



**Sciences Po - AFD**

Capstone

Juin 2020

**Auteurs : Yusuf Ashmawi, Pauline Dutheil  
Lina Homman Ludiye, Azilis Pierrel**

**Tutrice : Charlotte Degoulet**

## **LES LOCAUX D'ACTIVITÉ DANS UN PROJET URBAIN**

Guide de recommandations pour l'intégration des enjeux de développement économique local dans les projets urbains



# REMERCIEMENTS

**Supervision AFD :** Marie Alexandra COSTE, Nina HADJI, Anis SAIDI, Gabriel CHARASSE

Nous voulons remercier vivement les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce guide.

**Celles et ceux qui nous ont guidé tout au long de ce projet :** Charlotte Degoulet, notre tutrice, Marie-Alexandra Coste (AFD), Nina Hadji (AFD), Anis Saidi (consultant AFD) et Gabriel Charasse (AFD) et Pauline Emile-Geay (Ecole urbaine de SciencesPo).

**Celles et ceux qui nous ont accordé un temps d'échange :**

Tristan Bodin (Plaine Commune), Amel Chaouachi (Agence de Réhabilitation et de Rénovation Urbaine), Pierre-Philippe Combes (CNRS, Sciences Po), Jacques Gally (consultant ACAD), Véronique Girard (ANRU), Mounia Dia Lahlou (consultante), Najib Lahlou (consultant), Philippe Legris (Caisse des Dépôts).

**Celles et ceux qui nous ont permis d'intégrer à ce guide des études de cas riches :**

Rachid Abidi (LAB'ESS), Houeida Anouar (Cogite), Skander Ayari (Shanti), Sarah Bello (Métropole de Dijon), Gaëtan Chedhomme (Icade), Fernando Duarte Barros et Larissa Rodrigues de Menezes (Mairie de Recife), Stéphane Guilbaud (Atelier Guilbaud, Viaduc des Arts), Arij Kallel et Salma Haddad (Flat6Labs), Daniel Michel (Halle Saint Gobain), employés de Work&Co, Laurent Ricard et Béatrice Blanchard (FacLab Gennevilliers), Thierno Sakho (Innovation Hub Dakar), Khaled Abu Takeya (Usine Al-Ahram).



# PRÉAMBULE

Le développement économique local s'insère dans une réflexion pour un développement territorialisé, qui n'a pris de l'ampleur que récemment dans la plupart des pays. L'approche locale des stratégies de développement économique a en effet souvent eu du mal à trouver sa place au sein de gouvernances urbaines dominées par un cadre économique mondialisé et par une compétition grandissante entre territoires.

Un besoin actuel urgent de renforcement des liens humains, de soutien à l'activité économique locale et d'engagement pour des modes de construire durables et résilients doit mener à la généralisation des approches territorialisées dans les projets urbains.

La crise sanitaire relative à l'épidémie de COVID-19 a paralysé une immense partie des espaces mondiaux au cours du printemps 2020 et doit avoir des conséquences fortes sur nos modes d'urbanisme futurs. L'expérience de confinement à grande échelle, vécue par plus de la moitié de la population mondiale, ayant réduit une part majeure des mobilités humaines et ayant mis à l'arrêt un grand nombre de sociétés, a donné un nouveau sens à l'impérativité d'un recentrement à l'échelle locale. Les enjeux de résilience, de durabilité et d'autonomie des territoires n'ont jamais raisonné aussi fort, aussi loin.

Dans ce contexte, les villes, les quartiers même, réalisent qu'ils peuvent et doivent renforcer leurs structures et leurs moyens propres. De nouvelles initiatives naissent aux quatre coins de nos sociétés humaines, laissant entrevoir que d'autres modes de consommation, de vivre-ensemble, de construction sont possibles, plus locaux, plus durables, plus résilients. Ces bouleversements actuels sont l'occasion d'organiser une réflexion partagée pour le renforcement de la capacité des territoires à créer et pérenniser l'activité économique locale.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la rédaction de ce **Guide de recommandations**. Ce guide est avant tout destiné aux élus et techniciens des collectivités locales, aux maîtrises d'ouvrage urbaines publiques et privées, ainsi que leurs partenaires publics et privés dans les domaines de l'emploi et du développement économique local dans le but d'enrichir leurs réflexions et actions en matière de promotion de développement économique local. Il ne s'agit pas de présenter tout le champ des possibles en matière d'économie locale mais de proposer, sur la base d'éléments concrets issus d'études de cas, une analyse des leviers urbains du développement économique local.

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION p.9

Contexte : L'approche « Jobs & Cities » de l'AFD .....	p.9
Présentation de l'étude .....	p.10
Méthodologie du projet : du micro au macro .....	p.11

## 1 GUIDE DE RECOMMANDATIONS p.13

### PARTIE 1 : LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL .....

p.14

Qu'est-ce que le développement économique local ? .....	p.14
Quels sont les objectifs du développement économique local ? .....	p.15
Comment concrétiser le développement économique local ? .....	p.16

### PARTIE 2 : LE RÔLE DES ACTEURS DANS L'INTÉGRATION DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL .....

p.20

Les différents acteurs et leur rôle .....	p.20
Le projet urbain : un système d'interactions complexes .....	p.21
Points d'attention pour un urbanisme intégrant au mieux le développement économique local .....	p.24

### PARTIE 3 : LE PHASAGE D'UN PROJET URBAIN : Comment intégrer les enjeux de développement économique local à chaque étape d'un projet urbain ? .....

p.28

Phase 1 - État des lieux et identification des besoins: diagnostics identitaire, économique et environnemental du territoire .....	p.30
Phase 2 - Programmation stratégique et urbaine du projet .....	p.32
Phase 3 - Programmation architecturale des locaux et mise en œuvre de l'opération ...	p.34
Phase 4 - Mise en service - gestion et exploitation des locaux d'activité .....	p.36
Phase 5 - Suivi de projet, évaluation et capitalisation .....	p.38

### PARTIE 4 : RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS ÉNONCÉES .....

p.40

## 2 ÉTUDE BENCHMARK DE LOCAUX D'ACTIVITÉ

p.45

<b>INTRODUCTION DE L'ÉTUDE BENCHMARK</b> .....	p.48
Présentation de l'étude des locaux d'activité .....	p.48
Méthodologie de construction de la typologie de locaux d'activité .....	p.48
Méthodologie de la création des critères d'évaluation des fiches benchmark .....	p.49
Synthèse exécutive de l'étude de locaux d'activité .....	p.50
Éléments de lecture du tableau de synthèse .....	p.51
<b>TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE BENCHMARK DE LOCAUX D'ACTIVITÉ</b> .....	p.52
<b>BENCHMARK DE LOCAUX D'ACTIVITÉ</b> .....	p.56
Entrepôts .....	p.56
Plateformes logistiques urbaines .....	p.60
Usines .....	p.66
Ateliers d'artisanat .....	p.70
Commerces en pied d'immeuble .....	p.76
Halles commerciales .....	p.82
Immeubles de bureaux .....	p.88
Incubateurs/pépinières .....	p.94
Espaces de coworking .....	p.100
FabLabs .....	p.106
<b>RÉFÉRENCES</b> .....	p.113
<b>ANNEXES</b> .....	p.121



# INTRODUCTION

*Le groupe Agence française de développement (AFD) est un établissement public qui finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et durable. Plateforme française d'aide publique au développement et d'investissement de développement durable, nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud.*

*Les équipes de l'AFD sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer et dans 115 pays, pour les biens communs de l'humanité – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. L'AFD et ses équipes contribuent ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable et pour un monde en commun.*

## **Contexte : L'approche « Jobs & Cities » de l'AFD**

Dans les pays d'intervention de l'AFD, les inégalités croissantes en villes, qui se traduisent par une combinaison de ségrégations économiques, sociales et spatiales, appellent la mise en place de stratégies pour un développement économique local comportant la création d'emplois qui bénéficient à tous les habitants. L'explosion démographique attendue d'ici 2050 dans les villes d'Afrique subsaharienne mais également dans certains pays d'Asie, rendra centrale la question de l'inclusion sociale et productive des populations vulnérables, en particulier des jeunes et des femmes. Cet enjeu à la croisée des Objectifs de Développement Durable « Travail décent » (n°8), « Réduction des inégalités » (10), « Égalité entre les femmes et les hommes » (5) et « Villes durables » (n°11), résonne donc avec les orientations stratégiques de l'AFD, en particulier l'engagement 100% lien social.

Les divisions Développement urbain, Aménagement et Logement , Éducation, Formation Professionnelle et Emploi et le département Évaluation et Apprentissage de l'AFD mènent une approche transversale de la dynamique économique et sociale locale en insistant sur les enjeux de soutien à l'emploi et sa mesure. La démarche « Jobs & Cities » représente une opportunité d'améliorer la valeur ajoutée de l'AFD en développant ses capacités de dialogue et son savoir-faire opérationnel afin de promouvoir les dynamiques économiques locales et l'emploi inclusif dans les projets urbains.

# INTRODUCTION

## Présentation de l'étude

Cette étude s'insère dans l'approche Jobs & Cities présenté précédemment et s'intéresse au lien direct existant entre le développement économique local et le développement territorial. Elle a pour objectif la création d'un guide de recommandations à destination des maîtrises d'ouvrage urbaines en vue d'améliorer la prise en compte des enjeux de développement économique local dans les projets urbains.

### Acteurs mobilisés lors de l'étude :

Un certain nombre d'acteurs venant d'horizons différents ont été mobilisés pour la conduite de cette étude :

- **Acteurs de l'AFD** : Équipe projet du chantier Jobs&Cities, Division Développement Urbain, Aménagement, Logement (VIL), Division Education, Formation , Emploi (EDU) et le département Évaluation et Apprentissage (EVA)
- **Interlocuteurs français** : l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), la Caisse des dépôts, l'aménageur Plaine Commune, la Métropole de Dijon.
- **Interlocuteurs tunisiens** : l'Agence de Réhabilitation et de Rénovation Urbaine (ARRU), le Laboratoire de l'Economie Sociale et Solidaire (LAB'ESS)
- **Interlocuteurs marocains** : l'aménageur Al Omrane, Le Groupe OCP Maroc et la SAZ (société d'aménagement de Zenata).
- **Chercheur académique** : Pierre-Philippe Combes (directeur de Recherche CNRS en économie au GATE – également professeur à Sciences Po Paris).
- **Gestionnaires ou employés de locaux d'activité** :

France : FaLab de Gennevilliers, bureaux Pulse d'Icade à Saint-Denis, le Viaduc des Arts à Paris, Halle Saint Gobain de Pantin, pépinière La Coursive Boutaric à Dijon, Hotel Logistique Chapelle International à Paris, l'Espace Logistique Urbain Cordeliers à Lyon, espace de coworking Work&co à Dunkerque

Maroc : bureaux Zénith à Rabat, entrepôt M&M à Tanger, commerces de tiers-associé à Zenata

Tunisie : l'artisanat El Mensej à Shanti, incubateur Flat6Labs à Tunis, espace de coworking Cogite à Tunis

Sénégal : Innovation Hub à Dakar

Egypte : usine Al-Ahram à Ville du 6 octobre

Brésil : Halle commerciale São José à Recife

Vietnam : commerces du quartier des 36 corporations à Hanoï

## Méthodologie du projet : du micro au macro

L'originalité de cette étude réside dans son approche « **micro** », partant de l'échelle de locaux d'activité dans les territoires, permettant l'illustration et la formulation de recommandations « **macro** » pour l'intégration du développement économique local (DEL) dans les projets urbains.

C'est par la compréhension de l'échelle "micro", via des entretiens et une étude approfondie des caractéristiques (territoriales, sectorielles, architecturales, etc.) de chaque local d'activité, qu'ont été dégagés les principaux enjeux d'implantation d'activité économique au sein d'un projet urbain.

L'identification de ces points d'attention a permis une montée en généralités et la formulation de recommandations à destination de maîtrises d'ouvrage urbaines, synthétisant les enjeux de développement économique local qui doivent être intégrés au processus d'aménagement urbain.

Le **volet 1** de ce rapport final prend la forme d'un **Guide de recommandations** ayant pour buts :

- de *sensibiliser* aux enjeux du développement économique local
- d'*identifier* et de *définir* le rôle des différents acteurs impliqués dans le DEL
- de *donner* des clés de prise en compte des enjeux de DEL dans les projets urbains à travers le phasage théorique d'une opération urbaine

Le **volet 2** du document présente une typologie de locaux d'activité sous la forme d'un benchmark international de chacun d'entre eux. Pour chaque type de local d'activité, une fiche générale regroupant ses caractéristiques et enjeux principaux a été réalisée. Chaque type de local est illustré par une ou plusieurs études de cas emblématiques de la catégorie, localisées en France ou à l'étranger (dans les pays d'intervention de l'AFD).

L'objectif premier de ce Guide est d'enrichir la théorie par la pratique, en formulant des recommandations illustrées par l'étude de locaux d'activité. Ainsi, pour valoriser le lien entre les échelles "micro" et "macro", il a été imagé une navigation fluide entre ces deux parties, qui se nourrissent et se répètent.

### DÉFINITION DES TERMES-CLÉS :

**Activité économique** : toute action impliquant la production, la distribution ou la consommation de produits ou services.

**Benchmark** : terme marketing qui désigne l'ensemble des techniques permettant d'analyser les modes de gestion, d'organisation d'un sujet étudié dans le but de s'en inspirer.

**Local d'activité** : locaux où s'exercent des activités commerciales, artisanales ou industrielles. Ces derniers ont notamment vocation à créer de l'emploi. Il est exclu de notre définition le domaine du domestique ainsi que le domaine institutionnel et administratif.

**Programmation** : la programmation d'un projet repose sur un diagnostic du territoire cible pour définir des objectifs stratégiques globaux, des précisions fonctionnelles ainsi que des rendus architecturaux.

**Stratégie de développement économique local** : stratégie visant à soutenir et stimuler les activités économiques et l'emploi au niveau local dans le respect des Objectifs de Développement Durable. Il conviendra alors de comprendre l'imbrication des différents mécanismes et niveaux de gouvernance qui œuvrent à la réalisation de ces objectifs. Cette stratégie de développement économique local se pense surtout en terme d'une programmation urbaine et architecturale en adéquation avec les besoins de la population locale et du territoire.





# **GUIDE DE RECOMMANDATIONS**

### Qu'est-ce que le développement économique local ?

#### L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT : LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

Le concept de développement économique local (DEL) apparaît dans les années 70 en Europe et en Amérique du Nord, en réponse aux critiques du modèle de développement économique d'après-guerre, qui porte l'analyse économique des territoires, à l'échelle nationale, macro (Tremblay, 1995). Cette approche nationale ne prend pas en compte les spécificités de chaque territoire et apporte des réponses d'ordre sectoriel. Les prises de décision se jouent essentiellement au niveau étatique en concertation avec les grandes entreprises. Ce « développement par le haut » ne permet pas une juste répartition des richesses entre les différentes régions. Il tend en effet à accroître les vulnérabilités au niveau de certaines collectivités rurales et urbaines confrontées au désinvestissement et au déclin industriel et complique l'accès à l'emploi pour certaines catégories de la population. La structure économique des territoires n'est pas toujours équilibrée sur le plan national, des centralités plus développées que d'autres et une concentration des richesses apparaissent.

Le DEL s'inscrit dans une nouvelle manière de penser et de mettre en action le développement. En mettant l'accent sur une nouvelle méthodologie qui insère de nouveaux acteurs, dispositifs et critères, ce modèle est l'expression d'un changement social qui cherche à rapprocher la prise de décision du territoire (Tremblay, 1995).

Pour cela il est nécessaire de créer un tissu de solidarités entre acteurs locaux qui s'engagent pour maîtriser l'économie et lui injecter une direction contrôlée (Lima et al, 2007). Le DEL fait ainsi la part belle à la société civile dans sa diversité (citoyens, associations, leaders de communautés, etc.) qui prend activement part au processus décisionnel.

En effet, au-delà de rationalités purement économiques, le développement économique local cherche à réduire les inégalités existantes en son sein, notamment en luttant contre l'exclusion et la pauvreté, par une activité économique qui bénéficie aux acteurs et aux populations du territoire.

Le partenariat et la concertation sont les outils phares de ce nouveau modèle qui cherche à valoriser les ressources de la collectivité. Cette alternative aux politiques de l'appareil macro-économique de l'Etat et des grands groupes économiques permet la mise en adéquation des intérêts d'acteurs privés et publics et permet d'insuffler une direction commune (Lima et al, 2007).

Enfin, ces modalités permettent de s'accorder sur des objectifs durables pour le territoire, qui tiennent compte d'une utilisation réfléchie et d'une gestion durable des ressources naturelles.

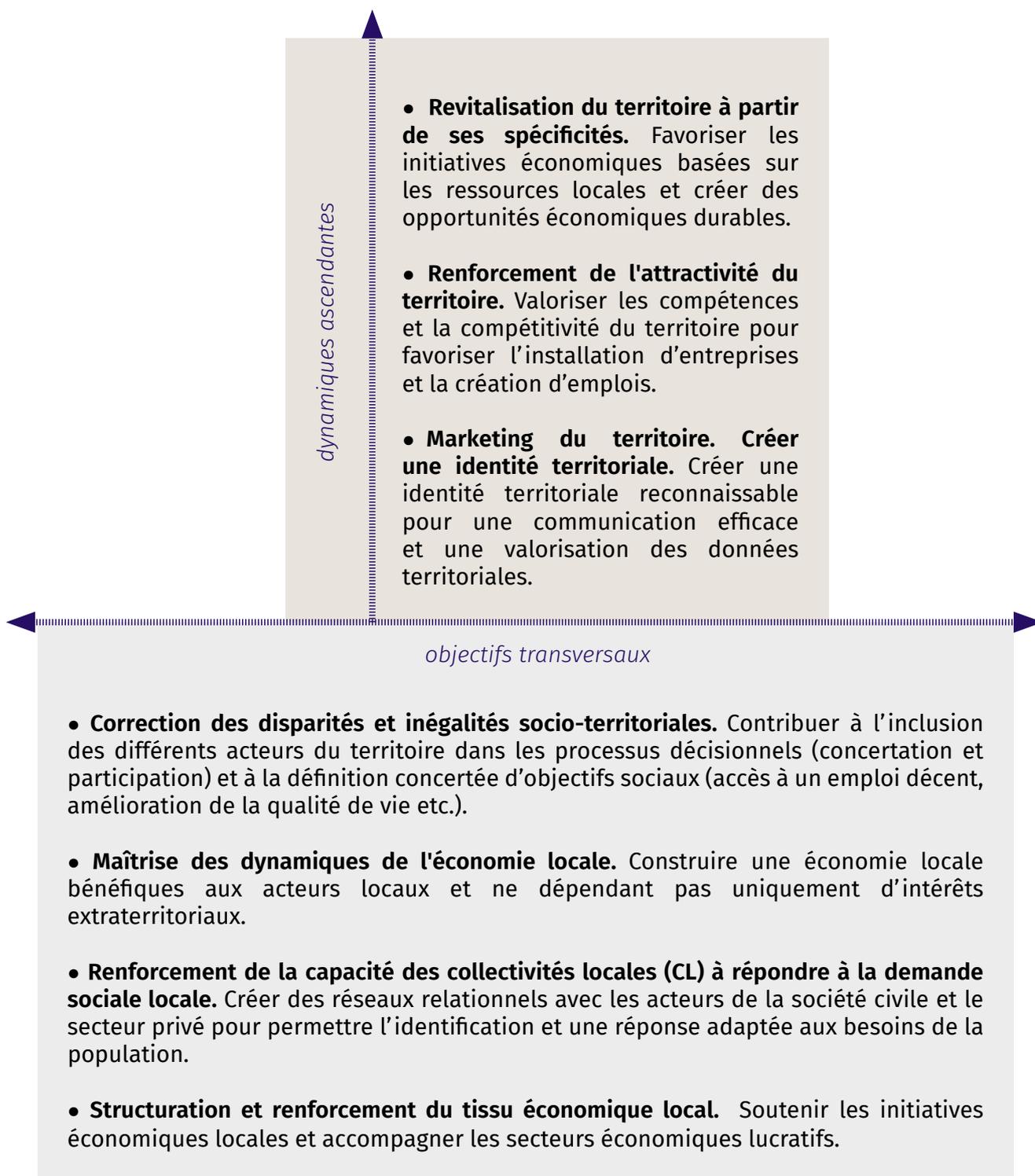
#### ***Pour résumer ...***

Le développement économique local est un modèle qui promeut une économie locale et durable, s'inscrivant dans une vision partagée du territoire entre ses différents acteurs. Ceux-ci se peuvent se saisir volontairement de leur économie dans l'optique de construire des solidarités fortes permettant la concrétisation d'objectifs à la fois économiques et sociaux. La participation d'acteurs du secteur public, privé et de la société civile (Rozier, 2017) ouvre le pas vers une démocratie économique qui donne un plus grand contrôle de la communauté et des individus sur le développement de leur territoire.

## Quels sont les objectifs du développement économique local ?

Le DEL fédère les acteurs au niveau d'un même territoire pour construire une vision partagée des stratégies et des objectifs économiques territoriaux (Ségas, 2011).

Cette dynamique horizontale au sein du territoire permet d'instaurer des relations de solidarités entre les collectivités locales (CL), les entreprises locales et la société civile. Cette mise en relation permet de s'accorder sur des objectifs transversaux pour le territoire et insuffle une dynamique de concertation ascendante dans l'élaboration d'une stratégie de développement territorial.



# Comment concrétiser le développement économique local ?

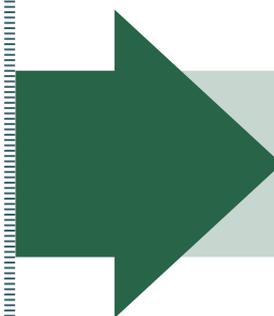
Le développement économique local cherche à créer le cercle vertueux d'une économie locale et durable. Celui-ci repose sur trois dynamiques interdépendantes.

## La valorisation d'un territoire...

- **Observation.** Le premier pas est le recensement de ses acteurs (société civile, universités, acteurs privés et publics). Ceux-ci peuvent être catégorisés en acteurs stratégiques et opérationnels.
- **Sensibilisation.** Sensibiliser les acteurs de l'économie locale sur les finalités du développement économique local aide à comprendre la nécessité d'agir conjointement.
- **Promotion.** Les collectivités locales peuvent être un centre de ressources en fournissant des informations sur le territoire et en étant un intermédiaire privilégié pour la mise en relation des différents acteurs du territoire. La construction d'un marketing territorial permet de capitaliser sur ses forces et de communiquer sur les parties prenantes de l'économie locale.

### **En bref, une clé de lecture : ATTRACTIVITÉ.**

La connaissance fine du territoire et de ses acteurs permet la création d'une identité territoriale et la mise en valeur de son attractivité.



#### RECO

1

Développer et pérenniser les capacités des CL (ou du niveau le plus déconcentré d'administration publique) dans le recensement des acteurs territoriaux et renforcer leur rôle d'intermédiaire.

#### RECO

2

Favoriser les réseaux non-formalisés entre les acteurs du territoire pour accélérer la mise en œuvre de projets (sous la forme d'évènements, de réunions de mise en contact).



#### ÉTUDE DE CAS : Espace de coworking Cogite (Tunis, TUNISIE) voir p.102

Les acteurs de l'écosystème de l'innovation à Tunis échangent régulièrement entre eux de manière non-formalisée après des rencontres à des évènements. Ces rencontres permettent de faire naître des projets en commun et de créer une architecture solide pour l'innovation à Tunis. Actuellement, Cogite travaille avec l'incubateur Flat6Labs sur une passerelle entre les deux structures pour les entreprises incubées qui n'ont plus besoin de suivi.

### **... nécessite l'implication et la cohésion des acteurs du territoire...**

- **Objectifs stratégiques élaborés de manière participative.** Les collectivités locales peuvent mettre en place des processus de participation et de concertation, qui permettent l'élaboration d'objectifs stratégiques pour leur territoire. Ceux-ci correspondent donc aux besoins des administrés, de la société civile, ainsi qu'avec les acteurs économiques du territoire. Ces rencontres détermineront des objectifs communs, la mise en place d'une programmation urbaine et sa mise en œuvre. Ces objectifs stratégiques doivent être flexibles et dynamiques et doivent pouvoir faire l'objet de modifications et réorientations. Elle doit donc se doter de mécanismes d'échanges, de dialogue formels ou informels pour permettre des réajustements stratégiques.

- **Réseaux relationnels transversaux.** La mise en réseau des différents acteurs du territoire peut se faire dans des cadres formels ou informels qui permettent de fluidifier la transmission d'informations et la mise en œuvre rapide d'initiatives économiques.

- **Partenariats public-privés.** Le partenariat permet de mettre en adéquation les intérêts des acteurs de l'écosystème économique et de créer des liens durables entre le privé et le public.

#### **En bref, une clé de lecture : CONNEXION / INCLUSIVITÉ.**

L'interconnexion des différentes entités économiques locales permet la circulation des informations sur le territoire et facilite la mise en place de concertations et partenariats.

RECO

3

**Instituer des mécanismes de dialogue, d'échange formels et informels entre les acteurs du territoire, pour permettre des réajustements tout au long d'une opération urbaine.**

RECO

4

**Intégrer les universités dans les réseaux relationnels entre acteurs économiques du territoire.**



#### **ENTRETIEN : Pôle d'innovation Porto Digital (Recife, BRÉSIL)**

*L'association de professeurs de l'université publique locale (Universidade Federal de Pernambuco) à la création du pôle d'innovation Porto Digital au centre historique de Recife (Brésil), a permis d'apporter une expertise juste sur les différents acteurs à associer et sur la façon favoriser des dynamiques d'innovation. Cette expérience a été à l'origine de nouvelles productions académiques sur le sujet de l'innovation qui font rayonner l'université.*

## Comment concrétiser le développement économique local ?

### ... pour permettre le renforcement des capacités économiques du territoire et la création d'emplois.

- **Accompagnement des initiatives.** Les collectivités locales sont un soutien en informant, sensibilisant et identifiant les porteurs de projets. En fournissant un accompagnement technique, financier et communicationnel et en proposant des formations, elles réduisent les coûts de lancement et aident à la viabilisation des activités. De plus, elles s'assurent que les projets initiés soient en adéquation avec les objectifs stratégiques établis.
- **Facilitation de l'accès aux financements.** Les collectivités locales peuvent faciliter l'accès aux financements des porteurs de projet ainsi que des acteurs économiques locaux, en se posant, par exemple, comme garantie auprès des organismes financeurs.
- **Valorisation des savoirs faire du territoire et de ses ressources primaires.** Dans une stratégie de marketing territorial, le secteur public met en valeur les compétences et ressources du territoire et promet un ancrage de l'économie dans des bases durables.
- **Soutien à l'activité.** Les collectivités publiques peuvent stimuler l'économie locale en étant elles-mêmes clientes des entreprises du territoire. En favorisant l'économie circulaire, elles s'assurent que les bénéfices seront attribués aux acteurs locaux.
- **Promotion d'initiatives communautaires.** En appuyant les organisations communautaires (coopératives, groupements féminins), le secteur public favorise l'insertion et l'autonomie de populations vulnérables.

#### **En bref, une clé de lecture : VITALISATION.**

Le secteur public renforce l'économie locale en soutenant les acteurs économiques du territoire dans leurs différents besoins et en s'assurant que les bénéfices seront tangibles au niveau local.

RECO

5

**Se rapprocher des initiatives communautaires pour insérer au développement économique des populations exclues de celui-ci.**



#### **ÉTUDE DE CAS : El Mensej et « l'Artisanerie » (Nefta et Tunis, TUNISIE) voir p.72**

*L'entreprise sociale El Mensej, localisée à Nefta en Tunisie, apporte un important soutien économique à une communauté de femmes tisserandes de la région. En permettant la structuration et la valorisation de l'activité de tissage de ces femmes, El Mensej s'inscrit dans une dynamique de pérennisation de savoir-faire. Cette structure aide ces tisserandes à accéder à un marché plus vaste et leur permet de développer leur activité économique.*

## RÉCAPITULATIF

**Le DEL cherche à créer un cercle vertueux qui permet la cohésion d'un territoire, de ses acteurs et la promotion de ses capacités économiques.**

Par la concertation et la participation des différents acteurs, ce modèle vise une croissance inclusive qui ne satisfait pas uniquement des critères économiques mais aussi des critères sociaux de réduction des inégalités et des critères de développement durable et de gestion/préservation des ressources locales.

La sphère publique a un rôle de premier plan à jouer dans l'élaboration d'objectifs stratégiques pour le développement économique local en impulsant des processus de concertation entre les différents acteurs locaux pour établir des objectifs territoriaux (Rozier, 2017).

**Le processus d'élaboration d'objectifs stratégiques du développement économique local repose sur plusieurs étapes que sont :**

- **Le diagnostic du territoire** : identification des acteurs, de ses ressources.
- **La concertation avec les acteurs du territoire** (acteurs privés, publics et société civile) : accord sur des objectifs stratégiques et programmation sur la base des potentialités du territoire.
- **La mise en œuvre et le suivi** : engagement des acteurs autour de programmes en formalisant les responsabilités avec une charte, le financement avec un budget et les objectifs dans des documents stratégiques.
- **La capitalisation et l'évaluation** : évaluer les résultats et impacts au regards des objectifs fixés et tirer des enseignements pour permettre de redéfinir les futures stratégies d'intervention. Communication autour des expériences entreprises pour promouvoir le territoire.

# I PARTIE 2

## LE RÔLE DES ACTEURS DANS L'INTÉGRATION DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

### Les différents acteurs et leur rôle

En vue de favoriser l'intégration des enjeux de DEL dans les projets urbains, il est important de porter un regard sur les différentes parties prenantes de ce dernier. Différents acteurs territoriaux, publics, privés ou appartenant à la société civile ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre du développement économique à l'échelle de la ville et du quartier.

		RÔLES
LES ACTEURS PUBLICS	<b>États</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ministères</li> <li>▶ Institutions publiques à rayonnement national</li> <li>▶ Élus</li> <li>▶ Techniciens / corps administratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Définition d'un cadre stratégique et institutionnel national favorable au DEL</li> <li>● Autonomisation des collectivités locales et des territoires (promotion d'une décentralisation économique et administrative)</li> <li>● Promotion d'un aménagement équilibré du territoire : désenclavement des territoires et des systèmes productifs locaux, création de centralités et de polarités</li> <li>● Renforcement des capacités humaines et financières des acteurs locaux (secteur privé local, collectivités locales, etc.)</li> <li>● Création d'infrastructures de valorisation des produits et savoir-faire locaux (ex : Viaducs des Arts impulsé par le Ministère français de la Culture en 2004, voir p.du viaduc)</li> <li>● Promotion de formations professionnelles adaptées aux besoins économiques locaux auprès des demandeurs d'emploi</li> </ul>
	<b>Collectivités locales (différents niveaux et types de compétences associées)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Élus</li> <li>▶ Techniciens / corps administratif</li> <li>▶ Structures et agences nationales d'aménagement urbain</li> <li>▶ Sociétés d'Économie Mixte (SEM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Impulsion du processus d'insertion du DEL dans les projets urbains</li> <li>● Planification de stratégie de DEL &gt; enjeu d'inclusion du DEL dans les documents de planification</li> <li>● Marketing territorial, renforcement de l'attractivité et soutien à l'activité économique locale</li> <li>● Réalisation d'investissement financiers : appui au secteur privé, création d'infrastructures et d'équipements marchands, soutien au système productif local</li> <li>● Coordination et mise en réseau des différents acteurs sur le territoire</li> <li>● Formations et renforcement de capacités adaptées aux besoins économiques locaux auprès des professionnels et des acteurs publics</li> </ul>
LES ACTEURS PRIVÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprises</li> <li>▶ Commerçants</li> <li>▶ Artisans</li> <li>▶ Organisations professionnelles (fédérations, groupements)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Création d'activités et de richesses</li> <li>● Valorisation des ressources locales et du potentiel du territoire</li> <li>● Structuration des chaînes de valeur et des filières locale</li> <li>● Promotion de l'emploi local</li> </ul>
LA SOCIÉTÉ CIVILE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ONG</li> <li>▶ Associations locales</li> <li>▶ Consommateurs privés</li> <li>▶ Habitants / usagers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Défense des intérêts locaux : préservation du cadre de vie, sauvegarde d'activités, des savoir-faire et de traditions, etc.</li> <li>● Sensibilisation aux enjeux de soutien à l'activité locale (consommer local, etc.)</li> <li>● Participation aux dispositifs de gouvernance économique locale</li> <li>● Implication dans l'élaboration et la conception de la stratégie DEL et des projets de territoires (lorsque des processus de concertation existent).</li> </ul>

Tableau 1 : Les acteurs et leur rôle (Dind, 2011. ; Agne, 2014)

# Le projet urbain : un système d'interactions complexes

## DÉFINITION DE TERMES-CLÉS :

### Projet urbain :

«Le projet urbain est à la fois un processus concerté et un projet territorial: il consiste à définir et mettre en œuvre des mesures d'aménagement sur un territoire urbain donné, en partenariat avec tous les partenaires civils et institutionnels concernés, intégrant les différentes échelles territoriales et le long terme, en vue d'un développement urbain durable». (Ville durable, 2011)

*Cette définition découle du contexte français et doit être appréhendée en prenant en compte les particularités et les enjeux propres à chaque pays. Selon la géographie et le contexte d'intérêt, il est possible que toutes les dimensions d'un projet urbain mentionnées dans cette définition ne pas transparaissent pas.*

## DES LOGIQUES D'ACTEURS MULTIPLES

Du fait de la diversité d'acteurs intervenant tout au long de ses différentes phases (voir partie 3, p.28), un projet urbain doit faire face à une complexité multiple : institutionnelle, disciplinaire et procédurale. (Dind, 2011)

Un projet urbain est en effet caractérisé par la diversité d'acteur qu'il mobilise. Des élus, des techniciens, des acteurs du secteur privé ou encore des représentants de la société civile interagissent et tentent de faire valoir leurs objectifs et besoins propres. C'est par la collaboration et l'échange permanent que les tensions et les conflits d'intérêts liés aux divergences entre les acteurs pourront être dépassés.

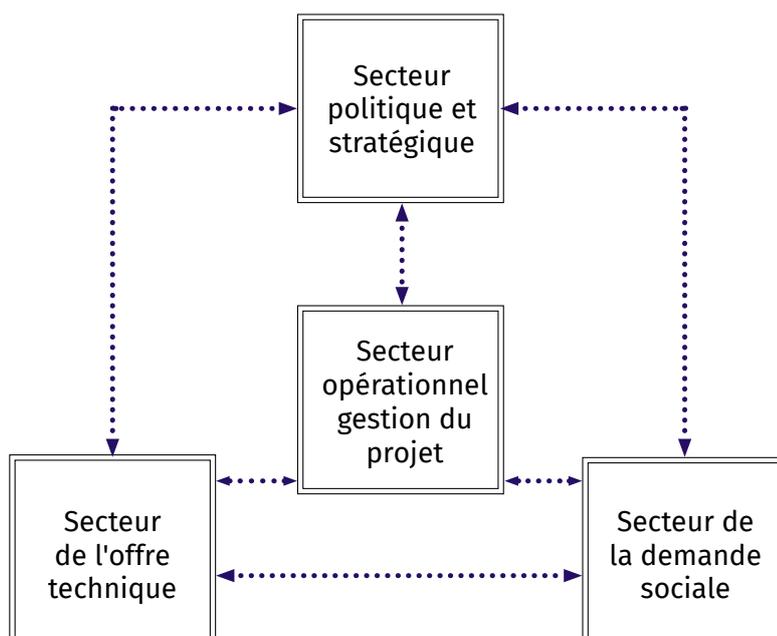


Figure 1 : Schéma systémique de la gestion de projet (Dind, 2011)

## LES CLÉS D'ADÉQUATION DE DIFFÉRENTES LOGIQUES D'ACTEURS ET D'INTÉGRATION DU DEL

La confrontation des objectifs et des stratégies des différentes parties prenantes du DEL souligne la nécessité, pour un DEL pris en compte dans les projets urbains, de mener des actions concertées entre les différents acteurs.

### ■ La mise en réseau des acteurs

Concernant l'intégration des enjeux de développement économique local dans les projets urbains, l'un des freins les plus fréquents est le manque d'interactions entre l'administration planificatrice et les acteurs du développement économique.

La mise en réseau des différents services d'une administration au sein d'une collectivité locale (ou d'un ministère dans le cas de contextes non décentralisés) permet à chacun d'entre eux d'appréhender les contraintes et les réalités de chacun, et ainsi de se prémunir plus efficacement des complications ou des inadéquations de demande. Ce faisant, les contraintes propres au secteur économique et celles propres au secteur de l'urbanisme pourront être prises en compte par chacun des acteurs, facilitant ainsi la poursuite des objectifs d'intégration du DEL dans les projets urbains. L'échelle locale apparaît comme la plus adaptée pour organiser cette collaboration entre services car elle facilite la mise en lien, au sein d'une même administration, de différentes expertises.

**POINT D'ATTENTION :** Pour assurer une meilleure prise en compte des enjeux de DEL dans la programmation d'un projet urbain, un échange doit s'établir entre les différents services de la collectivité locales ou de l'administration publique au niveau le plus déconcentré. Il convient d'établir des grilles de lectures et des indicateurs communs entre les services en charge du « Développement Économique » et de l'« Urbanisme ».

Il peut également être pertinent de doter le pôle « Urbanisme » d'un responsable économique, pour s'assurer de l'intégration des enjeux de DEL dans les réflexions d'urbanisme. Ce faisant, les décalages de temporalités entre l'urbain et l'économique pourront être anticipés et dépassés.

Au-delà de l'organisation interne de l'administration publique, il est aussi important d'instaurer un dialogue durable avec les acteurs économiques (porteurs de projets, commerçants, entrepreneurs, artisans, etc.) pour que les demandes du secteur privé soient entendues et que les opportunités de création d'activité soient saisies.

#### RECO

6

Prévoir des « responsables économiques » au sein des différents pôles administratifs des acteurs publics locaux (CL ou niveau le plus déconcentré de l'administration publique) et développer les liens entre les différents services.



#### ENTRETIEN : Métropole de Dijon (Dijon, FRANCE)

Les moments d'échange entre les différents services, pour travailler sur la transversalité des projets et comprendre les différentes contraintes, permettent une meilleure réactivité auprès des entreprises ainsi qu'une meilleure adéquation entre projets et espaces disponibles.

#### RECO

7

Développer des métiers spécialisés, tel que « Manager de centre-ville », permettant l'appui aux services publics locaux dans la création d'un lien entre les privés déjà en activité, les porteurs de projets et le secteur public de l'aménagement (élus, corps administratif, etc.).

#### RECO

8

Assurer des rencontres et des échanges entre les acteurs publics, les porteurs de projets et le secteur privé installé (ex : tables rondes, assemblées, appel à projet, sondages des besoins économiques locaux via questionnaires, etc.).

#### RECO

9

Prendre part aux processus de concertation existants, s'appuyer sur eux et sur les habitants du quartier pour comprendre les dynamiques économiques du territoire.

## ■ La formation et la sensibilisation au développement économique local

Le second aspect essentiel, assurant l'adéquation des différentes logiques d'acteurs ainsi qu'une plus large prise en compte du DEL dans les projets urbains, repose sur la formation et la sensibilisation au DEL.

En effet, afin de mieux comprendre et prendre en compte les retombées économiques des choix faits lors de la stratégisation (élaboration d'objectifs stratégiques) d'un projet urbain, il est important que les acteurs impliqués soient formés au DEL. Cela peut notamment permettre de mieux appréhender les externalités positives et négatives de chaque type d'activité économique, qui peuvent être parfois sous-évaluées dans les bilans financiers d'opérations urbaines.

**POINT D'ATTENTION :** *Il est fréquent qu'un bilan de projet urbain (du côté promoteur ou aménageur) ne prenne en compte que des critères liés au foncier et au bâti, et pas l'ensemble des externalités (écologie, emploi, bien être, inclusion...).*

La connaissance précise de l'ancrage et des effets des activités économiques sur un territoire est nécessaire afin d'assurer la préservation des activités indispensables et/ou profitables au territoire.

**POINT D'ATTENTION :** *Si le bâti tertiaire apparaît comme une réalisation urbaine à forte rentabilité économique, sortir d'un prisme uniquement financier permet de préserver l'existence de locaux d'activité productifs et commerciaux et de pérenniser l'emploi et les savoir-faire locaux, indispensables à la santé économique et sociale d'un territoire.*

Enfin, la sensibilisation des élus et des représentants des collectivités locales au DEL est importante puisque qu'elle permet de renforcer le portage politique des opérations urbaines.

### RECO

10

Sensibiliser les parties prenantes aux enjeux économiques locaux pour assurer le portage de projets urbains cohérents et durables.

### RECO

11

Mettre en place des formations et des sensibilisations aux leviers et enjeux du DEL ouvertes à tous (ex : visite de découverte d'initiatives, partages d'expérience, création de site web de sensibilisation, formation en ligne).

### RECO

12

Renforcer la compétence des administrations locales en matière d'animation de processus de concertation et de participation.

# Points d'attention pour un urbanisme intégrant les enjeux du développement économique local

## LE DÉFI D'UNE GESTION DURABLE DES TERRITOIRES

La durabilité du développement urbain apparaît de plus en plus nécessaire et doit dès à présent orienter les pratiques d'aujourd'hui et de demain. Un urbanisme durable doit répondre à plusieurs enjeux économiques, sociaux et environnementaux. L'étalement urbain, la dégradation des paysages, la consommation excessive et polluante des ressources naturelles, la distanciation des groupes sociaux et l'effritement du lien social, l'explosion des coûts d'équipement des zones bâties de faible densité dus à l'allongement des réseaux (routiers, d'eau, d'énergie, etc.) sont autant d'éléments qui attirent l'attention des maîtrises d'ouvrage urbaines actuelles.

L'efficacité économique n'est pas inconciliable avec l'équité sociale et la viabilité environnementale. Il est ainsi primordial que les trois objectifs suivants soient poursuivis conjointement au sein de la gestion des territoires :

- 1) l'amélioration de l'efficacité économique du territoire
- 2) l'amélioration de l'équité sociale entre les territoires, les individus et les générations
- 3) la protection de l'environnement et la gestion économe des ressources naturelles

Dès lors, des enjeux se dessinent pour permettre une programmation urbaine durable :

### ■ Enjeux qualitatif / quantitatif > adéquation au territoire

Il est essentiel que les particularités et la nature de chaque territoire soient prises en compte lors de la programmation urbaine. Il faut ainsi questionner l'échelle et les besoins du territoire concerné afin que la programmation qualitative et quantitative de bâti et de locaux d'activité soit adaptée. Les commandes d'une collectivité locale doivent s'insérer dans une stratégie de développement territorial global et cohérent.

*Exemple : il ne serait pas viable de programmer 50.000m<sup>2</sup> de bureaux si 100.000m<sup>2</sup> tertiaires sont déjà programmés dans un périmètre proche si après étude du marché immobilier, il apparaît que le potentiel d'absorption de ces m<sup>2</sup> de bureau est limité.*

Une collectivité locale doit calculer adéquatement la part revenant à l'objet urbain programmé en fonction de ses besoins / capacités et des territoires environnants dans une logique de compétitivité et complémentarité entre les territoires.

Tous les aspects quantitatifs et qualitatifs permettant de veiller à l'adéquation des commandes urbaines au contexte local doivent être étudiés via des processus de diagnostic précis des populations et des territoires concernés.

C'est en adaptant la commande urbaine aux besoins et aux particularités du territoire que des objectifs de développement économique local durables pourront être atteints.

#### RECO

13

**Mener des diagnostics du territoire détaillés et approfondis pour garantir l'adéquation économique, sociale et environnementale du projet urbain au territoire concerné** (voir partie 3, phase de diagnostics, p. 30).



#### ÉTUDE DE CAS : Eco-cité de Zenata (Zenata, MAROC) voir p.78

*Le diagnostic mené en amont du projet urbain pour l'éco-cité Zenata a permis d'identifier une population précaire présente sur le site d'intervention et d'envisager son maintien sur place en améliorant ses conditions d'habitat. Le processus de diagnostic a également recensé des investisseurs potentiels et a identifié l'opportunité d'installer des activités commerciales dans la ville en rez-de-chaussée. Grâce à un dispositif de "tiers-associé", les familles à reloger bénéficieront d'un accès aux logements à moindre coût, et l'investisseur restera propriétaire du rez-de-chaussée dans lequel il pourra déployer une activité économique.*

## ■ Enjeu temporel > durabilité, mutabilité et résilience

Les différents modes d'urbanisme ont toujours été fortement teintés par leur époque (styles, matériaux, réponses aux besoins, modes de programmation urbaine, etc.). Il n'est pas rare que les objectifs guidant la programmation urbaine ne soient pas atteints et qu'ainsi des zones entières tombent en désuétude ou en vacance locative. Les logements vacants des Grands Ensembles français des années 1960, l'inadéquation entre les modes de transport durables, les kilomètres carrés de parkings construits à l'ère de l'automobile et bien d'autres exemples attestent des enjeux de temporalité auxquels doit répondre tout projet urbain. Leur prise en compte permet d'éviter les écarts entre la commande urbaine et les réalités du territoire et leur évolution.

Étant donnée la durée d'un projet urbain de grande ampleur, pouvant aller bien au-delà d'une dizaine d'années, il est important de démêler la tendance lourde de la mode face à l'évolution très rapide de nos sociétés. Un effort de prospection, appartenant au domaine du marketing territorial, est nécessaire. La population cible est-elle en adéquation avec la demande de la collectivité ? La programmation d'une zone d'activité répond-elle à une demande effective ?

Des modèles économiques jusque-là viables sont confrontés à des enjeux de viabilité de long terme. L'activité économique des territoires n'est pas à l'abri d'une réorientation nécessaire et doit s'inscrire dans une dynamique d'adaptation.

Ainsi l'on peut envisager un accroissement des activités de proximité et un besoin de renforcer l'autonomie et la résilience des territoires.

La pérennité du développement économique local dépend de la résilience de la programmation urbaine et de la systématisation d'une vision à long terme.

Il est important de souligner que l'activité économique s'inscrit souvent dans une temporalité différente de celle de la programmation urbaine. En effet, lorsqu'un projet urbain peut s'étendre sur une dizaine d'années, il est rare qu'un porteur de projet économique puisse ou veuille attendre jusque-là. Ainsi, il apparaît primordial de maintenir une flexibilité dans la programmation d'un projet urbain, des espaces de respiration non-programmés, afin de conserver une réactivité face à d'éventuelles opportunités de développement économique.

### RECO

14

**S'assurer de la mutabilité et réversibilité du bâti et des usages, pour assurer la résilience des projets urbains.**



#### ENTRETIEN : Plaine Commune, Projet Village Olympique Paris 2024 (FRANCE)

*L'intercommunalité Plaine Commune, situé en Seine-Saint-Denis, est aménageur sur projet du Village Olympique prévu pour accueillir les Jeux Olympiques de 2024. Du fait de son coût mais surtout l'obsolescence programmée de l'usage du bâti (dès 2025 le Village olympique devra réorienter l'usage et la fonction des locaux), ce projet s'inscrit dans des vastes opportunités de mutabilité. Des procédés innovants tel que des permis de construire à double détente sont mis à l'œuvre, afin que toutes les constructions puissent être réadaptées à de nouveaux usages à la fin des JO. La valorisation post-JO du bâti hérité fait partie intégrante de la conception du projet puisque l'enjeu est de profiter de l'occasion pour impulser une dynamique vertueuse sur le territoire.*

### RECO

15

**Veiller à conserver des zones de respiration sur le territoire, afin de pouvoir absorber de nouvelles activités économiques lorsque l'occasion se présente.**

## D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES SUR LE TERRITOIRE

La forme prise par un projet urbain dépend du type d'urbanisme et d'aménagement territorial dans lequel il se place. Le projet ne sera pas pensé de la même façon qu'il s'agisse d'un territoire en expansion, d'une ville nouvelle ou encore d'un quartier faisant l'objet d'un renouvellement urbain.

Dans les cas d'une ville en expansion ou d'un projet de ville nouvelle, les projets urbains partent de « rien » et induisent une construction de bâti ex nihilo, laissant ouvertes de vastes possibilités d'insertion d'activités économiques. Les enjeux de DEL doivent ici reposer sur la création adaptée d'opportunités et d'activités économiques, prenant en compte les enjeux économiques, sociaux et environnementaux locaux.

Dans le cas d'un renouvellement urbain, principale forme d'urbanisme actuellement en France, il est question de démolitions et de reconstructions, de changement d'activité et d'usages, et donc nécessairement d'évictions et de relocalisations. Si ces notions s'appliquent au secteur de l'habitat, les mêmes mécanismes sont en jeu concernant les locaux d'activité économique. Mal appréhendé ou mal maîtrisé, un tel urbanisme peut induire des mécanismes de centrifugation économique du territoire.

**POINT D'ATTENTION :** *La centrifugation économique correspond au repoussement, voire à la disparition, de petites et moyennes entreprises productives ou commerciales d'un territoire, au profit de constructions économiques jugées plus rentables telles que le bâti tertiaire.*

Afin de pallier la disparition de ces entreprises moyennes (artisanat, production de petites échelles, ateliers de réparation, etc.), il apparaît essentiel de redonner à voir les externalités, parfois plus subtiles, de chaque type de local d'activité, afin de mieux comprendre les coûts cachés (économiques mais aussi sociaux et environnementaux) des autres biens, et de produire un bilan d'aménagement plus inclusif et multidimensionnel.

Toute opération d'aménagement se confronte aux réalités économiques et doit sans cesse produire des réajustements du projet initial. Pour ne pas être contraints d'éroder les objectifs initiaux ou de détruire de l'activité économique peu ou moins rentable (en systématisant des programmes tertiaires par exemple), il convient d'inclure ces réflexions de DEL dès l'amont des projets urbains.

Il est également primordial d'accompagner les territoires dans le développement et le soutien aux activités économiques locales existantes et porteuses. La mise en place de structure d'accompagnement des populations dans l'orientation professionnelle et la recherche d'emploi constitue un levier primordial du renforcement des capacités économiques d'un territoire.

RECO

16

Manifester la volonté de soutenir et maintenir les activités économiques présentes sur le territoire, ou d'accompagner leur relocalisation, afin d'éviter la disparition d'activités locales.

RECO

17

Protéger les particularités économiques locales (ressources, savoir-faire, compétences, etc.) pour garantir la pérennité d'emplois locaux, ainsi que préserver le lien social et la richesse des territoires.

RECO

18

Systématiser la réalisation d'un bilan d'aménagement multicritères, allant au-delà du financier.

RECO

19

Implanter et opérationnaliser des structures publiques chargées de l'emploi pour lutter contre le chômage, favoriser l'emploi et les formations professionnelles (ex : Pôle Emploi en France, l'ANETI en Tunisie, l'ANAPEC au Maroc...).



## I PARTIE 3

### LE PHASAGE D'UN PROJET URBAIN : Comment intégrer les enjeux de développement économique local à chaque étape d'un projet urbain ?

Afin de mettre en pratique les outils d'intégration du DEL énoncés précédemment, cette partie s'attache à insérer ces recommandations à chacune des phases constitutives d'une opération urbaine.

Chaque projet urbain est singulier et se distingue par son ampleur (vaste projet multi-sites ou projet plus circonscrit dans l'espace...) et ses objectifs (projet de ville nouvelle ou projet de régénération ou renouvellement de tissu urbain existant...). Toutefois, il apparaît primordial que tout projet urbain s'inscrive dans une réflexion de long terme en intégrant des objectifs de valorisation d'activités économiques, et ce, depuis les phases de diagnostic jusqu'aux phases d'évaluation *in situ*.

Un projet urbain n'est donc pas seulement une action de construction ou de rénovation en milieu urbain : il doit s'illustrer par des efforts de prise en compte des succès et des échecs **passés** d'un territoire, par une compréhension des besoins et motivations **actuels** des différents acteurs, et surtout, par une intégration des défis **futurs** que le projet et le territoire pourrait rencontrer.

Un projet urbain s'articule généralement autour des cinq phases suivantes :

- 1) **État des lieux et identification des besoins: diagnostic identitaire, économique et environnemental du territoire**
- 2) **Programmation stratégique et urbaine du projet**
- 3) **Programmation architecturale et mise en œuvre de l'opération**
- 4) **Mise en service : gestion et exploitation des locaux d'activité**
- 5) **Suivi du projet / Évaluation / Capitalisation**

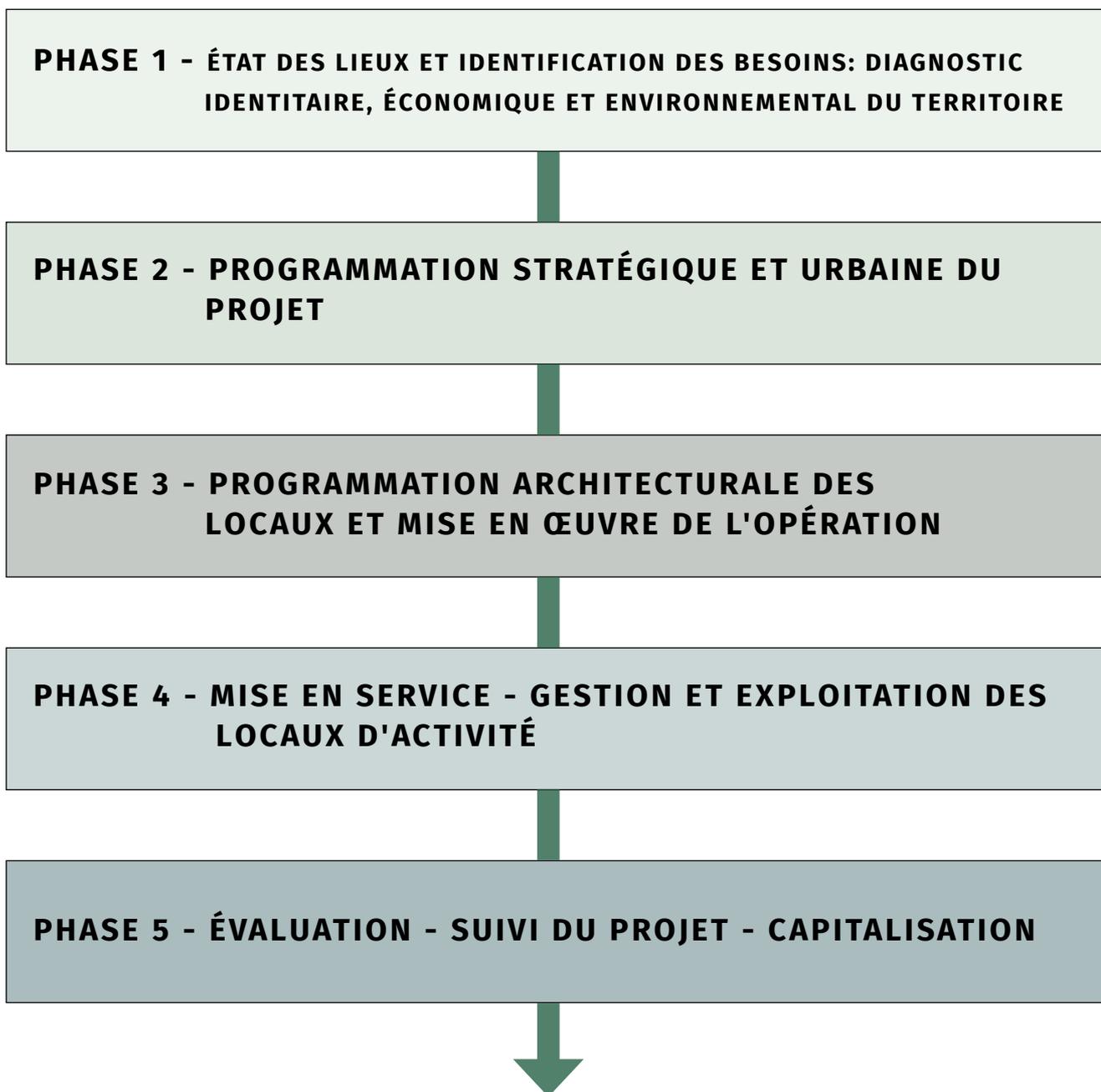
Afin d'énoncer des recommandations adaptées à chaque étape d'un projet urbain, nous allons ici détailler et organiser chaque phase en trois sous-parties, sous le prisme du développement économique :

- 1) Définition et description de la phase
- 2) Énonciation des enjeux et des objectifs clés de la phase
- 3) Formulation de recommandations

Il est important de garder à l'esprit que si les phases d'un projet urbain sont ici présentées de manière linéaire par soucis de clarté pédagogique, en pratique, elles communiquent et interagissent toutes entre-elles. Il est donc primordial d'intégrer tous les points d'attentions soulevés ici dans la réflexion globale du projet urbain.

Ce guide porte la conviction que la promotion de l'équité sociale, le soutien à l'activité économique et la garantie de durabilité doivent figurer à toutes les étapes du projet urbain. Ainsi, si les recommandations énoncées ici devront parfois être remaniées pour s'adapter aux contextes locaux et aux caractéristiques et particularités de chaque projet urbain, cet outils théorique et méthodologique permet de considérer les opportunités d'amélioration de la prise en compte du DEL offerte à chaque phase du projet. Lorsque ce sera possible, les recommandations seront illustrées par des initiatives ou des projets, issus des études de cas de notre benchmark locaux d'activité et des entretiens que nous avons pu effectuer.

Figure 2 : Schéma du phasage d'un projet urbain



La réalisation d'une opération d'aménagement urbain doit toujours être précédée par une phase de compréhension et de diagnostic du territoire d'intervention, qui vise l'identification des besoins. Ces diagnostics constituent la fondation sur laquelle repose chacune des phases suivantes du projet urbain. Ils reposent sur un système de collecte, de suivi et de gestion de données territoriales et visent une meilleure compréhension de l'existant afin de produire une stratégie de développement urbain adaptée. Selon la Délégation française interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR), le diagnostic d'un territoire est un « état des lieux qui recense, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces, les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux, sociaux (...) Il fournit des explications sur l'évolution du passé et des appréciations sur l'évolution future » (DATAR).

## ÉTAPES :



## ENJEUX CLÉS DE LA PHASE

### ■ Comprendre le territoire pour exploiter son potentiel et développer son attractivité

> Étudier précisément les caractéristiques du tissu urbain cible du projet (richesses patrimoniales, accessibilité, particularités, équipements urbains, etc.).

> Effectuer une analyse approfondie du marché immobilier et le marché d'activités économiques du territoire.

> Identifier des filières économiques à développer et/ou à préserver

### ■ Comprendre les acteurs du territoire pour être en adéquation avec leurs caractéristiques et leurs besoins

> Analyser les caractéristiques socio-économiques et démographiques de la population locale affectée par le projet

> Recenser les acteurs économiques locaux (élus, entreprises, commerçants, aménageurs, économistes, habitants, etc.) afin de pouvoir faire appel à eux dans la compréhension des besoins et réalités économiques du territoire

> Favoriser des démarches de diagnostic partagé et concerté, pouvant inspirer des interventions plus ciblées et en lien avec les objectifs de développement économique local

## RECO - ÉLÉMENTS D'INTÉGRATION DES ENJEUX DE DEL À CETTE PHASE

RECO

20

S'appuyer sur des sources diverses - la sphère académique et universitaire, les agences d'urbanisme, les notaires, la presse, etc. - dans l'identification de potentialités économiques.

RECO

21

Inclure la société civile dans le processus de diagnostic (*concertation, participation*).



### ENTRETIEN : LAB'ESS, Laboratoire de l'Économie Sociale et Solidaire (Tunis, TUNISIE)

Le LAB'ESS, dans le cadre d'un projet piloté avec Humanité et Inclusion, mène des diagnostics partagés dans le cadre de projets pilotés par l'Agence de réhabilitation et de rénovation urbaine (ARRU), maîtrise d'ouvrage déléguée des programmes de rénovation des quartiers d'habitation informels. Il s'engage à former les acteurs locaux aux enjeux d'innovation et de développement économique local, et crée un lien entre les résidents des quartiers cibles, les collectivités locales avec les instances nationales. LAB'ESS fait parfois face à des difficultés au sein des quartiers précaires où les priorités des résidents ne coïncident pas toujours avec l'ambition de décideurs. Ainsi, par exemple, l'installation d'équipements de loisirs ou la promotion de projets culturels initiés ne répondent pas nécessairement aux besoins les plus prioritaires (création d'emploi et la réduction de pauvreté, etc.) demandés par les populations locales.

RECO

22

Constituer une base de données recensant tous les acteurs impliqués dans un projet afin de pouvoir les mobiliser lorsque nécessaire.

RECO

23

Concevoir et utiliser des différents outils méthodologiques de compréhension et de valorisation du territoire (*Système d'Information Géographique, SWOT/FFOM, bases de données statistiques, recensement d'acteurs locaux, etc.*). cf. outils méthodologique - SWOT

RECO

24

Intégrer l'étude du marché immobilier, des secteurs économiques, et des spécificités du bassin d'emploi pour que le projet urbain soit en adéquation avec la demande économique locale ainsi qu'avec les compétences professionnelles des populations locales.

RECO

25

Prendre en compte le besoin d'emploi local, mais aussi les besoins d'infrastructures et d'équipements urbains (*ex : équipements sociaux collectifs*).



### ENTRETIEN : ARRU, Agence de Réhabilitation et de Rénovation Urbaine (TUNISIE)

L'ARRU a pour objectif de restructurer les "quartiers urbains anarchiques" par des démolitions, des re-constructions et l'aménagement d'infrastructures. Aujourd'hui, l'amélioration de ces quartiers populaires passe par la livraison d'infrastructures mais également en proposant une réponse aux problèmes d'emploi par la construction de locaux d'activité dans des zones d'activité. Cette double dimension du développement urbain et économique est nécessaire pour améliorer l'attractivité, l'accessibilité du quartier et donc la création d'emploi.

La phase de programmation stratégique et urbaine du projet traduit les résultats du diagnostic en objectifs stratégiques globaux, en précisions fonctionnelles et en rendus pour un territoire cible. Cette élaboration stratégique « permet de vérifier l'opportunité et la faisabilité d'inscrire dans tel ou tel espace des enjeux définis à des échelles supérieures, et de les traduire en objectifs plus spécifiques et adaptés à un contexte particulier ». Elle vise donc à élaborer un programme préliminaire intégrant les contraintes et exigences urbanistiques, économiques, environnementales, sociales, financières et architecturales (générales) du projet, ainsi qu'à commencer à faire le choix de type de logement, de locaux d'activités, d'équipements publics ou de services à installer. En ce sens, elle constitue « l'appareil intellectuel et d'action de la maîtrise d'ouvrage urbaine dans la définition et la mise en œuvre de l'opération d'aménagement urbain. » (MIQCP, p. 92).

## ÉTAPES :



## ENJEUX CLÉS DE LA PHASE

### ■ Fixer des objectifs stratégiques et urbains du projet en lien avec un approche de développement économique local

- > Assurer la concertation entre les acteurs
- > Élaborer un programme stratégique pensé à l'échelle locale, ancré dans le territoire (quartier ou ville)
- > Penser les enjeux d'accessibilité au site du projet urbain
- > Étudier les critères financiers du projet urbain
- > Préciser les attentes fonctionnelles et économiques des locaux d'activité prévus au sein du projet, en accord avec les opportunités et besoins économiques identifiés en phase de diagnostic
- > Intégrer des objectifs de préservation et de valorisation du territoire à la stratégisation du projet (richesses naturelles, patrimoine, savoir-faire locaux, etc.)
- > S'assurer de l'intégration de critères d'insertion professionnelle dans les objectifs stratégiques du projet

### ■ Garantir au maximum la faisabilité des objectifs et attentes établis

- > S'assurer de la faisabilité technique et opérationnelle du projet via à mise en place des processus juridiques et opérationnels adaptés (ex : création d'une structure « Aménageur », définition des modalités d'acquisition du foncier pré ou post développement, s'appuyer sur des agences techniques spécialisées).
- > Établir le calendrier global et de phasage de l'opération.
- > Obtenir un soutien de la part du politique et de la société civile fort pour augmenter les chances de réussite du projet initial
- > S'assurer de l'adéquation du projet au cadre réglementaire et urbanistique en vigueur, et si nécessaire, adapté ce dernier aux objectifs

## RECO - ÉLÉMENTS D'INTÉGRATION DES ENJEUX DE DEL À CETTE PHASE

RECO

26

**Prendre en compte les différentes temporalités de chaque acteur** (agences nationales, administration, acteurs économiques).



**ÉTUDE DE CAS : La Coursive Boutaric (Dijon, FRANCE)** voir p.98

*Cette pépinière d'entreprise n'a pas pu bénéficier de financement de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) du fait d'un besoin de financement rapide alors que l'ANRU travaille sur des délais de 2 ans environ. De ce fait, pour se monter, le projet a cherché des financements auprès de l'Office Public de l'Habitat (OPH) de Dijon Grand Dijon Habitat.*

RECO

27

**Tisser des liens entre le territoire cible et d'autres territoires connectés, et proposer une programmation complémentaire, pour s'inscrire dans un effort de cohérence, de désenclavement et d'attractivité du territoire.**



**ENTRETIEN : Pierre-Philippe Combes - Directeur de Recherche CNRS en économie au GATE**

*Selon le chercheur et économiste urbain, Philippe Pierre Combes, le développement économique local n'est jamais qu'un processus uniquement «local». Pour assurer la capacité d'un projet à stimuler l'activité économique locale, la stratégie adoptée doit tenir compte de la concurrence entre territoires. Les entreprises choisissent entre différents territoires et ne choisiront d'occuper des locaux installés que s'ils sont plus attractifs qu'ailleurs - au niveau régional, national voire international. De plus, une programmation urbaine doit penser les éventuels flux d'entreprises, de travailleurs et de consommateurs entre les territoires pour proposer une offre économique cohérente.*

RECO

28

**Faire évoluer les documents d'urbanisme pour rendre les objectifs de l'opération réalisables (si nécessaire).**

RECO

29

**Identifier des structures existantes pouvant constituer des espaces vacants exploitables.**



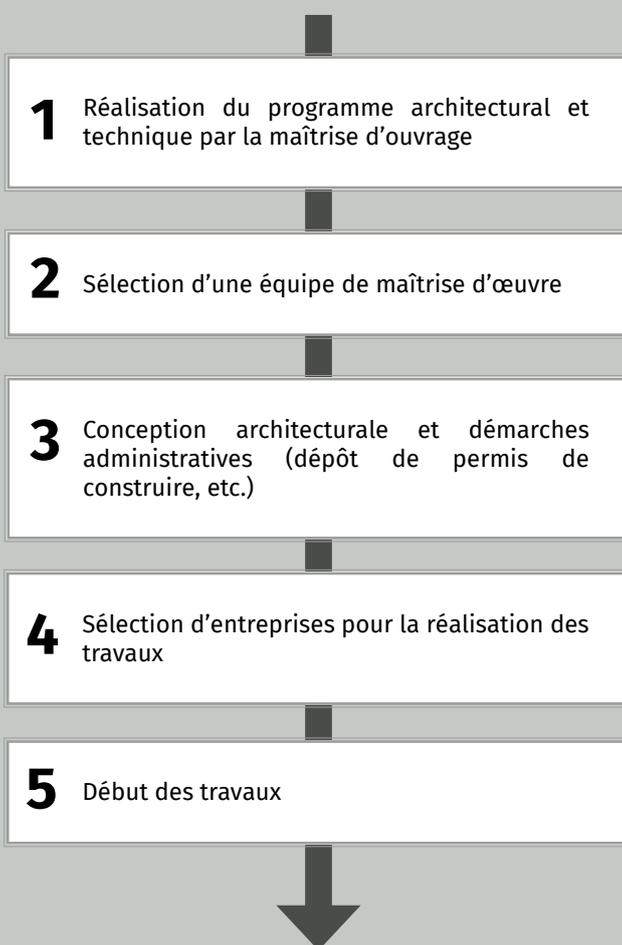
**ÉTUDE DE CAS : FacLab (Gennevilliers, FRANCE)** voir p.108

*Le FacLab de Gennevilliers, situé au coeur de l'université Cergy Pontoise, a pu voir le jour en s'insérant dans des locaux universitaires inoccupés. La mise à disposition de ces locaux a permis de réduire les coûts d'installation du FacLab, qui est aujourd'hui accessible gratuitement au grand public. Les bénéfices du FacLab proviennent uniquement des formations payantes qu'il propose.*

# PHASE 3 - PROGRAMMATION ARCHITECTURALE DES LOCAUX ET MISE EN ŒUVRE DE L'OPÉRATION

C'est au cours de la phase de programmation architecturale du projet et de sa conception qu'intervient la maîtrise d'œuvre. À ce stade, la programmation du projet se fait à l'échelle du bâtiment (l'échelle précédente du territoire ou du site est dépassée). Il s'agit ici de formaliser, de traduire les objectifs du projet dans un projet architectural. Cette phase doit aboutir à la conception architecturale, l'obtention de permis de construire et l'estimation prévisionnelle définitive du coût des travaux. Cette phase est considérée comme une démarche collaborative entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. La phase de programmation architecturale des locaux d'activité doit s'inscrire dans une réflexion globale d'intégration des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Cette phase peut permettre l'exploration d'un vaste champ d'innovations puisqu'elle permet la sélection d'équipes de maîtrise d'œuvre qui seront en charge de la conception et de la construction du projet. Après avoir convenu de la conception du projet avec le maître d'œuvre, les travaux de construction commencent.

## ÉTAPES :



## ENJEUX CLÉS DE LA PHASE

### ■ Programmer des locaux d'activité adaptés aux besoins économiques du territoire

- > Assurer la conception et exploitation de locaux d'activité porteurs d'emplois et adaptés au marché local.
- > Permettre la naissance d'activités économiques innovantes et durables.
- > Soutenir une main d'œuvre et des entreprises locales en phase de construction.

### ■ Programmer des locaux d'activité qui répondent aux enjeux sociaux

- > Favoriser l'intégration des enjeux de genre dans la programmation architecturale des locaux.
- > Prévoir des espaces d'échange, propices au renforcement du lien social.
- > Prévoir une architecture accessible aux personnes en situation de handicap.
- > S'inscrire dans une démarche d'architecture inclusive (prise en compte des personnes en situation de handicap, des personnes âgées, des enfants, des personnes issues de l'immigration, etc.)

### ■ Programmer des locaux d'activité adaptés aux caractéristiques environnementales et paysagères du territoire

- > Tendre vers des réalisations durables, mutables et résilientes.
- > Prévoir une architecture harmonieuse avec la typologie de bâtiments existant.
- > Viser des objectifs d'amélioration de la performance énergétique.
- > Concevoir du bâti vertueux pendant l'intégralité de son cycle de vie.
- > S'insérer dans des filières d'économie-circulaire, favoriser le réemploi, les matériaux locaux, les circuits courts, etc.
- > Penser un véritable projet paysager, en lien avec l'écosystème naturel (préservation et valorisation faune et flore locale, réutilisation des eaux de pluie...).

## RECO - ÉLÉMENTS D'INTÉGRATION DES ENJEUX DE DEL À CETTE PHASE

RECO

30

**Travailler pour l'optimisation de l'impact environnemental du chantier et des bâtiments (ex: développer des modèles d'écoconstruction) et tendre vers des critères de haute efficacité énergétique.**



**ÉTUDE DE CAS : Halle Saint-Gobain (Pantin, FRANCE) voir p.84**

*Le groupe Saint-Gobain a réhabilité une ancienne gare de "trafic accéléré de marchandises" pour y installer une halle commerciale de produits de construction. La rénovation du lieu a intégré des objectifs d'optimisation énergétique du bâtiment (traitement et récupération des eaux, espace vert autour de la halle visant à protéger la biodiversité ambiante, etc.).*

RECO

31

**Faire appel à des assistances à maîtrise d'ouvrage spécialisée (ex: réemploi de matériaux, environnement, etc).**



**ÉTUDE DE CAS : Bureaux Pulse, Icade (Paris, FRANCE) voir p.90**

*Le projet tertiaire Pulse a placé les enjeux environnementaux au coeur de ses objectifs. Le projet s'illustre notamment par une vaste réflexion concernant les possibilités de réemploi de matériaux de construction. Afin d'insérer des pratiques de réemploi au projet architectural, l'aménageur Plaine Commune a doté le projet d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) spécialisée dans le réemploi, assuré par la structure Bellastock, engagée pour une architecture innovante et alternative.*

RECO

32

**Penser la revalorisation de patrimoine inexploité.**



**ÉTUDE DE CAS : Work & Co (Dunkerque, FRANCE) voir p.104**

*Installé dans une ancienne usine, l'espace de coworking Work & Co remet en valeur un patrimoine industriel délaissé et profite d'un espace vaste. Ce projet bénéficie d'un appui politique de la municipalité qui a valorisé l'installation de la structure dans ce quartier en communiquant sur son ouverture. Cette démarche montre les potentialités intrinsèques de bâtiments historiques non-utilisés pour de nouvelles activités économiques.*

RECO

33

**Inciter les entreprises mandatées pour les travaux à favoriser des emplois locaux et la mobilisation et formation de main d'œuvre locale.**



**ÉTUDE DE CAS : Bureaux Pulse, Icade (Paris, FRANCE) voir p.90**

*Le projet tertiaire Pulse s'est inscrit dans une importante démarche d'insertion professionnelle locale au cours de la phase travaux. Plus de 55000 heures d'insertion ont été comptabilisées. Également, grâce à un partenariat avec des centres de formation, le référent construction bois du chantier (la société Mathis), a formé puis recrutés quatre apprentis charpentiers.*

RECO

34

**Intégrer les critères d'évaluation des locaux d'activité à leur programmation. cf. Tableau de synthèse du benchmark de locaux d'activité, p.52**

## PHASE 4 - MISE EN SERVICE, GESTION ET EXPLOITATION DES LOCAUX D'ACTIVITÉ

Cette phase correspond à la réception du projet final et la mise en service des locaux d'activité auprès des utilisateurs (propriétaires / locataires et usagers). Le maintien des droits et garanties du maître d'ouvrage lui permet de conserver un regard sur l'achèvement du projet et sur l'occupation des locaux d'activité. Les modalités de gestion et d'exploitation sont finalisées à ce stade, même si une réflexion à ce sujet est nécessaire en amont du projet. Cette phase est essentielle pour s'assurer de l'impact réel de l'opération urbaine et des locaux d'activité programmés. La maîtrise d'ouvrage établit les lignes directrices de gestion et d'exploitation des locaux pour déterminer comment, à quel prix et par qui les locaux seront occupés.

### ÉTAPES :



### ENJEUX CLÉS DE LA PHASE

#### ■ Définir les modalités de fonctionnement des équipements et des locaux

> Soutenir l'implantation de filières économiques locales et créatrices d'emplois. Favoriser l'implantation de petites et moyennes entreprises.

> S'assurer de l'adéquation des modes d'exploitations des locaux et de la vie du quartier (types d'activités, usagers, horaires d'ouverture, etc.).

> Valoriser l'expérimentation de modèles économiques innovants et durables (mutualisation des espaces et des coûts, utilisation maximisée des espaces).

#### ■ Mettre en place le suivi et l'accompagnement des usagers des locaux

> S'assurer de la viabilité du modèle économique des activités programmées.

> Accompagner les usagers et s'assurer de la bonne mise en fonctionnement de leurs locaux.

> Promouvoir et communiquer sur les nouvelles activités installées.

## RECO - ÉLÉMENTS D'INTÉGRATION DES ENJEUX DE DEL À CETTE PHASE

RECO

35

**Privilégier une propriété foncière détenue par la maîtrise d'ouvrage, pour rendre possible l'orientation des usages et du devenir des locaux d'activité selon les besoins et potentiels locaux, identifiés lors des phases de diagnostics.**



### ENTRETIEN : Mounia Lahlou - directrice développement SADV/ville verte de Benguerir (OCP GROUP Maroc)

*Selon Mounia Lahlou, il est souvent préférable que la maîtrise d'ouvrage reste sur le projet après sa réception et de ne pas vendre foncier ou tout au moins de suivre les modalités de gestion. Elle affirme que, en particulier pour maîtrise d'ouvrage public, cela contribue à préserver leur image positive auprès des propriétaires / locataires des locaux, à inspirer de la confiance aux usagers et pourrait aider à attirer des investisseurs dans de futurs projets.*

RECO

36

**Associer les commerçants, artisans, porteurs de projet, ainsi que les usagers à la détermination des modalités de fonctionnement des locaux (bail locatif, horaires d'ouverture, etc.).**



### ÉTUDE DE CAS : Halle São José (Recife, BRÉSIL) voir p.86

*Le marché public São José accueille des commerçants d'artisanat et de produits alimentaires dans 547 boxes répartis à l'intérieur de la halle et dans des baraques à restauration devant celle-ci. La municipalité est chargée de céder l'usage de ces boxes ainsi que de l'entretien et la maintenance de la halle. L'Association des Commerçants de Recife joue un rôle majeur dans la détermination des modalités de fonctionnement ainsi que dans l'attribution des boxes. Elle est reçue par la municipalité et exerce une forte pression pour faire valoir ses positions.*

RECO

37

**Valoriser l'expérimentation de modes de gestion mutualisés et collaboratifs.**



### ÉTUDE DE CAS : Espace Logistique Urbain des Cordeliers (Lyon, FRANCE) voir p.64

*L'Espace Logistique Urbain (ELU) de cordeliers est un petit espace logistique en centre-ville lyonnais géré par Parc Lyon Auto, une société d'économie mixte et opératrice de stationnement à Lyon. Il s'agit d'un exemple innovant de mutualisation de l'espace. Il est actuellement utilisé par deux sociétés - Deret Transport et Carrefour Livré chez vous - qui partagent le site ainsi que les moyens de transport des marchandises. Le démarche de mutualisation permet une utilisation plus efficace, rentable et écologique de l'espace entre les deux entreprises. L'espace apporte aussi une réponse efficace à la problématique du dernier km et aux enjeux de ville durable à Lyon, vu la proximité des clients finaux et l'utilisation de camions hybrides.*

RECO

38

**Fournir aux locaux d'activités un soutien politique, technique, humain et financier (si possible) tout au long du projet, à travers un accompagnement structuré des activités économiques installées.**



### ÉTUDE DE CAS : Usine Al-Ahram (Ville du 6 Octobre, EGYPTE) voir p.68

*L'usine Al Ahram bénéficie d'une exonération fiscale de 10 ans, d'un versement du prix du terrain sur 20 ans, et d'un prix réduit pour les factures d'électricité et d'eau, ce qui encourage l'activité manufacturière dans les zones urbaines d'Égypte. Cependant, selon le propriétaire d'Al Ahram, un obstacle pour que l'usine atteigne son potentiel maximal de compétitivité, est le manque d'homogénéité politique et administrative. Il affirme que la mise en place d'une agence globale pour traiter toutes les questions liées aux usines dans les zones industrielles serait plus favorable aux entreprises, plutôt que devoir interagir avec une douzaine d'autorités et agences différentes poursuivant chacune un spécifique but et intérêt (l'Autorité Douanière perçoit les taxes sur les matériaux et machines importées, le Ministère du Commerce et de l'Industrie réglemente les types et les quantités de production, le Ministère de l'Environnement évalue la performance environnementale, etc.).*

L'objectif de cette dernière phase est de garantir l'atteinte des objectifs initiaux en matière de développement économique et de création d'activité. L'évaluation est un examen constant du projet en utilisant des indicateurs pré-réglés et en s'appuyant sur une concertation locale. Cet examen doit normalement préfigurer dès réception du projet et perdurer sur le long terme. Ce suivi d'évaluation inclut des démarches d'amélioration, d'entretien, de maintenance et de régulation des équipements et locaux. En donnant une vision claire des réalités rencontrées par le projet, son suivi permet de rattraper les objectifs initiaux ou de s'adapter à de nouveaux enjeux.

## ÉTAPES :



## ENJEUX CLÉS DE LA PHASE

### ■ Evaluer l'impact économique du projet (cf. indicateurs d'emploi Annexe)

> S'assurer que le projet répond aux objectifs stratégiques de développement économique local et de soutien à l'emploi

> S'assurer de l'occupation, du bon fonctionnement et de la pérennité des locaux d'activité économiques (adéquation offre demande, etc.)

### ■ Evaluer l'impact social du projet

> Se demander à qui bénéficie l'opération urbaine et quel est son impact sur les populations les plus vulnérables.

> Évaluer le degré de mixité sociale, et de mixité générée au sein des locaux.

> Évaluer les leviers d'actions qu'ont les populations locales sur la gestion des structures mises en place.

> Évaluer l'évolution de la qualité de vie des populations locales.

### ■ Evaluer l'impact environnemental du projet

> Évaluer la maîtrise des nuisances et émissions produites.

> Évaluer la performance énergétique des bâtis.

> Évaluer la gestion durable des ressources locales.

### ■ Capitaliser et tirer des enseignements des résultats d'évaluation obtenus

> Produire un rapport avec un retour critique sur la méthodologie mise en place.

> Réunir les parties prenantes du projet, partager les expériences et élaborer des recommandations pour des opérations futures.

> Communiquer sur le projet dans une perspective de marketing territorial.

## RECO - ÉLÉMENTS D'INTÉGRATION DES ENJEUX DE DEL À CETTE PHASE

RECO

39

Faire participer la société civile et les usagers des locaux à l'évaluation des impacts de l'activité installée.

RECO

40

Évaluer les effets du projet selon la matrice des indicateurs emploi. *cf. outils méthodologiques*

RECO

41

Valoriser les expériences et les enseignements tirés du projet en produisant des documents de suivi exploitables dans le futur.

RECO

42

Suivre et évaluer l'impact environnemental (rejets, pollution, etc.) des activités accueillies dans les locaux d'activités installés.

## RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS ÉNONCÉES

Les recommandations ont été classées par ordre d'apparition dans le guide. Des pastilles colorées permettent d'identifier les acteurs concernés par leur mise en œuvre :

-  - **acteurs nationaux** (élus, agences nationales de l'aménagement urbain, ministères (emploi, formation,...))
-  - **acteurs publics locaux** (collectivités locales ou le niveau le plus déconcentré d'administration publique existant)
-  - **acteurs privés ou semi-privés de l'aménagement** (société d'économie mixte, aménageurs privés, promoteurs, développeurs, etc.)
-  - **acteurs techniques** (urbanistes, architectes, bureaux d'étude ingénieurs, économistes, etc.)
-  - **acteurs de la société civile** (ONG, associations, collectifs, citoyens, etc.)

### PARTIE 1 : LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

RECO <b>1</b>	Développer et pérenniser les capacités des CL (ou du niveau le plus déconcentré d'administration publique) dans le recensement des acteurs territoriaux et renforcer leur rôle d'intermédiaire.	
RECO <b>2</b>	Favoriser les réseaux non-formalisés entre les acteurs du territoire pour accélérer la mise en œuvre de projets (sous la forme d'évènements, de réunions de mise en contact).	
RECO <b>3</b>	Instituer des mécanismes de dialogue, d'échange formels et informels entre les acteurs du territoire, pour permettre des réajustements tout au long d'une opération urbaine.	
RECO <b>4</b>	Intégrer les universités dans les réseaux relationnels entre acteurs économiques du territoire.	
RECO <b>5</b>	Se rapprocher des initiatives communautaires pour insérer au développement économique des populations exclues de celui-ci.	

### PARTIE 2 : LE RÔLE DES ACTEURS DANS L'INTÉGRATION DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

RECO <b>6</b>	Prévoir des « responsables économiques » au sein des différents pôles administratifs des acteurs publics locaux (CL ou niveau le plus déconcentré de l'administration publique) et développer les liens entre les différents services.	
RECO <b>7</b>	Développer des métiers spécialisés, tel que « Manager de centre-ville », permettant l'appui aux services publics locaux dans la création d'un lien entre les privés déjà en activité, les porteurs de projets et le secteur public de l'aménagement (élus, corps administratif, etc.).	

RECO

8

**Assurer des rencontres et des échanges entre les acteurs publics, les porteurs de projets et le secteur privé installé** (ex : tables rondes, assemblées, appel à projet, sondages des besoins économiques locaux via questionnaires, etc.).



RECO

9

**Prendre part aux processus de concertation existants, s'appuyer sur eux et sur les habitants du quartier pour comprendre les dynamiques économiques du territoire.**



RECO

10

**Sensibiliser les parties prenantes aux enjeux économiques locaux pour assurer le portage de projets urbains cohérents et durables.**



RECO

11

**Mettre en place des formations et des sensibilisations aux leviers et enjeux du DEL ouvertes à tous** (ex : visite de découverte d'initiatives, partages d'expérience, création de site web de sensibilisation, formation en ligne).



RECO

12

**Renforcer la compétence des administrations locales en matière d'animation de processus de concertation et de participation.**



RECO

13

**Mener des diagnostics du territoire détaillés et approfondis pour garantir l'adéquation économique, sociale et environnementale du projet urbain au territoire concerné.** voir partie 3, phase de diagnostics, p. 30



RECO

14

**S'assurer de la mutabilité et réversibilité du bâti et des usages, pour assurer la résilience des projets urbains.**



RECO

15

**Veiller à conserver des zones de respiration sur le territoire, afin de pouvoir absorber de nouvelles activités économiques lorsque l'occasion se présente.**



RECO

16

**Manifester la volonté de soutenir et maintenir les activités économiques présentes sur le territoire, ou d'accompagner leur relocalisation, afin d'éviter la disparition d'activités locales.**



RECO

17

**Protéger les particularités économiques locales (ressources, savoir-faire, compétences, etc.) pour garantir la pérennité d'emplois locaux, ainsi que préserver le lien social et la richesse des territoires.**



RECO

18

**Systématiser la réalisation d'un bilan d'aménagement multicritères, allant au-delà du financier.**



RECO

19

**Implanter et opérationnaliser des structures publiques chargées de l'emploi pour lutter contre le chômage, favoriser l'emploi et les formations professionnelles** (ex : Pôle Emploi en France, l'ANETI en Tunisie, l'ANAPEC au Maroc...).



## PARTIE 3 : LE PHASAGE D'UN PROJET URBAIN : COMMENT INTÉGRER LES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL À CHAQUE ÉTAPE D'UN PROJET URBAIN ?

### ■ Phase 1 - État des lieux et identification des besoins: diagnostics identitaire, économique et environnemental du territoire

RECO 20	S'appuyer sur des sources diverses - la sphère académique et universitaire, les agences d'urbanisme, les notaires, la presse, etc. - dans l'identification de potentialités économiques.	
RECO 21	Inclure la société civile dans le processus de diagnostic ( <i>concertation, participation</i> ).	
RECO 22	Constituer une base de données recensant tous les acteurs impliqués dans un projet afin de pouvoir les mobiliser lorsque nécessaire.	
RECO 23	Concevoir et utiliser des différents outils méthodologiques de compréhension et de valorisation du territoire ( <i>Système d'Information Géographique, SWOT/FFOM, bases de données statistiques, recensement d'acteurs locaux, etc.</i> ). cf. outils méthodologique - SWOT	
RECO 24	Intégrer l'étude du marché immobilier, des secteurs économiques, et des spécificités du bassin d'emploi pour que le projet urbain soit en adéquation avec la demande économique locale ainsi qu'avec les compétences professionnelles des populations locales.	
RECO 25	Prendre en compte le besoin d'emploi local, mais aussi les besoins d'infrastructures et d'équipements urbains (ex : équipements sociaux collectifs).	

### ■ Phase 2 - Programmation stratégique et urbaine du projet

RECO 26	Prendre en compte les différentes temporalités de chaque acteur (agences nationales, administration, acteurs économiques).	
RECO 27	Tisser des liens entre le territoire cible et d'autres territoires connectés, et proposer une programmation complémentaire, pour s'inscrire dans un effort de cohérence, de désenclavement et d'attractivité du territoire.	
RECO 28	Faire évoluer les documents d'urbanisme pour rendre les objectifs de l'opération réalisables (si nécessaire).	
RECO 29	Identifier des structures existantes pouvant constituer des espaces vacants exploitables.	

## ■ Phase 3 - Programmation architecturale des locaux et mise en œuvre de l'opération

RECO 30	Travailler pour l'optimisation de l'impact environnemental du chantier et des bâtiments (ex: développer des modèles d'écoconstruction) et tendre vers des critères de haute efficacité énergétique.	
RECO 31	Faire appel à des assistances à maîtrise d'ouvrage spécialisées (ex: réemploi de matériaux, environnement, etc.).	
RECO 32	Penser la revalorisation de patrimoine inexploité.	
RECO 33	Inciter les entreprises mandatées pour les travaux à favoriser des emplois locaux et la mobilisation et formation de main d'œuvre locale.	
RECO 34	Intégrer les critères d'évaluation des locaux d'activité à leur programmation. cf. Tableau de synthèse du benchmark de locaux d'activité, p.52	

## ■ Phase 4 - Mise en service, gestion et exploitation des locaux d'activité

RECO 35	Privilégier une propriété foncière détenue par la maîtrise d'ouvrage, pour rendre possible l'orientation des usages et du devenir des locaux d'activité selon les besoins et potentiels locaux, identifiés lors des phases de diagnostics.	
RECO 36	Associer les commerçants, artisans, porteurs de projet, ainsi que les usagers à la détermination des modalités de fonctionnement des locaux (bail locatif, horaires d'ouverture, etc.).	
RECO 37	Valoriser l'expérimentation de modes de gestion mutualisés et collaboratifs.	
RECO 38	Fournir aux locaux d'activités un soutien politique, technique, humain et financier (si possible) tout au long du projet, à travers un accompagnement structuré des activités économiques installées.	

## ■ Phase 5 - Suivi de projet, évaluation et capitalisation

RECO 39	Faire participer la société civile et les usagers des locaux à l'évaluation des impacts de l'activité installée.	
RECO 40	Évaluer les effets du projet selon la matrice des indicateurs emploi (cf outils méthodologiques).	
RECO 41	Valoriser les expériences et les enseignements tirés du projet en produisant des documents de suivi exploitables dans le futur.	
RECO 42	Suivre et évaluer l'impact environnemental (rejets, pollution, etc.) des activités accueillies dans les locaux d'activités installés.	





**ÉTUDE  
BENCHMARK  
DE LOCAUX  
D'ACTIVITÉ**



## **INTRODUCTION DE L'ÉTUDE BENCHMARK.....p.48**

Présentation de l'étude des locaux d'activité.....	p.48
Méthodologie de construction de la typologie de locaux d'activité;.....	p.48
Méthodologie de la création des critères d'évaluation des fiches benchmark.....	p.49
Synthèse exécutive de l'étude de locaux d'activité.....	p.50
Éléments de lecture du tableau de synthèse.....	p.51

## **TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ETUDE BENCHMARK DE LOCAUX D'ACTIVITÉ.....p.52**

## **BENCHMARK DE LOCAUX D'ACTIVITÉ.....p.56**

### **ENTREPÔTS.....p.56**

Entrepôt logistique M&M de Tanger Gzenaya (Tanger, MAROC).....	p.58
--	------

### **PLATEFORMES LOGISTIQUES URBAINES .....p.60**

Hôtel logistique Chapelle International (Paris, FRANCE).....	p.62
L'ELU de Cordeliers de Lyon Parc Auto (LPA) (Lyon, FRANCE).....	p.64

### **USINES .....p.66**

Usine Al-Ahram (Ville du 6 Octobre, EGYPTE).....	p.68
--	------

### **ATELIERS D'ARTISANATS .....p.70**

El Mensej et « l'Artisanerie » (Nefta et Tunis, TUNISIE).....	p.72
Immeubles de bureaux MEDZ (Rabat, MAROC).....	p.74

### **COMMERCES EN PIED D'IMMEUBLE .....p.76**

Eco-cité de Zenata (Zenata, MAROC).....	p.78
Quartier des 36 corporations (Hanoi, VIETNAM).....	p.80

### **HALLES COMMERCIALES .....p.82**

Halle Saint-Gobain (Pantin, FRANCE).....	p.84
Halle/Marché São José, (Recife, BRESIL).....	p.86

### **IMMEUBLES DE BUREAU .....p.88**

Bureaux Pulse d'Icade (Saint-Denis, FRANCE).....	p.90
Bureaux Zénith (Rabat, MAROC).....	p.92

### **PEPINIERES/INCUBATEURS .....p.94**

Incubateur Flat6Lab (Tunis, TUNISIE).....	p.96
La cursive Boutaric (Dijon, FRANCE).....	p.98

### **ESPACES DE COWORKING .....p.100**

Cogite (Tunis, TUNISIE).....	p.102
Work&Co (Dunkerque, FRANCE).....	p.104

### **FABLABS .....p.106**

FacLab de Gennevilliers (Gennevilliers, FRANCE).....	p.108
FabLab de l'Innovation Hub (Dakar, SENEGAL).....	p.110

## Présentation de l'étude des locaux d'activité

Comme présenté en introduction générale de ce rapport, l'approche "micro" menée par l'étude de locaux d'activité a permis de tirer des enseignements par secteur d'activité et de construire le Guide de recommandations présenté précédemment.

Pour mener ce benchmark de locaux d'activité, dans un premier temps, il a été réalisé une typologie de ces différents locaux. Dans un second temps, il a été déterminé des critères d'évaluation structurant le benchmark des locaux d'activité. Enfin, l'étude générale de chaque type de local est assortie d'études de cas illustratives localisées en France, Tunisie, Maroc, Brésil, Sénégal, Vietnam, et Egypte.

## Méthodologie de construction de la typologie de locaux d'activité

Dans un premier temps, une typologie de locaux d'activité a été définie selon les grands secteurs d'activité clés avec les locaux d'activité associés. Ce choix a été poussé par des recherches documentaires ainsi que par des conversations avec divers acteurs de terrain. Une seconde entrée dans le tableau selon le secteur d'activité et la densité du tissu urbain a ensuite permis d'enrichir la typologie en terme de localisation. Pour éviter la dichotomie centre/périphérie qui n'est pas la plus pertinente pour comprendre les mécanismes urbains, notamment à l'échelle de la programmation fonctionnelle, les critères de faible et forte densité de population viennent créer une division théorique pour aider à penser les locaux d'activité.

Chaque local est d'abord présenté sous la forme d'une **fiche générale**, présentant ses caractéristiques et ses enjeux. Puis, il est illustré d'un à deux cas d'études, permettant d'étudier le mode de fonctionnement de ces locaux de manière plus concrète. Les cas d'études ont été choisis en France, au Maroc, en Tunisie, au Brésil, au Vietnam, en Egypte et au Sénégal.

		Secteurs			
		LOGISTIQUE	PRODUCTION	VENTE	SERVICES
Densité	Forte densité de population	Plateforme logistique de distribution	Atelier d'artisanat	Commerce Halle commerciale	Bureau Espace de coworking Pépinière/Incubateur FabLab
	Faible densité de population	Entrepôt	Usine		

Tableau 2 : Typologie de locaux d'activité retenus (par secteur et densité de population)

# INTRODUCTION DE L'ÉTUDE BENCHMARK

## Méthodologie de la création des critères d'évaluation des fiches benchmark

Les différents types de locaux seront comparés grâce à des critères divisés en deux grandes catégories - descriptives et analytiques, elles-mêmes divisées en sous-catégories. L'ensemble des locaux ont été analysés selon la même grille de lecture.

Pour faire la synthèse de ces informations, chaque fiche générale est conclue d'un SWOT (*Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats*) en français (*Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces*) ayant pour but de mettre en lumière les grands enjeux et les spécificités des locaux étudiés

Tableau 3 : Critères descriptifs d'évaluation des fiches benchmark

INSERTION URBAINE	CARACTERISTIQUES ARCHITECTURALES	SECTEUR D'ACTIVITE	APPARTENANCE ET MODE DE GESTION
<b>Localisation</b> : type de tissu urbain (densité, urbain ou périurbain)	<b>Dimensions</b> : hauteur, surface exploitable (m <sup>2</sup> ), superficie globale	<b>Types d'activités accueillies</b>	<b>Investissement initial</b> (privé ou public)
<b>Accès</b> : voies d'accès, connexion aux axes de circulations	<b>Volumétrie</b> : RDC, R+1, forme et gabarit	<b>Position dans la chaîne de valeur</b>	<b>Gestion</b>
	<b>Capacité d'accueil</b> : (stockage/personnes)	<b>Niveau de formation</b>	<b>Usagers</b>
	<b>Contraintes</b> : accès, sécurité incendie, législations...		

Tableau 4 : Critères analytiques d'évaluation des fiches benchmark

ENJEUX ECONOMIQUES	ENJEUX SOCIETAUX	ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX
<b>Emplois</b> : (nombre créé, qualité des emplois...)	<b>Inclusion de genre</b>	<b>Consommation énergétique</b>
<b>Rayonnement économique</b> : (local, régional, national, international)	<b>Insertion professionnelle</b>	<b>Emissions</b> : (pollution, usage de ressources naturelles...)
<b>Production de valeur ajoutée</b>		<b>Résilience et mutabilité</b> : (durabilité, aptitude à se transformer)
<b>Coûts investissement initial</b>		

## Synthèse exécutive de l'étude de locaux d'activité

Concernant le secteur de la **logistique**, des locaux tels que l'entrepôt et la plateforme logistique de distribution nécessitent généralement une emprise foncière importante et génèrent un impact environnemental conséquent (pollution liée aux transports de marchandises, bétonisation des sols, dégradation du paysage). Bien que ancrés dans un modèle économique stable et pérenne, qui peut notamment employer une main d'œuvre peu qualifiée, ces locaux peinent à dynamiser les environnements dans lesquels ils s'insèrent. En effet, ils génèrent peu de lien social et peuvent être sources de nuisances. La plateforme logistique urbaine constitue une alternative intéressante car, en plus de répondre aux besoins croissants du E-commerce, elle permet de rapprocher les activités de stockage et de distribution du cœur des villes, limitant ainsi l'impact économique et environnemental du dernier kilomètre d'acheminement, connu comme étant le plus coûteux et polluant.

Le secteur de la **production**, illustré par l'étude de l'usine et de l'atelier d'artisanat, est au cœur du développement économique local car il centralise et valorise les savoir-faire, les spécificités et les compétences d'un territoire. Si son modèle économique se voit fragilisé par une compétition internationale très concurrentielle, ce secteur est riche d'intérêts économiques et sociétaux variés, en promouvant notamment les talents productifs locaux. L'artisanat est essentiel pour le maintien des compétences et la préservation d'un patrimoine immatériel. Les usines ou petites unités de production permettent de valoriser un patrimoine industriel déjà présent et renforcent l'autonomie d'une région et d'un pays.

Le secteur de la **vente**, illustré dans cette étude par les commerces en pied d'immeuble et les halles commerciales, présente des enjeux certains en termes de dynamisation du territoire. Il est essentiel à la constitution d'une vie de quartier et la création de lien social. Ces locaux commerciaux peuvent cependant générer des nuisances et une production de déchets importante dans certains cas. S'insérant facilement dans un patrimoine existant ou en pied d'immeuble pour certains

commerces, l'impact architectural est assez neutre. Le modèle économique du secteur de la vente est relativement stable bien que lié aux fluctuations de la demande, générant parfois un changement fréquent d'activités accueillies.

Enfin, le secteur du **service**, illustré par l'étude des immeubles de bureaux, des incubateurs/pépinières d'entreprises, des espaces de coworking et des FabLabs, incarne un enjeu d'innovation évident, tant dans ses modes de gestion que par les activités qu'il abrite. Ces modèles tertiaires innovants, encore quelque peu fragiles, favorisent l'insertion des petites et moyennes entreprises, l'innovation et le transfert de compétences. Ils s'insèrent facilement dans des bâtiments existants en présentant peu de contraintes architecturales. Ils peuvent permettre une mutualisation des équipements et une économie de moyens, favorisant l'entrepreneuriat et l'innovation sur le territoire concerné.

## Éléments de lecture du tableau de synthèse

Le tableau de synthèse a pour but de mettre en évidence les points forts et les faiblesses de chaque local. Pour faciliter ce travail, nous avons évalué les critères essentiels relatifs aux caractéristiques architecturales, enjeux économiques, sociétaux et environnementaux. Nous avons établi un système d'évaluation par « smileys » permettant d'évoquer le négatif (très mauvais / mauvais) la neutralité (neutre) et le positif (bon / très bon). Ces évaluations s'appuient sur les fiches générales des locaux d'activité, des études documentaires et un travail global d'harmonisation par domaine (architectural, économique, sociétal et environnemental) afin de proposer une comparaison opérationnelle. Ce document de synthèse nous permet de formuler des « points de vigilance » par secteur.

### Enjeux architecturaux et urbains :

**Emprise foncière réduite** : étendue limitée de la surface foncière occupée par le local

**Mutabilité du bâti** : aptitude d'un bâtiment à subir une mutation d'usage ou de forme

**Dynamisation du quartier** : externalités positives du local sur le quartier

**Impact paysager** : degré d'incidence et de dégradation du local sur le paysage existant

**Insertion dans du bâti existant** : capacité du local à s'insérer dans un bâtiment existant

### Enjeux économique :

**Accessibilité de l'investissement** : degré d'abordabilité de l'investissement initial nécessaire à l'implantation du local (à mettre en perspective avec le marché immobilier local)

**Stabilité du modèle économique** : viabilité du modèle économique mis en place par l'entreprise (équilibre recettes/dépenses)

**Création d'emplois** : nombre d'emplois créés par l'implantation du local

**Pérennité de l'emploi** : durée et stabilité des contrats de travail proposés au sein du local

**Retombées économiques** : capacité du local à produire de la richesse et de la valeur

**Insertion de petites entreprises** : possibilité pour une petite ou moyenne entreprise d'occuper le local

### Enjeux sociétaux :

**Inclusion de genre** : capacité de l'activité développée dans le local à permettre une meilleure égalité des genres, l'autonomisation et une participation active des femmes

**Insertion professionnelle locale** : aptitude du local à absorber et satisfaire la demande d'emploi locale

**Emploi de main d'œuvre peu qualifiée** : activité ne nécessitant pas de qualifications particulières pour pouvoir être exercée

**Valorisation de compétences** : capacité à valoriser des savoir-faire et des compétences professionnelles

**Vecteur de lien social** : capacité à créer et renforcer le lien social

### Enjeux environnementaux :

**Efficacité énergétique** : capacité à limiter et à optimiser les consommations énergétiques

**Gestion des déchets** : capacité à réduire la production de déchets, à les recycler et à composter

**Maîtrise des émissions** : capacité à limiter et maîtriser les émissions nocives (gaz à effet de serre, produits chimiques, etc.)

**Respect du voisinage** : impact du local sur son environnement proche (degré de nuisances sonores, olfactives, visuelles, etc.)

**Possibilité d'économie circulaire** : capacité à travailler avec d'autres acteurs pour valoriser les matières premières locales (circuit-court, réemploi de matériaux, recyclage, etc.)

# TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE BENCHMARK DE LOCAUX D'ACTIVITÉ

SECTEUR	ENJEUX SECTORIELS	TYPE DE LOCAL	ARCHITECTURAUX/URBAINS
LOGISTIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprise foncière importante</li> <li>• Faible intégration des enjeux sociétaux</li> <li>• Fort impact environnemental</li> </ul> <p>▶ Enjeu logistique du «dernier kilomètre» de livraison</p> <p>▶ Nécessité d'accélérer la transition écologique des activités de distribution</p> <p>▶ Réponse aux besoins croissants du E-commerce</p>	Entrepôts <i>p.56</i>	<p>Emprise foncière réduite </p> <p>Mutabilité du bâti </p> <p>Dynamisation du quartier </p> <p>Impact paysager </p> <p>Insertion dans du bâti existant </p>
		Plateformes logistiques urbaines <i>p.60</i>	<p>Emprise foncière réduite </p> <p>Mutabilité du bâti </p> <p>Dynamisation du quartier </p> <p>Impact paysager </p> <p>Insertion dans du bâti existant </p>
PRODUCTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien à l'emploi et à l'activité économique locale</li> </ul> <p>▶ Fort enjeu de relocalisation des modes productifs</p> <p>▶ Maintient de savoir-faire et de compétences locaux</p> <p>▶ Valorisation du patrimoine industriel</p>	Usines <i>p.66</i>	<p>Emprise foncière réduite </p> <p>Mutabilité du bâti </p> <p>Dynamisation du quartier </p> <p>Impact paysager </p> <p>Insertion dans du bâti existant </p>
		Ateliers d'artisanat <i>p.70</i>	<p>Emprise foncière réduite </p> <p>Mutabilité du bâti </p> <p>Dynamisation du quartier </p> <p>Impact paysager </p> <p>Insertion dans du bâti existant </p>

## ECONOMIQUES

Accessibilité de l'investissement   
 Stabilité du modèle économique   
 Création d'emplois   
 Pérennité de l'emploi   
 Retombées économiques   
 Insertion de petites entreprises 

## SOCIETAUX

Inclusion de genre   
 Insertion professionnelle locale   
 Emploi de main-d'œuvre peu qualifiée   
 Valorisation de compétences   
 Vecteur de lien social 

## ENVIRONNEMENTAUX

Efficacité énergétique   
 Gestion des déchets   
 Maîtrise des émissions   
 Respect du voisinage   
 Possibilité d'économie circulaire 

Accessibilité de l'investissement   
 Stabilité du modèle économique   
 Création d'emplois   
 Pérennité de l'emploi   
 Retombées économiques   
 Insertion de petites entreprises 

Inclusion de genre   
 Insertion professionnelle locale   
 Emploi de main-d'œuvre peu qualifiée   
 Valorisation de compétences   
 Vecteur de lien social 

Efficacité énergétique   
 Gestion des déchets   
 Maîtrise des émissions   
 Respect du voisinage   
 Possibilité d'économie circulaire 

Accessibilité de l'investissement   
 Stabilité du modèle économique   
 Création d'emplois   
 Pérennité de l'emploi   
 Retombées économiques   
 Insertion de petites entreprises 

Inclusion de genre   
 Insertion professionnelle locale   
 Emploi de main-d'œuvre peu qualifiée   
 Valorisation de compétences   
 Vecteur de lien social 

Efficacité énergétique   
 Gestion des déchets   
 Maîtrise des émissions   
 Respect du voisinage   
 Possibilité d'économie circulaire 

Accessibilité de l'investissement   
 Stabilité du modèle économique   
 Création d'emplois   
 Pérennité de l'emploi   
 Retombées économiques   
 Intersection de petites entreprises 

Inclusion de genre   
 Insertion professionnelle locale   
 Emploi de main-d'œuvre peu qualifiée   
 Valorisation de compétences   
 Vecteur de lien social 

Efficacité énergétique   
 Gestion des déchets   
 Maîtrise des émissions   
 Respect du voisinage   
 Possibilité d'économie circulaire 

# TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE BENCHMARK DE LOCAUX D'ACTIVITÉ

SECTEUR	ENJEUX SECTORIELS	TYPE DE LOCAL	ARCHITECTURAUX/URBAINS
V E N T E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisation de quartier, création de lien social</li> <li>• Revitalisation du patrimoine existant</li> <li>• Modèle économique fragile, dépendant du marché immobilier</li> <li>• Création d'emplois importante</li> <li>• Impact environnemental modéré</li> </ul> <p>► Nuisance/pollution/marchandisation des rues</p> <p>► Vulnérabilité liée à la demande, turnover important</p>	Commerces en pied d'immeuble <i>p.76</i>	Emprise foncière réduite Mutabilité du bâti Dynamisation du quartier Impact paysager Insertion dans du bâti existant 
		Halles commerciales <i>p.82</i>	Emprise foncière réduite Mutabilité du bâti Dynamisation du quartier Impact paysager Insertion dans du bâti existant 
S E R V I C E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilité du bâti dans de l'existant</li> <li>• Insertion de petites entreprises locales</li> <li>• Modèle économique fragile pour les incubateurs, pépinières, espaces de co-working et Fablabs</li> <li>• Sensibilité forte au marché économique</li> <li>• Vecteur de lien social entre personnes et entreprises</li> </ul> <p>► Enjeux de mutualisation d'équipements</p> <p>► Ecosystème d'entraide des micro-entreprises</p>	Immeubles de bureaux <i>p.88</i>	Emprise foncière réduite Mutabilité du bâti Dynamisation du quartier Impact paysager Insertion dans du bâti existant 
		Incubateurs / pépinières <i>p.94</i>	Emprise foncière réduite Mutabilité du bâti Dynamisation du quartier Impact paysager Insertion dans du bâti existant 
		Espaces de co-working <i>p.100</i>	Emprise foncière réduite Mutabilité du bâti Dynamisation du quartier Impact paysager Insertion dans du bâti existant 
		FabLabs <i>p.106</i>	Emprise foncière réduite Mutabilité du bâti Dynamisation du quartier Impact paysager Insertion dans du bâti existant 

## ECONOMIQUES

Accessibilité de l'investissement  
 Stabilité du modèle économique  
 Création d'emplois  
 Pérennité de l'emploi  
 Retombées économiques  
 Insertion de petites entreprises



Accessibilité de l'investissement  
 Stabilité du modèle économique  
 Création d'emplois  
 Pérennité de l'emploi  
 Retombées économiques  
 Intersetion de petites entreprises



Accessibilité de l'investissement  
 Stabilité du modèle économique  
 Création d'emplois  
 Pérennité de l'emploi  
 Retombées économiques  
 Insertion de petites entreprises



Accessibilité de l'investissement  
 Stabilité du modèle économique  
 Création d'emplois  
 Pérennité de l'emploi  
 Retombées économiques  
 Intersetion de petites entreprises



Accessibilité de l'investissement  
 Stabilité du modèle économique  
 Création d'emplois  
 Pérennité de l'emploi  
 Retombées économiques  
 Insertion de petites entreprises



Accessibilité de l'investissement  
 Stabilité du modèle économique  
 Création d'emplois  
 Pérennité de l'emploi  
 Retombées économiques  
 Intersetion de petites entreprises



## SOCIETAUX

Inclusion de genre  
 Insertion professionnelle locale  
 Emploi de main-d'œuvre peu qualifiée  
 Valorisation de compétences  
 Vecteur de lien social



Inclusion de genre  
 Insertion professionnelle locale  
 Emploi de main-d'œuvre peu qualifiée  
 Valorisation de compétences  
 Vecteur de lien social



Inclusion de genre  
 Insertion professionnelle locale  
 Emploi de main-d'œuvre peu qualifiée  
 Valorisation de compétences  
 Vecteur de lien social



Inclusion de genre  
 Insertion professionnelle locale  
 Emploi de main-d'œuvre peu qualifiée  
 Valorisation de compétences  
 Vecteur de lien social



Inclusion de genre  
 Insertion professionnelle locale  
 Emploi de main-d'œuvre peu qualifiée  
 Valorisation de compétences  
 Vecteur de lien social



Inclusion de genre  
 Insertion professionnelle locale  
 Emploi de main-d'œuvre peu qualifiée  
 Valorisation de compétences  
 Vecteur de lien social



## ENVIRONNEMENTAUX

Efficacité énergétique  
 Gestion des déchets  
 Maîtrise des émissions  
 Respect du voisinage  
 Possibilité d'économie circulaire



Efficacité énergétique  
 Gestion des déchets  
 Maîtrise des émissions  
 Respect du voisinage  
 Possibilité d'économie circulaire



Efficacité énergétique  
 Gestion des déchets  
 Maîtrise des émissions  
**Respect du voisinage**  
 Possibilité d'économie circulaire



Efficacité énergétique  
 Gestion des déchets  
 Maîtrise des émissions  
 Respect du voisinage  
 Possibilité d'économie circulaire



Efficacité énergétique  
 Gestion des déchets  
 Maîtrise des émissions  
 Respect du voisinage  
 Possibilité d'économie circulaire

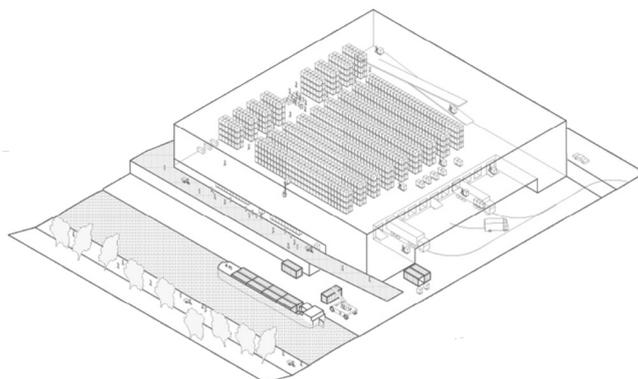


Efficacité énergétique  
 Gestion des déchets  
 Maîtrise des émissions  
 Respect du voisinage  
 Possibilité d'économie circulaire



## Définition

L'entrepôt constitue un lieu de dépôt, de stockage et de distribution de biens, où la marchandise est stockée plus d'un jour. Le processus de stockage comprend la réception de produits/colis, la mise en stock, la préparation de commande, l'expédition et la gestion du stock; l'entrepôt peut également accueillir d'autres activités comme des opérations semi-industrielles, et des opérations douanières. L'entrepôt revêt une fonctionnalité stratégique essentielle dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises de nombreux secteurs économiques (industrie, commerce, transport et entreposage, agro-alimentaire). Aujourd'hui, l'entrepôt joue un rôle important avec la croissance de e-commerce et du commerce transrégional et transnational, ce qui augmente la demande pour des lieux de stockage.



Source : Syvil Architecture

## CRITÈRES DESCRIPTIFS DES ENTREPÔTS

### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : zone périphérique peu dense ou zone péri-urbaine.
- ▶ **Accès** : proximité d'une voie carrossable, maritime ou ferroviaire, accès pour les camions et chargeurs.

### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : superficie allant de 2500 à plus de 100000m<sup>2</sup>, plus de 7 mètres de hauteur.
- ▶ **Volumétrie** : de RDC à R+3.
- ▶ **Capacité d'accueil** : vaste espace de stockage (minimum 1000 m<sup>2</sup>), peu de personnel (moins de 100 pers.).
- ▶ **Contraintes** : nécessite un installation de chauffage et d'un système d'extinction automatique d'incendie.
- ▶ **Particularités** : besoin d'un système de refroidissement si entrepôt frigorifique.

### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : stockage + tri + réception / expédition
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : logistique d'approvisionnement et logistique de commercialisation.
- ▶ **Niveau de formation** : premier cycle de l'éducation de base ou plus (manutentionnaires, opérateurs de chariots élévateurs, chauffeurs poids lourds, etc.). Quelques postes managériaux ou techniques exigent un enseignement supérieur de premier cycle.

### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : généralement privé, peut être un ménage privé-public pour les entrepôts à très grande surface.
- ▶ **Gestion** : exploitation pour compte propre de l'entreprise (majorité des cas), pour compte d'autrui ou mixte (faible pourcentage).
- ▶ **Usagers** : l'entreprise elle-même, local non ouvert au public.

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : densité d'emploi faible (nombre d'emploi varie avec la taille de l'entrepôt) 25m<sup>2</sup> to 115m<sup>2</sup> par FTE (Full-time Equivalent). En France, chaque 10 000 m<sup>2</sup> de surface d'entreposage impliquent 47 salariés en moyenne.
- ▶ **Rayonnement économique** : local, régional, national voire international selon l'ampleur de l'activité.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : logistique d'approvisionnement et de transport, une valeur ajoutée moyenne.
- ▶ **Coûts investissement initial** : investissement conséquent lié à l'emprise foncière, coût de construction et les équipements prérequis (chargeurs, palettes, logiciel, etc.).

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : peu de main d'œuvre féminine employée.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : accessibilité à des emplois à faible exigence de qualifications (ex. activités de manutention, de chargement et déchargement, et de vérification d'inventaire). Forte possibilité d'emploi de main d'œuvre locale et jeune.

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : forte consommation d'énergie (éclairage, climatisation, réfrigération), mais peut utiliser de l'énergie renouvelable (une pompe à chaleur ou panneaux solaires).
- ▶ **Émissions** : causées directement par des processus de stockage et de manutention et les opérations de chariot élévateurs et autres équipements. Émissions élevées liées au transport de biens - abaissables en fonction du positionnement de l'entrepôt.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : forte modularité, évolution d'aménagement possible pour stocker différents types de produits, voire mutabilité pour d'autres fonctions. Permet aussi d'utiliser des espaces moins nobles (en infrastructure par exemple) difficilement utilisables pour d'autres usages.

## FORCES

- Représente un maillon essentiel de la chaîne d'approvisionnement pour les activités de production ainsi que la logistique de commercialisation pour les activités des ventes
- Propose des modalités de construction souples et évolutives (matériaux légers, possibilité de réemploi, optimisation des ressources)

## FAIBLESSES

- Est généralement lié à une faible densité d'emploi
- S'insère difficilement en zone urbaine dense
- Se confronte à une faible pérennisation d'emploi

## OPPORTUNITÉS

- Stimule le commerce intra-régional et au-delà
- Génère souvent des emplois locaux et à faibles exigences de qualification.
- Peut soutenir des activités agricoles si entrepôt frigorifique

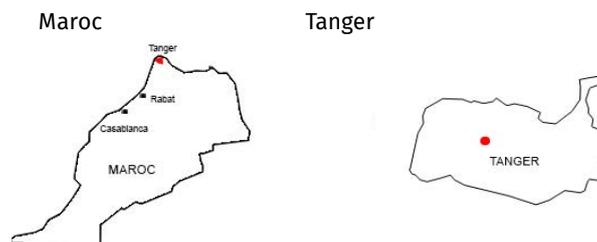
## MENACES

- Induit des risques d'étalement logistique et de bétonisation des sols
- Peut constituer un élément de dégradation des paysages péri-urbains
- Devient de moins en moins performant par rapport à la plateforme logistique

**ÉTUDES DE CAS :** ▶ Entrepôt logistique M&M de Tanger Gzenaya (Tanger, MAROC) p.58

## Entrepôt logistique M&M de Tanger Gzenaya (Tanger, MAROC)

Inauguré en 2016, l'entrepôt logistique de M&M Miltzer & Münch au Tanger est un bâtiment logistique dédié aux activités de transport (import-export) mais également au stockage pour le compte de clients locaux et internationaux. Il présente des enjeux pour la logistique urbaine, portuaire, et maritime - des axes importants et grandissants de l'économie marocaine. Le bâtiment accueille aussi un flux de marchandises import/export, qui sont réexpédiées dans un court délai. Le local représente un «magasin sous douane» et appartient aux magasins et aires de dédouanement (MEAD). Le local inclut aussi des bureaux au premier étage ainsi que 9 portes à quai. Le projet a entraîné un investissement total de 37 millions de dirhams, environ 3.5 million d'euros, mené par le groupe M&M Miltzer & Münch - une société de transport et logistique internationaux.



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DE L'ENTREPÔT M&M

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : Maroc, Tanger Gzenaya (90001), en bordure de la zone franche de Tanger « T.F.Z » (zone Gzenaya). Zone périphérique peu dense.
- ▶ **Accès** : proximité de port, des autoroutes vers Casablanca et vers Tanger. Accès pour les camions et chargeurs. 9 portes à quai.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : 5.000 m<sup>2</sup> de surface de local, hauteur de 8m (entrepôt), 10.000 m<sup>2</sup> surface totale de terrain.
- ▶ **Volumétrie** : R+3.
- ▶ **Capacité d'accueil** : vaste espace de stockage et une grande aire de manœuvre pour les camions poids lourds et des conteneurs.
- ▶ **Particularités** : dématérialisation et digitalisation des informations sur les flux de marchandises, et Échange de données informatisé (EDI) avec les partenaires (administration douanière, TMSA, Portnet, ...).

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : stockage, transport, activités douanier, exports/imports.
- ▶ **Niveau de formation** : principalement des emplois peu qualifiés, à partir du premier cycle de l'éducation de base. Quelques postes managériaux ou techniques exigent un enseignement supérieur de premier cycle.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : privé, par M&M. .
- ▶ **Gestion** : exploitation de local pour compte propre de M&M, marchandise appartenant aux clients nationaux ou internationaux (entreprises de vente ou de production).
- ▶ **Usagers** : l'entreprise elle-même, local non ouvert au public.

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : 22 salariés - dont 5 douaniers pour les formalités d'entrée et sortie et 15 manutentionnaires. Postes majoritairement pérennes.
- ▶ **Rayonnement** : régional - dédié aux livraisons au Nord du Maroc (ex. Tanger, Rabat, Kénitra, Fès, Meknès, et Tétouan). International - activités d'importation et exportation.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : logistique d'approvisionnement et de transport, une valeur ajoutée moyenne. Grand impact macroéconomique compte tenu de la facilitation des exportations marocaine à l'international.
- ▶ **Coûts investissement initial** : investissement total de 37 millions de dirhams - environ 3.5 million euros. Coûts conséquents liés à l'emprise foncière, coût de construction et les équipements prérequis (chargeurs, palettes, logiciel, etc.).

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : pas d'enjeu de genre particulier.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : accessibilité à des emplois à faible exigence de qualifications (ex. activités de manutention, de chargement et déchargement, et de vérification d'inventaire). Emploi de main d'œuvre locale et jeune.

### Enjeux environnementaux

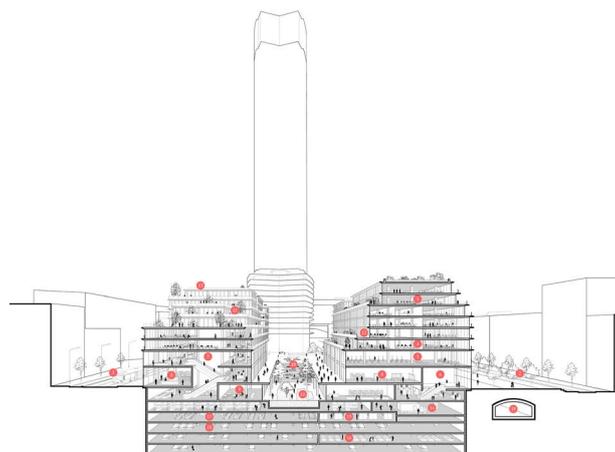
- ▶ **Consommation énergétique** : forte consommation d'énergie (éclairage, climatisation, équipements).
- ▶ **Émissions** : émissions directes liées au processus de stockage, de manutention et les opérations de chariots élévateurs et autres équipements. Émissions élevées liées au flux de transport (maritime et routier).
- ▶ **Résilience et mutabilité** : forte modularité, évolution d'aménagement possible pour stocker différents types de produits. Grandes espaces libres permet la restructuration ou agrandissement de bâtiment dans le futur.



Source : <http://www.mmmaroc.com>

## Définition

La plateforme logistique réunit des colis provenant de plusieurs fournisseurs et les transmet aux clients, normalement dans un délai d'un jour. Les plateformes logistiques gèrent différentes tâches comme le l'exécution de commandes, le cross docking, l'emballage, le kitting et l'étiquetage. La plateforme logistique urbaine, (ou plateforme urbaine de distribution), se situe en zone urbaine dense. Elle peut être de grande taille et se baser sur la verticalisation des activités permettant ainsi une massification multimodale (routière, ferroviaire, tram, etc.), ou simplement routière. Elle peut aussi prendre la forme de petits espaces logistiques en sous-sol ou rez-de-chaussée de bâtiments existants en hyper-centre. Elle se caractérise également par une mixité de fonctions - pouvant inclure des bureaux, des locaux sociaux, des équipements publics ou du commerce. Aujourd'hui, ces locaux tendent à se rapprocher des zones urbaines, au plus près des acheteurs. Ils jouent un rôle important dans l'essor du e-commerce, répondant aux enjeux d'expédition rapide des marchandises.



Source : TVK architecte - Projet Maine Montparnasse

## CRITÈRES DESCRIPTIFS DES PLATEFORMES LOGISTIQUES URBAINES

### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : zone urbaine dense ou hypercentre.
- ▶ **Accès** : proximité d'un réseau routier et intérêt à être proche d'une voie ferroviaire ou maritime. Nécessite un accès pour les camions et chargeurs.

### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : surface utile de 300 m<sup>2</sup> à 50.000 m<sup>2</sup>.
- ▶ **Volumétrie** : de RDC/sous-sol à R+4.
- ▶ **Capacité d'accueil** : capacité d'accueil de personnel très variable.
- ▶ **Contraintes** : nécessite une installation de chauffage et d'un système d'extinction automatique d'incendie. Des espaces réfrigérés s'il y a des marchandises frais. Aire de manœuvre pour camions poids lourds. Forte réglementation sécuritaire liée à la stockage des grands volumes de marchandises.
- ▶ **Particularités** : système de gestion de stockage automatisé (WMS). Peut inclure des stations de gaz ou de recharge électrique pour les camions.

### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : emballage, entreposage et expédition des biens, activités administratives et douanières, transport. Possiblement aussi des bureaux, locaux sociaux et du commerce.
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : logistique d'approvisionnement et logistique de commercialisation.
- ▶ **Niveau de formation** : principalement des emplois peu qualifiés, premier cycle de l'éducation de base ou plus (manutentionnaires, opérateurs de chariots élévateurs, chauffeurs poids lourds, etc.). Quelques postes managériaux ou techniques exigent un enseignement supérieur de premier cycle.

### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : souvent privé, mais peut être public ou privé-public pour les plateformes portant des grands enjeux logistiques pour une ville.
- ▶ **Gestion** : exploitation partagée entre plusieurs entreprises privées ou exploitations pour leur propre compte dans le cas de petits locaux.
- ▶ **Usagers** : entreprises de distribution et de vente, services des e-commerce.

## Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : création d'emploi très variable avec la taille de plateforme. Densité d'emploi modérée mais plus conséquent qu'un entrepôt. Emplois souvent pérennes. En France, chaque 10 000 m<sup>2</sup> de surface d'entrepôt impliquent 47 salariées en moyenne 25% des salariés des EPL de plus de 5000 m<sup>2</sup> sont en CDD.
- ▶ **Rayonnement économique** : local, régional, et possiblement national/international dépendant de flux de marchandises.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : logistique de commercialisation, une valeur ajoutée moyenne. Valeur ajoutée très élevée si le local accueille un flux multi-modal.
- ▶ **Coûts investissement initial** : coût de foncier/loyer par m<sup>2</sup> très élevé en centre-ville. Investissement conséquent lié au taille du foncier, au coût de construction et aux équipements prérequis (chargeurs, palettes, logiciels, etc.).

## Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : emplois très majoritairement masculins.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : accessibilité à des emplois à faible exigence de qualifications (ex. activités de manutention, de chargement et déchargement, et de vérification d'inventaire). Forte possibilité d'emploi de main d'œuvre locale et jeune.

## Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : forte consommation d'énergie (éclairage, climatisation, réfrigération), mais peut utiliser de l'énergie renouvelable (une pompe à chaleur ou panneaux solaires).
- ▶ **Émissions** : certaines émissions sont causées directement par des processus de stockage et de manutention et d'autres sont liées au transport de biens. Réduction des émissions en comparaison avec le modèle logistique traditionnel (grâce au rapprochement aux destinations des livraisons, la mutualisation de l'espace et possiblement l'utilisation des camions électriques ou des vélos pour la livraison de dernier km).
- ▶ **Résilience et mutabilité** : modularité pour accueillir différents types de marchandise.

## FORCES

- Représente un maillon essentiel de la logistique de commercialisation urbaine
- Répond aux demandes croissantes de livraison urbaine de marchandises
- Réduit les trajets de poids lourds dans la ville

## FAIBLESSES

- Entraîne une consommation d'énergie élevée
- N'induit pas une forte densité d'emploi
- Favorise une ville dont les axes de transport sont déjà avancés et bien intégrés

## OPPORTUNITÉS

- Répond aux besoins grandissants du modèle du E-commerce
- Présente un intérêt quant à la réduction des émissions et les coûts économiques du dernier kilomètre de livraison urbaine (rapprochement au lieu d'expédition)
- Permet la mixité de fonctions et l'accueil de secteurs économiques variés
- Peut encourager la mutualisation de l'espace et des modes de transport

## MENACES

- Peut induire des nuisances sonores et esthétique
- Nécessite un lobbying politique important vu le grand enjeu d'une telle installation en zone urbaine dense
- Présente un défi quant à l'intégration paysagère et fonctionnelle en centre urbain
- Peut nécessiter un grand investissement initial lié au prix du foncier en centre-ville

- ÉTUDES DE CAS :**
- ▶ Hôtel logistique Chapelle International (Paris, FRANCE) p.62
  - ▶ L'ELU de Cordeliers de Lyon Parc Auto (LPA) (Lyon, FRANCE) p.64

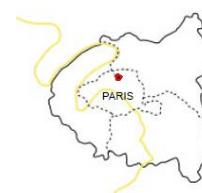
## Hôtel logistique Chapelle International, (Paris, FRANCE)

Inauguré le 8 Juin 2018, La Chapelle International est un hôtel logistique multimodal (ferroviaire/routier), situé dans le 18e arrondissement de Paris. Ce bâtiment est né d'un partenariat entre la SNCF et Sogaris - un promoteur est gestionnaire d'immobilier logistique dont la Ville de Paris et l'actionnaire majoritaire. Réalisé sur environs 10 ans après une concertation initiale en 2008, le projet a entraîné un investissement total de 65 million euros. Le bâtiment assure un flux entrant de marchandises et un flux sortant de livraison. Le bâtiment inclut un terminal ferroviaire en rez-de-chaussée et un espace urbain de distribution en sous-sol. Le bâtiment a également été également conçu dans une logique de programmation multi-fonctions - incluant des bureaux, une pépinière d'entreprise, des commerces, des équipements et des espaces dédiés à l'agriculture urbaine.

France



Ile de France



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DE LA CHAPELLE INTERNATIONAL

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation :** France, Paris (75) dans le 18e arrondissement, 57 rue de la Chapelle. Zone urbaine dense. Aménagé sur un ancien site ferroviaire.
- ▶ **Accès :** accès ferroviaire, plusieurs lignes de bus et tram, proximité aux autoroutes. Grands espaces de stationnement et accès aux camions poids lourds.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions :** superficie totale de 45.000 m<sup>2</sup> - incluant 30.000 m<sup>2</sup> des espaces logistiques, 2.800 m<sup>2</sup> de stationnement, 10.500 m<sup>2</sup> d'espaces commerciaux. Longueur de 390 m et largeur de 57 m. Surface totale de terrain de 2,4 hectares.
- ▶ **Volumétrie :** sous sol et R+3.
- ▶ **Contraintes:** systèmes de sécurité et d'incendie renforcés. Présence de lames en béton sur la façade pour réduire les nuisances sonores.
- ▶ **Particularités :** environ 10.000 m<sup>2</sup> d'espaces partagés (équipements sportifs et agriculture urbaine).

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies :** activités de distribution, secteur tertiaire. Suremballage, entreposage et expédition des biens. Commerce. Data center. Équipements publics et agriculture urbaine.
- ▶ **Niveau de formation :** varie, allant du premier cycle de l'éducation de base jusqu'au deuxième cycle de l'enseignement supérieur.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial :** public-privé : SNCF, Sogaris, Ville de Paris. 65 million euros.
- ▶ **Gestion :** gestion globale par Sogaris. Entreprises privées louent des espaces (logistique, bureau ou commerce) et gèrent leur propre espace.
- ▶ **Usagers :** entreprises de logistique et de distribution. Agriculteurs urbains. Entreprises privées occupant les bureaux. Le public peut accéder aussi à certains équipements.

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : forte création d'emploi attendue, dont une grande partie pérenne.
- ▶ **Rayonnement** : local, régional et national.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : valeur ajoutée modérée, activités de manutention, cross-docking, sur-emballage, kitting et transport. Multimodalité permettant une création de valeur ajoutée élevée. Impact macroéconomique dans la ville via l'amélioration de la logistique urbaine.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion genre** : emplois hommes/femmes a priori équilibrés pour plusieurs des postes typiques, mais aussi présence d'autres postes (ex. chauffeurs routiers ou manutentionnaires) souvent occupés par des hommes.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : accessibilité à des emplois à faibles exigences de qualifications et emploi de main d'œuvre locale de la Chapelle et proche banlieue.

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : très forte. Utilisation partielle d'énergies renouvelables et réduction de la consommation grâce à un éclairage LED et des systèmes de refroidissement et de chauffage plus efficaces.
- ▶ **Émissions** : émissions élevées liées, dues aux flux de transport et à l'emballage des commandes. Néanmoins, représente une réduction des émissions dans la ville grâce au remplacement des camions par des flux ferroviaires, au rapprochement des clients et l'optimisation du dernier km. Bâtiment certifié Haute Qualité Environnementale (HQE) avec niveau «très bon».
- ▶ **Résilience et mutabilité** : problèmes liés à la destruction des articles non utilisés. Local difficile à transformer de par sa taille et l'utilisation d'une technologie particulière. Peut facilement accueillir des types de marchandises différents. Partie bureaux du bâtiment très modulaire.



Source : [lejournaldugrandparis.fr](http://lejournaldugrandparis.fr)

## L'ELU de Cordeliers de Lyon Parc Auto (LPA) (Lyon, FRANCE)

L'ELU de Cordeliers est un espace logistique urbain (ELU) mis à disposition par la société d'économie mixte LPA, une Entreprise Publique Locale qui œuvre sur le territoire de la Métropole de Lyon dans le domaine d'espace de stationnement et locaux logistiques. Cet espace logistique se trouve au rez-de-chaussée d'un parking géré par LPA, et s'intègre à une zone de 1 200 m<sup>2</sup> dédiée à des services variés liés à la mobilité. Depuis 2012, deux sociétés se partagent le site ainsi que les moyens de transport des marchandises dans une démarche innovante de mutualisation, permettant une utilisation efficace et plus rentable de l'espace. Ce projet apporte une réponse efficace à la problématique du dernier km et de ville durable, au vu du rapprochement avec les clients finaux et l'utilisation des camions hybrides.

France



Lyon



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DE L'ELU DE CORDELIERS

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : parc des Cordeliers, centre-ville de Lyon, zone urbaine dense.
- ▶ **Accès** : piéton, bus, métro, voiture, camion.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : 320m<sup>2</sup> de surface.
- ▶ **Volumétrie** : rez-de-chaussée de bâtiment.
- ▶ **Capacité d'accueil** : une dizaine d'employés recevant environ 10.000 colis et un flux d'environ 380 camions par jour.
- ▶ **Contraintes** : hauteur pour l'accès aux camions lourds.
- ▶ **Particularités** : disponibilité de point de recharge pour les camions électriques.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : activités de distribution, secteur tertiaire. Emballage, entreposage et expédition des biens.
- ▶ **Niveau de formation** : premier cycle de l'éducation de base ou plus (manutentionnaires, opérateurs de chariots élévateurs, chauffeurs poids lourds). Les salariés avec un diplôme de l'enseignement supérieur de premier et deuxième cycle travaillent au siège social (postes managériaux et techniques).

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : public-privé. La Ville de Lyon est propriétaire du parking. Gestion et aménagement de l'espace par LPA - une société d'économie mixte dont 61,8 % des actionnaires sont des collectivités locales.
- ▶ **Gestion** : espace est mis à disposition par LPA et loué par des entreprises privées (actuellement Deret Transporteur et Carrefour Livré chez vous).
- ▶ **Usagers** : entreprises de transport, livraison ou e-commerce. Cahier des charges mis en place par Grand Lyon et régissant les contrats de gestion des parkings.

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : faible création d'emploi, 6 salariés. Chauffeurs de camions, chargeurs/déchargeurs et gestionnaires de local.
- ▶ **Rayonnement** : local, flux sortant livré en centre-ville Lyonnais.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : valeur ajoutée modérée, activités de manutention, cross-docking, sur-emballage, kitting et transport. Minimisation du coût de transport via la mutualisation et la localisation. Impact économique via l'amélioration générale de la logistique urbaine.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : emplois hommes/femmes équilibrés.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : accessibilité à des emplois à faible exigence de qualifications.

### Enjeux environnementaux

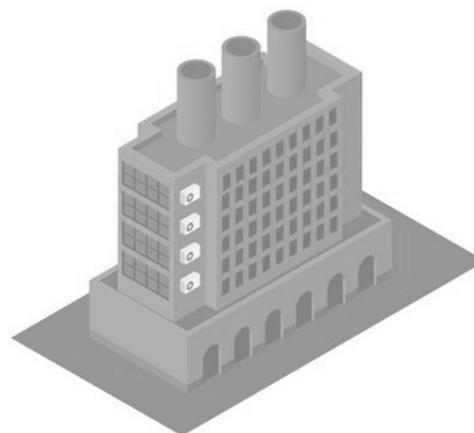
- ▶ **Consommation énergétique** : consommation énergétique liée à l'éclairage et les équipements opérés pour les activités de chargement et déchargement. Consommation beaucoup moins que modèle traditionnel de grand plateforme logistique en périphériques.
- ▶ **Émissions** : réduction d'émission par l'utilisation de camions électriques et la mutualisation du transport de marchandises, soit une économie de 14 tonnes de CO2 par an. Il est estimé que les externalités négatives et polluantes du local sont 50 fois plus faibles en comparaison avec la chaîne logistique traditionnelle. Pollution sonore négligeable.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : peu de possibilité d'utilisation mixte de l'espace compte tenu la petite surface. Peut facilement être aménagé pour l'accueil de différents types de marchandises.



Source : Google Street View

## Définition

Une usine est un bâtiment de production industrielle, dans lequel sont transformées des matières premières en biens intermédiaires, finaux ou en énergie. De par sa taille, ses émissions et son aspect, l'usine est principalement située en dehors des villes, en zones industrielles ou périurbaines. Néanmoins, les progrès technologiques permettent aujourd'hui la création d'usines compactes induisant moins d'externalités négatives (environnementales, sonores, etc), et donc plus adaptables aux zones urbaines. Ces usines à petite unité de production sont axées sur les circuits courts et sont adaptées à la production pour une distribution locale ou régionale. Elles sont caractérisées par un petit nombre d'employés, une petite surface et une capacité de production limitée.



Source : Modèle Sketchup

### CRITÈRES DESCRIPTIFS DES USINES

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : généralement en périphéries ou zones industrielles.
- ▶ **Accès** : accès à plusieurs modes de transport pour le chargement et le déchargement de matériels/produits.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : moins de 1000m<sup>2</sup>.
- ▶ **Volumétrie** : variable.
- ▶ **Capacité d'accueil** : moins de 200 employés.
- ▶ **Contraintes** : besoin d'espace et d'adaptabilité à l'activité accueillie (automatisation de la production, machines, outillage technique, éclairage...)

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : production industrielle à petite échelle.
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : production.
- ▶ **Niveau de formation** : besoin de qualification modéré, niveau de formation allant du premier cycle d'éducation de base au cycle de l'enseignement supérieur.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : privé, émanant du propriétaire/dirigeant investisseur.
- ▶ **Gestion** : par le dirigeant/propriétaire, souvent organisé autour d'une hiérarchie établie.
- ▶ **Usagers** : l'entreprise exploitante elle-même, local non ouvert au public.

## CRITÈRES ANALYTIQUES DES USINES

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : moins de 200 salariés, main d'œuvre peu pérenne et faiblement qualifiée, tendance à l'automatisation de la production et à des réductions de postes.
- ▶ **Rayonnement économique** : local ou régional, voire plus vaste selon l'ampleur de l'activité.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : secteur manufacturier, faible valeur ajoutée.
- ▶ **Coûts investissement initial** : coûts conséquents pour l'acquisition des machines et technologies requises, coûts liés au foncier généralement modérés.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : tendance à l'hyperpolarisation d'emploi féminin ou masculin selon l'activité et le type de production.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : accessibilité à des emplois à faibles exigences de qualifications et locales. Pour les usines plus technologiques, main d'œuvre qualifiée nécessaire.

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : élevée (consommation en eau, en énergie, etc.) du fait de l'utilisation de machines, de l'étendue de surfaces à éclairer, ventiler...
- ▶ **Émissions** : fortes car activités de production (déchets, produits chimiques, etc.), mais dépend du type de production. Possibilité de réutiliser de la matière et de recycler les déchets. Réduction des émissions si la production est distribuée localement.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : l'appareillage installé (souvent conséquent) limite la modularité mais possibilité de changer le type de production (ex. production de masques en temps de crise sanitaire).

## FORCES

- Permet une importante variété de productions (textile, alimentaire, technologique, etc.)
- Offre des opportunités d'emplois à faibles exigences de qualifications
- Permet une indépendance productive
- Donne une flexibilité à la production par rapport à une grande unité de production

## FAIBLESSES

- Nécessite de s'adapter au marché du travail local dans le cas de productions très spécialisées
- Se caractérise par des contraintes architecturales importantes (dimensions, appareillages, éclairage...)
- Constitue un investissement non négligeable (appareillage, automatisation de la chaîne de production)

## OPPORTUNITÉS

- Résout partiellement les problèmes environnementaux liés aux grandes usines ou à l'importation de produits provenant d'usines étrangères
- Permet une revalorisation de l'héritage industriel des villes
- Augmente la capacité de fabrication locale et réduit la dépendance à l'égard des importations
- Peut s'insérer dans des procédés de production plus durables

## MENACES

- Doit faire face à une vive concurrence de la part des usines de plus grande ampleur
- Dépend fortement de la demande marchande
- Peut induire de fortes nuisances, sonores, visuelles, olfactives, etc.

**ÉTUDES DE CAS :** ▶ Usine Al-Ahram (Ville du 6 Octobre, EGYPTE) p.68

## Usine Al-Ahram (Ville du 6 Octobre, EGYPTE)

L'usine Al-Ahram est un fabricant des appareils médicaux et prothétiques située dans la zone industrielle de la Ville du 6 octobre, particulièrement dans la partie dédiée aux industries médicales et pharmaceutiques. Elle est en fonctionnement depuis 1990. L'usine s'étend sur un foncier de 600m<sup>2</sup>, dont 300m<sup>2</sup> sont dédiés à l'usine. Le reste est dédié aux bureaux aux locaux administratifs au stationnement à la circulation des camions. Elle fabrique des appareils médicaux tels que des prothèses et des appareils d'aide auditive, et se distingue par sa taille réduite et des émissions relativement modérées.

Egypte



Ville du 6 Octobre



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DE L'USINE AL AHRAM

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation:** Egypte, 6 October Industrial Zone. Zone périphérique et industrielle.
- ▶ **Accès :** accès à 3 autoroutes majeures, desservi par une ligne de bus. Aire de manœuvre pour les poids lourds et le chargement et déchargement de matériels/ produits.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions :** surface totale de foncier de 600 m<sup>2</sup>. 300m<sup>2</sup> superficie de l'usine. 100m<sup>2</sup> superficie de bâtiment administratif (100m<sup>2</sup>x3etages = 300m<sup>2</sup> surface total du bâtiment). 150m<sup>2</sup> aire de manœuvre pour stationnement, flux des camions, et chargement/déchargement. 50m<sup>2</sup> superficie pour une une cantine + petite mosquée.
- ▶ **Volumétrie :** structure métallique + bâtiment administratif R+2
- ▶ **Capacité d'accueil :** 50 employés. Aire de manœuvre pour 15 véhicules.
- ▶ **Contraintes :** système de sécurité industrielle et CCTV, système de sécurité incendie, système de gestion automatique des machines et de l'éclairage. Présence de machines particulière à la fabrication médicale.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies :** production industrielle à petite échelle d'équipements médicaux et dispositifs prothétiques.
- ▶ **Niveau de formation :** niveau de formation allant de l'enseignement secondaire au premier ou deuxième cycle de l'enseignement supérieur (ingénieurs, comptables, responsables ressources humaines/marketing, etc.)

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial :** privé, émanant du propriétaire. Versements du prix du terrain au gouvernement sur 20 ans. Exonération fiscale sur les dix premières années de fonctionnement pour toute usine en zones industrielles.
- ▶ **Gestion :** par le propriétaire de l'entreprise lui-même.
- ▶ **Usagers :** l'entreprise exploitante en production pour compte propre. Possibilité de produire pour compte autrui. Local non ouvert au public.

### Enjeux économiques

- ▶ **Emploi** : 50 salariés - 30 ouvriers, 3 ingénieurs et 17 employés administratifs (comptabilité, ressources humaines, marketing, centre d'appel,...). Ouvriers employés avec 3 mois d'essai sans contrat, puis en contrat à durée indéterminée (CDI).
- ▶ **Rayonnement économique** : local, national et international (exportations vers d'autres pays du continent africain).
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : secteur manufacturier, valeur ajoutée modérée.
- ▶ **Coûts investissement initial** : 3,5 millions d'euros

### Enjeux sociétaux

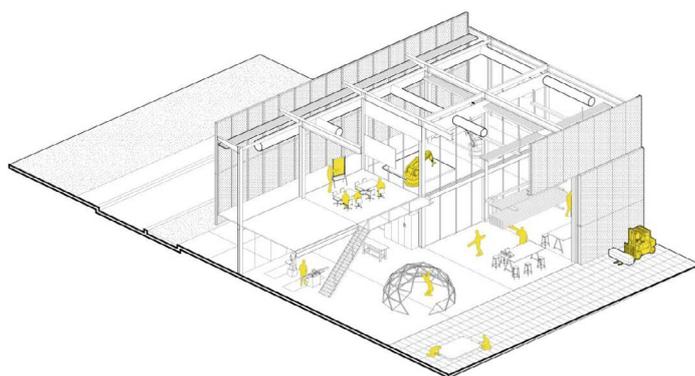
- ▶ **Inclusion de genre** : aucun emploi féminin (sur 50). Très peu d'emploi de main d'œuvre dans le secteur industriel en général (sauf dans la fabrication de vêtements).
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : accessibilité à des emplois à faibles exigences de qualifications. 10 employés provenant de la ville du 6 Octobre ou des quartiers proches. Ateliers de formation tous les mois (nouveaux machines, santé, codes de sécurité, ...)

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : consommation élevée par les machines. Certifications environnementales de L'union générale des industries en Egypte.
- ▶ **Émissions** : fortes car activité de production (déchets, produits chimiques, etc.), mais dépend du type de production. Une partie de déchets plastiques recyclés en bouteilles (ex. bouteilles de médicaments). Emissions indirectes liées aux flux de camions et aux activités d'importation/exportation.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : respect strict des réglementations industrielles pour la résilience aux incendies et aux tremblements de terre (ex. type de métal utilisé pour l'usine). Remplacement possible des machines pour changer de production.

## Définition

Les ateliers d'artisanat sont des locaux d'activité pouvant prendre plusieurs formes. Ils allient très souvent des activités de production et de vente. Il est ainsi fréquent que les ateliers d'artisanat soient des atelier-boutiques. Il arrive également que les entités de production soient dissociées de la vente. La marchandise est alors vendue au cours de foires ou de marchés, ou bien dans un autre local. Afin de vendre leur production, les ateliers d'artisanat doivent atteindre une clientèle et s'insèrent ainsi principalement dans des zones urbaines et péri-urbaines. Ces entreprises artisanales, renfermant de nombreux métiers différents, sont essentielles à la préservation et à la valorisation des savoir-faire et des traditions d'art.



Source : Brice Cossart <https://www.behance.net>

## CRITÈRES DESCRIPTIFS DE L'ATELIER D'ARTISANAT

### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : cœur de ville, zones passantes, urbaines ou péri-urbaines.
- ▶ **Accès** : accessibilité voies piétonnes et transport en commun, voies d'accès routières également.

### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : superficie allant de 30m<sup>2</sup> à plus de 200m<sup>2</sup>.
- ▶ **Volumétrie** : principalement en RDC pour avoir une vitrine sur rue, parfois R+1 et R-1 (pour le stockage et ateliers).
- ▶ **Capacité d'accueil** : moins de 200 personnes, effectif des travailleurs majoré de l'effectif du public admis, selon normes relatives aux établissements recevant du public.
- ▶ **Contraintes** : se référer aux réglementations relatives aux établissements recevant du public (liées à la présence d'appareillage, aux normes d'incendie, d'accueil de public et d'accessibilité).
- ▶ **Particularité** : vitrine nécessaire pour donner une visibilité à l'activité de vente, le local doit être aménageable pour permettre l'implantation d'un espace de production (atelier).

### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : activités de production et de vente, secteur secondaire.
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : conception, production, commercialisation.
- ▶ **Niveau de formation** : très variable, du deuxième cycle de l'éducation de base au deuxième cycle de l'enseignement supérieur, statut d'artisan.

### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : privé, émane de l'artisan lui-même.
- ▶ **Gestion** : l'artisan est soit locataire soit propriétaire du local et l'exploite pour l'activité de son choix.
- ▶ **Usagers** : employés de la structure et clientèle.

## CRITÈRES ANALYTIQUES DE L'ATELIER D'ARTISANAT

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : création d'emploi faible (activité de moins de 10 salariés). Valorisation et pérennisation de savoir-faire uniques. Emplois pérennes, en temps plein.
- ▶ **Rayonnement économique** : principalement local et régional, peut prendre des ampleurs nationales voire internationales selon la demande.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : dépend de l'activité artisanale (ex : luxe).
- ▶ **Coûts investissement initial** : investissement mesuré, coûts d'achat ou de location du local (superficie réduite, prix du foncier selon localisation), coûts d'aménagement de l'atelier (machines, outils...), coûts de la matière première.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : secteur à priori peu genré, qui permet la reconnaissance du travail de femmes (initiatives de valorisation et d'accompagnement des femmes dans l'artisanat).
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : secteur propice à l'insertion professionnelle et à la formation, accessible avec des qualifications faibles au départ. Favorise l'emploi local et les circuits-courts (savoir-faire traditionnels, matières premières locales...).

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : consommation énergétique mesurée, activité peu étendue, local de petit volume. Prendre en compte l'utilisation de machines et le transport des marchandises.
- ▶ **Émissions** : émissions induites par les consommations d'énergie, l'acheminement des matières premières et l'envoi de marchandises en cas de marché étendu. Réduction des déchets possible (tri, recyclage, réemploi, etc.).
- ▶ **Résilience et mutabilité** : possibilité d'orienter l'activité artisanale vers une production locale (matières premières locales, circuit-court, savoir-faire locaux), opportunité pour les filières de réemploi.

## FORCES

- Représente un lieu de valorisation et de perpétuation de savoir-faire porteur de l'identité d'un territoire
- Présente des atouts en termes d'insertion professionnelle et de reconnaissance de compétences
- Permet l'installation d'une très large variété d'activités d'artisanat
- S'illustre par de faibles consommations énergétiques (activité de taille modérée, peu automatisée)
- Nécessite un investissement initial modéré

## FAIBLESSES

- Ne produit pas nécessairement une forte valeur ajoutée (sauf spécialisation dans le luxe)
- Induit une création d'emplois limitée

## OPPORTUNITÉS

- Peut s'inscrire dans des démarches de réemploi de matériaux et de favorisation de l'économie circulaire
- Constitue un levier de revitalisation des espaces urbains (activité artisanale, dynamisme économique)
- Permet de valoriser un territoire et de promouvoir le tourisme

## MENACES

- Dépend fortement de la demande marchande
- Doit faire face à des activités de production de plus grande ampleur, et à la concurrence du marché international

- ÉTUDES DE CAS :**
- ▶ El Mensej et « l'Artisanerie », Nefta et Tunis, TUNISIE (2018) p.72
  - ▶ Immeubles de bureaux MEDZ (Rabat, MAROC) p.74

## El Mensej et « l'Artisanerie », (Nefta et Tunis, TUNISIE)

« El Mensej » est une structure d'aide économique et sociale née de la rencontre entre un groupe de femmes artisanes de Nefta et de l'entreprise sociale Shanti. El Mensej accompagne ces femmes artisanes dans leur activité de tissage et les aide à accéder à un marché.

Tunisie



Tunis



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DES ATELIERS EL MENSEJ ET L'ARTISANERIE

<b>Insertion urbaine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Localisation</b> : Nefta, Chorfa (Tunisie). Zone urbaine peu dense.</li> <li>▶ <b>Accès</b> : accès piéton et par voies routières</li> </ul>
<b>Caractéristiques architecturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Dimensions</b> : moins de 100m<sup>2</sup></li> <li>▶ <b>Volumétrie</b> : R+7.</li> <li>▶ <b>Capacité d'accueil</b> : moins de 100 personnes.</li> </ul>
<b>Secteur d'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Types d'activités accueillies</b> : activités de production et de création artisanale, activités de vente.</li> <li>▶ <b>Niveau de formation</b> : très variable, tisserandes parfois non diplômées.</li> </ul>
<b>Appartenance et mode de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Investissement initial</b> : privé, émane d'un appel à projet d'OXFAM.</li> <li>▶ <b>Gestion</b> : structure gérée par l'association initiatrice du projet SHANTI, grâce aux financements d'OXFAM.</li> <li>▶ <b>Usagers</b> : artisans du local</li> </ul>

### Enjeux économiques

- ▶ **Emploi** : pérennisation d'emploi de femmes tisserandes de la ville de Nefta.
- ▶ **Rayonnement économique** : consolidation de l'activité économique et de l'emploi local, rayonnement de l'activité à l'échelle nationale voire internationale (France, Belgique...)
- ▶ **Formation et insertion professionnelle** : formation et valorisation de savoir-faire (tissage), aide à l'employabilité. Aide à la création de marque pour les artisanes, amélioration de la qualité de leur travail. Aide d'accès à un marché, point de vente des productions à Tunis (« l'Artisanerie »), mise en place d'une plateforme de vente en ligne. Développement de l'autonomie économique des tisserandes.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : l'activité est directement tournée vers l'appui à l'emploi féminin et le soutien vers les femmes tisserandes de Nefta.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : aide à l'emploi local et peu qualifié, objectif d'autonomisation et de valorisation des savoir-faire populaires.

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : consommation d'eau et d'énergie quasi nulle. Expédition des produits via des transport existants (cars, taxis collectifs...).
- ▶ **Émissions** : faibles car l'activité se base sur les ressources des alentours disponibles.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : pratique de recyclage, matières premières issue du détricotage de fripes (pièces de laines achetées à bas prix) et confection de nouvelles pelotes. Favorisation du circuit-court, ressources locales et peu onéreuses.



Source : [www.facebook.com/elmentejnefta/](http://www.facebook.com/elmentejnefta/)

## Ateliers Stéphane Guilbaud, Viaduc des Arts (Paris, FRANCE)

Depuis 2004, le Viaduc des Arts, s'étendant sur 1,5km le long de l'avenue Daumesnil dans le 12<sup>e</sup> arrondissement de Paris, est devenu un haut lieu de l'artisanat d'art, regroupant dans ses voûtes plus de 30 artisans et créateurs de divers métiers de la mode, du design, de la décoration, de la culture, de l'artisanat du bijou.

La création de ce lieu de l'artisanat a été à l'époque impulsée par le ministère de la culture afin de valoriser et de pérenniser les savoir-faire française d'artisanat d'art.

Dans son atelier d'artisanat, installé dans une des voûtes du Viaduc des Arts depuis 2014, le Maître d'art Stéphane Guilbaud réalise des activités de gravure, d'édition et surtout de lithographie sur presses anciennes.

France



Ile de France



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DES ATELIERS DU VIADUC DES ARTS

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation :** Viaduc des Arts, 12<sup>e</sup> arrondissement de Paris (France), zone urbaine hyper-dense.
- ▶ **Accès :** accès piéton, transport en commun et voies routières. Coulée verte en vélo et large trottoir favorisant la balade à pied.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions :** 200m<sup>2</sup>, 10 m<sup>2</sup> de surface vitrée par local.
- ▶ **Volumétrie :** 1 sous-sol, 1 RDC et 1 petite mezzanine.
- ▶ **Capacité d'accueil :** moins de 50 personnes.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies :** activités de production et de création artisanale, lithographie, tirage d'estampes, gravure. Activité d'édition naissante.
- ▶ **Niveau de formation :** variable, formations aux métiers d'art et à la création artisanale requises.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial :** coût de location de la voûte. Loyer aux alentours de 3000€/mois.
- ▶ **Gestion :** propriété transférée par la ville de Paris à la SEMAEST, qui loue chaque local du Viaduc des Arts à des artisans.
- ▶ **Usagers :** clientèle de passage ou commande de clients.

### Enjeux économiques

- ▶ **Emploi** : faible création d'emploi, l'artisan n'a pas de salarié mais travaille en collaboration avec 4 artisans collaborateurs à leur compte. L'emploi est pérenne et à temps plein.
- ▶ **Rayonnement économique** : clientèle internationale (Etats-Unis, Chine, etc.). Collaboration avec des artistes.
- ▶ **Formation et insertion professionnelle** : formation de stagiaires et de jeunes. Valorisation et transmission du savoir-faire d'imprimeur. Sauvegarde d'une technicité et d'une qualité de travail anciennes.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : traditionnellement une activité d'hommes l'imprimerie d'art forme et accueille de plus en plus de femmes.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : forts enjeux de transmission de savoirs, secteur d'employabilité de jeunes et de pérennisation de l'emploi. Locaux peu adaptés à l'emploi de personnes en situation de handicap.

### Enjeux environnementaux

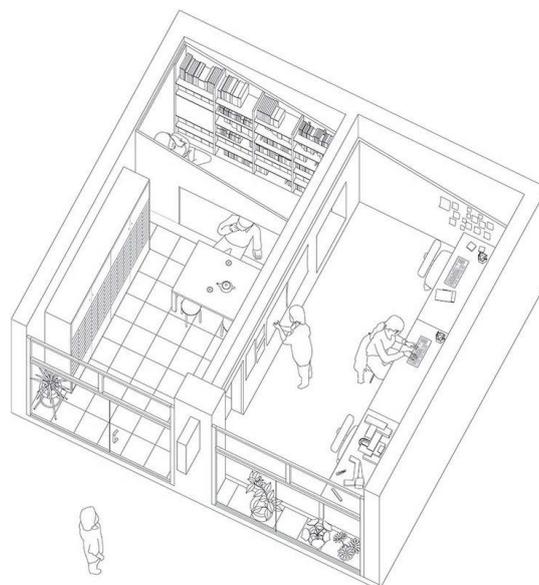
- ▶ **Consommation énergétique** : consommation d'eau et d'énergie quasi nulle. Activité peu automatisée.
- ▶ **Émissions** : faible production de déchets. Impact carbone majoritairement lié aux transports à l'international.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : pratique de recyclage, matières premières (papier) sélectionnées sur des critères de durabilité.



Source : <http://www.leviaducdesarts.com/>

## Définition

Les commerces en pied d'immeuble s'inscrivent dans une dynamique d'urbanisme commercial. Situés au rez-de-chaussée d'un bâtiment public, ils accueillent des services de vente de proximité tels qu'une boulangerie, une pharmacie, un tabac-presse, une laverie, une supérette, un salon de coiffure... Ces murs sont la propriété de bailleurs, qui les louent à des commerçants. Ces locaux s'inscrivent souvent dans le cadre d'opérations de renouvellement urbain d'une ville ou de la création de nouveaux quartiers. En offrant un service de proximité, les commerces de pied d'immeuble vont facilement gagner une fidèle clientèle parmi les habitants des environs. L'installation de locaux et boutiques en pied d'immeuble anime un quartier et le rend plus attractif aux yeux de futurs éventuels nouveaux habitants par exemple.



Source : south ho

## CRITÈRES DESCRIPTIFS DES COMMERCES EN PIED D'IMMEUBLE

### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : pied d'immeuble, zones urbaines ou péri-urbaines denses.
- ▶ **Accès** : piéton, transports en commun et voies routières.

### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : moins de 100m<sup>2</sup>.
- ▶ **Volumétrie** : commerces en pied d'immeuble, rez-de-chaussée.
- ▶ **Capacité d'accueil** : moins de 100 personnes.
- ▶ **Contraintes** : se référer aux réglementations relatives aux établissements recevant du public (accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, sécurité incendie).
- ▶ **Particularités** : espaces contraints par la structure de l'immeuble, besoin d'une ouverture sur rue (vitrine) et donc de dispositifs de sécurité.

### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : vente et service.
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : commercialisation et vente.
- ▶ **Niveau de formation** : variable, selon l'utilisateur occupant, de l'enseignement secondaire jusqu'au deuxième cycle de l'enseignement supérieur.

### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : les murs sont la propriété de bailleurs, particuliers ou d'une chaîne commerciale, plus rarement du commerçant lui-même.
- ▶ **Gestion** : privée, local majoritairement loué par l'entreprise commerciale occupante.
- ▶ **Usagers** : clientèle, accès tout public.

## Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : création d'emplois modérée, moins de 15 emplois (selon les besoins de fonctionnement de la structure : vendeurs, comptabilité, direction...). Emplois créés liés à l'entretien ou à la mise en rayon.
- ▶ **Rayonnement économique** : local.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : vente ou service, faible valeur ajoutée.
- ▶ **Coûts investissement initial** : investissement modéré (peu de besoin en terme d'agencement et d'équipement) sur une superficie souvent réduite, coût majeur reposant sur location/l'achat du local (dépendant de la valeur du foncier selon localisation, attractivité...)

## Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : employés et usagers hommes/femmes équilibrés a priori dans ce secteur.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : emplois exigeant généralement des qualifications modérées, permettant de stimuler l'emploi local.

## Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : consommation énergétique variable liée aux usages du local. Hautes performances énergétiques attendues (équivalents aux labels internationaux type BREEM, LEED).
- ▶ **Émissions** : production importante de déchets possible (emballage, restauration à emporter) qu'il est néanmoins possible de recycler et/ou valoriser.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : local soumis à de nombreuses variations d'occupants (turnover important dans le secteur service/vente), forte mutabilité induite.

## FORCES

- Favorise la vie de quartier et le sentiment d'appartenance
- Offre une grande visibilité depuis l'espace public
- Contribue à l'animation des rues

## FAIBLESSES

- N'induit pas nécessairement de forte création d'emplois
- Peut induire des nuisances sonores, olfactives
- Peut générer une production de déchets importante

## OPPORTUNITÉS

- Constitue un levier pour dynamiser et revitaliser les centres-villes
- Peut s'insérer dans des dynamiques de circuits courts
- Permet de stimuler l'attractivité et le tourisme
- S'adapte rapidement et facilement à la demande locale

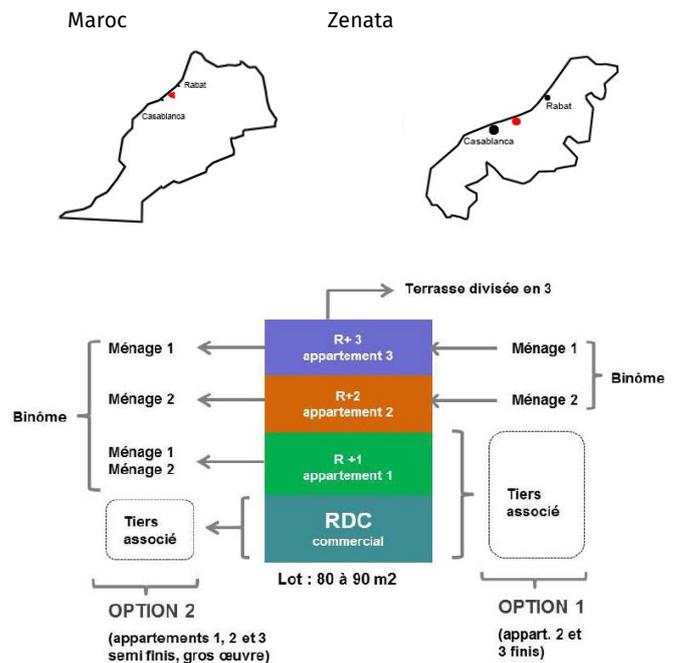
## MENACES

- S'expose à un risque de vacance en cas de manque d'attractivité
- Peut étouffer l'espace urbain, enjeux de sur-commercialisation et de sur-marchandisation de l'espace public
- Nécessite une forte adéquation entre l'offre et la demande au niveau local

- ÉTUDES DE CAS :**
- ▶ Eco-cité de Zenata (Zenata, MAROC) p.78
  - ▶ Quartier des 36 corporations (Hanoï, VIETNAM) p.80

## Eco-cité Zenata (Zenata, MAROC)

La future cité de Zenata occupe un vaste territoire de 1 670 hectares situé à la jonction entre Casablanca et Mohammedia. Environ 7 000 familles, dont beaucoup sont jugées vulnérables, habitent actuellement sur le site du projet et vont devoir être relogées. Le projet de Zenata vise à promouvoir l'accès à la propriété par le biais du système des « tiers-associés ». Le principe « du tiers associé » s'inspire de pratiques consistant à autoriser un attributaire démuné d'un lot de recasement de bidonville à s'associer avec une tierce personne pour financer la construction de son logement. Le tiers associé bénéficie du local en rez-de-chaussée, où se développent généralement des activités commerciales (cf schéma ci contre).



LE DISPOSITIF TIERS A CASABLANCA Source : Olivier Toutain

### CRITÈRES DESCRIPTIFS DES COMMERCES DE L'ECO-CITE DE ZENATA

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation :** l'éco cité Zenata est situé dans la commune d'Ain Harrouda et dans la 2ème couronne Nord du Grand Casablanca.
- ▶ **Accès :** bus, autoroute, voie ferrée grande vitesse.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions :** environ 50m<sup>2</sup>.
- ▶ **Volumétrie :** RDC.
- ▶ **Capacité d'accueil :** moins de 100 personnes
- ▶ **Particularités :** agencement non scénarisé, flexibilité sur l'occupation des salles et machines.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies :** vente et service.
- ▶ **Niveau de formation :** variable, selon l'utilisateur occupant, de l'enseignement secondaire jusqu'au second cycle de l'enseignement supérieur.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial :** investisseur privé, ayant ici le rôle du tiers-associé : il finance l'ensemble du bâtiment R+2 et dispose du local en RDC qu'il peut exploiter ou louer.
- ▶ **Gestion :** local géré par l'utilisateur ou l'entreprise locataire.
- ▶ **Usagers :** tout public.

## CRITÈRES ANALYTIQUES DES COMMERCES DE L'ECO-CITE DE ZENATA

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : 3 à 4 par local.
- ▶ **Rayonnement** : local à régional.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : vente ou service, faible valeur ajoutée.
- ▶ **Coûts investissement initial** : investissement initial modéré, rentabilisé par la location ou l'exploitation du local commercial en rez-de-chaussée.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** :
  - Favorise l'accès à l'emploi pour les populations locales et les familles relogées dans les immeubles.
  - Accessibilité à des emplois à faibles exigences de qualifications.

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : consommation énergétique variable liée aux usages du local.
- ▶ **Émissions** : production importante de déchets qu'il est néanmoins possible de recycler et/ou valoriser.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : local soumis à de nombreuses variations en fonction des entreprises accueillies (turnover important dans le secteur service/vente).



Source : Olivier Toutain

## Quartier des 36 corporations (Hanoï, VIETNAM)

Le quartier des 36 rues et corporations de Hanoi situé au nord du lac Hoan Kiem, entre le fleuve Rouge et la citadelle, est le plus vieux quartier commerçant de la capitale vietnamienne. Cet ancien quartier se compose de 76 rues, dont environ 47 ont conservé leur ancienne dénomination qui commence par le mot « Hang », signifiant « marchandise ». Se développant à partir du XV<sup>ème</sup> siècle, ce centre urbain très touffu est constitué de rues jadis spécialisées dans un type de professions. Chaque rue était consacrée à la vente des marchandises des villages artisanaux des alentours de Hanoi. Ces marchandises étaient transportées depuis leurs villages de fabrication sur le fleuve qui, avant la construction de la digue, se trouvait en bordure du vieux quartier. C'est ainsi que l'on trouvait la rue des paniers (Hang Bo), la rue du coton (Hang Bong), la rue des voiles (Hang Buom) ou la rue de la soie (Hang Dao) etc.

Vietnam



Hanoi



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DES COMMERCES DU QUARTIER DES 36 CORPORATIONS

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation :** le quartier des 36 corporations est situé dans le centre ville d'Hanoi, près de lac Hoan Kiem.
- ▶ **Accès :** piéton, deux-roues motorisés.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions :** environ 50m<sup>2</sup>.
- ▶ **Volumétrie :** RDC.
- ▶ **Capacité d'accueil :** moins de 100 personnes
- ▶ **Particularités :** ces rez-de-chaussée commerciaux sont partie intégrante de l'habitat traditionnel vietnamien (les maisons tubes, habitat fin et profond en R+3) Il existe une vraie appropriation des trottoirs par les commerçants vietnamiens, qui s'en servent pour vendre leurs marchandises (nourritures, fabrications artisanales...)

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies :** vente et service.
- ▶ **Niveau de formation :** variable, selon l'utilisateur occupant, de l'enseignement secondaire jusqu'au second cycle de l'enseignement supérieur.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial :** privé.
- ▶ **Gestion :** local géré par le commerçant ou l'entreprise locataire. Les rez-de-chaussée sont souvent exploités par les familles résidant dans les maisons-tubes aux étages supérieurs, il existe donc une porosité particulière entre l'espace public/privé.
- ▶ **Usagers :** tout public.

**Enjeux économiques**

- ▶ **Emplois** : 3 à 4 par local.
- ▶ **Rayonnement** : local.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : vente ou service, faible valeur ajoutée.
- ▶ **Coûts investissement initial** : investissement initial modéré, composé essentiellement de la location ou l'achat du local ainsi que des charges inhérentes au fonctionnement du commerce.

**Enjeux sociétaux**

- ▶ **Inclusion de genre** : très bonne inclusion de femmes dans ce genre de commerce, notamment dans le domaine de la restauration et de la vente (artisanat locale souvent fabriquée par les femmes).
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : favorise l'accès à l'emploi pour les populations locales et les familles du quartier. Accessibilité à des emplois à faibles exigences de qualifications.

**Enjeux environnementaux**

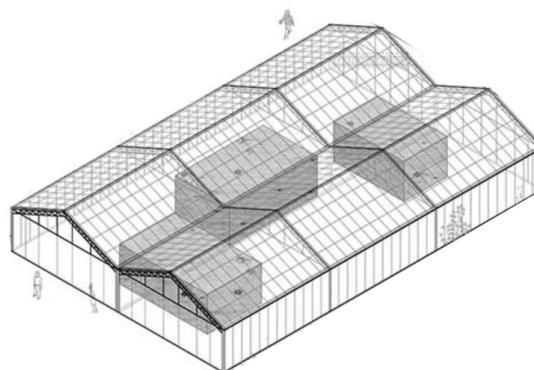
- ▶ **Consommation énergétique**: consommation énergétique généralement très faible.
- ▶ **Émissions** : production importante de déchets qu'il est néanmoins possible de recycler et/ou valoriser.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : local soumis à de nombreuses variations en fonction des commerçants accueillis (turnover important dans le secteur service/vente). Le rez-de-chaussée peut facilement se transformer en garage, entrée ou salon pour le logement situé aux niveaux supérieurs.



Source : <http://www.le-vietnam.net>

## Définition

Une halle commerciale est une galerie marchande couverte, centralisant plusieurs commerces et rassemblant une large offre de produits. Une halle commerciale peut également être spécialisée dans un type de marchandise. Contrairement au centre commercial, elle se distingue par l'accueil de petits commerçants sur des espaces restreints. Les espaces commerciaux sont détenus par plusieurs entités privées, locataires des différents espaces. Ce type de structure commerciale accueille des flux importants de clients et de marchandises et s'adresse autant à des particuliers qu'à des professionnels. La halle commerciale inclut une partie de libre-service et parfois une partie de stockage.



Source : moa-architecture.com

## CRITÈRES DESCRIPTIFS DE LA HALLE COMMERCIALE

### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : tissu urbain dense (halle de produits de première nécessité) ou peu dense (halle spécialisée).
- ▶ **Accès** : accès piétons et transports en commun, connexion nécessaire aux axes de circulation (trafic dense induit), accès par voies carrossables pour poids lourds.

### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : variables, allant de 3.000 à 35.000 m<sup>2</sup> environ, hauteur sous plafond dépendant des produits vendus.
- ▶ **Volumétrie** : RDC ou R+1, forme la plus accessible possible, souvent organisé autour d'une allée centrale de circulation.
- ▶ **Capacité d'accueil** : forte capacité d'accueil sur la partie libre service, faible capacité d'accueil sur la partie stockage.
- ▶ **Contraintes** : précautions avec la présence d'appareillages. Voies de circulation à l'intérieur. Dans le cas d'une halle alimentaire, cet espace peut induire des contraintes d'hygiène spécifiques.

### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : stockage, vente.
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : distribution.
- ▶ **Niveau de formation** : variable, allant de l'éducation de base au niveau d'enseignement secondaire.

### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : privé ou public. Intérêt du public à investir dans ce type d'espaces pour des grands marchés d'intérêt national.
- ▶ **Gestion** : généralement publique dans le cadre de marchés d'intérêts publics, notamment alimentaires. Privée pour des halles spécialisées dans du non-alimentaire.
- ▶ **Usagers** : particuliers ou réservé aux professionnels.

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : nombre d'emplois créés dépendant des entreprises accueillies et des emplois liés à la gestion du site (administration, comptabilité, entretien). Présence d'emplois informels de vente en périphérie de la halle.
- ▶ **Rayonnement économique** : rayonnement local (marchés alimentaires), régional (halles spécialisées) et national/international (marché de gros d'intérêt national).
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : activité de vente, à faible valeur ajoutée, sauf si activité de production associée ou produits vendus à forte valeur ajoutée.
- ▶ **Coûts investissement initial** : investissement conséquent (grande surface, prix de foncier élevé).

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : possibilité de mettre en valeur une production réalisée par des femmes.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : emploi de main d'œuvre peu qualifiée locale, intégration de jeunes. Dans le cadre de marchés alimentaires locaux, création de réseaux de distribution locaux.

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : très forte dans le cas des halles alimentaires frigorifiques. Intérêt à respecter de hautes performances énergétiques. La mutualisation des équipements permet de réduire l'impact énergétique. Très forte dans le cas des halles alimentaires frigorifiques.
- ▶ **Émissions** : pollution liée au transport, pollution sonore, réfrigération.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : possibilité de réemploi de matériaux pour la construction, possibilité de réhabiliter des bâtiments historiques de type gare.

### FORCES

- Produit de fortes synergies économiques sur le quartier et les secteurs économiques concernés
- Mutualise les coûts liés à la vente
- Constitue un intérêt stratégique pour le secteur public dans le cas de halles alimentaires
- Insère une main d'œuvre locale peu qualifiée

### FAIBLESSES

- Présente un coût d'investissement élevé (forte emprise foncière)
- Nécessite une concertation forte avec les futurs acteurs de la halle
- Consomme beaucoup d'énergie, surtout si besoin de réfrigération

### OPPORTUNITÉS

- Permet de réhabiliter des bâtiments historiques (ex. gare, entrepôt, caserne)
- Stimule les circuits courts locaux
- Peut aider la revitalisation d'un centre urbain en perte de vitesse
- Favorise le tourisme dans le cas de halles artisanales et alimentaires

### MENACES

- Produit des externalités négatives liées à la logistique de personnes et marchandises (bruit et transit)
- Nécessite une forte adéquation entre l'offre et la demande au niveau local
- Peut se déconnecter d'une production locale

- ÉTUDES DE CAS :**
- ▶ Halle Saint-Gobain (Pantin, FRANCE) p.84
  - ▶ Halle/Marché São José, (Recife, BRESIL) p.86

## Halle Saint-Gobain Distribution Bâtiment France, (Pantin, FRANCE)

Cette halle commerciale créée par le groupe Saint-Gobain Distribution Bâtiment France (SGDB France), regroupe deux enseignes partenaires de la marque ainsi que huit enseignes complémentaires. La rénovation de cette ancienne halle de trafic de marchandises se tourne entièrement pour les professionnels du bâtiment et marque la volonté de centraliser une offre complète de marchandises pour la région Ile-de-France.

France



Ile de France



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DE LA HALLE SAINT-GOBAIN

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : tissu dense, banlieue proche de Paris.
- ▶ **Accès** : accès carrossable par les grands axes de circulation, accès ferroviaire (non utilisé pour cause de problèmes avec la Société Nationale des Chemins de Fer).

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : 35000 m<sup>2</sup>.
- ▶ **Volumétrie** : RDC.
- ▶ **Capacité d'accueil** : forte capacité d'accueil sur la partie libre service, faible capacité d'accueil sur la partie stockage.
- ▶ **Particularités** : voies de circulation à l'intérieur, contraintes incendies dues à la grandeur de la halle.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : stockage, vente.
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : distribution.
- ▶ **Niveau de formation** : éducation de base, secondaire.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : entièrement endossé par l'entreprise privée Saint-Gobain Distribution Bâtiment France.
- ▶ **Gestion** : 1 entité administrative pour la gestion de la halle (service d'entretien) avec 6 enseignes Saint-Gobain juridiquement séparées.
- ▶ **Usagers** : professionnels du chantier.

## CRITÈRES ANALYTIQUES DE LA HALLE SAINT-GOBAIN

### Enjeux économiques

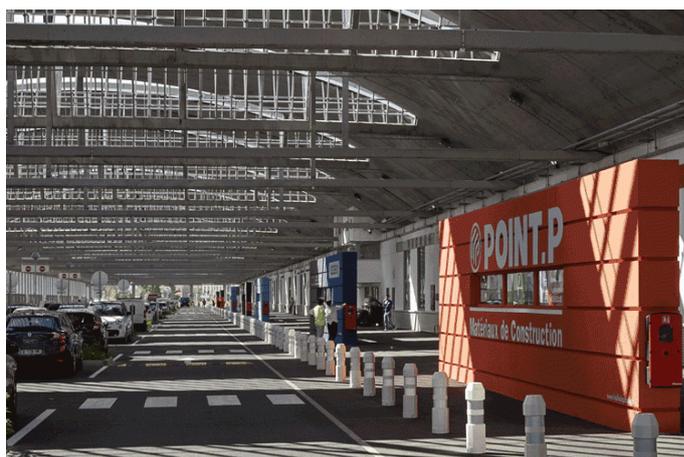
- ▶ **Emplois** : 130 emplois stables dont 23 issus d'emplois aidés (formation et emploi de chômeurs peu qualifiés).
- ▶ **Rayonnement économique** : rayonnement régional (distribution à l'échelle de la région Ile-de-France).
- ▶ **Investissement initial** : 10 millions d'euros pour le foncier, 30 millions d'euros de travaux.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : activité peu féminine.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : contrat de confiance avec la mairie pour l'emploi de main d'œuvre locale, formation de main d'œuvre peu qualifiée dans le cadre de programme avec la Communauté d'Agglomération Est Ensemble.

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : hautes performances énergétiques, recyclage des eaux usées.
- ▶ **Émissions** : pollution liée au transport.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : réhabilitation d'une gare inutilisée et revalorisation du patrimoine, espace vert de biodiversité (12 500 m<sup>2</sup>).



Source : <https://www.saint-gobain.com>

## Halle/Marché São José (Recife, BRÉSIL)

Ancienne halle du XIX, le marché public São José anime la vie de son quartier avec chaque jour la vente de produits alimentaires frais et de la restauration mais aussi des productions artisanales qui attirent touristes et habitants. Ce patrimoine historique du Brésil a été rénové par la Municipalité et l'Institut du Patrimoine Historique et Artistique National en 1994, et constitue maintenant un centre névralgique de la ville et du tourisme. Suite au projet de réhabilitation, le commerce informel en a été déplacé.

Brésil



Recife



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DE LA HALLE DE SAO JOSE

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation :** centre-ville, quartier historique São José.
- ▶ **Accès :** accès piétons et transports en commun (terminal d'intégration de bus), accès par voies carrossables.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions :** 3500m<sup>2</sup>, 547 boxes situés à l'intérieur de la halle et devant celle-ci dans des baraques à restauration.
- ▶ **Volumétrie :** RDC avec des voies de circulation en croix à l'intérieur. Petites baraques devant la halle.
- ▶ **Capacité d'accueil :** forte capacité d'accueil, pas de contrôle du passage.
- ▶ **Particularités :** voies de circulation à l'intérieur. Contraintes d'hygiène spécifiques pour la partie des produits frais.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies :** vente (alimentation, restauration et majoritairement artisanat).
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur :** distribution.
- ▶ **Niveau de formation :** pour les commerçants formels : de l'enseignement de base au niveau secondaire. Pour les commerçants informels : enseignement de base.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial :** public via l'Institut du Patrimoine Historique et Artistique National.
- ▶ **Gestion :** par la municipalité, informellement : coordination avec l'association des commerçants de Recife. Cession d'usage pour les boxes dans la halle.
- ▶ **Usagers :** particuliers.

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : environ 300-450 personnes (commerce formel et informel).
- ▶ **Rayonnement économique** : rayonnement local pour la vente d'aliments. Intérêt patrimonial et culturel d'envergure nationale.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : activité de vente, à faible valeur ajoutée, sauf pour les commerçants d'artisanat. Activité de vente plus importante pendant les fêtes (pâques, Noël, carnaval etc).

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : généralement assez masculin sauf pour le commerce d'herbes médicinales ou d'habits. Propriétaires des boxes majoritairement masculins.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : emploi de main d'œuvre peu qualifiée locale, intégration de jeunes. Création de réseaux de distribution locaux.

### Enjeux environnementaux

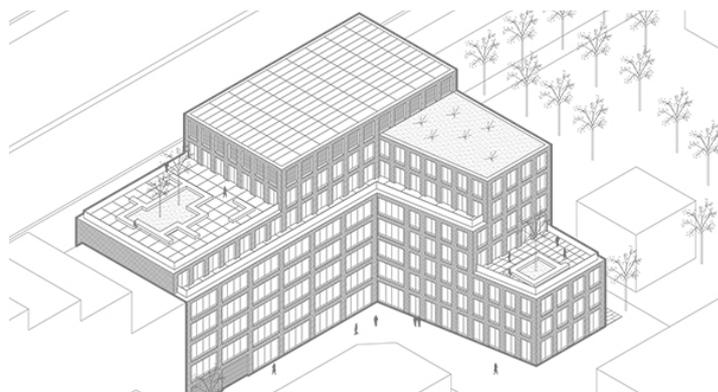
- ▶ **Consommation énergétique** : liée à l'éclairage, la réfrigération et au matériel de cuisine des restaurants.
- ▶ **Émissions** : pollution liée au transport, pollution sonore.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : réhabilitation d'un bâtiment historique et valorisation du patrimoine.



Source : wikipedia.org

## Définition

Les immeubles de bureaux sont des édifices qui accueillent principalement des activités du secteur tertiaire (services aux entreprises, conseil, assurance, etc.). Ils constituent des productions architecturales courantes et régulières. Les parcs de bureaux représentent une part considérable de la surface bâtie urbaine.



Source : Syvil architecture

## CRITÈRES DESCRIPTIFS DE L'IMMEUBLE DE BUREAUX

<p><b>Insertion urbaine</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Localisation</b> : centre-ville ou zones périphériques spécifiques (“parcs de bureaux”), quartiers d'affaires, zones d'activités économiques en développement.</li> <li>▶ <b>Accès</b> : en périphéries, proximité des voies d'accès routières. En zones plus urbaines, accessibilité via transports en commun.</li> </ul>
<p><b>Caractéristiques architecturales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Dimensions</b> : superficie allant de 1000m<sup>2</sup> à plus de 50000 m<sup>2</sup>.</li> <li>▶ <b>Volumétrie</b> : variable, au-dessus de R+4 en moyenne.</li> <li>▶ <b>Capacité d'accueil</b> : effectif des travailleurs (majoré, le cas échéant, de l'effectif du public admis, selon normes ERP). Ratio : 10m<sup>2</sup>/personne ou 15m<sup>2</sup>/personne si activités fondées sur des communications verbales.</li> <li>▶ <b>Contraintes</b> : se référer aux normes de sécurité incendie et d'accessibilité en vigueur.</li> <li>▶ <b>Particularités</b> : besoin de convertibilité du bâtiment (cloisonné, ouvert...), adaptabilité aux changements d'occupants, souplesse d'aménagement.</li> </ul>
<p><b>Secteur d'activité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Types d'activités accueillies</b> : activités de services, secteur tertiaire.</li> <li>▶ <b>Position dans la chaîne de valeur</b> : en amont des activités de production (R&amp;D, conception...), et/ou en aval (commercialisation, services...).</li> <li>▶ <b>Niveau de formation</b> : variable, selon l'utilisateur occupant, de l'enseignement secondaire jusqu'au deuxième cycle de l'enseignement supérieur.</li> </ul>
<p><b>Appartenance et mode de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Investissement initial</b> : privé (société foncière, opérateur privé, aménageur, etc.).</li> <li>▶ <b>Gestion</b> : l'utilisateur diffère et varie dans le temps (le propriétaire est rarement l'utilisateur du bâtiment tertiaire). Un gestionnaire pour un occupant unique ou pour le compte de plusieurs entreprises.</li> <li>▶ <b>Usagers</b> : entreprise(s) occupante(s) souvent locataire(s) des espaces de bureaux.</li> </ul>

## CRITÈRES ANALYTIQUES DE L'IMMEUBLE DE BUREAUX

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : nombre d'emplois créés dépendant de l'entreprise occupante. Emplois tertiaires, relativement pérennes, en temps plein (type secrétariat, conseil, management...) + emplois liés à la gestion du site (entretien, sécurité, restauration).
- ▶ **Rayonnement économique** : régional, national, voire international selon activité de l'entreprise occupante.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : secteur tertiaire, forte valeur ajoutée.
- ▶ **Coûts investissement initial** : investissement conséquent lié aux exigences des normes des bâtiments tertiaires, fort enjeu de maîtrise des coûts, construction de grande ampleur.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : emplois hommes/femmes a priori équilibrés dans ce secteur. Veiller à l'adaptation des équipements disponibles dans l'immeuble de bureaux.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : accessibilité à des emplois à faibles exigences de qualifications pour les activités de gestion du site.

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : forte consommation énergétique, vaste surface à climatiser, éclairer... Hautes performances énergétiques attendues (équivalents aux labels internationaux type BREEM, LEED).
- ▶ **Émissions** : émissions de GES induites par une forte consommation d'énergie. Possibilité de mettre en place des modèles de réduction des déchets (tri, recyclage compostage, limitation des impressions papiers, vaisselle réutilisable...). Taxe carbone envisageable pour inciter à la réduction des consommations.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : privilégier des matériaux à faible impact environnemental, des pratiques de réemploi de matériaux, travailler sur la « démontabilité » et la réversibilité du bâti notamment vers un usage résidentiel.

### FORCES

- Représente un lieu source de connexion sociale, d'émulation professionnelle et d'innovation
- S'illustre par la flexibilité de l'aménagement architectural intérieur et la réversibilité des locaux
- Mobilise des activités de services, à forte valeur ajoutée (compétitivité économique)

### OPPORTUNITÉS

- Présente des atouts face aux enjeux d'innovation architecturale (procédés de réemploi de matériaux, flexibilité des usages, réversibilité du bâti...)
- Peut s'inscrire dans une dynamique de pôle d'innovation, effet de synergie

### FAIBLESSES

- Nécessite un investissement initial conséquent
- Induit de fortes consommations énergétiques
- Dépend d'un accès routier ou transport en commun
- Doit être cohérent avec l'activité économique et le bassin d'emplois de la zone

### MENACES

- S'expose à un risque d'innoculation (entre 2001 et 2012, à Paris, 378.600 m<sup>2</sup> de bureaux ont été transformés en logements car vacants)
- Induit de forts enjeux de maîtrise des coûts, risques d'abandon de l'opération urbaine

- ÉTUDES DE CAS :**
- ▶ Bureaux Pulse d'Icade (Saint-Denis, FRANCE) p.90
  - ▶ Bureaux Zénith (Rabat, MAROC) p.92

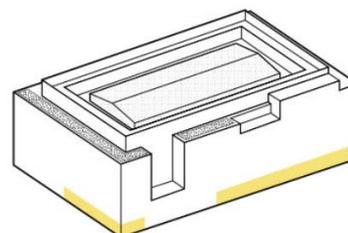
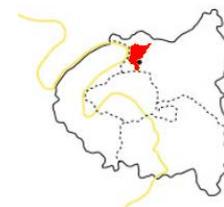
## Bureaux Pulse d'Icade (Saint-Denis, FRANCE)

Pulse est un bâtiment de bureaux conçu par Icade, réalisé par l'agence d'architecture BFV et livré janvier 2019. Le coût de l'opération s'élève à 65.7 M€ HT. Cet immeuble est constitué d'une structure mixte bois-béton d'environ 30 000 m<sup>2</sup>. Il se distingue par des validations de certifications environnementales et sociales telles qu'un HQE "Excellent" et un BREEAM "Excellent" ainsi que par son engagement pour la création d'emploi et l'insertion professionnelle.

France



Ile de France



Source : BFV Architectes

### CRITÈRES DESCRIPTIFS DES BUREAUX PULSE

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : France, Saint-Denis (93), sur un campus de plus de 300 entreprises. Zone en développement, accès transports et proximité de campus universitaire Condorcet. Banlieue parisienne, zone urbaine sensible / quartier prioritaire.
- ▶ **Accès** : métro, navettes Icade pour la liaison avec les trains régionaux, arrêt de tramway prévu pour 2024. 323 places de parking.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : 30.000m<sup>2</sup> surface de plancher (SDP).
- ▶ **Volumétrie** : R+7.
- ▶ **Capacité d'accueil** : effectif sécuritaire de 2500 personnes, 385 personnes par étage courant.
- ▶ **Particularités** : atrium (événements, expositions temporaires, espaces de coworking...), espaces de restauration (RIE, cafétéria...), potager de 400m<sup>2</sup>. Immeuble divisible, « alotissable », pouvant être occupé par plusieurs entreprises locataires.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : activités de services, secteur tertiaire. Accueil de sièges sociaux d'entreprises.
- ▶ **Niveau de formation** : variable, selon l'utilisateur occupant, de l'enseignement secondaire jusqu'au deuxième cycle de l'enseignement supérieur.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : propriété foncière de la société Icade.
- ▶ **Gestion** : gestionnaire unique. Contrat de bail commercial locatif avec l'entreprise occupante.
- ▶ **Usagers** : entreprise(s) occupante(s) des espaces de bureaux.

### Enjeux économiques

- ▶ **Formation et insertion professionnelle :**
  - 50.000 heures d'insertion professionnelle locale sur la durée du chantier (clause d'insertion sociale impulsée par le territoire puis mise en œuvre par le développeur).
  - Création d'une start-up pour la réhabilitation des dalles de faux plancher issues du réemploi (MOBIUS).
- ▶ **Production de valeur ajoutée :** forte valeur ajoutée

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Démarche de co-construction menée avec les collectivités**
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables :**
  - Partenariat avec des centres de formation. Modes constructifs bois mis à profit pour la formation et le recrutement de 4 jeunes par la société MATHIS, référent bois du chantier.

### Enjeux environnementaux

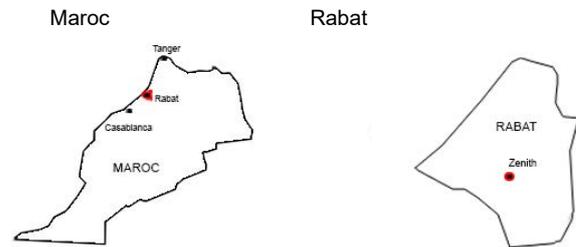
- ▶ **Consommation énergétique :**
  - Haut niveau de certifications environnementales (BREEAM Excellent, BBCAExcellent, HQE Excellent, E+C-).
  - Structure bois du bâtiment : 6.000m<sup>3</sup> d'éléments en bois utilisés
  - 25% de l'isolation du bâtiment est réalisée à base de textiles recyclés (METISSE).
  - Compacité et forme du bâtiment, rectangulaire, simple et monolithique facilite le chauffage et la ventilation et permet des économies d'énergie.
- ▶ **Émissions :**
  - 4500 tonnes de CO<sub>2</sub> du bilan carbone compensées par une opération de reforestation de l'ordre de 300.000€ en partenariat avec la filière bois (repeuplement).
  - Production chaud-froid locale + anticipation des besoins et des attentes pour adapter au mieux la consommation énergétique.
- ▶ **Résilience et mutabilité :**
  - Réemploi de matériaux : 100% du faux-plancher technique est issu du réemploi de matériaux venant de chantiers d'Ile de France (19.000m<sup>2</sup>), ainsi que les mains courantes du sous-sol et le mobilier de l'espace vestiaire.
  - Favorisation de filières « circuit-court » et bois Origine France.



Source : BFV Architectes

## Bureaux Zénith (Rabat, MAROC)

Le Zénith est un immeuble tertiaire construit à Rabat. Le bâtiment a été réalisé par Taoufik El Oufir Architecte et livré en 2014. Son coût de réalisation s'élève à 120 millions de Dirhams (env. 11M d'euros). Zénith est un immeuble tertiaire, s'inscrivant dans une démarche innovante et respectueuse de l'environnement.



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DES BUREAUX ZENITH

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : quartier d'affaires et diplomatique Hay Riad, zone dense proche du centre-ville de Rabat (Maroc).
- ▶ **Accès** : transports en commun, accès direct au réseau autoroutier. Parking d'une capacité de 450 places.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : 31.300m<sup>2</sup> .
- ▶ **Volumétrie** : R+7.
- ▶ **Capacité d'accueil** : effectif sécuritaire d'environ 2000 personnes.
- ▶ **Particularités** : espaces extérieurs végétalisés, espaces de restauration. Immeuble divisible, « alotissable », pouvant être occupé par plusieurs entreprises locataires. Planchers de bureaux modulables.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : activités de services, secteur tertiaire. Accueil de siège sociaux d'entreprises, notamment des organisations impliquées dans le développement durable (MASEN, Eléphant Vert, etc.)
- ▶ **Niveau de formation** : variable, de l'enseignement secondaire jusqu'au deuxième cycle de l'enseignement supérieur.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : propriété foncière de la société Zenith.
- ▶ **Gestion** : gestionnaire unique. Contrat de bail commercial locatif avec l'entreprise occupante.
- ▶ **Usagers** : entreprise(s) occupante(s) des espaces de bureaux, souvent des sièges sociaux d'entreprises.

### Enjeux économiques

- ▶ **Formation et insertion professionnelle** : bonne insertion professionnelle à l'échelle locale
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : activité de service, forte valeur ajoutée.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : secteur d'activité à priori peu genré.
- ▶ **Création de lien social** : 1er et 2ème étages dotés de balcons végétalisés, lieux de rencontre et d'échanges.

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** :
  - forte consommation énergétique liée à la surface de l'immeuble (climatisation, éclairage, etc.). Pollution numérique liée aux activités sur ordinateurs etc.
  - traitement spécifique des façades nord et sud pour réduire les pertes d'énergie
- ▶ **Émissions** :
  - bilan carbone important lié à l'emprise foncière et aux consommations énergétiques.
  - fort enjeu de durabilité des matériaux
- ▶ **Résilience et mutabilité** :
  - éclairages led à 100 %,
  - système de récupération des eaux pluviales
  - objectif de production électrique propre (6000MW à l'horizon 2030)
  - toit et espaces végétalisés

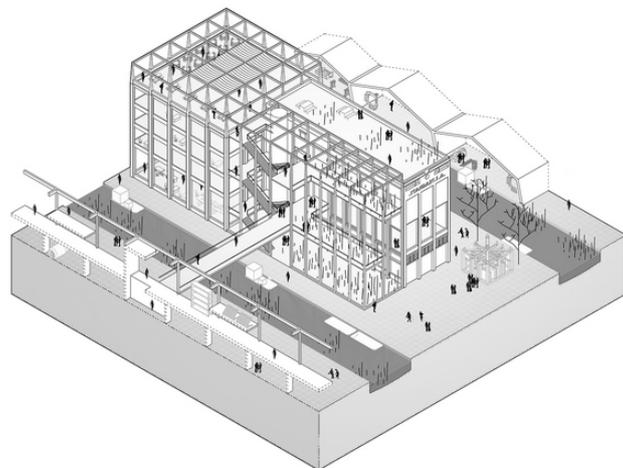


Source : [signature-by-profil-systemes.com](http://signature-by-profil-systemes.com)

## Définition

Une pépinière d'entreprises est une structure dédiée aux entrepreneurs venant de créer leur structure. Elle propose, pour un coût attractif, un espace de travail (bureaux, salles de réunion, etc.), des services (accueil téléphonique, gestion courrier...) et un accompagnement personnalisé. Les pépinières peuvent être sectorielles.

Un incubateur d'entreprises permet la « gestation » de projets innovants sélectionnés. Les porteurs de projet disposent d'un hébergement et d'un accompagnement personnalisé. L'incubation dure en moyenne un à deux ans. S'ils permettent l'impulsion d'une activité, les incubateurs demandent souvent un retour sur investissement des frais d'hébergement lorsque l'entreprise génère un chiffre d'affaires suffisant.



Source : Guillaume Anrys Architecte

### CRITÈRES DESCRIPTIFS DE LA PÉPINIÈRE ET DE L'INCUBATEUR

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : milieu urbain dense.
- ▶ **Accès** : connexion aux axes de circulations, desservi par les transports en commun.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : surface variable de 100 m<sup>2</sup> à plusieurs milliers de m<sup>2</sup>.
- ▶ **Volumétrie** : adaptable, polyvalente.
- ▶ **Capacité d'accueil** : 10m<sup>2</sup>/personne.
- ▶ **Contraintes** : se référer aux normes de sécurité incendie et d'accessibilité en vigueur.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : majoritairement conception mais aussi production, services, R&D, etc.
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : conception et production.
- ▶ **Niveau de formation : pour les incubateurs** : généralement niveau de formation universitaire. Pour les pépinières : niveau de formation dès l'enseignement secondaire.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : généralement privé mais intérêt du public à financer ou soutenir.
- ▶ **Gestion** : généralement un organisme gestionnaire privé qui sélectionne les projets sur leur *business model*. Peut prendre des formes variées (coopérative d'activité, rattachement à l'université etc.).
- ▶ **Usagers** : entreprises hébergées et leur public.

## CRITÈRES ANALYTIQUES DE LA PÉPINIÈRE ET DE L'INCUBATEUR

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : nombre d'emplois créés dépendant des structures accueillies et emplois liés à la gestion du site (administration, comptabilité, entretien).
- ▶ **Rayonnement économique** : rayonnement potentiellement régional ou national avec l'effet d'entraînement et d'émulation de l'innovation.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : dépendant des structures accueillies et de leur niveau d'ancienneté. Pour les incubateurs : potentiellement haute valeur ajoutée.
- ▶ **Coûts investissement initial** : risque lié à l'investissement pour les incubateurs.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : possibilité de sélectionner des projets favorisant l'intégration des femmes.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : constitue un tremplin à l'entreprenariat avec transfert de savoirs dans la communauté (coaching dans le cas de l'incubateur).

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : assez forte (vaste surface à climatiser, éclairer). Intérêt à respecter hautes performances énergétiques.
- ▶ **Émissions** : possibilité de mettre en place des modèles de réduction des déchets (tri, recyclage, limitation des impressions, vaisselle réutilisable etc.).
- ▶ **Résilience et mutabilité** : espace polyvalent, facilement réversible et démontable.

## FORCES

- Constitue une infrastructure essentielle au soutien entrepreneurial
- Réduit les coûts de lancement d'une entreprise
- Permet la mutualisation des ressources (ex : formations, personnel administratif, services cloud, matériel numérique...)
- Crée des synergies entre entreprises au niveau local

## FAIBLESSES

- Nécessite un travail de sensibilisation et de démocratisation de ce modèle entrepreneurial
- Demande un investissement foncier important pour une localisation privilégiée (zone dense desservie par les transports en commun)
- Présente un modèle économique à consolider
- Induit une forte sélection des projets sélectionnés, prérequis innovatif important

## OPPORTUNITÉS

- Génère des dynamiques d'innovation à rayonnement régional, national voire international
- Offre des opportunités de collaboration avec d'autres acteurs (ex : universités, pôle de recherche, etc.)
- Stimule économiquement un quartier en perte de vitesse

## MENACES

- Présente un risque à l'investissement nécessitant une étude et un suivi des projets soutenus (incubateur)
- S'insère dans un modèle très concurrentiel entre incubateurs et entreprises

- ÉTUDES DE CAS :**
- ▶ Incubateur Flat6Lab (Tunis, TUNISIE) p.96
  - ▶ La cursive Boutaric (Dijon, FRANCE) p.98

## Incubateur Flat6Lab (Tunis, TUNISIE)

Inséré dans l'immeuble Le15, haut de cinq étages, dédié à l'entrepreneuriat et soutenu par le Meninx Holding, le Flat6lab trouve sa place auprès d'un espace de "Open Innovation", d'une galerie d'art, d'un Columbia Center, d'une école de coding et d'un café. Profitant de inoccupation d'un local détenu par le Holding, Le15 s'est monté pour répondre au chemin de entrepreneuriat. Les sept startups accueillies au Flat6lab bénéficient de ces espaces modulables et divers (auditorium, galerie, rooftop, bureaux etc.) ainsi que d'un coaching personnalisé.

Tunisie



Tunis



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DE L'INCUBATEUR FLAT6LAB

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : localisation privilégiée en centre-ville de Tunis, très proche de la gare.
- ▶ **Accès** : connexion aux axes de circulations, desservi par les transports en commun.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : 137 m<sup>2</sup> pour l'espace de l'incubateur. Le15 occupe 4 étages qui peuvent être utilisés par les entreprises (notamment la partie rez-de-chaussée).
- ▶ **Volumétrie** : R+3 (sur un immeuble de 5 étages).
- ▶ **Capacité d'accueil** : 80 personnes.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : majoritairement conception mais aussi production, services, R&D etc.
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : conception et production.
- ▶ **Niveau de formation** : niveau de formation universitaire type licence.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : privé (Meninx Holding). Aucune aide publique.
- ▶ **Gestion** : organisme gestionnaire privé qui sélectionne 7 startups sur leur business model et leur propose un coaching personnalisé, une aide juridique et pour trouver des investissements, une proposition d'ateliers et formations ainsi que la tenue d'événements.
- ▶ **Usagers** : entreprises hébergées et leur public, employés de la structure gestionnaire.

## CRITÈRES ANALYTIQUES DE L'INCUBATEUR FLAT6LAB

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : 10 emplois liés à la structure d'accueil et environ 30 startappeurs.
- ▶ **Rayonnement** : rayonnement local (même si recrutement dans toute la Tunisie).
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : dépendant des structures accueillies

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : peu de femmes dans la partie incubateur. Programme de l'espace "Open Innovation" suivi de femmes entrepreneures (coaching personnalisé).
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : se veut ouvert sur le quartier avec le RDC avec le café, une galerie d'art et avec des visites proposées à des enfants du grand Tunis.

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : forte (vaste surface à climatiser, éclairer). Peu de respect des hautes performances énergétiques.
- ▶ **Émissions** : liées à la consommation énergétique, tentative de tri des déchets.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : espace polyvalent notamment lors de l'organisation d'évènements accueillant du public.



Source : <https://www.flat6labs.com/>

## La Coursive Boutaric (Dijon, FRANCE)

Installé dans le quartier des Grésilles, un quartier populaire de Dijon qui a été l'objet de politiques de requalification urbaine par la ville, le pôle culturel de La Coursive Boutaric accueille une pépinière d'entreprises culturelles et un espace de coworking. Avec la volonté d'accélérer le développement économique des entreprises culturelles en mutualisant les ressources et en proposant des solutions flexibles et l'apport d'une aide juridique, la mise en commun d'appels d'offre et des formations, la pépinière est aujourd'hui ancrée dans le territoire. Elle cherche à promouvoir le quartier et à s'y insérer, avec par exemple l'organisation de "Casbah Boutaric" et du Collectif Grésilles Culture.



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DE LA PÉPINIÈRE LA COURSIVE BOUTARIC

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : milieu urbain dense (quartier populaire des Grésilles).
- ▶ **Accès** : connexion aux axes de circulations, desservi par les transports en commun.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : 400 m<sup>2</sup>.
- ▶ **Volumétrie** : adaptable, polyvalente.
- ▶ **Capacité d'accueil** : 10m<sup>2</sup>/personne.
- ▶ **Contraintes** : se référer aux normes de sécurité incendie et d'accessibilité en vigueur.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : conception, production, services dans le secteur de la culture.
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : conception et production.
- ▶ **Niveau de formation** : niveau de formation dès le secondaire.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : public Grand Dijon Habitat (établissement public à caractère industriel et commercial, aménageur public, ex-OPAC).
- ▶ **Gestion** : organisme gestionnaire Zutique productions. Immeuble de la propriété de Grand Dijon Habitat. Subventions de la métropole de Dijon dans le cadre de projets.
- ▶ **Usagers** : entreprises, entrepreneurs et associations de la culture et leur public.

## CRITÈRES ANALYTIQUES DE LA PÉPINIÈRE LA COURSIVE BOUTARIC

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : 70 équivalents temps pleins, 50 employés permanents.
- ▶ **Rayonnement** : rayonnement local dans le quartier et dans le secteur de l'industrie créative en général.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : 1,5 millions d'euros de chiffre d'affaire cumulé.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : équilibré
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : permet une émulation créative ainsi que le suivi de petites structures.

### Enjeux environnementaux

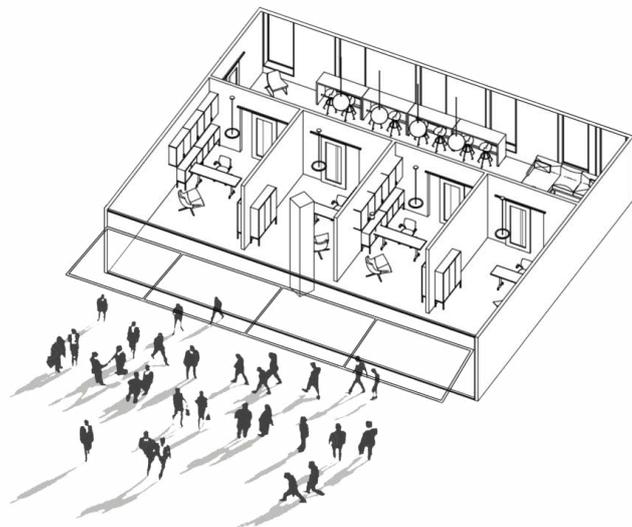
- ▶ **Consommation énergétique** : assez forte (vaste surface à climatiser, éclairer). Intérêt à respecter hautes performances énergétiques.
- ▶ **Émissions** : liées à la consommation énergétique.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : espace polyvalent, facilement réversible et démontable notamment dans le cas d'évènements accueillant du public.



Source : <https://www.la-coursive.fr/>

## Définition

Un espace de coworking héberge des freelancers, des startups, des ONGs en leur louant un espace de travail à la journée ou au mois. Cela peut aller de bureaux en open space à des salles de réunions, des espaces évènementiels pour accueillir un public extérieur. Egalement, l'espace peut proposer des services comme des formations, ateliers, évènements etc. Ces moments et espaces partagés ont vocation à favoriser l'émulation et créer une communauté entrepreneuriale.



Source : <http://www.loganpate.com/>

## CRITÈRES DESCRIPTIFS DE L'ESPACE DE CO-WORKING

### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : centre-ville.
- ▶ **Accès** : voie d'accès carrossable, desservi par transports en commun.

### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : 250-1000m<sup>2</sup>, généralement moins de 50 bureaux.
- ▶ **Volumétrie** : très adaptable.
- ▶ **Capacité d'accueil** : 10-15m<sup>2</sup>/personne.
- ▶ **Contraintes** : se référer aux normes de sécurité incendie et d'accessibilité en vigueur.

### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : auto-entrepreneurs, petites entreprises, associations.
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : conception, production.
- ▶ **Niveau de formation** : pas de niveau de formation requis.

### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : investissement privé mais intérêt du public pour stimuler l'entrepreneuriat.
- ▶ **Gestion** : privée.
- ▶ **Usagers** : entrepreneurs ou associations sans espace de travail.

## CRITÈRES ANALYTIQUES DE L'ESPACE DE CO-WORKING

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : nombre d'emplois créés dépendant des structures accueillies et emplois liés à la gestion du site (administration, comptabilité, entretien).
- ▶ **Rayonnement économique** : local.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : dépendant des structures accueillies et de leur niveau d'ancienneté.
- ▶ **Coûts investissement initial** : si la demande locale d'espace de travail est forte, l'investissement devient rentable.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : possibilité de mutualiser les coûts de garde d'enfants avec une crèche partagée.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : transfert de savoirs basé sur la communauté, flexibilité pour les entrepreneurs (engagement forfaitaire à la journée, semaine, ou au mois).

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : assez forte (vaste surface à climatiser, éclairer). Intérêt à respecter hautes performances énergétiques. Mutualisation des équipements permet de réduire l'impact énergétique.
- ▶ **Émissions** : liées à la consommation énergétique. Possibilité de mettre en place des modèles de réduction des déchets (tri, recyclage, limitation des impressions, vaisselle réutilisable etc.).
- ▶ **Résilience et mutabilité** : espace polyvalent, facilement réversible et démontable.

## FORCES

- Permet la mutualisation de coûts (salle de réunion, garde d'enfants, formations etc.)
- Donne de la flexibilité pour les entrepreneurs et associations (pas d'engagement nécessaire pour accéder aux salles de réunions etc.)
- Crée une communauté d'entrepreneurs (networking, transfert de savoirs)
- S'adapte à tout type d'espace

## OPPORTUNITÉS

- Peut promouvoir l'insertion et accompagnement de populations spécifiques (femmes, jeunes...)
- Décolle rapidement si les entrepreneurs se saisissent de l'endroit
- Génère des dynamiques d'innovation à rayonnement local

## FAIBLESSES

- Nécessite un investissement foncier important pour une localisation privilégiée (zone dense desservie par les transports en commun)
- Peut proposer un modèle économique parfois difficile à trouver
- Dispose de peu d'aides du secteur public, investissement essentiellement privé
- Nécessite la création d'une communauté pour garantir l'animation du lieu

## MENACES

- Complexifie la création d'une communauté d'entrepreneurs dans le cas d'un grand turnover
- Exige une adaptabilité forte de la part de l'espace de coworking pour trouver un modèle économique solide
- Souffre d'une forte compétition entre espaces de coworking

- ÉTUDES DE CAS :**
- ▶ Cogite (Tunis, TUNISIE) p.102
  - ▶ Work&Co (Dunkerque, FRANCE) p.104

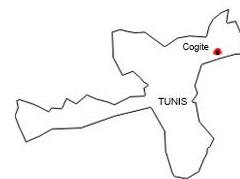
## Cogite (Tunis, TUNISIE)

Situé entre le centre-ville de Tunis et sa banlieue, au cœur du centre d'affaires des Berges du lac, Cogite propose une offre de locaux depuis l'open space à des bureaux privatifs à la journée ou au mois depuis 2013. Ce "dinosaur" (des mots de sa CEO) de l'écosystème de startups tunisoises met en contact des entrepreneurs et petites entreprises avec des bailleurs de fonds, des coachs et professionnels de chaque secteur à travers des événements variés. Dépendant actuellement de bailleurs de fonds (présentement HIVOS), l'espace cherche aujourd'hui à évoluer vers un modèle économique plus autonome.

Tunisie



Tunis



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DE COGITE

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : carré business proche du centre de Tunis "Berges du Lac".
- ▶ **Accès** : voies d'accès carrossable, pas d'accès en transports en commun.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : 900 m<sup>2</sup> de bureaux, 1500m<sup>2</sup> (terrain global).
- ▶ **Volumétrie** : R+3.
- ▶ **Capacité d'accueil** : forte capacité d'accueil (réception d'événements avec public).
- ▶ **Contraintes** : se référer aux normes de sécurité incendie et d'accessibilité.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : médias jeunes, marketing agencies, sociétés des technologies de l'information, associations...
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : conception, production.
- ▶ **Niveau de formation** : généralement études supérieures même si personnes sans études de l'enseignement supérieur.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : privé (Zied Mhersi, Rym Baouendi, Houssein Aoudi).
- ▶ **Gestion** : privée, entreprise sociale Cogite. Dépendance sur bailleurs de fonds (actuellement HIVOS).
- ▶ **Usagers** : petites entreprises de moins de 15 employés, public des événements.

## CRITÈRES ANALYTIQUES DE COGITE

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : 5 personnes employées par Cogite et entre 100 et 150 coworkers (120 en moyenne).
- ▶ **Rayonnement** : national avec la création d'autres espaces de coworking à Djberba, Jendouba et au centre de Tunis.
- ▶ **Investissement initial** : très bas, moins de 10 000 euros.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : forte valeur ajoutée induite, impact économique indirect, sert de tremplin aux particuliers et aux entreprises.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre**: sessions de débats, parole et workshops pour les femmes. Equilibre femme/homme chez les coworkers mais pas les mêmes postes.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : Difficulté à accueillir des jeunes au vu du manque de transports en commun. Travail avec l'incubateur Flat6Lab pour créer une passerelle depuis celui-ci vers des locaux à Cogite. Community empowerment avec des formations, workshops, rencontres avec bailleurs de fonds etc.

### Enjeux environnementaux

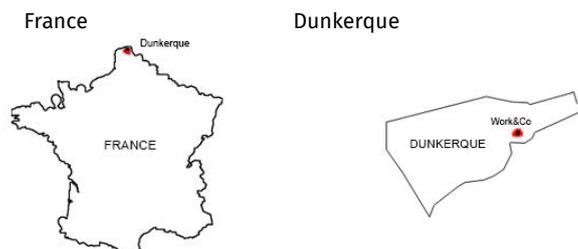
- ▶ **Consommation énergétique** : fort besoin d'approvisionnement énergétique, vaste surface à climatiser, éclairer.
- ▶ **Émissions** : haute consommation d'énergie. Recyclage des déchets mais pertes inévitables.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : larges espaces modulaires, permettant facilement la transformation du bâtiment



Source : cogite.tn

## Work&Co (Dunkerque, FRANCE)

Work&Co s'adresse aux entrepreneurs qui cherchent un lieu de travail, de réunion et/ou une domiciliation sans engagement. En proposant des forfaits à l'heure, au mois et un espace de restauration, la structure s'adapte aux différentes demandes, notamment à celle des parents en leur permettant de travailler tout en trouvant une solution pour garder leur(s) enfant(s) en crèche. Sa localisation dans un quartier en revalorisation est stratégique car elle est accessible facilement du centre-ville et de la gare avec des exonérations d'impôts fonciers. Avec l'organisation d'événements, un lien suivi avec la maison de quartier et l'installation d'une crèche, l'espace participe à la redynamisation du quartier.



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DE WORK&CO

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : tissu moyennement dense, au bord du centre-ville de Dunkerque, dans un quartier en revalorisation.
- ▶ **Accès** : voie d'accès carrossable, 5 minutes à pied de la gare, 10 minutes du centre-ville, bien desservi par transports en commun (gratuits dans la

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : 1200 m<sup>2</sup> au total (bureaux, crèche, espaces de coworking, espace de restauration), espace de coworking de 140m<sup>2</sup>.
- ▶ **Volumétrie** : R+4.
- ▶ **Capacité d'accueil** : 60 sur 140m<sup>2</sup> de co-working.
- ▶ **Contraintes** : se référer aux normes de sécurité incendie et d'accessibilité relatives aux établissements recevants du public.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : auto-entrepreneurs, petites entreprises, associations...
- ▶ **Position dans la chaîne de valeur** : conception, production.
- ▶ **Niveau de formation** : pas de niveau de formation requis. Généralement premier cycle de l'enseignement supérieur.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : investissement privé (personnel, business angel). Exonération d'impôts fonciers de la part de la municipalité pour l'installation dans un quartier en revalorisation. Aide de la collectivité de la Communauté Urbaine de Dunkerque pour les jeunes entrepreneurs et victoire à leur concours des jeunes entrepreneurs.
- ▶ **Usagers** : professionnels ou associations sans espace de travail, clientèle de la crèche et de l'espace de restauration.

## CRITÈRES ANALYTIQUES DE WORK&CO

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : 3 salariés de l'espace, 60 coworkers.
- ▶ **Rayonnement** : local.
- ▶ **Coûts investissement initial** : 4 millions d'euros.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : 3 places en crèche (indépendante) disponibles pour les coworkers à tarif préférentiel et avec flexibilité d'horaires. Organisation d'évènements pour les femmes entrepreneures.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : community learning (échanges informels et rencontres formelles 2 fois/mois). Flexibilité pour les entrepreneurs (pas d'engagement forfaitaire). Liens avec la maison de quartier (conférences des coworkers pour les jeunes, organisation de la fête des voisins etc.).

### Enjeux environnementaux

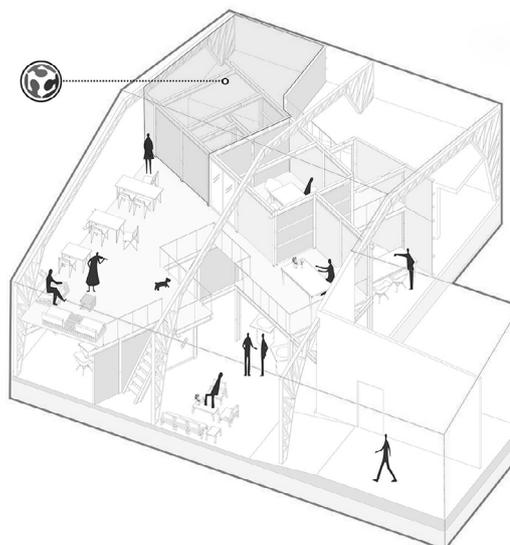
- ▶ **Consommation énergétique** : respect de hautes performances énergétiques, notamment récupération d'eaux chaudes. Installation de dispositifs de réduction de la consommation (minuteurs etc).
- ▶ **Émissions** : liées à la consommation énergétique.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : installation dans une ancienne manufacture de textile. Espace très modulable, qui change régulièrement avec les nécessités et les évènements accueillis.



Source : <https://worketco.fr/>

## Définition

Un FabLab, ou laboratoire de fabrication numérique, est un lieu de création, d'encadrement et d'invention pour l'apprentissage et l'innovation. Les FabLabs donnent accès à un environnement, des compétences, des matériaux et une technologie de pointe permettant de démocratiser le prototypage et la création d'objets au plus grand nombre.



Source : FabAcademy.org

### CRITÈRES DESCRIPTIFS DU FABLAB

<p><b>Insertion urbaine</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Localisation</b> : zones urbaines ou péri-urbaines.</li> <li>▶ <b>Accès</b> : transports en commun et voies routières pour l'acheminement de matériel.</li> </ul>
<p><b>Caractéristiques architecturales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Dimensions</b> : superficie de 120m<sup>2</sup> en moyenne.</li> <li>▶ <b>Volumétrie</b> : de RDC à R+1.</li> <li>▶ <b>Capacité d'accueil</b> : 200 personnes maximum.</li> <li>▶ <b>Contraintes</b> : se référer aux réglementations relatives aux établissements recevant du public (normes d'accessibilité et de sécurité incendie).</li> <li>▶ <b>Particularités</b> : besoin de grands espaces modulables pour l'accueil de machines et d'ateliers.</li> </ul>
<p><b>Secteur d'activité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Types d'activités accueillies</b> : recherche et enseignement, innovation et technologie, fabrication et production.</li> <li>▶ <b>Position dans la chaîne de valeur</b> : en amont des activités de production (R&amp;D, conception), production et assemblage.</li> <li>▶ <b>Niveau de formation</b> : variable, selon l'utilisateur occupant, de l'enseignement secondaire jusqu'au deuxième cycle de l'enseignement supérieur.</li> </ul>
<p><b>Appartenance et mode de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Investissement initial</b> : privé (donation d'une personne ou d'une entreprise intéressée par le projet), public (subventions de l'Etat) ou montage public/privé.</li> <li>▶ <b>Gestion</b> : associative, privée (entreprises), ou publique (universités).</li> <li>▶ <b>Usagers</b> : particuliers, entrepreneurs, étudiants.</li> </ul>

### Enjeux économiques

- ▶ **Emplois** : faible création d'emplois (selon les besoins de fonctionnement de la structure : directeur, formateurs "FabManager", etc...).
- ▶ **Rayonnement économique** : local, régional, national.
- ▶ **Production de valeur ajoutée** : innovation technologique, forte valeur ajoutée.
- ▶ **Coûts investissement initial** : investissement mesuré sur une superficie souvent réduite. La part la plus importante des coûts concerne l'équipement en machines, outils, matériel technologique...

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Inclusion de genre** : usagers hommes/femmes équilibrés a priori dans ce secteur.
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables** : transfert de savoir basé sur la communauté, formation des jeunes ou non-initiés.

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique** : forte consommation énergétique liée aux machines. Hautes performances énergétiques attendues (équivalents aux labels internationaux type BREEM, LEED).
- ▶ **Émissions** : production importante de déchets qu'il est néanmoins possible de recycler et/ou valoriser.
- ▶ **Résilience et mutabilité** : fonctionnement du local basé sur l'autonomie et la résilience, favorisant le circuit court, le réemploi. Grands volumes bâtis facilitant une éventuelle transformation des locaux.

## FORCES

- Démocratise l'accès à la technologie
- Promeut l'entraide et la diffusion des savoirs
- Lutte contre l'isolement et développe le sentiment d'appartenance à une communauté
- Permet un échange intergénérationnel de savoir-faire et une montée en compétences

## FAIBLESSES

- Repose sur une forte consommation d'énergie (utilisation des machines)
- Produit des déchets (chute de matière première)
- Nécessite un effort de sensibilisation pour être visible et accessible par tous
- Ne génère pas une forte création d'emplois

## OPPORTUNITÉS

- Dynamise l'environnement local en s'inscrivant dans une vie de quartier
- Peut s'insérer dans des démarches de réemploi
- Favorise l'émergence de projets innovants
- Peut induire un impact économique positif (aide au prototypage, développement de projets...)

## MENACES

- Doit trouver un mode de financement pérenne
- Peut faire concurrence à certains commerçants
- Risque de s'adresser à un public niche

- ÉTUDES DE CAS :**
- ▶ FacLab de Gennevilliers (Gennevilliers, FRANCE) p.108
  - ▶ FabLab de l'Innovation Hub (Dakar, SENEGAL) p.110

## FacLab de Gennevilliers (Gennevilliers, FRANCE)

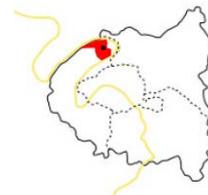
Le FacLab est un fablab ("fabrication laboratory"), ouvert à toutes et tous au sein de l'Université de Cergy-Pontoise sur son site de Gennevilliers. Le FacLab met à disposition des outils traditionnels, du matériel numérique ainsi qu'une équipe de fabmanagers pour aider et promouvoir l'accès au « Do It Yourself ». Ce lieu favorise la découverte et le développement de nouvelles technologies en s'inscrivant résolument dans une démarche d'apprentissage et de partage.

Le FacLab fédère une communauté de personnes d'horizons très divers : designers, artistes, ingénieurs, artisans, étudiants, retraités, chercheurs, enseignants, citoyens, enfants... Tous sont réunis par l'envie de matérialiser une idée, d'échanger des connaissances et savoir-faire dans des domaines variés.

France



Ile de France


**FACLAB**

 —  
 APPRENDRE  
 CRÉER  
 PARTAGER

### CRITÈRES DESCRIPTIFS DU FACLAB DE GENNEVILLIERS

#### Insertion urbaine

- ▶ **Localisation** : France, Gennevilliers (92), le FabLab de l'Université de Cergy-Pontoise. Banlieue parisienne, zone urbaine en développement.
- ▶ **Accès** : piéton, bus, métro, voiture, tramway, RER.

#### Caractéristiques architecturales

- ▶ **Dimensions** : 240m<sup>2</sup>.
- ▶ **Volumétrie** : R+1.
- ▶ **Capacité d'accueil** : variable en fonction des salles et des machines (maximum 30 personnes).
- ▶ **Particularités** : agencement non scénarisé, flexibilité sur l'occupation des salles et machines.

#### Secteur d'activité

- ▶ **Types d'activités accueillies** : formation et service.
- ▶ **Niveau de formation** : variable, selon l'utilisateur occupant, de l'enseignement secondaire jusqu'au deuxième cycle de l'enseignement supérieur.

#### Appartenance et mode de gestion

- ▶ **Investissement initial** : propriété foncière de l'université.
- ▶ **Gestion** : l'université est gestionnaire du FacLab et employeur de ses salariés. Financement reposant sur des formations payantes et 4000€/an de subventions publiques.
- ▶ **Usagers** : tout public.

### Enjeux économiques

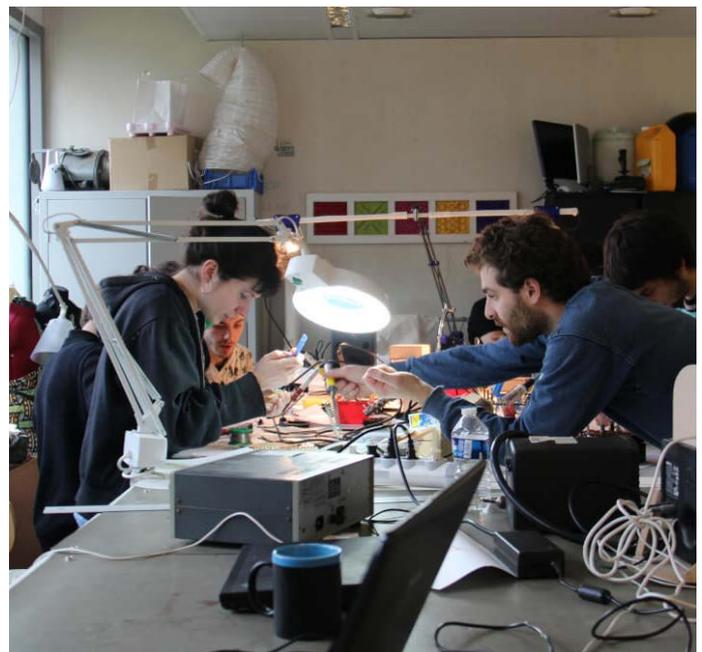
- ▶ **Emplois :** 5 salariés de l'université
- ▶ **Rayonnement :** local et national.
- ▶ **Formation et insertion professionnelle :**
  - Formations FabManager payantes débouchant sur une certification diplômante.
- ▶ **Production de valeur ajoutée :**
  - Forte valeur ajoutée induite, impact économique indirect, sert de tremplin aux particuliers et aux entreprises. Prototypage, nationalisation du projet, location de bureau, mise en condition.

### Enjeux sociétaux

- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables :**
  - Favorise la reconversion et l'insertion professionnelle par le biais de formations «FabManager».
  - Favorise l'empowerment en proposant l'accès gratuit à des machines, des ateliers et des savoirs partagés.

### Enjeux environnementaux

- ▶ **Consommation énergétique :**
  - Fort besoin d'approvisionnement énergétique des machines et outils.
  - Systèmes d'aération et de ventilation nécessaires au fonctionnement des appareils.
- ▶ **Émissions :**
  - Haute consommation d'énergie.
  - Recyclage des déchets mais pertes inévitables.
- ▶ **Résilience et mutabilité :**
  - Insertion dans un bâtiment existant de l'université, reconversion d'anciennes salles de cours.
  - Mutabilité possible grâce aux grands espaces nécessaires aux ateliers.



Source : FacLab.org

## FabLab du Centre Mohamed Bin Zayed (MBZ) Innovation Hub (Dakar, SENEGAL)

Suite à la décision du Président Macky Sall, sont créés une agence spécifique pour l'entrepreneuriat et le projet d'un Hub pour l'innovation au centre-ville de Dakar. Ce dernier veut fonder un gigantesque écosystème pour les startups qui concurrence les autres hubs de l'Afrique de l'Ouest et ainsi attirer des capitaux étrangers. Pour se faire, les autorités aboudabiennes ont octroyé un capital de 18 millions d'euros pour contribuer au financement de nombreux programmes visant à promouvoir l'esprit d'entreprise et le développement des PME locales. Les locaux abriteront un espace de co-working, une salle de codage, ainsi qu'un fab-lab qui permettra aux étudiants, startupper, artistes, ou architectes-designers de créer et de développer des prototypes grâce à des équipements ultramodernes et performants. Les travaux démarrent durant l'été 2020.



### CRITÈRES DESCRIPTIFS DE L'INNOVATION HUB DAKAR (FABLAB)

<p><b>Insertion urbaine</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Localisation :</b> à Dakar (Sénégal), quartier Mermoz, un quartier du centre-ville étudiant et populaire.</li> <li>▶ <b>Accès :</b> piéton, bus.</li> </ul>
<p><b>Caractéristiques architecturales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Dimensions :</b> 20 000m<sup>2</sup> au total pour le hub.</li> <li>▶ <b>Volumétrie :</b> R+14, le Fablab sera au premier niveau.</li> <li>▶ <b>Capacité d'accueil :</b> variable en fonction des salles et des machines.</li> </ul>
<p><b>Secteur d'activité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Types d'activités accueillies :</b> formation et service.</li> <li>▶ <b>Niveau de formation :</b> variable, selon l'utilisateur occupant, de l'enseignement secondaire jusqu'au deuxième cycle de l'enseignement supérieur.</li> </ul>
<p><b>Appartenance et mode de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Investissement initial :</b> 20 millions financés grâce au soutien de Mohamed Bin ZAYED, le prince héritier de Abu Dhabi à travers le fond Khalifa pour le développement des entreprises. Une partie est également financé par l'État.</li> <li>▶ <b>Gestion :</b> Centre Mohamed Bin Zayed (MBZ).</li> <li>▶ <b>Usagers :</b> tout public.</li> </ul>

**Enjeux économiques**

- ▶ **Emplois :** le centre MBZ pourra accueillir jusqu'à 1000 startups
- ▶ **Rayonnement :** local, national et international (volonté de concurrencer d'autres métropoles Africaines).
- ▶ **Formation et insertion professionnelle :**
  - Formations payantes
  - Sensibilisation aux outils numériques pouvant amener de nouvelles opportunités professionnelles
- ▶ **Production de valeur ajoutée :** forte valeur ajoutée induite, impact économique indirect, sert de tremplin aux particuliers et aux entreprises. Prototypage, nationalisation du projet, location de bureau, mise en condition.

**Enjeux sociétaux**

- ▶ **Inclusion de genre :** programme avec facebook pour accompagner les femmes venant du milieu hors-digital
- ▶ **Insertion professionnelle de personnes vulnérables :** favorise l'empowerment en proposant l'accès gratuit à des machines, des ateliers et des savoirs partagés. Modernise l'artisanat via les techniques de production digitale.

**Enjeux environnementaux**

- ▶ **Consommation énergétique :**
  - Fort besoin d'approvisionnement énergétique des machines et outils.
  - Construction neuve inspirée du modèle «smart building» respectant de hauts critères énergétiques (équivalents aux labels internationaux type BREEM, LEED).
- ▶ **Émissions :**
  - Haute consommation d'énergie.
  - Recyclage des déchets mais pertes inévitables.
- ▶ **Résilience et mutabilité :**
  - Mutabilité possible (notamment en bureaux) grâce aux grands espaces nécessaires aux ateliers.



Source : <http://innovation.expressotelecom.sn/>



# RÉFÉRENCES

## GUIDE DE RECOMMANDATIONS

### PARTIE 1 : LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

Agne, A. (2014). « Capitalisation de l'expérience des maisons du développement local, Guide de mise en œuvre du développement économique local ». Maison du Développement Local du Sénégal.

Fontan, J. M., & Lévesque, A. (1992). Initiation au développement économique local et au développement économique communautaire: expériences pertinentes et études de cas. Institut de formation en développement économique communautaire.

Lima, M. C., Ferreira, J., & Fernandes, A. C. (2007). A dimensão regional do sistema brasileiro de inovação. Nota Técnica. Rio Janeiro : CGGE..

OCDE. (2015). Création d'emplois et développement économique local (version abrégée). Paris : éditions OCDE. doi: 10.1787/9789264

Parisse, M. (2012). « Quelles contributions des collectivités locales pour le développement économique de leur territoire ? Retour d'expériences des Collines et de l'Alibori – Bénin », Publication UNGANA 15157. Centre International de Développement et de Recherche.

Rozier, H. (2017). De la coopération décentralisée à l'action internationale des collectivités : un paradigme économique ?. Revue internationale des études du développement, 4, pp. 43-65.

Ségas S. (2011). « Développement local », in Cole A., Guigner, S., Pasquier R. (dir.), Dictionnaire des politiques territoriales. Paris : Presses de Sciences Po. pp. 171-181.

Tremblay, D. G. (1995). Le développement économique local: de nouveaux partenariats entre les collectivités locales, l'Etat et le secteur communautaire. Politiques et Management public, 13(4), 1-35.

### PARTIE 2 : LE RÔLE DES ACTEURS DANS L'INTÉGRATION DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

Agne, A. (2014). « Capitalisation de l'expérience des maisons du développement local, Guide de mise en œuvre du développement économique local ». Maison du Développement Local du Sénégal.

Dind, J. (2011). La gestion de projet urbains. Projets d'aménagement concertés dans des secteurs déjà bâtis. Lausanne: Observatoire universitaire de la ville et du développement durable (OUVDD).

Parisse, M. (2012). «Quelles contributions des collectivités locales pour le développement économique de leur territoire ? Retour d'expériences des Collines et de l'Alibori – Bénin », Publication UNGANA 15157. Centre International de Développement et de Recherche.

Schatz, E., Larrue, C. & Madariaga, N. (2015). « Guide méthodologique développement économique local. A l'usage des élus locaux africains ». Agence Française de Développement .

#### SITOGRAFIE :

Ville durable (2011). Qu'est-ce qu'un projet urbain ?

<http://villedurable.org/guide-de-gestion-de-projets-urbains/principes-strategiques-pour-la-gestion-de-projets-urbains/quest-ce-quun-projet-urbain/>

## **PARTIE 3 : LE PHASAGE D'UN PROJET URBAIN : COMMENT INTÉGRER LES ENJEUX DE DEL À CHAQUE ÉTAPE D'UN PROJET URBAIN ?**

Agence Française de Développement. (2014). « L'AFD et l'intervention en quartiers précaires : retours d'expériences et recommandations stratégiques ».

Agence Française de Développement. (2015). « L'AFD et les équipements urbains marchands : 30 ans de projets de réhabilitation de marchés en Afrique ».

Agence Française de Développement. (2018). « Dispositif Jobs & Cities : comment améliorer la création d'emploi local dans les quartiers du PRIQH 1 et 2 ? ». Mission d'accompagnement PRIQH 1 et 2 - Tunisie, Atelier de 28 au 30 Mars, 2018.

Agence Française de Développement. (2020). « Outils de Redevabilité : Guide d'utilisation de la matrice des Indicateurs emploi ». Working document Avril 2020, Chantier Jobs & Cities.

Agence Nationale de Rénovation Urbaine. (2013). « Le Guide Pratique : Consolider la dimension économique des territoires en rénovation urbaine ».

Agence Nationale de Rénovation Urbaine. (2014). L'évaluation, processus clé du pilotage d'un projet de gestion urbaine : Rapport de capitalisation d'une mission d'appui qualifiante Vénissieux, Courcouronnes, Evreux - Décembre 2014

Agne, A. (2014). « Capitalisation de l'expérience des maisons du développement local, Guide de mise en œuvre du développement économique local ». Maison du Développement Local du Sénégal.

Akadiri, P. O., Chinyio, E. A., Olomolaiye, P. O. (2012). Design of A Sustainable Building: A Conceptual Framework for Implementing Sustainability in the Building Sector. Buildings, 2, pp.126-152. doi:10.3390/buildings2020126

Anact. Réussir un projet de conception et d'aménagement de bâtiments en pme : l'enjeu des conditions de travail.

Association internationale du développement urbain. (2019). « Création d'emploi et programmation des locaux d'activité ». Assistance technique au programme de réhabilitation et d'intégration des quartiers d'habitation (PRIQH 2) Volet 6 : Aide-mémoire atelier, Avril 2019.

Ben Jelloul, M. (2013). La réhabilitation du quartier Ourasnia à Ben Gardane (gouvernorat de Médenine, Tunisie du Sud-Est) : acteurs, enjeux et effets territoriaux d'un conflit urbain, Working Paper. GéoDév.ma, 1, pp. 1-35

Cerema. (2015). « Le petit livre de la création d'une opération d'aménagement ». Document de travail.

Cerema. (2016). « Urbanisme commercial - Intégrer les activités commerciales dans le tissu urbain : enjeux et opportunités ». Collection "l'essentiel".

Cerema. (2000). « Gestion de projet appliquée à la conduite d'opération immobilière ». Repères méthodologiques.

Clermont Auvergne Métropole. (2017). « Les quartiers prioritaires, une stratégie intégrée d'intervention. »

## RÉFÉRENCES

- Conférence immobilier commercial dans les quartiers/  
<https://www.labo-cites.org/Datas/DTDeveco/ClermontMetropole090217.pdf>
- de Montgolfier. (2010). « Rapport sur la valorisation du patrimoine culturel ». <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/104000524.pdf>
- Dind, J. (2011). La gestion de projet urbains. Projets d'aménagement concertés dans des secteurs déjà bâtis. Lausanne: Observatoire universitaire de la ville et du développement durable (OUVDD).
- Envirobat BDM & Effinergie. (2016). « Guide méthodologique comment suivre la performance d'un bâtiment ? ». [http://www.planbatimentdurable.fr/IMG/pdf/1607\\_suivrelaperformancedunbatiment\\_v2\\_evbdm\\_effinergie-2.pdf](http://www.planbatimentdurable.fr/IMG/pdf/1607_suivrelaperformancedunbatiment_v2_evbdm_effinergie-2.pdf)
- ETD. (2013). « Quel diagnostic territorial pour quelle stratégie locale ? » [http://www.gironde.gouv.fr/content/download/31596/224808/file/13\\_guide-Etd-Diagnostic-territorial.pdf](http://www.gironde.gouv.fr/content/download/31596/224808/file/13_guide-Etd-Diagnostic-territorial.pdf)
- Finistère Penn-ar-Bed. « Le suivi -évaluation d'un projet »
- Marceau, G., Metzgerb, T. & Azouryc, N. (2015). Gestion territorial et valorisation du patrimoine: Vers un développement régional durable. La Revue Gestion et Organisation, 7(1), pp. 44-56.
- Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques (MIQCP). (2015). « Maîtrise d'ouvrage de l'opération d'aménagement urbain : La démarche stratégique de programmation urbaine ».
- Nacereddine, B. (2017). L'impact de la maîtrise d'ouvrage sur le délai de réalisation d'un projet architectural (Master Académique en Architecture). Université Larbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi. <http://bib.univ-ueb.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/7742/1/L%E2%80%99impact%20de%20la%20ma%C3%ABtre%20d%E2%80%99ouvrage%20sur%20le%20d%C3%A9lai%20de%20r%C3%A9alisation%20d%E2%80%99un%20projet%20architectural.pdf>
- Parisse, M. (2012). «Quelles contributions des collectivités locales pour le développement économique de leur territoire ? Retour d'expériences des Collines et de l'Alibori – Bénin », Publication UNGANA 15157. Centre International de Développement et de Recherche.
- Provost, A. (2011). Repères méthodologiques pour la réalisation de diagnostics territoriaux au Québec (Maîtrise en environnement). Centre Universitaire de Formation en Environnement de l'Université de Sherbrooke, Sherbrooke. <https://core.ac.uk/download/pdf/51340216.pdf>
- Schatz, E., Larrue, C. & Madariaga, N. (2015). « Guide méthodologique développement économique local. A l'usage des élus locaux africains ». Agence Française de Développement .

### SITOGRAPHIE :

- Avise. (2020). Démarches et méthodes - Mesurer : découvrir les principales méthodes <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/mesurer-decouvrir-les-principales-methodes>

## BENCHMARK DE LOCAUX D'ACTIVITÉ

### FICHES BENCHMARK

#### Entrepôts

Abdennadher, M. (2013). La logistique, cette grande absente de l'économie tunisienne. Leaders. <https://www.leaders.com.tn/article/11591-la-logistique-cette-grande-absente-de-l-economie-tunisienne>

Aberdeen Group. (2006). « The Warehouse Productivity Benchmark Report : A Guide to Improved Warehouse and Distribution Center Performance ». [http://saviomni.com/pdf/Aberdeen\\_Warehouse\\_Benchmark\\_Report\\_103106.pdf](http://saviomni.com/pdf/Aberdeen_Warehouse_Benchmark_Report_103106.pdf)

Commissariat général au développement durable. (2019). « L'activité des entrepôts et des plateformes logistiques en 2016 : une automatisation encore émergente ». <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2019-03/datalab-essentiel-169-entrepots-plateformes-logistiques-2016-mars2019.pdf>

T, S. (2016). Tanger se dote d'une nouvelle plateforme logistique. <https://leseco.ma/tanger-se-dote-d-une-nouvelle-plateforme-logistique/>.

#### Plateformes Logistiques Urbaines

Apur. (2016). Insérer des espaces logistiques dans le tissu dense - principe d'aménagement et exemples de transformation de délaissés. [https://www.apur.org/sites/default/files/documents/Espaces\\_logistiques.pdf](https://www.apur.org/sites/default/files/documents/Espaces_logistiques.pdf)

Commissariat général au développement durable. (2019). « L'activité des entrepôts et des plateformes logistiques en 2016 : une automatisation encore émergente ». <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2019-03/datalab-essentiel-169-entrepots-plateformes-logistiques-2016-mars2019.pdf>

Gonzalez-Feliu, J., Malhene, N., Morganti, E. & Trentini, A. (2013). Développement des espaces logistiques Urbains: CDU et ELP dans l'Europe du Sud-Ouest. *Revue Française de Gestion Industrielle*. 32. pp. 73-92.

LPA. (2015). « La mutualisation de l'ELU des Cordeliers : innover ensemble pour une logistique urbaine durable et responsable ». Dossier de presse, 24 Novembre 2015.

Sogaris & Logistics city. (2019). « Welcome to Logistics City - Le livre Blanc de la Nouvelle Logistique Urbaine » <http://www.sogaris.fr/wp-content/uploads/2019/09/logistics-cities-lectureVF.pdf>

Typologie des espaces logistiques urbains. Afilog.org. <https://www.afilog.org/logurbaine/typologie/>.

#### Usines

Heskett, J. (2012). Are Factory Jobs Important to the Economy?. HBS Working Knowledge. <https://hbswk.hbs.edu/item/are-factory-jobs-important-to-the-economy>.

Quignon, C. (2020). Les usines reviennent en centre-ville. *Le Monde*. [https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/03/30/les-usines-reviennent-en-centre-ville\\_6034840\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/03/30/les-usines-reviennent-en-centre-ville_6034840_3234.html).

# RÉFÉRENCES

Petit, T (2016, Septembre 29). T. Petit (IAU) : « L'usine du futur sera urbaine ou ne sera pas ». Le journal du Grand Paris.  
<https://www.lejournaldugrandparis.fr/thierry-petit-iau-lusine-futur-sera-urbaine-ne-sera/>.

## Ateliers d'artisanat

Chambres de métiers et de l'artisanat. (2013). « L'immobilier d'entreprise artisanale, Livre blanc »

El Mensej : la nouvelle plateforme en ligne pour soutenir les artisanes tunisiennes. Le Manager. (2020).  
<https://www.lemanager.tn/2020/02/21/el-mensej-la-nouvelle-plateforme-en-ligne-pour-soutenir-les-artisanes-tunisiennes/>.

Le Viaduc des Arts. Site web. <http://www.leviaducdesarts.com/fr/>

## Commerces en pied d'immeuble

Brault, M. & Douin, E. « L'éco-cité zenata : la ville durable comme urbanisme de transition? ». Rapport de mission Forum International 2019 : Urgences démographiques et urgences écologiques, quels urbanismes de transition ?  
<https://urbanistesdumonde.com/wp-content/uploads/2019/10/Rapport-Zenata-Douin-Brault.pdf>

Le quartier des 36 corporations de Hanoi. (2019). Authentik vietnam.  
<https://authentikvietnam.com/quartier-36-corporations-hanoi-blog>.

Parallel lab builds a micro office space in north point, hong kong. (2020). designboom | architecture & designmagazine. <https://www.designboom.com/architecture/parallel-lab-micro-office-north-point-hong-kong-08-01-2014/>

## Halles commerciales

Construction efficace d'une halle logistique : Connaissances techniques en intralogistique. Bito.com.  
<https://www.bito.com/fr-fr/competence/artikel/10-conseils-pour-une-conception-efficace-des-halles/>.

La Halle de Pantin, covered market for building professionals. Saint-Gobain.  
<https://www.saint-gobain.com/en/saint-gobain-stories/la-halle-de-pantin-covered-market-building-professionals>.

O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). « Recife - Mercado de são José ». Encarte rotas do patrimônio Uma viagem através da história.

Shimosakai, R. (2015). Por um Recife mais inclusivo e sinalizado para os turistas. TURISMO ADAPTADO.  
<https://turismoadaptado.wordpress.com/2015/12/04/por-um-recife-mais-inclusivo-e-sinalizado-para-os-turistas/>.

## Immeubles de bureaux

Apur. (2015). « Le parc de bureaux de Paris et son potentiel de transformation »

La deuxième tranche du Zénith Rabat en commercialisation. (2015). Challenge.ma.  
<https://www.challenge.ma/la-deuxieme-tranche-du-zenith-rabat-en-commercialisation-52800/>.

Ouslimani, R. (2015). Paris : un tiers des bureaux vides transformés en logements. Rtl.fr. <https://www.rtl.fr/actu/politique/paris-un-tiers-des-bureaux-vides-transformes-en-logements-7777433038>.

# RÉFÉRENCES

Performance énergétique et environnement - PERENNE. (2006). « Guide pour la conception d'immeubles de bureau économes en énergie, sobres en carbone et compétitifs »  
<http://www.batiment-energie.org/doc/10/PEREN-D6-D9-D10-non-confidentielle.pdf>

## Pépinières/incubateurs

La Coursive Boutaric, Pôle d'entreprises créatives à Dijon. Site-web. <https://www.la-cursive.fr/>.

Rahal, M. (2017). B@labs, le premier incubateur situé au centre de Tunis. Wamda.  
<https://www.wamda.com/fr/2017/06/blabs-le-premier-incubateur-situ%C3%A9-au-centre-tunis>.

Roland Berger. (2019). « Revisiting the market for innovation : How accelerators and incubators can reinvent themselves ». Think : Act series.

## Espaces de coworking

Blaise, L., & Sbouai, S. (2016). The ultimate guide to Tunisia's blossoming co-working scene. TRUE Africa.  
<https://trueafrica.co/article/co-working-spaces-in-tunisia/>.

La Coursive Boutaric, Pôle d'entreprises créatives à Dijon. Site-web  
<https://www.la-cursive.fr/>

Les Chiffres du Coworking en France et Ailleurs - Domaine des Entrepreneurs. Now-coworking.com.  
<https://domaine-entrepreneurs.fr/conseils-d-expert/les-chiffres-du-coworking-en-france-et-ailleurs/>.

Work & Co - Dunkerque (2014). [www.jepi-dunkerque.fr](http://www.jepi-dunkerque.fr).  
<http://www.jepi-dunkerque.fr/2014/12/work-co-dunkerque-2014.html>.

## FabLabs

FACLAB – Apprendre, Créer et Partager. Université de Cergy-Pontoise.  
<https://www.u-cergy.fr/fr/recherche-et-valorisation/open-labs/faclab.html>.

Modèle économique d'un FabLab. Movilab.org.  
[https://movilab.org/wiki/Mod%C3%A8le\\_%C3%A9conomique\\_d%27un\\_FabLab](https://movilab.org/wiki/Mod%C3%A8le_%C3%A9conomique_d%27un_FabLab).

Omnes, N. (2019). Les fab labs : des tiers-lieux à l'origine d'une nouvelle révolution ? Digital Corner. <https://www.digitalcorner-wavestone.com/2019/04/les-fab-labs-des-tiers-lieux-a-lorigine-dune-nouvelle-revolution/>.

Warrier, R. (2019). Work begins on UAE's Mohamed Bin Zayed innovation hub in Dakar. Construction Week Online Middle East.  
<https://www.constructionweekonline.com/projects-tenders/257186-work-begins-on-uaes-mohamed-bin-zayed-innovation-hub-in-dakar>.



# **ANNEXES**



# SOMMAIRE DES ANNEXES

**LISTE DES FIGURES & TABLEAUX.....p.125**

**GUIDES D'ENTRETIENS .....p.126**

**OUTILS MÉTHODOLOGIQUES .....p.129**

## *PHASE 1*

- 1 - Tableau : Exemples des types de données à recenser dans le diagnostic.....p.129**
- 2 - Types d'acteurs à recenser pour le diagnostic .....p.130**
- 3 - SWOT pour un diagnostic du territoire (avec exemples d'indicateurs).....p.131**

## *PHASE 2*

- 4 - Questions clés à se demander lors de la stratégisation du projet .....p.132**
- 5 - Schéma pour une stratégie économique transversale et multidimensionnelle.....p.132**

## *PHASE 3*

- 6 - Cadre pour la mise en œuvre de la durabilité dans la construction de bâtiments.....p.133**

## *PHASE 5*

- 7 - Qu'est-ce qu'un indicateur d'évaluation ? .....p.133**
- 8 - Check list remplissable pour le suivi d'un projet.....p.134**
- 9 - Matrice des indicateurs d'emploi / Locaux d'activité.....p.136**
- 10 - Exemples de désagréments possibles d'indicateurs d'emploi .....p.138**



## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<b>Figure 1 : Schéma systémique de la gestion de projet (Dind, Jean-Philippe. 2011)</b> .....	p.21
<b>Figure 2 : Schéma du phasage d'un projet urbain</b> .....	p.29
<b>Tableau 1 : Les acteurs et leur rôle</b> .....	p.20
<b>Tableau 2 : Typologie de locaux d'activité retenus (par secteur et densité de population)</b> .....	p.48
<b>Tableau 3 : Critères descriptifs d'évaluation des fiches benchmark</b> .....	p.49
<b>Tableau 4 : Critères analytiques d'évaluation des fiches benchmark</b> .....	p.49
<b>Tableau 5 : Tableau de synthèse de fiches benchmark</b> .....	p.52

## GUIDE ENTRETIEN TYPE POUR GÉRANTS/EMPLOYÉS DE LOCAUX D'ACTIVITÉ

### L'insertion dans des objectifs stratégiques de développement économique local:

- Quels étaient les besoins auxquels répond cette halle ?
- Quand le projet de développement de la halle a-t-il commencé ? D'où vient l'initiative ?
- Pourquoi le choix a-t-il été fait de s'implanter dans ce lieu ? Quels étaient vos critères de sélection du lieu ?
- Quel rôle ont joué les collectivités locales dans le processus ? Quel était leur intérêt ?
- Sur quels organisations repose l'investissement initial ? Quel coût premier ?

### La programmation du local

- Quelle maîtrise d'ouvrage a été choisie ?
- Quelles étaient les contraintes techniques ? (en général ou liées à l'installation dans un bâti existant).
- Comment a été pensée la réception de public ?

### Le local d'activité lui-même

- Comment s'articulent propriété et le mode de gestion ? Qui participe à la gestion ?
- Bénéficiez-vous de programmes d'aide, de subventions ?
- Y a-t-il une mutualisation de frais administratifs, comptables etc ?
- Quels sont les enjeux intrinsèques à ce type de local ?
- Comment le type de local s'insère-t-il dans l'urbain ?
- Quelles sont les contraintes architecturales liées à votre activité économique ?
- Votre local est-il modulable ? Votre activité bénéficie-t-elle de cette modularité ?

### Les enjeux économiques, sociaux et environnementaux du local d'activité

- Pouvez-vous nous renseigner sur le nombre d'emplois concernés ?
- Quel est le profil de vos employés en terme de niveau d'éducation et de compétences ?
- Quel est l'échelle de rayonnement de votre activité économique ?
- Assistez-vous à des fluctuations de votre activité économique ?
- Quelle production de valeur ajoutée ?
- Comment ont été pris en compte les critères environnementaux ?
- Y a-t-il eu une attention particulière pour l'insertion de populations vulnérables ? (jeunes, main d'œuvre peu qualifiée).
- Avez-vous créé des liens avec les associations, maisons de quartier locales ?
- Organisez-vous des événements ?
- Y a-t-il eu une attention particulière quant aux enjeux de genre ?

### Questions spécifiques pour les locaux du secteur logistique

- Quel avenir votre entreprise donne-t-elle à la logistique ? Quels types de transports sont envisagés ?
- Connaissez-vous un turnover de vos employés ?
- A quel endroit de la chaîne logistique vous situez-vous précisément ? Comment êtes vous reliés aux centres urbains ?

### Questions spécifiques pour les locaux du secteur service

- Comment avez-vous formulé votre offre ?
- Quels services proposez-vous aux usagers ?

## GUIDES D'ENTRETIEN

- Les usagers participent-ils à la structure ?
- Y a-t-il une sélection des entreprises accueillies ? Si oui laquelle ?

### Questions spécifiques pour les locaux du secteur commercial

- A quelle demande vous adressez-vous ? Quelle est votre clientèle ?
- Comment vous insérez-vous dans le quartier ?
- Des activités informelles se sont-elles développées en parallèle de votre local d'activité ?
- Comment sont-ils intégrés dans l'espace ?
- Votre activité économique fluctue-t-elle beaucoup ?
- Comment gérez-vous le flux de clients ?
- Comment est géré les circulations induites par votre activité ? (logistique, clientèle, déchets etc.).

### Questions spécifiques pour les locaux du secteur production

- Quels savoirs-faire et compétences sont valorisées dans votre travail ?
- A quelle concurrence faites-vous face ?
- Bénéficiez-vous d'aides et subventions quant à la valorisation de ces compétences ?
- A quelle demande vous adressez-vous ?
- Travaillez-vous avec d'autres entreprises locales pour les matières premières ?
- Avez-vous une gestion des déchets circulaire ?

## GUIDE NEUTRE D'ENTRETIEN SUR LES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

### L'organisation/parcours de la personne

- Pouvez vous nous parler de votre travail actuellement ? Votre parcours ?
- Quel est le rôle des acteurs pour qui vous travaillez ?
- Avec quels partenaires travaillez vous directement ? (acteurs partenaires, commanditaires, financement, destinataires)

### Les enjeux de développement économique

- Quelle échelle de territoire prenez-vous en compte ?
- Sur quelles études/recommandations vous basez-vous pour intégrer les enjeux de développement économique ?
- Y a t-il une prise en compte de l'informalité ?
- Comment la question de création de l'emploi apparaît-elle ?

### Le phasage d'une opération urbaine

Nous avons élaboré une découpe d'un projet urbain en différentes phases que sont :

Phase 1 - Identification des besoins : diagnostic économique, social et environnemental du territoire :

Phase 2 - Programmation stratégique et urbaine du projet

Phase 3 - Programmation architecturale des locaux et lise

Phase 4 - Mise en service - gestion et exploitation de locaux d'activité

Phase 5 - Évaluation - Suivi de projet - Capitalisation

- Ce phasage semble-t-il correspondre à votre compréhension des phases d'une opération ou d'un projet urbain en Maroc/Tunisie?
- Quels types d'acteurs sont associés à chacun et quelle tensions entre eux (autorités régionale, collectivité locale, aménageurs, promoteur, société d'économie mixte, etc. ?)
- A quelle étape intervenez vous ?
- A quel moment de ce phasage pensez-vous le développement économique local ?
- Quels indicateurs typiques sont utilisés pour faire les diagnostics (besoins éco, sociaux, environnementaux) d'un territoire?
- Pensez-vous que les collectivités locales disposent de capacités suffisantes pour mener une analyse économique spatiale ? Comment cela est-il renforcé ?
- Comment établir les besoins d'un territoire ?
- Avez vous un contact avec les futurs usagers des locaux d'activité ?
- Les indicateurs utilisés pour évaluer le succès d'une opération/politique urbaine ?

### Questions sur la prise en compte du développement économique local

- Quel est le processus pour établir une stratégie de développement économique local ?
- Quels sont les principaux enjeux du développement économique local selon vous ?
- Comment vous assurez-vous que les activités économiques développées lors d'une opération urbaine bénéficient aux populations locales ?
- Comment incluez-vous les populations les plus vulnérables au développement économique de la ville ? Mettez-vous en place des opérations spécifiques (formations, emplois) pour tenter d'intégrer les habitants les plus éloignés de l'économie "formelle" ?
- Pouvez-vous nous donner un (des) exemple (s) spécifique (s) de projets, dont l'échec était lié à l'idée de faire du développement urbain avant d'effectuer une analyse économique du territoire / ne pas comprendre les besoins économiques locaux ?

## PHASE 1 :

### Outil méthodologique 1 - Tableau : Exemples des types de données à recenser dans le diagnostic

Source : Auteurs

Economie	Socio-démographique	Environnemental
Les différentes industries présentes (leur taille, part de marché, localisation, ... )	Pyramide d'âges	Topographie
Prévisions d'évolution future des conditions du marché (ex. hausse du E-Commerce)	Nombre de ménages	Risques de désastres naturelles
La concurrence /complémentarité économique avec d'autres territoires	Revenu moyen	Taille et nature des activités polluantes
Les habitudes de consommation locales	Priorités des résidents locales (opportunités d'emploi, plus d'espace public habitable, etc.)	Modalités de gestion de déchets
Marché immobilier	Site cible du projet	Contexte politique et législatif
Prix du foncier et du loyer	Accessibilité (réseaux routiers, transport en commun,	Documents d'urbanisme (PLU, PoS, PDAU, SCoT, etc.)
Attractivité du territoire pour l'investissement (démarche comparative)	Coût du foncier	Les règles de zonage spécifique au site cible
Types d'immobilier commercial existants/manquants dans le territoire	Disponibilité des équipements culturels, sociaux, sportifs et administratifs à proximité	Soutien politique et volonté des élus
Les acteurs locaux de l'immobilier (aménageurs, promoteurs, etc.)		

## Outil méthodologique 2 - Types d'acteurs à recenser pour le diagnostic (exemple français à adapter à chaque contexte national ou local)

Source : Agence Nationale de Rénovation Urbaine, 2013, p.34.

### Les acteurs publics ou parapublics

- la commune et l'intercommunalité, qui a souvent la compétence en matière de développement économique ;
- les Maisons de l'emploi, les Plans locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE), les Missions locales... ;
- les autres collectivités locales : conseil général et conseil régional ;
- l'État, au travers de ses services déconcentrés et des services publics concourant au développement économique et à l'insertion par l'emploi ;
- les organismes consulaires : Chambre de commerce et d'industrie, Chambre de métiers et de l'artisanat... ;
- les syndicats professionnels : CGPME, Medef... ;
- la Caisse des Dépôts ;
- les établissements d'enseignement supérieur (universités et grandes écoles).

### Le secteur associatif mutualiste et coopératif

- les associations concernées par l'emploi et l'insertion ;
- les réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise ;
- les associations locales de commerçants, d'industriels, d'entrepreneurs ;
- les organismes de parrainage ;
- les réseaux de pépinières d'entreprises : ELAN, INTERFACES, 3MIL... ;
- les mutuelles et coopératives...

### Le secteur privé

- les commerçants ;
- les grands groupes commerciaux ;
- les créateurs d'entreprise porteurs de projet ;
- les professions de santé ;
- les professions libérales ;
- les TPE ;
- les réseaux financiers de participation à l'activité économique (fonds d'investissement...) ;
- les réseaux bancaires ;
- les notaires ;
- les agences immobilières.

### Les opérateurs

- les aménageurs ;
- les professionnels de l'aménagement, du développement économique ;
- les entreprises publiques locales ;
- les bailleurs sociaux ;
- l'EPARECA ;
- les opérateurs et les investisseurs privés.

### Les citoyens

- les habitants ;
- les usagers et les clients.

## Outil méthodologique 3 - SWOT pour un diagnostic du territoire (avec exemples d'indicateurs)

Source: Schatz, Larrue & Madariaga, 2014, p.21

EXEMPLE D'INDICATEURS POUR ANALYSER LE TERRITOIRE	
<p style="text-align: center;"><b>FORCES</b> .....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Position géographique favorable et qualité des infrastructures de transport et de télécommunication.</li> <li>▶ Disponibilité en ressources naturelles, matières premières.</li> <li>▶ Présence d'une main d'œuvre qualifiée (population jeune et formée).</li> <li>▶ Existence d'une demande, d'un marché local.</li> <li>▶ Existence d'entreprises productives, salaires compétitifs, emplois.</li> <li>▶ Climat institutionnel favorable (bonne relation entre secteur public et secteur privé).</li> <li>▶ Environnement des affaires favorable.</li> <li>▶ Présence d'institutions financières adaptées.</li> <li>▶ Présence d'établissements d'enseignement et de recherche.</li> <li>▶ Disponibilité et maîtrise foncière, capacité de la collectivité locale à aménager du foncier.</li> <li>▶ Conditions géographiques et climatiques favorables.</li> <li>▶ Stabilité politique, sécurité urbaine.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FAIBLESSES</b> .....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Insuffisance des infrastructures de transport et de télécommunication, mais aussi des réseaux d'eau et d'électricité.</li> <li>▶ Problèmes sanitaires affectant la population active (ex : VIH).</li> <li>▶ Formalités administratives complexes, difficultés d'accès au crédit.</li> <li>▶ Absence d'une base solide d'offre de services aux entreprises.</li> <li>▶ Coûts élevés d'accès au foncier.</li> <li>▶ Catastrophes naturelles.</li> <li>▶ Conflits socio-politiques locaux ou régionaux, forte criminalité.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITÉS</b> .....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Évolutions économiques et politiques régionales et nationales favorables.</li> <li>▶ Expansion des marchés.</li> <li>▶ Émergence d'une main d'œuvre qualifiée.</li> <li>▶ Construction d'infrastructures.</li> <li>▶ Collaboration régionale, transfrontalière et interconnexion entre les entreprises.</li> <li>▶ Investissements dans des incubateurs de nouvelles technologies, investissements dans les entreprises locales.</li> <li>▶ Évolution technique.</li> <li>▶ Existence d'une diaspora.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MENACES</b> .....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Évasion continue de la main d'œuvre qualifiée et fuite des cerveaux.</li> <li>▶ Évolutions démographiques défavorables.</li> <li>▶ Impact sensible du changement climatique.</li> </ul>

Source : AFD 2015

# OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

## PHASE 2

### Outil méthodologique 4 - Questions clés à se demander lors de la stratégisation du projet

Comment favoriser la création d'activité économique ?

Quelle offre de locaux d'activité faut-il proposer aux petites et très petites entreprises ?

Comment s'inscrire dans une démarche de marketing territorial ?

Le projet est-il en cohérence avec les objectifs stratégiques de développement économique local ?

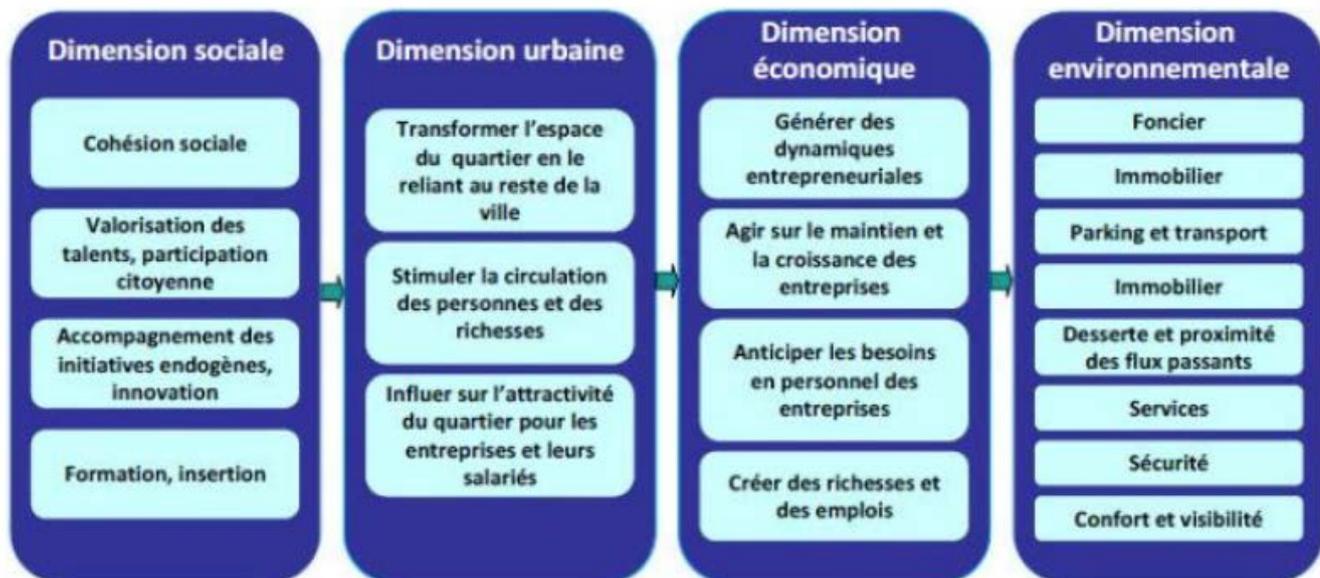
La population et les acteurs locaux sont-ils favorables au projet ?

Quelles typologies de bâties et quelle structure urbaine à insérer ? Quelle organisation souhaite-t-on pour les fonctions ? (localisation des commerces, des services, des logements, des équipements publics).

Quelles sont les qualités urbanistiques et socio-économique existantes à préserver ?

### Outil méthodologique 5 - Schéma pour une stratégie économique transversale et multidimensionnelle

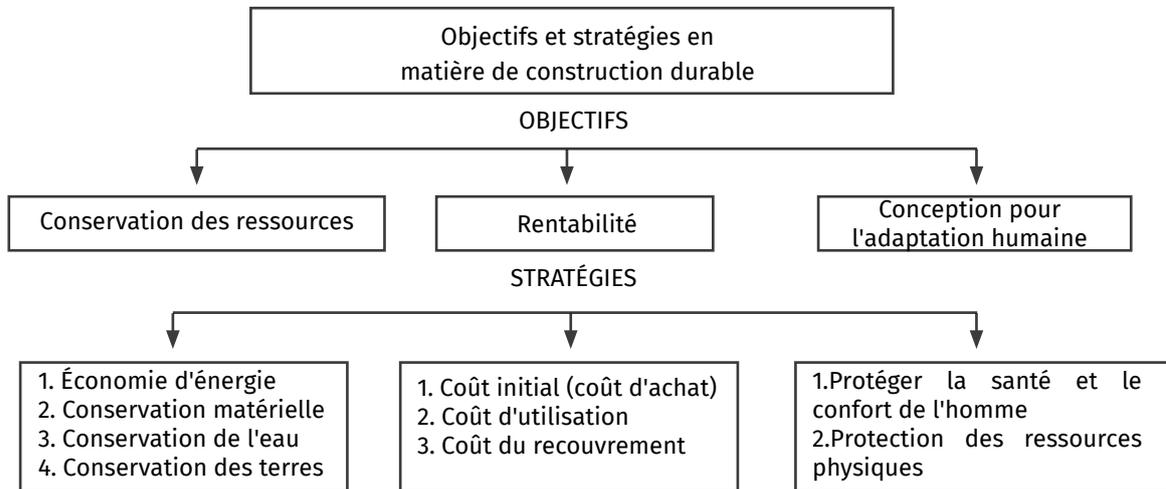
Source : Clermont Auvergne Métropole, 2017



## PHASE 3

### Outil méthodologique 6 - Cadre pour la mise en œuvre de la durabilité dans la construction de bâtiments (traduit de l'anglais)

Source : Akadiri, Chinyio & Olomolaiye, 2012, p.131



## PHASE 5

### Outil méthodologique 7 - Qu'est-ce qu'un indicateur d'évaluation ?

Source : Finistère Penn-ar-Bed

#### Les indicateurs

Les indicateurs sont des informations caractérisant la performance d'une action. Ce sont, pour le suivi-évaluation d'un projet, des échelles de progression.

Sur la forme, les indicateurs peuvent :

- Prendre la forme de questions aux réponses servant d'alerte
- Donner une appréciation quantitative (nombre ou pourcentage, indicateurs répondant aux questions sur la qualité (quoi ?), la quantité (combien ?), la cible (qui ?), la localisation (où ?) et la période de l'action)
- Donner une appréciation qualitative d'une action (échelles de valeur objective d'où l'obligation de qualifier / analyser les réponses)

Sur le fond, les indicateurs renseignent sur :

- Les moyens pour arriver au résultat = indicateurs de moyens. C'est-à-dire comment les activités du projet sont-elles mises en œuvre ?
- La réalisation = indicateurs de réalisation. C'est-à-dire sur l'atteinte des résultats intermédiaires fixés
- Le résultat = indicateurs de résultat. C'est-à-dire si les objectifs du projet sont atteints ou non
- Les effets = indicateurs d'effet. C'est-à-dire quels sont les impacts du projet (positifs / négatifs, environnementaux, sur la population, etc.) ?

## Outil méthodologique 8 - Check list remplissable pour le suivi d'un projet

Source : Envirobat BDM & Effnergie, 2016

Actions	Méthode Outils	Acteurs
<b>Définir un organigramme des acteurs du suivi et valider le rôle de chacun :</b>		Tous
<b>Associer les occupants à la performance énergétique dès la réception et tout au long du suivi :</b> - Information sur les équipements en place, sur les consommations prévisionnelles, sur les actions mises en place - Écoute des difficultés rencontrées : réunions, enquêtes auprès des occupants		Pilote du suivi Occupants MOE
<b>Mettre en place un « comité de suivi des performances » :</b> - Réunion semestrielle ou annuelle de présentation des résultats, constats des difficultés rencontrées et mise en place d'actions correctives - Les occupants et l'exploitant doivent être obligatoirement représentés		Pilote Gestionnaire Exploitant Occupants MOE +entreprises en
<b>Analyser les données</b> <i>(tous les 1, 3 ou 6 mois selon les moyens disponibles)</i> - Relever les comptages, les températures (relevé d'index manuel, relevé d'index à distance ou relevé d'historique), collecter les factures et vérifier la cohérence - Comparer les valeurs des indicateurs retenus aux valeurs prévisionnelles		Pilote (+exploitant)

# OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

<p><b>Mettre en place une démarche d'amélioration continue :</b></p> <p>Le suivi ne doit pas avoir pour but de faire un constat à « n+1 » ou « n+2 » mais bien d'apporter des améliorations continues au fonctionnement du bâtiment</p> <p>Les actions correctives se baseront sur une analyse croisée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Du comportement général du bâtiment</li> <li>- Des consommations énergétiques</li> <li>- Des coûts énergétiques et d'entretien-maintenance</li> <li>- Des relevés de température</li> <li>- Des retours faits par les occupants</li> <li>- Des retours faits par l'exploitant</li> </ul>		<p>Pilote Gestionnaire Exploitant Occupants MOE* +entreprises en phase GPA</p>
<p><b>Produire des rapports de performance :</b></p> <p>A minima tous les 6 mois pour un suivi efficace avec mise en place d'actions correctives</p>		<p>Pilote</p>
<p><b>Assurer la maintenance de l'instrumentation :</b></p> <p>La durée de vie des compteurs étant limitée, il faut assurer leur entretien et leur remplacement au même titre que les autres équipements techniques pour éviter de perdre des données de suivi. Par ailleurs, il faut instaurer une sauvegarde régulière des données et des outils de suivi</p>		<p>Pilote Gestionnaire Exploitant</p>
<p><b>Assurer la continuité dans le temps :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la transition entre le pilote et le gestionnaire et/ou l'occupant (transmission de documents de suivi, réunions d'échanges...)</li> <li>- Assurer la transmission de suivi de la performance avec un nouveau gestionnaire ou un nouvel exploitant</li> <li>- Obliger le gestionnaire ou l'exploitant sortant à renseigner exhaustivement le carnet de suivi ou DUEM sur les événements survenus et modifications apportées aux réglages avec leur justification (ex : justifier les modifications de T° de consigne, d'horaires d'éclairage extérieur, ...)</li> </ul>		<p>Pilote Gestionnaire Exploitant</p>

## Outil méthodologique 9 - Matrice des indicateurs d'emploi / Locaux d'activité

Source : Agence Française de Développement, 2020

Indicateurs	Types de désagrégation possibles
<p><b>Nombre de personnes dont les activités génératrices de revenus ou l'emploi ont été été créés ou maintenus au sein des locaux d'activités</b></p>	<p>Type de commerce : ancien / nouveau / secteur d'activités</p> <p>Emplois liés à la maintenance des locaux d'activités ?</p> <p>Statut de l'emploi : salarié / auto emploi</p> <p>Formel / informel</p> <p>Catégorie d'emploi : qualifié / non qualifié</p> <p>Pérennité : CDI / Travail temporaire</p> <p>Rémunération : montant / régularité</p> <p>Temps plein / Temps partiel</p> <p>Premier emploi ?</p> <p>Existence d'une protection sociale</p> <p>Rattachement à une organisation de travailleurs</p> <p>Jeunes ?</p> <p>Homme / Femme</p> <p>NEET ou Diplômés</p> <p>Migrant ?</p> <p>Origines : habitant de la région / ville / quartier</p>
<p><b>Nombre de personnes travaillant dans les locaux d'activité dont les conditions de travail se sont améliorées au sein des locaux d'activités</b></p>	<p>Type de commerce : ancien / nouveau / secteur d'activités</p> <p>Emplois liés à la maintenance des locaux d'activités ?</p> <p>Statut de l'emploi : salarié / auto emploi</p> <p>Formel / informel</p> <p>Catégorie d'emploi : qualifié / non qualifié</p> <p>Pérennité : CDI / Travail temporaire</p> <p>Rémunération : montant / régularité</p> <p>Temps plein / Temps partiel</p> <p>Premier emploi ?</p> <p>Existence d'une protection sociale</p> <p>Rattachement à une organisation de travailleurs</p> <p>Jeunes ?</p> <p>Homme / Femme</p> <p>NEET ou Diplômés</p> <p>Migrant ?</p> <p>Origines : habitant de la région / ville / quartier</p>
<p><b>Nombre d'emplois directs équivalent temps plein (ETP) créés ou maintenus au sein de l'entité chargée de l'exploitation et de la maintenance des locaux d'activités</b></p>	<p>Type de commerce : ancien / nouveau / secteur d'activités</p> <p>Emplois liés à la maintenance des locaux d'activités ?</p> <p>Statut de l'emploi : salarié / auto emploi</p> <p>Formel / informel</p> <p>Catégorie d'emploi : qualifié / non qualifié</p> <p>Pérennité : CDI / Travail temporaire</p> <p>Rémunération : montant / régularité</p> <p>Temps plein / Temps partiel</p> <p>Premier emploi ?</p> <p>Existence d'une protection sociale</p> <p>Rattachement à une organisation de travailleurs</p> <p>Jeunes ?</p> <p>Homme / Femme</p> <p>NEET ou Diplômés</p> <p>Migrant ?</p> <p>Origines : habitant de la région / ville / quartier</p>
<p>Nombre de nouveaux commerces ou activités génératrices de revenus ayant bénéficié d'un local d'activités</p>	<p>Secteur d'activités</p> <p>Statut de l'activité (autoentrepreneur / TPE / PME)</p> <p>Secteur formel / informel</p>
<p>Pourcentage d'artisans / industriels / entrepreneurs des locaux d'activités satisfaits des aménagements réalisés</p>	<p>Type de commerce : ancien / nouveau / secteur d'activités</p> <p>Statut de l'emploi : salarié / auto emploi</p> <p>Formel / informel</p> <p>Catégorie d'emploi : qualifié / non qualifié</p> <p>Pérennité : CDI / Travail temporaire</p> <p>Rémunération : montant / régularité</p> <p>Temps plein / Temps partiel</p> <p>Premier emploi ?</p> <p>Existence d'une protection sociale</p> <p>Rattachement à une organisation de travailleurs</p> <p>Jeunes ?</p> <p>Homme / Femme</p> <p>NEET ou Diplômés</p> <p>Migrant ?</p> <p>Origines : habitant de la région / ville / quartier</p>

# OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

Moyens de vérification	Temps et Fréquence de la collecte			
	Ex Ante	Ex Post annuel	Ex Post fin de projet	Ex Post apres projet
1 - Etude de faisabilité et de programmation des locaux d'activités pour la collecte ex-ante 2 - Dispositif de suivi-évaluation (rapports techniques) pour la collecte ex-post annuel 3 - Mini enquête (avant / après) auprès des entreprises / entrepreneurs installés dans les locaux d'activités pour la collecte ex-post fin de projet 4 - enquête auprès des opérateurs des locaux d'activités 5- Evaluation mi parcours ou ex-post du projet  Si projet de petite envergure : - Questionnaires auprès des entreprises installés dans les locaux d'activités (avant / après) - Entretiens de personnes clés (avant / après )	X	X	X	
1 - Etude de faisabilité et de programmation des locaux d'activités pour la collecte ex-ante 2 - Dispositif de suivi-évaluation (rapports techniques) pour la collecte ex-post annuel 3 - Mini enquête (avant / après) auprès des entreprises / entrepreneurs installés dans les locaux d'activités pour la collecte ex-post fin de projet 4 - Enquête auprès des opérateurs des locaux d'activités 5- Evaluation mi parcours ou ex-post du projet  Si projet de petite envergure : - Questionnaires auprès des entreprises installés dans les locaux d'activités (avant / après) - Entretiens de personnes clés (avant / après )	X	X	X	X
1 - Etude de faisabilité et de programmation des locaux d'activités pour la collecte ex-ante 2 - Dispositif de suivi-évaluation (rapports techniques) pour la collecte ex-post annuel 3 - Mini enquête (avant / après) auprès des entreprises / entrepreneurs installés dans les locaux d'activités pour la collecte ex-post fin de projet 4 - enquête auprès des opérateurs des locaux d'activités 5- Evaluation mi parcours ou ex-post du projet  Si projet de petite envergure : - Questionnaires auprès des entreprises installés dans les locaux d'activités (avant / après) - Entretiens de personnes clés (avant / après )	X	X	X	
1 - Questionnaire/étude auprès des opérateurs en charge des locaux 2 - Entretiens de personnes clés 3 - Visites de terrain 4 - Evaluation mi parcours ou ex-post du projet		X	X	X
Enquête de satisfaction au sein des locaux d'activités			X	X

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Outil méthodologique 10 - Exemples de désagrégations possibles d'indicateurs d'emploi

Source : Agence Française de Développement, 2020

Statut de l'emploi : salarié / auto emploi	Rémunération : montant / régularité	Existence d'une protection sociale
Formel / informel	Temps plein / Temps partiel	Rattachement à une organisation de travailleurs
Catégorie d'emploi : qualifié / non qualifié	Premier emploi ?	Jeunes ?
Pérennité : CDI / Travail temporaire	Migrant ?	Homme / Femme
NEET ou Diplômés	Origines : habitant de la région / ville / quartier	



