



BANQUE des
TERRITOIRES



Décryptages

Le développement économique
au service de la redynamisation
des villes moyennes

Septembre 2024

Décryptages

Une publication de la Direction
du Réseau et des Territoires,
Département Appui aux
Territoires



BANQUE des
TERRITOIRES





Éditorial

Michel-François DELANNOY

Directeur du Département Appui aux Territoires

Le programme Action Cœur de Ville initié en 2018 avait notamment pour ambition d'accompagner les stratégies et projets portés par les collectivités en matière de redynamisation économique des centres-villes. Ces dynamiques se sont beaucoup concentrées sur la question du commerce de proximité. Cela s'explique naturellement par les profondes mutations rencontrées par ce secteur, dont la fragilité a été remise en exergue avec les différentes crises, sanitaires et économiques, qui se sont succédées. Toutefois, la notion de développement économique est plus large et sort souvent du strict périmètre du centre-ville.

Il s'agit tout d'abord d'un levier de développement des villes moyennes, en permettant aux entreprises de s'implanter et se développer localement afin de créer de l'emploi et des retombées économiques sur le territoire. C'est aussi un vecteur d'attractivité, en favorisant la création de nouveaux équipements pour offrir un cadre de vie répondant aux besoins des habitants.

Pour être au rendez-vous de ces différents enjeux, les collectivités doivent apporter une réponse plurielle, mêlant non seulement des actions structurantes en matière d'aménagement et de développement d'infrastructures, et des actions dites « soft » afin de rendre les organisations plus performantes et contribuer au rayonnement du territoire.

Par cette nouvelle publication de la collection « Décryptages », la Banque des Territoires souhaite aider les acteurs locaux à mieux appréhender les spécificités et les enjeux du développement économique au sein des villes moyennes, afin de favoriser l'émergence de nouveaux projets dans ces territoires. Elle participe, plus largement, au déploiement de la nouvelle offre phare « *Consolider et réimplanter les activités productives et de service dans les villes moyennes* » du programme Action Cœur de Ville, qui propose un accompagnement en conseil et en financements de projets pour soutenir les collectivités dans leurs stratégies de développement économique.

« **Un levier pour rendre les organisations plus performantes et les territoires plus attractifs** »

01

Cadrage méthodologique

Ce document s'appuie sur les conclusions d'une étude sur le développement économique des villes moyennes confiée au cabinet Egis Conseil, reposant d'une part sur une analyse bibliographique et d'autre part, sur une série d'entretiens menés auprès d'un panel de collectivités lauréates du programme Action Cœur de Ville témoignant de trajectoires variées en matière de développement économique :

- La ville de Rochefort et la Communauté d'agglomération Rochefort Océan est un territoire situé sur la façade atlantique. La ville de Rochefort concentre près de 23 000 habitants et son agglomération environ 66 000 habitants en 2021. Considérée comme la quatrième aire d'attraction des villes de la Charente-Maritime, elle est aussi le 2^{ème} pôle industriel de ce département marqué par la construction aéronautique, l'industrie nautique et la plasturgie. Le territoire dispose également d'équipements structurants (port) et de centres administratifs notamment la Sous-Préfecture.
- La ville de Bruay-la-Buissière et le territoire de la Communauté d'Agglomération de Béthune-Bruay, Artois Lys Romane-CABBALR sont localisés dans l'ex-bassin minier du Nord de la France. L'agglomération compte près de 276 000 habitants et ses deux villes, Béthune et Bruay-la-Buissière comptent respectivement 22 000 habitants et 25 000 habitants en 2020. S'étendant sur près de 100 communes, majoritairement rurales, le territoire est polarisé autour de ces deux villes-centres. Pôle le plus industrialisé de la région Hauts-De-France (25 % des emplois salariés), il bénéficie de l'implantation de divers secteurs industriels : mécanique, plasturgie, agroalimentaire, électronique...
- La ville de Vierzon est située en région Centre-Val de Loire. La Communauté de communes Vierzon Sologne-Berry comprend 16 communes pour 38 000 habitants en 2020. Vierzon en est la ville-centre, avec 25 000 habitants, et son cœur économique. Territoire marqué par l'industrie, en particulier en matière de machinisme agricole et de textile, il opère progressivement un virage vers les activités numériques.

Outre ces entretiens, les analyses produites ont aussi été enrichies de retours d'expérience issus de missions réalisées par le cabinet Egis auprès de villes moyennes en France.

02

Les défis des villes moyennes en matière de développement économique

2.1

Des dynamiques économiques historiques qui ont marqué la plupart des villes moyennes

I Des territoires particulièrement touchés par la présence industrielle

Les villes moyennes sont marquées par des caractéristiques socio-économiques communes. Elles ont notamment souvent servi de **lieu d'implantation privilégié pour des industries**, expliquant de ce fait la part plus importante de ce secteur dans l'emploi au sein des villes moyennes (16,4 % dans les pôles moyens contre 10,5 % dans les grands pôles¹). Sur ce segment, les villes moyennes hébergent essentiellement les manufactures de filières industrielles traditionnelles (textile, agroalimentaire, etc.), avec, généralement, peu de donneurs d'ordre en local.

I Des spécialisations sur des secteurs économiques à moindre valeur ajoutée

Outre l'industrie, **certains secteurs ont un poids économique plus important** dans les villes moyennes. C'est notamment le cas des **services aux personnes** (distribution, santé-social, éducation-formation, entretien-réparation), des métiers du **BTP et des emplois administratifs**. Les fonctions dites « métropolitaines » (métiers de conception-recherche, prestations intellectuelles, de gestion, de culture/loisirs...) y sont toutefois moins représentées par rapport aux plus grandes villes. En effet, le déplacement progressif de ces secteurs économiques à plus forte valeur ajoutée vers les plus grands centres urbains a entraîné leur concentration dans les métropoles, au détriment des villes moyennes (l'économie numérique représentait 9 % de l'emploi francilien contre seulement 3 % sur le reste du territoire en 2013²).

¹ PUCA, 2021, Quelle place pour quel travail en ville ?

² PUCA, 2021, Quelle place pour quel travail en ville ?

I Un tissu économique moins concentré, composé de plus petites structures

L'emploi dans les villes moyennes est essentiellement porté par **de petites structures de type TPE, PME**. En 2011, 84 % des effectifs salariés étaient employés dans des établissements de moins de 250 salariés contre 79 % en France métropolitaine, avec une surreprésentation des établissements de 10 à 50 salariés³.

I Une qualification des emplois plus faible

Les villes moyennes concentrent **davantage d'emplois moins qualifiés**. En 2013, on notait ainsi une sous-représentation des cadres et des professions intellectuelles supérieures (respectivement 29,4 % et 6,2 % et contre 26,6 % et 9 % en France) et sur-représentation des employés et ouvriers par rapport aux plus grandes aires urbaines. La part des jeunes titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur y était aussi plus faible (36 % dans les villes moyennes contre 42,9 % en France en 2013) et la proportion de jeunes non insérés plus élevée (21 % pour les villes moyennes contre 14 % en France en 2013⁴).

I Des dynamiques historiques à mettre en perspective

Ces spécificités économiques sont plus ou moins marquées selon les villes. Des facteurs externes engendrent des niveaux de dynamisme économique variés, qui peuvent parfois se cumuler :

- la localisation géographique et le niveau d'interaction avec son environnement (les villes moyennes s'inscrivent de manière plus ou moins marquée dans des démarches de coopération et d'échanges avec les territoires environnants, génératrices d'externalités positives) ;
- le positionnement et le niveau de diversification économique du tissu économique (qui permettent d'identifier le niveau de vulnérabilité économique potentiel d'une ville moyenne) et de facteurs immatériels (l'histoire du territoire, le sentiment d'appartenance et d'attachement au territoire) ;
- la culture entrepreneuriale locale ;
- la capacité des acteurs publics et privés locaux à travailler conjointement et dans la même direction, etc.

Ainsi, les villes moyennes situées sur le littoral atlantique (Bayonne, Rochefort...), le pourtour méditerranéen, dans la vallée du Rhône (Vienne, le Puy-en-Velay, Avignon ...) bénéficient d'un dynamisme économique et résidentiel, alors que celles localisées dans le centre de la France (Vierzon, Châteauroux...), le Nord-Est (Béthune, Bruay-la-Buissière...) et autour du Bassin parisien présentent des trajectoires moins dynamiques et des faiblesses structurelles (taux de chômage élevé...).

Ces trajectoires variées imposent de facto de mettre en place une approche différenciée au regard des besoins spécifiques propres à chaque ville.

³ INSEE, 2011, Panorama des villes moyennes, Démographie, emploi et entreprises, 5^{ème} Assise des Villes Moyennes et Intercommunalités

⁴ CGET, 2017, Regards croisés sur les villes moyennes. Des trajectoires diversifiées au sein des systèmes territoriaux

2.2

Des défis structurants à adresser

Malgré la diversité de profils existants, les villes moyennes sont aujourd'hui confrontées à plusieurs défis communs auxquels elles doivent répondre pour renforcer leur attractivité. Trois défis majeurs sont identifiés, qu'il s'agit d'analyser au regard des moyens techniques et financiers mobilisables par les villes et de leurs capacités de pilotage et d'organisation interne.

I Premier défi : une plus grande diversification économique à opérer pour favoriser le développement d'activités à plus forte valeur ajoutée

Les villes moyennes ont été confrontées à deux changements structurants, qui ont eu un fort impact en matière d'emplois locaux :

- La **désindustrialisation**, couplée à la servicialisation progressive de l'industrie, a engendré des fermetures d'usines et la perte des emplois les moins qualifiés avec une difficulté notable pour bon nombre de se réinsérer sur le marché du travail. C'est le cas du territoire de Vierzon, dont la fermeture de Case Poclairn en 1995 a engendré la perte de 1 200 emplois. Plus récemment, en 2020, la ville de Béthune a, elle aussi, connu la fermeture du site de Bridgestone et la perte de 860 emplois.
- Le **métropolisation** a transféré l'essentiel des activités économiques dans les grandes villes, et engendré un développement inégal des territoires, en concentrant progressivement le dynamisme économique dans les grandes agglomérations, délaissant ainsi les zones périphériques et les villes moyennes. L'impact a été d'autant plus fort pour les villes où l'industrie concentrait la majorité des emplois locaux.

Tendre vers une plus grande diversification économique est donc un impératif pour permettre à ces territoires d'être plus résilients face à de nouveaux chocs économiques, et plus susceptibles de générer des interactions entre les secteurs et les filières. Cela rend propice le renforcement des activités existantes, tout en offrant la capacité au territoire d'en créer de nouvelles. En outre, se positionner davantage sur des secteurs en croissance et à plus forte valeur ajoutée pour favoriser l'innovation permet de renforcer leur dynamisme économique.



Le territoire de la CABBALR, dans sa politique de réindustrialisation actuelle, souhaite favoriser le développement de nouvelles industries notamment autour des batteries électriques (Gigafactory ACC en particulier) et de structurer tout un écosystème autour de la filière électrique.

À Vierzon, la structuration d'une Blockchain Valley avec la fédération d'un écosystème local autour du numérique (Ledger, Algosup, Payinnov) rassemble dans le bâtiment B3 Campus du numérique témoigne également de cette stratégie.

I Deuxième défi : une attractivité résidentielle à conforter pour satisfaire les besoins en emplois locaux

La **restructuration et le redéploiement des services publics** ont également eu un impact fort sur les villes moyennes. La fermeture des bases militaires et la disparition progressive des tribunaux ou des équipements de santé ont engendré une perte en emplois locaux et une réduction des services publics⁵. Les villes moyennes sont aussi confrontées aux enjeux du **vieillessement** de leur population. En effet, en 2018, la part de retraités dans les villes moyennes (29 %) était légèrement supérieure à la moyenne nationale (27 %) et à celle des métropoles (23 %).⁶ À cela s'ajoute une croissance totale de la population dans les villes moyennes plus faible entre 2008 et 2018 : 5,1 % pour les métropoles et 0 % pour les villes moyennes⁷.

⁵ Caisse des Dépôts, 2019, *Villes petites et moyennes, évolutions et stratégies d'action*

⁶ France Stratégie, 2022, *Les villes moyennes, un pilier durable de l'aménagement du territoire ?*

⁷ France Stratégie, 2022, *La revanche des villes moyennes, vraiment ?*

Les défis des villes moyennes en matière de développement économique

Face à ce constat, l'enjeu des villes moyennes est de **maintenir et accroître les actifs sur leur territoire**, en particulier les plus jeunes et les CSP+, pour satisfaire les besoins en emplois, tout en veillant à apporter une réponse adaptée au défi du vieillissement démographique (adaptation des logements, transports collectifs, gestion de la dépendance, etc.), par le développement de nouvelles activités dédiées.



Le territoire de la CABBALR, pour asseoir son ambition de tendre vers le territoire de la demi-heure et répondre à l'enjeu de proximité, mène actuellement un aménagement ambitieux des centres-villes de ses deux pôles urbains (réaménagement de la galerie des Treilles, aménagement du quartier de l'Horlogerie pour en faire un pôle de loisirs à Béthune, requalification de la zone de la gare avec l'arrivée d'un hôtel, de commerces, etc.), tout en intensifiant son offre culturelle, notamment via l'organisation d'un évènement tous les week-ends.

I Troisième défi : des actions en faveur d'un aménagement plus durable et une transition écologique et énergétique à accentuer

À la suite de la loi Climat et Résilience adoptée en août 2021, et notamment de son objectif d'atteindre le « zéro artificialisation nette des sols » en 2050, les collectivités doivent aujourd'hui mettre en place de nouvelles solutions pour **concilier construction et accueil de nouvelles activités économiques avec la préservation du foncier**. Les villes moyennes ne peuvent plus se contenter d'un modèle de développement uniquement basé sur de l'extension urbaine, mais doivent changer profondément leur modèle d'urbanisation, en cherchant à aménager différemment les espaces déjà urbanisés, dont les zones d'activités économiques, et à développer de nouvelles pratiques d'aménagement : densification, recyclage urbain, surélévation...

Ces enjeux s'inscrivent dans un contexte de **perte d'attractivité des villes-centres**, où 45 % des villes moyennes ont subi une baisse de population dans leurs pôles alors que leurs couronnes étaient en croissance (Aurillac, Évreux, Rochefort, etc.) et 63 % ont connu une dynamique plus forte de l'emploi dans leurs couronnes (7 %) que dans leurs pôles (3 %)⁸. L'activité économique au sein des villes-centres contribue dès lors à renforcer leur attractivité vis-à-vis des habitants, des salariés et des entreprises.

Alors que la part des actifs se déplaçant principalement en voiture pour aller travailler est plus forte dans les villes moyennes (82 %) que dans les métropoles (71 %) ⁹, il existe un enjeu fort pour ces territoires de **se saisir des problématiques de mobilité et d'accessibilité**, dans un contexte d'enchérissement des énergies et d'allongement des trajets domicile-travail. De fait, un ensemble de démarches innovantes et engagées tend progressivement à émerger (mutualisation via des Plans de Déplacement Inter-Entreprises - PDIE, projets d'écologies industrielles proposant une approche croisée des besoins logistiques, développement de nouvelles solutions en matière de partage du stationnement, etc.).

⁸ France Stratégie, 2022, La revanche des villes moyennes, vraiment ?

⁹ France Stratégie, 2022, Les villes moyennes, un pilier durable de l'aménagement du territoire ?

03

Des enjeux économiques spécifiques aux villes moyennes

Sept enjeux économiques clés

En réponse aux trois grands défis identifiés, sept enjeux clés de développement économique se dessinent pour les villes moyennes :

- **ENJEU 1** : Consolider des stratégies territoriales tout en mobilisant davantage les écosystèmes d'acteurs locaux
- **ENJEU 2** : Remobiliser de nouvelles capacités d'accueil dans un contexte de sobriété foncière
- **ENJEU 3** : Repositionner les fonctions productives dans le tissu urbain et renforcer les logiques de mutualisation et d'intensification des usages
- **ENJEU 4** : Conforter des parcours immobiliers d'entreprise et des lieux d'innovation
- **ENJEU 5** : Accompagner les entreprises en matière de recrutement et de relocalisation de l'emploi
- **ENJEU 6** : Soutenir les territoires dans l'amélioration de leurs infrastructures et leur offre de mobilité
- **ENJEU 7** : Enrichir l'offre de services pour améliorer l'attractivité du territoire

Pour chacun de ces enjeux, des leviers d'action sont identifiés au regard de retours d'expériences de plusieurs villes moyennes étudiées.

I Enjeu 1 : Consolider des stratégies territoriales tout en mobilisant davantage les écosystèmes d'acteurs locaux

Les collectivités sont inégalement dotées en documents stratégiques (stratégie de développement économique, Schéma d'Accueil Économique - SAE) et ont une connaissance variable de la structuration de leur tissu économique et des activités présentes dans leurs zones d'activités économiques. Plus largement, l'animation économique varie selon les territoires et de nombreux acteurs publics rencontrent des difficultés à mobiliser les acteurs privés dans la réalisation de nouveaux projets économiques. Enfin, les contextes politiques locaux sont plus ou moins favorables à engager des projets partenariaux selon les territoires (notamment en cas de non-alignement entre la ville-centre et l'intercommunalité).

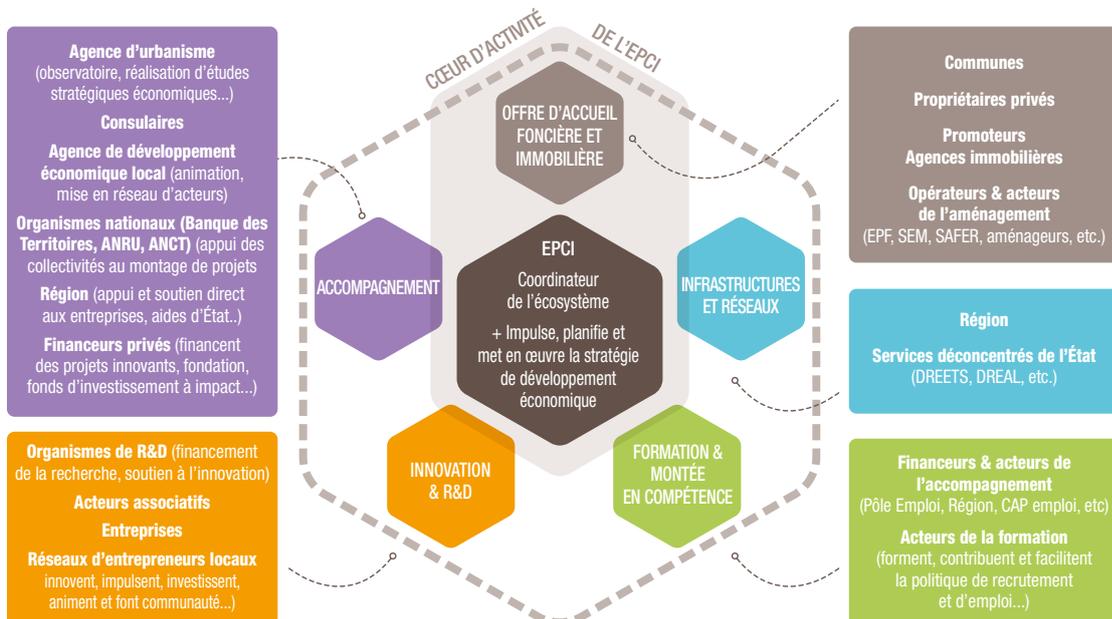
Des enjeux économiques spécifiques aux villes moyennes

Se faisant, **l'élaboration d'une stratégie économique** est essentielle pour définir une vision partagée du développement économique souhaité sur le territoire et susciter des initiatives collectives autour de projets définis. Cette fonction stratégique, que les intercommunalités endossent de plus en plus, doit leur permettre :

- d'asseoir une vision de développement ;
- de fixer l'ambition et l'orientation des actions économiques qu'elles souhaitent mettre en œuvre sur leur territoire ;
- d'assurer une plus grande cohérence de leurs futures actions en matière de développement économique ;
- de communiquer auprès de leurs partenaires sur leur vision économique, et ainsi d'être plus facilement en mesure de co-construire de futurs projets avec eux.

En effet, la **mobilisation des acteurs** est primordiale pour la collectivité afin de définir une réponse économique plurielle. Même si le cœur d'activité des EPCI porte sur l'aménagement de zones d'activités économiques et le développement d'une offre d'accueil, ils se doivent tout autant d'interagir de plus en plus avec d'autres collectivités locales et les acteurs privés (partenaires institutionnels, associations, entreprises, etc.) présents sur le territoire, afin de réaliser des actions spécifiques et sur-mesure.

> L'EPCI, un cœur d'activité dédié autour de l'offre d'accueil économique et un rôle de mobilisation de l'écosystème d'acteurs publics ou privés sur les autres thématiques



L'agglomération de Rochefort se positionne davantage comme un acteur « facilitateur » en cherchant à intensifier les dynamiques collectives sur son territoire. Dans ce cadre, elle anime des réseaux locaux, réunissant les entreprises présentes sur son territoire et d'autres partenaires institutionnels favorisant ainsi l'innovation et la mise en œuvre de nouveaux projets de développement. Elle suggère également des réflexions pour mobiliser le plus d'acteurs possibles dans la même direction pour créer une émulation collective, en particulier sur des sujets émergents comme la mobilité.

> Répartition des compétences économiques entre les collectivités locales

COLLECTIVITÉ LOCALE	COMPÉTENCE
RÉGION	<p>Coordonne sur son territoire les actions des collectivités territoriales et de leurs groupements en faveur du développement économique (formalisation du Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation, qui n'a pas de caractère prescriptif à l'égard des autres collectivités territoriales et décrit le plus souvent la stratégie de la Région).</p> <p>Compétence exclusive pour la définition des aides aux entreprises (soutien à la création et à l'extension de l'activité des entreprises, aux organismes qui participent à la reprise ou à la création d'entreprises, aux entreprises en difficulté), à l'exception des aides à l'immobilier d'entreprise.</p> <p>Recensement annuel des aides versées par les collectivités territoriales au titre de la politique européenne de concurrence (dites aides d'État) + gestion des fonds européens de la politique de cohésion.</p> <p>Participation au financement des entreprises par le biais de l'ingénierie financière ou de prises de participations dans des sociétés commerciales.</p>
DÉPARTEMENT	<p>Attribution, par délégation du bloc communal, des aides concernant l'immobilier d'entreprise par voie de convention.</p> <p>Attribution des aides d'investissements aux communes ou EPCI pour un projet dont ils sont maîtres d'ouvrage.</p> <p>Perte de compétences en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Intervention économique de droit commun ● Définition d'un régime d'aide et de ses conditions de mise en œuvre ● Financement des aides et régimes d'aides en faveur de la création ou de l'extension économique ni dans l'aménagement de ZAE.
EPCI	<p>Création, aménagement et gestion des ZAE</p> <p>Mise en œuvre d'actions de développement économique sous réserve du respect du SRDEII (Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation)</p> <p>Aides à l'immobilier d'entreprise</p> <p>Aides aux entreprises qui participent à la création ou à la reprise d'entreprises, aux professionnels de santé</p>
COMMUNE	<p>Aide à l'immobilier d'entreprise hors des compétences des EPCI</p> <p>Garantie d'emprunt et participation au capital des sociétés sous conditions</p> <p>> Possibilité de transfert de ces compétences aux EPCI</p>

I Enjeu 2 : Mobiliser de nouvelles capacités d'accueil dans un contexte de sobriété foncière

Face à l'objectif de Zéro artificialisation nette (ZAN) à horizon 2050, alors que de nombreuses collectivités ne disposent pas de capacités foncières suffisantes pour accueillir des activités économiques sur leur territoire, les villes moyennes doivent investir plus largement dans la remobilisation de friches ou sites vacants, en centre-ville comme en périphérie, pour faciliter l'installation d'entreprises. Avec la désindustrialisation, certaines villes disposent en effet de larges fonciers vacants sur lesquels elles cherchent à réimplanter de l'activité économique.

En outre, les villes moyennes doivent reconsidérer les futures extensions foncières de leurs Zones d'activité économique (ZAE) existantes au regard du potentiel foncier pouvant être remobilisé par la réhabilitation des sites vacants ou friches, et travailler des projets plus sobres et plus denses.

Des enjeux économiques spécifiques aux villes moyennes

Pour cela, les collectivités doivent s'outiller pour porter des opérations complexes et identifier le montage adapté dans un contexte juridique et opérationnel mouvant (évolution réglementaire, émergence de nouveaux outils tels que les baux emphytéotiques et baux à construction, nouveaux modes de pilotage de projets urbains, etc.)



La ville d'Annecy, malgré son attractivité économique importante, ne dispose plus suffisamment de surfaces urbanisables pour proposer de nouveaux lieux d'accueil pour les entreprises. La collectivité a donc engagé une réflexion sur la réhabilitation et la remobilisation de fonciers sur certaines de ses zones commerciales pour y remédier.

I Enjeu 3 : Repositionner les fonctions productives dans le tissu urbain et renforcer les logiques de mutualisation et d'intensification des usages

Les collectivités ont souvent favorisé l'implantation d'activités économiques en périphérie, à la fois par facilité opérationnelle (foncier moins onéreux et plus accessible qu'en zone déjà urbanisée) mais aussi pour parer aux difficultés de maintenir certaines activités économiques en tissu urbain (nuisances éventuelles, stationnement et accès plus difficile, etc.).

Pour autant, au regard des exigences imposées en matière de sobriété foncière, les villes moyennes doivent aujourd'hui développer de nouvelles formes immobilières, plus denses et plus mixtes, pour limiter l'artificialisation tout en continuant à proposer une offre d'accueil adaptée aux besoins des entreprises. C'est aussi l'occasion pour elles de proposer de l'immobilier économique adapté aux nouvelles logiques de production et aux mutations du travail (télétravail, etc.). Cependant, ce repositionnement des activités économiques en milieu urbain se confronte à deux difficultés :

- les opérations mixtes en milieu urbain sont plus complexes, plus coûteuses et plus risquées. De plus, les marchés immobiliers locaux sont souvent moins dynamiques dans les villes moyennes et imposent de facto à celles-ci de proposer des programmations plus limitées en termes de dimensionnement, avec une mixité fonctionnelle plus grande dans leurs opérations immobilières.
- la localisation des activités économiques ne peut toutefois se faire n'importe où sur un territoire urbanisé. En effet, l'implantation d'une entreprise est tributaire de sa stratégie propre, des besoins associés (en matière de logistique, de visibilité auprès des consommateurs, connexion aux grandes infrastructures routières...), de la manière dont elle doit mobiliser les ressources du territoire et des possibles nuisances qu'elle pourrait émettre vis-à-vis de son environnement immédiat.

En fonction de la typologie des activités, il est possible d'établir un gradient permettant de proposer des implantations économiques lissées entre le centre-ville et sa périphérie. L'implantation privilégiée de certaines activités près des centres-villes implique également d'assurer un parcours résidentiel adapté à toutes les typologies d'activités, en proposant une offre d'accueil et de services répondant aux différents besoins des entreprises.

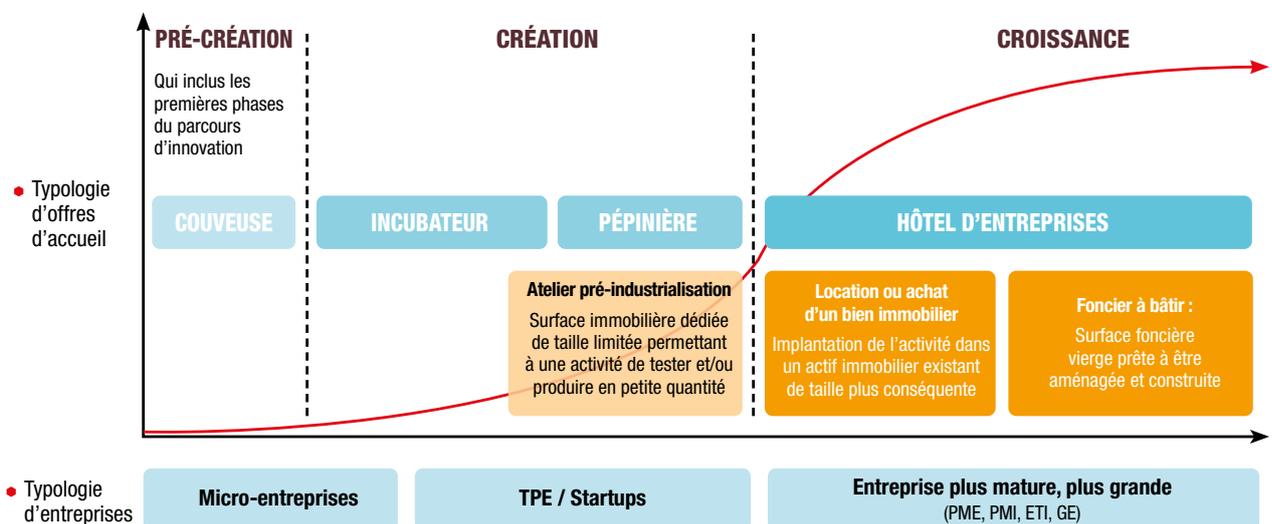
> Gradient d'implantation des activités économiques selon leur typologie

	À PROXIMITÉ DU CENTRE-VILLE	PLUS ÉLOIGNÉ DU CENTRE-VILLE (PLUS PROCHE DE LA PÉRIPHÉRIE)
ACTIVITÉS PRODUCTIVES	<ul style="list-style-type: none"> • Petites activités artisanales et/ou à faible besoin en entreposage • Activités industrielles de petite production • Logistique urbaine de plus petite capacité 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités industrielles à fortes contraintes (ICPE) • Activités à fort besoin en entreposage – retraitement matériaux (BTP, etc.) • Entrepôt intermédiaire et à grande capacité
ACTIVITÉS TERTIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes activités tertiaires • Activités à plus fort contenu technologique • Start-ups et entreprises innovantes • Activités libérales 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes activités tertiaires • Activités libérales
AUTRES ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Tous espaces hybrides - mixtes dédiés au parcours d'innovation et d'immobilier pour entreprises 	

I Enjeu 4 : Conforter des parcours immobiliers d'entreprise et des lieux d'innovation

Le maintien d'une entreprise sur un territoire suppose d'accompagner son parcours résidentiel, c'est-à-dire l'ensemble des équipements immobiliers dédiés à de l'activité économique répondant à ses différents stades de maturité. Ce parcours résidentiel va d'une offre d'accélérateurs et d'incubateurs dédiée aux jeunes entreprises ou à des entrepreneurs en développement, jusqu'à une offre d'hôtel d'entreprises pour les entreprises plus matures.

> Caractérisation du parcours immobilier des entreprises



Des enjeux économiques spécifiques aux villes moyennes

Or, les parcours immobiliers d'entreprises sont souvent incomplets voire inexistantes selon les villes. Conforter ces équipements permet de faciliter le maintien des entreprises sur un territoire, tout en favorisant les interactions entre les différentes activités économiques et celles dédiées à la recherche, la formation ou l'innovation.

Toutefois, face à des capacités techniques et financières et des marchés locaux limités, la question du bon dimensionnement de ces équipements se pose. En outre, l'identification d'éventuels exploitants ou de porteurs de projet peut s'avérer plus complexe dans les villes moyennes, en l'absence d'acteurs structurants en capacité de porter ce type de projets immobiliers localement.



- Dans le cadre du développement de la ZAC Arsenal, le territoire de Rochefort souhaite créer un écosystème d'acteurs et de projets structurés autour d'Airbus comme donneur d'ordres. La collectivité y a développé une pépinière, des ateliers artisanaux, un tiers-lieu dédié à l'innovation et travaille en ce moment au développement d'un living lab.
- Perpignan a développé l'incubateur UPVD IN CUBE. Basé sur le campus de l'Université dédié à l'innovation et à la création d'entreprises, ce bâtiment propose un accompagnement allant de l'hébergement à la formation et s'adresse à trois types de publics : les étudiants et jeunes diplômés, les chercheurs souhaitant valoriser leurs travaux par la création d'une start-up et les acteurs extérieurs ayant un projet en lien avec les activités de l'Université. L'objectif de ce site est de favoriser le développement de start-ups, en proposant un accompagnement personnalisé aux porteurs de projets à mi-chemin entre le monde universitaire et professionnel.
- À Avignon, le projet TechniCité, situé sur le technopôle Agroparc est dédié à des sociétés innovantes, start-ups ou jeunes entreprises sortant de pépinières, ciblant les filières des nouvelles technologies et de l'agroalimentaire. Cet ensemble immobilier propose à la fois des plateformes techniques, des bureaux, des espaces et des services communs (espaces de co-working, salles de réunion, visioconférence, secrétariat partagé, lieux de convivialité, cuisine, local vélos, bornes de recharge de véhicules électriques), ainsi qu'un living lab (lieu d'expérimentation) dédié à l'intelligence agroalimentaire.

I Enjeu 5 : Accompagner les entreprises en matière de recrutement et de relocalisation de l'emploi

Les entreprises sont souvent confrontées des difficultés en matière de recrutement, en particulier dans le domaine industriel, faute de formations et de qualifications suffisantes. Dès lors, les collectivités doivent accompagner la montée en compétence des salariés présents sur leur territoire, par le développement de nouvelles offres de formation et l'implantation d'équipements spécifiques (école de production, etc.).

Au-delà des problématiques de formation, les salariés nouvellement arrivés sur le territoire sont souvent confrontés à d'autres difficultés, comme celle de trouver un logement ou un emploi pour leur conjoint(e). De nombreuses villes mettent donc en place des actions de marketing pour remobiliser les jeunes actifs vers les métiers en tension, susciter l'intérêt de nouvelles populations à s'installer sur leur territoire ou encore favoriser l'émergence de nouvelles initiatives telles que les groupements d'employeurs.



Le territoire de Vitré a mis en place une plateforme numérique dédiée à l'emploi local, qui recense notamment les offres d'emploi sur le territoire, visant à favoriser le lien entre les demandeurs d'emploi, localisés sur le territoire ou désireux de s'y implanter avec les offres d'emploi d'entreprises implantées localement et qui ont de réelles difficultés à embaucher. Par ailleurs, l'association « le Campus des métiers Fougères-Vitré Industrie » a été créée, rassemblant les acteurs de l'orientation, de la formation et de l'emploi de l'arrondissement. Son objectif est de conforter et développer la filière industrielle locale, en proposant notamment une quarantaine de diplômés qualifiants, ainsi que de nombreuses formations courtes pour développer des compétences spécifiques pour l'industrie, et des actions de promotion-communication auprès du jeune public.

I Enjeu 6 : Soutenir les territoires dans l'amélioration de leurs infrastructures et leur offre de mobilité

La majorité des actifs des villes moyennes se déplace principalement en voiture pour aller travailler car l'offre en transport en commun y est souvent jugée trop limitée. Les ZAE sont souvent mal desservies (horaires de passage ne coïncidant pas avec les horaires des entreprises, faible fréquence des transports proposés etc.), voire non connectées au réseau. La transition vers les mobilités douces et l'amélioration de la mobilité sont un réel enjeu pour ces territoires, d'autant plus dans un contexte marqué par le renchérissement des énergies qui impacte le pouvoir d'achat et contraint plus fortement les déplacements.



- *La mobilité est une thématique clé pour le territoire de Vierzon. Celui-ci s'interroge actuellement sur la manière de renforcer les connexions entre son centre-ville, ses ZAE et son parc technologique, principalement sur les temps de pause déjeuner. L'enjeu pour la collectivité est d'éviter l'installation d'activités commerciales et de restauration sur ces ZAE, tout en faisant venir les salariés vers son centre-ville pour qu'ils y consomment et soutiennent les activités commerciales réimplantées.*
- *Le territoire du Puy-en-Velay expérimente la mise en place d'une navette inter-zones pour améliorer la desserte des ZAE et limiter l'usage des voitures individuelles. La navette inter-zones (13 trajets quotidiens) relie la zone urbaine du Puy-en-Velay et les zones d'activités les plus proches, pour faciliter les mobilités pendulaires durant la pause méridienne et faciliter, indirectement, le recrutement. En parallèle, une réflexion sur l'amélioration des mobilités est également engagée avec les entreprises (charte mobilités salariés, mutualisation, décarbonation des flux, etc.).*

I Enjeu 7 : Enrichir l'offre de services pour améliorer l'attractivité du territoire

Le maintien d'entreprises sur le territoire et le recrutement de salariés qualifiés, sont, enfin, fortement liés aux dynamiques présentes, que ce soit en termes d'offre de services et de consommations (santé, loisirs, commerces) ou encore en matière de qualité de logements. Cet enjeu est d'autant plus important dans un contexte sociétal où le rapport au travail et les attentes en matière de qualité de vie ont profondément évolués.

Les politiques de développement économique sont donc indissociables de l'ensemble du projet de redynamisation du territoire, en ce qu'il intervient sur les sujets de commerce, d'habitat, de services, de santé, etc.

Conclusion

Remettre le développement économique au cœur du programme Action Cœur de Ville suppose donc, pour les collectivités, d'activer des leviers relevant à la fois de :

- **L'offre d'accueil**, via le développement d'une offre foncière et immobilière adaptée aux besoins des entreprises, ainsi que la création d'immobiliers économiques spécifiques, correspondant au parcours résidentiel des entreprises et au développement d'activités innovantes.
- **L'écosystème**, ce qui suppose de structurer un cadre de gouvernance nécessaire à l'animation territoriale, mobiliser les parties prenantes du territoire, susciter la création et le développement de réseaux d'acteurs et/ou de nouvelles filières économiques et, enfin, de développer ou renforcer les actions spécifiques dédiées au marketing territorial et à la promotion du territoire et de son offre.
- **L'environnement**, qui correspond plus globalement à la mise en œuvre du projet de redynamisation dans son ensemble, visant à la satisfaction de tous les besoins de la population et des salariés (avoir une offre en logement attractive, disposer d'une offre de santé de qualité et de loisirs diversifiée, etc.), et à l'amélioration de l'accessibilité du territoire et du cadre de vie.

Afin d'accompagner les villes du programme Action Cœur de Ville dans leurs dynamiques de développement économique, la Banque des Territoires a souhaité proposer **une offre ciblée** dans leurs dynamiques de développement économique, complémentaire d'autres accompagnements déjà existants, visant à consolider et réimplanter les activités productives et de service dans les villes moyennes. À cette fin, elle intervient plus spécifiquement sur les axes suivants :

- Accompagner la définition et le pilotage de **stratégies de développement économique** ;
- Développer **l'immobilier d'entreprise** et les **lieux d'innovation** ;
- Repositionner les **fonctions productives dans le tissu urbain** ;
- Dynamiser **l'offre d'emploi du territoire** par le développement de nouvelles offres de formation.



Remerciements

Rapport rédigé à partir d'éléments produits par le cabinet EGIS Conseil pour le compte de la Banque des Territoires, avec la contribution de :

- Lucie Gorce et Thomas Vinette du cabinet EGIS Conseil
- Marie Aboulker, Magali Da Silva et Frédéric Gibert de la Banque des Territoires

Pour aller plus loin

Tout savoir sur le programme Action Cœur de Ville sur la plateforme banquedesterritoires.fr



banquedesterritoires.fr

