s'agit à partir du projet urbain de rendre le quartier attractif tant pour les habitants que pour les entreprises et commerçants.

On constate que de nombreux projets prévoient des actions de marketing territorial pour promouvoir auprès de chacun des publics concernés (investisseurs, promoteurs, salariés, habitants, grand public) l'offre nouvelle du territoire, qu'elle soit résidentielle, commerciale ou économique... Deux types d'outils sont utilisés :

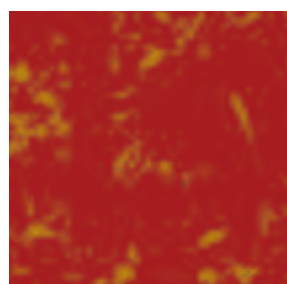
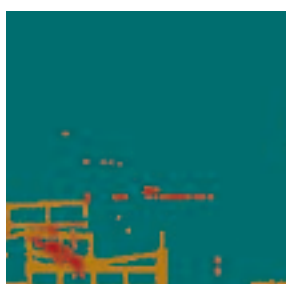
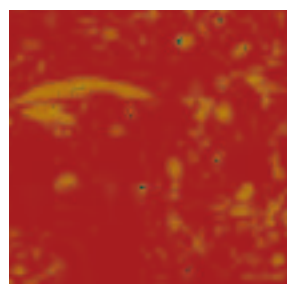
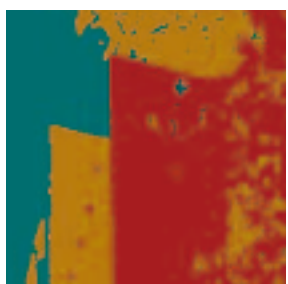
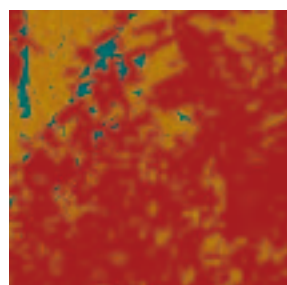
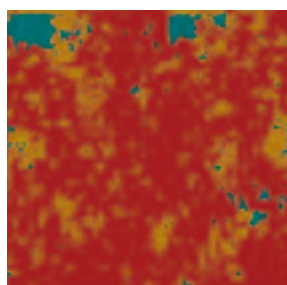
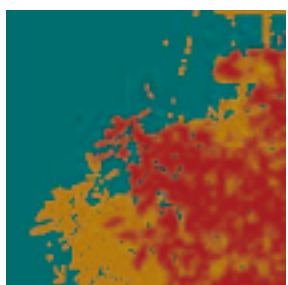
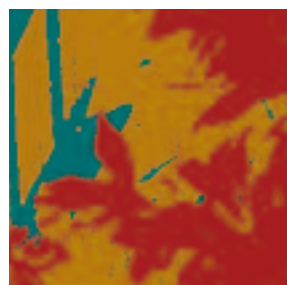
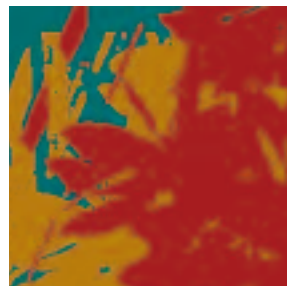
- Des outils de communication promotionnelle : plaquette, dossier investisseurs/promoteurs, site web...
- Des outils d'animation et d'accompagnement de proximité qui pérennisent la crédibilité et la visibilité de la communication promotionnelle.

Animation par la CCIP 93 d'un programme d'ingénierie de développement économique des ZFU de SEINE-SAINT-DENIS

Depuis 1997, la CCIP est largement investie auprès des entreprises des ZFU de la Seine-Saint-Denis. Elle développe aujourd'hui un programme d'animation et d'accompagnement du réseau de l'ensemble des zones franches du 93 de même nature que dans les autres zones d'activité.

Deux outils sont utilisés de façon prioritaire : l'accompagnement individuel des entreprises d'un part, leur animation sous forme de "club" d'autre part. Pour cela, la CCIP 93 met à disposition de ce projet quatre collaborateurs dont la mission principale est l'accompagnement des 1 700 établissements implantés sur les 6 nouvelles zones franches du département créées en 2004.

La CCIP 93 assure également une promotion des territoires visant à les valoriser comme les autres zones d'activité : réunions d'information à destination des aménageurs et des investisseurs, réalisation de 8 plaquettes ZFU, actions de mise en réseau des 8 ZFU, valorisation des entreprises...



ALSACE
Tél. : 03 88 52 45 46

ANTILLES-GUYANE
Guadeloupe Tél. : 05 90 21 18 68
Martinique Tél. : 05 96 72 84 00
Guyane Tél. : 05 94 38 54 24

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 50

CORSE
Tél. : 04 95 10 40 00

FRANCHE-COMTÉ
Tél. : 03 81 25 07 07

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 00

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

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

PAYS-DE-LA-LOIRE
Tél. : 02 41 20 23 99

PICARDIE
Tél. : 03 22 71 10 10

POITOU-CHARENTES
Tél. : 05 49 60 36 00

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

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

RHÔNE-ALPES
Tél. : 04 72 11 49 48

