



Siège : Maison des Initiatives – Parc Kennedy – Bâtiment C  
285 Rue Gilles Roberval - CS52030- 30900 NIMES  
Tél : 04.66.38.28.36 – Télécopie : 04.66.02.42.32  
Site : www.fnae-zus.org - Courriel : contact@fnae-zus.org

*« Echanger et mutualiser nos expériences  
Pour mieux réussir »*

Août 2012,

## **Association Entreprises et Territoires d'Avenir**

### **Contribution à la mise en œuvre d'un nouvel élan de la politique de développement des territoires d'avenir**

**Objectif : Développer l'économie dans les territoires d'avenir et réussir leur  
interpénétration avec la ville**

#### **1. Relancer le dispositif ZFU**

Le dispositif ZFU, aussi variable soit-il dans ses valorisations territoriales, a permis d'introduire l'économie dans des territoires qui en étaient dépourvu, d'y créer et d'y maintenir de l'emploi. C'est, dans l'arsenal pléthorique d'outils de développement économique, un bon outil d'équilibre territorial afin d'inciter les entreprises à venir s'installer et à se développer dans les territoires d'avenir.

Auxiliaire indispensable de la politique de la ville, il reposait sur les fondamentaux suivants :  
dispositif simple fondé sur des exonérations fiscales et sociales assises sur la création de richesses plutôt que sur des primes et subventions,  
dispositif stable instaurant de fait la confiance des entrepreneurs et des investisseurs, gage d'une dynamique territoriale pérenne,  
dispositif durable, condition essentielle à la mise en œuvre de partenariats solides et de projets structurants en faveur de l'emploi et de l'insertion.

Si la crise économique explique en partie les évolutions des données chiffrées récemment publiées, les modifications des règles liées aux exonérations fiscales et sociales ont diminué leur attractivité depuis 2006. Ainsi, en ZFU, les implantations d'établissements nouveaux qui assuraient chaque année un tiers des embauches exonérées, reculent depuis 2009, témoignant d'un certain essoufflement du dispositif, en particulier dans les ZFU les plus anciennes.

Les modifications législatives, en modifiant les fondamentaux de stabilité et de durée, ont profondément déformé ses applications au sein de l'entreprise, même si, les contrats d'embauche sont stables, principalement en CDI et à temps plein. Les trois quarts des salariés recrutés en ZFU sont embauchés dans la construction, les services aux entreprises et le commerce, secteurs où les salaires se concentrent autour du Smic.

L'effet de plafond n'attire que des entreprises fragiles à faible qualification ou des branches d'activités avec des emplois peu qualifiés...or des qualifications il y en a dans les territoires d'avenir et il faut les payer ! A ce jour rien d'étonnant à ce que l'échelle des rémunérations concernées se situe dans les nouvelles limites de l'exonération et eu égard aux nouvelles contraintes (1 embauche résidente en ZUS sur 2 au lieu de 1 sur 3), la globalité des embauches sera pénalisée... Il faut donner envie à l'entreprise toute entière de se créer, voire de se délocaliser dans une proportion d'embauche de résidents en ZUS raisonnable.

A contrario, quand le dispositif plafonnait l'exonération à 1.4 fois le Smic, pour tous et quel que soit le salaire global, cela permettait l'embauche de collaborateurs au-delà des statistiques régionales, cela permettait aussi la mixité des compétences. Toute l'échelle des rémunérations était concernée et toute l'entreprise se construisait et se développait en territoire ZFU.

### **Conclusion et propositions**

**Les modifications introduites à partir de 2009 ont engendré un affaiblissement du dispositif ; la situation économique et sociale actuelle va conduire à son dépérissement et à son innocuité. Il est impératif de relancer le dispositif dans ses composantes originelles (relance jusqu'à fin 2016, déplafonnement du montant de la rémunération éligible, retour à la clause d'1 embauche résidente en ZUS sur 3), en exigeant une meilleure intégration dans la politique des territoires. Cette relance constituerait un signe fort en direction des entrepreneurs.**

**La profonde mutation de la FNAE-ZUS en Entreprises et Territoires d'Avenir, rassemblant les collectivités territoriales et les associations d'entrepreneurs illustre la détermination des entrepreneurs en ZFU de devenir les partenaires des territoires d'avenir et l'un des principaux animateurs de cette nouvelle dynamique.**

**Nota : étudier la possibilité de ne pas renouveler le dispositif dans les ZFU de 1<sup>ère</sup> génération.**

## **2. Valoriser les bonnes pratiques territoriales**

### **Les bonnes pratiques**

Il faut mettre, au-delà des données chiffrées publiées de manière erratique et tendancieuse, l'accent sur les réussites de terrain et sur les dynamiques positives des territoires. La recherche d'objectivité mesurable ou non significative nuit à la lisibilité des actions concrètes qui se déroulent sur le terrain.

Le travail de la politique de la ville, dans son ensemble, consiste à aller au-devant de tous ceux qui composent le territoire (et pas seulement ses habitants) et à inventer de nouvelles méthodes pour traiter des problèmes économiques et sociaux. Son objet est transversal : emploi, éducation, logement, cadre de vie, santé, culture... Elle intervient en réseau. Elle réussit à mettre de l'huile dans les rouages en faisant vivre des plates-formes d'échange et de dynamique collective, dans lesquelles les services œuvrent ensemble.

Le regroupement des bonnes pratiques permettra de rapprocher les techniciens de la rénovation urbaine et sociale, quel que soit leurs employeurs, en valorisant les ressources qu'ils mettent en œuvre. Entreprises et Territoires d'Avenir propose de réaliser ce travail de collecte, de mise en forme et de communication.

### **Rapprocher occupants des territoires d'avenir, élus et techniciens**

La profonde mutation de la FNAE-ZUS en Entreprises et Territoires d'Avenir, rassemblant les collectivités territoriales et les associations d'entrepreneurs illustre la détermination des entrepreneurs en ZFU à devenir les partenaires des territoires et l'un des principaux animateurs de cette nouvelle dynamique. Elle proposera aux associations d'entrepreneurs locales de nouer des partenariats avec les collectivités territoriales afin d'élaborer et conduire une politique adaptée au territoire et partagée par toutes les acteurs de la politique de la ville. Cette structure de partenariat pourra s'inscrire dans les conseils locaux si ceux-ci voient le jour.

### **Innover dans l'économie et dans le recrutement**

Mobilisation concrète des collectivités territoriales

Le dispositif ZFU a montré sa grande flexibilité et son adaptation à toutes les typologies de territoires pour peu que la collectivité publique veuille l'appréhender et la soutenir par la mise à disposition de moyens humains, techniques et financiers. Cette implication devrait être contractualisée.

## Engagement d'actions d'accompagnement des TPE

Il est nécessaire de compléter le dispositif par des actions d'accompagnement, notamment pour les très petites entreprises. Les créations d'entreprises, les auto-entrepreneurs sont nombreux dans les territoires d'avenir, à la mesure, peut-être du taux de chômage élevé que les populations connaissent. Il est nécessaire d'accompagner ce mouvement par la création de pépinières d'entreprises, dans toutes leurs formes, par le soutien à l'économie sociale et solidaire, par un meilleur accompagnement des publics les plus éloignés de l'emploi, par le rapprochement institutionnalisé, avec garantie publique partielle des financements du développement de l'entreprise. Les associations d'entreprises des territoires d'avenir pourront jouer un rôle déterminant dans la mise en œuvre localement de ces dispositifs d'accompagnement.

## Renforcement du service public de l'emploi

Il faut donner les moyens aux instruments publics de l'emploi : Pôle Emploi, missions locales, PLIE... et à leurs dispositifs avec des équipes dédiées et spécifiquement formées aux problèmes et ressources de ces territoires. Le rôle des associations d'entrepreneurs, dans le cadre des partenariats cités précédemment, prend tout son sens.

## Conclusion et propositions

**Les données chiffrées publiées sur le dispositif, par leur caractère erratique et tendancieux, nuisent à la lisibilité des actions de terrain et ne valorisent pas les réussites et les bonnes pratiques, très souvent basées sur la transversalité des équipes.**

**Un travail de collecte, regroupement, mise en forme et communication des bonnes pratiques sera engagé par Entreprises et Territoires d'Avenir.**

**Les priorités porteront dans chaque territoire d'avenir, sur le rapprochement des occupants, élus et équipes techniques, et sur la mobilisation de plus de moyens humains et financiers pour accompagner les TPE et renforcer le service public de l'emploi.**

## 3. Poursuivre et amplifier la pénétration de la ville dans les territoires d'avenir

### Le désenclavement

Le seul dispositif ZFU ne peut répondre à cet objectif. En effet l'implantation d'entreprises et d'emplois dans les territoires d'avenir ne peut être pérenne que si les collectivités territoriales, chacune dans leurs compétences, ont programmé et engagé les infrastructures d'accueil spécifiques nécessaires à la fois pour l'implantation des activités, pour l'accueil des collaborateurs, des clients et des partenaires des entreprises : transports en commun, voirie et réseaux, stationnement, signalétique, éclairage public, mobilier urbain, déchets industriels banals, sécurité des biens et des personnes... Les territoires ZFU qui n'ont pas obtenu de résultats positifs n'avaient pas soit souhaités, soit pris conscience de la nécessité de réaliser des investissements spécifiques pour l'accueil des composantes économiques et sociales des entreprises. A ce titre le désenclavement par les transports en commun est une condition essentielle.

### La clause d'embauche à 1 sur 3

L'objectif du dispositif ZFU est d'encourager l'implantation d'activités économiques en leur accordant des exonérations fiscale et sociale en contrepartie du recrutement de résidents en ZUS. Le premier intérêt majeur de cette contrepartie (contrairement à la Loi Fillon ou à la réforme de la taxe professionnelle qui n'en ont pas) réside dans la mixité sociale qu'elle entraîne au sein de l'entreprise et du territoire.

La modification de la clause d'embauche de 1 sur 3 en 1 sur 2, voire comme cela a été annoncé par certains de la porter à 1 sur 1, va à l'encontre de l'objectif d'ouvrir les territoires d'avenir à la ville. Le premier intérêt majeur de cette contrepartie réside dans la mixité sociale qu'elle entraîne au sein de l'entreprise et du territoire. La clause d'embauche à 1 sur 3 favorise cette mixité et

crée un élan d'ouverture du territoire vers l'extérieur, l'augmenter conduirait à ghettoïser les entreprises, ce qu'elles ne souhaiteront pas. C'est aux entrepreneurs et aux partenaires de l'économie et de l'emploi qui les accompagnent dans leurs recrutements qu'il revient, en fonction de leurs objectifs partagés, de dépasser les contreparties réglementaires.

### **Conclusion et propositions**

**Pour permettre aux territoires d'avenir d'assurer l'ensemble des fonctions dévolues à la ville, ils doivent être aménagés et équipés pour répondre, au-delà des besoins des habitants, aux besoins des entreprises, de leurs collaborateurs, de leurs clients et de leurs partenaires (transports en communs, stationnements, éclairage public, signalétique, mobilier urbain...). La clause d'embauche de 1 résident sur 3 embauches a favorisé la mixité entre résidents de la ville et résidents des territoires d'avenir.**

**Il faut poursuivre d'attirer la ville vers les territoires d'avenir en facilitant les déplacements de l'un vers l'autre et en revenant à la clause d'embauche de 1 sur 3, bon ratio de mixité au sein des entreprises.**

## **4. Faire pénétrer les territoires d'avenir dans la ville**

La politique de rénovation urbaine, conduite jusqu'à ce jour, fait pénétrer la ville dans les cités mais n'ouvre pas la ville à leurs habitants, la transformation des lieux qui procure une indéniable satisfaction aux habitants ne modifie guère la composition sociale de ces quartiers. Ouvrir les territoires d'avenir à la ville et ouvrir la ville aux territoires d'avenir n'est pas paradoxal.

### **Le désenclavement**

Parce que les populations des territoires d'avenir sont les moins motorisées, il est nécessaire de leur proposer un système de transport en commun adapté, autant dans son tracé (vers les pôles d'emplois), que dans sa fréquence et ses horaires (intégrer les horaires décalés d'un certain nombre de métiers qui sont souvent ceux proposés aux habitants de ces quartiers). Le désenclavement physique de ces quartiers, parce qu'il favorisera la mobilité, est un vecteur de réduction du chômage.

### **L'emploi franc, dispositif intégré au dispositif ZFU**

Il faut permettre aux demandeurs d'emplois des territoires d'avenir d'être embauchés hors de ces territoires. Il semble donc nécessaire de développer un dispositif d'emplois francs dans le secteur marchand qui attache l'exonération à la personne du demandeur d'emploi – sur un critère d'adresse, celui de la ZUS. Ce dispositif pourrait être appliqué à l'échelle du bassin d'emploi. Ce dispositif pourrait être appliqué aux collaborateurs d'entreprises situées en ZFU, qui, ayant acquis savoir-faire et savoir être au sein des territoires d'avenir, postulent pour des offres d'emplois situées hors territoires d'avenir, mais dans le même bassin d'emploi.

### **Conclusion et propositions**

**L'accès des territoires d'avenir à la ville ne doit pas s'arrêter aux déplacements, il doit être renforcé en instituant, au sein du dispositif ZFU, l'emploi franc, réservé au bassin d'emploi, et porté soit par un demandeur d'emploi résident en ZUS, soit à un collaborateur d'entreprise en ZFU qui migrerait hors de la ZFU.**