

**RNA du 21 novembre 2017**

**« Aménager les villes moyennes, au cœur de la cohésion des territoires »**

**Compte-rendu du GT3 :**

**Le numérique est-il une véritable opportunité de (re)développement économique des villes moyennes ? Si oui, quelles en sont les conditions ?**

Cette séance mettra la focale sur les villes moyennes dont bon nombre d'entre elles subissent aujourd'hui un processus de décroissance corrélé avec une augmentation de la part de la population inactive. Les récents résultats électoraux témoignent d'ailleurs d'une nécessaire prise en compte par les pouvoirs publics de ces territoires, réinterrogeant les politiques publiques d'aménagement du territoire. Parallèlement, l'avènement du numérique ouvre de nouveaux espoirs et de nombreuses collectivités territoriales en collaboration avec les services de l'État ont fait le choix d'une politique volontariste en matière d'aménagement numérique.

Cette séance de travail vise à échanger sur la problématique suivante : En quoi le numérique présente-t-il une opportunité pour redynamiser le tissu économique de ces territoires ? Quelles réalités se cachent derrière les success story ? Quels sont les partenariats déployés pour (re)définir et mettre en œuvre une nouvelle politique de développement économique ? Quels sont les atouts véritables des villes moyennes ? Comment les faire fructifier ? Quel rôle peut également jouer l'aménageur pour rendre un territoire davantage attractif ? Ou autrement dit, qui peut endosser ce rôle d'aménageur ?

En effet, aujourd'hui le rôle d'un aménageur n'est plus seulement d'équiper le territoire mais également de penser l'offre de services autour des équipements qu'il développe. Cette réflexion ne peut se faire seule mais bien en coopération avec un ensemble d'acteurs, alliant les pouvoirs publics et les bénéficiaires/utilisateurs. Parallèlement la révolution numérique bouleverse complètement l'organisation de nos sociétés et de nos territoires.

Quatre témoignages se sont succédés au cours de cette demie-journée, apportant un éclairage et un retour d'expérience différents.

**Interventions de :**

- **Christophe Lasnier, Ernst & Young, senior Manager**
- **Nadège Baptista, DGS de Châteauroux Métropole**
- **Tanguy SELO, Chief digital officer, Mulhouse**
- **Guillaume JULES, direction du développement économique, Rochefort Océan**

## Comment le numérique réinterroge-t-il les politiques de développement économique dans les villes moyennes ? Christophe Lasnier, E&Y

Le terme de ville moyenne recouvre en fait de nombreuses réalités. On peut distinguer ainsi trois grandes catégories, au regard des dynamiques de développement urbain.

La première catégorie rassemble les villes moyennes qui concentrent les difficultés. La réforme des administrations publiques (fusion des régions, fermeture des casernes militaires, regroupement des hôpitaux, RGPP, etc.) se traduit par une perte sèche de population qu'il devient difficile d'endiguer lorsque le financement des projets se confronte à la baisse des dotations. En revanche, certaines villes moyennes connaissent un essor et entrent dans une dynamique vertueuse. Enfin, certaines de ces villes sont effectivement attractives mais seulement d'un point de vue résidentiel.

Cependant, en matière de développement économique, les villes moyennes présentent des caractéristiques communes. On constate ainsi une sur-représentation de trois ensembles de fonction : services à la personne, administration publique et activités de fabrication. L'économie présentielle constitue un pan majeur de l'économie. Enfin, les secteurs économiques sont souvent des secteurs spécialisés (équipementiers automobiles, sidérurgie, télécommunications, etc.) dont certains sont très fragiles ;

L'analyse de ces dynamiques et la caractérisation du système économique sont alors essentielles dès lors que l'on appréhende le développement numérique du territoire. Le numérique touche à l'ensemble des secteurs économiques et administratifs. Apporter l'infrastructure ne suffit pas et n'est pas non plus la bonne entrée. Il faut avant tout se poser la question des usages et des services que la collectivité veut apporter sur son territoire. La question de la technologie viendra ensuite.

Se poser la question des usages ne doit pas non plus se réduire uniquement à celle de ses moteurs économiques. Cette réflexion doit être menée sur l'ensemble des politiques publiques (administration et dématérialisation, transport & mobilité, vie quotidienne, santé, éducation, environnement, etc.). Il s'agit de saisir l'opportunité du numérique pour repenser son territoire, son organisation mais également son image et ses leviers. Quels services souhaite rendre la collectivité à ces citoyens ? Comment en tant que collectivité je peux améliorer le quotidien de mes habitants et mes usagers ? Quelles sont les connexions possibles avec les ressources de mon territoire (développement de tiers-lieux, d'équipements partagés spécifiques, billetterie unique, etc.) ? Quels sont les acteurs qui peuvent accompagner dans la conception, la réalisation puis la gestion la collectivité ? Quelles sont les données dont la collectivité dispose pour mieux gérer ses services et son territoire ? Ainsi le développement du numérique dépasse la seule question du développement économique.

L'arrivée de nouveaux acteurs autour du numérique suscite de nombreuses craintes. Si le phénomène ne touche pas encore les villes moyennes et plus généralement les villes françaises, certaines grandes métropoles sont en cours d'expérimentation (New York, Toronto, etc.). L'approche de ces acteurs du numérique avec Google comme figure emblématique, s'appuie sur la gestion des flux et les données. Positionnées comme de simples prestataires auprès des collectivités, ces entreprises analysent les données, conçoivent des algorithmes permettant de prédire et d'optimiser les services urbains et par la même la conception et la gestion d'un quartier. Pour autant il est possible s'organiser autrement sans dépendre de ces nouveaux acteurs. Le projet lancé par la métropole de Dijon est sans doute l'exemple aujourd'hui le plus connu. l'objectif pour la collectivité est de collecter et centraliser l'ensemble des informations sur ses services urbains en un seul point de contrôle unique et connecté. Sont actuellement concernés : l'éclairage, la circulation, le PC de la police municipale, le PC sécurité, le service « Allo Mairie » qui recense les réclamations des citoyens relatives aux équipements de la collectivité, le centre de supervision urbaine (vidéosurveillance) et le PC neige. L'objectif est d'améliorer la circulation de l'information et de pouvoir offrir un meilleur service, notamment en termes de mobilité et de sécurité aux habitants et usagers. L'expérimentation permettra également d'évaluer les économies d'échelle.

Toutefois, pour initier de tels projets, la collectivité doit être vigilante pour bien garder la main.

## **Retour d'expérience sur une stratégie renouvelée du développement du centre-ville à Châteauroux, Nadège Baptista**

Nadège Baptista est depuis 2015 DGS de la ville et de l'agglomération, les services ayant été mutualisés et regroupant 1 200 agents (l'organigramme des services est inclus dans le support de présentation). Le développement numérique s'approche de manière endogène (l'intégration du numérique dans les services de la collectivité) et de manière exogène (l'impact sur le développement économique du territoire). La présentation portera uniquement sur le second volet.

Châteauroux est situé au centre de la France à 1h50 de Poitiers et 2h de Paris. La capitale du Berry est ainsi loin des métropoles, ce qui peut être perçu comme un atout dès lors que cette collectivité se positionne comme système autonome. Aujourd'hui les études de marché montre que Paris et sa région captent 1/3 des starts-ups et 2/3 des investissements dans ce domaine. Le reste du marché est diffusé sur l'ensemble du territoire. Il y a donc une part de marché à capter, en se différenciant des autres métropoles, tel fut l'idée initiale du projet de renouvellement économique de Châteauroux.

L'un des éléments importants fut de prendre le nom de Métropole pour l'agglomération, même si cette agglomération est loin des critères des métropoles régionales. Toutefois cette dénomination participe au marketing territorial. Châteauroux bénéficie également d'un tissu d'entreprises variées et implantées de longue date sur le territoire. Plusieurs secteurs économiques sont ainsi représentés dans différents domaines (textile, habillement, agroalimentaire, énergie, pharmaceutique, etc.) avec des sociétés de taille différente (de la multinationale à la TPE). Sur ce panel, Châteauroux compte environ 900 entreprises qui innovent dans le domaine du numérique, développant des logiciels/des services comme produisant du matériel. La collectivité a décidé de monter des partenariats avec quelques-uns d'entre elles pour tester ces collaborations. C'est notamment le cas de la start-up JICC qui propose des boîtiers électroniques pour accompagner les gens à arrêter de fumer. La collectivité s'est lancée dans un programme d'aide aux employés fumeurs et leur met ainsi à disposition ces boîtiers.

Le territoire de Châteauroux métropole bénéficie également d'une position géographique stratégique en ce qui concerne le schéma logistique national, avec une bonne connexion entre les différents modes de transport de fret (aérien, routier, ferré). Le pôle universitaire est également réputé avec la mise en place d'un partenariat avec la Chine. Chaque année, une centaine d'étudiants est accueillie.

Les projets autour du développement économique sont portés en régie, étant donné qu'il n'y a pas d'opérateur public (SEM, SPL ou SEMOP). La collectivité étant faiblement endettée (3,6 ans d'endettement), les élus préfèrent garder la maîtrise de leur projet plutôt que de s'engager dans la création d'une société d'économie mixte. Toutefois pour des projets de plus terme, la création d'une structure ad hoc peut se poser. Actuellement plusieurs projets sont en cours sur l'agglomération : poursuite de la réalisation d'une grande zone d'activité HQE® aménagement orientée pour les activités de fret et de e-commerces. ; lancement d'un projet de requalification d'un ancien site industriel, au patrimoine remarquable en centre-ville, l'entreprise Balsan.

Le projet de requalification de la friche Balsan est porté par la ville depuis les années 1990. A la fermeture de l'usine, la ville a racheté le foncier sans avoir de projet au préalable. Entre 1993 et 2000 sa reconversion s'est faite au fil de l'eau avec l'implantation d'un IUT, la production de logements étudiants et d'un CROUS et enfin d'un centre de loisirs. Le projet s'est poursuivi dans les années 2000 avec des logements et la création de résidences seniors, d'une maison de retraite ainsi qu'une annexe au pôle universitaire. Cependant, au début des années 2010 la volonté des élus fut de réorienter la programmation de ce site avec la nécessité de préserver certains bâtiments.

En lien avec des réflexions plus globales sur le développement économique du territoire, l'orientation fut donc de pouvoir offrir un parcours immobilier et de services aux entreprises autour du numérique en s'appuyant sur l'écosystème d'acteurs locaux. Le bâtiment de l'Horloge, patrimoine classé, est choisi pour accueillir une pépinière de start-ups soutenue par The Village by CA, un équipement intermédiaire et un techlab (imprimante 3D, soudure laser, etc.). La collectivité a porté le projet étant déjà propriétaire du site et en lançant un marché de conception-réalisation pour la réhabilitation de ce bâtiment. Le principal locataire (village by CA) a été consulté en amont pour la rédaction du cahier des charges pour y intégrer ses propres contraintes. En effet, le concept du Village repose sur le respect d'une charte avec des espaces et des fonctions définies ainsi qu'une signature architecturale qui façonne la marque et la différencie

ainsi d'autres pépinières d'entreprises. Cette contrainte, nécessaire et obligatoire pour travailler avec cet acteur fut l'objet d'échanges, notamment avec l'ABF et a engendré une étude architecturale en urgence. La plus grande crainte actuelle est de ne pas créer un esprit trop « communautaire » au sein de ce projet et de bien l'intégrer au reste du site dans son fonctionnement.

Si la contrainte d'avoir travaillé avec ce partenaire fut forte et elle aussi riche d'enseignements. La collectivité développe par ailleurs deux autres projets de pépinières en s'adressant à d'autres types d'entreprises avec des services différenciés (autour du fret notamment à proximité de l'aéroport) ainsi que des niveaux de loyers. Dans certains cas, les entreprises sont même logées gratuitement pour permettre leur lancement.

L'accompagnement ne se limite pas à une offre immobilière mais l'ensemble des acteurs se mobilise pour faciliter l'installation des entreprises. Deux actions sont particulièrement poussées avec des retombées pour l'ensemble du territoire :

- accompagner les très petites entreprises dans la gestion des ressources humaines, avec des liens forts avec les entreprises actuelles, pôle emploi, la chambre des métiers, la CCI. Ces partenaires se retrouvent autour de la démarche UP 36 qui vise à animer une communauté autour des entreprises et des habitants en quête d'emplois. Cet accompagnement a notamment été mis en place au moment de la restructuration du groupe Vivarte. La ville a bénéficié d'un financement pour lancer ce service.
- attirer, accompagner et pérenniser les starts-ups sur le territoire. Le premier objectif est de partir des ressources du territoire pour créer des entreprises et non faire venir des entreprises de l'extérieur.

Les questions avec les participants ont surtout porté sur la compréhension du partenariat avec the Village by CA. A l'inverse d'autres collectivités, Châteauroux entretient des relations étroites avec le Crédit Agricole depuis de longues années, avec la présence d'un siège régional sur le territoire. Ce sont donc les dirigeants qui sont venus chercher la collectivité et non l'inverse. En revanche, la sélection du projet et l'étude de la proposition de Châteauroux ont été faites au niveau national. La ville s'engage sur un fonctionnement de la pépinière sur 14 ans, qui aujourd'hui est entièrement financée par la ville. Les frais de location dus par The Village ne couvrent que partiellement cet investissement d'autant plus que ce partenaire ne s'engage pas sur la durée. La ville n'a pas non plus la maîtrise des entreprises qui viendront s'installer. Ceci est géré au niveau national par the Village qui procède par appels à projets. Les candidats se voient ensuite proposés des sites d'implantation en fonction de leurs critères et de leurs contraintes. Par ce système chaque ville a ainsi sa chance, c'est le pari de Châteauroux.

### **Rôle d'un chief digital manager, Tanguy Selo, Ville de Mulhouse**

Tanguy Selo a été recruté il y a 3 ans par le maire charismatique de Toulouse, Jean Rottner. L'objectif de cet élu est de doter sa ville d'une véritable stratégie en matière de smart city, qui dépasse le volet technologique et « connecté » pour revenir aux fondamentaux de la ville et de la société à savoir l'humain. Le rôle premier de Tanguy Selo est de faire de la veille du numérique et d'identifier tous les usages possibles du numérique. Issu du secteur privé, il n'a aucune culture du fonctionnement d'une administration publique et est intégré à l'agence de participation citoyenne créée également à la même période.

Très rapidement les missions ont évolué ainsi que le périmètre d'action (de la ville à l'agglomération) avec le lancement de plusieurs chantiers en parallèle sur des domaines aussi divers que l'organisation du travail entre services de l'administration que le développement de moyens de communication vers les habitants et les usagers.

L'administration vient de créer un bureau de la stratégie smart city, par lequel doivent transiter tous les projets en lien avec le numérique pour évaluer leur pertinence au regard du service rendu au citoyen. La ligne directrice est le « design thinking » et renvoie à une nouvelle manière de concevoir des services en s'appuyant sur les usages et la qualité d'usage. Cette évaluation repose notamment sur l'analyse des données. En effet, dans le monde actuel, de nombreuses données sont générées par un nombre important d'acteurs, à commencer par les citoyens. Le bureau a catalogué l'ensemble de ces données générées par la collectivité et ses partenaires (en premier lieu les délégataires de services publics). La loi oblige désormais la collectivité à mettre à disposition toutes les données en open data avec des précisions en matière de typologies de données et de format. Sur ce sujet, Tanguy selon conseille aux collectivités de consulter le site « open data France » qui donne des conseils et recommandations aux collectivités pour améliorer l'intégration de ce type de démarche dans les différents cahiers des charges (concessionnaires, opérateurs). Ainsi Mulhouse vient de passer un accord avec waze, pour que cette société puisse mettre à disposition ses données en

échange d'une optimisation de la gestion des flux urbains. Ce bureau a récemment accueilli un expert en matière de data afin de mieux contrôler la qualité de ces données. Il s'agit là d'un enjeu important pour les collectivités mais également leurs partenaires. Même si ce bureau est aujourd'hui financé par la ville, ses missions dépassent largement ce cadre pour une intervention auprès des services de l'intercommunalité.

Cette stratégie globale trouve une déclinaison dans la requalification d'un site industriel en zone d'activités économiques. Le quartier de la Fonderie est un site historique, qui abrita les naissances de fleurons de l'industrie française comme Alstom et Alcatel. Depuis la 1ère révolution industrielle, le territoire de Mulhouse peine à retrouver son dynamisme. La collectivité s'est engagée dans un vaste projet de requalification de ses friches, dont celle du quartier de la Fonderie. Le projet est mené de manière conjointe entre les acteurs de l'économie (CCI, club des entreprises), l'aménageur (Citivia) et les collectivités (ville et agglomération). Le bâtiment principal est conservé (85 000m<sup>2</sup> de surface exploitable) ainsi une réhabilitation a minima. C'est le pari du projet KMO : développer un pôle numérique réunissant un grand panel d'acteurs, dans ce bâtiment, en permettant une proximité entre le monde de l'entreprise, celui des start-ups (accueil notamment de la pépinière Village by CA) et de la formation (implantation d'Epitech). Ce projet s'inscrit dans la démarche de labellisation « French tech » du territoire, permettant ainsi d'être visible à l'échelle nationale. Ce projet est financé par l'agglomération (compétence développement économique) et bénéficie de plusieurs soutiens (FEDER, CDC, etc.).

Le site étant important, une réflexion plus globale portée par l'aménageur, la ville, des opérateurs immobiliers et bailleurs sociaux est également en cours pour la réalisation de logements. L'objectif est de poursuivre le développement d'un morceau de ville intégrée, avec une offre de logement diversifiée (du locatif social au loft en accession à la propriété) en réinvestissant les anciens bâtiments industriels. De nombreux autres services sont également à l'étude comme une conciergerie de quartier permettant de créer du lien entre habitants et travailleurs.

La démarche smart city est donc une démarche globale s'appuyant sur une équipe dédiée, positionnée en transversalité des services historiques de l'administration. Cela renvoie aujourd'hui à deux grandes enjeux majeurs pour les collectivités :

- susciter et accompagner une réorganisation des services pour créer davantage de transversalité et une agilité dans les projets (multi-thématiques qui dépassent l'approche filière)
- réinventer les relations partenariales publiques-privées avec un des sujets stratégiques à traiter, celui de donnée.

### **Retour d'expérience sur une mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie de développement économique et numérique du territoire de Rochefort Océan, Guillaume Jules**

L'agglomération de Rochefort (63 000 habitants environ) est un territoire composé de 25 communes avec une commune centre (26 000 habitants). Rochefort est situé à proximité de La Rochelle et de Saintes, deux autres villes moyennes. Cette ville portuaire a connu une prospérité aux 17ème et 18ème siècles avec la construction navale pour la royauté, puis a poursuivi son développement avec l'implantation d'un arsenal et l'armée. Toutefois le 20ème siècle s'est traduit par un lent déclin et la perte progressive d'emplois. Le secteur touristique et thermaliste résiste néanmoins et constitue un moteur important pour l'agglomération.

Partant de ce constat, l'agglomération s'est lancée dans un vaste programme de redéveloppement économique avec de nombreux projets en tenant compte des ressources du territoire. Ces ressources relèvent aussi bien des ressources patrimoniales (bâtiment, image touristique, proximité avec la mer, histoire de la ville) que des ressources humaines (les entreprises, les filières d'emploi notamment). L'ambition de redynamiser le territoire est forte avec un portage actif des élus, ces derniers étant convaincus par la nécessité de profiter de la transition numérique pour repenser complètement la stratégie économique et universitaire du territoire. Les chantiers sont ainsi de nature différente mais visant un seul objectif : inverser la tendance et renouer avec une croissance en termes d'emplois sans perdre la qualité de vie, propre à ce territoire. Cette ambition rencontre également l'exigence de réinvestir les friches et les zones déjà urbanisées. En effet, le territoire présente de nombreux atouts et attraits, notamment par ses paysages préservés, indispensables au développement touristique.

Le premier chantier concerne le déploiement des infrastructures numériques et des équipements dédiés (salle polynumérique, centre de co-working d'ores et déjà réalisés). Il s'agit de permettre à l'ensemble des habitants et des usagers du territoire de bénéficier d'une connexion au réseau numérique. D'autres projets sont en cours et nécessitent de

monter des partenariats, comme avec Orange (poursuite du déploiement de la fibre, wifi territorial) ou encore de profiter de l'implantation de data center écologique pour développer des formations de développeur ou de code dédiées. L'idée est ainsi de capter des étudiants et de les maintenir sur place en leur proposant des emplois adaptés à leurs compétences. C'est dans cette perspective qu'est développé le projet d'une technopole réunissant en un même lieu une pépinière d'entreprises, un fab lab pro, un pôle « recherches » et un pôle « formations supérieures ».

Le second chantier est de fédérer un ensemble d'acteurs à des échelles diverses autour du numérique. Un premier cercle concerne le secteur touristique et la possibilité d'offrir grâce aux applications, de nouveaux services. Un second cercle concerne la formation supérieure et universitaire. Pour éviter des concurrences territoriales néfastes, un réseau de villes moyennes rassemblant La Rochelle, Saintes et Rochefort a été créé. Il s'agit de proposer des filières de formations complémentaires et de pouvoir peser dans le rapport de force avec le pôle universitaire de Bordeaux. Cela pourrait se concrétiser à travers un pôle métropolitain. Les arguments sont nombreux pour attirer des étudiants, à commencer par une offre en logements peu chers, une proximité avec la mer et la possibilité, via des équipements comme une salle polynumérique de pouvoir assister à des conférences de haut niveau.

Le rôle de la collectivité est comparable à celui d'incubateur de projets. Aujourd'hui de nombreuses initiatives, certaines à titre expérimentales sont lancées et la collectivité recherche des investisseurs, notamment locaux pour les porter conjointement. Le plus souvent la collectivité assure un portage foncier initial avant de pouvoir trouver des opérateurs pour le reprendre. Cependant sur cette question, la collectivité doit encore trouver les montages adéquats.

L'ambition de Rochefort Océan passe ainsi par la création d'un éco-système d'acteurs publics et privés. Depuis deux ans, le territoire créé de l'emploi, justifiant ainsi cette politique audacieuse. Il reste désormais à bien s'entourer pour poursuivre les efforts et concrétiser de nouveaux projets en partageant les investissements.

