



**Est
Ensemble**
Grand Paris

Schéma de développement économique d'Est Ensemble

Juin 2016



Réalisé avec le soutien de la Direction régionale IDF
du Groupe Caisse des dépôts

Mission réalisée par



Table des matières

Contexte, enjeux et objectifs	5
Diagnostic économique	11
Partie I : Démographie d'entreprises et dynamique de création d'entreprises	12
Partie II : Tissu économique, filières et domaines d'activité prioritaires	18
Partie III : Emploi, insertion et formation	51
Partie IV : Aménagement économique et immobilier d'entreprise	69
Partie V : Perception et attractivité	98
Conclusion générale	107
Principaux enjeux pour le développement économique d'Est Ensemble	109
Dynamiques économiques : changer de rythme	110
Emploi local et formation : des ressources durables pour le territoire	113
Aménagement économique : entre sanctuarisation et intensification	115
Ambitions, orientations stratégiques et perspectives opérationnelles	118
Innover et faire ensemble	120
Une démarche d'inclusion à la Métropole du Grand Paris	122
Un Territoire ensemblier, au service d'une gouvernance partagée	124
Attractivité et identité du territoire : une image à façonner	125
Soutenir le développement d'un tissu économique diversifié, durable, innovant et solidaire	127
Animer et ancrer les entreprises sur le territoire	129
Une offre de services plus lisible pour les acteurs économiques	130
Susciter et accompagner les énergies créatives et l'innovation	130
Filières et domaines d'activités prioritaires : gisement de développement et vecteur d'attractivité	133
Développer massivement l'accès à la formation et à la qualification, et contribuer à l'insertion professionnelle de tous	135
Faire de tous les potentiels de développement du territoire des leviers pour l'emploi local	137
Lever les divers freins à l'insertion professionnelle	138
Anticiper et adapter l'offre de formation professionnelle aux besoins des entreprises et des publics	140

Reconstituer, intensifier et diversifier l'offre du territoire en matière d'immobilier d'entreprise	141
Une politique volontariste de maintien des activités artisanales et productives, dans une logique de densité et de mixité	143
Une intensification tertiaire nécessaire, mais modérée et phasée avec l'arrivée des nouvelles gares de transports	147
Développer l'immobilier innovant et fluidifier les parcours immobiliers des entreprises	150

Contexte, enjeux et objectifs de la mission

Un schéma de développement économique au cœur de profondes mutations économiques, territoriales et sociales

Créée le 1^{er} janvier 2010, la CA Est Ensemble est un territoire de projets qui a connu et est amené à connaître de profondes mutations économiques, sociales et urbaines au cours des prochaines années. Le territoire sera prochainement intégré à la Métropole du Grand Paris (MGP).

Est Ensemble en phase de structuration de son projet de territoire. Pour cela, elle a lancé de nombreuses réflexions dans le cadre de la Fabrique qui a permis l'élaboration de son Contrat de Développement Territorial, signé en Février 2014, et a souhaité développer un Projet Urbain prospectif ainsi qu'un Schéma de Développement Economique, objet de cette mission.

L'ensemble des documents stratégiques (Contrat de Développement Territorial, Projet Urbain, Schéma de Développement Economique, Pacte pour le développement du territoire d'Est Ensemble avec la Région Ile-de-France, Contrat de Ville 2015-2020, Protocoles partenariaux avec les territoires voisins et le département, Programme Local pour l'Habitat, Plan Climat Energie Territorial, Plan Local de Déplacement, Schéma Trame Bleue-Verte, Programme de prévention des déchets et potentiellement Schéma équipements culturels et sportifs) seront intégrés au sein d'un Projet de Territoire à horizon 2030.

Le territoire d'Est Ensemble est en fortes mutations sociales, économiques et urbaines. En effet, le territoire bénéficiera prochainement de quatre nouvelles gares et de l'extension et de la création de plusieurs nouvelles lignes de transports en commun dans le cadre du Grand Paris Express (lignes 9 et 11, TZen3, BHNS). Le territoire, d'une population de 397 977 habitants en 2011 selon l'INSEE, a connu une croissance de 0,2% de sa population, mais surtout voit sa population se transformer au bénéfice d'une attractivité portée par sa proximité géographique avec Paris et des prix fonciers et immobiliers plus abordables. De plus, Est Ensemble est en forte mutation urbaine, notamment sur les communes limitrophes à Paris, ce qui encourage l'arrivée de nouvelles populations et l'implantation de nouvelles entreprises.

En matière économique, le territoire a bénéficié de l'arrivée de grands groupes, d'un tissu de TPE/PME/associations riche et l'emploi local est en croissance. Le nombre d'établissements sur Est Ensemble est en croissance. L'emploi local, jusqu'à présent porté par le secteur public, fait face à une croissance de l'emploi dans le privé. L'emploi se tertiarise. Toutefois, le chômage est en hausse constante depuis 2008 sur le territoire et le dualisme entre Ouest à proximité de Paris et Est plus éloigné s'accroît.

Le Territoire d'Est Ensemble a souhaité se doter d'un Schéma de Développement Economique et d'Emploi lui permettant d'avoir un cap. Ce schéma doit répondre aux enjeux de :

- Maîtrise des mutations économiques
- Préservation de la diversité économique et du profil des entreprises du territoire
- Création d'emplois
- Accompagnement des populations dans leurs parcours de formation, de recherche d'emploi et d'insertion professionnelle
- Facilitation à l'implantation, à la création et au développement d'activités économiques
- Promotion d'un développement durable, intégré et inclusif en réponse à la dualisation du territoire
- Valorisation d'une image positive du territoire et de certains secteurs d'activités porteurs

Un schéma de développement économique co-construit et partagé qui doit permettre à la Est Ensemble d'exister dans la future métropole du Grand Paris tout en garantissant un développement endogène équilibré

La prise de compétences par Est Ensemble s'est faite dans une volonté de collaboration avec ses communes-membres. Le texte fondateur d'Est Ensemble souligne ainsi¹ : « *nous entendons peser pour une relation équilibrée entre la ville capitale et les territoires qui l'entourent* » ou encore « *nous voulons un fonctionnement sobre et économe des deniers publics, un partage des compétences au niveau le plus pertinent* ». La délibération sur la définition de l'intérêt communautaire (2011) pose les ambitions en matière de développement économique :

- ▶ Volonté d'Est Ensemble d'intervenir en matière de zones d'activités économiques de manière pertinente et à un niveau présentant une importance suffisante,
- ▶ Importance pour le Territoire de favoriser le soutien aux filières économiques identifiées comme structurantes pour le territoire, parmi lesquels notamment les secteurs de la santé et des sciences du vivant, les professions artistiques (notamment création graphique et numérique), l'hôtellerie, l'artisanat d'art et l'écoconstruction
- ▶ Volonté de favoriser l'accueil de nouvelles entreprises sur le territoire d'Est Ensemble
- ▶ Volonté de faire le « pari de l'innovation » en faisant d'Est ensemble un territoire d'innovation et d'accès au savoir

La Déclaration d'intérêt communautaire (articles 1 et 2) en matière de développement économique² précise qu'est déclaré d'intérêt communautaire :

- ▶ Toute création, aménagement entretien et gestion de zone d'activité économique de plus de 10ha.
- ▶ L'aide à la création et au développement des entreprises, et notamment à ce titre la Maison Revel, centre de ressources des métiers d'art situé à Pantin.
- ▶ Les actions en faveur des entreprises innovantes et pour la promotion de la recherche et de l'innovation économique sur le territoire communautaire,
- ▶ L'aide à la création et au développement des structures de tout type (en particulier entreprises, associations, coopératives) relevant de l'économie sociale et solidaire, parmi lesquelles les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE),
- ▶ La promotion économique du territoire, à l'exception des actions d'animation visant le commerce de proximité
- ▶ Les observatoires de l'économie et de l'emploi et les fonctions de veille, études et prospective s'y rapportant
- ▶ Les manifestations consacrées au développement économique et à l'emploi
- ▶ Le financement, la création et la gestion de l'immobilier d'entreprises existant et à venir (incubateurs et pépinières, locaux artisanaux, hôtels d'activité et hôtels industriels). Au titre des équipements existants, la pépinière Atrium de Montreuil.
- ▶ Les bourses des locaux et autres actions de recensement du foncier et des locaux disponibles.
- ▶ Les Maisons de l'emploi existantes et à venir. Au titre des équipements existants, la Maison de l'emploi de Bagnolet, la Maison de l'emploi de Noisy-le-Sec, la Maison de l'emploi de Pantin

¹ Texte fondateur relatif à la création d'Est Ensemble (raisons et objectifs) (2010)

² Délibération sur la définition de l'intérêt communautaire (2011) : définition de la valeur ajoutée communautaire, compétence par compétence

- ▶ Les permanences emploi dont la mission est d'accueillir, d'orienter et d'accompagner les publics dans leur recherche d'emploi
- ▶ L'élaboration d'un schéma de développement économique et d'un document cadre d'aménagement commercial
- ▶ Les actions de sensibilisation des entreprises sur les discriminations dans l'accès à l'emploi

Dès lors, de nombreux projets économiques ont émergé sur le territoire. Ceux-ci ont permis de développer divers diagnostics territoriaux et surtout d'élaborer différents documents-cadre majeurs, en particulier le Contrat de Développement Territorial 2014-2030, le Contrat de Ville 2015-2020 ou encore le Pacte pour le développement du territoire 2014-2017.

Ainsi, un certain nombre de questions ont émergé dans le cadre des ateliers de la Fabrique en matière de développement économique et d'emploi³ et concernant le positionnement d'Est Ensemble dans la Métropole du Grand Paris :

- ▶ Comment rendre attractif le territoire et positiver ses caractéristiques (en particulier vis-à-vis des entreprises)?
- ▶ Comment préserver une mixité fonctionnelle, notamment sans évincer l'activité industrielle ?
- ▶ Comment proposer aux actifs présents sur le territoire des emplois adaptés, tout en les faisant monter en compétence ?
- ▶ Quelles interrelations avec les autres bassins d'emploi reliés à Est Ensemble ?
- ▶ Comment défendre l'existence d'un modèle original de développement au sein de la Métropole ?
- ▶ Quelles priorités faire valoir pour le territoire auprès de la Métropole ?
- ▶ Comment faire en sorte que la Métropole soit un vrai levier pour lutter contre les inégalités ?

Le Contrat de Développement Territorial⁴ signé en Février 2014 a fixé un certain nombre d'objectifs pour Est Ensemble en matière économique :

- ▶ Des objectifs quantitatifs :
 - Créer 50.000 emplois à 15 ans (2030) ⇔ 1 emploi pour 1 habitant
 - Favoriser un retour à l'emploi visé dans le cadre des PLIE
 - Rejoindre la moyenne nationale en termes d'apprentissage
 - Adapter la temporalité emplois-logements à celle des infrastructures de transports
- ▶ Des objectifs qualitatifs :
 - Promouvoir les filières ou secteurs d'activités déjà présents sur le territoire porteurs d'innovation et créateurs d'emplois
 - Développer et adapter l'offre de formation aux besoins de la population (prioritairement), des entreprises présentes et des secteurs en développement dans la métropole
 - Accroître la connaissance des métiers et des compétences en présence sur le territoire
 - Encourager l'innovation dans le travail
 - Promouvoir de nouvelles réponses en termes de développement économique et d'emplois : circuits courts, écologie industrielle, économie collaborative
 - Améliorer l'accessibilité des services publics aux habitants
 - Favoriser l'articulation géographique emplois nouveaux / logements créés

³ Recollement des supports de présentation utilisés lors des Fabriques de juin-juillet 2014, Est Ensemble, T1 2015

⁴ Contrat de développement territorial « Est Ensemble – La Fabrique du Grand Paris », Février 2014

Ces objectifs sont la base de la réflexion engagée par Est Ensemble dans le cadre de son Schéma de Développement Economique. Il s'agit de définir une ambition partagée, une gouvernance adaptée et un cap reconnu en matière économique. En Atelier de travail sur le Projet urbain⁵, un participant remarquait : « Au-delà d'une impression que la métropole se fait sans le 93, il faut une ambition, voire une prétention pour Est Ensemble au sein de la métropole, qui doit se traduire par un projet symbolique à créer sur le territoire ».

Le territoire a par ailleurs fait le pari d'un développement économique tant vecteur de développement social que de rayonnement dans le cadre de la Métropole du Grand Paris. Le CDT pose l'ambition suivante : « 1 emploi pour 1 actif et 50 000 emplois supplémentaires, une MODUE et un outil de portage long terme »⁶. De plus, comme la Convention du PACTE 2014-2017 pour le Développement du Territoire d'Est Ensemble (25/11/2013) le rappelle : « depuis sa création en 2010, EE a fait du développement économique et de la politique en faveur de l'emploi un de ses champs prioritaires. »

Les ambitions d'Est Ensemble sont ainsi rappelées dans le cadre du Projet Urbain⁷ :

- ▶ « Conforter l'équilibre emploi - actifs sur le long terme dans un contexte de forte croissance annoncée de la population
- ▶ Consolider et promouvoir la diversité du tissu économique
- ▶ Stimuler le développement sur le territoire des secteurs de l'image, du multimédia, de la communication, de l'art, du luxe, de la santé, de la construction et des services liés à la ville durable.
- ▶ Chercher une meilleure adéquation entre les caractéristiques de la population active résidente et les emplois proposés
- ▶ Consolider le positionnement concurrentiel et marketing d'Est Ensemble
- ▶ Renforcer les capacités d'accompagnement des entreprises à l'échelle de l'ensemble du territoire pour ancrer les entreprises présentes et faciliter l'accueil de nouvelles. »

Le Contrat de Ville 2015-2020, dans son pilier développement économique et emploi, précise quant à lui une orientation stratégique propre en faveur des quartiers prioritaires : « Orientation stratégique 6 : Optimiser le développement économique dans les quartiers ». Cette orientation se décline en différents objectifs et diverses actions :

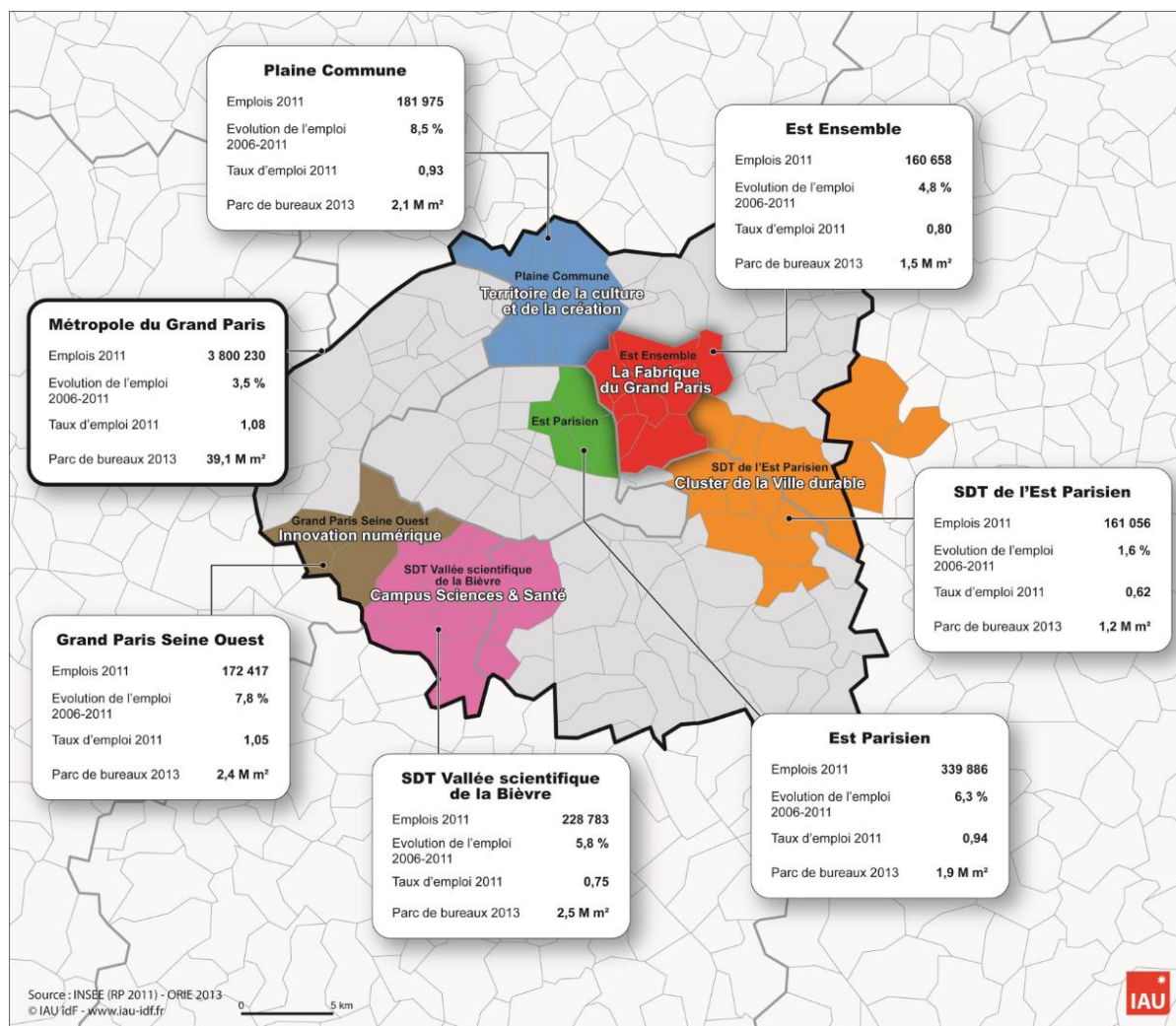
- ▶ Objectif 6.2 Définir des stratégies pour les quartiers en s'appuyant sur la politique communautaire de développement économique
 - Action n°1 : Définir des objectifs de développement économique territorialisés et contextualisés au sein des projets de quartiers, en fonction de ce que l'on cherche à atteindre :
 - Le maintien ou le développement d'une offre d'hyper proximité (commerces et services), au bénéfice de la qualité de vie dans le quartier.
 - Le soutien des initiatives locales et l'entrepreneuriat dans les quartiers.
 - Le développement d'une économie sociale et solidaire tournée vers les besoins spécifiques des habitants.
 - La réponse à des enjeux comme le maintien d'activités productives ou le développement de l'offre immobilière (hôtel d'entreprises, rez-de-chaussée pour l'accueil d'activités de services, locaux artisanaux...).
 - Le souhait de changer la perception des quartiers, en diversifiant les fonctions et y apportant « la ville mixte ».

⁵ Projet urbain – Compte-rendu de l'Atelier de travail avec les élus sur l'identification des enjeux (12 février 2015)

⁶ Etat des lieux du foncier économique et de l'immobilier d'entreprise sur Est Ensemble & enjeux (document de travail interne EE) (2014)

⁷ Projet urbain – Note relative au développement économique en amont de la réunion Diagnostic-Enjeux, Urban Act/IAURIF (11 mars 2015)

- Le souhait d'apporter un avantage comparatif à ces quartiers en y implantant des activités à forte visibilité.
- Action n°2 : Intégrer le dispositif d'exonération des deux « Territoires entrepreneurs » (ex-ZFU) dans la stratégie de développement économique en faveur des quartiers prioritaires



Des objectifs et enjeux clairs pour l'élaboration du Schéma de Développement Economique

Lors de la réunion de lancement du diagnostic, les enjeux de la mission ont été précisés par les élus et acteurs locaux :

- ▶ **De nombreux diagnostics économiques du territoire ont déjà été réalisés dans la période récente** et il s'agit de capitaliser sur ceux-ci (CDT, diagnostic territorial partagé, diagnostic du Pacte, Atlas Est Ensemble...)
- ▶ **De grands constats semblent devoir être précisés :**
 - Est Ensemble est un pôle d'emploi majeur de première couronne, de taille comparable à Plaine Commune et GPSO
 - Mais le territoire fait face à une dynamique, un positionnement et une visibilité moins affirmés
 - Le territoire s'est fortement désindustrialisé, mais dispose d'un potentiel de renouveau industriel
 - La tertiarisation est marquée par un fort poids du secteur public et par une forte croissance du tertiaire privé qui est concentré en lisière de Paris (Bas-Montreuil, Pantin)
 - Il existe un décalage croissant entre emplois offerts par le territoire et qualifications de la population active résidente
 - Le taux de chômage reste élevé
 - Le tissu économique est fortement contrasté entre Nord/Sud et Ouest/Est
 - Il existe des disparités importantes entre communes
- ▶ **De là, des premiers éléments d'enjeux ont été repérés**
 - Positionnement économique du territoire dans la Métropole
 - Maintien/promotion d'un tissu économique diversifié et équilibré
 - Rapprochement emplois du territoire et population active résidente
 - Programmation économique ambitieuse, hiérarchisée et réfléchie à horizon 2030
 - Valorisation de « filières d'excellence » sur le territoire
 - Adéquation des intérêts d'Est Ensemble et de ceux des villes
 - Traduction de la stratégie économique en outils réglementaires et opérationnels
 - Travail sur les axes de développement économique en lien avec la nouvelle géographie de la politique de la ville

Les objectifs de la mission de diagnostic tels que définis alors sont de plusieurs ordres :

- ▶ A partir des éléments existants, formaliser un diagnostic économique détaillé, dynamique, contextualisé et multithématique du territoire, à partir des éléments de diagnostic territorial déjà disponibles
- ▶ Identifier et formuler, en concertation avec les acteurs, les principaux enjeux et leviers de développement économique ... et co-construire un destin commun
- ▶ Conforter / Objectiver / Infirmer la place des filières économiques clés pré-identifiées
- ▶ Mettre en exergue les attentes des parties prenantes économiques (Elus, Entreprises, Techniciens, Aménageurs, Partenaires...)
- ▶ Apporter aux élus un éclairage global et particulier sur les réalités et enjeux économiques / leur apporter des outils d'aide à la décision pour passer à l'acte
- ▶ Conforter la position de chef d'orchestre du développement économique d'Est Ensemble, pour une meilleure cohérence d'ensemble
- ▶ Permettre à ce territoire de s'affirmer dans le cadre de la métropole du Grand Paris

Diagnostic économique du territoire d'Est Ensemble

**Principaux enjeux pour le
développement économique
d'Est Ensemble**

**Ambitions, orientations
stratégiques et perspectives
opérationnelles**

Partie I : Démographie d'entreprises et dynamique de création d'entreprises

Cette partie a vocation à poser les bases des éléments constitutifs de la démographie d'entreprises de ce territoire et de sa dynamique. Elle reprend les principaux éléments de constat issus d'études et de diagnostics antérieurs, enrichis d'un complément d'étude statistique réalisé par l'IAU début 2015 dans le cadre de l'élaboration du présent document. Les 3 dimensions analysées ici sont : la dynamique de création, la démographie générale en matière d'entreprises, et les flux entrants/sortants permettant d'analyser le pouvoir d'attraction réel d'Est Ensemble, le tout de manière dynamique. Une seconde partie propose une synthèse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces en la matière et expose une sélection d'enjeux pour le territoire.

A - Principaux éléments de constat

A1 - Dynamique de création d'entreprises

Sur la période récente, Est Ensemble apparaît **comme un territoire dynamique en termes de création d'entreprises**, avec un taux annuel moyen de création d'entreprises⁸ de 19,9% entre 2008 et 2013. Ce taux vient donc actualiser à la hausse les chiffres du Contrat de ville (+18% entre 2006 et 2010). Il est également légèrement supérieur au taux constaté dans l'ensemble de la Seine-Saint-Denis sur la même période (19,4%), et supérieur de trois points au taux francilien (16%). Est Ensemble se positionne donc comme un territoire particulièrement favorable à la création d'entreprises.

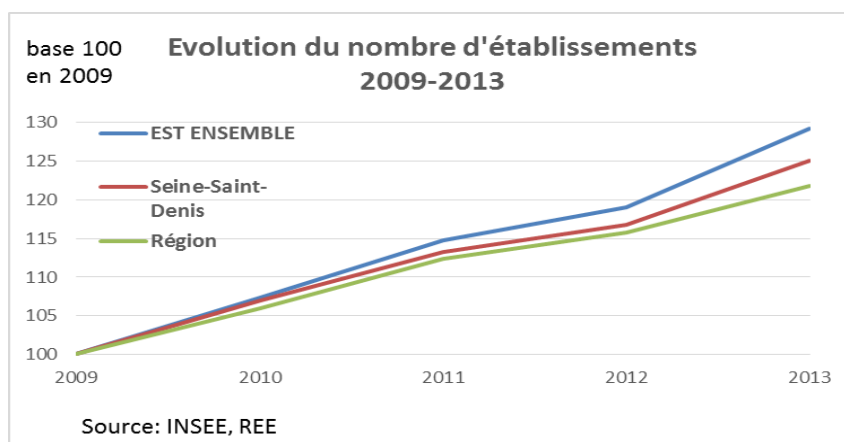
La dynamique de création d'entreprises

	Créations 2013	Taux annuel moyen de création (2008 - 2013)
Est Ensemble	4 765	19,9%
Seine-Saint-Denis	15 567	19,4%
Région IDF	133 564	16%

Sources : IAU îdF, INSEE REE

En termes de créations nettes (créations moins destructions), la dynamique du territoire apparaît également positive, puisqu'entre 2009 et 2013, le nombre d'établissements du territoire a crû de 29,2%, soit 7 points de plus que la croissance du nombre d'établissements à l'échelle régionale. Ces données indiquent que **le nombre de créations d'établissements est très supérieur à celui des destructions, confirmant le positionnement du territoire comme propice à la création d'entreprises.**

Une croissance de 29,2% du nombre d'établissements à Est Ensemble entre 2009 et 2013



⁸ Le taux de création d'entreprises est le rapport du nombre des créations d'entreprises d'une année au stock d'entreprises au 1er janvier de cette même année.

Evolution du nombre d'établissements de 2009 à 2013

	Ets 2009	Ets 2010	Ets 2011	Ets 2012	Ets 2013	Evolution 2009-2013 en %
EST ENSEMBLE	22 029	23 657	25 279	26 232	28 459	29,2
93 - Seine-Saint-Denis	74 482	79 684	84 361	87 010	93 147	25
Région	815 887	864 761	917 038	944 206	994 186	21,9

Sources : IAU îdF, INSEE REE

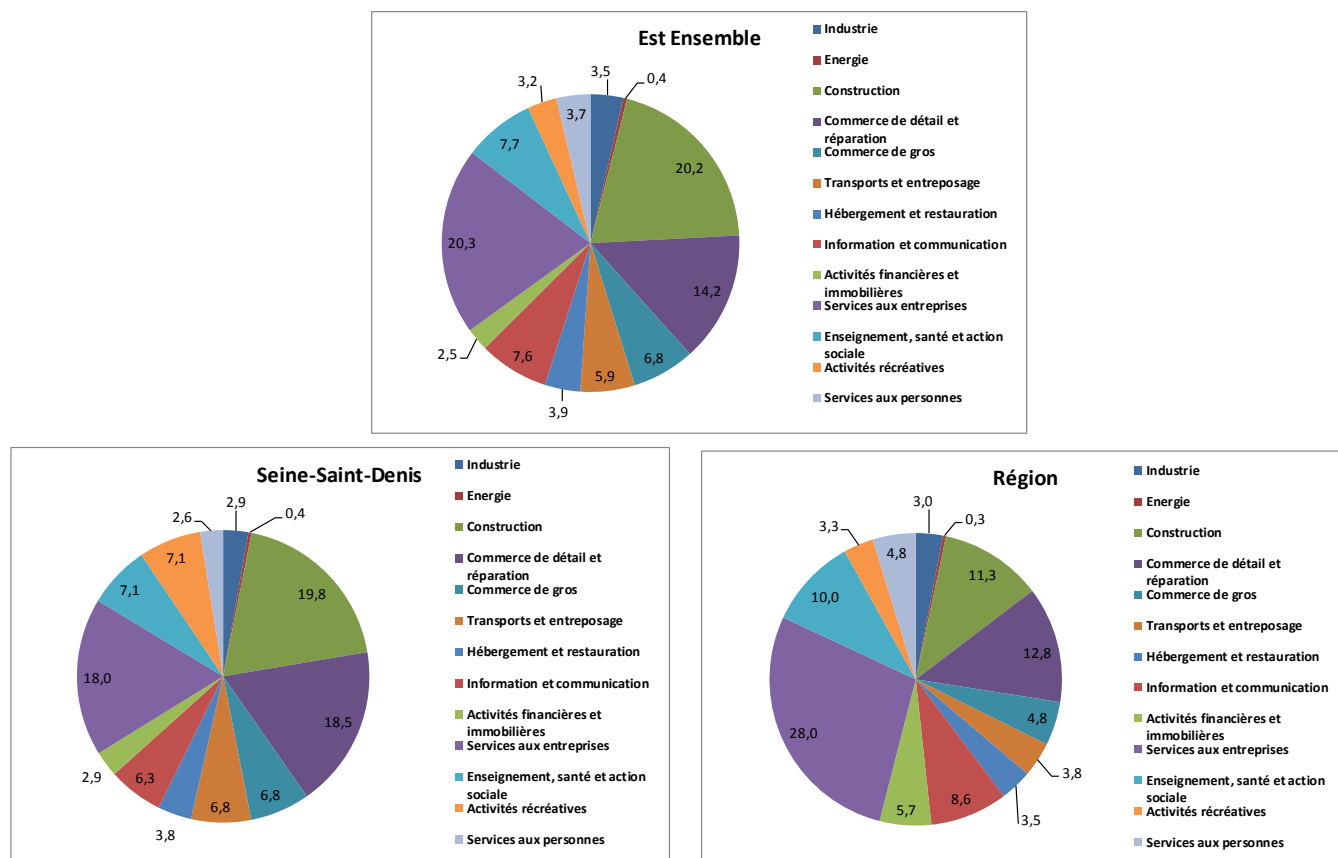
La répartition des créations d'établissements en 2013 par secteurs d'activité montre **que deux secteurs concentrent plus de 40% des créations d'établissements créés** :

- **La construction** : 20,2% des créations d'établissements
- **Les services aux entreprises** : 20,3% des créations d'établissements.

Dans le cas de la construction, cette part est près de deux fois supérieure à ce qui est constaté à l'échelle régionale, où le secteur de la construction compte pour 11,3% des créations d'établissements en 2013. Ceci reflète à la fois **l'importance et le dynamisme du secteur de la construction** sur le territoire d'Est Ensemble.

A l'inverse, la part des services aux entreprises dans la création totale d'établissements à Est Ensemble est inférieure de près de 8 points à la part de ce secteur dans la création d'établissements en Île-de-France. Ceci reflète un **déficit de dynamisme des services aux entreprises** du territoire, qui jouent pourtant un rôle essentiel dans la vitalité urbaine et sociale de l'environnement de travail proposé par Est Ensemble.

Part des établissements créés en 2013 par secteur d'activité (%)



Source: INSEE REE 2013

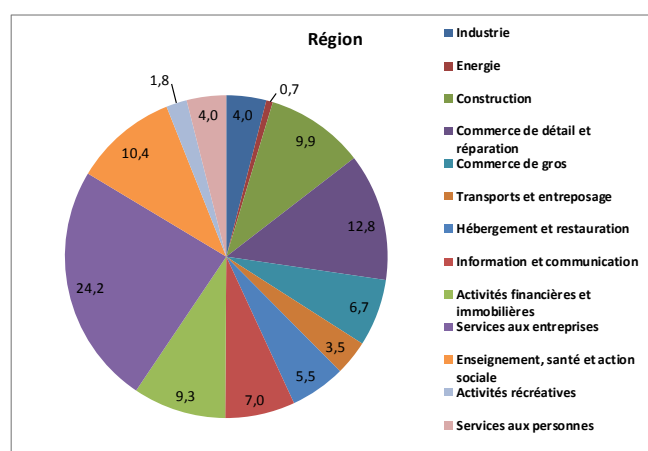
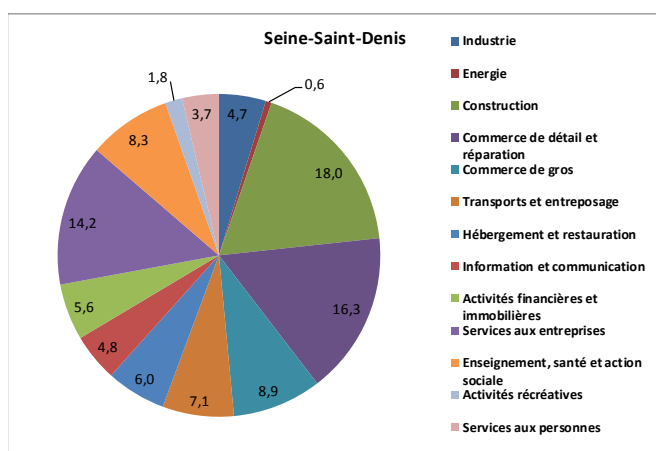
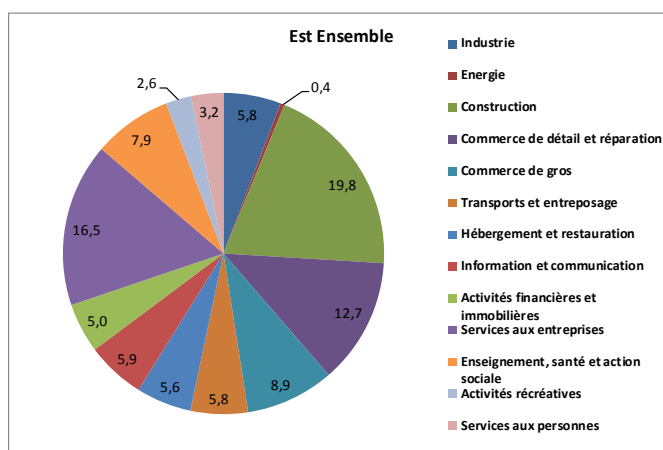
A2 – Démographie d'entreprises

Ce déficit de l'offre de services aux entreprises du territoire se retrouve dans l'analyse de la répartition par secteur d'activités du stock d'établissements implantés à Est Ensemble. En 2013, **les services aux entreprises ne représentent ainsi que 16,5% du stock total d'établissements d'Est Ensemble, contre 24,2% en moyenne régionale** (voir graphiques ci-dessous).

On constate également une faible part des activités financières et immobilières (5% contre 9,3% en Île-de-France), ainsi que de l'enseignement, santé et action sociale (7,9% contre 10,4% en Île-de-France).

A l'inverse, **le secteur de la construction est surreprésenté**, puisqu'il regroupe 19,8% des établissements d'Est Ensemble, soit deux fois plus qu'en moyenne régionale (9,9%).

La répartition des établissements par secteur d'activité en 2013 (%)



Source: INSEE, REE 2013

La répartition des établissements du secteur marchand du territoire par tranche d'effectifs est globalement proche de la moyenne régionale, avec quelques spécificités :

- Plus de 2/3 d'établissements n'emploient aucun salarié (69% à Est Ensemble et 69,9% en Île-de-France,
- La part des établissements employant de 1 à 9 salariés est sensiblement plus élevée à Est Ensemble : 25,4% des établissements, contre 24,2% en moyenne régionale
- A l'autre bout du spectre, la part des établissements de plus de 500 salariés n'est que de 0,05% du total des établissements du territoire, contre 0,1% en moyenne francilienne

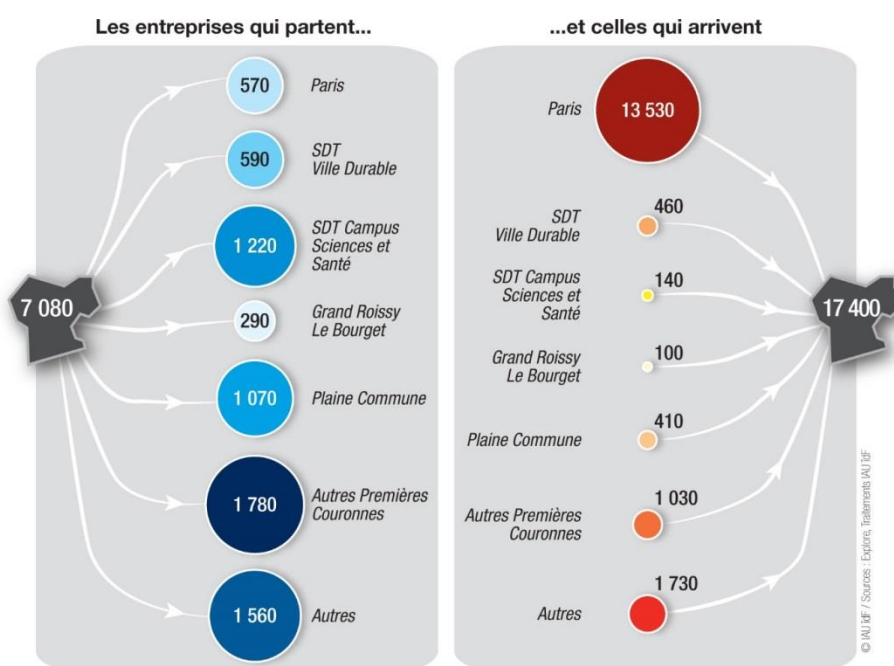
Répartition des établissements du secteur marchand par taille

	0 salariés		1 à 9 salariés		10 à 49 salariés		50 à 99 salariés		100 à 249 salariés		250 à 499 salariés		Plus de 500 salariés		Total
	Nb Ets	%	Nb Ets	%	Nb Ets	%	Nb Ets	%	Nb Ets	%	Nb Ets	%	Nb Ets	%	
EST ENSEMBLE	19 642	69	7 234	25,4	1 332	4,7	129	0,4	88	0,3	19	0,07	15	0,05	28 459
93 - Seine-Saint-Denis	61 975	66,5	25 473	27,3	4 573	4,9	532	0,6	387	0,4	134	0,1	73	0,08	93 147
Région	694 778	69,9	241 006	24,2	46 940	4,7	5 829	0,6	3 677	0,4	1 214	0,1	742	0,1	994 186

Sources : IAU îdF, INSEE REE - 2013

A3 - Mouvements d'entreprises entrants et sortants

Les bases de données « traditionnelles » ne permettent pas une analyse en dynamique des mouvements d'entreprises. Pour appréhender ces dynamiques, nous proposons une analyse fondée sur la base de données Explore qui recense les mouvements d'entreprises via les médias économiques et politiques. Cette approche est avant tout qualitative, les informations collectées n'étant pas exhaustives et focalisées sur les mouvements d'entreprises de taille significative et/ou ayant une certaine notoriété. Par ailleurs, seuls les transferts d'entreprises d'un site à l'autre ont été pris en compte, les extensions de locaux et les créations d'entreprises étant exclues de l'analyse. Enfin, les mouvements des administrations et organismes associés, les associations ainsi que les activités commerciales ne sont pas pris en compte dans l'analyse.



Par cette analyse, on constate qu'Est Ensemble a gagné en différentiel 10.000 emplois entre 2000 et 2015, constat sans doute à nuancer puisque la méthode utilisée ne permet pas de prendre en considération des flux de TPE et PME, notamment celles qui sont amenées à quitter le territoire.

ZOOM – Les entreprises qui arrivent

Arrivées identifiées d'entreprises sur Est Ensemble par territoire d'origine – 2000-2015

De...	Paris	SDT Ville durable	SDT campus science et santé	Alentour Bourget / Roissy	Plaine Commune	Autres 1 ^{ère} couronne	Autres	Total
Nombre d'entreprises	80	7	6	3	14	15	7	132
Nombre d'emplois	13 530	460	140	100	410	1030	1730 (dont 1 300 d'Air France)	17 400

Source : Explore traitement IAU Ile-de-France

Au cours des années 2000, la croissance massive de l'emploi privé à Est Ensemble a reposé très largement sur l'arrivée de grands comptes :

- ▶ Montreuil puis Pantin ont su tirer parti du processus de rationalisation immobilière des entreprises du secteur de la banque & assurances et plus généralement des services initialement implantées à Paris.
- ▶ Le couple attractif coûts immobiliers/localisation offert par ces territoires a été le critère décisif dans l'arrivée de ces grands comptes.

ZOOM – Les entreprises qui partent

Départs identifiés d'entreprises implantées à Est Ensemble par territoire d'arrivée – 2000-2015

Vers...	Paris	SDT Ville durable	SDT campus science et santé	Alentour Bourget / Roissy	Plaine Commune	Autres 1 ^{ère} couronne	Autres	Total
Nombre d'entreprises	16	29	5	13	15	28	25	131
Nombre d'emplois	570	590	1220	290	1070	1780	1560	7080

Source : Explore traitement IAU Ile-de-France

Au-delà d'un solde net arrivées-départs très largement positif sur le territoire d'Est Ensemble :

- ▶ Départs d'établissements de taille modeste, liés à des activités de stockage/commerce de gros, de construction et de petite fabrication, vers les franges ou à l'intérieur de la deuxième couronne : environ 3000 emplois sortants identifiés (incluant Aventis-Pharma). Cette dynamique est relevée sur l'ensemble des territoires de première couronne.
- ▶ Mise en œuvre de politiques de rationalisation et de regroupement en immobilier de bureaux aux dépens d'Est Ensemble : environ 4 000 emplois sortants identifiés sans caractéristiques marquées.

B – Grands enjeux

Analyse AFOM relative à la dynamique démographique en matière d'attractivité et de création d'entreprises

ATOUS	FAIBLESSES
- Une dynamique soutenue de création d'établissements / « une force vive entrepreneuriale » ⁹ - Un territoire attractif : solde net arrivées-départs d'entreprises très largement positif - Une forte attractivité du territoire pour les grands comptes - L'implantation récente de grands établissements, véritables locomotives du territoire (« de belles entreprises » ¹⁰) - Une combinaison gagnante : coûts immobiliers compétitifs + localisation avantageuse (proximité de Paris, desserte TC)	- Une sous-représentation des établissements de services aux entreprises, à la fois en stock et en créations - Une attractivité pour les grands comptes limitée aux secteurs des Portes de Paris desservis par le métro (Pantin, bas-Montreuil)
OPPORTUNITES	MENACES
- L'existence du Club d'entreprises d'Est Ensemble, à conforter	- Poursuite de l'éviction de TPE/PME, « fonctions support » indispensables à l'économie métropolitaine (activités de stockage/commerce de gros, de services aux entreprises et de petite fabrication) vers la deuxième couronne - Conduisant à un appauvrissement de la diversité du tissu économique du territoire - Un manque d'ancrage territorial des grands comptes - Une concurrence d'autres territoires de première couronne pour l'accueil de grands comptes - La fragilité du tissu économique essentiellement composé de TPE et de « grands comptes » ¹¹ (chainon intermédiaire manquant)

Les grands enjeux identifiés

- ▶ L'ancrage territorial des grands établissements « locomotives » (publics et privés) porteurs d'image pour le territoire
- ▶ La capacité à créer des emplois locaux
- ▶ La capacité à maintenir un tissu économique diversifié, notamment des TPE/PME des « fonctions support » de l'économie métropolitaine (distribution urbaine, services aux entreprises, petite fabrication...)
- ▶ L'accroissement de l'offre de petites surfaces adaptées à ces entreprises
- ▶ Le renforcement du tissu d'entreprises des services aux entreprises, actuellement sous-représenté, afin de consolider l'écosystème productif local

⁹ Youness Bourimech, DG Be-Clean et Président du Club d'entreprises de Bondy, Mai 2015

¹⁰ RDV avec l'UT 93 DIRECCTE

¹¹ Convention du PACTE 2014-2017 pour le Développement du territoire de la Communauté d'Agglomération Est Ensemble (25/11/2013) – Matrice AFOM

Partie II : Tissu économique et domaines d'activités économiques

Cette partie a vocation à revenir sur 4 des 5 domaines d'activités économiques retenus dans le cadre du CDT ¹² :

- ▶ les ICC : le numérique, l'image et l'audiovisuel
- ▶ les métiers d'art et le luxe
- ▶ l'économie durable et les éco-activités (éco-construction, déchets et recyclage)
- ▶ la santé et les biotechnologies

L'économie sociale et solidaire, 4^{ème} domaine d'activité retenu dans le cadre du CDT ne sera pas abordée ici car elle fait l'objet en parallèle de la présente étude, d'une investigation approfondie en lien avec la Caisse des Dépôts et Consignation qui a identifié au début de l'année 2015 Est Ensemble comme l'un des territoires stratégiques au niveau francilien dans ce domaine.

Nous étudierons en revanche un quatrième domaine d'activité économique (DAE), celui du tourisme et de l'hôtellerie

L'étude de chacun des 4 domaines d'activités sera organisée de la manière suivante

- ▶ Principaux éléments de diagnostic
- ▶ Mise en perspective & AFOM

Une dernière partie sera dédiée à une analyse transversale aux différents domaines d'activités et fera émerger les grands enjeux autour du traitement de cette thématique.

Remarque

Il est à noter qu'au vocable « filière d'excellence » qui est celui retenu dans le CDT, nous préférons celui de « **domaine d'activité économique** », plus large.

En effet, notre analyse mettra en évidence le fait que ces domaines d'activité économique ne peuvent pas forcément être considérés comme des filières à proprement parler à l'échelle du territoire d'Est Ensemble.

Secteur d'activité 1 - Industries Culturelles et Créatives (ICC)

A - Éléments de diagnostic, analyse et représentation spatiale (hors métiers d'art/luxe)

Les ICC sont réparties en 10 secteurs conformément à la grille des secteurs des industries créatives définie par le Ministère britannique de la culture (DCMS) et le Greater London Authority. A chacun de ces secteurs ont ensuite été affectés des codes NAF rev 2. 2008 afin d'utiliser cette grille pour des traitements statistiques adaptés à la nomenclature française. ¹³

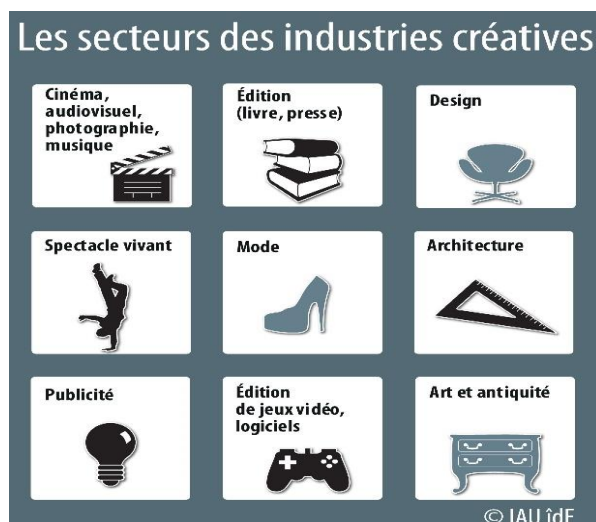
Dans la statistique publique française, les effectifs des secteurs qui composent les ICC sont cependant plus ou moins bien quantifiables à partir des codes d'activité principale des entreprises (codes NAF). Certains secteurs sont plutôt bien appréhendés : la publicité, l'édition (livre, presse), la musique, le spectacle vivant, le cinéma, la vidéo, l'audiovisuel et la photographie, l'architecture, le jeu vidéo, le logiciel, l'édition numérique. D'autres, comme le design, la mode, l'artisanat d'art, sont plus difficiles à quantifier, les codes d'activités NAF ne reflétant qu'imparfaitement le secteur.

De fait, **les résultats présentés dans cette étude sont *a minima*, certains secteurs constitutifs des industries créatives étant sous-estimés ou écartés du périmètre pour des raisons de pertinence statistique.**

En particulier, aucun code d'activité ne peut être rattaché au secteur de l'artisanat d'art, pourtant très présent sur le territoire d'Est Ensemble. Cela signifie que ce secteur, qui correspond aux 217 « métiers d'art » établis par l'arrêté Dutreil de 2003, ne peut être appréhendé quantitativement par cette approche. L'artisanat d'art sera exclu de l'analyse statistique : celle-ci portera sur les 9 secteurs suivants :

¹² Etat des lieux du foncier économique et de l'immobilier d'entreprise sur Est Ensemble & enjeux (document de travail interne EE) (2014)

¹³ Voir l'annexe méthodologique pour la liste des codes NAF composant les secteurs des ICC.



Il en ressort les éléments suivants :

- **8 736 emplois salariés privés sont recensés dans les ICC sur le territoire en 2013**, soit 8% de l'emploi salarié privé d'Est Ensemble.
- **Le premier secteur pourvoyeur d'emplois est la mode** avec 2 153 emplois, soit 25% du total. Au sein du secteur, Hermès est de loin le plus gros employeur, avec plus de 1 000 emplois selon Altares (800 à Pantin et 200 sur son centre logistique de Bobigny).
- Viennent ensuite les secteurs du cinéma/audiovisuel (1 426 emplois), la publicité (1 606 emplois), le spectacle vivant (1 513 emplois) et les jeux vidéos/logiciels (784 emplois).

Les emplois salariés privés et établissements des ICC par secteur en 2013

Secteurs	Emplois	%	Etab. > 1 salarié	%
Architecture	365	4%	81	8%
Art et antiquité	342	4%	65	6%
Cinéma, audiovisuel, photographie, musique	1 426	16%	206	19%
Design	96	1%	33	3%
Edition (livre, presse)	451	5%	47	4%
Edition de jeux vidéo, logiciels	784	9%	54	5%
Mode	2 153	25%	122	11%
Publicité	1 606	18%	93	9%
Spectacle vivant	1 513	17%	376	35%
TOTAL	8 736	100%	1077	100%

Source : ACOSS 2013 ; traitement IAU

Les emplois des ICC par commune en 2013 (Source : ACOSS 2013 ; traitement IAU)

COMMUNE	Emplois	%
BAGNOLET	679	8%
BOBIGNY	617	7%
BONDY	214	2%
LE PRE SAINT GERVAIS	128	1%
LES LILAS	147	2%
MONTREUIL SOUS BOIS	3 636	42%
NOISY LE SEC	301	3%
PANTIN	2 869	33%
ROMAINVILLE	148	2%
TOTAL	8 739	100%

En termes de tailles d'établissements, les principaux points saillants sont les suivants :

- Sur les 8 347 sociétés des ICC recensées sur Est Ensemble par Altares, 7 358 sont enregistrées comme ayant 0 effectif salarié, soit 88% du total. Ceci reflète en grande partie la **spécificité des ICC, où les non-salariés, indépendants et intermittents sont très nombreux.**
- **Seuls 11 établissements emploient plus de 100 salariés, appartenant à 5 sociétés :** Hermès (150), Ubisoft (700), Promodip (200), CDK Global (100) et JC Decaux (100).

- Entre les deux, 162 sociétés ont des effectifs compris entre 11 et 99 personnes, pour un total de 3 393 emplois, et 817 sociétés emploient de 1 à 10 salariés, pour un total de 2 034 emplois.

L'analyse de la répartition des emplois et établissements par commune montre une **très forte concentration sur deux communes, Montreuil et Pantin**, qui à elles seules rassemblent 75% des emplois salariés et 59% des établissements des ICC du territoire.

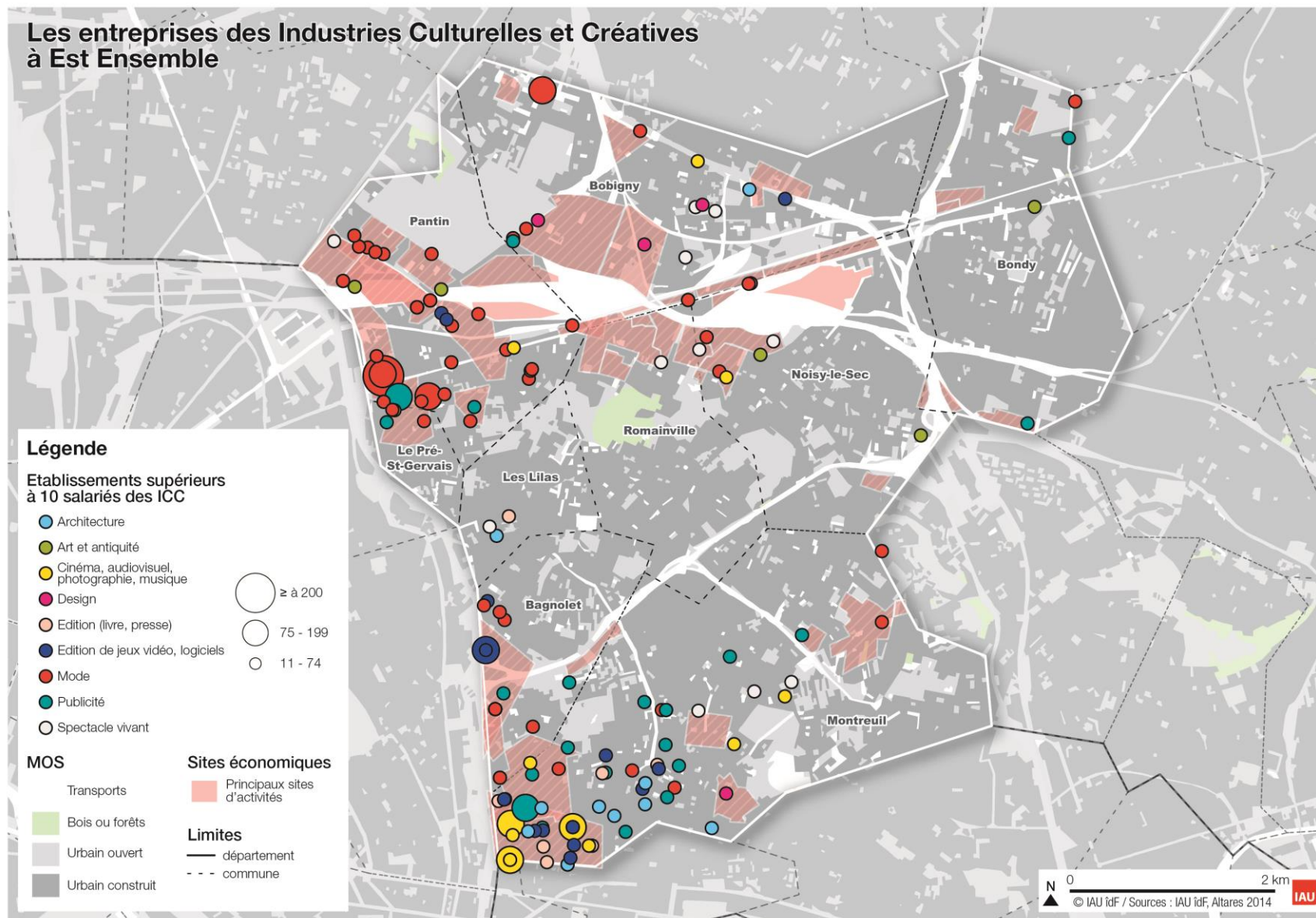
La carte ci-dessous¹⁴ met bien en évidence cette concentration des ICC à Pantin et à Montreuil (essentiellement dans le Bas-Montreuil). Apparaît également une nette différence entre ces deux communes en termes de répartition sectorielle :

- **Pantin apparaît comme très spécialisée dans la mode**, puisqu'elle regroupe 58 établissements du secteur employant 1 413 salariés privés, soit 66% des emplois de la mode à Est Ensemble, et 49% des emplois salariés privés des ICC à Pantin. Hermès est de loin le premier employeur, avec au moins 800 emplois recensés à Pantin selon Altares.
 - o **A l'inverse, le paysage des ICC à Montreuil apparaît plus diversifié** et structuré autour de cinq secteurs principaux : cinéma, audiovisuel, photographie et musique (1 215 emplois salariés privés)¹⁵, spectacle vivant (704 emplois), l'édition de jeux vidéo et logiciels (453 emplois), la publicité (421 emplois), l'édition de livre-presse (379 emplois).

¹⁴ Pour des raisons de lisibilité, la carte ne figure que les établissements des ICC dont l'effectif est supérieur à 10 salariés.

¹⁵ En sachant cependant qu'Ubisoft, qui emploie plus de 700 personnes à Montreuil selon Altares, est codé dans « cinéma, audiovisuel, photographie, musique », alors qu'une partie importante de son activité concerne les jeux vidéo.

Les entreprises des Industries Culturelles et Créatives à Est Ensemble



B - Mise en perspective

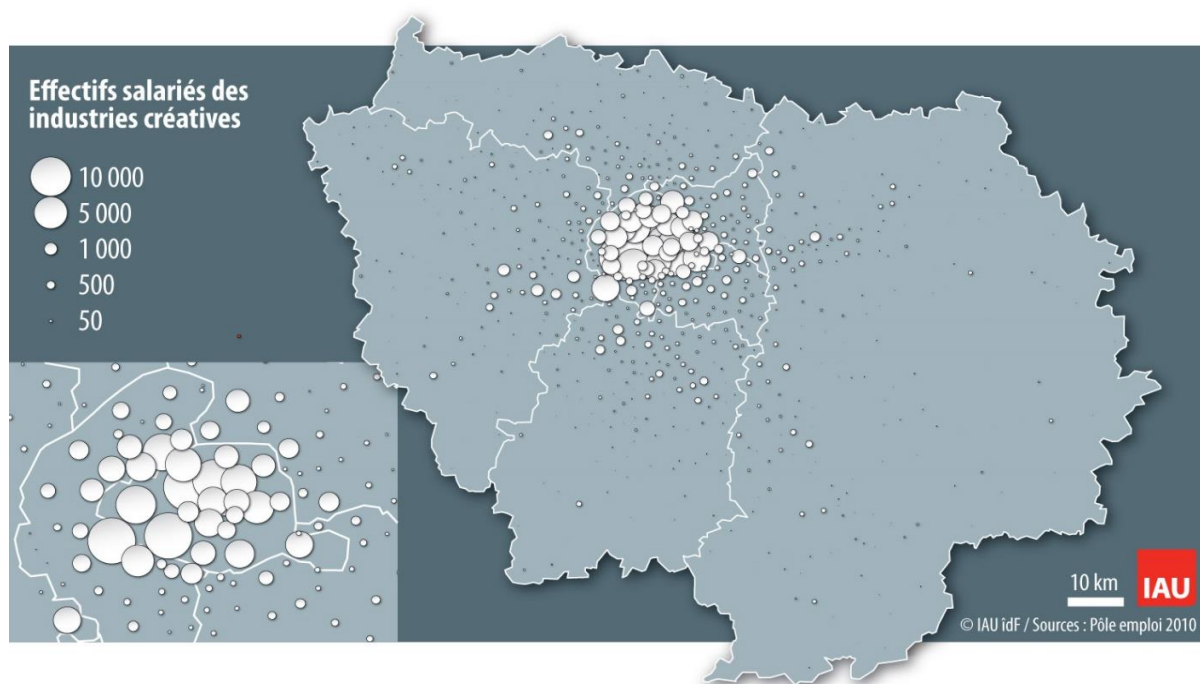
Principaux enseignements du diagnostic

1. Les ICC emploient 8% des effectifs salariés privés d'Est Ensemble.
2. La mode est le premier secteur (1/4 des emplois salariés dans les ICC d'Est Ensemble), suivie par l'image/audiovisuel, la publicité, le spectacle vivant et les jeux vidéo/logiciels.
3. 88% des établissements des ICC n'emploient aucun salarié, reflétant la part très importante des non-salariés, indépendants et intermittents dans les emplois des ICC.
4. Pantin et Montreuil concentrent à elles seules 75 % de l'emploi des ICC d'Est Ensemble, avec une spécialisation « mode » à Pantin, et une spécialisation « image/numérique » à Montreuil.

Mise en perspective du territoire dans son environnement francilien

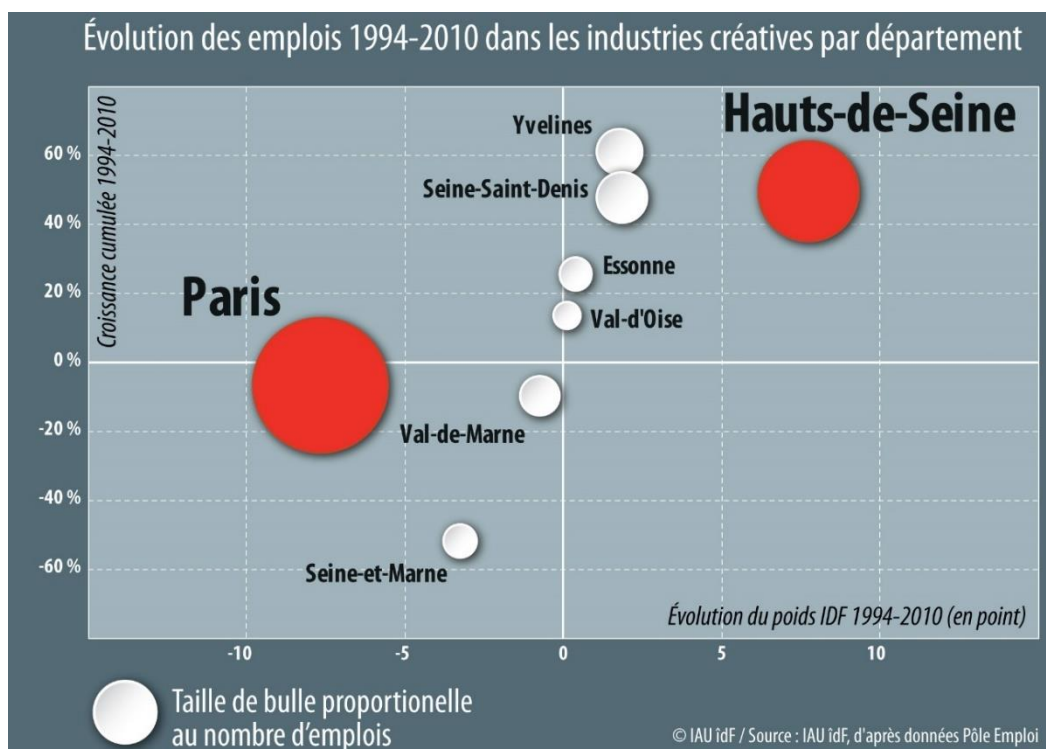
En Île-de-France, les ICC sont très concentrées dans le cœur de l'agglomération parisienne : 9 emplois sur 10 des industries créatives se trouvent dans le périmètre « restreint » de la future Métropole du Grand Paris (« MGP » : Paris et les trois départements de Petite Couronne).¹⁶

Une hyper concentration dans le cœur d'agglomération



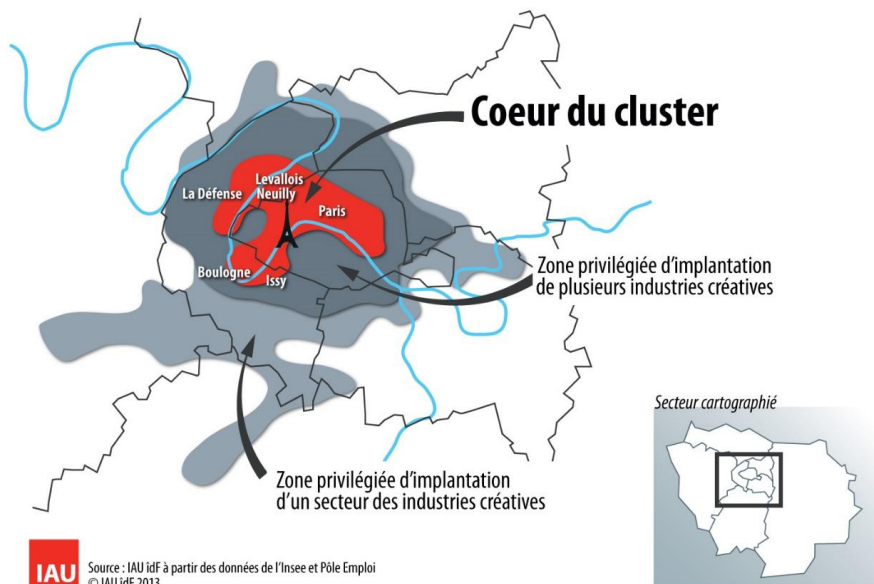
Plus précisément, le cœur du cluster se situe dans Paris et les Hauts-de-Seine, qui concentrent à eux seuls plus des trois quarts des effectifs salariés des ICC en Île-de-France. Le graphique ci-dessous met en évidence le poids de ces deux départements, avec cependant une baisse du poids relatif de Paris, tandis que le poids des Hauts-de-Seine a fortement crû entre 1994 et 2010.

¹⁶ L'analyse qui suit est tirée en grande partie de l'étude de Carine Camors et Odile Soulard sur « L'écosystème créatif en Île-de-France », IAU, 2015.



L'ancrage du cluster des industries culturelles et créatives en Ile-de-France est très marqué et révèle l'hyper concentration des activités des industries créatives dans le cœur de la métropole : le cœur du cluster (en rouge sur la carte ci-dessous).

Le cluster des industries créatives en Ile-de-France



Le cœur du cluster des industries créatives franciliennes se situe dans Paris intra-muros le long de la Seine en continuité avec Issy-les-Moulineaux et Boulogne-Billancourt et dans les arrondissements centraux de la rive droite en continuité avec Levallois-Perret, Neuilly-sur-Seine et les communes de la Défense. Dans ces zones, on retrouve quasiment toutes les activités des industries créatives. Viennent ensuite des zones privilégiées d'implantation de

plusieurs activités créatives, qui débordent de Paris vers les communes de la petite couronne, avec une forte concentration à l'ouest dans les Hauts-de-Seine et autour de la Plaine Saint-Denis et Montreuil.

Est Ensemble et Plaine Commune regroupent ainsi chacune 3% des 275 501 emplois salariés privés des industries créatives et culturelles de la MGP, contre 57% pour Paris et 11% pour GPSO. Au sein du périmètre « MGP », les ICC apparaissent comme relativement peu spécifiques du territoire d'Est Ensemble, avec un indice de spécificité de 0,86 contre 2,13 pour GPSO.

L'emploi dans les ICC : comparaison d'Est Ensemble avec d'autres territoires franciliens

Territoire	Emploi dans ICC	Emploi ICC/emploi total	Part ICC/MGP	Spécificité / MGP	Spécificité / IDF
CAEE	8 736	8%	3%	0,86	1,14
Plaine Co	9 234	6%	3%	0,69	0,91
GPSO	31 091	19%	11%	2,13	2,80
Paris	156 782	11%	57%	1,23	1,61
MGP	275 501	9%	100%	1,00	1,31

Source : ACOSS 2013, traitement IAU

La forme spatiale du cluster est due à plusieurs phénomènes. Ces clusters sont le fruit :

- des implantations historiques : le livre dans le 6^e arrondissement, le cinéma à Boulogne, les industries techniques à Bry-sur-Marne ;
- des impulsions nées de politiques locales : les médias à Issy-les-Moulineaux, les plateaux tournages à la Plaine Saint Denis ; le Territoire de la Culture et de la Création à Plaine commune ;
- et des effets d'aubaine, des opportunités foncières, qui répondent à un besoin d'accès aux espaces de bureau (locaux bon marché) ou des friches industrielles reconverties en espaces pour les activités culturelles et créatives.

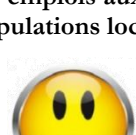
Au-delà des dynamiques portées par les agglomérations historiques, ces activités ont tendance à se rapprocher d'autres activités tertiaires du tissu économique francilien. Ainsi, les industries créatives qui fournissent des services aux entreprises, comme la publicité ou le design, sont localisées à proximité des centres de décision ou des sièges sociaux de leurs clients. La valeur d'adresse joue également un rôle important.

Si le territoire d'Est Ensemble se situe en périphérie du cœur du cluster francilien des ICC, sa partie la plus proche de Paris (essentiellement Pantin et le Bas-Montreuil) est incluse dans la zone privilégiée d'implantation de plusieurs industries créatives (zone en gris foncé dans la carte ci-dessus). En particulier, Est Ensemble apparaît comme un territoire d'implantation privilégiée des secteurs suivants :

- ▶ L'édition de jeux vidéo, logiciels,
- ▶ Le cinéma, audiovisuel, photographie, musique,
- ▶ La publicité,
- ▶ Le design,
- ▶ Le spectacle vivant,
- ▶ La mode (non représentée dans l'infographie ci-dessous).

Analyse des éléments de constats

Afin de mesurer réellement le degré de structuration de ces filières « image et création numérique » et « métiers d'art – luxe », nous avons procédé à une analyse des différents éléments constitutifs et structurants d'une filière.

Tissu économique 	R&D Innovation 	ESR - Formation 	Foncier - Immobilier dédié 	Capacité à fournir des emplois aux populations locales 
Rayonnement et attractivité 		Gouvernance - Structuration de l'écosystème 		

Des « filières » de maturité différentes :

- ▶ Celle qui concerne « l'image et la création numérique » apparaît comme plus en capacité de se structurer et en capacité d'avoir un impact économique en soutenant l'innovation du territoire,
- ▶ Celle qui concerne « les métiers d'art-luxe » doit s'entendre avec d'une part, avec la partie luxe avec ses grands établissements au poids économique indéniable, et d'autre part, la partie « métiers d'art » plus difficilement quantifiable mais correspondant à l'identité culturelle et créative du territoire

Seules les communes desservies par le métro sont concernées par ces filières (Montreuil, Pantin, Bagnolet, Bobigny). A elles seules, les communes de Montreuil et Pantin rassemblent 75% des emplois salariés et 59% des établissements des ICC du territoire. Pantin apparaît comme très spécialisé dans la mode alors que Montreuil apparaît comme plus diversifié.

C – Grands enjeux de la filière des industries culturelles et créatives

Analyse AFOM

ATOUTS	FAIBLESSES
- Un positionnement stratégique aux portes de Paris - La proximité du cœur du cluster des ICC en IDF. - Une zone d'implantation privilégiée de plusieurs industries créatives, notamment dans l'image/création numérique, la publicité, la mode, le spectacle vivant (coût du foncier / immobilier, desserte en TC, proximité parisienne, terreau fertile à la création...) - Un ancrage historique de plusieurs grands acteurs emblématiques à forte visibilité : Hermès dans la mode à Pantin (pls de 1000 emplois), Ubisoft à Montreuil (700 emplois...)	- Une image créative en cohérence avec celle véhiculée par la Seine Saint Denis et plus globalement l'Est Parisien - Une position périphérique par rapport au cœur du cluster francilien des ICC, davantage tourné sur Paris et les Hauts-de-Seine. - Un secteur concentré essentiellement en lisière de Paris, en particulier à Pantin et dans le Bas-Montreuil. - 88% des établissements des ICC n'emploient aucun salarié - un secteur non pourvoyeur d'emploi aux populations locales - l'absence de parcours immobilier dédié

- De nombreux évènements porteurs d'image dans l'est francilien - Des métiers d'art qui correspondent à l'identité culturelle et créative du territoire	
OPPORTUNITES	MENACES
- Un axe du CDT entièrement dédiée à la Fabrique culturelle et de savoirs - L'implication forte des acteurs publics locaux (CA, communes) : création du Pôle Métiers d'Art à Pantin, les actions prévues dans le CDT... - L'adhésion d'EE au Pôle Média Grand Paris (Grappe labélisée) - Les opportunités foncières et immobilières pour l'accueil d'activités créatives (cf. BETC à Pantin) - La création du cluster de la communication, de la création numérique et du jeu vidéo aux portes de Paris tel que prévu dans le CDT - La création d'une cité de l'image et de la création numérique autour d'un évènement annuel tel que prévu dans le CDT - Des synergies et complémentarités à développer avec les ICC à Plaine Commune - Des synergies à développer avec les autres secteurs d'excellence du territoire comme la santé...	- Les ICC, un secteur d'activités non structuré - L'ancrage territorial des grands groupes de ce secteur - Le peu d'ouverture vers les territoires voisins - La pression foncière et immobilière entraînant la perte de ce tissu de TPE - Un secteur non intégré dans le cluster francilien des ICC ne donc pas à EE de capitaliser sur lui dans le cadre d'une réflexion quant à une coloration économique différenciant au sein de la MGP

Les grands enjeux identifiés

- Permettre au tissu d'entreprises locales spécialisées de se développer
- Donner au Pôle Média toute la force de frappe nécessaire pour développer le tissu d'entreprises locales ainsi que sa grappe d'entreprises et jouer véritablement son rôle de cluster.
- Favoriser les échanges entre les techniciens de la CA et les parties prenantes du secteur image et création numérique pour s'approprier ces nouvelles technologies
- Recenser les artistes ou créatifs de la filière et les faire travailler ensemble
- Permettre au pôle des métiers d'art de poursuivre son action
- Communiquer sur les atouts culturels et créatifs du territoire
- Coordonner les projets existants et créer des liens avec d'autres secteurs
- coordonner les différents segments des ICC qui participent au dynamisme économique du territoire et les connecter avec d'autres secteurs d'activité telle que la santé....
- Développer des lieux innovants dédiés aux acteurs de l'« image et création numérique »
- Mettre en place un espace créatif qui permettrait de rassembler la communauté créative et de placer le territoire au premier rang de l'innovation, et de l'hybridation

Analyse de la situation

- **Scénario au fil de l'eau : Quels développements si la EE fait le choix d'une stratégie dans la continuité de ce qui se fait actuellement (fil de l'eau) ?**

EE met en œuvre les actions identifiées dans les différents contrats cadre mais ne parvient pas à être intégré dans le cluster francilien des ICC et à mettre en lumière ses savoir-faire et dynamiser ses retombées économiques via ce secteur

- **Scénario proactif : Quels développements si la EE fait le choix d'une stratégie proactive dans certains ou l'ensemble des champs thématiques ?**

Quelques actions identifiées à ce stade qui pourraient permettre d'aller plus loin dans le développement de cette filière :

- Créer les conditions favorables au développement d'un écosystème autour de l'image et de la création numérique qui viendra soutenir l'innovation du territoire
- Créer des lieux innovants dédiés aux acteurs de l'image et du numérique
- Favoriser les échanges entre les acteurs publics – privés en présence
- Travailler le positionnement de chacun des segments des ICC et favoriser le développement de projets collaboratifs inter-filières
- Identifier plus précisément les acteurs privés des métiers d'art pour renforcer l'ancrage territorial et capitaliser sur l'existant
- Imaginer des actions en lien avec les populations

Secteur d'activité 2 - Economie verte / Eco-activités

Dans le cadre des différents documents de planification élaborés à ce jour concernant Est Ensemble, de nombreux éléments de vocabulaire ont été utilisés, donnant lieu à une définition relativement mouvante du contour de ce domaine d'activités. Dans le cadre de l'étude statistique réalisée par l'IAU dans la présente étude, le parti a été pris de travailler sur l'économie verte. La définition des activités recensées et cartographiées ici est celle correspondant aux standards du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, qui englobe les éco-activités et une partie du secteur de la construction.

- En préambule, il convient de préciser que par éco-activités, on parle plus de secteur d'activités que de filière
- L'éco-construction est la création, la restauration, la rénovation ou la réhabilitation d'un bâtiment pour lui permettre d'atteindre une haute performance sur plusieurs cibles touchant à l'environnement, au confort et à la santé des occupants, en particulier la préservation des ressources énergétiques, la lutte contre le changement climatique, la réduction des déchets et de la pollution, la qualité de l'air intérieur...¹⁷ Si l'éco-construction peut avoir une définition large et être appliquée à l'ensemble du secteur du BTP, on retient plus généralement la définition appliquée uniquement au secteur du bâtiment. Les secteurs d'activités liés à la construction rentrent pour partie mais pas intégralement dans le domaine des éco-activités définies par le MEDDE.

¹⁷ Définition du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie

A - Principaux éléments de diagnostic

Repères méthodologiques

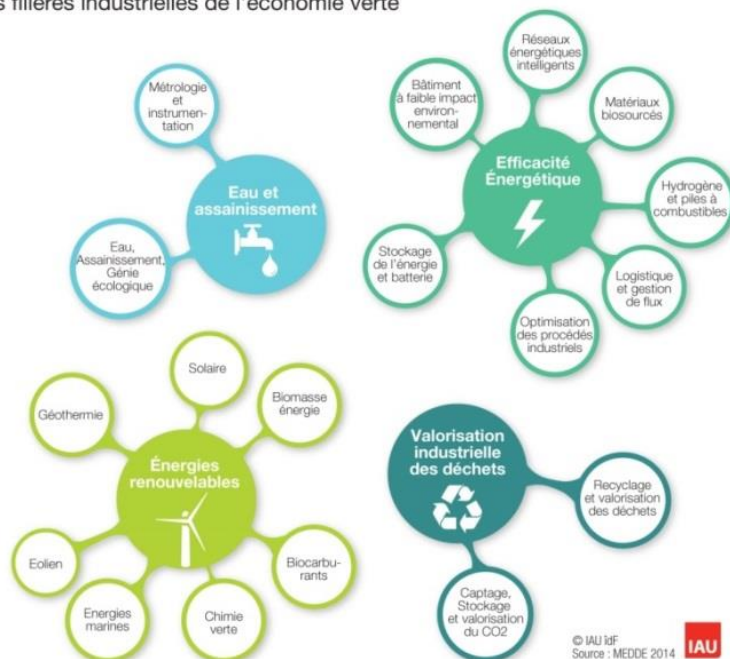
Nous proposons **une analyse de l'économie verte** sur le territoire d'Est Ensemble d'après les standards du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, qui englobe les éco-activités et une partie du secteur de la construction. Le périmètre actuellement retenu pour délimiter l'économie verte s'articule autour de deux grands domaines d'activités qui regroupent 108 codes NAF :

- ▶ **les éco-activités**, dédiées à la préservation de l'environnement, qui permettent de modifier la nature de l'approvisionnement énergétique via le développement des énergies renouvelables, d'optimiser la consommation, et la réutilisation des ressources en améliorant les procédés de production et le recyclage. Elles résultent pour l'essentiel d'entreprises marchandes mais aussi des administrations publiques.
- ▶ **les activités dites « périphériques »** qui agissent en faveur d'une meilleure qualité environnementale sans que ce soit leur finalité première. C'est le cas par exemple des transports, de la construction, de la logistique qui pourraient permettre d'améliorer l'efficacité énergétique notamment sur les principaux postes de consommation : mobilité et habitat.

Toujours selon ces standards, **l'essentiel de l'économie verte est** regroupé autour de 4 filières thématiques (voir schéma) :

Pour une analyse à l'échelle communale de l'économie verte et des éco-activités, il est indispensable de passer par la base de données ACOSS, qui prend en compte uniquement l'emploi salarié privé. Pour spatialiser les entreprises sur le territoire, il est nécessaire de passer par la base de données ALTARES qui recense les établissements par secteurs d'activités. La principale limite vient de l'estimation des effectifs pas toujours conforme à la réalité (source déclarative, effet siège, données par tranche...).

Les filières industrielles de l'économie verte



Les éco-activités en France et dans le SDRIF

Sur les 10 filières annoncées comme stratégiques à l'échelle du territoire national par Emmanuel Macron en Mai 2015, trois ont un lien avec les éco-activités et l'éco-construction. Il s'agit des filières dites « Ville du futur », « Mobilités écologiques », et « Transports du futur ». En 2014, le lancement de la marque Vivapolis, programme ministériel de valorisation à l'international des savoir-faire français en matière de ville durable avait par ailleurs marqué l'ambition de l'Etat sur cette thématique, qui rejoint celle de « La Fabrique » (cf § sur le CDT ci-dessous).

Au niveau régional, les éco-activités étaient au cœur du projet de « conversion écologique et sociale » du SRDEI 2010-2014. Si les orientations pour les années à venir notamment à la suite des élections régionales de décembre 2015 restent néanmoins à préciser, il est à noter que les éco-activités et l'éco-construction plus particulièrement, sont des domaines d'activités qui peuvent être rattachés au Pôle de compétitivité « Advancity, Ville et Mobilité durables », qui couvre également les régions Rhône-Alpes et Bretagne.

En matière d'éco-construction et de conception durable de la ville, ces orientations nationales se traduisent par un certain nombre d'opportunités de financements publics. Parmi les exemples les plus récents, on peut notamment mentionner l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour une ville durable et solidaire lancé en avril 2015, portant sur la performance et l'innovation environnementale du renouvellement urbain dans les quartiers du NPNRU (Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain). Cet AMI coordonné par l'ANRU (Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine), permettra de débloquer 71 millions d'euros de subventions à l'échelle nationale. Il s'inscrit dans le cadre de l'action « Ville durable et solidaire » du PIA.

Les emplois dans l'économie verte

Economie verte				Dont éco-activités		
		2008	2011		2008	2011
IDF	En volume source ACOSS	481 811	480 821	En volume source ACOSS	315 613	317 777
	En % de l'emploi total ACOSS	11%	11%	En % de l'emploi total ACOSS	7%	7%
MGP	En volume source ACOSS	275 616	274 213	En volume source ACOSS	180 359	180 549
	En % de l'emploi total ACOSS	9%	9%	En % de l'emploi total ACOSS	6%	6%
EE	En volume source ACOSS	10 578	10 931	En volume source ACOSS	7 536	7 482
	En % de l'emploi total d'EE	10%	10%	En % de l'emploi total de la commune	7%	7%

Source : ACOSS, traitement IAU Île-de-France

- Seules les activités liées à la collecte des déchets non dangereux et aux travaux de menuiserie bois/PVC ressortent comme une spécificité du territoire par rapport à la région Ile-de-France et la MGP.

Zoom : Perception du secteur / de la filière des éco-activités

A la question « Selon vous, quelles sont les filières d'excellence de la CA Est Ensemble ? », **moins de 5% des répondants estiment que l'économie verte, incluant les champs de l'éco-conception et de l'éco-construction, constitue sur Est Ensemble une « filière plutôt mature et structurée ».**

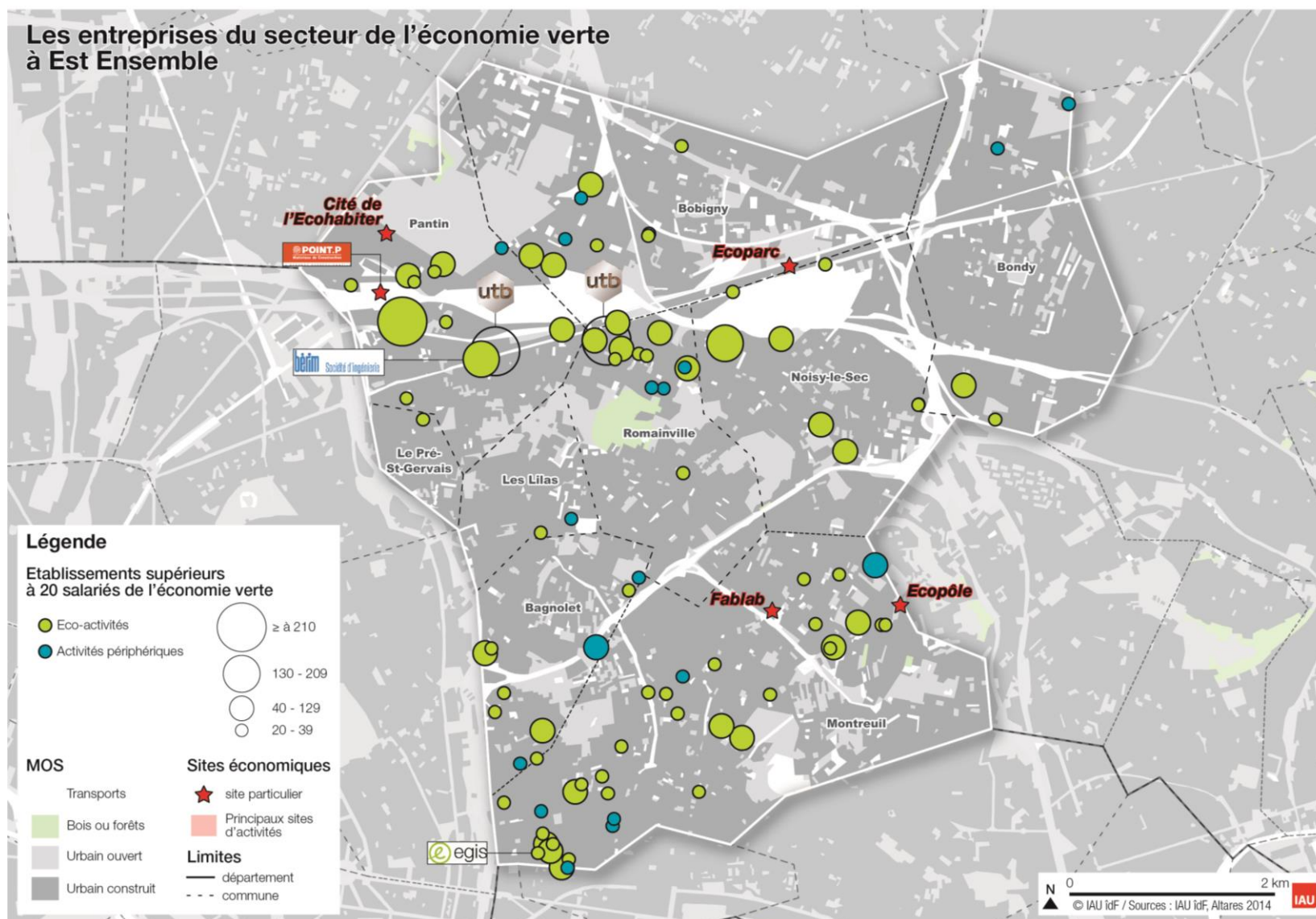
Toutefois, 40% d'entre eux considèrent qu'il s'agit d'une « **filière plutôt émergente et cours de structuration** ». ¹⁸ La spécificité éventuelle de cette filière à Est Ensemble par rapport à l'environnement francilien n'est pas non plus clairement perçue par les répondants. ¹⁹

Enfin, au sein même du territoire, la notion de « Fabrique » et la volonté de faire la ville différemment ne semblent pas constituer un dénominateur commun en termes d'identité. ²⁰

¹⁸ Enquête de perception sur le potentiel économique d'Est Ensemble, Sofred Consultants, 2015

¹⁹ Enquête de perception sur le potentiel économique d'Est Ensemble, Sofred Consultants, 2015

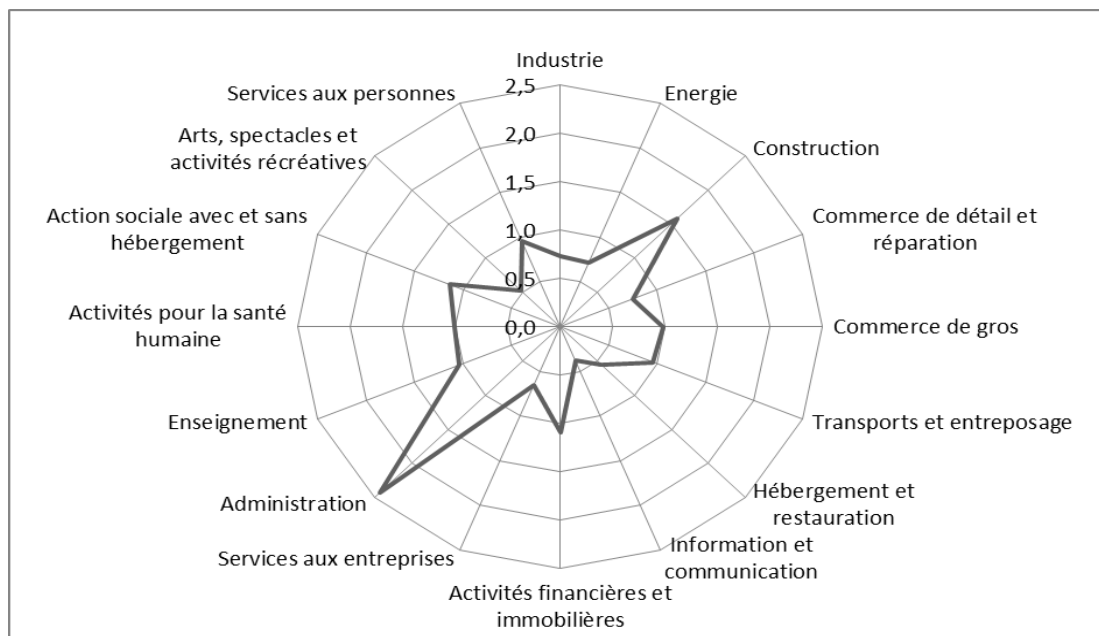
²⁰ Yann Doublier, Directeur Nexity Apollonia, Mai 2015



La SCOP UTB, totalisant 700 salariés selon ALTARES n'appartient pas à la nomenclature « économie verte » (NAF 4322 A)

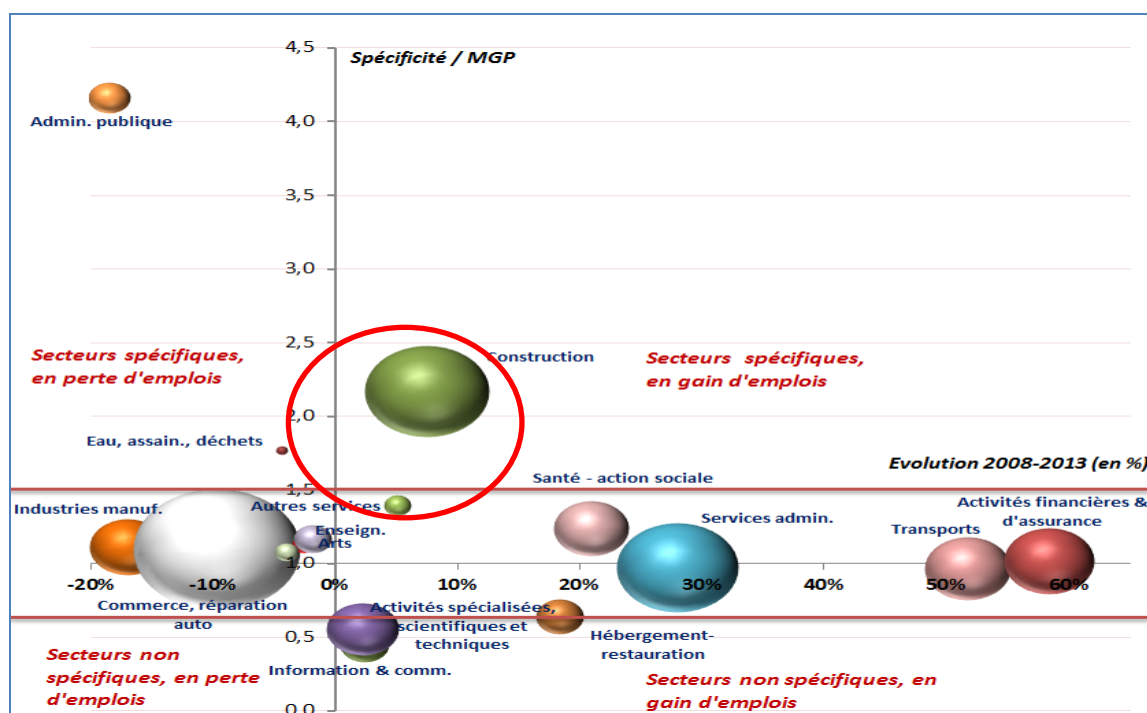
En recroisant par ailleurs avec des analyses statistiques issues du Pacte, on peut par ailleurs analyser le niveau de spécificité des emplois d'Est Ensemble en matière de construction au sens large (sans zoom spécifique sur les éco-activités). Il semble ainsi que la spécificité d'Est Ensemble réside davantage dans la composante BTP que dans la sa composante « économie verte », sauf à prendre en considération l'exception du secteur des déchets, de l'eau et de l'assainissement, assez spécifique mais très peu pourvoyeur d'emplois.

Indice de spécificité sectorielle de l'emploi sur Est Ensemble par rapport à la région Ile-de-France



Sources : IAU îdF, CLAP 2012

L'emploi salarié privé dans EE de 2008 à 2013 ²¹



²¹ ACOSS 2014, traitement IAU, Projet urbain – Note relative au développement économique en amont de la réunion Diagnostic-Enjeux, Urban Act/IAURIF (11 mars 2015)

Plusieurs points ressortent du diagnostic réalisé

Le territoire d'Est Ensemble accueille 10 000 emplois salariés privés du secteur de l'économie verte (hors UTB), dont 7.500 du secteur des éco-activités.

Trois implantations d'envergure : UTB (700 salariés), Groupe Egis (450) et Berim (200).²²

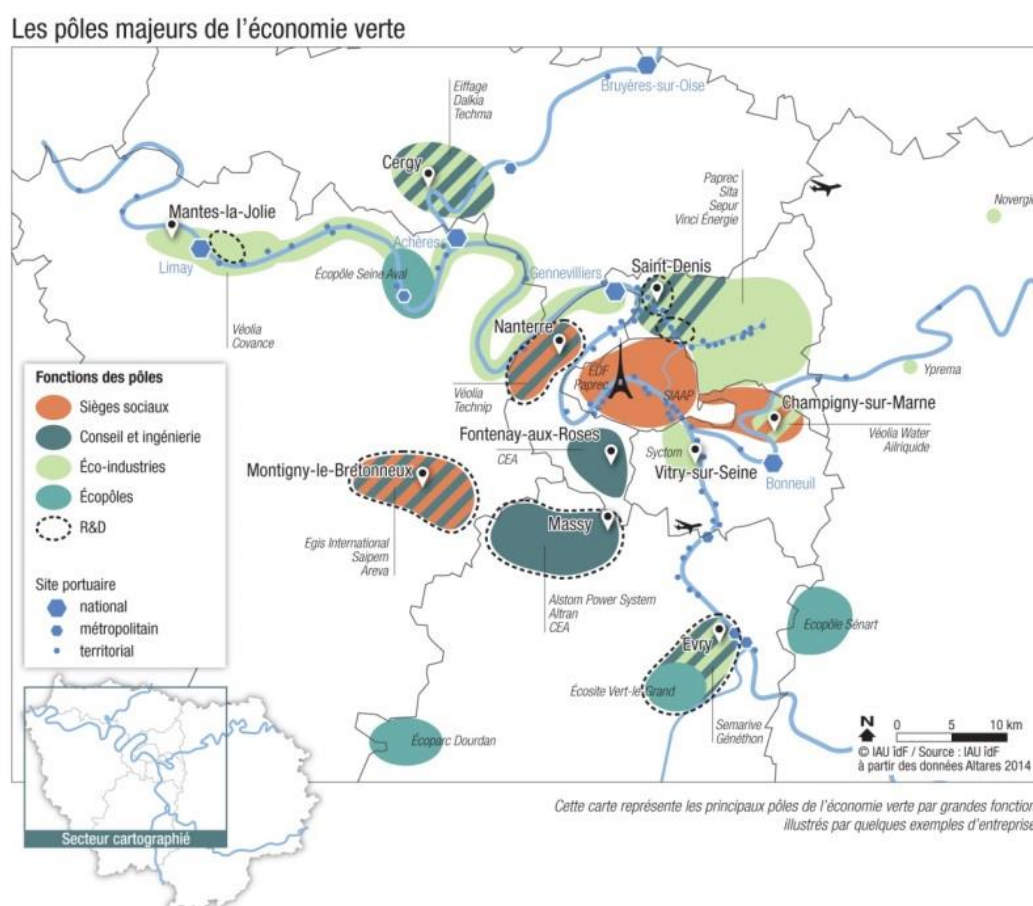
Au regard de la région Île-de-France et du futur territoire de la Métropole du Grand Paris, Est Ensemble n'a pas de spécificité marquée dans l'accueil des activités du secteur de l'économie verte, exceptions faites des activités liées à la collecte des déchets non dangereux et aux travaux de menuiserie bois/ PVC.

Pour le secteur du BTP, incluant une partie des éco-activités, l'indice de spécificité régionale se situe au-dessus de la plupart des autres domaines d'activités.

En termes d'implantation des activités, le territoire est maillé de manière plutôt homogène même si les entreprises de plus de 20 salariés sont très largement implantées dans les principaux sites d'activités dédiés à l'accueil d'entreprises, notamment dans le secteur dit de l'Horloge, amené à muter vers des activités plus mixtes

B - Mise en perspective

A l'échelle de l'Île-de-France, de nombreux territoires ont d'ores-et-déjà fait le pari du développement de l'économie verte. C'est notamment le cas du Pôle métropolitain du Bourget, qui prévoit dans son CDT de développer la filière des éco-activités (sic), ou de l'Est francilien autour de Marne-la-Vallée, territoire qui a travaillé sur le CDT Cluster de la ville durable. Si des volontés de partenariats sont mentionnées dans le CDT d'Est Ensemble²³, force est de constater que les éco-activités ne peuvent à elles-seules et dans leur globalité constituer un marqueur d'une spécificité territoriale pour Est Ensemble.



²² Source ALTARES

²³ Contrat de développement territorial « Est Ensemble – La Fabrique du Grand Paris », Février 2014

Analyse critique des éco-activités

Afin de mesurer réellement le degré de structuration des activités liées aux éco-activités, nous avons procédé à une analyse des différents éléments constitutifs et structurants d'une filière.

Tissu économique 	R&D Innovation 	ESR – Formation 	Foncier et immobilier dédié 	Capacité à fournir des emplois aux populations locales 
--	--	---	--	--

Rayonnement et attractivité 	Gouvernance – Structuration de l'écosystème 
---	---

C – Grands enjeux sur les éco-activités et l'économie verte

Analyse AFOM

Atouts	Faiblesses
• Un tissu existant de TPE et de PME, assez diversifié • 10.000 emplois sur Est Ensemble dans le champ de l'économie verte, soit 10% de l'emploi salarié privé (7% pour les éco-activités) • Quelques sites emblématiques récents ou en projet : l'arrivée récente de la Cité Régionale de l'environnement, l'ouverture récente du Point P à Pantin (plateforme showroom St-Gobain), la cité de l'éco-habiter, l'Ecodesign Fab-lab • Un totem : UTB • Une place de choix au sein du CDT et un lien avec la notion de « Fabrique »	• Un déficit en offre de formation sur EE concernant « l'éco-bâtiment »²⁴ et pas d'établissements de R&D d'envergure • Pas de locomotive visible sur le territoire • Un prix du foncier trop élevé et une densité immobilière économiquement compliquée à mettre en œuvre pour ce type d'activités, sauf pour les fonctions siège, R&D, conseils et ingénierie • Des difficultés pour les entreprises du territoire à recruter localement • Un déficit de structuration des réseaux et de circulation de l'information autour des éco-activités et de l'économie verte • Un accès complexe pour les PME aux marchés publics et une concurrence avec les grands comptes • Un manque de clarté sur la volonté d'exploiter le potentiel de fret ferroviaire et fluvial • Des disparités de portage du domaine d'activité au sein même d'Est Ensemble •

²⁴ Contrat de développement territorial « Est Ensemble – La Fabrique du Grand Paris », Février 2014

Opportunités	Menaces
- Le soutien de l'économie verte au niveau national et le renforcement régulier des réglementations - Les filières prioritaires du gouvernement et la volonté de promouvoir les savoir-faire français à l'international concernant la ville durable (ex.Vivapolis) - L'organisation de la COP 21 au Bourget - Un domaine d'activités qui est amené à croître - Les travaux liés au Grand Paris Express, les mutations urbaines et les projets d'éco-quartiers (également en menace !) - Un territoire inséré dans le pôle métropolitain de l'économie verte - La proximité du territoire au Cluster Descartes (avec une liaison structurante à terme, dans le cadre du prolongement de la Ligne 11) comme source potentielle de coopérations - Des croisements possibles avec les ICC et l'industrie de l'image et le numérique (ex. modélisations type BIM)	- Un positionnement en termes d'image peu lisible au niveau francilien - Les travaux liés au Grand Paris Express, les mutations urbaines et les projets d'éco-quartiers (également en opportunité !) - Une pression foncière qui pourrait évincer ces activités, sauf fonctions siège et R&D - Des opérations urbaines qui ne constitueraient non pas un levier de « boost » des éco-activités locales mais une menace sur leur capacité à se maintenir et se développer à Est Ensemble

Les grands enjeux identifiés

Une filière qui présente une certaine densité en termes d'emplois sur le territoire dès lors qu'on raisonne de manière élargie, mais qui pourrait recruter davantage en local et à faire travailler davantage les TPE PME locales ➔ Des retombées endogènes qui pourraient donc être maximisées

Le risque de prêter à cette filière une ambition en termes de rayonnement et de marketing, qu'elle ne pourra pas forcément tenir compte-tenu du caractère peu différencié d'Est Ensemble en la matière à l'échelle francilienne (quasiment chaque territoire disposant désormais de son éco-quartier)

Un enjeu également de clarification des contours, avec un effet « fourre-tout » qui peut manquer de crédibilité

Enfin, des mutations urbaines à double tranchant, susceptibles à la fois de créer de l'activité pour les entreprises de l'économie verte locales tout en menaçant d'éviction d'autres entreprises du même secteur !

Un enjeu de montée en compétence qui n'est toutefois pas spécifique à Est Ensemble, malgré un niveau d'équipement en établissements de formation limité

Analyse de la situation

► **Scénario au fil de l'eau : Quels développements EE fait le choix d'une stratégie dans la continuité de ce qui se fait actuellement (fil de l'eau) ?**

- Un secteur de la construction continue à se porter relativement bien ²⁵ et de plus en plus de projets urbains et immobiliers mobilisant des compétences « vertes » mais une opportunité qui ne bénéficie pas pleinement à l'activité et aux emplois locaux

²⁵ Elaboration du diagnostic partage du territoire de la CA Est Ensemble, Etape prospective, scénario tendanciel consolidé – Avril 2013, Attitudes urbaines, Respublica, L.Chalard Consultant. Hypothèses prises quant à la construction de ces tendances prospectives : « Le scénario tendanciel témoigne à la fois de la prolongation des tendances générales constatées dans la première décennie des années 2000, mais aussi d'évolutions notables liées aux actions politiques engagées ou qui vont être engagées sur le territoire de la CA Est Ensemble. »

- Des programmes tertiaires et de loisirs qui prennent assez naturellement le pas sur les activités productives, parmi lesquelles de nombreuses entreprises relevant de l'économie verte, notamment autour du Canal ... en contradiction notamment avec les engagements de la démarche « L'Ourcq en Mouvement »
- Le manque de clarté dans les activités réellement ciblées dans ce domaine d'activité aux contours larges, flous et mouvants, par définition, mais également dans les différents documents de planification et de contractualisation, nuit à la lisibilité d'Est Ensemble dans ce domaine.

► **Scénario proactif : Quels développements si la EE fait le choix d'une stratégie proactive dans certains ou l'ensemble des champs thématiques ?**

- Quelques actions identifiées à ce stade qui pourraient permettre d'aller plus loin dans le développement de cette filière :

- Affirmation par la EE de la volonté de jouer pleinement son rôle de 1^{er} acteur de l'économie verte/éco-activités et/ou de la construction, comme donneur d'ordre, avec un renforcement de la dynamique économique locale via les marchés publics (clauses d'insertion, clauses environnementales)
- Prise d'appui sur le tissu pré-existant « tant que c'est encore possible » pour attirer des sièges et consolider la filière, puis prise d'appui ensuite sur ces fonctions tertiaires supérieures comme levier potentiel de croissance de l'emploi
- Travail de fond sur la mise en lumière et l'accès à une offre de formation ad hoc (tant du côté des entreprises que des habitants) : Attention à la formation continue notamment, compte-tenu des évolutions rapides des normes en la matière / Accompagnement de la montée en compétences des établissements de formation présents et renforcement des liens avec les établissements alentours
- Accompagnement des entreprises sur la montée en compétence « verte », en s'appuyant notamment sur la cité de l'éco-habiter et la cité régionale de l'environnement
- Orienter le discours marketing davantage sur les modes de faire et « La Fabrique », avec un discours éco-activités qui viendrait presque en doublon d'un discours autour des modes de faire la ville durablement (qui inclut aussi notamment la dimension sociale)
- Travailler l'articulation avec la filière Image autour des nouveaux outils de modélisation des flux énergétiques
- Capitaliser sur l'ecodesign fab lab

Secteur d'activité 3 – Santé & Biotechnologies

A - Principaux éléments de constat

Considérée comme filière économique d'excellence par la **Région Ile-de-France, la filière santé et les sciences du vivant**, bénéficie d'un rayonnement international avec plus de 1000 entreprises présentes dans les segments pharmaceutiques, biotechnologies, des technologies médicales.

Filière d'excellence du **PACTE Est Ensemble**, le secteur santé biotechnologie est définie dans ce document comme couvrant « un domaine de compétences élargi : le médicament, la cosmétique, l'alimentation-santé, les services et l'e-santé ».

Le document rappelle également que le territoire a fait le choix de mettre en place des structures locales (Centre de Médecine Physique et de Réparation à Bobigny, centres municipaux de santé) qui jouent un rôle très spécifique en matière de santé publique. Celles-ci ont permis de renouveler les pratiques médicales avec la promotion d'une filière de santé publique, des actions de qualité en matière de santé environnementale ou le développement de pratiques médicales et para médicales innovante de type santé communautaire et médiation médicale

Sur les 16 actions du PACTE, l'action 7 est entièrement dédiée à l'animation d'un cluster de la santé et des biotechnologies : CEVIBIO. Celui-ci a pour objet d'animer la filière afin de constituer un écosystème favorable à l'innovation autour de projets partagés. Les membres fondateurs de ce cluster sont les collectivités territoriales (CA CE et

le CG93), les institutionnels (L'Université Paris 13, l'Hôpital Universitaire Paris Seine Saint Denis, l'IRD), et des entreprises (Biocitech, Centre de production de Romainville...)



Zoom sur le pôle de compétitivité à vocation mondiale dédié à la Santé et aux sciences du vivant : Medicen Paris Region

- Créé en 2005, le pôle de compétitivité mondial Medicen Paris Région a l'ambition de donner à l'Île-de-France sa place de leader européen, au plan industriel, dans les domaines de l'innovation diagnostique et thérapeutique ainsi que des hautes technologies pour la santé, et de lui permettre ainsi de devenir l'un des centres mondiaux de médecine translationnelle.
- 237 membres
- 208 projets labellisés et financés pour un investissement total de 753M€ et 353M€ d'aides publiques.
- 18 nouveaux produits ont été commercialisés dans les domaines de l'imagerie des dispositifs médicaux et des outils biologiques.
- Trois domaines thérapeutiques : systèmes nerveux central, cancer et pathologies infectieuses
- Trois axes technologiques : imagerie, médecine cellulaire et tissulaire et technologies pharmaceutiques

Le CDT « Est Ensemble La Fabrique du Grand Paris » de juin 2013 rappelle de son côté que la santé est une activité historique sur le territoire. Cette présence remonte en effet à la création en 1928 à Romainville du site emblématique UCLAF (« Usines Chimiques des Laboratoires Français »), qui devient en 1952 Roussel-UCLAF avant d'être intégré dans le groupe Sanofi-Aventis au tournant des années 2000. C'est notamment là qu'a été mise au point la pilule abortive RU 486 dans les années 1980.

Depuis 2003 et le désengagement progressif de Sanofi-Aventis (devenu Sanofi en 2011), ce site historique accueille le parc d'activités Biocitech dédié aux entreprises de santé et de biotechnologie, et qui est devenu le nouveau fer de lance du secteur santé/biotechs du territoire, à l'instar du Genopole à Evry ou de Villejuif Biopark pour la CA de Val de Bièvre (CAVB).

Outre Biocitech, le CDT rappelle que « le secteur de la santé est particulièrement bien représenté tant en termes d'acteurs industriels, de centres académiques de formation et de recherche, de surfaces d'accueil d'entreprises que de grands hôpitaux publics (Avicenne, Jean Verdier, André Grégoire). »

Le territoire d'Est Ensemble constitue, selon ce même document cadre, **un pôle d'excellence de l'écosystème francilien des biotechnologies, avec :**

- ▶ « La présence de nombreuses entreprises (TPE, PME et Grands Groupes) et de centres académiques de formation et de recherche
- ▶ Des surfaces d'accueil d'entreprises de biotechnologie
- ▶ La proximité géographique des acteurs de la filière
- ▶ Le partage de compétences dans le domaine des sciences du vivant et des biotechnologies »

Le CDT ne donne cependant pas d'éléments chiffrés sur l'emploi et les établissements du secteur santé/biotechs du territoire, et ne permet donc pas réellement d'apprécier les éventuels atouts et spécificités d'Est Ensemble dans ce domaine au sein de l'écosystème francilien, notamment vis-à-vis d'autres territoires fortement positionnés sur la santé/biotechs comme Paris, la CA de Val de Bièvre (CAVB) ou encore la CA d'Evry-Centre-Esson (CAECE).

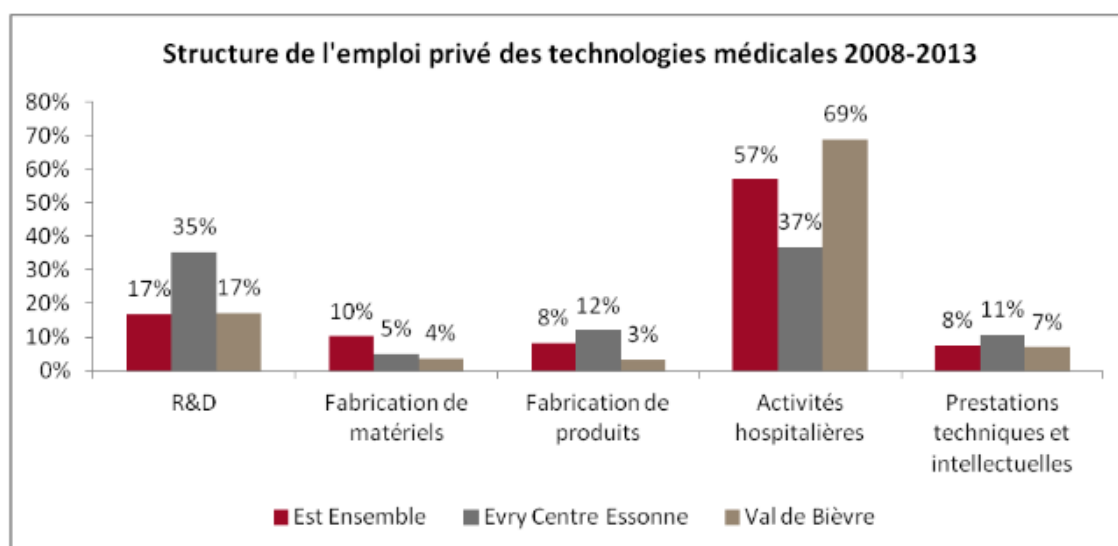
De tels éléments quantitatifs et de positionnement sont en revanche fournis par l'étude « chiffres clés Technologies médicales » commanditée par EE au cabinet conseil CMN Partners en septembre 2014.

Cette étude a pour objet d'étudier « la filière des technologies médicales » sur le territoire (également assimilée aux « dispositifs médicaux »). Celle-ci est présentée comme « une classe à part dans l'industrie de la santé », et donc comme un sous-ensemble de celle-ci. Cependant l'analyse quantitative réalisée à partir des codes NAF 732 de l'INSEE semble bien porter sur le secteur santé/biotechs dans son ensemble, comme en témoigne le choix des codes NAF retenus qui débordent le seul sous-secteur des « dispositifs médicaux » et intègrent les « activités hospitalières », la « R&D » et les « Prestations techniques et intellectuelles ».

Réalisée à partir des données ACOSS portant sur l'emploi salarié privé 2008-2013, l'étude recense 3 074 emplois et 93 établissements « techmed » en 2013 sur le territoire d'EE. Elle analyse également le positionnement du territoire en Île-de-France et le compare à deux autres territoires : la CA Val de Bièvre (CAVB) et la CA Evry Centre Essonne (CAECE). Il en ressort les points suivants :

► Evolution de l'emploi 2008-2013

- L'emploi salarié privé du secteur santé/biotechs a crû de 8% sur le territoire d'Est Ensemble entre 2008 et 2013, une évolution plus faible que dans les deux territoires de référence (9% dans la CAVB et 20% dans la CAECE), mais plus forte que la moyenne régionale (1%).
- Le territoire Est Ensemble se démarque dans la catégorie « Prestations techniques et intellectuelles » avec une croissance de 46% (+75 emplois).
- La fabrication (notamment de matériels) est le secteur qui perd le plus d'emplois (-112) sur la période donnée
- Les activités hospitalières sont en forte croissance (+30%) et représentent à elles seules 57% de l'emploi salarié privé du secteur.



Source URSSAF – CMN Partners

- Les activités de fabrication, malgré des pertes d'emplois, sont encore surreprésentées sur le territoire.
- **Les activités hospitalières et les prestations techniques et intellectuelles tirent l'activité Techmed d'Est Ensemble avec des croissances respectives de 30 et 46%.**
- La R&D souffre d'une perte d'emplois et d'une représentation faible sur le territoire par rapport aux territoires comparables.

Analyse et représentation spatiale du secteur santé/biotechs

L'exploitation de la base de données Altares, qui géolocalise les établissements à l'adresse, permet de compléter l'**analyse par une approche spatiale de la répartition des établissements et des emplois du secteur santé/biotechs sur le territoire en 2014**. Elle permet également de prendre en compte l'ensemble des emplois, salariés ou non, privés et publics. La base Altares a cependant ses limites qui sont explicitées en annexe méthodologique.

Il en ressort les éléments suivants :

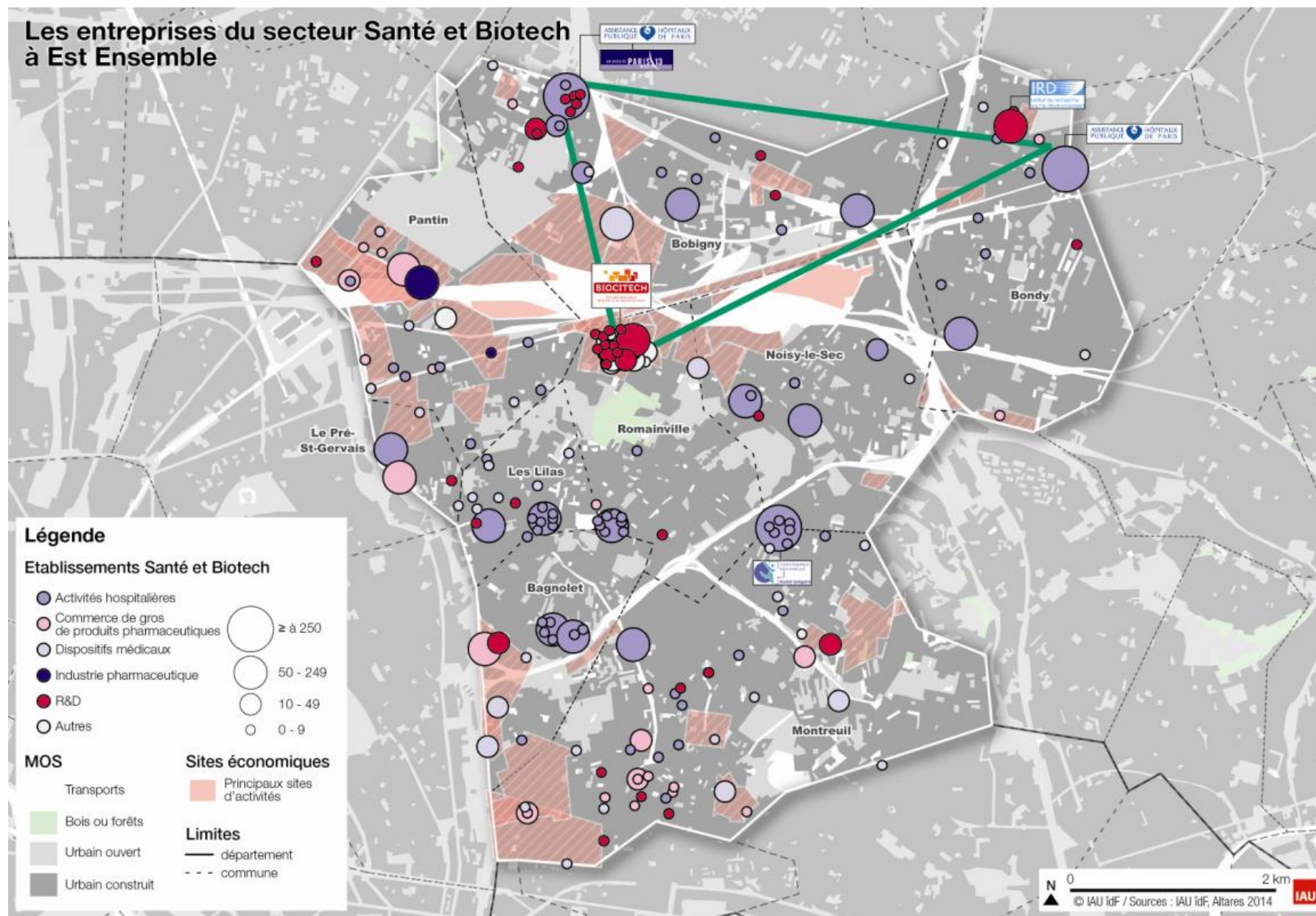
- ▶ Le secteur santé/biotechs d'Est Ensemble emploie environ 7 700 personnes réparties dans 220 établissements en 2014, soit environ 5% de l'emploi total du territoire ;
- ▶ Les activités hospitalières représentent à elles seules 82% de l'emploi du secteur. Les trois principaux employeurs sont ainsi les deux hôpitaux de l'AP/HP (2 600 emplois à Avicenne et 1 000 à Jean-Verdier) et le CHI André Grégoire (1 400 emplois).
- ▶ La R&D est le deuxième employeur de la santé/biotechs avec 440 emplois. Les principaux établissements sont Galapagos à Biocitech (130 emplois), l'IRD à Bondy (100 emplois), le centre R&D du groupe cosmétique Alban Muller à Montreuil.
- ▶ Le tissu est essentiellement constitué de TPE : 174 établissements sur 220 emploient moins de 10 personnes. Seuls 16 établissements emploient plus de 100 personnes, dont seulement trois emploient plus de 1 000 personnes (les trois hôpitaux publics).

Les emplois et établissements du secteur santé/Biotechs d'Est Ensemble en 2014

Sous-secteurs	Effectifs	%	Etablissements	%	Ratio Eff/Et
Activités hospitalières	6 290	82%	83	38%	76
Commerce de gros de produits pharmaceutiques	409	5%	29	13%	14
Dispositifs médicaux	309	4%	44	20%	7
Industrie pharmaceutique	109	1%	3	1%	36
R&D	440	6%	41	19%	11
Autres	144	2%	20	9%	7
Total	7 701	100%	220	100%	35

Source : Altares 2014 ; traitement IAU

Les entreprises du secteur Santé et Biotech à Est Ensemble



Une analyse de la répartition spatiale par commune fait ressortir les principaux éléments suivants :

- ▶ **L'emploi du secteur est fortement concentré sur les trois communes de Bobigny, Bondy et Montreuil** (77% de l'emploi total d'Est Ensemble). Ceci est dû à la présence des trois hôpitaux publics sur ces communes.
- ▶ **Le tissu d'établissements est réparti de manière plus équilibrée sur le territoire, avec cependant une densité globalement décroissante de l'ouest vers l'est du territoire.**
- ▶ Les activités de commerce de gros de produits pharmaceutiques sont principalement concentrées à Montreuil et Pantin : 256 emplois sur 409 et 22 établissements sur 29.
- ▶ **Les emplois de R&D sont principalement concentrés à Romainville** (plus de 200 emplois à Biocitech), **et à Bondy** (site IRD), et secondairement sur le campus de Paris 13 à Bobigny (une trentaine d'emplois) ainsi qu'à Montreuil (centre R&D du groupe cosmétique Alban Muller).
- ▶ **Un « triangle de la santé-biotech » se dessine au nord du territoire, qui relie entre eux les acteurs moteurs du secteur à Est Ensemble : Biocitech à Romainville, le CHU Avicenne et l'Université Paris 13 à Bobigny, le CHU Jean-Verdier et l'IRD à Bondy.** Ces acteurs forment le cœur du cluster Cevibio en cours de constitution. Ils tissent déjà entre eux des liens institutionnels et mettent en œuvre des projets partagés, comme l'incubateur Bond'Innov.

Les emplois et établissements du secteur santé/Biotechs par commune en 2014

Commune	Effectifs	%	Etablissements	%
BAGNOLET	493	6%	24	11%
BOBIGNY	2 970	39%	27	12%
BONDY	1 199	16%	16	7%
LE PRE SAINT GERVAIS	176	2%	4	2%
LES LILAS	214	3%	16	7%
MONTREUIL SOUS BOIS	1 732	22%	58	26%
NOISY LE SEC	274	4%	10	5%
PANTIN	298	4%	33	15%
ROMAINVILLE	345	4%	32	15%
TOTAL	7 701	100%	220	100%

Source : Altares 2014 ; traitement LAU

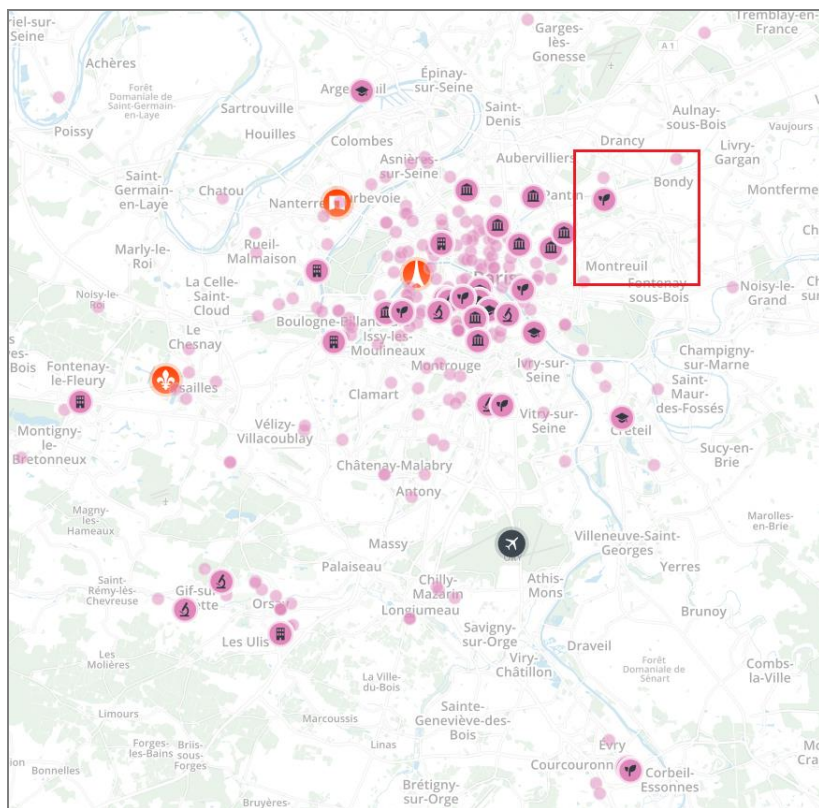
B - Mise en perspective

L'Ile-de-France, un territoire regroupant près de 50% de l'ensemble des biotechs françaises.

On comptait en 2005 près de 20 000 personnes dans les biotechs santé sur le territoire national (hors matériel médical, santé animale et diagnostic)

- ▶ 45% des effectifs dans de jeunes entreprises
- ▶ 55% des effectifs dans des « Big Pharma »

Est Ensemble et la filière « Sciences du Vivant » en Île-de-France



Source : Paris Region Map, 2015

L'extrait de carte ci-contre figure les établissements de la filière « Sciences du Vivant » référencés dans Paris Region Map, « la carte interactive d'information économique et de promotion de l'Île-de-France ».¹ Le territoire d'Est Ensemble (figuré schématiquement par l'encadré rouge) apparaît en marge du cœur de la filière, qui est principalement structuré sur Paris et autour du Plateau de Saclay.

Zoom sur l'offre immobilière dédiée à la santé : une offre majoritairement située dans le cône sud-francilien

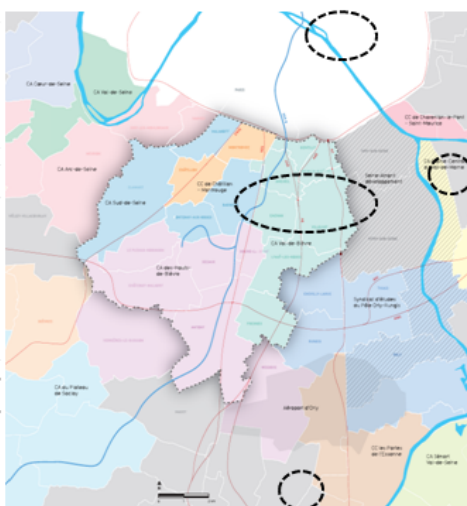
En cours ou à l'étude

ZAC des Barmonts : Villejuif Biopark
Situation : Villejuif
Orientation : 5 340 m² répartis à 50-50% entre pépinière et hôtel d'activités. Bureaux et laboratoires
Date de livraison : septembre 2011

ZAC des Ardoines
Situation : Vitry
Projet à l'étude : Bâtiment Biolaunch de production pour Sanofi et réflexion également pour une pépinière-hôtel d'entreprises d'une capacité d'accueil de 30 entreprises en création, 60 jeunes entreprises et 25 entreprises confirmées.

Pôle allongement de la vie Charles Foix
Situation : Ivry
Orientation : plateforme de 4 200m² (bureaux, laboratoires, showroom) sur les thématiques d'allongement de la vie et du vieillissement
Date de livraison : 2013

Bio&D
Situation : Créteil
Orientation : Pépinière de 1000m²
Date de livraison : 2012



Existants

Biocitech
Situation : Romainville
Orientation : 28 250 m² de bureaux et laboratoires répartis sur six bâtiments, 24 entreprises installées
Projet à l'étude : un projet de construction d'environ 35 000 m² sur les 10 ans à venir
Prix : 120€/m² pour l'hôtel d'entreprises et 250€/m² pour la pépinière

Paris Biopark
Situation : Paris 13ème
Orientation : 18 000m² de surfaces conçues spécifiquement pour les entreprises de biotechnologies soit 30 lots de 600m² en moyenne (10 et 20 entreprises)
Prix : 450€/m²/HT/CC

Green Square
Situation : Bagneux
Orientation : 10 000 m² bureaux et activités pour High Tech livré fin 2010, parc et restauration
Prix : 120 - 250€/m²/HT/CC

Cochin Paris Biotech
Situation : Paris
Orientation : 3200 m² soit 15 lots de 90 à 250 m² équipés de paillasse, **Prix :** 250-295€/an/m²/HT/CC

Génopôle
Situation : Evry
Orientation : 70 000 m² dédiés aux biotechnologies, laboratoires de recherche
Prix pépinière : 300-340 €/m²/HT/CC

Biocitech représente cependant 30% des surfaces franciliennes d'implantation d'entreprises en Sciences de la vie, alors que Paris représente 25% de ces surfaces (réparties sur plusieurs incubateurs, la Pépinière Cochin, et un hôtel d'entreprises) et le Génopôle d'Evry environ 35% (qui accueille à la fois des entreprises et des laboratoires académiques).

A retenir

- 7 700 emplois sont recensés dans le secteur santé/biotechs, soit 5% de l'emploi total d'Est Ensemble.
- 82% de l'emploi du secteur est concentré dans les activités hospitalières, principalement à Bobigny, Bondy et Montreuil.
- Biocitech à Romainville concentre la moitié des emplois R&D santé/biotechs du territoire (214 emplois sur 440).
- Depuis plusieurs années, un véritable écosystème santé/biotechs se structure à l'échelle du territoire autour de quelques acteurs privés et publics qui tissent des liens institutionnels et montent des projets collaboratifs entre eux : le parc Biocitech à Romainville, les deux hôpitaux de l'AP/HP, l'IRD à Bondy et le campus de Paris 13 à Bobigny
- Cet écosystème devrait encore se renforcer avec le projet de création du Cluster Cévio

Le positionnement d'Est Ensemble dans l'écosystème santé/biotechs francilien apparaît comme contrasté :

- ▶ En effet, il apparaît, comme géographiquement situé **en marge du « cluster » santé/biotechs francilien**. Celui-ci est davantage tourné vers le sud (Seine-Amont, VSB, Evry) et le sud-ouest (GPSO, voire Saclay) de la métropole francilienne à partir du cœur parisien, à la fois dans les faits (cf. carte Paris Region Map ci-dessous), dans les représentations de ses acteurs (« le cône sud de l'innovation ») et également dans les positionnements stratégiques des territoires (SDT VSB, CDT Paris-Saclay...).
- ▶ Parallèlement, le territoire de Est Ensemble bénéficie de sa « **légitimité historique** » (Roussel-UCLAF, Avicenne, IRD), **de sa proximité à Paris et de la visibilité de ses grands acteurs**, au premier rang desquels Biocitech, qui est un élément important et reconnu de Medicen et de l'écosystème francilien des biotechnologies.

B4 – Analyse des éléments de constats

Afin de mesurer réellement le degré de structuration de cette « filière santé/biotechs », nous avons procédé à une analyse des différents éléments constitutifs et structurants d'une filière.

Tissu économique	R&D Innovation	ESR – Formation	Foncier / Immobilier dédié
			

Capacité à fournir des emplois aux populations locales	Rayonnement et attractivité	Gouvernance – Structuration de l'écosystème
		

Nous sommes donc en présence d'un secteur d'activité élevé au rang de filière d'excellence dans les documents cadres

- Des implantations d'établissements (publics et privés) qui maillent l'ensemble du territoire
- Un secteur d'activité qui possède toutes les composantes nécessaires pour jouer son rôle dans la filière régionale... mais manquant de visibilité et de reconnaissance dans son environnement francilien élargi

C – Grands enjeux de la filière santé & biotechnologies

Analyse AFOM

ATOUTS	FAIBLESSES
- Une légitimité historique forte sur ce secteur - Un tissu à la fois composé de TPE/PME mais également de grands comptes publics et privés - Des implantations qui maillent l'ensemble du territoire d'Est Ensemble - Un tissu hospitalo-universitaire dense (2 CHU, Paris 13) - La présence de nombreux centres académiques de formation et de recherche - Biocitech, une « cité des entreprises de santé et de biotechnologies », véritable outil d'aménagement du territoire, qui représente 30% des surfaces franciliennes d'implantation d'entreprises de sciences de la vie - Un parcours complet d'immobilier d'entreprises - La capacité à fournir des emplois locaux sur les segments de la protection sociale et des services à la personne - La proximité avec le cœur parisien du cluster francilien santé/biotechs - Une dynamique endogène d'écosystème qui se structure autour des grands acteurs du territoire (Biocitech, AP/HP, Paris 13, IRD) - Une implication de plus en plus accrue des acteurs publics (CA, communes, CD93, AP/HP, Université, CDC...)	- Un manque de visibilité et de reconnaissance au sein de ce secteur « santé/biotechs » dans son environnement francilien élargi - Un manque de différenciation (thématique – marketing...) au sein de la filière francilienne davantage orientée vers le sud (VSB, Seine Amont, Saclay, Evry) - Une surreprésentation du secteur hospitalier public (près des 2/3 de l'emploi santé/biotechs sur le territoire d'Est Ensemble) - La faible présence de grands acteurs privés du secteur - Une main d'œuvre en inadéquation avec les qualifications recherchées par les entreprises - Un marketing territorial quasiment inexistant sur Est Ensemble - Une absence de dynamique exogène de cet écosystème...
OPPORTUNITES	MENACES
- La présence de grands établissements « véritables locomotives » du territoire - Le projet de rénovation/extension de Biocitech qui renforcera son attractivité - La reprise de Biocitech par la CDC, gage de pérennité et développement de long terme - Des secteurs très porteurs, à fort potentiel de développement et d'innovation ; - Des synergies à développer avec les éco-activités, notamment sur le secteur de l'Horloge ; - Des synergies à développer avec la filière numérique du territoire (liens TIC et santé : e-santé, télémédecine, silver économie...); - Présence d'acteurs bancaires sur le territoire (BNP Paribas), à intégrer dans l'écosystème local - La mise en place du cluster CEVIBIO pour une animation et une gouvernance dynamique	- La fragilité économique des sociétés innovantes et start-up biotechs (manque d'investisseurs) - L'émergence projetée de nouveaux sites d'accueil de société biotechs en Ile-de-France (IGR, Saclay), dans un domaine économique de plus en plus exigeant et compétitif - Le contexte institutionnel incertain (MGP) - Une absence de visibilité au regard du cône sud francilien en biotechnologies et de la MGP - L'absence de réelle structuration de cette filière

Les grands enjeux identifiés

- L'ancrage territorial des grands établissements « locomotives » (publics et privés) porteur d'image pour le territoire
- La capacité à créer des emplois locaux (cf Protection sociale et services à la personne)
- La visibilité et la lisibilité de ce secteur d'activité au sein de la filière sciences du vivant de la Région IDF
- Identifier un positionnement complémentaire et différenciant dans le cadre de cette filière francilienne des sciences du vivant
- Le soutien / lobbying politique pour une reconnaissance des savoir-faire locaux au sein de la MGP

Analyse de la situation

- **Scénario au fil de l'eau : Quels développements si EE fait le choix d'une stratégie dans la continuité de ce qui se fait actuellement (fil de l'eau) ?**

EE met en œuvre les actions identifiées dans les différents contrats cadre mais sans lobbying / soutien fort politique, ce qui n'entraîne aucune retombée en terme d'image et de reconnaissance du territoire pour cette filière dans son environnement francilien élargi

- **Scénario proactif : Quels développements si la EE fait le choix d'une stratégie proactive dans certains ou l'ensemble des champs thématiques ?**

Quelques actions identifiées à ce stade qui pourraient permettre d'aller plus loin dans le développement de cette filière

- Un soutien politique fort / lobbying permettant au territoire d'être connu et reconnu pour ses savoirs faire dans le cadre de cette filière
- Identifier un positionnement complémentaire et différenciant dans le cadre de cette filière francilienne des sciences du vivants : quid d'un positionnement autour des « technologies médicales »
- Renforcer les projets collaboratifs et la mise en relation de l'écosystème en présence, et permettre le développement de projet intersectoriel notamment avec les nouvelles technologies (e-santé...)

Secteur d'activité 4 - Tourisme et hôtellerie

A – Principaux éléments de diagnostic

Le tourisme n'est pas affiché comme une filière d'excellence dans les documents-cadres d'Est Ensemble. EE ne porte d'ailleurs pas cette compétence. En revanche, le PACTE et le CDT affichent tous deux la même ambition en la matière : « d'une part développer l'attractivité touristique du territoire, et d'autre part améliorer de la qualité de l'accueil pour le tourisme dans métropole, pour ainsi faire de la Fabrique du Grand Paris une véritable destination touristique innovante et alternative. »

Ce sont les domaines d'intervention du tourisme de loisirs et tourisme d'affaires qui sont avancés dans ces documents.

Une action est cependant prévue dans le CDT. Il s'agit de l'action 3 : « développer de l'économie des loisirs et du secteur hôtelier » avec deux grandes orientations : conforter et développer ses capacités d'accueil touristique +

renforcer sa vocation de destination dans la métropole = pour ainsi faire de la Fabrique du Grand Paris une véritable destination touristique innovante et alternative.

6 grands projets y sont d'ailleurs identifiés :

- ▶ Favoriser le développement hôtelier
- ▶ Promouvoir le tourisme d'affaires
- ▶ Développer l'offre de formation aux métiers de l'accueil
- ▶ Valoriser les patrimoines et richesses du territoire
- ▶ Favoriser des nouvelles formes de tourisme
- ▶ Développer une offre de loisirs nautiques, de plein air et de tourisme culturel le long du canal

En parallèle, l'enquête sur la perception du territoire d'EE met en lumière le fait que les répondants à l'enquête ne considèrent pas le tourisme et l'hôtellerie comme filière d'excellence du territoire.

En effet, du point de vue des répondants, le tourisme et l'hôtellerie font défaut sur le territoire d'Est Ensemble puisque 31,6% d'entre eux estiment que ce secteur est peu présent sur Est Ensemble, et 21,4% estiment qu'il n'est pas spécifique à ce territoire. Les retours qualitatifs (« Commentaires éventuels ») soulignent d'ailleurs que ce secteur présente de forts enjeux pour les entreprises mais qu'il souffre d'un manque de soutien de la part des politiques locaux.

Focus sur l'extension du pôle touristique de la Seine Saint Denis à l'axe du canal de l'Ourcq (2009)

Le territoire concerné par cette extension concernait pour partie le territoire d'Est Ensemble (avec les communes de Pantin, Romainville, Bondy, Noisy-le-Sec, les Lilas). Il présente globalement des caractéristiques identitaires similaires au territoire initialement concerné par ce pôle. En effet tous deux sont populaires, à proximité même de Paris, et en mutation. Le diagnostic mené en 2000 sur cette extension a mis en lumière le fait que ce territoire d'extension devait correspondre à celui de l'ensemble du pôle à savoir : un positionnement complémentaire à l'offre parisienne, fondé sur une image décalée, de nouveauté, de jeunesse, d'innovation et de créativité. L'un des éléments fédérateurs est l'eau via la présence du canal de l'Ourcq. L'accroche touristique se fait par le bassin et le parc de la Villette

Véritable porte d'entrée sur tout le territoire de la Seine Saint Denis, ce pôle touristique se devait donc de travailler la valorisation de la voie d'eau, des espaces verts et de loisirs ainsi que le développement de l'évènementiel lié à l'eau. Aujourd'hui encore les acteurs publics travaillent en ce sens.

Point sur l'offre d'hébergement touristique sur le territoire d'Est Ensemble

L'offre d'hébergement en Ile-de-France est certes la plus importante d'Europe, mais pourrait se révéler insuffisante dans les années à venir. En effet, le Schéma régional du tourisme et des loisirs d'Ile-de-France évalue l'évolution des besoins estimés à 30 000 chambre d'ici 10/ 15 ans dont 12 000 d'ici 2020.

Le territoire d'EE accueille aujourd'hui le 2ème pôle hôtelier de la Seine-Saint-Denis, après le territoire de Plaine Commune, dont la majorité du parc se situe en bordure de la Ville de Paris. Il se compose de près de 4 000 chambres :

- ▶ 3 600 chambres en hôtellerie indépendante ou de chaîne/franchisée, proposant jusqu'à une offre 4 étoiles
- ▶ 350 chambres en résidences de tourisme

On compte aujourd'hui sur le territoire :

- ▶ 3 hôtels 4 étoiles : 898 chambres
- ▶ 10 hôtels 3 étoiles : 1 366 chambres
- ▶ 6 hôtels 2 étoiles : 796 chambres
- ▶ 2 hôtels 1 étoile : 303 chambres
- ▶ 5 hôtels sans étoile : 128 chambres

Les taux d'occupation des hôtels de tourisme sont importants et varient de 72 à 90 % (source EE).

D'autres types d'hébergement, contribuant à la diversité de l'offre, existent et se développent tels que les gîtes ou les chambres d'hôtes. Il est cependant difficile d'en quantifier le nombre à l'échelle communautaire.

Il convient également de noter que de nombreux projets hôteliers sont en cours et permettrait d'augmenter l'offre d'environ 800 chambres sur le territoire

Il s'agit de :

Bagnolet – transformation d'un immeuble de bureaux en hôtel au 30-32 rue Parmentier (2 ou 3 étoiles) livraison 2016	256 chambres
Bagnolet – extension du Mister Bed** 2 avenue du Gal De Gaulle – livraison 2016	90 chambres
Bagnolet – ZAC Benoit Hure *** Livraison :	135 chambres
Romainville – Construction d'un B&B** rue Gaston Roussel Livraison :	110 chambres
Pantin – 70 avenue du Général Leclerc – 2 projets en cours d'examen pour le site dont un vers du *** + Livraison :	135 chambres mini
Montreuil – Construction d'un hôtel *** au 252 rue de Paris Livraison :	96 chambres

Source : Est Ensemble

B – Grands enjeux

- **L'ambition affichée dans les documents cadre de faire du territoire d'Est Ensemble une « véritable destination touristique innovante et alternative » apparaît, selon l'ensemble des acteurs interrogés dans le cadre de notre démarche, comme irréaliste. « En effet, il n'y a qu'une seule destination et c'est celle de Paris ». « Même le département de la Seine Saint Denis ne peut être considérée comme une destination touristique en tant que tel ».**

Comme le mentionne le Schéma régional du tourisme et des loisirs, **l'Ile-de-France est, et se doit, de rester la première destination touristique mondiale dans les années à venir.** Aujourd'hui, l'image à l'international de la destination repose sur quatre piliers :

- le patrimoine et l'histoire,
- l'art de vivre (la mode, la gastronomie, le raffinement...),
- le « bouillonnement culturel »,
- le luxe (particulièrement dans les pays émergents), et une atmosphère autour du romantisme, de l'amour.

Ces prismes sont extrêmement forts, faisant de Paris une des destinations les plus désirées au monde : destination incontournable pour les « primo-visiteurs », en particulier des pays émergents, mais aussi ville où l'on revient. 55% des visiteurs sont en effet des « repeaters », issus principalement des marchés européens de proximité.

Cependant le Schéma régional du tourisme et des loisirs mentionne également que « vis-à-vis de ces touristes, il est évident qu'il y a une seule destination globale et donc un seul positionnement. Mais la destination reste Paris. **De fait, l'un des enjeux majeurs est bien l'élargissement de l'actuel cœur de la destination à l'ensemble du territoire francilien** ».

En effet, il appartiendra à EE d'identifier quelles singularités elle souhaite faire valoir pour renforcer cette destination, tout en faisant rayonner le territoire d'Est Ensemble.

- Les entretiens réalisés ainsi que l'atelier collectif organisé dans le cadre de la démarche montrent également que **la présence d'une importante offre d'hébergement sur le territoire porte à confusion la question d'une offre touristique territoriale de destination, qui elle, reste à structurer.**

► **En effet, les grandes tendances identifiées sur le territoire d'EE sont à ce stade les suivantes :**

- Une offre hôtelière qui s'est développée au regard des opportunités foncières, de la proximité parisienne, et de la desserte en métro ... et qui attire aujourd'hui :
 - Essentiellement une clientèle française d'affaires non consommatrice d'offres touristiques (culture, patrimoine, loisirs...) à l'exception peut-être d'une offre de proximité de restauration / bars-pubs / musique
 - Et à la marge un tourisme d'agrément (touristes n'ayant pas réellement choisi la destination d'hébergement – package séjour ou compétitivité tarifaire de la prestation)
- Une offre touristique ne bénéficiant pas de la présence de « locomotives » (à l'image du Stade de France ou de la Basilique Saint Denis sur le territoire de la CA de Plaine Commune)
 - Une offre communale dans le diffus manquant de lisibilité malgré des atouts à valoriser (ex: le canal/ plaine de l'Ourcq, tourisme d'événementiels scientifiques autour de biocitech...)

Une compétence tourisme non portée par Est Ensemble... ce qui pose la question de quelle gouvernance pour quels projets à l'échelle communautaires ?

Analyse AFOM

ATOUTS	FAIBLESSES
- Un positionnement stratégique : aux portes de Paris, à proximité immédiate des deux aéroports internationaux de la région et de l'aéroport d'affaire du Bourget - La présence d'une gare routière internationale (Galién) - Un parc hôtelier significatif, de près de 4 000 chambres sur des gammes variées, notamment en bordure du périphérique, il constitue ainsi le 2^{ème} parc hôtelier de Seine Saint Denis après Roissy - Une desserte en transports en commun autour des sites hôteliers - 2 offices de tourisme à Montreuil (« destination Montreuil ») et Bobigny et une antenne à Bagnolet - La présence de nombreux grands établissements générateurs de tourisme d'affaires - Certaines structures hôtelières qui emploient déjà en local - La présence de nombreux sites attractifs en termes d'offres touristiques : Stade de France, le Bourget, la Villette, la Philharmonie, Paris Event Center... et Paris ... générateurs de tourisme d'agrément - Le succès rencontré par les différentes initiatives déjà engagées : balades urbaines, ouverture de nouveaux sites lors des Journées du Patrimoine, les portes ouvertes des ateliers d'artistes ou événements d'entreprises - Un secteur de la culture et de l'art particulièrement bien étoffé - La présence du pôle des métiers d'art - Qualité des paysages, son patrimoine historique et industriel, son patrimoine urbain, ses lieux de mémoire, ses activités culturelles et événementielles	- Une image peu valorisante sur certains aspects (liée à celle de la Seine Saint Denis) - Une absence de locomotive touristique (à l'image du Stade de France ou de la Basilique Saint Denis sur le territoire de la CA de Plaine Commune) - L'absence de choix collectif quant aux singularités territoriales à faire valoir dans le cadre d'une destination Paris - Un tissu local ne comportant pas de filière tourisme industriel qui soit porteuse sur le territoire - Des cibles (salariés, visiteurs, habitants) dont l'appréhension doit être renforcée - Une offre de services autour des pôles hôteliers à renforcer - La Halle de Montreuil (15 000 m² d'espace congrès) dont le positionnement doit être repensé - Une desserte en TC inégale sur toutes les communes - Une offre touristique « en propre » insuffisamment connue des services techniques d'EE (communication auprès des entreprises), des visiteurs d'affaires de passage, des habitants (prescripteurs) - Un déficit de coordination des initiatives locales, et une limitation de fait du potentiel de rayonnement - Des entreprises et des établissements d'ESR qui organisent leurs événements hors EE, avec des visiteurs logés hors EE
OPPORTUNITES	MENACES

- Un territoire considéré comme stratégique dans le SDRIF (CDT) - Le contrat de destination en cours de signature : « Destination Paris, la ville augmentée » (le CDT 93 en est un des signataires) - Des travaux existants autour des choix communautaires à faire qui avait eu lieu lors de la réflexion autour de la définition de l'intérêt communautaire - le schéma directeur hôtelier intercommunal tel que prévu initialement dans le CDT - De nombreux projets de transports en commun et d'interconnexion lancés (Grand Paris Express, Tangentielle Nord, métro tramway) - L'arrivée de grandes entreprises porteuses d'image valorisante sur le territoire (comme BETC à Pantin (besoin en hôtellerie)) - Une spécialisation en hôtellerie, porteuses de nombreux emplois à l'axe Canal de l'Ourcq - Une pénurie annoncée d'hébergements touristiques en IDF à horizon 2020 - La création d'un fonds d'investissement par l'Etat à destination des hôteliers afin d'améliorer l'accueil des touristes et le développement du numérique - L'extension du pôle touristique de la Seine Saint Denis - L'aménagement de la Plaine de l'Ourcq - Un potentiel foncier et immobilier réutilisable à des fins culturelles et touristiques - La promotion de nouvelles formes innovantes de tourisme urbain émergeant dans les métropoles : nouvelles formes d'hébergement, tourisme industriel, « greeters ».... - Un positionnement autour des arts du vivant, la musique électronique à conforter - L'émergence de nouvelles formes de tourisme collaboratif : l'habitant d'EE fait désormais partie de la chaîne (hébergement, visites, prescription) - Des événementiels autour du tourisme scientifique sur Biocitech - La possibilité de croiser la question de l'offre touristique avec des secteurs d'activités économiques (ex. métiers d'arts, création, spectacle vivant, les sciences)	- L'absence de définition d'un projet global - Une confusion entre la présence d'une offre hôtelière et la structuration d'une réelle offre touristique de destination - Des projets d'intérêt communautaires à définir - Un rôle d'Est Ensemble à définir - Une distorsion des moyens et des ressources depuis 2012 - L'absence de choix stratégique en terme d'aménagement / équipements touristiques dans le cadre de la MGP - Ne pas appréhender le territoire dans sa globalité - Ne pas optimiser les possibilités foncières
---	---

► **Les grands enjeux identifiés pour cette thématique par les documents-cadre sont les suivants :**

- Le développement des activités des entreprises (plus particulièrement hôtelières) et de l'emploi local
- La promotion et l'image du territoire
- L'appropriation du territoire par ses habitants, ses salariés, ses visiteurs (c'est-à-dire renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance au territoire)

► **Ceux-ci peuvent à ce stade de la démarche être complétés de la manière suivante :**

- La définition d'un projet global
- L'opportunité de développement d'infrastructures touristiques dans le cadre de la MGP
- L'échange de bonnes pratiques et la connaissance de l'offre en matière hôtelière et touristique entre les acteurs du territoire
- La meilleure connexion des structures d'emploi locales aux besoins des entreprises
- L'identification commune des singularités territoriales/ complémentarités à faire valoir dans le cadre d'une destination « Paris, ville augmentée »
- La mise en réseau et la fédération des événements communaux pour gagner en visibilité
- La capitalisation autour des images ICC et du renouvellement urbain

- L'accompagnement de la montée en gamme de l'offre hôtelière en présence

► **Les attentes des acteurs vis-à-vis d'Est Ensemble**

- Avoir une vision stratégique des projets hôteliers
- Avoir un lieu d'échange entre les élus communaux et intercommunaux sur ces sujets tourisme et offre hôtelière
- Mettre en réseau et fédérer des événements communaux pour gagner en visibilité

Synthèse des analyses effectuées sur chaque secteur d'activité

Critères d'analyse Eléments structurants d'une filière	ICC (image et création numérique, métiers d'arts et luxe)	Economie verte /Eco-activités	Santé Biotech
Tissu économique			
R&D Innovation			
ESR – Formation			
Foncier et immobilier dédié			
Capacité à fournir des emplois aux populations locales			
Rayonnement et attractivité			
Gouvernance – Structuration de l'écosystème			

EQUILIBRE TERRITORIAL	Seules les communes desservies par le métro sont concernées par ces filières (Montreuil, Pantin, Bagnolet, Bobigny). A elles seules, les communes de Montreuil et Pantin rassemblent 75% des emplois salariés et 59% des établissements des ICC du territoire. Pantin apparaît comme très spécialisé dans la mode alors que Montreuil apparaît comme plus diversifié.	Des établissements implantés sur l'ensemble du territoire	Une implantation d'établissements qui maille l'ensemble du territoire
SYNTHESE	Des « filières » de maturité différentes : Celle qui concerne « l'image et la création numérique » apparaît comme plus en capacité de se structurer et en capacité d'avoir un impact économique en soutenant l'innovation du territoire, Celle qui concerne « les métiers d'art-luxe » doit s'entendre avec d'une part, avec la partie luxe avec ses grands établissements au poids économique indéniable, et d'autre part, la partie « métiers d'art » plus difficilement quantifiable mais correspondant à l'identité culturelle et créative du territoire	Un secteur dont les contours restent à préciser Pas d'image différenciante à l'échelle de l'IDF (tous les territoires se saisissent du sujet) Mais une place de choix dans l'esprit du CDT (Fabrique)	Un secteur qui possède toutes les composantes nécessaires pour jouer son rôle dans la filière régionale mais manquant de visibilité et de reconnaissance dans son environnement francilien élargi



Elément répondant positivement à la structuration de la filière



Elément répondant de manière neutre à la structuration de la filière (avec un potentiel)



Elément répondant négativement à ce stade à la structuration de la filière

En conclusion

- ▶ Aucun des 3 secteurs d'activités ne peut être considéré à ce stade comme une filière structurée
- ▶ Aucun des 3 secteurs d'activités n'est représentatif en termes de nombres d'emplois sur le territoire
- ▶ Nous sommes donc en présence de secteurs d'activités élevés politiquement au rang de « filières d'excellence »
- ▶ Pour autant, chacun de ces secteurs dispose d'un potentiel exploitable en termes de retombées économiques pour le territoire, ce qui en fait à notre sens, non pas des « filières d'excellence aujourd'hui » mais plutôt des « domaines d'activités d'avenir »
- ▶ Il est pour autant important de souligner que ce potentiel est d'une nature différente pour les secteurs d'activités

Partie III : Emploi / Insertion / Formation

A - Principaux éléments de constat

L'emploi est une priorité sur le territoire d'Est Ensemble. La croissance et le dynamisme économiques du territoire ne bénéficient aujourd'hui pas assez aux habitants, en particulier dans certains quartiers spécifiques où le chômage peut atteindre près de 30% comme le Contrat de Ville 2015-2020 signé le 28 mai 2015 en atteste.

Comme le projet urbain 2015 (IAU) 26 le souligne : « A l'échelle métropolitaine, le territoire est composé plus particulièrement de deux pôles d'emploi structurants : le pôle Bobigny Préfecture et les franges de Paris Montreuil/Bagnolet/Pantin, accueillant chacun près de 35 000 emplois. Ces deux polarités économiques constituent une identité forte du territoire tant auprès des pouvoirs publics que des acteurs économiques et de l'immobilier. La présence en nombre d'espaces dédiés à l'accueil d'activités hors bureaux, appelé communément zones ou parcs d'activités, est une caractéristique forte du territoire. Toutefois, exception faite de Pantin, cette caractéristique est peu identifiée et visible, comparativement à des territoires comme Plaine Commune, la Boucle Nord ou les Ardoines. »

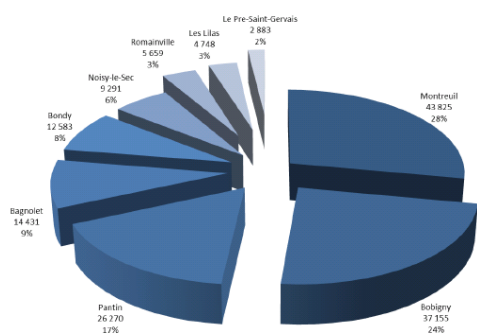
Le territoire dispose toutefois d'un réseau d'acteurs de l'emploi et de l'insertion significatif, ainsi que de structures de formation importantes. Par ailleurs, la croissance de l'emploi en particulier dans le secteur privé est un signe positif du développement du territoire qui pourrait plus bénéficier aux habitants. Cette croissance est néanmoins déséquilibrée sur le territoire d'où une volonté des acteurs d'équilibre intercommunal devant s'inscrire dans les dynamiques de développement de la métropole du Grand Paris.

A.1. Dynamiques, types et spécialisations de l'emploi

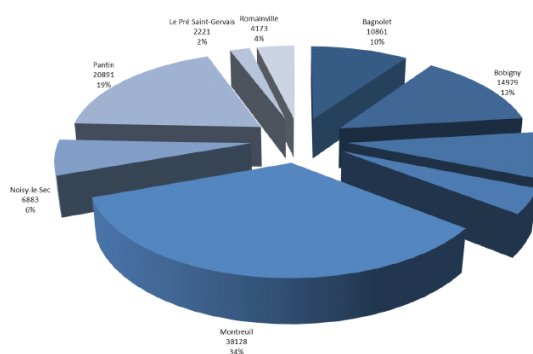
En 2011, on recense 160 658 emplois sur Est Ensemble (+4.8% entre 2006 et 2011). L'emploi est fortement concentré sur le Territoire à la périphérie proche de Paris (Les Lilas, Pantin, Bagnolet, Montreuil et en particulier sur Bobigny où les fonctions administrations sont concentrées).

Les zones les plus denses ne sont pas les zones d'activités économiques, mais se situent plus dans les zones de forte densité de population ce qui est caractéristique d'un système local de zones mixtes.

Un premier constat ressort de ce diagnostic : la nécessité d'avoir un développement de l'emploi et des activités économiques équilibré sur l'ensemble du territoire.

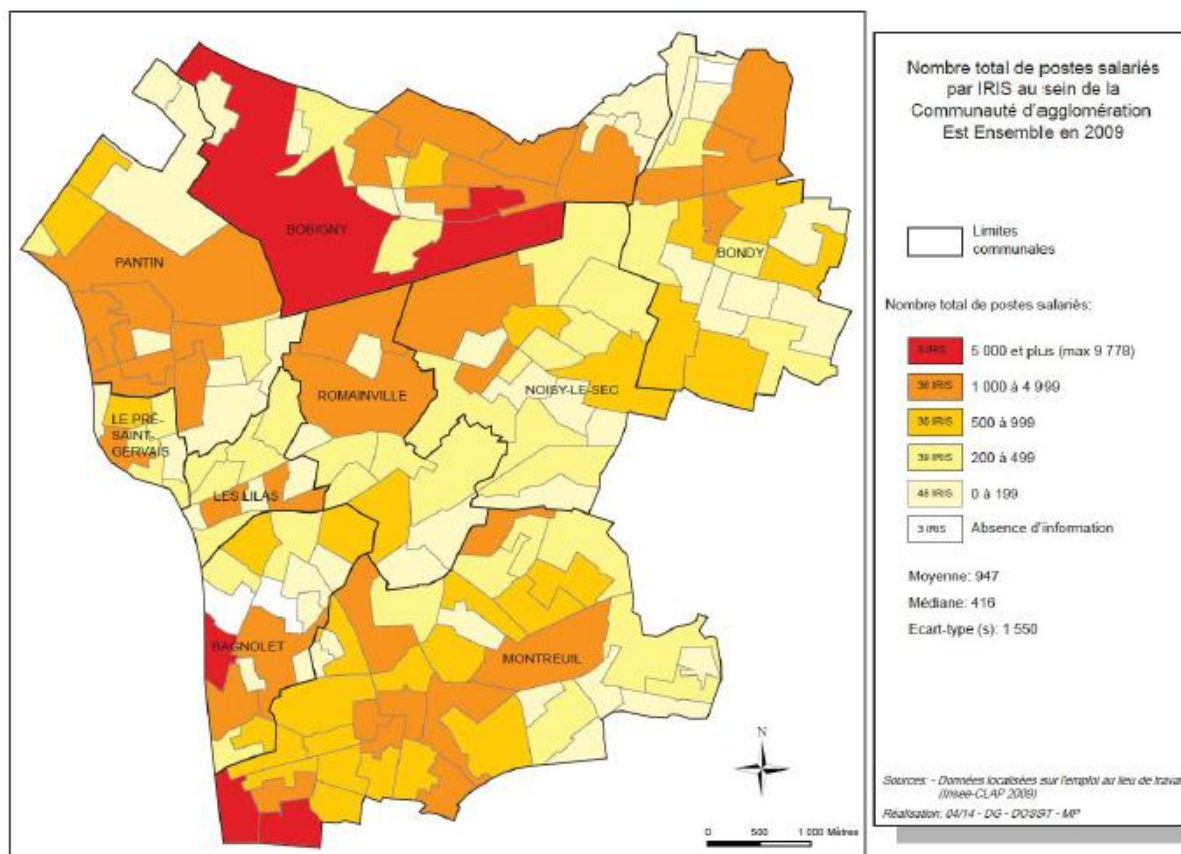


Répartition des postes par commune sur Est Ensemble fin 2010 (Source : INSEE)



Répartition des emplois salariés privés selon la commune sur Est Ensemble – fin 2012

²⁶ Projet urbain – Note relative au développement économique en amont de la réunion Diagnostic-Enjeux, Urban Act/IAURIF (11 mars 2015)



L'emploi tant public que privé est en augmentation sur le territoire d'Est Ensemble : +4.8% entre 2006 et 2011 contre 4.5% en Seine-Saint-Denis et 2.7% en région francilienne sur la même période. La croissance du nombre d'établissements sur le territoire participe pleinement à cette croissance de l'emploi.

Cette croissance de l'emploi total est boostée par l'emploi privé sur Est Ensemble. En effet, l'emploi privé est en nette augmentation sur la période récente post-crise de 2008 qui fut marquée par un recul du nombre d'emplois à l'échelle régionale.

La croissance de l'emploi privé sur Est Ensemble est supérieure à la croissance départementale et bien supérieure à l'évolution régionale entre 2008 et 2013. Le territoire bénéficie d'une localisation privilégiée en périphérie de Paris qui favorise son attractivité et l'implantation de nouvelles entreprises. Il s'inscrit dans une région dynamique dont la croissance d'emplois a été constante depuis le début des années 2000 malgré un impact direct de la crise économique de 2007-2008 sur cette dynamique positive.

Ces tendances positives ne bénéficient néanmoins pas à l'ensemble de la population comme en atteste la proportion importante de populations inscrites dans la nouvelle géographie prioritaire par décret du 30 décembre 2014 ; géographie définie sur le critère unique de proportion de ménages disposant de bas revenus.

Afin de faire bénéficier les habitants d'Est Ensemble de cette croissance de l'emploi privé, les documents stratégiques (Pacte 2014, Contrat de Ville, CDT...) soulignent la nécessité d'une part de rendre lisible l'offre en emplois et d'autre part de mettre en adéquation les formations et qualifications de la population avec les besoins des entreprises.

Evolution du nombre d'emploi total 2006-2011 (Source : IAU îdF, INSEE)

	Emplois 2006	Emplois 2011	Evolution 2006 - 2011	Evolution 2006-2011 en %
Est Ensemble	153 368	160 658	7 290	4,8
Seine-Saint-Denis	526 585	550 431	23 846	4,5
Région	5 513 246	5 659 717	146 471	2,7

Source : IAU îdF, INSEE

Evolution du nombre d'emplois salariés privés (effectifs)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Est Ensemble	105 346	103 834	107 038	108 645	111 036	113 411
Seine Saint Denis	412 966	409 650	417 803	422 358	431 379	434 342
Région	4 540 948	4 449 280	4 486 167	4 521 346	4 530 234	4 527 616

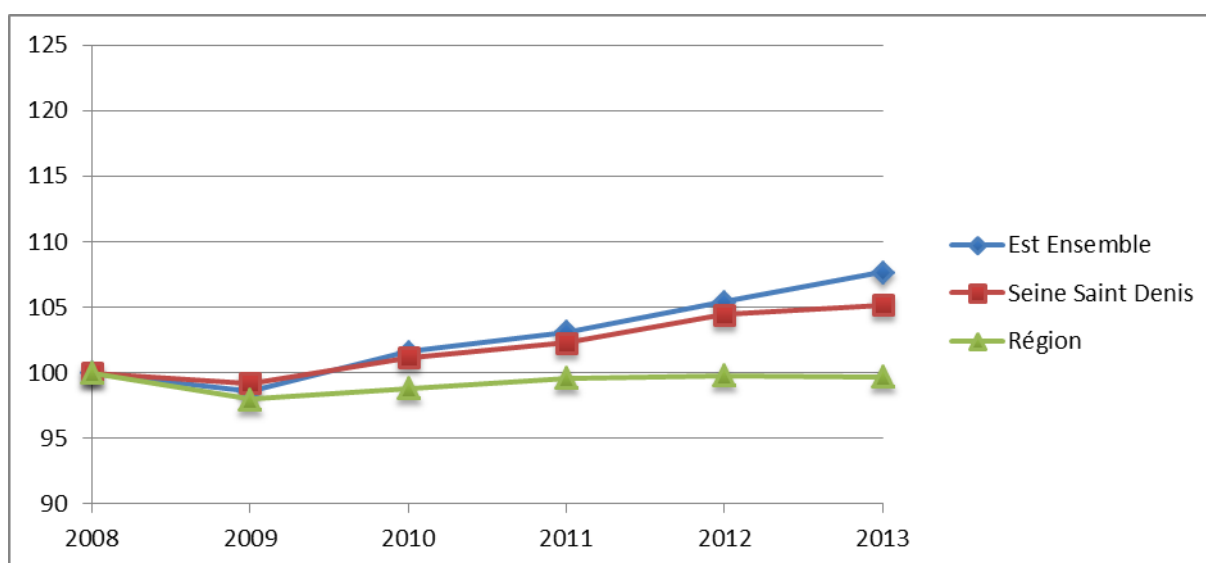
Sources : IAU îdF, ACOSS

Part de l'emploi salarié public dans l'emploi salarié

	en %
Est Ensemble	31,9
Seine-Saint-Denis	23,3
Région	20,2

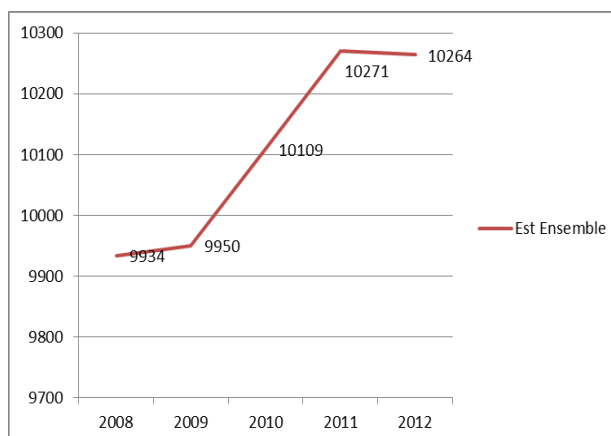
Sources : IAU îdF, CLAP 2012

Evolution du nombre d'emploi salarié privé (graphique base 100)

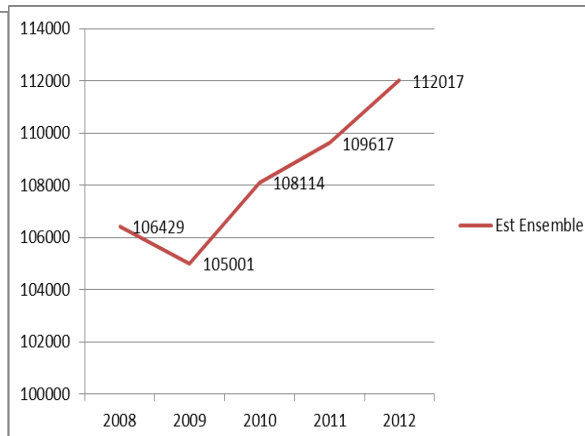


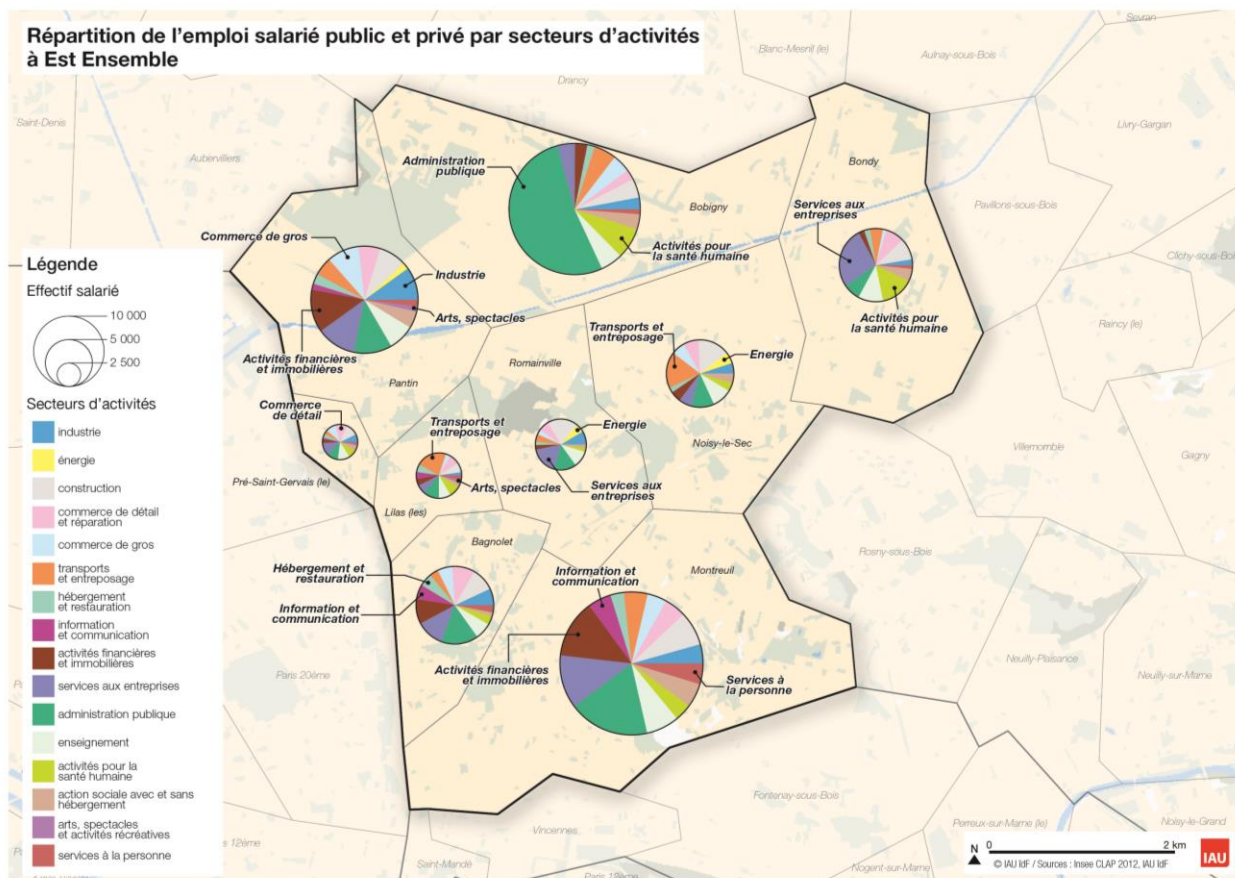
Sources : IAU îdF, ACOSS

Evolution du nombre d'établissements employeurs privés Est Ensemble 2008-2012



Evolution du nombre d'emplois salariés privés Est Ensemble 2008-2012





Commune	Taux d'emploi 2011	Vocation économique
Bobigny	1,29	Forte et en hausse
Montreuil	0,94	Forte et en hausse
Pantin	1,00	Forte et en hausse
Bagnolet	0,88	Forte mais en baisse
Bondy	0,52	Faible mais en hausse
Romainville	0,52	Faible et en baisse
Noisy-le-Sec	0,49	Faible et en baisse
Lilas (les)	0,47	Faible et en baisse
Pré-Saint-Gervais	0,36	Faible et en baisse
CAEE	0,80	En hausse

Un élément ressort clairement de l'analyse de la spécificité de l'emploi local sur Est Ensemble : la proportion des emplois publics et administratifs est très importante. En 2009, 40% de l'emploi local était dans le secteur public selon les données CLAP-IAU îdF. Cette proportion est en baisse puisque 31.9% de l'emploi sur Est Ensemble est dans le public en 2012 (contre 23.3% en Seine-Saint-Denis et 20.2% en Ile-de-France).

Cette baisse de la proportion de l'emploi public dans les dernières années est contrebalancée par une croissance forte de l'emploi privé, bien que les emplois dans l'administration publique restent en augmentation entre 2006 et 2011. Ils représentaient 23.1% de l'emploi local en 2012 et sont une spécificité marquante du

territoire par rapport à la région. On peut ajouter aux emplois publics dans l'administration, les emplois dans l'éducation et l'enseignement qui regroupent 7.5% des emplois locaux en 2012.

Le second grand secteur de l'emploi local correspond aux services aux entreprises, suivis des activités financières et immobilières, ce qui n'est pas spécifique à Est Ensemble.

Le troisième secteur le plus pourvoyeur en emploi est le commerce de gros ou de détails ; ce qui n'est pas non plus spécifique à Est Ensemble. On notera néanmoins la proportion importante et caractéristique des emplois dans le secteur de la construction et dans une moindre mesure le secteur de l'action sociale et de la santé.

Les emplois dans la gestion sont en nette augmentation et rassemblent le plus d'emplois en nombre. On notera la croissance des emplois de prestations intellectuelles, ce qui illustre une transformation économique du territoire vers plus d'emplois qualifiés bien que cette tendance soit encore marginale et circonscrite à la partie ouest du Territoire d'Est Ensemble.

Le territoire est enclin à une tertiarisation forte de son économie locale avec une part peu importante d'emplois industriels, une diminution des emplois dans les transports et la logistique et la fabrication ou encore la réparation – entretien. Cette tertiarisation est là encore portée par la croissance de l'emploi public dans l'administration, mais surtout une croissance de l'emploi privé notamment dans le domaine de l'action sociale ou des services de proximité.

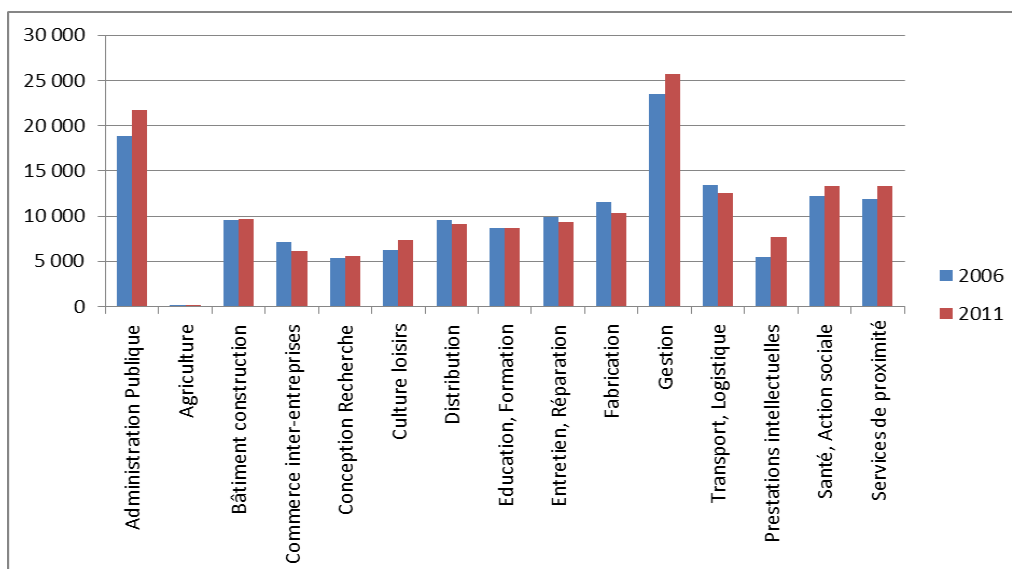
Les emplois dans l'industrie du textile et de l'habillement sont majoritaires dans les emplois industriels qui sont globalement en net recul sur le territoire. Les emplois dans la métallurgie restent également importants.

L'emploi local est en croissance et se tertiarise donc, ce qui invite à s'interroger l'adéquation entre emplois et qualifications des habitants du territoire et nouveaux emplois créés, dans le public mais plus particulièrement dans le privé.

Ainsi, deux défis sont à relever par Est Ensemble :

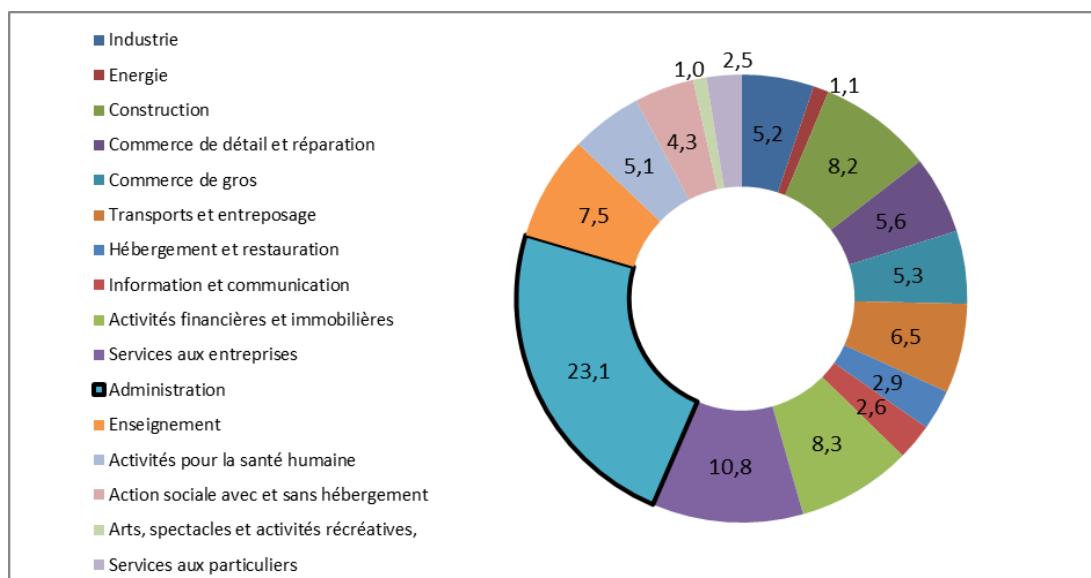
- ▶ poursuivre et rendre pérenne les dynamiques de développement économique et de création et implantations d'entreprises sur son territoire
- ▶ orienter et accompagner les publics en recherche d'emploi dans les parcours d'insertion professionnelle

Evolution des emplois par fonction (2006-2011)



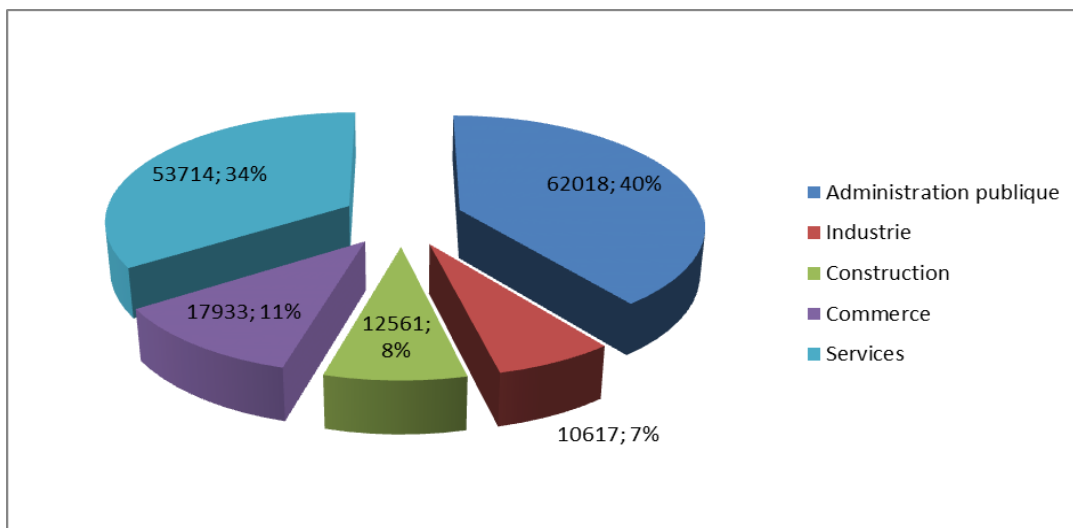
Sources: IAU îdF, INSEE RP

Répartition de l'emploi public et privé par secteur d'activité en % sur Est Ensemble

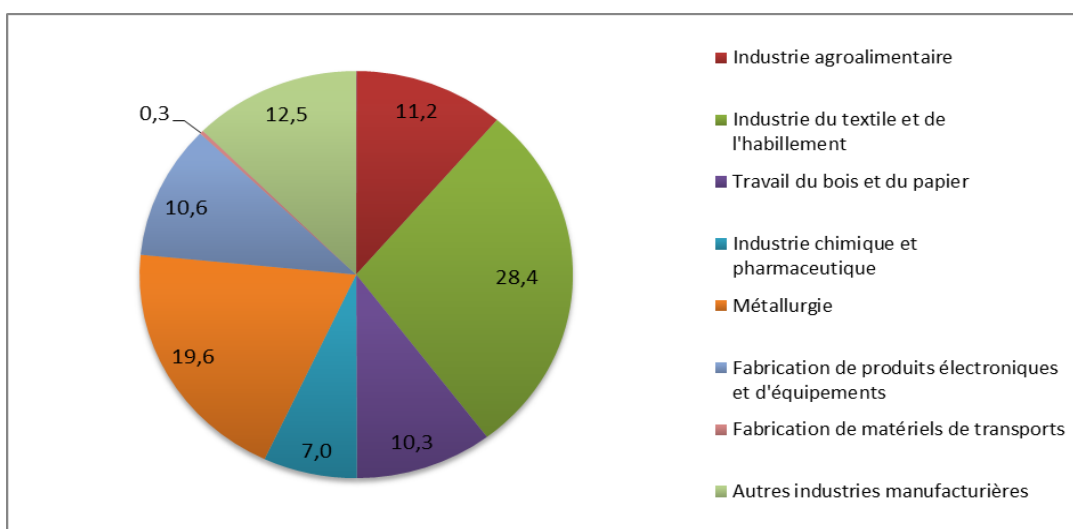


Sources: IAU îdF, CLAP 2012

Répartition des postes selon le secteur d'activité Est Ensemble fin 2010

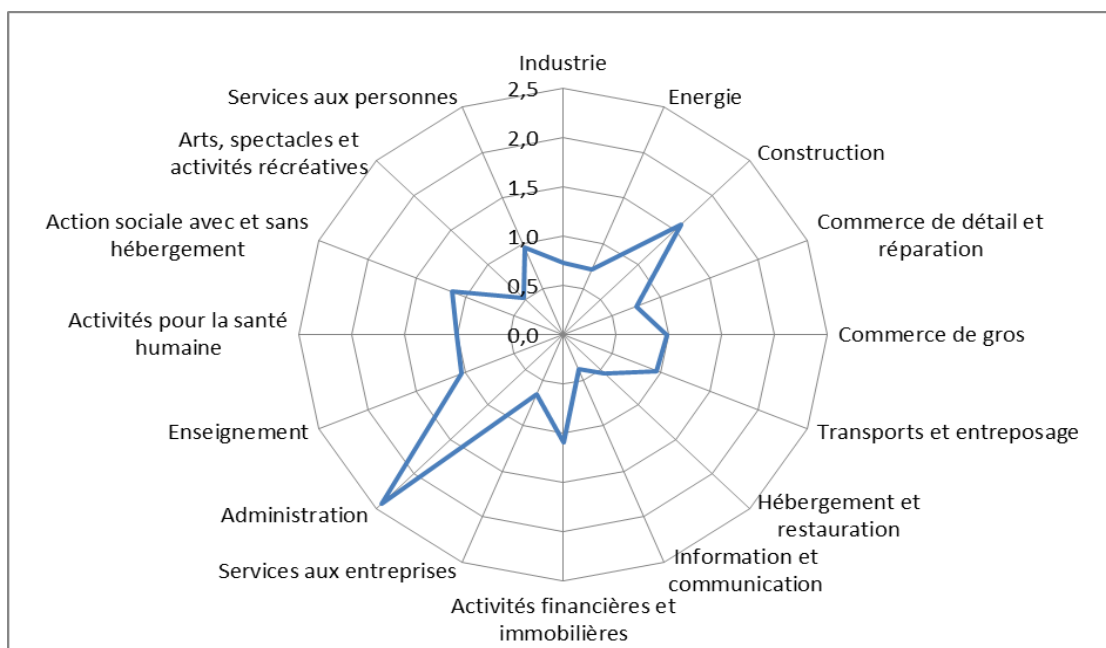


Emplois industriels sur Est Ensemble



Source : IAU idF, CLAP 2012

Indice de spécificité sectorielle de l'emploi sur Est Ensemble par rapport à la région Ile-de-France



A retenir

- Une croissance du nombre d'emplois, en particulier dans le privé
- Une augmentation du nombre d'établissements
- Une part importante de l'emploi local public
- Un territoire enclin à un dualisme entre Est attractif qui bénéficie de la proximité de Paris et Ouest en décrochage

A.2. Caractéristiques de la population active, niveaux de formation et qualification

Le taux d'emploi était de 60.9% de la population des 15-64 ans sur Est Ensemble en 2011, légèrement au-dessus du taux de la Seine-Saint-Denis qui est de 60.1%, mais en-dessous du taux francilien de 66.8%

Les taux d'emploi des jeunes et seniors sont relativement faibles, dans la moyenne départementale. Toutefois, les données INSEE de 2011 montrent des inégalités de genre importantes face à l'emploi avec un taux d'emplois de 58.3% des femmes de 15 à 64 ans contre 63.6% pour les hommes de la même tranche d'âge. Ces inégalités sont encore plus importantes dans les quartiers prioritaires.

On notera également que le taux d'activités des jeunes de 15 à 24 ans est relativement important (42.9% soit légèrement inférieur au taux d'activités départemental de 43.2%) ; ceci peut s'interpréter comme un accès rapide à l'activité au détriment parfois d'un parcours universitaire dans le supérieur. En comparaison avec la Seine-Saint-Denis, le taux d'emploi des jeunes au global, en particulier des jeunes femmes est moins bon sur Est Ensemble ; seul le taux d'emploi des hommes est supérieur sur le Territoire.

Activité et emploi de la population d'Est Ensemble de 15 à 64 ans par sexe et âge en 2011

	Population 15-64 ans	Actifs	Taux d'activité en %	Actifs ayant un emploi	Taux d'emploi %
Ensemble	267 252	199 113	74.5	162 800	60.9
<i>15 à 24 ans</i>	50 669	21 733	42.9	14 596	28.8
<i>25 à 64 ans</i>	174 351	153 882	88.3	127 848	73.3
<i>55 à 64 ans</i>	42 232	23 497	55.6	20 356	48.2
Hommes	131 419	102 402	77.9	83 631	63.6
<i>15 à 24 ans</i>	25 605	11 493	44.9	7 732	30.2
<i>25 à 64 ans</i>	85 292	78 675	92.2	65 527	76.8
<i>55 à 64 ans</i>	20 522	12 234	59.6	10 371	50.5
Femmes	135 832	96 710	71.2	79 169	58.3
<i>15 à 24 ans</i>	25 064	10 241	40.9	6 864	27.4
<i>25 à 64 ans</i>	89 059	75 207	84.4	62 321	70.0
<i>55 à 64 ans</i>	21 710	11 263	51.9	9 985	46.0
Seine-Saint-Denis	1 021 478	746 034	73.0	614 216	60.1
<i>15 à 24 ans</i>	206 770	89 238	43.2	60 219	29.1
<i>25 à 64 ans</i>	654 351	570 940	87.3	479 149	73.2
<i>55 à 64 ans</i>	160 357	85 856	53.5	74 847	46.7
Ile-de-France	7 986 762	6 042 846	75.7	5 336 209	66.8
<i>15 à 24 ans</i>	1 549 421	644 280	41.6	488 838	31.5
<i>25 à 64 ans</i>	5 108 879	4 656 126	91.1	4 173 927	87.7
<i>55 à 64 ans</i>	1 328 462	742 439	55.9	673 444	50.7

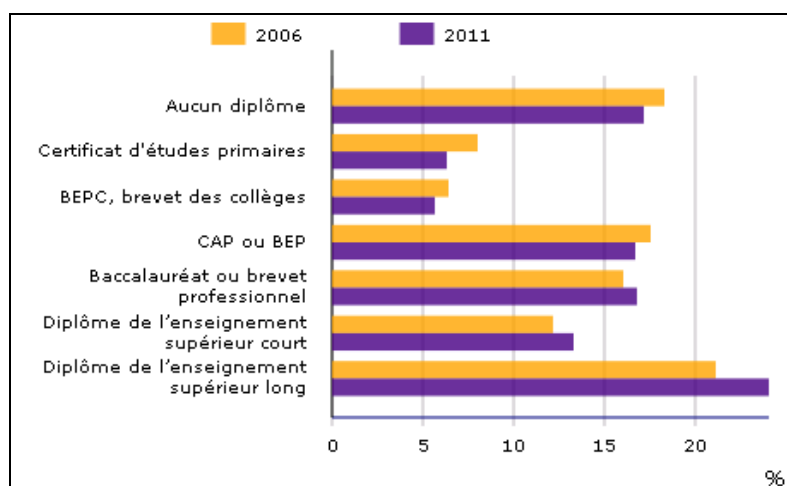
Source : INSEE

La part des non diplômés sur Est Ensemble est comparable à la part départementale avec 27.7% de non diplômés sur contre 28.9%, ce qui démontre une situation territoriale légèrement plus favorable. Néanmoins, ce taux est à comparer avec le taux de 17.2% de sans diplôme à l'échelle francilienne et 24.3% à l'échelle de la France métropolitaine (source : INSEE).

On remarque une augmentation du niveau de formation entre 2006 et 2011 en particulier en ce qui concerne le niveau de diplôme de l'enseignement supérieur long. On remarque un recul des sans diplômes et de la population d'un niveau inférieur au baccalauréat ou brevet professionnel.

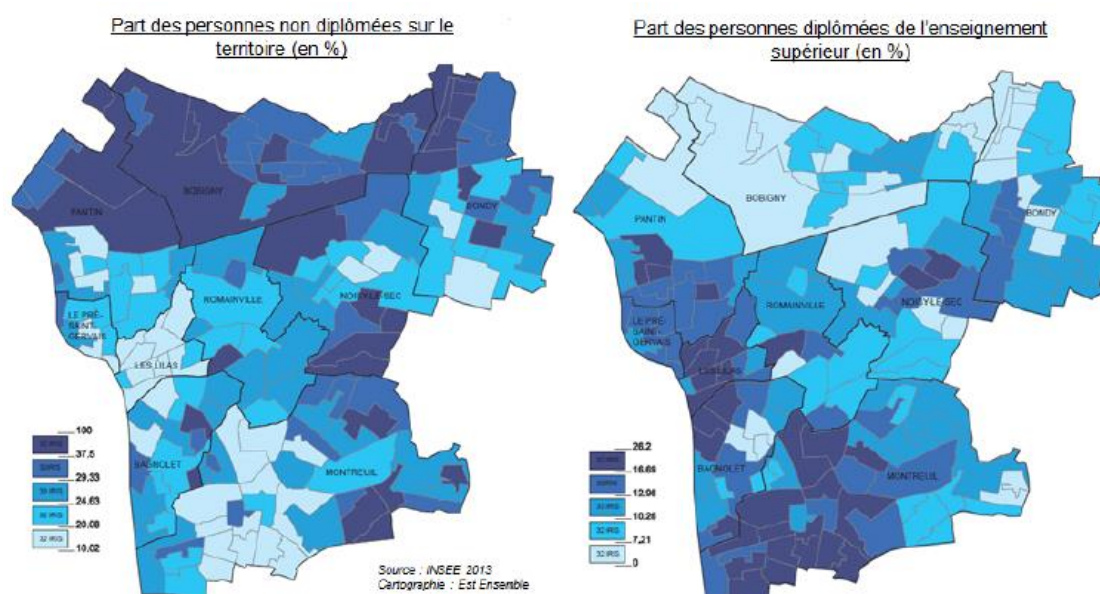
La tendance à la hausse du niveau de formation est remarquable tant sur Est Ensemble qu'à l'échelle régionale, mais elle est bien plus marquée sur Est Ensemble où la part des effectifs du niveau V sont passés de 67% à 14% en cinq ans et la part des effectifs de niveau III ont augmenté de 10% à 29% sur Est Ensemble contre 24% à 26% en région francilienne.

Diplôme le plus élevé de la population non scolarisée de 15 ans ou plus



Source : INSEE 2011

Part des personnes non diplômées et des diplômées de l'enseignement supérieur (en %)



Source : Contrat de ville 2015-2020

Le décalage entre emploi local et niveau de qualification des habitants d'Est Ensemble est une réalité indéniable. En effet, alors que les employés et ouvriers représentent respectivement 32.4% et 19.9% des actifs du territoire, les emplois de niveau employés et ouvriers sont respectivement de 27.1% et 17.3%. A l'inverse, les emplois de niveau cadres et professions intermédiaires sont de 24.1% et 27% sur le territoire alors même que la proportion des cadres et des professions intermédiaires ne correspond qu'à 18.3% et 24.6% des habitants.

L'emploi local ne bénéficie donc pas nécessairement à la population d'Est Ensemble. En complément, l'emploi local n'encourage pas nécessairement l'installation de ménages sur Est Ensemble.

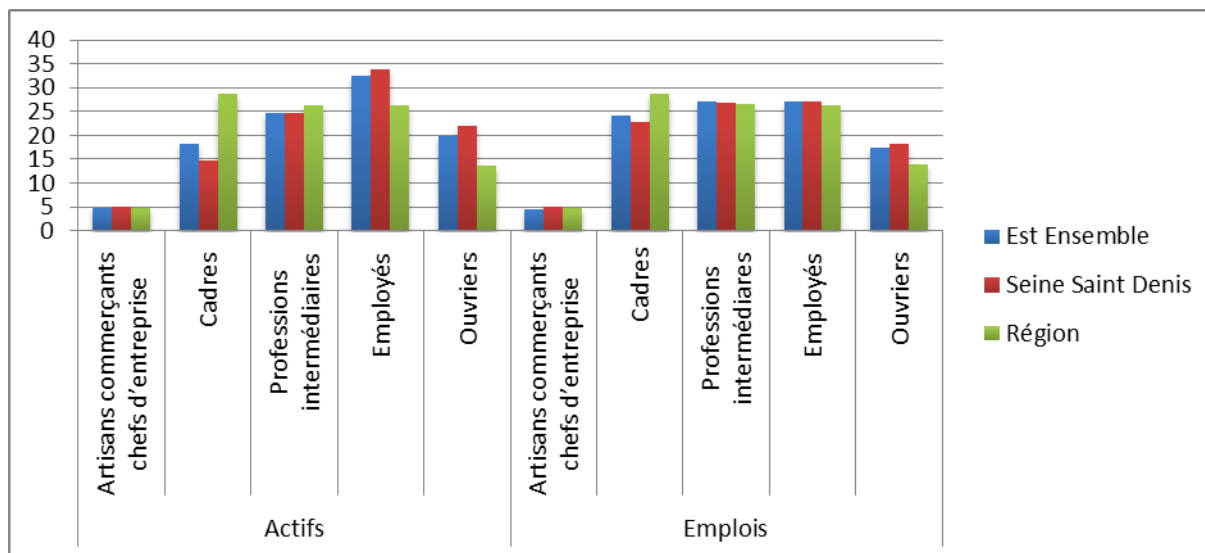
On notera également que la part des cadres sur Est Ensemble est supérieure à celle de la Seine-Saint-Denis. Toutefois, cette proportion est moindre en comparaison à l'échelle régionale. A l'inverse, la part des ouvriers est supérieure sur Est Ensemble et d'autant plus sur la Seine-Saint-Denis en comparaison à la région Ile-de-France. Comme le Pacte le notait en janvier 2014, le taux d'activité sur Est Ensemble est de 62.5% en 2008 (rapport entre nombre d'actifs résidents et population totale âgée de plus de 15 ans), une position médiane entre la moyenne de Seine-Saint-Denis (61.3%) et la moyenne francilienne (63.2%).

Le Pacte pour le développement économique et l'emploi ainsi que le Contrat de Ville dans son pilier emploi-insertion-formation relèvent donc un double constat : d'une part, faire bénéficier sa population des emplois locaux en favorisant la

montée en compétences et qualifications de celle-ci ; d'autre part, encourager l'attractivité résidentielle de son territoire pour les populations venant travailler à Est Ensemble mais n'y résidant pas.

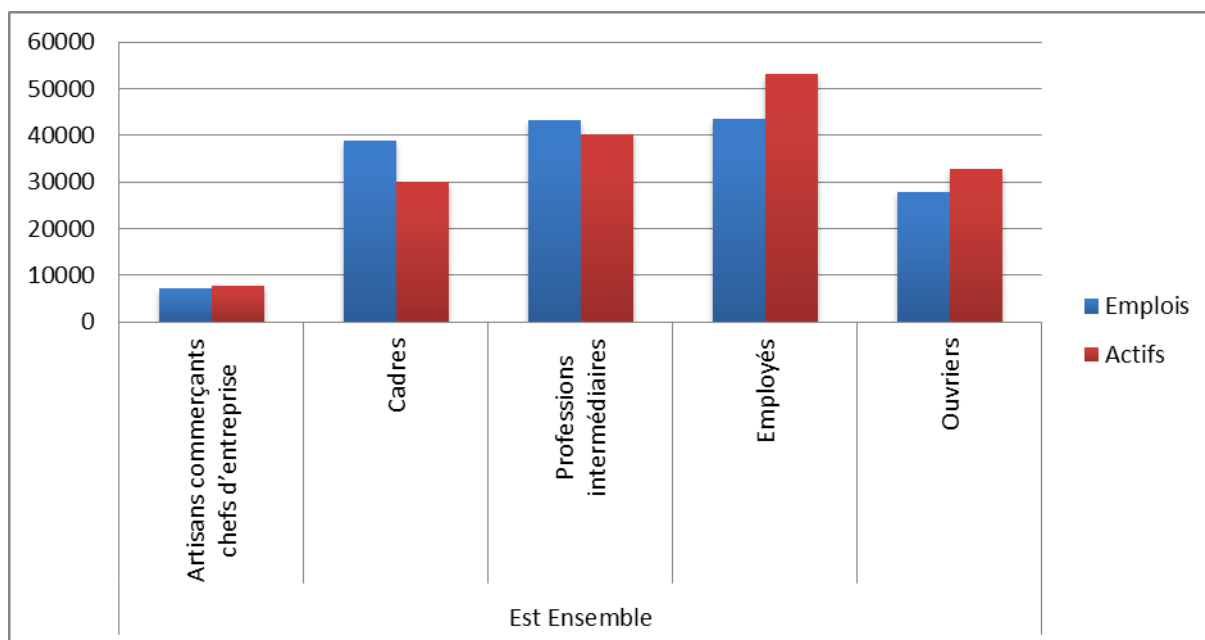
La proximité de Paris est à la fois une opportunité et une menace pour le territoire. En effet, Est Ensemble peut capter des emplois et bénéficier l'implantation d'entreprises attirés par des prix fonciers et immobiliers moindres que dans la capitale. Toutefois, cette proximité spatiale est un frein à l'installation des ménages travaillant sur le territoire, en particulier des ménages les plus qualifiés et aux revenus les plus élevés qui tendent à s'installer dans la capitale malgré le fait qu'ils travaillent sur le territoire d'Est Ensemble. Le Contrat de Développement Territorial souligne ainsi la nécessaire articulation entre attractivité résidentielle et attractivité économique du territoire. Ces deux éléments doivent être pensés de manière conjointe.

Part des actifs résidents et des emplois



Source: IAU îdF, INSEE RP 2011

Comparaison actifs / emplois pour chaque CSP sur Est Ensemble



Source: IAU îdF, INSEE RP 2011

A retenir

- Une part de la population pas ou peu qualifiée importante malgré l'arrivée de populations de plus en plus diplômées et des emplois locaux qualifiés
- Un taux d'emploi faible en particulier sur certains secteurs du territoire (cf. quartiers politique de la ville) et pour certains publics (jeunes, femmes et seniors)
- Des besoins en main d'œuvre des entreprises qui ne correspondent pas au profil global de la population active

A.3. Evolution de la population en demande d'emploi

Le nombre de demandeurs d'emploi est en nette croissance depuis la crise de 2007-2008. Cette croissance faite suite à une baisse importante et constante du nombre de demandeurs entre 2003 et 2007.

Taux de chômage sur Est Ensemble par sexe

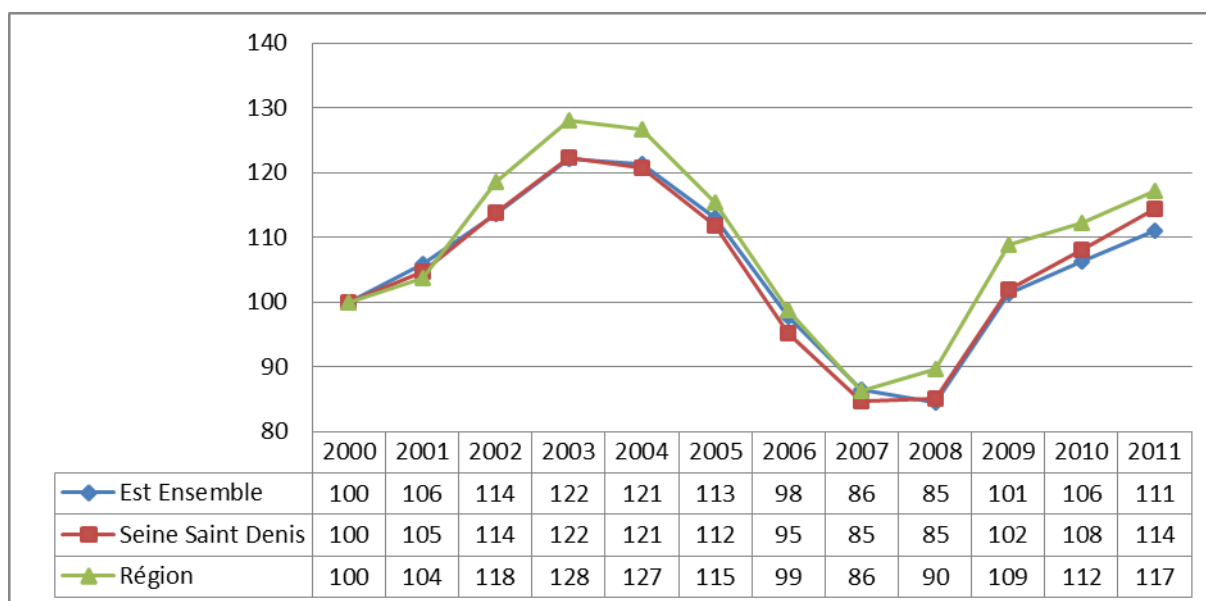
	Nombre de chômeurs femmes (15-64ans)	Taux femmes (en %)	Nombre de chômeurs hommes (15-64ans)	Taux hommes (en %)
CA Est Ensemble	16 873	17.6	18 116	17.7

Source : Insee 2010

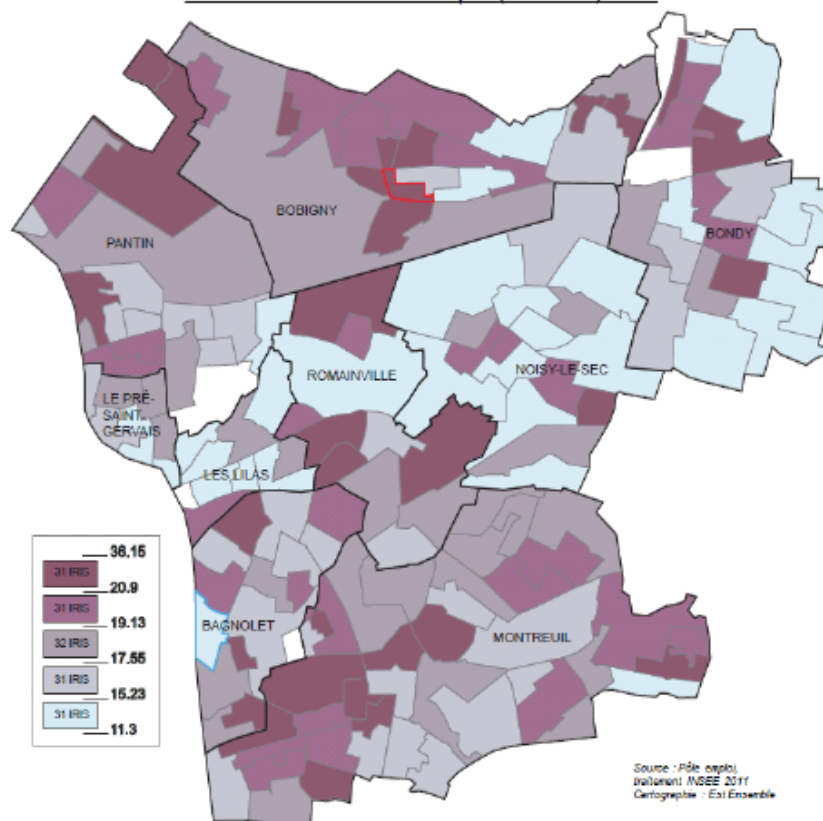
Est Ensemble suit les tendances départementales et régionales. Toutefois, on note que le Territoire se situe toujours au-dessus des taux de Seine-Saint-Denis et de la Région Ile-de France, ce qui illustre les difficultés socio-économiques du territoire.

L'emploi et l'insertion sont des enjeux majeurs en Seine-Saint-Denis et cela est d'autant plus vrai sur Est Ensemble, comme en attestent les taux de chômage particulièrement élevés dans certains quartiers prioritaires ; ces taux pouvant atteindre plus de 27% dans certains quartiers selon le CGET (2014).

Evolution des demandeurs d'emploi en fin de mois inscrits à Pôle Emploi (graphique base 100)



Part des demandeurs d'emploi (cat. ABC) en %



Les données plus fines sur les demandeurs d'emploi de fin de mois ou de longue durée par tranche d'âge et par sexe nous renseignent sur le profil des demandeurs. On ne relève pas d'inégalités femmes-hommes évidentes à partir de ces données et le nombre d'hommes en recherche d'emplois est supérieur à l'effectif de femmes. Ces données restent toutefois des agrégats et ne montrent pas la précarité dans l'emploi et la part des emplois partiels. De plus, elles doivent être mises en relation avec les taux d'emploi des femmes actives relevés plus haut et qui ont démontré des inégalités de genre significatives face à l'emploi.

Une caractéristique majeure ressort de ces données : la difficulté d'accès et retour à l'emploi des plus de 50 ans. L'emploi des seniors est une difficulté majeure sur un territoire jeune et où la population est en majorité peu qualifiée. L'accès des seniors à un emploi durable est ainsi une difficulté majeure sur le territoire. Néanmoins, le nombre de demandeurs d'emploi de moins de 25 ans peut paraître faible, mais cela masque la réalité des difficultés d'accès à l'emploi des jeunes et l'insertion professionnelle des jeunes et en particulier des moins qualifiés comme les données sur les taux d'emploi ont pu le montrer. Par ailleurs, il faut prendre en considération que les jeunes ne sont pas nécessairement inscrits ou repérés par les structures d'accompagnement vers l'emploi.

Nombre de Demandeurs d'Emploi de Fin de Mois par tranche d'âge et par sexe

	TOTAL	-25 ans	+ 50 ans	Hommes	Hommes de -25 ans	Hommes de +50 ans	Femmes	Femmes de 25 ans	Femmes de +50 ans
Est Ensemble	36248	3710	7416	19273	1927	4141	16975	1783	3275
Seine Saint Denis	124228	15600	24390	65884	8019	13463	58344	7581	10927
Région	756073	89069	148884	386415	44373	76243	368579	42504	69370

Nombre de Demandeurs d'Emploi de Longue Durée par tranche d'âge et par sexe

	TOTAL	-25 ans	+ 50 ans	Hommes	Hommes de -25 ans	Hommes de +50 ans	Femmes	Femmes de 25 ans	Femmes de +50 ans
Est Ensemble	15069	606	4207	8355	307	2372	6714	299	1835
Seine Saint Denis	48526	2532	13465	26769	1290	7367	21757	1197	5842
Région	288917	12254	77609	152409	5750	37566	134002	5236	32593

A retenir

- Un nombre de demandeurs d'emploi en constante augmentation
- Des déséquilibres territoriaux marquants avec des secteurs particulièrement touchés par le chômage
- Des populations plus durement touchées : jeunes, femmes et seniors
- Un territoire riche en acteurs de l'emploi-insertion
- De nombreuses actions mais une mise en cohérence peu évidente (exemples doublons Pacte/Contrat de Ville)
- Une coordination des acteurs pouvant être mieux maîtrisée
- Des besoins non couverts parfois tant pour les entreprises que pour les publics
- Une entrée « publics » privilégiée à une entrée territoriale
- Un territoire d'expérimentations avec des dispositifs innovants comme la garantie jeunes

A.5. Formation professionnelle initiale, continue et l'apprentissage

Selon les données CGET 2014, la part des non diplômés par sexe atteint les 26.6% pour les femmes et 28.9% pour les hommes. Les hauts niveaux de formation sont de 14.5% des femmes et 14.6% des hommes.

Sur le territoire, on recense une dizaine d'établissements d'enseignement supérieur non universitaire. Ces derniers sont en majorité des CFA qui proposent des formations en alternance du CAP à la Licence Pro, mais également des établissements privés offrant des formations jusqu'au bac+5 :

- ▶ CFA de la Communication multimédia à Bagnolet
- ▶ CFA du spectacle vivant et de l'audiovisuel (au sein du Campus de la Fonderie de l'image à Bagnolet)
- ▶ CFA de la Librairie (INFL) à Montreuil ;
- ▶ IFAP Croix Rouge à Romainville
- ▶ CFA de la Peinture à Pantin ;
- ▶ Ecole hôtelière à Bobigny ;
- ▶ Ecole ORT de Montreuil – unité de formation par apprentissage ;
- ▶ Le Campus des métiers et de l'entreprise géré par la CMA de Seine-Saint-Denis à Bobigny
- ▶ Trois IFSI (formation d'infirmiers) à l'hôpital Avicenne APHP (Bobigny), à l'hôpital Jean Verdier AP-HP (Bondy) et à la Fondation Œuvre de la Croix-Saint-Simon (Montreuil)
- ▶ L'Institut Privé d'Enseignement Ostéopathique (IPEO à Pantin)
- ▶ L'Ecole Internationale de Management de Paris (EIMP à Pantin) : formations en alternance, un MBA et un Master
- ▶ HETIC (Montreuil), un établissement privé d'enseignement supérieur installé à Montreuil, qui propose une formation bac+5 aux métiers d'Internet, de l'informatique et du multimédia

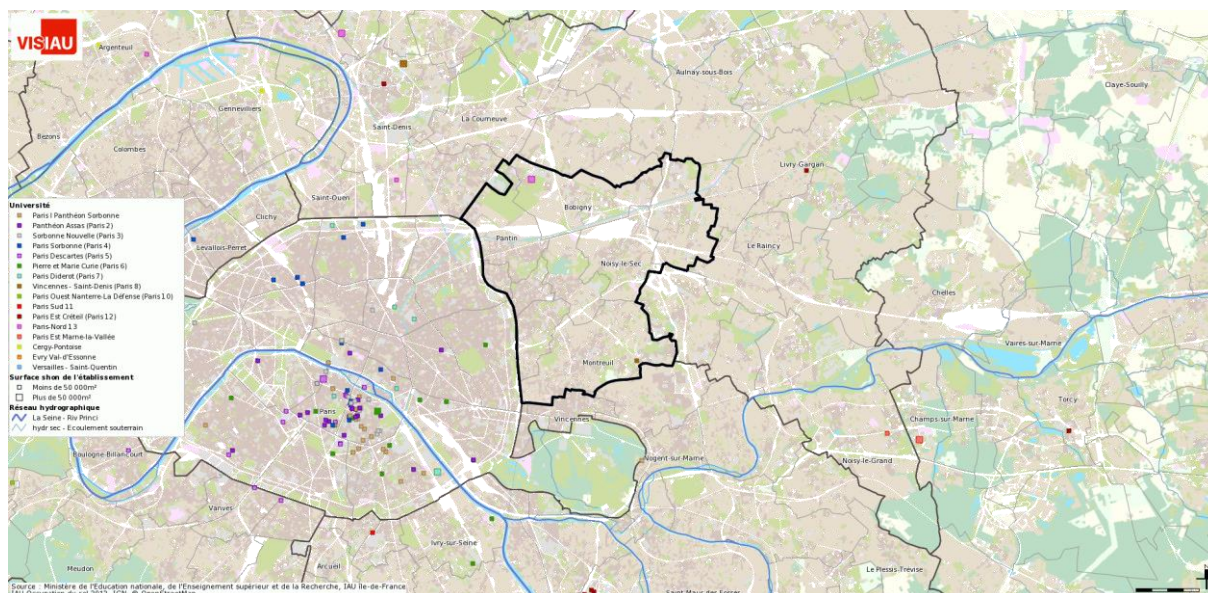
L'offre universitaire se concentre autour du campus de l'Université Paris-13 à Bobigny qui fait partie du PRES Sorbonne Paris Cité 2010 réunissant Paris-3, Paris-5, Paris-7, SciencesPo Paris et l'INALCO et qui rassemble sur son site :

- ▶ L'IUT de Bobigny (800 étudiants) qui compte trois départements de formation : gestion des entreprises et des administrations (GEA), carrières sociales (CS) et Management du Multimédia et de l'Internet (MMI) Un quatrième département « Génie biologique » a été lancé, en lien avec le département de médecine
- ▶ L'UFR Santé Médecine Biologie Humaine (6 500 étudiants) : études de médecine, écoles de pharmacie et de kinésithérapie, une douzaine de laboratoires de recherche dont 7 UMR ou équipes associées CNRS, INSERM ou ENSAM

On notera la présence de l'IUT de Montreuil (400 étudiants) rattaché à l'Université Paris-8 qui offre 3 DUT et 4 Licence Pro, dans les domaines de l'informatique, la logistique industrielle, le multimédia, la conception des systèmes d'information, le commerce électronique.

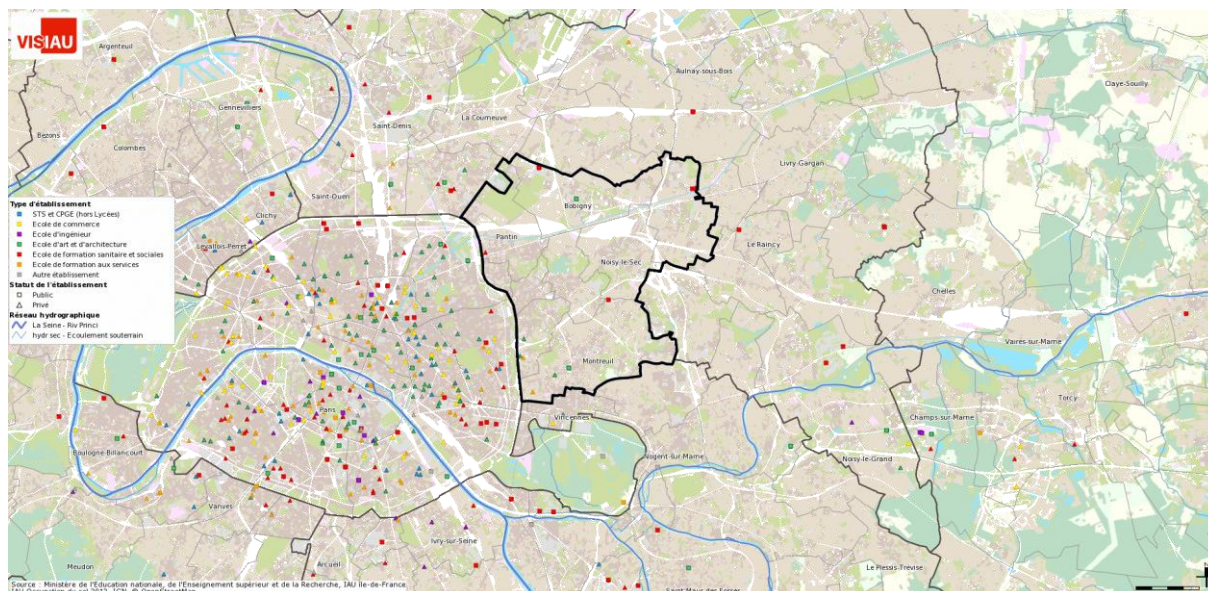
Le territoire compte par ailleurs deux AFPA (Centres de formation professionnelle et de validation) à Romainville et Bobigny.

Les établissements d'enseignement supérieur universitaire



Source : IAU îdF

Les établissements d'enseignement supérieur non universitaire

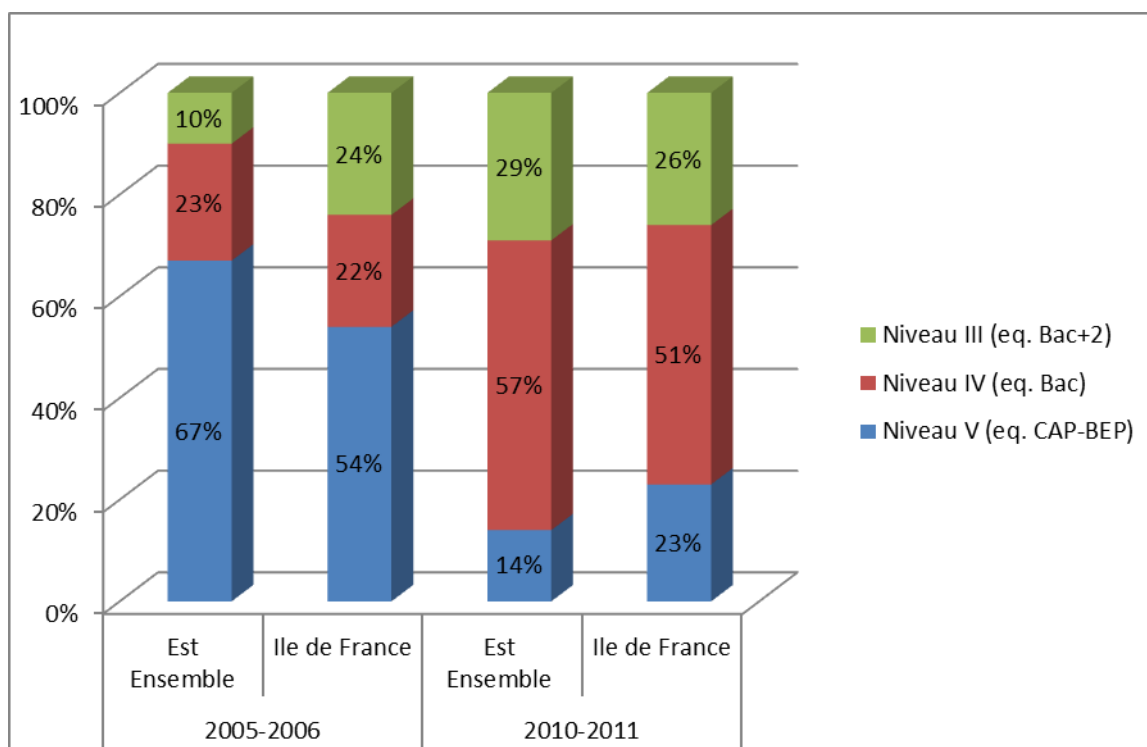


Source : IAU îdF

En formation professionnelle initiale, le territoire d'Est-Ensemble comptait 32 établissements dont 7 « Lycées des métiers » en 2010-2011.

On recensait 10 255 élèves engagés dans une formation initiale professionnelle. Un nombre qui a stagné entre 2005 et 2011. Le nombre d'apprentis a néanmoins baissé au profit des scolaires. Cette tendance est l'inverse à l'échelle régionale selon le Pacte (2014) où on observe une augmentation des effectifs d'apprentis (7%) et une stagnation des statuts scolaires.

Répartition des effectifs par niveau de formation



Source : Pacte 2014

Les cinq premières spécialités de formation du territoire rassemblent près de la moitié des effectifs pour un indice de spécificité par rapport à la région relativement faible, mis à part les spécialités plurivalentes et autres services aux personnes. Les effectifs dans la coiffure, esthétique et autres spécialités des services aux personnes sont toutefois en net retrait.

Les cinq spécialités suivantes sont remarquables par leur fort indice de spécificité, en particulier les techniques de l'imprimerie et de l'édition, les techniques de l'image et du son ainsi que les métiers connexes du spectacle et enfin et surtout les métiers du journalisme et de la communication. La croissance des effectifs de ces trois spécialités (entre +18% et +143%) contrastent avec le recul important des formations de secrétariat – bureautique (-53%). Le Pacte de 2014 notait que la spécialité « transport, manutention, magasinage » était absente du territoire et pourrait être renforcée.

L'apprentissage est un enjeu majeur sur Est Ensemble compte-tenu du niveau de qualification et de formation encore trop bas de la population active par rapport aux emplois locaux. Malgré la volonté régionale et intercommunale de miser sur l'apprentissage, les effectifs ont diminué entre 2005 et 2010 (-12%) mais restent dans la moyenne régionale autour de 25%. La répartition des formations entre production (46%) et services (54%) est identique à l'Ile-de-France. Les spécialités du « bâtiment : finitions », de « l'électricité-électronique » ainsi que la « coiffure, esthétique », « l'agroalimentaire, alimentation, cuisine » et le « commerce, vente » sont les plus représentées avec la moitié des effectifs. Le secteur bancaire est également bien représenté. Le territoire a une spécificité par des formations en apprentissage en « Journalisme et communication » plus représentées qu'en Ile-de-France. Les formations aux métiers d'arts et en graphisme sont une autre spécificité du territoire.

La formation continue conventionnée des demandeurs d'emploi sur le territoire d'Est-ensemble, avec 2155 places de formation disponibles correspond aux besoins selon le Pacte de développement économique et emploi de 2014.

	Nombre de places conventionnées	Part de la zone IDF
Est Ensemble	2155	6%
Ile-de-France	38583	100%

La hiérarchisation des formations professionnelles continues au regard des domaines de formation est identique sur Est Ensemble à celle sur l'Ile-de-France. Cependant, des différences apparaissent dans les volumes. Le domaine de formation qui regroupe le plus de places disponible sur Est Ensemble est le domaine des services (1 point de moins que la région) suivi par le domaine du développement personnel (4 points de plus que la région) et le domaine de la production (1 point de moins que sur l'Ile-de-France).

Les spécialités de **formation continue** les plus représentées sont en premier le « **transport, manutention, magasinage** » (22% contre 16% à l'échelle régionale), suivie de « **accueil, hôtellerie, tourisme** » (15% contre 8% à l'échelle régionale), puis « **travail social** » (12% identiques aux 12% à l'échelle régionale). « **L'agroalimentaire**, alimentation, cuisine » et « **coiffure, esthétique** et autres spécialités de services aux personnes » suivent avec 7% des formations.

	Est Ensemble	Ile-de-France
Domaines disciplinaires : formations générales, les mathématiques et sciences, les sciences humaines et le droit ainsi que les lettres et arts.	1%	3%
Domaines technico-professionnels de la production	14%	15%
Domaines technico-professionnels des services	48%	49%
Domaines du développement personnel	37%	33%

Source : Pacte 2014

A retenir

- Est Ensemble bénéficie d'une offre de formation initiale riche ainsi que d'une offre de formation continue adaptée aux demandes des populations en recherche d'emploi
- Les services sont surreprésentés dans l'offre de formation professionnelle, ce qui est en cohérence avec la demande économique
- Les formations doivent être néanmoins mieux mises en relation avec les besoins concrets des entreprises, mesurés à la marge
- Le suivi des effectifs et des taux d'occupation des formations est nécessaire

B - Mise en perspective

A retenir

- Est Ensemble est dans un développement dual avec d'une part une partie du territoire en proximité de Paris bénéficiant du dynamisme économique de la capitale et d'une attractivité certaine pour les entreprises s'y implantant et d'autre part des zones plus reléguées concentrant une population en décrochage plus à l'est
- Un décalage entre offre d'emploi locale en croissance pour des postes qualifiés voire très qualifiés et la population locale dont le taux d'emploi est faible et les niveaux de qualification relativement bas
- Un réseau riche d'acteurs de la formation, de l'emploi et de l'insertion tant institutionnels qu'associatifs qui doit servir de support à une stratégie coordonnée et collective d'orientation et d'accompagnement des publics vers l'emploi
- Une part significative et en croissance de la population fait face à un chômage (souvent de longue durée) et à des difficultés prononcées d'accès ou retours à l'emploi : en particulier les jeunes et seniors et dans une moindre mesure les femmes par rapport aux hommes
- Une offre de formation professionnelle initiale et continue diversifiée mais qui doit être construite plus en lien avec les besoins des entreprises et en relation avec elles, notamment afin de favoriser l'apprentissage

C-1. Enjeux et AFOM

Est Ensemble est caractéristique des territoires en développement de l'est parisien comme la comparaison avec la CASA et Plaine Commune le montre. Elle doit faire certains arbitrages en matière d'emploi-insertion-formation dans une logique d'articulation avec les autres arbitrages thématiques qu'elle devra faire. Cette partie n'est donc qu'une conclusion thématique portant sur une thématique majeure : l'emploi-insertion. Néanmoins, il ne s'agit pas d'une conclusion définitive qui interviendra uniquement en fin de rapport par la mise en relation de l'ensemble des enseignements et enjeux du diagnostic sur les cinq piliers thématiques étudiés.

Le diagnostic a permis de mettre en exergue divers enseignements :

- ▶ Une croissance du nombre d'emplois, en particulier dans le privé
- ▶ Une augmentation du nombre d'établissements
- ▶ Une part de l'emploi local public importante
- ▶ Un territoire enclin à un dualisme entre Est attractif qui bénéficie de la proximité de Paris et Ouest en décrochage
- ▶ Une part de la population pas ou peu qualifiée importante
- ▶ Un taux d'emploi faible en particulier sur certains secteurs du territoire (cf. quartiers politique de la ville) et pour certains publics (jeunes, femmes et seniors)
- ▶ Des besoins en main d'œuvre des entreprises qui ne correspondent pas au profil globale de la population active
- ▶ Un nombre de demandeurs d'emploi en constante augmentation
- ▶ Des déséquilibres territoriaux maquant avec secteurs particulièrement touchés par le chômage
- ▶ Des populations plus durement touchées : jeunes, femmes et seniors
- ▶ Un territoire riche en acteurs
- ▶ De nombreuses actions mais une mise en cohérence peu évidente (exemples doublons Pacte/Contrat de Ville)
- ▶ Une coordination des acteurs pouvant être mieux maîtrisée
- ▶ Des besoins non couverts parfois tant pour les entreprises que pour les publics
- ▶ Une entrée publics privilégiée à une entrée territoriale
- ▶ Un territoire d'expérimentations avec des dispositifs innovants comme la garantie jeunes
- ▶ Est Ensemble bénéficie d'une offre de formation initiale riche ainsi que d'une offre de formation continue adaptée aux demandes des populations en recherche d'emploi
- ▶ Les services sont surreprésentés dans l'offre de formation professionnelle, ce qui est en cohérence avec la demande économique
- ▶ Les formations doivent être néanmoins mieux mises en relation avec les besoins concrets des entreprises, mesurés à la marge
- ▶ Le suivi des effectifs et des taux d'occupation des formations est nécessaire

Analyse AFOM en matière d'emploi, insertion et formation professionnelle

ATOUS	FAIBLESSES
- Une localisation stratégique avec un territoire bénéficiant de l'influence positive de Paris - Des implantations de grands comptes favorisant la croissance de l'emploi local - Une population jeune - Des acteurs de l'emploi offrant un maillage territorial intéressant - Des formations initiales et continues diverses	- Une population avec un niveau de qualification et formation globalement faible - Des emplois locaux en décalage avec le niveau de qualification de la population - Un dualisme entre Est et Ouest du Territoire en matière de densité et croissance d'emploi - Un taux d'emploi trop faible - Des inégalités femmes/hommes face à l'emploi - Des publics plus fragiles : jeunes et seniors - Une multiplicité d'acteurs et dispositifs sans coordination et sans définition précise des rôles de chacun

OPPORTUNITES	MENACES
- Un tissu de TPE/PME très important pouvant être un levier d'emplois - Des niches d'emplois non pourvus - Une diversification de l'offre de formation initiale et continue - Un travail partenarial des acteurs de l'emploi et l'insertion - Un tissu associatif riche en matière d'emploi, qualification et insertion	- Une inadéquation de l'offre de formation avec les besoins des entreprises - Un chômage de longue durée s'installant et démotivant les populations - Un dualisme Est/Ouest – emplois locaux qualifiés/population peu ou pas qualifiée qui s'accroît - Un manque d'anticipation et d'accompagnement des implantations d'entreprises - Un risque de départ de certaines entreprises du fait d'un environnement de travail peu agréable (cadre de vie, sécurité...)

Il s'agit maintenant de mettre en exergue les évolutions possibles suivant deux perspectives de développement. En premier lieu, dans le cas d'une stratégie au fil de l'eau de réponse aux tendances et évolutions du territoire en matière d'emploi-insertion-formation. En second lieu, dans le cas d'une stratégie proactive. Pour cela, les territoires précédemment présentés nous permettent d'interroger :

- ▶ L'impact d'un développement au fil de l'eau suivant les actions existantes sur Est Ensemble en la matière : sur la base du retour des entretiens individuels et collectifs conduits avec les acteurs du territoire
- ▶ L'impact sur le tissu économique d'une action ciblée sur certains secteurs géographiques ou certains publics-cibles : cas de Seine Amont et l'économie productive, bien que la stratégie communautaire soit relativement récente et qu'il reste difficile d'avoir une analyse d'impact sur le long-terme.
- ▶ L'impact d'une coordination des acteurs de développement économique et d'emploi-insertion : cas de Plaine Commune et d'une prise de compétences pleine et entière en matière de développement économique et emploi-insertion-formation. Plaine Commune est en effet une Agglomération/Territoire relativement ancienne permettant un recul nécessaire à l'analyse des possibles évolutions des territoires du 93 limitrophes à la centralité parisienne.

C-2. Les risques de l'inaction : le développement au fil de l'eau

Les entretiens individuels et collectifs menés relèvent un constat équivalent d'un développement au fil de l'eau :

- ▶ Une dualisation du territoire qui va s'accroître entre Est/Ouest
- ▶ Une accentuation du décrochage et de la crise sociale dans les quartiers les plus populaires d'Est Ensemble pouvant mener à « l'explosion sociale » (verbatim d'entretien)
- ▶ Un risque d'isolement des entreprises et de leurs salariés s'installant sur le territoire accentuant la frustration sociale entre catégories socioprofessionnelles différentes ; voire un risque de départ des entreprises si elles ne se sentent pas dans un environnement approprié à leur développement
- ▶ Un risque de décalage entre les projets économiques développés de commerces ou services sur le territoire et les besoins des habitants et salariés du territoire
- ▶ Un décalage de plus en plus important entre emploi local et population active ainsi qu'un décalage entre offres de formation et besoins des entreprises
- ▶ Au final, une perte d'attractivité dans le long-terme du territoire malgré des atouts actuels significatifs (foncier peu cher, dynamisme économique...)

Les risques d'une inaction sont connus par les acteurs de l'emploi-insertion-formation. Tous ont mis en avant la nécessité de :

- ▶ Mieux coordonner les acteurs et actions en matière d'emploi-insertion-formation
- ▶ Aller vers les publics les plus éloignés et les orienter-accompagner dans le temps avec un suivi personnalisé (malgré un coût en termes humain et financier important)
- ▶ Mieux anticiper les besoins des entreprises et mieux engager celles-ci dans le développement du territoire et de l'emploi local pour les populations actives du Territoire par des relations aux entreprises mieux organisées entre acteurs

- ▶ Valoriser et développer le tissu de TPE/PME qui est le vrai vivier de l'emploi local et articuler de manière plus optimale les relations développement économique local et emploi-insertion
- ▶ Travailler tant sur une entrée publics qu'une entrée filières dans une logique de rééquilibrage territorial

C-5. Conclusions

Est Ensemble est un territoire attractif pour les entreprises et la croissance de l'emploi est constante depuis quelques années. Toutefois, sa population est pour beaucoup, peu voire pas qualifiée et le taux d'emploi de sa population globale est faible. **Il apparaît donc certains enjeux majeurs pour EE en matière d'emploi-insertion-formation :**

- La maîtrise de son développement et de son attractivité économique
- L'aménagement intégré du Territoire entre attractivité économique, résidentielle et cohésion urbaine et sociale
- L'orientation, l'accompagnement et le suivi des publics fragiles vers l'emploi
- L'adaptation de la formation initiale et surtout en apprentissage et continue aux besoins actuels et futurs des entreprises et du territoire
- Le développement de la formation professionnelle en particulier des jeunes ainsi que de la reconversion professionnelle des publics tout au long de la vie
- La structuration de filières pourvoyeuses en emplois tant dans le temps court pour résoudre le problème du chômage que dans le temps long pour s'inscrire dans les dynamiques du Grand Paris
- La connaissance, la coordination et la communication de son réseau d'acteurs de la formation, de l'emploi et de l'insertion
- Un développement territorial alliant actions de proximité auprès des publics fragiles et ambition prospective dans le cadre métropolitain

Partie IV : Aménagement économique et immobilier d'entreprise

Dans cette partie nous nous proposons de revenir sur un certain nombre d'éléments structurants de l'aménagement qui constituent chacun à leur manière un levier d'action de développement économique. Si le foncier, l'immobilier et l'accessibilité ont un impact direct sur les implantations et constituent un levier particulièrement puissant d'attractivité à Est Ensemble, la desserte numérique et l'armature commerciale peuvent également constituer des facteurs d'ancrage et de pérennisation des entreprises, voire même à plus long terme, peser directement dans la balance des arguments en amont d'une implantation.

La partie 1 reviendra sur les éléments saillants de diagnostic par thématique ; elle a été réalisée d'une part sur la base des éléments disponibles dans les différents diagnostics de territoire et documents de planification et de contractualisation existants, et d'autre part par un enrichissement des données à partir des travaux de l'IAU, dans le cadre du présent SDE mais également du Projet urbain.

La partie 2 dresse quant à elle un portrait très synthétique des éléments de diagnostic de la partie A et propose une première lecture des enjeux du territoire, en mettant en lien les différentes variables de l'aménagement entre elles et avec les autres grandes thématiques abordées dans le cadre de ce schéma, notamment la question de l'emploi et des domaines d'activités économiques.

Enfin, la partie 3 propose une synthèse de ces enjeux en deux temps, avec d'une part les enjeux issus du projet urbains autour de la spatialisations des activités économiques, et d'autre part avec des enjeux issus de la présente analyse. Cette partie propose également une lecture prospective d'un scénario « fil de l'eau » et expose quelques leviers d'actions actionnables par Est Ensemble pour se saisir éventuellement du sujet.

A - Principaux éléments de diagnostic

A1 - les sites d'activités et l'immobilier d'entreprise

La géographie économique du territoire dans le cadre de l'Atlas d'Est Ensemble

- ▶ « Une différenciation nette entre le Nord et le centre-Sud du territoire ²⁷ :
 - **au Nord, de Pantin à Bondy, en passant par Bobigny, Romainville et Noisy-le-Sec**, le grand espace Canal de l'Ourcq/faisceau ferré Est/ex-RN3 concentre de grandes emprises logistiques (exemple : la plateforme SNCF à Noisy-le-Sec) ou commerciales (exemple : l'ex-RN3 à Bondy) et plusieurs parcs d'activités industrielles (exemple : Les Vignes à Bobigny). Cet ensemble représente plusieurs centaines d'hectares d'activités diversifiées (BTP, transports, commerce de gros, éco-activités, recherche, etc.) en pleine mutation économique et urbaine
 - **au centre et au Sud**, l'activité économique, à dominante artisanale et de services, est très imbriquée dans le tissu urbain aux Lilas, à Bagnole et dans le Bas Montreuil ; deux exceptions : la zone industrielle Jean Lolive à Bagnole ou la zone de relogement industriel et artisanal (ZRIA) de Montreuil. » ²⁸
- ▶ « Une forte différenciation, entre la première couronne dense où les bureaux occupent des surfaces importantes, en particulier à Pantin, Bagnole et surtout Montreuil, et l'Est du territoire, Bobigny faisant exception » ²⁹
- ▶ Densité d'emplois : « Une forte concentration de l'emploi sur le Territoire d'Est Ensemble [2006]. Les zones les plus intenses en emploi ne sont pas les zones d'activités économiques, mais plutôt les zones mixtes à forte densité de population. Ceci reflète l'importance des services dans la structure économique du territoire. » ³⁰

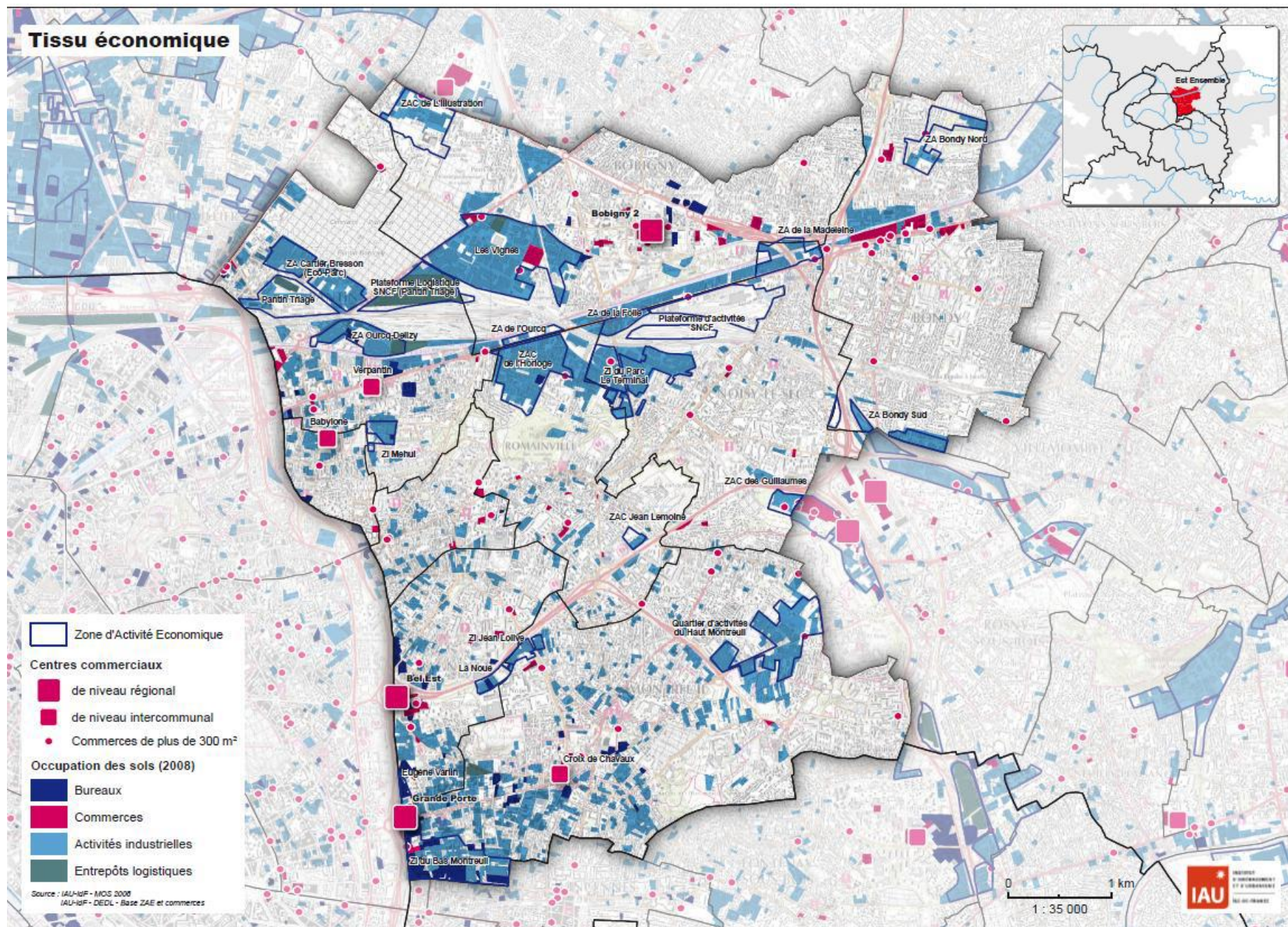
²⁷ Atlas Est Ensemble, IAURIF (février 2011)

²⁸ Atlas Est Ensemble, IAURIF (février 2011)

²⁹ Atlas Est Ensemble, IAURIF (février 2011)

³⁰ Atlas Est Ensemble, IAURIF (février 2011)

Géographie économique du territoire



Le foncier et l'immobilier dans le cadre du Contrat de développement territorial

- ▶ Le CDT affirme qu'« il est essentiel d'assurer une maîtrise foncière publique et de développer une capacité d'observation et d'encadrement de l'évolution des prix du foncier »³¹
- ▶ Le CDT défend la nécessité d'articuler le PLH avec le CDT pour disposer d'une articulation en matière d'utilisation du foncier³²
- ▶ le CDT évoque aussi la possibilité de capitaliser sur le potentiel foncier pour accueillir de nouvelles formations et développer l'offre d'enseignement sur Est Ensemble³³
- ▶ Faits marquants issus du CDT³⁴
 - Rapport accessibilité / prix parmi les plus performants de 1^{ère} couronne
 - Bâtiments industriels disponibles à proximité des TC, avec opportunités de réhabilitation
 - Immobilier toutes catégories
 - Offre de logements en développement
 - IPHE : Une offre importante mais des établissements à taille humaine, permettant de créer des liens forts entre les incubés et les gestionnaires/animateurs. « fonctionnement artisanal » « pas noyé dans la masse »
 - 1 pépinière à Montreuil classique généraliste (non orientée innovation)
 - Bond'Innov
 - 1 projet d'hôtel d'entreprise éco-activités à Pantin (fin 2017)
 - 1 projet d'incubateur à Bagnolet numérique, lien avec le campus de la Fonderie de l'Image
 - Développement très fort des tiers-lieux et fablab : Montreuil Ecodesign, Pantin numérique, Ici Montreuil, Startway, Accélérateur de projets innovants Le Comptoir, Mundo Montreuil , etc.
 - Projet de fablab interne de BETC
- ▶ Le secteur du « Canal de l'Ourcq à Clichy-Montfermeil », qui s'étend au-delà des contours (Territoire aujourd'hui) d'Est Ensemble, a été identifié dans le SDRIF de 2013 comme l'un des 14 TIM (Territoire d'Intérêt Métropolitain) avec « des potentiels de densification à recomposer en cœur d'agglomération »³⁵

Si le CDT recense au sein des actions 42 à 66 un certain nombre de projets d'aménagements urbains en les ventilant sur 3 grands « territoires d'entraînement » correspondant aux 3 grandes typologies urbaines qui composent le territoire, ce document cadre ne propose pas de spatialisation coordonnée du territoire en matière de foncier à vocation économique. Au contraire, à date de rédaction du CDT, les actions intégrées correspondaient essentiellement à « des coups partis » au niveau des différentes communes, sans réelle vision globale d'ensemble.

Le foncier et l'immobilier d'entreprise dans le cadre du PACTE

Avec l'objectif de territorialiser les politiques régionales dans les champs de compétences du développement économique, de l'innovation, de l'emploi, de l'apprentissage, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et/ou de la recherche, le PACTE vise à préciser les objectifs proposés dans le cadre du CDT. Il ressort du diagnostic PACTE :

- ▶ Force : Foncier encore attractif car disponible, abordable, et bien desservi.³⁶
- ▶ Faiblesse : Disparités et fragmentation territoriales.³⁷
- ▶ Opportunité : Territoire stratégique dans le SDRIF (CDT) et proximité avec Paris et de l'aéroport CDG.³⁸

³¹ Contrat de développement territorial « Est Ensemble – La Fabrique du Grand Paris », Février 2014

³² Contrat de développement territorial « Est Ensemble – La Fabrique du Grand Paris », Février 2014

³³ Contrat de développement territorial « Est Ensemble – La Fabrique du Grand Paris », Février 2014

³⁴ Séminaire avec la Direction du développement économique d'Est Ensemble (ensemble des équipes), 31 Mars 2015

³⁵ Contrat de développement territorial « Est Ensemble – La Fabrique du Grand Paris », Février 2014

³⁶ Convention du PACTE 2014-2017 pour le Développement du territoire de la Communauté d'Agglomération Est Ensemble (25/11/2013) – Matrice AFOM

³⁷ Convention du PACTE 2014-2017 pour le Développement du territoire de la Communauté d'Agglomération Est Ensemble (25/11/2013) – Matrice AFOM

- ▶ Opportunité : De nombreux projets de transports en commun et d'interconnexion lancés (Grand Paris Express, Tangentielle Nord, métro et tramway), créant ou renforçant des centralités.³⁹
- ▶ Opportunité : Trois secteurs de projets d'aménagement d'envergure (Plaine de l'Ourcq ; Portes de Paris, et le Plateau).⁴⁰
- ▶ Menace : Risque de tertiarisation, au détriment des activités artisanales et de production, du fait de la pression foncière.⁴¹

Le foncier et l'immobilier d'entreprise dans le cadre du Projet urbain

Le projet urbain, approuvé à la fin 2015, a permis d'élaborer une vision commune sur les lieux et secteurs stratégiques, et développer des orientations urbaines spatialisées. L'approche est transversale et vise à mettre en cohérence les différents documents lancés par Est Ensemble en lien avec l'aménagement. Dans ce cadre, en matière d'aménagement économique, une cartographie des principaux sites économiques a été réalisée avec l'appui des services techniques d'Est Ensemble. Des grands enjeux urbains ont été associés à chaque site. Cette identification et qualification des sites a été présentée en comité de pilotage de la phase 1 du projet urbain le 13 mai 2015.

Le foncier et l'immobilier d'entreprise dans le Contrat de Ville :⁴²

Le Contrat de ville signé en 2015 fait l'hypothèse que **la forte dynamique de mutation du territoire à Est Ensemble va de pair avec un risque d'éviction croissant de certaines activités économiques** comme l'artisanat ou les entreprises du BTP installées en grande partie au sein de la trame urbaine (ateliers, fonds de commerces, etc.). Dans le cadre d'une action dédiée intitulée « Prendre en compte le risque d'éviction de certains segments historiques de l'activité économique, et identifier les leviers de veille et d'intervention dans les quartiers concernés » (voir tableau ci-dessous), le contrat de ville souhaite intégrer cette problématique aux projets des quartiers des secteurs concernés, et déterminer les moyens d'action concrets (montages innovants, mise à disposition de foncier spécifique, prise en compte dans les programmations des projets de renouvellement urbain, etc.), en lien avec les actions déployées dans le cadre de la politique communautaire de développement économique.

Le contrat de ville revient par ailleurs sur la prolongation des incitations fiscales, avec des ZFU qui sont reconduites sur la durée du contrat de ville 2015 – 2020, sous le nom de « territoires entrepreneurs ». **Sur le territoire d'Est Ensemble, ce sont deux « territoires entrepreneurs » et 19 quartiers prioritaires qui peuvent faire l'objet de mesures incitatives.**

⁴³

Zoom sur le parc d'immobilier d'entreprises existant et les programmations économiques envisagées

▶ Situation actuelle sur le parc de bureaux

- « Un parc d'immobilier de bureaux existant sur Est Ensemble relativement faible : 1,5 Mm² (2 Mm² sur Plaine Commune, 3,8 Mm² sur le Val de Marne). Le taux de vacance moyen en 2013 est de 7%, peu élevé et correspond à quelques tours à Montreuil et Bagnolet »⁴⁴
- Un rythme moyen annuel de construction neuve de bureaux (tertiaire supérieur) d'environ 40 000 m²/an depuis 20 ans

³⁸ Convention du PACTE 2014-2017 pour le Développement du territoire de la Communauté d'Agglomération Est Ensemble (25/11/2013) – Matrice AFOM

³⁹ Convention du PACTE 2014-2017 pour le Développement du territoire de la Communauté d'Agglomération Est Ensemble (25/11/2013) – Matrice AFOM

⁴⁰ Convention du PACTE 2014-2017 pour le Développement du territoire de la Communauté d'Agglomération Est Ensemble (25/11/2013) – Matrice AFOM

⁴¹ Convention du PACTE 2014-2017 pour le Développement du territoire de la Communauté d'Agglomération Est Ensemble (25/11/2013) – Matrice AFOM

⁴² Contrat de ville 2015-2020, Est Ensemble / Préfecture de Seine-Saint-Denis

⁴³ Contrat de ville 2015-2020, Est Ensemble / Préfecture de Seine-Saint-Denis

⁴⁴ Etat des lieux du foncier économique et de l'immobilier d'entreprise sur Est Ensemble & enjeux (document de travail interne EE) (2014)

Villes	2013			2008		
	Nombre de m ²	Taux de vacance en %	Taux de vacance en m ²	Nombre de m ²	Taux de vacance en %	Taux de vacance en m ²
MONTREUIL	529 125	9,0	47 621,3	214 023	7,5	16 051,7
PANTIN	289 278	7,3	21 117,3	155 696	4,0	6 227,8
BAGNOLET	241 710	9,9	23 929,3	41 997	5,1	2 141,8
BOBIGNY	183 761	0,2	367,5	19 866	5,6	1 112,5
NOISY-LE-SEC	66 557	N/A	N/A	484 530	N/A	N/A
ROMAINVILLE	58 808	6,2	3 646,1	64 240	47,0	30 192,8
PRE-ST-GERVAIS-(LE)	34 974	8,5	2 972,8	245 087	21,7	53 183,9
BONDY	33 911	0,0	0,0	15 511	0,0	0,0
LILAS-(LES)	17 351	0,0	0,0	54 782	0,8	438,3
Est-Ensemble	1 455 476	6,8	99 654,3	1 295 732	8,4	109 348,9

Source du tableau sur la vacance immobilière : ⁴⁵

► Dynamiques depuis 2000 ⁴⁶

- 891 200 m² de bureaux neufs (restructurations comprises) type tertiaire supérieur (+5 000m²)⁴⁷ sont commercialisés chaque année. Est Ensemble s'est pleinement inscrit dans cette dynamique, très largement à Montreuil, dans une moindre mesure à Bobigny et récemment à Pantin. Est Ensemble a concentré 4,3 % de cette construction.
- 577 830 m² de bureaux créés ex nihilo ont été livrés chaque année.
- Depuis 2000, la vacance de ce type de bureaux s'est fortement accrue notamment en 1ère couronne. La vacance à Est Ensemble ressort comme maîtrisée, à l'exception du pôle Bagnolet et mairie de Montreuil.

Construction de bureaux type tertiaire supérieur

	2000-2009	2010-2014
Construction de surfaces de bureaux > 5 000 m ² en IDF (en m ² et moyenne annuelle, y compris renouvellement)	935 000 m ²	803 500 m ²
Dont création de surfaces supplémentaire	626 500 m ²	480 500 m ²
Construction de surfaces de bureaux > 5 000 m ² à Est Ensemble	42 500 m ²	30 000 m ²
Poids dans l'IDF	4,5 %	4 %
Dont création de surfaces supplémentaires	35 000 m ²	24 500 m ²
Poids dans l'IDF	5,5 %	5 %

Source : IAU Île-de-France

- Depuis 2009, la frilosité des promoteurs/investisseurs pour lancer des programmes « en blanc », hors restructuration et QCA/Croissant Ouest, est une composante forte du marché.

► Eléments de prospective ⁴⁸

- La demande de surfaces neuves de bureaux devrait demeurer soutenue à l'échelle francilienne, comme l'atteste les dernières tendances⁴⁹.
- Le SDRIF ambitionne la création de 28 000 emploi/an en moyenne à l'horizon 2030, soit 14 000 emplois de bureaux/an. Le besoin d'accroissement du parc à l'échelle francilienne est ainsi de + 300 000 m²/an alors qu'il est de + 600 000 m²/an depuis 2000. Sauf explosion de la vacance dans certains territoires et/ou reconversion massive d'une partie du parc de bureaux, **la création de nouvelles surfaces de bureaux devraient ralentir dans les prochaines années par un processus d'autorégulation du marché.**

⁴⁵ Etat des lieux du foncier économique et de l'immobilier d'entreprise sur Est Ensemble & enjeux (document de travail interne EE) (2014)

⁴⁶ Analyse IAU ÎdF

⁴⁷ Immeuble à vocation de bureaux > 5 000 m² standardisé

⁴⁸ Analyse IAU ÎdF

⁴⁹ Paris Crane Survey Summer 2015, Deloitte

- Les ambitions programmatiques des territoires en termes de bureaux sont très largement au-dessus des besoins du marché. Même les pôles établis et les plus attractifs proposent des surfaces neuves en abondance.

► **La programmation de bureaux neufs Est Ensemble - Etat 2015** : ⁵⁰

- « **555 000 m² de bureaux prévus sur Est Ensemble avant 2025**, soit 55 000 m² par an sur 10 ans, correspond à rythme moyen de construction depuis 30 ans. »⁵¹ (tous type de bureaux)
- La programmation de bureaux à court terme/moyen terme (<10 ans) (En ZAC d'Est Ensemble - EE et Hors ZAC) :

Secteur	Programmation tertiaire	Détail
Plaine de l'Ourcq	266 600 m ²	ZAC Est Ensemble : 235 900 m ² compte-tenu des hypothèses actuelles revues, (431 500 m ² dans les dossiers de création de ZAC) Bobigny : 28 100 m ² et Bondy : 2 600 m ²
Faubourg Portes	278 400 m ²	PNRQAD (Bagnole – Montreuil) : 17 000 m ² Bagnole : 43 000 m ² (hors ZAC EE) Pantin : 125 000 m ² Montreuil : 12 000 m ² (en ZAC EE) et 81 400 m ² (Hors ZAC)
Plateau	10 000 m ²	Le Pré-Saint-Gervais : 10 000 m ²
TOTAL	555 000 m ²	

Est Ensemble ambitionne un développement du parc de bureaux sur son territoire au moins égale à la dynamique de ces quinze dernières années. Dans le détail, les éléments programmatiques indiquent en réalité une ambition d'accélération sensible de cette dynamique, si l'on tient compte du processus de renouvellement/densification à l'œuvre en Ile-de-France et des développements hors périmètres de projets.

En matière de développements de bureaux et lorsque l'on raisonne à l'échelle des territoires, déterminer la cohérence programmatique au regard du contexte et de la dynamique régionale est une gageure. Toutefois, quelques points méritent attention :

- L'ensemble des territoires franciliens a de fortes ambitions en matière de développement de bureaux
- La mise en service progressive, mais pas avant 2020-2025, du Grand Paris Express va faire émerger de nouvelles polarités de bureaux : Ardoines, Villejuif, Noisy-Champs...
- Certains experts/professionnels, dont l'IAU ÎdF, anticipent un changement plus ou moins profond de la dynamique de construction de bureaux : une demande de bureaux neufs qui sera satisfaite plus par le renouvellement/densification du parc existant que par son extension
- La qualité de la desserte en TC sera un critère encore plus fort dans le choix de localisation des entreprises

► **Situation actuelle sur le parc de locaux d'activité, logistique**

- « Le foncier dit «économique» (ZAE, ZI, sites ferroviaires, parc commercial) représente 16% de la surface d'Est Ensemble (520 ha), 12% de l'emploi privé (soit environ 18 000 emplois), 5% des établissements (1400 établissements)
- Ce foncier accueille la majorité du parc d'immobilier d'activité d'Est Ensemble, soit environ 2,5 M m² d'immobilier d'activité

⁵⁰ Tableau des projets et disponibilités immobilières, Est Ensemble, Mars 2015 (document de travail interne EE)

⁵¹ Etat des lieux du foncier économique et de l'immobilier d'entreprise sur Est Ensemble & enjeux (document de travail interne EE) (2014)

- ▶ « La majorité des projets [d'aménagement d'Est Ensemble] se situent déjà sur les actuelles emprises occupées par les activités économiques »⁵²
- ▶ Un tiers de ce foncier (175 ha) et 20% du parc immobilier (500 000 m²) correspond au foncier des 6 ZAC de la Plaine de l'Ourcq. **Les mutations en cours dans le secteur du canal de l'Ourcq vont faire basculer 170 ha d'une occupation entièrement dédiée à l'activité économique dans du logement ou du tissu mixte avec du bureau et des commerces** »⁵³
- ▶ 88% de l'emploi et 95% des établissements sont situés dans du tissu urbain diffus
 - Pantin : 127 ha, 425 000 m² (ZAE Cartier Bresson, Gare de marchandises, Pantin Logistique, ZAE Ourcq)
 - Bobigny : 96 ha, 534 000 m² (ZI Vignes et N3)
 - Romainville : 50 ha, 250 000 m² (ZI Bas Pays)
 - Noisy : 130 ha, 260 000 m² (Terminal, Plaine Ouest, N3 et site ferroviaire)
 - Bondy : 71 ha, 215 000 m² (ZA Bondy Nord, Bondy sud, zone commerciale et Rives de l'Ourcq)
 - Montreuil : 46 ha, 412 000 m² (ZA Rosny et Boissière Accacias, La Noue, et les CAP qui représentent 12ha et 170 000 m²)
- ▶ « La politique de densification urbaine, pour remédier au problème de la carence en logements en petite couronne, se déroule donc principalement sur le tissu urbain mixte composé de logement et d'activité économique et celles constituées exclusivement d'activités économiques »⁵⁴
- ▶ Répartition des modes d'occupation sur Est Ensemble en 2014 (comparaison Plaine Commune : les emprises d'activités y représentent 20 % de la surface totale⁵⁵) :⁵⁶

Type d'occupation	Surface	en %
Activité	406 ha	10,4 %
Equipements	488 ha	12,5 %
Espaces verts	507 ha	13
Friches	6 ha	1,5 %
Habitat collectif	837 ha	21,5 %
Habitat individuel	854 ha	21,9 %
Mixte	298 ha	7,6 %
Transports	445 ha	11,4 %
<i>Total</i>	<i>3 895 ha</i>	<i>100%</i>

- ▶ 38,75 % du potentiel foncier mobilisable identifié dans le PLH d'Est Ensemble était initialement constitué d'espaces d'activités économiques ; cela représente environ 1900 établissements actifs et 7 000 salariés et entrepreneurs⁵⁷
- ▶ Que se passe-t-il lors d'opérations d'aménagement impliquant le départ de certaines activités économiques productives ?⁵⁸
 - Soit des solutions de relogement sont trouvées sur Est Ensemble via la bourse des locaux (relogement dans le parc privé ou dans les locaux de l'EPIF à des conditions avantageuses mais provisoires) / Attention,

⁵² La préservation de l'activité économique au sein du tissu dense de la 1ère petite couronne parisienne : l'étude de cas du territoire d'Est Ensemble, Thomas SALMON, Mémoire de stage, Est Ensemble, 2014

⁵³ La préservation de l'activité économique au sein du tissu dense de la 1ère petite couronne parisienne : l'étude de cas du territoire de la communauté d'agglomération Est Ensemble, Thomas SALMON, Mémoire de stage, Est Ensemble, 2014

⁵⁴ La préservation de l'activité économique au sein du tissu dense de la 1ère petite couronne parisienne : l'étude de cas du territoire de la communauté d'agglomération Est Ensemble, Thomas SALMON, Mémoire de stage, Est Ensemble, 2014

⁵⁵ La préservation de l'activité économique au sein du tissu dense de la 1ère petite couronne parisienne : l'étude de cas du territoire de la communauté d'agglomération Est Ensemble, Thomas SALMON, Mémoire de stage, Est Ensemble, 2014

⁵⁶ La préservation de l'activité économique au sein du tissu dense de la 1ère petite couronne parisienne : l'étude de cas du territoire de la communauté d'agglomération Est Ensemble, Thomas SALMON, Mémoire de stage, Est Ensemble, 2014

⁵⁷ La préservation de l'activité économique au sein du tissu dense de la 1ère petite couronne parisienne : l'étude de cas du territoire de la communauté d'agglomération Est Ensemble, Thomas SALMON, Mémoire de stage, Est Ensemble, 2014

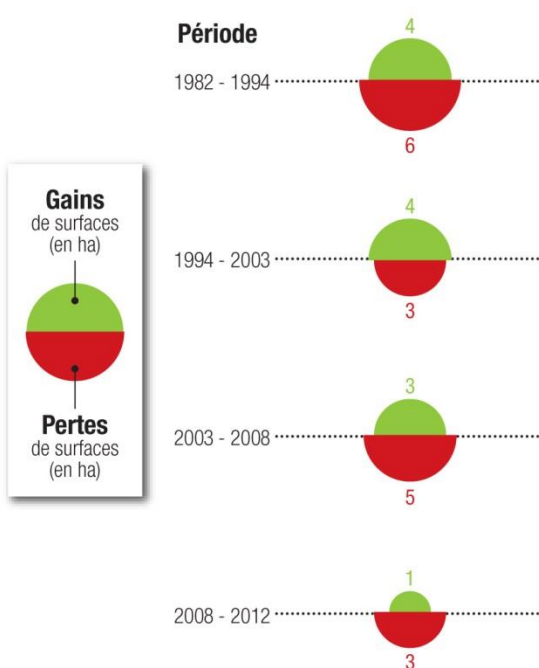
⁵⁸ La préservation de l'activité économique au sein du tissu dense de la 1ère petite couronne parisienne : l'étude de cas du territoire de la communauté d'agglomération Est Ensemble, Thomas SALMON, Mémoire de stage, Est Ensemble, 2014

« aucun dispositif particulier n'est mis en place pour garantir la pérennité de l'entreprise à la suite de son déménagement »⁵⁹

- Soit l'entreprise se délocalise en-dehors du Territoire
- Soit l'entreprise ne peut assumer les coûts inhérents à un déménagement et licencie voire arrête son activité

- **Le parc de locaux d'activité est en nette diminution : Il en ressort une perte nette depuis 2003 de 4 ha.** Ceci s'explique par les actions (publiques et privés) de renouvellement urbain et de densification des espaces d'activités historiques, avec un processus de changement d'affectation en bureaux, habitats, équipements ou espaces publics.
- L'évolution du Mode d'Occupation de Sol permet de visualiser en détail les gains et pertes d'espaces d'activités (hors bureaux > 5 000 m², entrepôts > 10 000 m² et commerces) sur le territoire d'Est Ensemble. Point important : les espaces vacants au sein des zones d'activités ou en attente de commercialisation, les espaces ouverts et paysagers ou encore les équipements divers (aires de parkings et de stationnement par exemple) ne sont pas pris en compte. L'objet de cette analyse est d'identifier la tendance sur l'évolution du parc de locaux d'activités.

CA Est Ensemble - Gains/pertes annuelles de surfaces affectées aux activités



► Sources : MOS 1982 - 2012 IAU îdF

● La programmation globale d'immobilier d'entreprise

PROJETS (Offre potentielle à aujourd'hui dont PC)					
	Bureaux	Activités	Commerces	Logistique	TOTAL
ZAC Est Ensemble	357 683	247 411	55 309	688 090	1 348 493
Pôles activités ou logistique (non transférés)	-	100 000		Non connu	100 000
Pôles bureaux ou commerce (non transférés)	197 000		> 6 598	-	197 000
TOTAL (A)	554 683	347 411	61 907	688 090	1 645 493
Dont (pour info) PROJETS (Offre certaine - PC déposés)					
	Bureaux	Activités	Commerces	Logistique	TOTAL
ZAC Est Ensemble	58 500	88 070	35 533	127 499	309 602
Pôles activités ou logistique (non transférés)	-	-	-	-	-
Pôles bureaux ou commerce (non transférés)	113 052	-	4 700	-	117 752
TOTAL (B)	171 552	88 070	40 233	127 499	427 354

⁵⁹ La préservation de l'activité économique au sein du tissu dense de la 1ère petite couronne parisienne : l'étude de cas du territoire de la communauté d'agglomération Est Ensemble, Thomas SALMON, Mémoire de stage, Est Ensemble, 2014

EXISTANTS					
	Bureaux	Activités	Commerces	Logistique	TOTAL
ZAC Est Ensemble	-	649 000	Non connu	Non connu	649 000
Pôles activités (non transférés)		1 280 000	Non connu	Non connu	1 280 000
Pôles tertiaires (non transférés)	1 520 000	-	Non connu	Non connu	1 520 000
TOTAL (C)	1 520 000	1 929 000	Non connu	Non connu	3 449 000

Synthèse					
	Bureaux	Activités	Commerces	Logistique	TOTAL
Projets (offre potentielle) (A)	554 683	347 411	61 907	688 090	1 645 493
Existant (C)	1 520 000	1 929 000	Non connu	Non connu	Imcomplet
Volumes à terme	2 014 683	2 276 411			
Ecart p/r à l'existant (augmentation)	+36%	+18%	Non connu	Non connu	Imcomplet

► *A2 - Principaux éléments de diagnostic :*

• **Le réseau de transports en commun**

- « Le Nord du Territoire est desservi par le ligne RER E avec les gares de Pantin, Noisy-le-Sec et Bondy. Du point de vue de la desserte intercommunale, quelques lignes de métro parisiennes se prolongent jusque sur le territoire : les lignes 3, 5, 9 et 11 ainsi que les lignes de tramway 1 et 4. Les villes de Romainville et du Pré-Saint-Gervais sont aujourd'hui dépourvues de desserte en transports en commun lourds. »⁶⁰ Si le RER A n'est pas implanté directement sur la commune de Montreuil, il constitue un élément de desserte du bas Montreuil.
- Espaces pas du tout desservis : Romainville, Hauts de Montreuil, Bagnolet, Noisy, Bobigny (ZI des Vignes), Bondy (Centre et Quartiers Nord) + certains quartiers de Romainville ⁶¹
- Liaison aux grands pôles urbains, d'emplois et de services de la métropole : mauvaise depuis la 1^{ère} couronne d'EE, bonne depuis les gares RER E (Pantin, Noisy-le-Sec, Bondy) ⁶²

« Entre 2020 et 2030, la desserte d'Est Ensemble entrera dans une phase d'expansion majeure qui améliorera très notablement la connectivité du territoire, en favorisant sa partie Nord Est. En effet, la ligne 15 du métro express du Grand Paris tangentera le Territoire à Bobigny, Bondy et Rosny-sous-Bois. Cette desserte métropolitaine changera ainsi fortement la donne en matière d'accès à l'emploi et à la formation. Le Plateau sera lui aussi mieux desservi grâce au prolongement de la ligne 11, qui sera en connexion avec le Grand Paris Express à Rosny, et avec le prolongement du Tramway T1, qui permettra les rabattements sur les lignes de métro 9, 11 et sur le pôle de Fontenay (RER E, A et Grand Paris Express). La Plaine verra sa desserte renforcée par le T-Zen 3, la future gare de la Folie (tangentielle Nord, ouverture d'une nouvelle gare de la ligne 5, éventuellement RER E), le prolongement du RER E à La Défense. En lien avec ces nouvelles dessertes, le réseau de bus sera lui aussi restructuré, afin de compléter le réseau lourd, de favoriser les rabattements et les déplacements de proximité. On note ici que les Faubourgs, d'ici 2030, ne bénéficient pas d'une offre nouvelle permettant des déplacements de rocade efficaces, dans la partie pourtant la plus dense du Territoire. »⁶³

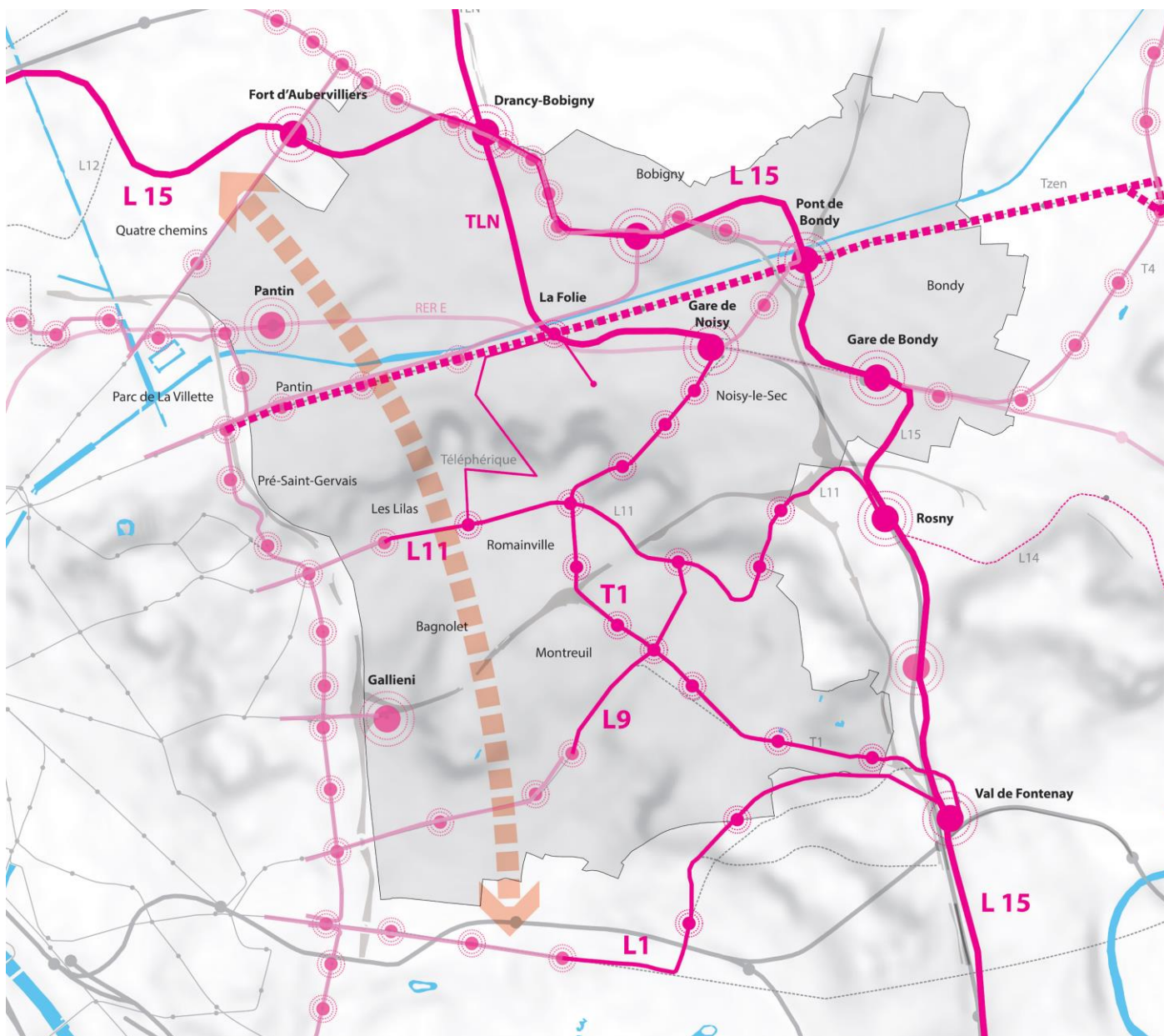
⁶⁰ Eléments de diagnostic du Projet Urbain – Mai 2015

⁶¹ Atlas Est Ensemble, IAURIF (février 2011)

⁶² Atlas Est Ensemble, IAURIF (février 2011)

⁶³ Eléments de diagnostic du Projet Urbain – Mai 2015

Les projets de transports en commun

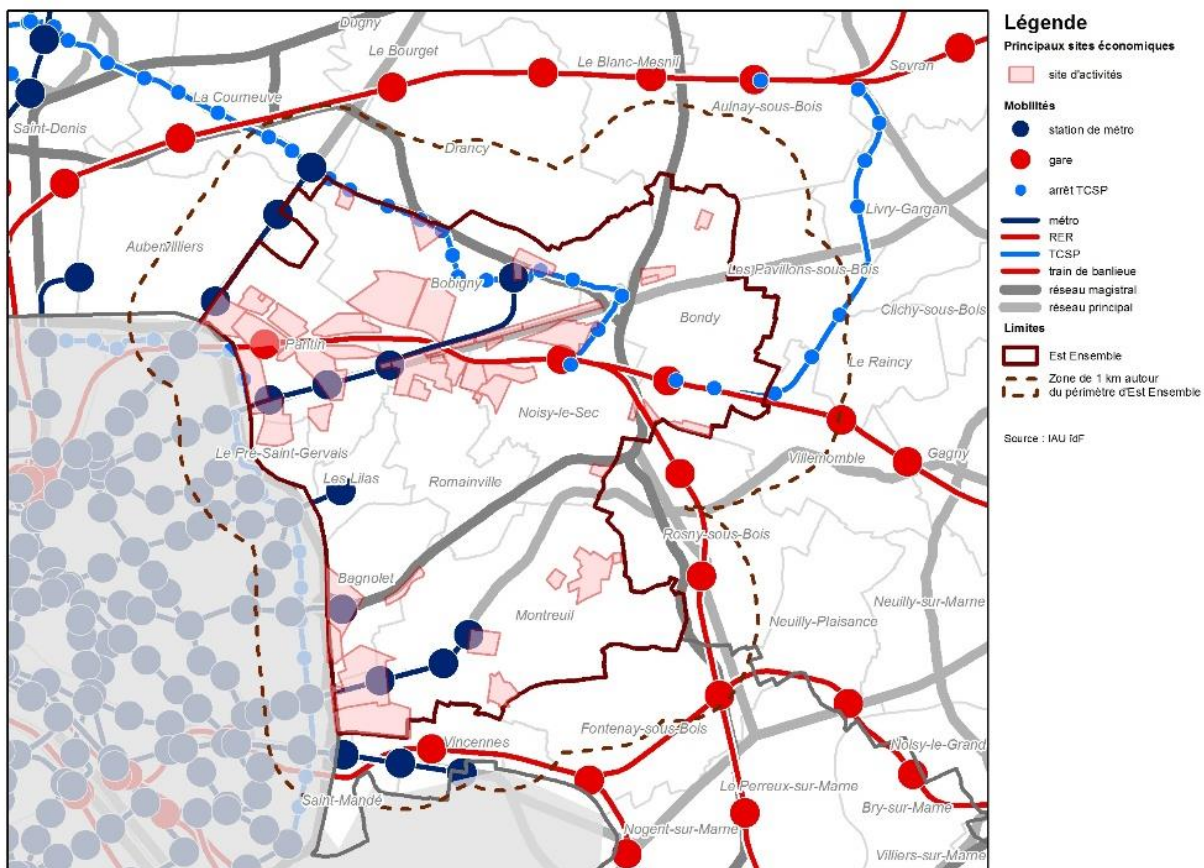


-  Pôles gares existant (RER, gare routière)
-  Pôles gares à venir ou renforcés (RER E, L15, gares routières)
-  Stations de métro et de tramway existantes
-  Nouvelles stations de métro et de tramway (L11, T1, L9)

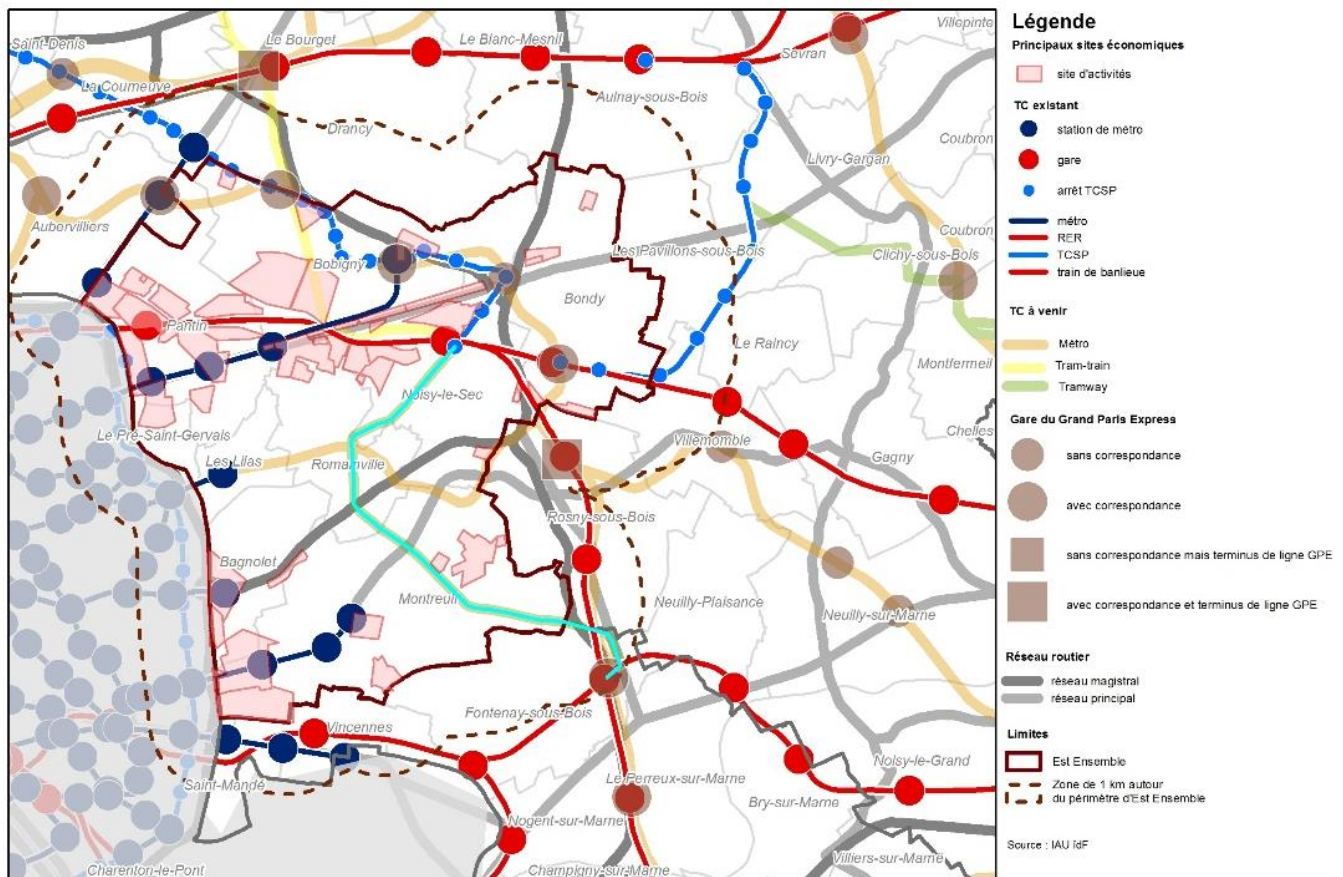
- La desserte viaire

- « le réseau de voirie du territoire de la Communauté Est Ensemble est assez étroit, plutôt encombré » « Une large part du territoire d'Est Ensemble s'inscrit dans la grande maille autoroutière régionale constituée par le Boulevard Périphérique de Paris et l'autoroute A 86. Il est traversé par l'autoroute A3 et le tronçon inachevé de l'A186 (Montreuil)» ⁶⁴
- « Les conditions de circulation sont difficiles voire saturées en heure de pointe sur les principaux axes. »
- « Des conditions de circulation difficiles pour les bus sur les axes saturés. »
- « **Sans une meilleure adéquation entre le profil des actifs et des emplois offerts, les flux d'échanges resteront très forts ce qui implique des investissements de plus en plus lourds en matière de transport pour assumer ces déplacements et crée des saturations sur le réseau routier. »**

Accessibilité et sites économiques : état en 2015



⁶⁴ Atlas Est Ensemble, IAURIF (février 2011)



- En raison des coupures urbaines, « certains quartiers apparaissent relativement isolés du reste de la commune, à Pantin (Les Courtillères), Bagnolet (La Noue) ou Noisy-le-Sec (La Boissière) » ⁶⁵.

Identification des secteurs d'activité économique à risques en termes d'accessibilité

En croisant les niveaux de dessertes actuels avec la liste des secteurs d'activités stratégiques en termes de développement économique identifiés dans le cadre du projet urbain (cf carte précédente § A1), il est possible de faire le point sur les secteurs sur lesquels :

- Le processus de mutation devrait/pourrait s'accélérer à court terme
Zone d'activités du parc & de la Plaine de l'Ourcq à Noisy-le-Sec, ZAC Ecocité, secteur Horloge/Biocitech, Les Vignes, ZA Bobigny Nord, European
- Le processus de mutation devrait/pourrait intervenir mais à moyen/long terme
La folie, ELM Leblanc
- Le développement et ou le maintien de l'attractivité n'est pas assuré
- Pôle tertiaire de la Porte de Bagnolet, Pôle tertiaire de la Mairie de Montreuil, zone d'activités de la Noue

⁶⁵ Atlas Est Ensemble, IAURIF (février 2011)

A3 - Principaux éléments de diagnostic : le numérique

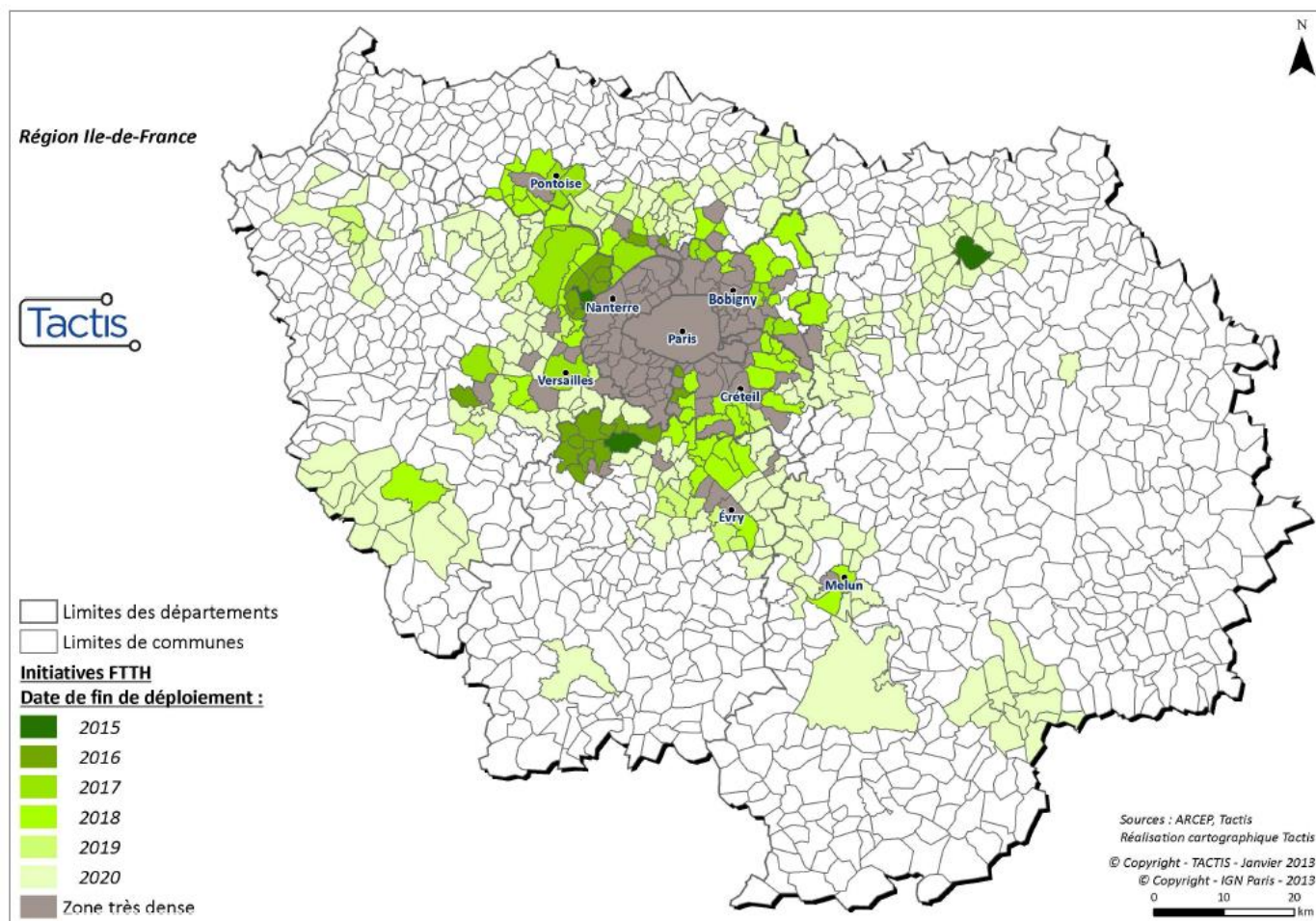
A l'heure des 'big data' et de l'externalisation croissante par les entreprises de leurs données, la desserte numérique joue un rôle de plus en plus marquant dans les logiques d'implantation et de développement des entreprises. On trouve sur Est Ensemble un certain nombre d'entreprises génératrices de flux importants de données susceptibles d'être particulièrement sensibles à cette desserte, avec plusieurs typologies d'entreprises qui se retrouvent au sein des domaines d'activités économiques identifiés dans le Contrat de développement territorial. On peut par exemple penser :

- ▶ aux entreprises de l'audiovisuel, de l'image et du numérique
- ▶ aux bureaux d'études et agences d'architecture
- ▶ aux établissements hospitaliers, en rapport avec les technologies d'imagerie numérique

Le partage de données en temps réel est un sujet qui sera par ailleurs d'autant plus amené à se développer au sein des entreprises que se généralisent des pratiques de plus en plus nomades du travail (télétravail, tiers-lieux...). Le sujet concerne d'ailleurs également les établissements de formation qui voient se développer de plus en plus de pratiques collaboratives (cours en visio-conférence, MOOCS...).

• Le numérique dans les documents cadre

Contrairement aux thématiques traitées précédemment, le numérique entendu au sens de l'aménagement du territoire n'a pas fait l'objet d'un traitement spécifique dans le Contrat de développement territorial (aucune des 41 actions ne porte sur le sujet). En la matière, le Schéma de Cohérence Régional d'Aménagement Numérique (SCORAN) a fixé comme objectif « le très haut débit par fibre à l'abonné pour tous les foyers et les entreprises à l'horizon 2020 », ce qui ferait ainsi de la région Ile-de-France la première région intégralement fibrée d'Europe.



Calendrier des investissements privés sur 320 communes du territoire d'Ile-de-France

Au niveau départemental, la Seine-Saint-Denis est en train de redéfinir son Schéma directeur territorial d'aménagement numérique (SDTAN) qui devrait être livré à la fin de l'année 2015. Les grandes orientations et projets du SDTAN n'ont donc pas pu être intégrés au présent état des lieux.

• La situation du territoire d'Est Ensemble en termes de desserte numérique

A date de réalisation du présent diagnostic, 2 opérateurs privés couvrent le territoire :

- ▶ Orange couvre 8 des 9 communes d'Est Ensemble, avec une relation partenariale et régulière désormais instaurée avec ses services techniques
- ▶ Numéricable couvre la dernière commune d'Est Ensemble, Bondy, qui fait partie des communes sous convention, avec une relation régulière non établie entre Est Ensemble et l'opérateur

En juin 2015, seules 4 communes sont intégralement desservies en fibre (Romainville, Noisy-le-Sec, Le-Pré-St-Gervais, Les Lilas). Cela signifie que l'intégralité de ces territoires est équipée en termes de réseaux horizontaux, mais cela ne signifie pas pour autant que 100% des entreprises présentes sur ces territoires sont elles-mêmes raccordées à ces réseaux. Ce raccordement se fait aujourd'hui « au cas par cas » sur demande des entreprises, situation plus favorable aux grands comptes qu'aux PME. En termes de réseau horizontal, environ 70% du territoire serait couvert. Concernant Bondy, le niveau de desserte en fibre de même que les travaux d'amélioration prévus n'ont pas été portés à la connaissance d'Est Ensemble par l'opérateur.

Le SCORAN – trop large – et le SDTAN – non actualisé – ne permettent pas de disposer d'une lecture suffisamment fine de la couverture fibre actuelle et à venir sur Est Ensemble.⁶⁶ Il n'a donc pas été possible de traiter de manière systématique la correspondance entre la temporalité de l'équipement et celle du développement des projets de création ou de renouvellement d'espaces dédiés totalement ou en partie aux activités économiques.

Néanmoins au vu des projets urbains envisagés, de la couverture actuelle et des projets de raccordement fibre prévus à court terme, **plusieurs sites mériteraient une vigilance particulière** en vue de garantir la concomitance entre développement urbain et équipements numériques. C'est notamment le cas :

- de Bondy, comme indiqué
- de la ZA du Chemin latéral et du secteur de projet de la Madeleine, de par leur localisation à Bondy
- de certains secteurs d'activités économiques situés à Pantin, comme la ZA Cartier Bresson ou la ZAC de l'Ourcq
- du Haut Montreuil et la NR1A
- du secteur de la Noue à Bagnolet et de la plateforme SNCF à Noisy-le-Sec, qui ne disposaient pas en 2012 d'un raccordement (RIP et/ou opérateur télécom privé)⁶⁷

En termes d'accès à la 3G, les équipements permettent de couvrir plus de 90% du territoire,⁶⁸ pour l'usage des réseaux actuels. Cela signifie qu'à équipements constants, une hausse des usages et de la mobilisation des réseaux, pourrait conduire à moyen terme à une saturation des équipements existants et une réduction du taux de couverture réel.

• Les projets et initiatives en cours

Il est à noter que des initiatives sont en cours entre Orange et la CA Est Ensemble, en lien avec le Conseil Départemental, avec l'élaboration en cours d'une convention relative à l'aménagement numérique portant sur certains secteurs d'ores-et-déjà identifiés comme « à enjeux » à l'image du Bas Montreuil qui accueille une forte densité d'établissements tertiaires.

• Complément d'analyse

En matière d'aménagement numérique, Est Ensemble a encore de larges marges de manœuvre pour faire bénéficier ses entreprises actuelles et à venir d'un équipement optimal, à la fois en termes de raccordement à la fibre mais aussi en termes de capacité de stockage.

Plaine Commune semble davantage avoir investi le sujet, en lien notamment avec sa volonté d'accueillir des établissements en lien avec l'industrie de la création, de l'audiovisuel et de l'image. A titre d'illustration, on compte aujourd'hui une dizaine de datacenters sur Plaine Commune, et un seul sur Est Ensemble (Société Equinix, basée à Pantin, à proximité de la Halle Sernam).

⁶⁶ Un échange a été tenu avec le Chef de projet réseaux et THD d'Est Ensemble, mais les cartes disponibles – celles réalisées par l'opérateur Orange – n'étaient ni consolidées ni actualisées, et n'ont donc pas pu être exploitées à date de clôture du présent diagnostic

⁶⁷ SDTAN Seine-Saint-Denis 2012

⁶⁸ Estimation des services techniques d'Est Ensemble, Juin 2015

Même s'il est vrai que le nombre de datacenters ne présume pas de la capacité globale d'hébergement au regard des besoins des entreprises, **on peut s'interroger sur la capacité des équipements existants à répondre aux ambitions d'Est Ensemble en matière de développement économique.**

En effet, au vu des forts besoins de certaines typologies d'entreprises recoupant avec les domaines d'activités stratégiques d'Est Ensemble – et des besoins potentiellement grandissants des entreprises en général – mais aussi de l'attractivité naturelle actuelle du territoire, on peut se demander si le territoire ne court pas à terme un risque de décalage entre les ambitions du territoire en termes de développement économique et la desserte numérique ? Cette dernière sera-t-elle à l'avenir en capacité de répondre à l'attractivité naturelle du territoire liée à son potentiel foncier et sa desserte en transports ?

D'ailleurs, certaines situations problématiques ont été observées sur Est Ensemble, à l'image de l'implantation à Bagnolet de la société Ideo, qui a dû patienter 3 mois pour pouvoir bénéficier d'une desserte convenable pour l'exercice optimal de ses activités.

En tout état de cause, une systématisation de l'anticipation des équipements numériques dans les projets urbains et du respect des obligations des différents acteurs en la matière semblent nécessaire. Un défaut d'anticipation peut en effet conduire à un surcout global des aménagements numériques, l'installation des fourreaux nécessitant de nouveaux travaux urbains a posteriori. Les surcouts seraient par ailleurs d'autant plus importants que les espaces à raccorder sont éloignés des réseaux existants, ce qui est plus fréquemment le cas avec les espaces dédiés à l'activité économique.

De même, il pourrait être pertinent de rendre plus fluides et systématiques les échanges d'information entre les opérateurs et les entreprises, action sur laquelle Est Ensemble aurait sa légitimité.

En somme, tant en termes de fibre optique que de 4G / 5G, il semble nécessaire de mettre en place dès aujourd'hui les processus et les réflexes susceptible d'éviter que demain, le niveau de desserte numérique ne devienne un frein à l'implantation et au développement d'entreprises sur le territoire d'Est Ensemble.

A4 - Principaux éléments de diagnostic : l'armature commerciale

• L'armature commerciale dans le CDT

Le portefeuille d'actions du CDT ne comporte pas d'action dédiée spécifiquement au traitement de la question des commerces sur le territoire, le commerce n'étant pas une compétence communautaire. Néanmoins, le CDT fait état de :

Mettre en place et financer un outil de portage des locaux commerciaux et/ou artisanaux en pied d'immeubles (SEMAEST, EPARECA, autres ?) dans les opérations d'aménagement transférées et dans le diffus

- ▶ Surfaces commerciales prévues dans le cadre des opérations d'aménagement engagées sur le territoire (source CDT)
 - Centre Commercial Bobigny 2 : 40 000 m²
 - ZAC Vache à l'Aise à Bobigny : 15 000 m²
 - Site de la Folie ZI des Vignes : 10 000 m²
 - ZAC Rives de l'Ourcq à Bondy : 2 000 m²
 - Pôle Pablo Picasso : 2500 m²
 - ZAC de l'Horloge à Romainville : 10 000 m² (extension village des marques)
 - Plaine de l'Ourcq à Noisy-le-Sec : 10 000 m²
 - Bassin de Pantin : 5000 m²
 - ZAC Ecocité : 3500 m²
 - Hauts de Montreuil : Activités, commerces, bureaux : 250 000 m²,
 - La Noue (Montreuil/Bagnolet) : Reconstitution de l'offre commerciale
 - Ecoquartier Gare de Pantin : 2000 m²

- **L'armature commerciale dans le protocole de coopération entre la ville de Paris et Est Ensemble – 20 actions pour contribuer au développement d'un territoire métropolitain stratégique :**

Assurer dans chaque quartier, une offre diversifiée de commerces de proximité et maintenir la présence d'artisans et de créateurs de mode, design et métiers d'art, dans la ville sont des enjeux majeurs pour l'attractivité et la qualité de vie de la métropole, et constituent des objectifs partagés par Paris et Est Ensemble dans le cadre de ce protocole. Les deux acteurs affirment vouloir coopérer activement sur ce sujet.

Or, le protocole met en évidence **plusieurs facteurs qui compromettent l'existence d'une telle offre diversifiée de proximité**. D'une part, la présence excessive d'une mono-activité a pu exercer une pression intenable sur un tissu commercial préexistant. D'autre part, notamment dans des secteurs d'habitat dégradé, les locaux commerciaux ne trouvent plus preneurs, entraînant un appauvrissement en cascade de l'offre de commerces. Par ailleurs, dans les quartiers neufs ou rénovés, les promoteurs privés arbitrent préférentiellement pour des locaux d'activités ou des bureaux en rez-de-chaussée, plus faciles à commercialiser.

Dans le cadre du protocole, la Ville de Paris et Est Ensemble s'engagent à coopérer activement en faveur du maintien et du développement des commerces de proximité et des activités artisanales et de création (engagement n°5).

La Ville de Paris prendra toute disposition utile pour faciliter une intervention de la SEMAEST là où la Communauté d'agglomération Est Ensemble, ou les communes qui la composent, la trouverait pertinente.

Dans ce contexte, la Ville de Paris prendra toutes dispositions pour faciliter l'entrée au capital de la SEMAEST de la Communauté d'agglomération Est Ensemble et/ou des communes adhérentes d'Est Ensemble intéressées par une telle ouverture (Action n° 19).

- **L'armature commerciale dans l'étude Pré-programmation des commerces et services sur les futurs quartiers de gare de la ligne 11 réalisée par AID en novembre 2011**

Cette étude réalisée en 2011 a permis de définir 4 axes, déclinés dans 2 scénarios plus ou moins volontaristes :

- ▶ Axe 1 : Mettre en place un système de gouvernance
- ▶ **Axe 2 : Requalifier et redynamiser l'offre commerciale**
- ▶ Axe 3 : Faciliter le fonctionnement des activités durant les travaux
- ▶ Axe 4 : Développer et adapter l'offre à l'arrivée du métro

En effet, l'arrivée de la ligne 11 va participer fortement à la réduction des distance-temps et peut engendrer des changements dans les modes et les lieux de consommation privilégiés des habitants et des actifs du secteur qu'il convient d'anticiper au mieux.

Une nouvelle hiérarchie commerciale à l'échelle de la ligne s'impose naturellement :

- ▶ Le confortement et le maintien du rayonnement du centre-ville de la Mairie des Lilas en poursuivant le travail sur la qualité des espaces publics, sur les livraisons et en lançant une opération de fidélisation de la clientèle et de requalification des façades et devantures
- ▶ La montée en puissance et en gamme de la place Carnot et plus largement du centre-ville de Romainville. L'objectif étant ici de positionner la place Carnot comme le second pôle majeur avec la Mairie des Lilas sur la ligne 11 »

Pour le secteur Liberté Serge Gainsbourg, il s'agit d'améliorer l'accessibilité du site et de valoriser l'offre commerciale de proximité par une opération de requalification de l'espace public.

- **L'armature commerciale dans le Contrat de ville (2015)**

Le contrat de ville dispose d'une action dédiée spécifiquement à la question du commerce. Partant du constat que le **développement commercial doit être appréhendé comme levier de qualité de vie et d'animation urbaine dans les quartiers de la politique de la ville, tout en prenant en compte les exigences propres liées à ces activités** (zone de chalandise, visibilité depuis l'espace public, etc.), le contrat de ville considère que le repositionnement de l'offre

commerciale et la mutation des locaux commerciaux constituent des axes incontournables de réflexion, pour répondre aux besoins des habitants tout en confortant l'attractivité des commerces en difficulté. ⁶⁹

L'action dédiée s'intitule « **Prendre en compte de manière systématique la place des commerces (sédentaires et forains) au sein des projets de quartier** ». Son objectif est de définir les manques et les besoins en termes d'offre commerciale, identifier les potentialités de développement, déterminer les leviers d'interventions à privilégier en termes de foncier, de montage, de gouvernance et d'animation commerciale, aider à mobiliser les aides fiscales du dispositif « Territoires entrepreneurs » pour les commerces de proximité. Elle est adossée au « Pilier 2 – Pour l'accès à l'emploi et le développement économique », à l'Orientations stratégiques 6 « Optimiser le développement économique dans les quartiers » et à l'Objectif 6.3 « Requalifier et développer l'offre commerciale »

- **L'armature commerciale dans le Projet urbain (2015)**

Tableau des enjeux par villes en 2011 ⁷⁰

Bagnolet	Un tissu commercial diffus hors du centre commercial. Pas de réelles autres polarités commerciales. La rue Sadi Carnot, qui aurait pu remplir ce rôle, ne le fait plus. La place de la mairie ne polarise pas les commerces (hors marché ?)...
Bobigny	/
Bondy	Une polarité commerciale importante le long de l'ex-RN3 , essentiellement tournée vers des clients accédant aux commerces en véhicule particulier. Quelle attraction « locale » de ces commerces ? Présence tout de même de grands commerces
Les Lilas	Equilibre commercial : Où permettre le développement commercial ? Faut-il réinterroger l'interdiction actuelle de nouveaux commerces hors secteur rue de Paris et Bd Liberté, notamment autour du parc en accompagnement de la construction de logements ou dans certains secteurs limitrophes des autres villes où il peut exister des petites polarités (polarité / linéaire commercial à penser en corrélation avec Bagnolet sur le sud de la commune (quartier de la Dhuis à Bagnolet). Fort intérêt à convertir du commerce en logement (est-ce une tendance effectivement constatée sur la Ville ?) Contrôle du développement du type de commerces à renforcer ?
Le Pré St Gervais	/
Montreuil	/
Noisy-le-Sec	Une volonté politique de protéger les commerces. Améliorer l'attractivité TC des commerces et l'organisation des espaces publics pour TC et commerces ne se fassent pas concurrences, mais soient complémentaires ?
Pantin	Commerce : absence de polarités commerciales structurantes à l'échelle de la ville mais plusieurs petits pôles positionnés sur du moyen-bas de gamme, services et restauration (rapide) : des commerces qualifiés de « peu attractifs » sur l'avenue Jean Lolive mais qui, vu le faible taux de vacance, montrent une bonne adéquation de l'offre et de la demande. Centre commercial Verpantin : déclin, manque de perméabilité. Plus faible part de services sur la RN2. Eglise de Pantin, quartier de la Mairie (et rue Hoche place Olympe de Gouge), Anatole France- Raymond Queneau, commerces de proximité Gabriel Peri – 7 arpents.
Romainville	Commerces : la localisation « tri-pôles » Carnot-Mairie est-elle pertinente ? Y a-t-il d'autres secteurs à identifier ? Comment favoriser le développement de polarités commerciales sur certains secteurs ? renforcer attractivité du petit centre commercial cité Gagarine ? Potentiel commercial secteur des 3 communes (Noisy souhaiterait également développer des cellules commerciales ?)

Source : IAU

⁶⁹ Contrat de ville 2015-2020, Est Ensemble / Préfecture de Seine-Saint-Denis

⁷⁰ Projet Urbain – PLD, Enjeux par Ville / enjeux transversaux, Direction de l'aménagement – pôle études et prospective, Est Ensemble (11 février 2011)

- **Complément de diagnostic : le tissu commercial sur le territoire d'Est Ensemble (2015)**

La présentation de l'offre commerciale de grandes surfaces et de proximité sur le territoire d'Est Ensemble qui suit repose sur un **traitement statistique spécifique de l'IAU Île-de-France**. Pour plus de détails sur la méthode, il est possible de consulter l'étude « Les polarités d'équipements et services en Ile-de-France » - Juin 2014, disponible sur le site de l'IAU Île-de-France⁷¹

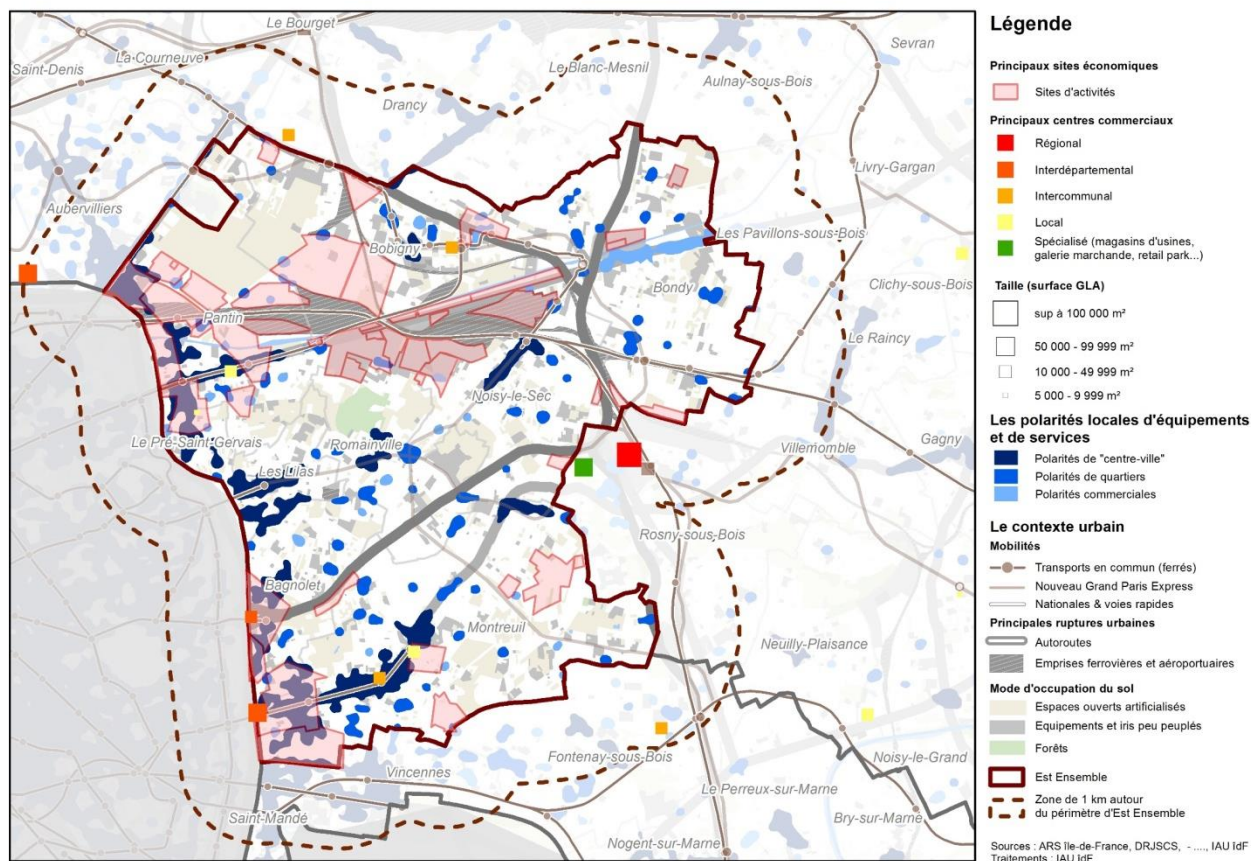
Rappel de quelques définitions :

- **c.c. régional** : centres commerciaux de plus de 80 000 m² de surface commerciale et principaux centres commerciaux de villes nouvelles
- **c.c. interdépartemental** : centres commerciaux comprenant un hypermarché et dont la surface commerciale est comprise entre 40 000 et 80 000 m²
- **c.c. intercommunal** : centres commerciaux comprenant un hypermarché et dont la surface commerciale est comprise entre 20 000 et 40 000 m²
- **c.c. local** : centres commerciaux comprenant une moyenne ou grande surface alimentaire et dont la surface commerciale est comprise entre 5 000 et 20 000 m²
- **c.c. spécialisé** : autres centres commerciaux sans locomotive alimentaire orientés vers l'équipement de la personne, de la maison, etc.
- **les polarités de «centre-ville»** il s'agit de polarités dont l'influence s'exerce sur la commune, voire sur les communes voisines. Les équipements et services présents sont nombreux (souvent plus de 100), diversifiés (commerces, médecins et services sanitaires, lieux culturels et de loisirs notamment). Les commerces y sont diversifiés et permettent de satisfaire les besoins variés des populations, très courants ou non. Bien souvent, les équipements administratifs s'y trouvent également (mairie par exemple). Les cheminements piétons y sont possibles. Elles couvrent souvent une superficie relativement importante et les équipements et services qui la composent sont relativement proches les uns des autres;
- **les polarités de quartiers** : il s'agit de polarités plus petites et moins denses, offrant moins de services et d'équipements mais permettant de réaliser un certain nombre d'achats quotidiens ou de dépannage à pieds, ou proposant des services courants (coiffeur, généraliste...). Elles exercent une influence plus locale, souvent infracommunale ;
- **les polarités « commerciales »**, où l'on se rend en voiture : elles sont constituées autour d'un centre commercial avec galerie marchande ou d'une zone commerciale ;

Ce traitement statistique a permis de mettre en évidence plusieurs faits marquants concernant le territoire d'Est Ensemble :

- ▶ Il n'y a pas de centre commercial d'envergure régionale sur le territoire d'Est Ensemble, en attendant le village des marques sur le site des anciennes écuries
- ▶ On trouve en revanche à proximité des centres commerciaux très attractifs et d'envergure régionale: O'Parinor à Aulnay-sous-Bois et Rosny 2. Pour ce dernier, son attractivité devrait se renforcer avec le prolongement de la ligne 11.
- ▶ Les communes limitrophes de Paris disposent de densités importantes de polarités commerciales de niveau « centre-ville » qui rayonnent au-delà des limites communales
- ▶ Exception faite de Noisy-le-Sec, les autres communes disposent d'une offre commerciale moins complète
- ▶ Plus particulièrement dans les sites d'activités non tertiaires, les polarités d'équipements et de services sont quasi inexistantes
- ▶ Sur le périmètre de projet Canal de l'Ourcq et secteur de l'Horloge, l'offre commerciale est entièrement à créer
- ▶ Sur la RN3, au niveau de Bondy, on trouve une polarité commerciale ancienne et d'envergure composée d'enseignes nationales de type « boîtes à chaussures ».

⁷¹ <http://www.iau-idf.fr/savoir-faire/nos-travaux/edition/les-polarites-dequipements-et-services-en-ile-de-france.html>



► AFOM relative à l'armature commerciale sur le territoire d'Est Ensemble

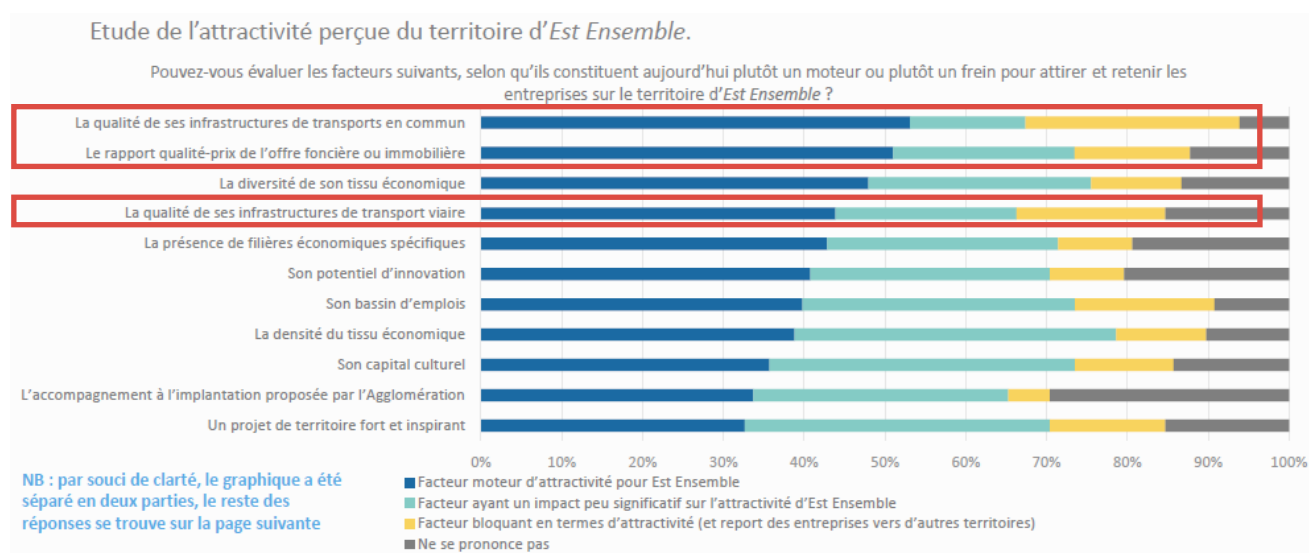
FORCES ■ Nombre de centres commerciaux sur et à proximité du territoire maîtrisé ■ Des polarités de centre-ville fortes aux franges de Paris ■ N3	FAIBLESSES ■ Qualité de certains espaces piétons (par exemple RN3 au niveau de Bondy) ■ Pouvoir d'achat faible sur certains territoires ■ Sécurité
OPPORTUNITES ■ Un levier de développement économique ■ Un potentiel de densification et de requalification sur la RN3 ■ Aménagement de nouveaux quartiers (canal de l'Ourcq, Horloge...) avec arrivée de population et d'entreprises ■ Développements confirmés à moyen terme de l'offre de transports en commun	MENACES ■ Risque d'aspiration par Rosny 2 et Domus (en lien avec le prolongement de la ligne 11) ■ Développement d'immeubles tertiaires de grands gabarits sans linéaires commerciaux

B - Mise en perspective

• Zoom sur la perception des aménagements économiques

L'enquête de perception du potentiel économique d'Est Ensemble réalisée dans le cadre de cette étude a permis de mettre en évidence quelques faits marquants quant à la perception de l'environnement (foncier, immobilier, accessibilité, cadre de vie et de travail) d'Est Ensemble. Ces données sont basées sur une centaine de répondants et l'intégralité des réponses sont disponibles en annexes.

- ▶ **1^{er} fait marquant :** Le caractère « en mutation » du territoire est fortement perçu par les répondants. En effet, interrogés sur leur ressenti global par rapport au territoire, c'est l'item « territoire en mutation » qui remporte la plus grande adhésion des répondants, avec 95% d'entre eux étant d'accord ou plutôt d'accord avec cette proposition (les 2/3 de ces derniers s'estimant par ailleurs « tout à fait d'accord »)
- ▶ **2^{ème} fait marquant :** Les principaux moteurs susceptibles « d'attirer et de retenir les entreprises » sont liés au rapport qualité-prix de l'offre foncière ou immobilière. Sur vingt items proposés, 3 critères ressortent tout particulièrement : la qualité des infrastructures de transports en commun, considéré comme un facteur moteur pour 53% des répondants, le rapport qualité-prix de l'offre foncière ou immobilière, considéré comme un facteur moteur pour 51% des répondants, et la qualité des infrastructures de transports viaire, considérée comme un facteur moteur pour 44% des répondants.
- ▶ **3^{ème} fait marquant :** Les représentants des collectivités sont légèrement plus optimistes que les entreprises quant à la capacité d'une entreprise à bénéficier d'un parcours immobilier complet sur Est Ensemble, « de l'idée de sa création à ses phases de développement ». En effet, 92.5 % des répondants issus de collectivités répondent « oui, tout à fait » ou « oui dans certains cas », là où ils ne sont que 77% du côté des entreprises. Mais le résultat d'ensemble est plutôt positif
- ▶ **4^{ème} fait marquant :** Malgré cela, « l'adaptation de l'offre immobilière aux besoins des entreprises » devrait constituer la priorité n°3 des actions d'Est Ensemble pour les années à venir (sur 10 champs mentionnés spontanément à cette question ouverte). Les deux premiers champs sont l'accompagnement à la création et au développement d'entreprises, et la communication et le marketing territorial.
- ▶ **5^{ème} fait marquant :** Près de 50% des répondants estiment que le cadre de vie d'Est Ensemble est un facteur bloquant en termes d'attractivité économique



► **Plusieurs points ressortent du diagnostic réalisé :**

- Un rapport accessibilité / prix du foncier parmi les plus performants en première couronne, en raison d'une concomitance entre une offre foncière importante et une desserte viaire et en transports en commun de plus en plus attractive, même si le territoire connaît et connaîtra pour un certain nombre d'années encore de réelles inégalités en matière de TC (îlots mal desservis, problème des liaisons non-radiales)
- Une situation qui permet une réelle attractivité « naturelle » d'Est Ensemble auprès de grands comptes tertiaires (relocalisation, regroupement), avec une dynamique tertiaire maintenue même pendant la période critique qu'a connu ce marché en Ile-de-France récemment
- En matière d'aménagement urbain, une double fracture territoriale caractérise le territoire : Est/Ouest en termes de tailles d'entreprises, et Nord/Sud en termes d'envergure des emprises foncières et d'insertion dans le tissu urbain
- Une corrélation non systématique des zones d'emplois et des espaces dédiés aux activités économiques avec une forte densité d'emplois insérée dans un tissu mixte et urbain
- Une variété de l'immobilier économique qui répond à l'heure actuelle à une grande diversité de besoins en termes de typologies d'entreprises (tertiaires / productives) avec des offres de plus en plus rares à l'échelle francilienne (ateliers à proximité des TC) mais une offre insuffisante de petites surfaces

- Un parcours immobilier par domaine d'activités économique retenu dans le cadre du CDT inégalement structuré :

- Santé / Biotechnologies : Une offre en cours de finalisation autour de Biocitech
- Métiers d'arts : Des dispositifs existants et soutenus par Est Ensemble mais en sous-capacité et ne permettant de proposer suffisamment de solutions satisfaisantes en sortie de pépinière, et avant une prise en compte propre de locaux par l'entreprise
- Image et création numérique : Pas d'offre immobilière soutenue par Est Ensemble mais une émergence naturelle de plusieurs projets de tiers-lieux, notamment sur ces thématiques, mais plutôt en franges parisiennes
- Eco-activités : Une offre à construire dans le cadre de la cité de l'éco-habiter à Pantin, mais des incertitudes sur la capacité du territoire à maintenir les entreprises productives de ce secteur d'activités

- Des franges parisiennes qui ont vu se développer récemment de nombreux projets de tiers-lieux, portés souvent par des acteurs privés ou associatifs

- Le territoire est bien desservi en TC dans sa partie Ouest, la partie Est est en revanche mal desservi
- L'amélioration significative de l'accessibilité en TC des nouveaux sites tertiaires projetés ne sera effective qu'à partir de 2025
- Le réseau viaire principal est saturé, situation non spécifique à Est Ensemble toutefois
- 4 communes seulement intégralement équipées en fibre optique, avec une absence de lien systématique entre projets d'aménagement, les projets d'implantation et de développement d'entreprises et les opérateurs de télécommunication, ne permettant pas ainsi une coordination optimale des travaux d'aménagement.
- Un tissu commercial de proximité affaibli par la présence à proximité immédiate du territoire d'Est Ensemble de polarités commerciales d'envergure régionale, et un vrai déficit de commerces et de services dans les sites d'activités non tertiaires

Un maintien complexe des activités productives et plus largement, des petites activités

Les franges faubouriennes d'Est Ensemble sont des espaces désormais « naturellement attractifs » pour les investisseurs et entreprises tertiaires, ce qui génère une hausse progressive des coûts fonciers. En effet, dans un contexte de forte pression foncière, les opérations d'aménagement laissent la porte ouverte à des opérations de **spéculation foncière**. La moins-value foncière engendrée par le développement de locaux d'activités par rapport à d'autres usages du sol tels que les logements ou le tertiaire, ne favorise pas le développement de l'offre à destination de ces entreprises⁷². Les entreprises mixtes déjà sur place, qui occupent souvent des actifs peu qualitatifs deviennent des « éléments perturbateurs » obérant la qualité urbaine et architecturale du projet urbain.

Lorsque que ces entreprises se maintiennent néanmoins au cœur des périmètres de projets, la densification et la mutation des tissus environnants – notamment dans un objectif de développement de l'offre résidentielle – risquent bien souvent de générer des **conflits d'usage**, bien que l'intensité des nuisances actuelles soient bien moindres que celles des « fabriques » du début du 20^{ème} siècle. Rappelons en revanche que ces nuisances ne sont pas à sens unique et que les PME-PMI peuvent elles aussi souffrir des mutations de leur environnement immédiat, au travers par exemple d'une complexification de l'accessibilité routière (qui prime encore souvent pour ces entreprises sur la desserte en transports en commun), ou d'une incapacité à réaliser une extension sur site.

Une fuite de ces entreprises – TPE, PME, PMI, petits services, artisans... parmi lesquelles on compte notamment des acteurs de l'économie verte – est donc actuellement observée. En effet, pour des entreprises ayant amorti leurs investissements immobiliers, la relocalisation aux niveaux de loyers de 2015 peut s'avérer complexe, et conduire soit à une fragilisation forte du modèle économique de l'entreprise, soit à une décision de relocalisation dans une commune plus éloignée de Paris, en 2^{ème} ou 3^{ème} couronne, en-dehors de limites du Territoire.⁷³

Cette situation n'est pas spécifique à Est Ensemble puisqu'on assiste depuis quelques dizaines d'années à un **mouvement centrifuge des locaux d'activités** vers les franges périphériques de la métropole francilienne. Si le phénomène n'est pas nouveau et intrinsèquement lié aux mécaniques de marché immobilier, la problématique s'est renforcée depuis quelques années en première couronne parisienne, et le sera encore davantage à l'aune des projets structurants du Grand Paris. A Est Ensemble, où la mixité urbaine et économique est justement considérée comme l'une des forces du territoire, la question prend néanmoins une résonance particulière.

Pourtant, **les enjeux liés au maintien d'activités productives dans les centralités urbaines sont multiples :**

- ▶ Les activités productives incluent de nombreux services aux entreprises requérant une proximité des fonctions métropolitaines dites supérieures et des pôles tertiaires (exemple typique du dépannage des ascenseurs des tours de La Défense !)
- ▶ Les PME-PMI franciliennes contribuent à la création de richesse tant par la part d'emplois qu'elles génèrent au niveau régional que par leur capacité d'innovation
- ▶ Elles sont aussi pourvoyeuses d'emplois peu ou moyennement qualifiés, occupés par les habitants du territoire, et leur maintien et leur développement in situ est donc stratégique pour le territoire, leur éviction systématique étant au contraire susceptible de fragiliser les filières et l'emploi local
- ▶ Enfin, à l'heure où les objectifs de développement durables incitent à davantage de proximité dans une perspective de réduction des GES, le maintien de ces activités qui emploient des populations locales contribuent au maintien d'une proximité lieu de domicile / lieu de travail et au renforcement des circuits courts de production.

Dès lors, sur les territoires en proie à ce phénomène, plusieurs modèles sont possibles, et l'un des enjeux de ce schéma est sans doute de parvenir pour Est Ensemble à se positionner sur l'un ou l'autre de ces modèles :

- ▶ **Le premier modèle est celui consistant à laisser opérer le marché.** Le tertiaire et le logement, actifs particulièrement rentables pour les opérateurs privés continuent à se développer, et la pression foncière conduit à une éviction progressive d'activités productives, pourtant plus pourvoyeuses d'emplois locaux que les nouvelles implantations tertiaires. Ce modèle de développement qui a bien fonctionné sur Plaine Commune semble néanmoins aujourd'hui devoir faire face à certaines limites, avec de polarités tertiaires en dichotomie avec l'économie locale

⁷² On estime en moyenne que le loyer supportable / m² pour entreprise mixte est près de 2 fois inférieur à celui d'une entreprise tertiaire

⁷³ Sequano Aménagement, Juin 2015 (M. Lacroux, DGA, Mme. Poulain, Chef de projets, L. Aragna, Chef de projets)

► **Le second modèle serait celui d'un positionnement fort sur la volonté de maintenir des activités productives** sur le territoire. C'est le parti qui a été pris par exemple sur le Grand Lyon avec cette intervention début 2014 de Gérard Colomb : « Nous voulons favoriser la présence de l'entreprise dans la ville. Nous voulons offrir des capacités de développement économique suffisamment diversifiées, à travers la multiplication de zones d'activités, de préférence durables et écologiques comme le parc technologique de Saint-Priest ou le Pôle Pixel à Villeurbanne », explique Gérard Collomb. » Et d'enfoncer le clou : « Notre priorité est bien le maintien de l'industrie et de l'activité économique en Ville. ». Seine Amont est un Territoire aux problématiques foncières similaires à celles d'Est Ensemble qui s'engage également sur cette voie. Ce modèle, qui va à l'encontre des mécaniques naturelles de marché, **suppose néanmoins un soutien politique fort** du Territoire pour accompagner l'émergence de modèles de gouvernance différents (ex du portage foncier à long terme) ou de formes immobilières atypiques (locaux d'activités plus denses, petites surfaces...) qui **relèvent encore de l'expérimentation, ce qui suppose aussi une prise de risque.**

- De bonnes pratiques sont déjà observées en ce sens sur Est Ensemble qui pourraient être démultipliées (expérimentations sur certains quartiers de Montreuil ou Pantin par exemple pour maintenir des activités dans le diffus, avec une approche « dans la dentelle » de la programmation)⁷⁴
- **Le dernier modèle serait sans doute un modèle médian, consistant à conforter les polarités tertiaires en créant toutefois les conditions de maintien de petites surfaces (petites productions, artisanat mais aussi services et commerces de proximité) à proximité et au service de ces polarités.** Ce faisant, l'objectif est double : renforcer l'offre de services à destination de salariés exigeants récemment implantés sur le territoire et créer de l'emploi en local

Une absence de cadrage prospectif qui nuit à la lisibilité d'ensemble et génère un développement « par à-coups »

Au-delà de l'étude des documents-cadres et des apports statistiques, la réalisation d'entretiens avec divers acteurs du développement urbain et immobilier met en exergue un manque de coordination des projets urbains et immobiliers. En pratique, si les relations investisseurs / territoire peuvent être accélérés en raisonnant à l'échelle communale, l'absence de lisibilité à un échelon communautaire donne le sentiment à d'autres « d'être condamnés à raisonner à court terme, dans une logique de colmatage et dans une sortie de cacophonie »⁷⁵ quant à la complémentarité des différents projets.

Cela donne lieu à :

- Un renforcement du phénomène mis en avant ci-avant avec une tendance à la sécurisation des actifs développés par les investisseurs et un grignotage progressif d'espaces hébergeant des entreprises historiques du territoire
- Un manque de visibilité des entreprises dans leurs décisions de développement voire frein à la création d'activités pour de petits porteurs de projets

La situation est particulièrement critique sur le choix des ambitions qui souhaitent être portées au niveau du Canal de l'Ourcq : maintien d'activités issues des « filières d'excellence » du CDT, développement du fret fluvial, renforcement d'activités pourvoyeuses d'emplois locaux, orientation loisirs, etc... ?

Ce constat est en partie lié à la jeunesse du Territoire, mais le projet urbain en cours d'élaboration a vocation à proposer et faire valider à l'échelle d'Est Ensemble un cadre commun d'intervention, permettra sans doute de faire évoluer la situation de manière favorable.

Il est à noter que cette logique de fonctionnement « au cas par cas » et à court terme, se retrouve également en matière d'amélioration de la desserte numérique des entreprises.

Quid de l'anticipation de l'affaiblissement de l'argument foncier ?

Le rapport accessibilité/cout du foncier est sans doute aujourd'hui le facteur d'attractivité sur le territoire d'Est Ensemble. C'est en tout cas ce qui ressort des différents entretiens et de l'enquête de perception du territoire réalisés dans le cadre de cette étude. Pour autant, près de la moitié des équipes dédiées au développement économique sont d'accord avec

⁷⁴ Projet urbain – Compte-rendu de l'Atelier de travail avec les élus sur l'identification des enjeux (12 février 2015)

⁷⁵ Sequano Aménagement, Juin 2015 (M. Lacroux, DGA, Mme. Poulain, Chef de projets, L. Aragna, Chef de projets)

l'affirmation selon laquelle « les plus gros employeurs du territoire n'ont pas d'ancrage territorial, et qu'à 5-10 ans, rien ne les y retient »⁷⁶

Si l'argument constitue aujourd'hui un déclic évident de décision d'implantation sur Est Ensemble, permettant de dépasser des perceptions plutôt négatives de l'environnement et du cadre de travail proposé sur le territoire, qu'en sera-t-il en 2030 ? Le rapport accessibilité/prix sur Est Ensemble sera-t-il aussi attractif au regard du desserrement de la métropole et d'une certaine homogénéisation des niveaux de desserte en 1^{ère} couronne ? Un ratio plus attractif en 3^{ème} et 4^{ème} couronne ne donnera-t-il tout simplement pas lieu à la relocalisation de certains établissements emblématiques ayant élu Est Ensemble, « juste pour le foncier » ?

Dans une logique - très - prospective, l'enjeu Est Ensemble dans sa stratégie de développement économique est peut-être de parvenir à assurer une diversification de ses moteurs d'attractivité. Le directeur d'Orange Business Services, installé depuis 2014 à Bagnolet, évoquait au cours d'un entretien que « [les équipes] ne pourr[ont] être bien ici que si [elles créent] du lien en local ». ⁷⁷ **C'est la question de l'ancrage qui est ici posée, et s'il est vrai que la densité de l'armature commerciale et de service, de la qualité de la desserte numérique, de la possibilité de disposer de solutions d'hébergement pour les salariés à proximité... ne constituent pas aujourd'hui des éléments déclencheurs d'implantation, ces éléments constitutifs de la qualité du cadre de vie et de travail seront-ils en mesure à horizon 10-15 ans de jouer leur rôle d'éléments d'ancrage ?**

C'est aussi la question de la constitution du panel de cibles à privilégier par Est Ensemble en matière de développement économique que l'on peut indirectement se poser ici, d'autant que dans un contexte peut-être moins naturellement attractifs, les efforts nécessaires pour capter de nouveaux établissements peuvent s'avérer bien plus consommateurs de ressources internes que la fidélisation des établissements présents, fonctionnement marketing d'ailleurs bien connu des grandes entreprises de consommation (capter un client coûte environ 10 fois plus cher que de le fidéliser !).

⁷⁶ Séminaire avec la Direction du développement économique d'Est Ensemble, 31 Mars 2015

⁷⁷ Rendez-vous avec Benoît Huver, Vice-Président Customer Services and Operations, Orange Business Services, Bagnolet

C - Grands enjeux

AFOM - Aménagements économiques

ATOUTS Que valoriser ?	FAIBLESSES Quels problèmes majeurs ?
Un positionnement stratégique aux portes de Paris et à proximité de l'aéroport international Roissy-Charles-De-Gaulle, appuyé par une bonne accessibilité⁷⁸ Un potentiel foncier d'ores-et-déjà à l'œuvre dans une dynamique d'attractivité économique (rapport coût/accessibilité compétitif) Une offre immobilière très diversifiée pour un territoire du cœur de l'agglomération, en cohérence avec la diversité des activités économiques Une réelle mixité urbaine et économique sur certains quartiers Les commerces sur l'axe commercial N3 au niveau de Bondy fonctionnent bien en termes de chiffre d'affaires Quelques initiatives publiques destinées à encourager le développement de formes immobilières non naturellement privilégiées par les mécaniques du marché (ex. Zone Méhul, Réflexion autour d'un foncière à long terme, engagements sur le commerce dans le cadre du protocole d'accord avec la ville de Paris...)	La moitié Est du territoire actuellement mal desservi par les transports en commun Une absence de cap prospectif et cohérent au niveau intercommunal, perceptible par les acteurs de l'aménagement et de l'immobilier → Un aménagement économique qui se fait au coup par coup, en mode projet, et à l'échelle locale Une absence d'arbitrage clair et partagé sur la question de la logistique urbaine Un déficit de petites surfaces pour les entreprises, notamment en création ⁷⁹ Un tissu de commerces et services de proximité assez disparate sur le territoire En-dehors des fortes polarités tertiaires, des espaces d'activités économiques sont encore mal ou pas du tout équipés du point de vue des commerces et des services ; notamment sur certains nouveaux quartiers (ex. Canal de l'Ourcq et secteur de l'Horloge) Un déficit d'offre de petites surfaces (ateliers, petits commerces...) notamment en pieds d'immeuble Des entreprises productives implantées historiquement sur le territoire fragilisées (projet urbain, pression foncière) / Une pression des programmes de bureaux et de logements au détriment des activités artisanales et de production légère. ⁸⁰ Des pôles tertiaires (Bagnolet, mairie de Montreuil) qui connaissent une perte d'attractivité depuis 10 ans, sans perspective d'amélioration de la desserte
OPPORTUNITES Quels leviers de développement ?	MENACES Quel(s) risque(s) si l'on n'agit pas ?
Un territoire identifié comme stratégique dans le SDRIF Le prolongement de la ligne 11 et du T1 effectif à l'horizon 2020 De nombreux projets de transports en commun et d'interconnexion (Grand Paris Express, Tangentielle Nord...) créant ou renforçant des centralités à l'horizon	Les délais de réalisation de la ligne 15 Est : pas avant 2025-2030, contre 2022-2025 pour la ligne 15 Sud Une poursuite de l'éviction progressive des TPE/PME hors territoire de projet, sous l'effet des forces du marché Une perte de la mixité fonctionnelle sur certains quartiers,

⁷⁸ Contrat de développement territorial « Est Ensemble – La Fabrique du Grand Paris », Février 2014

⁷⁹ Youness Bourimech, DG Be-Clean et Président du Club d'entreprises de Bondy, Mai 2015

⁸⁰ Convention du PACTE 2014-2017 pour le Développement du territoire de la Communauté d'Agglomération Est Ensemble (25/11/2013) – Matrice AFOM

2030	
Trois secteurs de projets d'aménagement d'envergure (Plaine de l'Ourcq ; Portes de Paris, et le Plateau)	mixité pourtant mise en avant comme force du territoire
Des possibilités considérables en matière d'intensification, de renouvellement et d'innovation urbaine ⁸¹	Une incapacité à accueillir les activités de services qui pourraient se développer dans le sillon des polarités tertiaires et à proximité de celles-ci
	La concurrence d'autres territoires en matière de développements de bureaux.

GRANDS ENJEUX

Les grands enjeux identifiés dans le cadre du projet urbain, en matière de développement économique et commercial ⁸² :

- ▶ **Question transverse : « Comment conforter la montée en puissance du tertiaire supérieur et affirmer un modèle de développement économique diversifié? »**
- ▶ **A - Pérenniser l'attractivité des polarités tertiaires établies :** Face à des entreprises du tertiaire supérieur extrêmement mobiles et l'abondance des opportunités d'implantation qui leur est offerte, il est nécessaire de veiller à conforter l'attractivité des quartiers d'affaires qui fonctionnent bien (bas Montreuil et quartier administratif de Bobigny) et à renouveler l'attractivité des quartiers d'affaires impactés par la vacance ou l'obsolescence (pôle Gallieni et mairie de Montreuil). Cette stratégie de consolidation est essentielle dans le contexte d'une légère reprise des commercialisations de bureaux à l'échelle régionale (2,1 millions de m² commercialisés en 2014 mais avec des loyers réels toujours en baisse)
- ▶ **B - Définir une programmation raisonnée et attractive pour les nouvelles polarités tertiaires ambitionnées :** Les ambitions de développement de nouvelles polarités tertiaires à court terme (ZAC Ecocité canal de l'Ourcq, ZAC Ecoquartier Gare, ZAC de l'horloge...) et long terme (Hauts de Montreuil/Tram Ouest, Pôle Gare de Bondy...) peuvent se heurter à une programmation à l'échelle métropolitaine surdimensionnée et à un possible ralentissement de la construction de bureaux à l'échelle régionale. Dans le cadre d'une volonté de développer parallèlement dans un quartier les logements et les bureaux, un dimensionnement crédible de la programmation de bureaux au regard des capacités d'absorption du marché est à rechercher. Une temporalisation et une hiérarchisation de la programmation tertiaire sur l'ensemble du territoire, souple mais réaliste, doivent être définis.
- ▶ **C - Préserver la mixité fonctionnelle dans le tissu à dominante résidentielle :** Le maintien d'une cohabitation entre logements et activités, qui constitue une identité morphologique forte de certains quartiers, est un objectif affiché par les communes et Est Ensemble. Pour autant, la mutation des espaces d'activités en logements, avec pour conséquence le départ des activités traditionnelles liées à l'artisanat et la petite industrie, est une réalité à l'œuvre et qui pourrait s'accélérer sous l'effet de la pression foncière. Les dispositifs réglementaires spécifiques doivent être mobilisés pour assurer une plus forte protection du tissu d'activités existant. Cette préservation du tissu existant doit s'accompagner d'actions et de mesures visant à favoriser le développement de nouveaux espaces d'accueil pour les TPE et l'artisanat.
- ▶ **D - Affirmer les sites d'activités stratégiques :** Compte tenu de l'objectif de diversité du tissu économique et des cibles de développement de secteurs d'activités, le territoire doit pouvoir maintenir une variété importante de produits en immobilier d'entreprise : entrepôts, locaux d'activités/mixtes pour PME/PMI, laboratoires... Ce type de produits est très largement implanté dans les zones d'activités, en nombre sur le territoire d'Est Ensemble. Or celles-ci constituent aussi des opportunités pour le développement de nouveaux quartiers résidentiels ou d'affaires. Ce risque de contraction des espaces d'activités doit être maîtrisé et organisé. Une identification et **une « sanctuarisation » des zones d'activités jugées** stratégiques (notamment logistique) doivent être effectuées, qui devra s'accompagner d'actions de montée en gamme et en visibilité.
- ▶ **E - Renforcer l'armature commerciale du territoire ⁸³ :** L'offre en commerces, services et restauration répond à la fois aux besoins des habitants, est source de développement économique à travers les emplois qu'elle génère et est un élément constitutif de l'attractivité d'un territoire auprès des entreprises. Le renforcement de l'armature commerciale du territoire doit passer par la mise en place d'un maillage commercial équilibré et hiérarchisé par niveaux de rayonnement des polarités commerciales, cohérent avec l'armature urbaine et l'organisation des mobilités

⁸¹ Contrat de développement territorial « Est Ensemble – La Fabrique du Grand Paris », Février 2014

⁸² Projet urbain – Présentation de la réunion de croisement projet urbain-devéco, Document interne, IAU ÎdF (9 mars 2015)

⁸³ Remarque : La compétence commerciale n'a cependant pas été transférée à l'agglomération et relève de la compétence communale

du territoire. Il doit également tenir compte des effets d'attractivité exercés par les pôles commerciaux alentour (Rosny 2, Paris), afin de travailler en complémentarité et d'éviter les phénomènes d'évasion commerciale probablement renforcés par le prolongement de la ligne 1 vers le centre commercial régional.

Les grands enjeux complémentaires identifiés dans le cadre de la présente réflexion⁸⁴ :

Le maintien d'une diversité économique sur le territoire, élément qui peut être élevé à la hauteur de marqueur d'identité de ce territoire multiple

La cohérence et la concomitance entre projets de création / renouvellement d'espaces destinés à l'accueil d'activités économiques, et les niveaux de desserte viaire et/ou en transports en commun, en fonction de la nature des activités économiques ciblées

La mise en adéquation des moyens numériques en termes de desserte par rapport aux ambitions de développement économique : attractivité et maintien des entreprises, lien avec les domaines d'activités économiques retenus qui englobent des entreprises particulièrement consommatrices de flux d'informations (ex. ICC, bureaux d'étude, imagerie médicale...)

La nécessité de diversifier les moteurs d'attractivité économiques (aujourd'hui, le rapport qualité/prix du foncier, mais demain ?) en vue de garantir un ancrage pérenne des activités qui choisissent aujourd'hui Est Ensemble

Scenarii

Analyse de la situation

► Scénario au fil de l'eau : Quels développements si Est Ensemble fait le choix d'une stratégie dans la continuité de ce qui se fait actuellement (fil de l'eau) ?

- Des arrivées plus ou moins massives de nouveaux grands comptes en provenance de Paris sur des programmes de bureaux neufs et une poursuite ou accentuation du processus d'éviction d'activités plus fragiles⁸⁵ et un potentiel entrepreneurial et d'innovation qui reste finalement dans l'ombre des polarités tertiaires de l'Ouest du territoire
- Un manque de lisibilité sur la cohérence globale des positionnements de chaque secteur géographique, avec un effet de blocage sur certains porteurs de projets (quelle localisation privilégier en l'absence de vision des évolutions futures des différents quartiers ?)
- Un frein ponctuel de l'attractivité du territoire dans l'éventualité d'une prise de retard des travaux du Grand Paris Express
- Une mixité fonctionnelle et urbaine affaiblie, alors qu'il s'agit de l'un des éléments systématiquement présenté comme l'une des forces du territoire
- Un défaut d'anticipation et de coordination des aménagements numériques avec les projets urbains et d'implantation d'entreprises, et une saturation des équipements existants pouvant générer des surcoûts en termes de travaux à posteriori et des situations complexes avec des entreprises locales, pouvant même à terme constituer un point de blocage à l'installation. Un risque de discordance entre les typologies d'entreprises des domaines d'activités reconnus comme stratégiques et les besoins en desserte numérique de celles-ci (message brouillé)
- A terme, des entreprises peu ancrées dans leur environnement, qui fonctionnent de manière extra-territoriale, et qui pourraient à terme choisir de quitter Est Ensemble pour la 2^{ème} couronne, dans la seule perspective de rationaliser les coûts

► Scénario proactif : Quels développements si Est Ensemble fait le choix d'une stratégie proactive dans certains ou l'ensemble des champs thématiques ?

⁸⁴ Remarque : A date de rédaction du document, antérieure au comité de pilotage du 8 juillet 2015, les grands enjeux présentés ici n'ont pas pu faire l'objet d'une validation politique, contrairement à ceux issus du projet urbain

⁸⁵ Elaboration du diagnostic partage du territoire de la CA Est Ensemble, Etape prospective, scénario tendanciel consolidé – Avril 2013, Attitudes urbaines, Respublica, L.Chalard Consultant. Remarque sur la méthode de construction des scenarii tendanciels : « Le scénario tendanciel témoigne à la fois de la prolongation des tendances générales constatées dans la première décennie des années 2000, mais aussi d'évolutions notables liées aux actions politiques engagées ou qui vont être engagées sur le territoire de la CA Est Ensemble. »

- Quelques actions identifiées à ce stade qui pourraient permettre d'aller plus loin en matière d'aménagement économique :

- La mise en musique d'une approche coordonnée à l'échelle du territoire, assurant plus de cohérence et de visibilité pour les acteurs locaux, tout en mettant en place des outils de nature à contrebalancer les effets liés à la spéculation foncière autour des grands projets (ex. foncière long terme, comme prévu dans l'action 12 du CDT)
- Une démultiplication des bonnes pratiques qui ont émergé sur le territoire en matière d'incitation au développement de formes immobilières plus risquées du point de vue de l'investisseurs, mais nécessaire au maintien d'une diversité urbaine, économique et par répercussion, sociale → Expérimentation en lien avec l'esprit de « La Fabrique »
- Une reconnaissance du poids croissant de la desserte numérique dans les stratégies d'implantation et une considération de cet élément comme l'une des variables d'attractivité économique, au même titre que la desserte physique
- La mise en place d'une stratégie de développement et de diversification de l'offre commerciale des polarités « commerciales » avec l'objectif de tendre vers des polarités de type « centre-ville » (requalification des espaces publics en proposant des cheminements piétons qualitatifs, densification des « boîtes à chaussures » notamment sur la RN3 dans le secteur du pont de Bondy, insuffler de la mixité fonctionnelle à l'échelle des îlots) / Un prolongement des initiatives engagées sur les RdC commerciaux
- Un arbitrage clair et partagé quant à l'avenir du canal de l'Ourcq : orientation loisirs et résidentiel VS maintien des activités des « filières d'excellence » 86 Vs Scenario mixte ?
- Un rééquilibrage des fonctions au sein de l'intercommunalité, de « coloration » tertiaire et industrielle, grands comptes/ PME qui permettrait de répondre plus finement aux caractéristiques et besoins et à la variété des activités en place et à venir

⁸⁶ <https://www.seine-saint-denis.fr/L-Ourcq-en-mouvement.html>

Partie V : Perception et attractivité

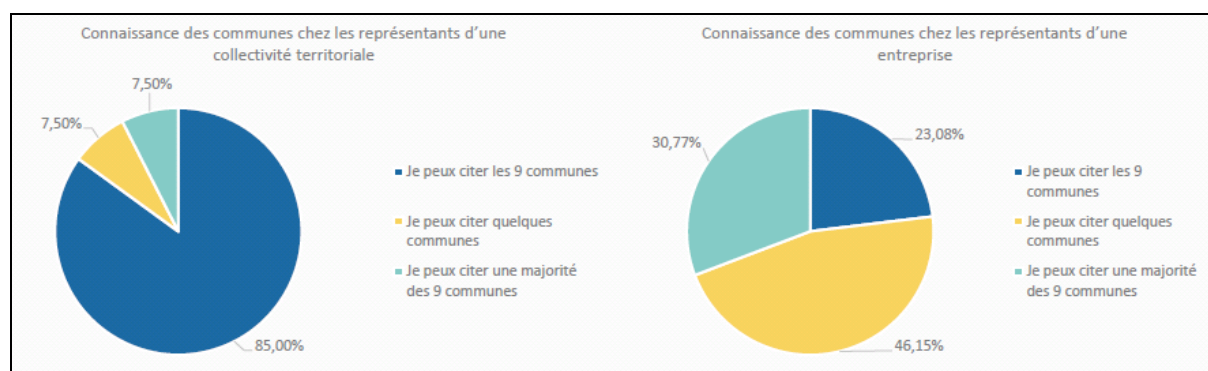
Cette cinquième partie interroge les questions de perception, d'image, d'identité et finalement d'attractivité du territoire d'Est Ensemble. Elle se fonde sur une étude par questionnaire auprès des acteurs du territoire (collectivités, acteurs publics, entreprises,...). 98 questionnaires ont été administrés sur un fichier de 400 personnes ou structures contactées (cf. graphique ci-contre présentant la répartition des répondants par entité de rattachement).

Cette partie se structure autour de deux sections :

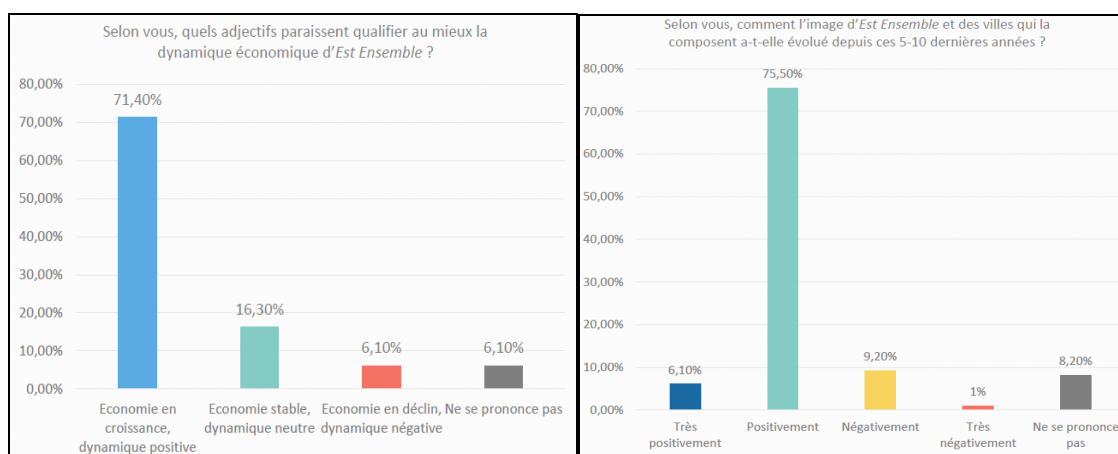
- Une analyse des retours aux questionnaires
- La définition des enjeux d'image, d'identité pour favoriser une perspective positive et renforcer l'attractivité territoriale et économique

A - Principaux éléments de constat

Le questionnaire débutait par des questions portant sur la connaissance du territoire.

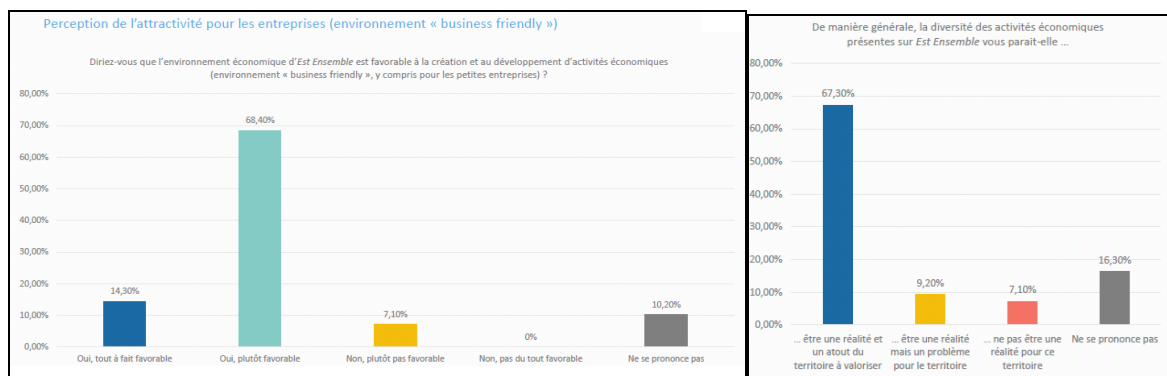


Il est intéressant de voir que les représentants d'une entreprise ne sont capables que pour 23,08% d'entre eux de citer les 9 communes de la CA Est Ensemble ; ce taux est à comparer avec 85% parmi les membres d'une collectivité territoriale. Deux phénomènes peuvent être interprétés de ce chiffre : soit les représentants d'entreprises ne connaissent pas les limites du Territoire ; soit ils ne connaissent que les communes dans lesquelles ou pour lesquelles ils travaillent. **Quoiqu'il en soit, il est important de faire connaître Est Ensemble et ses communes membres.**

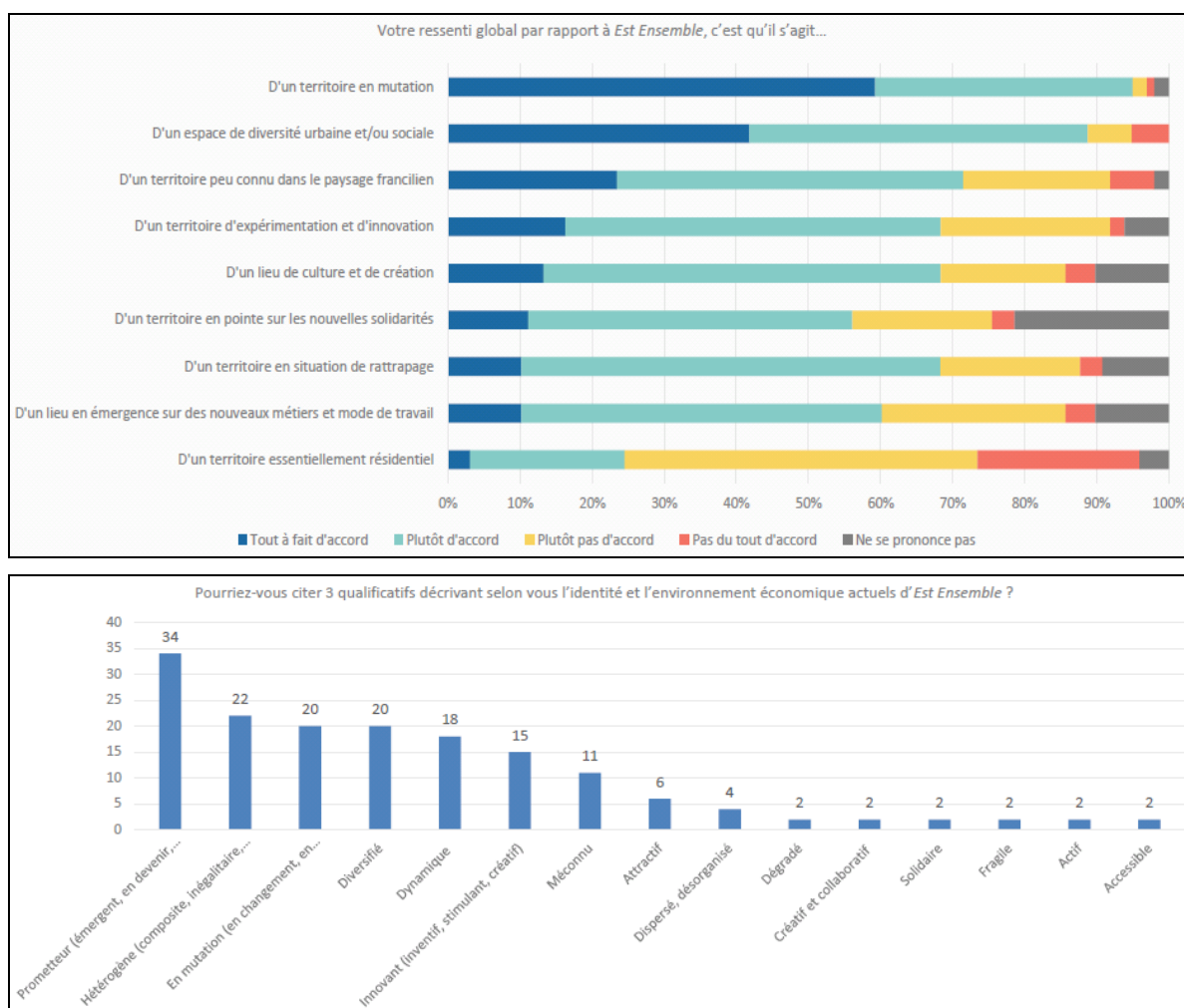


Le territoire d'Est Ensemble bénéficie toutefois d'une image positive. Les résultats de perception sont sans appel, l'économie du territoire serait en croissance et dans une dynamique positive **selon 71,40% des répondants**. 16.30% des participants (23.08% parmi les entreprises) déclarent que le territoire dispose d'une économie stable et s'inscrit dans une dynamique économique neutre. Ceci est clairement un élément discriminant positif pour Est Ensemble, en particulier dans le contexte économique morose à l'échelle nationale. **Plus globalement, c'est l'image d'Est Ensemble qui semble**

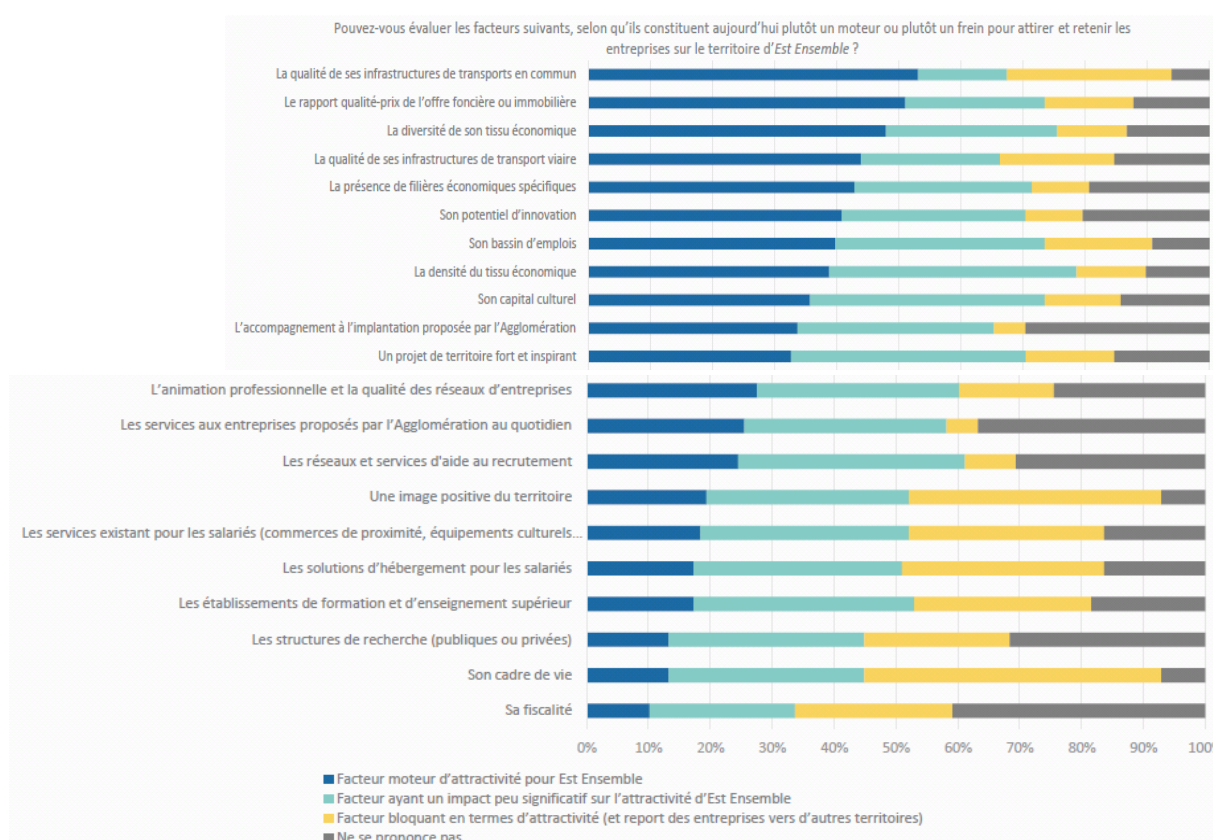
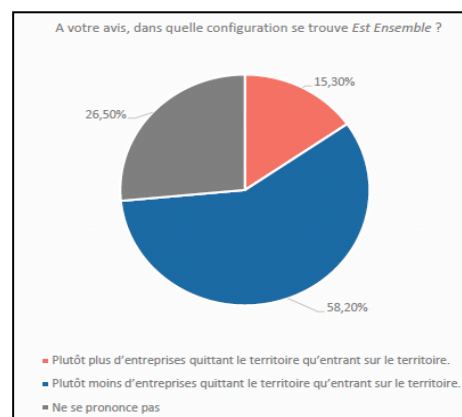
s'être améliorée dans les dernières années avec 81,6% des répondants déclarant que l'image d'Est Ensemble s'est améliorée « positivement » ou « très positivement » contre 10.20% « négativement ou très négativement ».



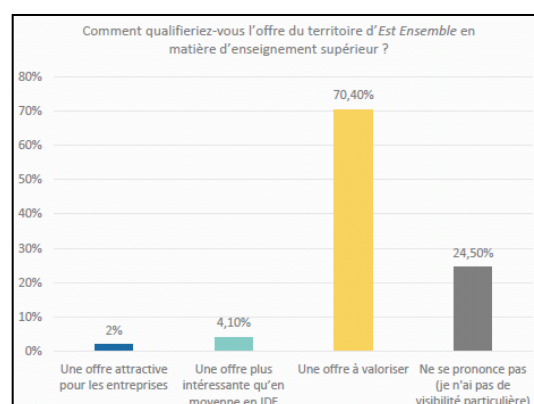
L'image positive du Territoire et de la dynamique économique ont un impact direct sur l'attractivité pour les entreprises d'Est Ensemble. **82,7% des répondants déclarent que le territoire a un environnement « *business friendly* » tout à fait ou plutôt favorable.** Aucun des répondants ne déclare que le territoire dispose d'un environnement « pas du tout favorable » à la création et au développement d'activités économiques. Les réponses qualitatives à cette question montrent que la dualité d'Est Ensemble est un frein au développement équilibré sur l'ensemble de son territoire.



Le territoire est clairement un territoire en mutation selon les répondants, mais également un territoire de diversités et d'expérimentations/innovations. Sur une note moins négative, la majorité des répondants déclarent que le territoire est peu connu dans le paysage francilien, ce qui implique une nécessité action de promotion et communication pour Est Ensemble. La transformation et le développement économiques du territoire ne font pas de doute pour une grande majorité du territoire ; ces derniers déclarant en grande majorité que le territoire n'a pas vocation à être et n'est pas un territoire essentiellement résidentiel. La transformation du territoire est donc un atout et la perception des répondants sur les changements endogènes à celui-ci est sans conteste. Toutefois, le changement ne signifie pas nécessairement une évolution positive ; ce qui suppose de caractériser plus finement ce changement et plus particulièrement les facteurs d'attractivité du territoire.

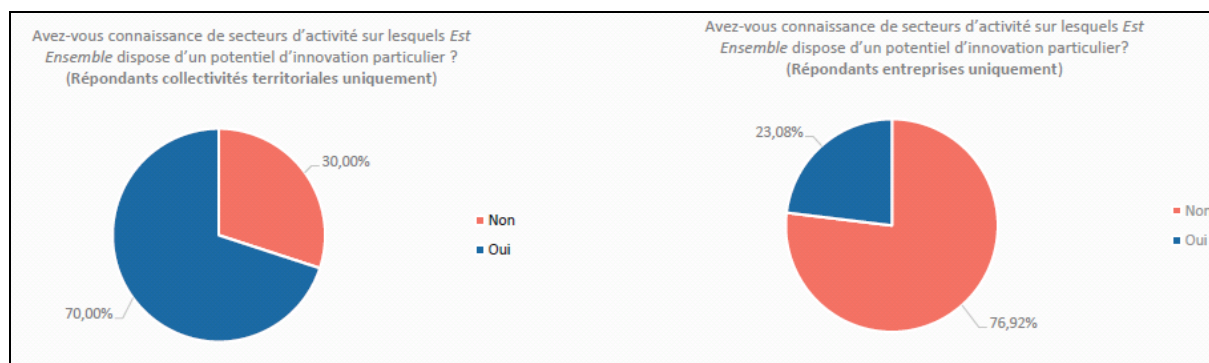


Les trois principaux facteurs d'attractivités du territoire sont la qualité de ses infrastructures de transports en commun, le rapport qualité-prix de l'offre foncière ou immobilière et la diversité de son tissu économique. Si le premier facteur d'attractivité est pérenne, les deux suivants le sont moins. En effet, l'attractivité foncière peut être amenée à disparaître dans la densification et du fait de la croissance économique du territoire, influant sur une croissance prix. Cette opportunité foncière est ainsi un facteur amené à évoluer au gré des transformations urbaines d'Est Ensemble. Par ailleurs, le facteur de diversité économique est ambivalent, car cette diversité peut être comprise soit par une diversité dans les secteurs d'activités couverts ou bien comme une diversité portant sur le profil des entreprises. Ce facteur est lui-aussi amené à évoluer au gré de la stratégie de développement d'Est Ensemble puisque celle-ci peut faire le pari de favoriser certains secteurs ou bien certains types d'entreprises ; ce qui aura un impact. Il semble néanmoins important de prendre en considération ce facteur « diversité » dans le cadre de la stratégie pour pérenniser ce qui est considéré par les acteurs locaux comme un atout territorial discriminant.

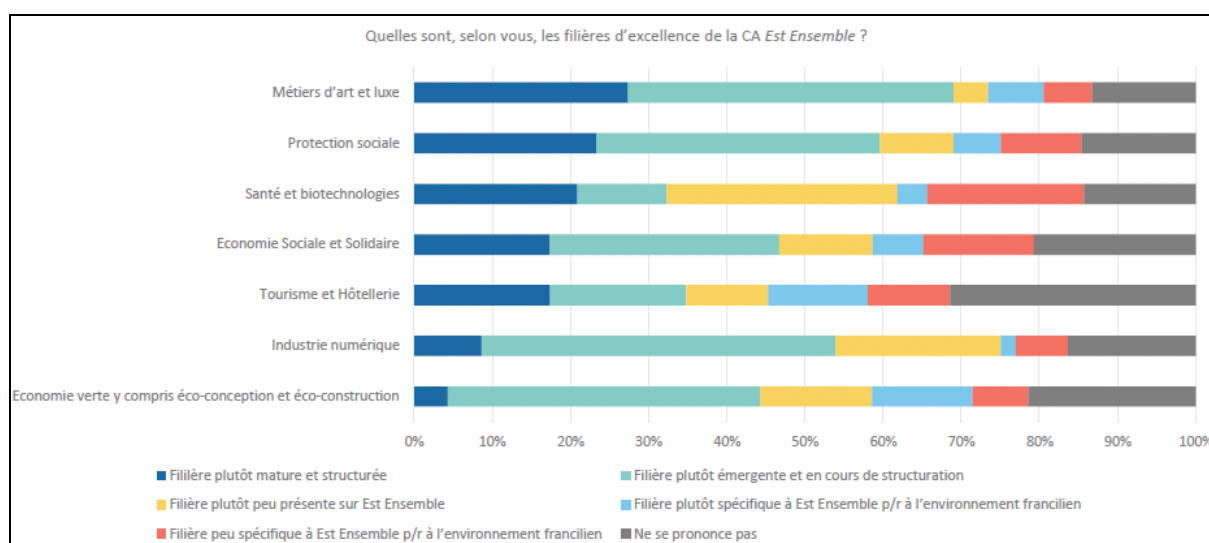


A contrario, la fiscalité, le cadre de vie et les structures d'enseignement supérieur, de formation et de recherche (publiques ou privées) ne sont pas considérés comme des facteurs d'attractivité. Ce dernier point concernant la formation-enseignement supérieur-recherche pose finalement la question du rôle et du positionnement d'Est Ensemble dans l'écosystème économique de la métropole du Grand Paris car il semble que les questions de formations (initiales, par apprentissage ou continues) restent marginales dans le positionnement communautaire d'Est Ensemble.

Le bassin d'emplois et la densité du tissu économique d'Est Ensemble sont aujourd'hui des facteurs d'attractivité (moins prioritaires mais importants) qui posent également cette question de l'inscription d'Est Ensemble dans le Grand Paris. On notera néanmoins que le territoire souffre d'un manque d'image positive avec une petite majorité de répondants considérant que le territoire dispose d'une image favorable à son attractivité.

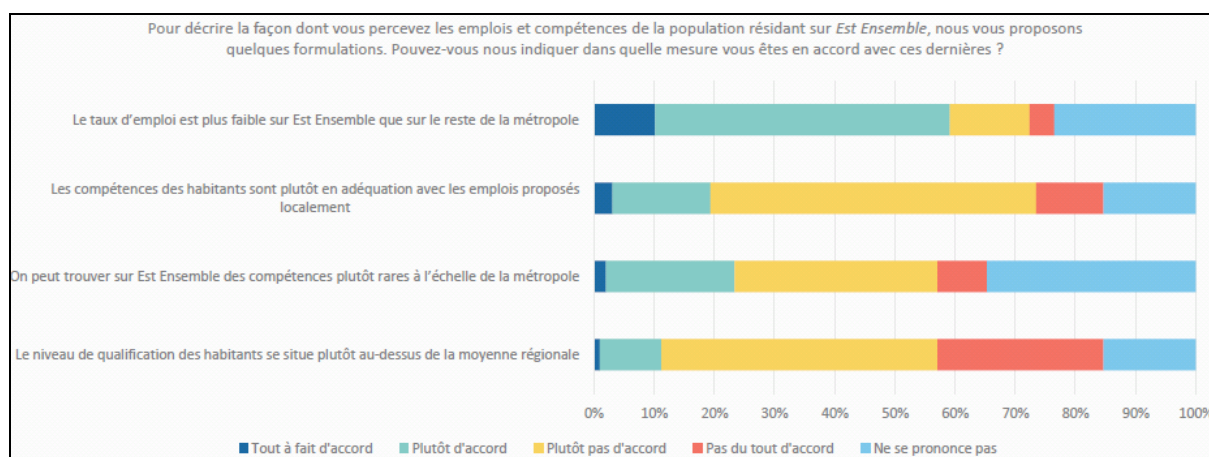


S'interroger sur l'image et la perception du territoire c'est également se questionner sur ce que fait le territoire et par là les secteurs d'activités sur lesquels Est Ensemble peut miser. Il est marquant de voir que 70% des répondants des collectivités territoriales ont connaissance des secteurs d'activités moteurs du territoire contre seulement 23.08% des représentants d'entreprises. Ceci montre la réelle nécessité pour Est Ensemble de faire connaître les secteurs d'activités clés de son territoire.

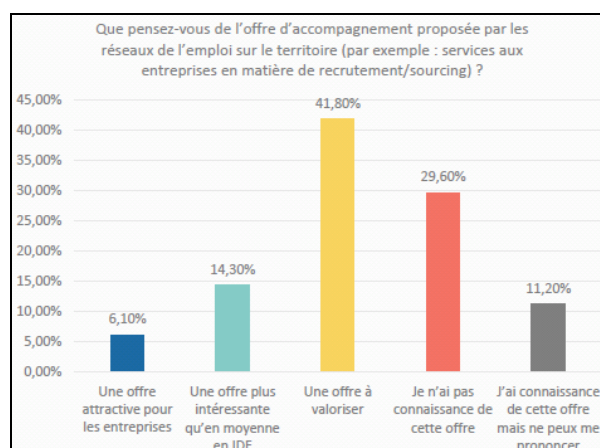
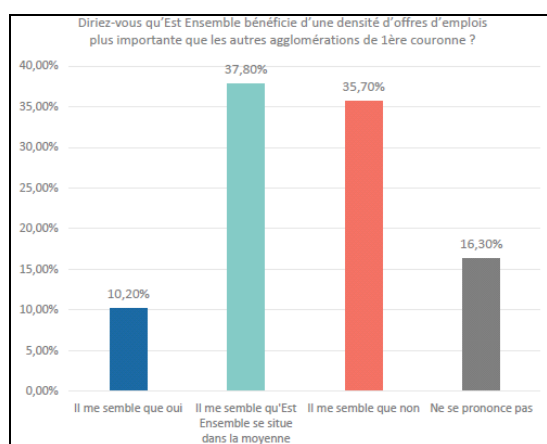


Cette connaissance marginale des secteurs d'activités par les acteurs non publics est également vraie concernant certaines filières ciblées par Est Ensemble dans ces documents-cadres tels le Contrat de Développement Territorial. Si les métiers d'art et du luxe, le numérique et la protection sociale sont les deux secteurs d'activités reconnus par la majorité des répondants comme matures (structurées) ou émergentes (en structuration), les autres secteurs ne dépassent pas les 50% de réponses positives à la question « quelles sont selon vous les filières d'excellence de la CA Est Ensemble ». Cela montre plusieurs points. Premièrement, les grandes implantations (ex d'Hermès) ont un impact sur la reconnaissance d'une filière. Secondement, l'image du territoire renforce la vision d'un territoire où la protection sociale est importante mais également où la création dans le numérique sont possibles ; ceci est vrai dans une certaine mesure pour l'ESS et l'économie verte. Troisièmement, les filières que Est Ensemble a ciblées ne sont parfois pas connues ou reconnues par les acteurs du territoire ; ceci est vrai pour le tourisme (d'affaires) et la santé-biotechnologies. Ainsi, on peut s'interroger sur deux points : la

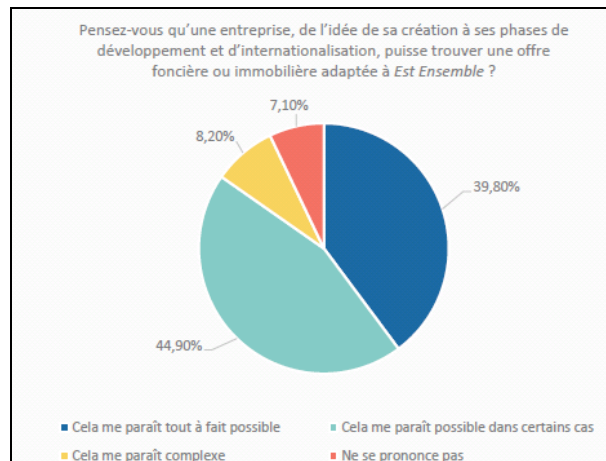
pertinence des filières ciblées mais surtout la (re)connaissance par les acteurs de ces filières. En cela, le fait que 18.2% des répondants ne se prononcent pas sur ces questions est marquant. Les filières inscrites au CDT répondent en effet à des prérogatives différentes (d'image, de valorisation des entreprises implantées ou bien d'emploi local et de valorisation des projets entrepreneuriaux locaux) et il est donc important de faire connaître les raisons qui ont poussé Est Ensemble à encourager la structuration des projets autour de ces secteurs d'activités cibles.



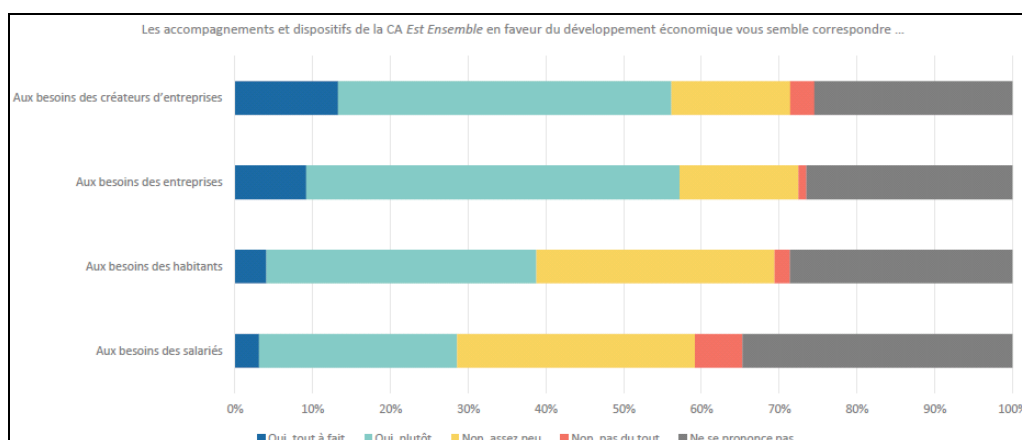
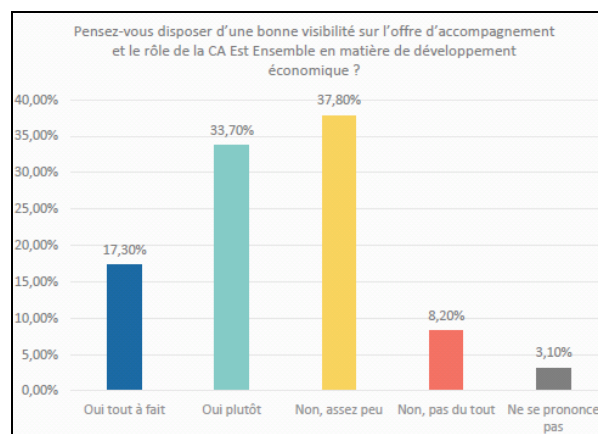
En matière d'emploi, le constat est net selon les répondants (malgré un nombre important de « ne se prononce pas ») : le territoire souffre d'un taux d'emploi faible, d'un niveau de compétences en manque d'adéquation aux besoins territoriaux et des entreprises et d'un niveau de qualification plus faible que la moyenne régionale. La qualification et la montée en compétences (spécifiques) des habitants sont ainsi importantes selon les participants à l'enquête. Ces derniers étant partagés sur la question de la densité d'emplois sur le territoire ; plus du tiers répondant que la densité d'offres d'emplois soit inférieure sur Est Ensemble par rapport à la métropole.



Les offres d'accompagnement et d'aide au recrutement souffrent d'un défaut de connaissance parmi les acteurs. En effet, 29,60% des répondants déclarent ne pas connaître cette offre ; 11,2% ne répondent pas et 41,80% considèrent qu'il faille valoriser cette offre.

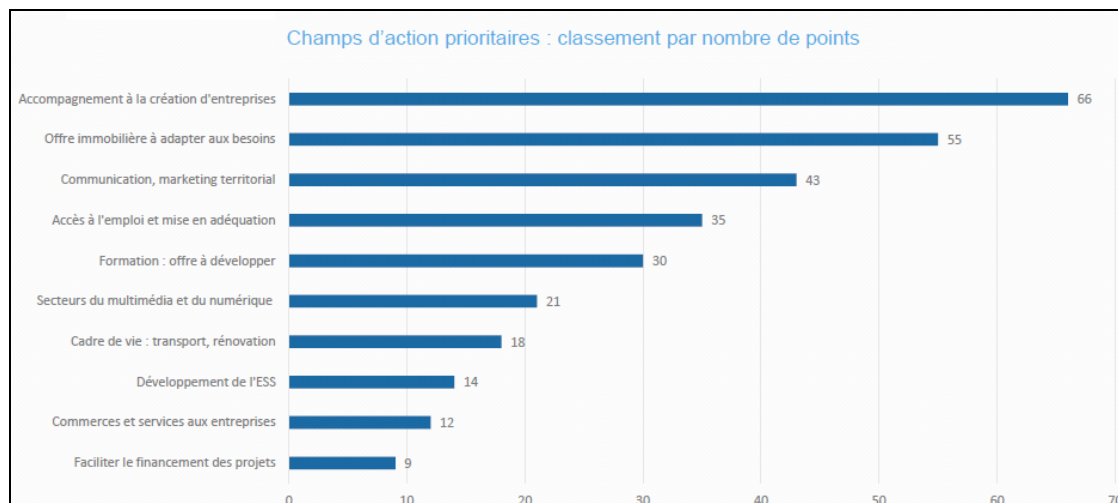


L'offre foncière et immobilière recueille des résultats mitigés. Si la grande majorité des répondants la considère adaptée aux parcours de développement des entreprises, les résultats par type de répondant montrent que les acteurs des collectivités ont une vision plus positive que les entreprises sur cette question. On peut ainsi analyser deux phénomènes : d'une part, l'offre foncière et immobilière répond en majorité aux besoins des entreprises s'implantant ou se développant (ce qui est facteur d'attractivité) ; d'autre part, la connaissance des opportunités foncières et immobilières est à renforcer lorsque l'on considère le fait que les entreprises aient plus répondu par la négative à cette question en comparaison aux acteurs publics. Ainsi, Est Ensemble dispose d'un atout foncier et immobilier mais doit le valoriser et faire connaître les opportunités de promotion et développement fonciers et immobiliers. De plus, les retours contrastés sur le parcours immobilier des entreprises peuvent s'expliquer par la nature des surfaces recherchées par les répondants, et plus largement par une ambivalence autour du foncier, qui peut aussi constituer dans certains cas, un facteur de départ (ex. de certaines activités productives en développement).



Ce constat d'une méconnaissance des offres et opportunités foncières et immobilières par certains acteurs (en particulier les entreprises) est d'autant plus important concernant l'offre plus globale d'accompagnement d'Est Ensemble. 49% des répondants déclarent ne pas ou peu connaître cette offre. Par ailleurs, le nombre de « ne se prononce pas » pour la question de l'adéquation de cette offre avec les besoins des entrepreneurs, des

entreprises, des habitants et des salariés marque le fait d'une méconnaissance de l'accompagnement communautaire dans le domaine économique. Ceci peut être dû à un manque de communication ou bien du fait de la jeunesse d'Est Ensemble. On remarquera également que si les besoins aux créateurs d'entreprises et aux entreprises seraient globalement couverts selon une majorité d'enquêtés, les besoins des habitants et encore plus des salariés ne le sont pas. Ainsi, Est Ensemble doit faire connaître son offre d'accompagnement aux habitants (et aux demandeurs d'emploi en particulier) mais doit également investir dans l'enrichissement de son offre territoriale de services aux salariés et l'amélioration du cadre de vie et de travail de ceux-ci.



Finalement, les champs d'actions prioritaires (par classement de points de priorisation et non par nombre d'occurrences) montrent clairement le fait que **la CA Est Ensemble est attendue pour faciliter la création et le développement entrepreneurial et plus largement économique**. En effet, l'accompagnement à la création d'activités et au développement d'entreprises est arrivé en tête devant l'adaptation de l'offre immobilière et la communication / marketing territorial. Les répondants attendent ainsi en majorité que le Territoire accompagne les projets, les suive et facilite le développement des entreprises créées ou implantées. La CA Est Ensemble doit être un facilitateur et le garant de la fourniture d'un environnement économique (mais également social et urbain) favorable à la création et au développement des entreprises. **Les enjeux d'emploi et de formation viennent en second rang puis les questions de cadre de vie et d'accès multimédia/numérique** ; ce qui marque ainsi le fait qu'il est attendu d'Est Ensemble d'être avant tout le facilitateur des activités économiques plus que le coordinateur ou guide de celles-ci (seules 2 propositions sur 10 portent en effet sur le renforcement d'un domaine d'activité économique). **On notera ainsi que le financement de projets arrive en dernier de cette liste des occurrences les plus importantes ; ce qui montre le fait que les acteurs envisagent un rôle de facilitateur et non d'investisseur/catalyseur des projets économiques du territoire.**

Au-delà de l'enquête, **les documents-cadre d'Est ensemble donnent eux-mêmes une certaine vision du territoire**. Par ailleurs, les acteurs rencontrés nous ont exprimé certaines visions importantes d'Est Ensemble. Ainsi, le texte fondateur de l'agglomération rappelle : « Notre objectif est de parvenir pour chacun à la fois à un fort sentiment d'appartenance à une entité dynamique, et au respect des identités communales de chaque ville auxquelles les habitants de nos villes sont légitimement attachés »⁸⁷ Quelques valeurs sont communes aux villes et territoires d'Est Ensemble, telles que mentionnées dans le texte fondateur de l'intercommunalité : « même passé industriel, cheminot ou maraîcher », « aptitude à la révolte », « créativité ouvert sur le monde », « diversité et ouverture au monde ».

Tout en évoquant une « personnalité hybride » du territoire, le préambule du CDT met en avant plusieurs valeurs et traits d'identité, présentés comme dénominateurs commun aux territoires d'Est Ensemble. Ces éléments sont les suivants : un « héritage manufacturier et industriel synonyme de de travail bien fait, de qualité et d'humanité », une « énergie » et une « créativité ».⁸⁸ Par le CDT, est également mise en avant « une identité forte, multiculturelle et riche de son histoire »⁸⁹ et le fait qu'EE soit un « territoire de projets ». Le

⁸⁷ Texte fondateur relatif à la création d'Est Ensemble (raisons et objectifs) (2010)

⁸⁸ Contrat de développement territorial « Est Ensemble – La Fabrique du Grand Paris », Février 2014

⁸⁹ Contrat de développement territorial « Est Ensemble – La Fabrique du Grand Paris », Février 2014

B - Questions et enjeux clés

Analyse thématique des Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces en matière de perception et d'image du territoire, donc d'attractivité :

ATOUTS	FAIBLESSES
- Un territoire à proximité immédiate de Paris - Un foncier disponible et peu cher - Des transports en commun facilitant l'accès et les déplacements - Un territoire dynamique selon les acteurs - Un économie diversifiée - Une population jeune	- Un manque de connaissance sur l'offre d'accompagnement des entreprises et des porteurs de projet - Un manque de lisibilité sur le rôle d'Est Ensemble - Un territoire qui souffre d'une image négative et duale ou bien d'un manque d'image tout court - Des emplois et conséquences qui ne correspondent parfois pas aux besoins des entreprises - Un marketing territorial qui n'est pas assez engagé
OPPORTUNITES	MENACES
- Un Territoire jeune et qui définit son cap et son existence dans le Grand Paris - Un territoire qui facilite et anticipe la création et l'implantation d'activités économiques - Un territoire dynamique et « en mutation » - Un territoire d'entrepreneuriat - Un territoire qui mise sur la diversification de son économie et du profil de ses entreprises - Un territoire au cœur du Grand Paris Express - Des projets d'aménagement et de renouvellement urbain qui vont améliorer le cadre de vie des habitants et des salariés	- Un Territoire qui ne communique pas sur ces actions - Un Territoire qui ne dialogue pas assez avec les acteurs (publics, privés, associatifs, habitants) de son territoire - Un Territoire qui n'est pas connu et reconnu dans la Métropole du Grand Paris - Un territoire en transformation non maîtrisée - Une image stigmatisant certains espaces du territoire - Un Territoire en concurrence avec d'autres territoires comparables à proximité de Paris - Une perte d'attractivité du fait de la baisse du foncier disponible - Un Territoire dont l'environnement économique n'est pas considéré comme favorable au développement - Un territoire

Principaux enjeux

- ▶ Le renforcement de l'identité et du marketing du territoire et la définition partagée d'une image positive et dynamique pour le territoire
- ▶ La valorisation et la communication sur les projets (d'aménagement, de soutien à la création et au développement d'activités...) et les offres d'accompagnement aux entreprises, aux acteurs locaux et aux habitants de l'agglomération
- ▶ La définition d'un positionnement porteur et reconnu au sein de la métropole
- ▶ La clarification des compétences de chacun des acteurs du développement économique et de l'emploi permettant de mieux comprendre le rôle de l'agglomération
- ▶ La mise en valeur des filières d'excellence et des secteurs d'activités porteurs du territoire
- ▶ L'actualisation des actions et de l'offre d'accompagnement d'Est Ensemble en fonction des besoins des entreprises, des acteurs locaux et des habitants
- ▶ La préservation et le développement d'une économie diversifiée (en termes de profil des entreprises entre grands groupes et riche tissu de TPE/PME/associatif ; en termes de secteurs d'activités différents ; en termes de populations aux compétences complémentaires et en réponse aux besoins du territoire ; en termes d'aménagement urbain permettant la mixité fonctionnelle et un cadre de travail et de vie favorable aux habitants et aux salariés)

Conclusion générale

Le Schéma de Développement Economique et d'Emploi d'Est Ensemble doit permettre de :

- ▶ Donner un cap à Est Ensemble et à ses équipes
- ▶ Rendre lisible la compétence « développement économique et emploi » en externe
- ▶ Définir un positionnement stratégique pour Est Ensemble vecteur tant de développement endogène que dans le cadre de la future Métropole du Grand Paris

Les parties précédentes ont permis de mettre en exergue différents enjeux thématiques qui ont été illustrés notamment par des analyses AFOM thématiques. En conclusion, **il semble important d'articuler l'ensemble des thématiques au bénéfice d'une stratégie de développement économique et d'emploi pérenne.**

Pour cela, une analyse AFOM globale est tout d'abord proposée. Celle-ci permet de souligner les points saillants du territoire : ce sur quoi il peut capitaliser, ce vers quoi il peut aller dans le cadre de la métropole de demain, ce vers quoi il risque d'aller et finalement les problématiques qui posent à lui. Sur cette base, des enjeux territoriaux globaux sont mis en avant permettant de conclure le rapport de diagnostic.

AFOM générale

ATOUS	FAIBLESSES
- Le positionnement géographique limitrophe à Paris - Des infrastructures porteuses et une bonne desserte en transports communs à la périphérie parisienne - Une mixité sociale, économique, et urbaine / territoriale - Des surfaces foncières importantes aux portes de Paris - Un rapport qualité / prix du foncier compétitif en première couronne - Une appétence pour la création d'activités - Une population jeune - Un territoire qui crée des emplois notamment via l'implantation de grands comptes - Des structures à fort rayonnement économique (Biocitech, ...) - La présence d'au moins un totem par « filières d'excellence » - Présence de grands comptes (BNP) - Une dynamique de projets soutenue par les équipes en place (économie et insertion/emploi)	- Des images territoriales entre identité 93 et « boboïsation » - La dualisation du territoire (Ouest/Est) - Une légitimité de la CA encore peu perceptibles aux yeux des communes - Un foisonnement d'actions à court terme sans définition de réel cap - Une atomisation de l'information relative aux acteurs du développement économique, peu accessible aux bénéficiaires - Des parcours immobiliers incomplets avec des difficultés à trouver des petites surfaces - Un maillage inégal en matière de transports en commun - Un manque d'anticipation lors de l'annonce de l'implantation de grands comptes - Un manque d'attractivité du cadre de vie des entreprises et leurs salariés (maillage de services et commerces à conforter notamment auprès des espaces économiques) - Un manque d'orientation des créations d'activités en fonction des besoins du territoire (cf. nouvelles polarités du territoire) - Des grandes entreprises sur-sollicitées dans les démarches emploi/ Insertion (foisonnement d'acteurs sans coordination) - Des emplois locaux en décalage avec les niveaux de formation des populations : population peu ou pas qualifiée, publics plus fragilisés (jeunes et seniors) - Un chômage en croissance en particulier de longue durée

OPPORTUNITES	MENACES
- Un tissu économique diversifié sur lequel fondé les leviers de développement de demain - Des « filières d'excellence » comme points d'appui pour le développement - Les programmes immobiliers et urbains en cours de développement - Une nouvelle chalandise à exploiter avec l'arrivée de nouveaux salariés et habitants aux profils divers - Un des premiers territoires de Première couronne à bénéficier de l'arrivée prochaine de TC (T1, ligne 11), - La Fabrique et positionnement autour des savoir-faire territoriaux - Des niches d'emplois non pourvus - Des initiatives / dispositifs publics ciblant en priorité ce territoire (levier financier important) - La présence du canal de l'Ourcq à valoriser	- Des incertitudes institutionnelles - Un territoire manquant de lisibilité dans la futur Grand Paris Métropole - Une stratégie non appropriée par les acteurs et une concurrence entre communes et Est Ensemble - Des « filières d'excellence » traitées de manière homogène, et ne permettant pas de capitaliser au maximum sur leurs retombées potentielles (endogènes et exogènes) - Des filières peu pourvoyeuses d'emploi pour les populations locales - Un chômage de longue durée s'installant et démotivant les populations - Un dualisme des profils socio-économiques en croissance - Le risque de mutation du tissu économique avec la perte potentielle de nombreuses PME-PMI - Risque de perte de la mixité économique et urbaine du territoire - Un affaiblissement de l'argument dans l'implantation et le maintien des entreprises

**Diagnostic
économique**

**Principaux enjeux pour le
développement économique
d'Est Ensemble**

**Ambitions, orientations
stratégiques et perspectives
opérationnelles**

Dynamiques économiques : changer de rythme !



Enjeu n°1

**La poursuite et l'accélération
du développement d'un tissu
diversifié d'entreprises
ancrées dans leur
environnement urbain,
économique et social**

Enjeu n°2

**La combinaison d'un
développement orienté vers
des implantations nouvelles
(exogène) tout en
accompagnant le
développement des
entreprises déjà présentes
sur le territoire (endogène)**

Enjeu n°3

**L'identification de secteurs
vecteurs d'une image
positive du territoire et/ou
pourvoyeurs d'emplois, et la
clarification des attentes vis-
à-vis de chaque secteur.**

Taux d'emploi, activités productives et dynamiques démographiques

Dans le diagnostic, nous avons pu constater que les tendances de développement pour le territoire d'Est Ensemble sont globalement positives : accroissement constant du nombre d'habitants et d'actifs, d'entreprises et d'emplois, taux de création d'entreprise élevé, tissu économique diversifié...

Ainsi, le territoire est sur une trajectoire de développement qu'il convient d'entretenir, et de rattrapage vis-à-vis d'autres territoires métropolitains.

Ces données globales reflètent cependant mal des dynamiques de développement très disparates entre les villes composant Est Ensemble, ou encore la chute du nombre d'établissements et d'emplois dans les secteurs manufacturiers et le commerce de gros, ces dynamiques ayant comme principal ressort les activités de services : on constate en effet le départ de TPE/PME de stockage, commerce de gros, construction et petite fabrication, vers les franges de la petite couronne, voire en deuxième couronne.

Dans le Contrat de développement territorial (CDT), Est Ensemble s'est donné pour objectif un taux d'emploi égal à 1 à horizon de 15 ans, ce qui implique que le territoire abrite autant d'actifs que d'emplois à cette échéance.

Actuellement, le taux d'emploi d'Est Ensemble est de 0,8 : autrement dit, il manque à ce jour 40 000 emplois pour effectivement se prévaloir d'un taux d'emploi égal à 1, toute chose égale par ailleurs.

Il apparaît que cet objectif doit être apprécié au regard :

- du rythme annuel de création nette d'emplois sur Est Ensemble ces dernières années : 1 500 à 1 600 emplois par an, alors qu'il faudrait chaque année 2 500 à 3 000 emplois supplémentaires ;
- des dynamiques démographiques en cours, des ambitions d'Est Ensemble et des villes en matière de construction de logements ;
- de la volonté de maintenir de l'activité productive sur le territoire, plus consommateur d'espaces et moins dense en emplois ;
- des objectifs identiques d'autres territoires métropolitains en termes de taux d'emploi

Si le développement du territoire se poursuit au fil de l'eau, à ce rythme, atteindre un taux d'emploi égal à 1 supposerait :

- d'attendre environ 25 ans, et non 15 ans ;
- et de maîtriser la croissance démographique.

Ainsi, nous constatons une forme d'incompatibilité, voire d'antagonisme, entre divers objectifs que s'est fixés Est Ensemble : développement d'emplois, construction de logements, maintien/développement d'activités productives...

Si l'objectif n'est pas réaliste à 15 ans, ce niveau de taux d'emploi peut être un « horizon mobilisateur » davantage qu'un réel objectif.

Cette ambition implique, pour le moins, de changer de rythme dans le développement du territoire et d'accélérer le mouvement de rattrapage engagé par Est Ensemble vis-à-vis du territoire du Grand Paris et des dynamiques métropolitaines.

Ce changement de rythme ou ce changement d'échelle dans le développement du territoire devra avoir des implications opérationnelles en termes de :

- rythme de production d'immobilier d'entreprise
- soutien au développement des TPE/PME et à la création d'activité
- promotion et d'attractivité pour les porteurs et projets à potentiel d'emplois, d'innovation et de valeur ajoutée
- d'aménagement économique du territoire, notamment en renforçant la vocation économique des quartiers en politique de la ville
- etc.

Diversité du tissu économique et filières/secteurs prioritaires

Le diagnostic économique du territoire d'Est Ensemble a permis de mettre en avant les faits suivants :

- la grande diversité du tissu économique dans les répartitions sectorielles, dans les tailles d'établissements ;
- la composition du tissu économique très proche de celui de la Métropole du Grand Paris, exception faite du fort poids de l'emploi public et du secteur du bâtiment/construction sur le territoire d'Est Ensemble, donc pas de spécificité marquante du tissu économique ;
- les métiers d'art, l'économie créative et culturelle, les biotechnologies ou encore des éco-activités, ne constituent pas, d'une part, des filières structurées sur le territoire d'Est Ensemble, et a fortiori pas des « filières d'excellence », et ne représentent pas, d'autre part, un avantage comparatif pour Est Ensemble au regard d'autres territoires métropolitains (poids de l'emploi, centres de recherches de renommée nationale...).
- compte tenu du poids relativement faible de ces secteurs dans l'emploi total, de gisements d'emploi limités et de la non adéquation entre les besoins en compétences des entreprises de ces secteurs et la population active, ils doivent être avant tout appréhendés comme la traduction d'une ambition et d'un volontarisme politique.
- Si cela peut être considéré comme un handicap en termes de « positionnement marketing », cette diversité, ou non spécialisation, est aussi une chance : celle d'un tissu économique équilibré, qui n'est pas excessivement exposé aux fragilités ou aux chocs sectoriels, celle de disposer sur son territoire d'une grande diversité d'emplois...

Par ailleurs, de manière prosaïque, la capacité d'Est Ensemble et de ses partenaires de peser de manière significative sur la composition du tissu économique et la structuration de filières est très limitée, et mobiliserait beaucoup de ressources pour des résultats incertains.

En conséquence, durant les travaux d'élaboration du Schéma de développement économique, est apparue à maintes reprises la difficulté de faire émerger une coloration claire et partagée du tissu économique, de fortes spécificités de nature à donner une « fonction économique » à Est Ensemble dans la Métropole du Grand Paris.

Services et immobilier dédiés, animation de réseaux territoriaux d'acteurs et de compétences, événementiel...l'essentiel des projets conduits par Est Ensemble à destination de ces secteurs stratégiques doivent avant tout relever d'une stratégie de différenciation à l'échelle de la Métropole et d'actions de promotion territoriale, même si ces dernières ne se limitent pas à ces leviers.

Enfin, une attention toute particulière doit être portée :

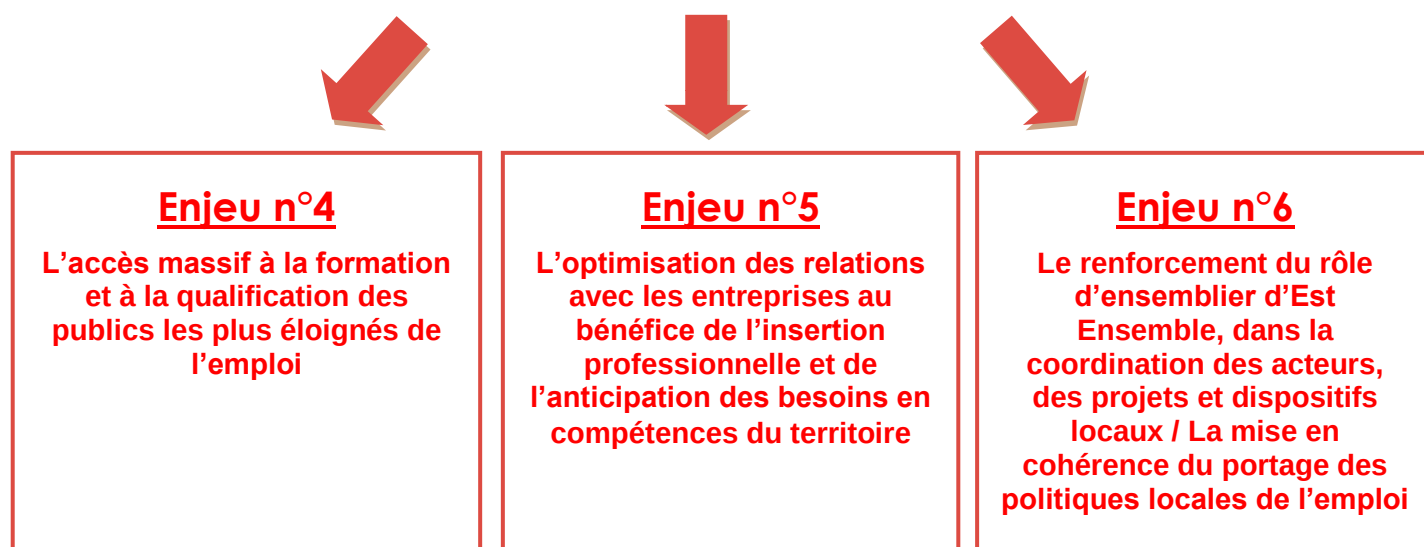
- aux entreprises constituant les « fonctions supports » de l'économie métropolitaine, légèrement sous-représentées sur le territoire d'Est Ensemble: activités de stockage et commerce de gros, logistique urbaine, services aux entreprises, petite fabrication...
- aux entreprises de taille intermédiaire (PME et ETI) pour leurs potentiels d'emplois et de développement endogène qu'elles recèlent

Ces fonctions sont essentielles au bon fonctionnement de l'écosystème productif local : or, les acteurs de taille intermédiaires (TPE/PME) sont de plus en plus évincées de notre territoire pour des territoires de la 2^{ème} couronne, voire au-delà. Il conviendra de maintenir puis de développer les capacités d'Est Ensemble à accueillir ces activités.

La diversification de l'économie suppose de soutenir les activités productives et industrielles tout en favorisant l'innovation sociale et technologique et le développement des nouveaux champs de l'économie (collaborative, numérique, circulaire...).

Avec une économie riche de la diversité de ses savoir-faire, Est Ensemble se veut un territoire « incubateur de la métropole », c'est-à-dire un territoire qui facilite les projets de tous ordres qui font l'effervescence métropolitaine

Emploi local et formation : des ressources durables pour le territoire



Un écart flagrant entre les populations d'Est Ensemble et celles du reste de l'Ile de France

La situation de l'économie mondiale et ses répercussions au niveau local sur l'emploi et la cohésion sociale ont placé ces politiques publiques au cœur des débats au niveau national. Les enjeux sont désormais tels qu'ils interrogent également de façon aigüe la cohésion sociale et l'égalité- des citoyens comme des territoires-, voire même les principes républicains. Le débat désormais comprend systématiquement une dimension comparative avec les pays considérés comme ayant de meilleurs résultats et la « mobilisation de tous les acteurs » revient régulièrement comme une nécessité.

En Seine-Saint-Denis, dont Est Ensemble suit les tendances, les derniers chiffres soulignent que la crise actuelle creuse encore davantage l'écart entre nos territoires et le reste de l'Ile-de-France, faisant de ce département un territoire de plus en plus pauvre au sein d'une région, certes en crise, mais encore la plus riche d'Europe. En effet, tous les indicateurs montrent une situation socio-économique préoccupante sur notre territoire :

- La part des demandeurs d'emploi représente plus de 20% des actifs en 2013 , un taux supérieur à celui du département (18,5%), et deux fois supérieur à celui observé en Ile-de-France. Ce taux de chômage global cache par ailleurs d'importantes disparités territoriales. La part des demandeurs d'emploi dépasse ainsi la moyenne d'Est Ensemble à Pantin, Montreuil et surtout Bobigny (22%). (Source : DIRECCTE UT93, part des DEFM catégorie ABC dans la population active).
- La part des non diplômés augmente, avec +20% attendus à l'horizon 2020 . En parallèle, la part des diplômés de l'enseignement supérieur progresse sur le territoire, ce qui creuse les écarts au sein de la population. On constate également que dans certains quartiers, la part des personnes faiblement diplômées atteint près de 80%, taux absolument préoccupant.
- La proportion de population bénéficiaire du RSA sur Est Ensemble se situe dans la moyenne départementale (14,6%), avec cependant des disparités importantes d'une ville à l'autre : Bobigny = 18,9%, Bondy et Noisy le Sec = 16,1% Montreuil = 13,9% et Les Lilas = 7,6% (source conférence Territoriale d'insertion juin 2015).
- A noter que la part de personnes « parents isolés » avec enfant est importante et représente plus d'un quart du public RSA (cf Conférence territoriale d'insertion mai 2015)

- Risques forts de décrochages de longue durée d'une population, qui ne fait plus appel aux institutions, au Service Public de l'Emploi ni aux structures d'insertion de proximité. Les freins à l'emploi, deviennent alors de plus en plus prégnants, avec des difficultés dans la capacité à se déplacer et une insuffisante maîtrise linguistique.
- La proportion de population bénéficiaire du RSA sur Est Ensemble se situe dans la moyenne départementale (14,6%), avec cependant des disparités importantes d'une ville à l'autre : Bobigny = 18,9%, Bondy et Noisy le Sec = 16,1% Montreuil = 13,9% et Les Lilas = 7,6% (source conférence Territoriale d'insertion juin 2015).
- A noter que la part de personnes « parents isolés » avec enfant est importante et représente plus d'un quart du public RSA (cf. Conférence territoriale d'insertion mai 2015)
- Risques forts de décrochages de longue durée d'une population, qui ne fait plus appel aux institutions, au Service Public de l'Emploi ni aux structures d'insertion de proximité. Les freins à l'emploi, deviennent alors de plus en plus prégnants, avec des difficultés dans la capacité à se déplacer et une insuffisante maîtrise linguistique.
- Le revenu fiscal médian de la population résidant à Est Ensemble est très bas : 14.600€ (11.000 à Bobigny) pour un taux de 22 000 en Ile de France ; les foyers non imposables atteignent 60% dans certains territoires.
- 152.000 résidents dans les 19 Quartiers en politique de la ville (QPV), où l'on retrouve notamment des situations de non recours aux soins, de pathologies liées à la vulnérabilité sociale beaucoup plus nombreuses, etc.
- Les demandes d'accès à des informations juridiques sont également révélatrices : en 2015, ce sont 18.000 personnes qui ont été accueillies au sein de la Maison de Justice et du Droit (MJD) à Pantin qui accueille des consultations juridiques et des représentants de l'institution judiciaire (ex : Délégués du Procureur) et les 6 Points d'Accès au Droit n'accueillant que des consultations juridiques : le Pré-Saint-Gervais, Noisy-Le-Sec, Montreuil centre-ville, Montreuil annexe ; Bondy ; Les Lilas. 1.200 permanences ont accueilli plus de 9.600 personnes, 23% concernait le droit du logement et 19% le droit de la famille.

Un enjeu autour de la qualification, de la mise en cohérence des actions et de la mise en adéquation entre les besoins des entreprises et les compétences des demandeurs d'emploi

Tous les indicateurs confirment que l'enjeu essentiel pour les années à venir est de véritablement renforcer tant les actions d'accompagnement des demandeurs d'emploi vers le monde économique et l'accès à la qualification que de relier d'avantage les entreprises du territoire aux compétences humaines déjà à l'œuvre.

L'on devra axer les interventions avec les partenaires en ayant la compétence (Région Ile de France notamment), autour de la qualification des publics : en effet, si les villes comme les Lilas, le Pré Saint Gervais, Bagnolet et Romainville ont parmi leur population des taux de diplômés se rapprochant de la moyenne francilienne, celles au nord et à l'est du territoire atteignent des niveaux de non diplômés préoccupants. Les prévisions attendues ne sont pas du tout favorables d'ici à 20 ans puisque les prévisions attendues sont de +20% de non diplômés. La mise en place de formations répondant aux besoins des entreprises, la communication sur les dispositifs déjà existants seront privilégiés.

Ainsi, sera nécessaire d'unir les forces du territoire en matière d'insertion, d'emploi et de formation afin notamment de définir, proposer et faire connaître une offre au service plus claire aux publics en recherche d'emploi et plus efficace à destination des actifs et des entreprises d'Est Ensemble.

Faire connaître et optimiser les actions et les dispositifs mis en œuvre sur le territoire sera déjà un gage de lisibilité de l'action publique et d'optimisation des moyens.

Les acteurs de la formation, de l'emploi et les acteurs économiques doivent se connaître et se faire connaître auprès de l'ensemble des habitants d'Est Ensemble. Ceci doit par ailleurs permettre de renforcer la lisibilité des actions ainsi que leur pertinence et leur cohérence. Notre action sera guidée par la volonté de lutter contre les discriminations et les inégalités face à l'emploi.

Aménagement économique et immobilier d'entreprise : entre sanctuarisation et intensification économique



Enjeu n°7

Le maintien des principales polarités économiques existantes (tertiaires, commerciales, ZAE...) et le renforcement de leur attractivité et commercialité

Enjeu n°8

La réaffirmation de la mixité urbaine/fonctionnelle comme marqueur du territoire, y compris dans les quartiers en politique de la ville

Enjeu n°9

La conduite d'une démarche d'intensification économique autour des futures centralités et des secteurs d'intensification urbaine

Enjeu n°10

La production d'immobilier entreprise répondant aux enjeux de transition écologique, d'innovation et nouvelles façons de travailler

Eléments marquants du territoire d'Est Ensemble

Le diagnostic économique a permis de faire ressortir un certain nombre d'éléments marquants concernant le territoire d'Est Ensemble en matière d'immobilier d'entreprise et de foncier économique.

Un foncier économique qui est fortement « impacté » par les mutations du territoire : pression foncière, logements, projets d'aménagement

- 80% de l'emploi est situé dans le tissu urbain diffus, 20% est situé dans les zones d'activité économique (ZAE, ZI, sites ferroviaires)
- Les zones d'activité représentent 16% de la surface d'Est Ensemble, soit 520 hectares. 1/3 de ce foncier, soit environ 175 hectares, et 20% du parc d'immobilier d'activité correspond au foncier de la Plaine de l'Ourcq
- 38,75 % du potentiel foncier mobilisable identifié dans le PLH d'Est Ensemble est identifié sur les espaces d'activités économiques ; cela représente environ 1 900 établissements actifs et 7 000 salariés et entrepreneurs

Un parc d'immobilier d'entreprise de 4 millions de m² composé aux 2/3 de locaux d'activité

- Le parc de bureaux actuel représente environ 1,5 million de m², soit un parc relativement faible (2 millions de m² sur Plaine Commune, 3,8 millions de m² dans le Val de Marne). La vacance est limitée mais le parc est vieillissant, et le rythme annuel moyen de construction neuve depuis 20 ans, de 40 000 m², est modéré.
- Le parc de locaux d'activité et logistique (hors diffus) est d'environ 2,5 millions de m². Il s'agit majoritairement d'un parc de seconde main mais très attractif avec une vacance faible. Néanmoins, ce parc est en forte diminution, avec une perte nette depuis 2003 de 4 hectares.

Peu d'offre pour les créateurs d'entreprise, start-up et la nouvelle économie et un parcours résidentiel qui se fait au gré des disponibilités dans le parc ancien de locaux d'activité

- Le parc d'immobilier innovant (pépinière, espaces de co-working, fab lab, centres d'affaires) est estimé à moins de 20 000 m² sur Est Ensemble (plus 100 000 m² sur Paris)
- Le parcours résidentiel des créateurs, TPE et artisans est compliqué, car il se fait principalement au gré des disponibilités dans le parc de locaux d'activité qui connaît un taux de vacance faible.

Un parc d'immobilier commercial globalement disparate, vieillissant et peu adapté aux évolutions du commerce et au développement de l'« économie de proximité »

- Les grands pôles commerciaux du territoire restent attractifs mais l'immobilier est vieillissant et peu adapté aux nouvelles façons de consommer : Bel Est, Verpantin, Grande Porte, Croix de Chavaux, Bognigny 2, zone commerciale de Bondy
- L'offre commerciale de proximité est relativement dense mais disparate et devra évoluer pour accompagner l'arrivée de nouveaux habitants et salariés, notamment : dans les centres villes, à proximité des futurs pôles de transport, dans les opérations d'aménagement et dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville

Le territoire d'Est Ensemble est en forte mutation et de fortes dynamiques d'intensification urbaine sont engagées, à la fois dans les ZAC mais aussi dans les projets de rénovation urbaine.

Ce renouvellement urbain peut être un levier pour moderniser et dynamiser le parc d'immobilier économique et commercial et offrir de nouveaux espaces pour les entreprises et la dynamique entrepreneuriale du territoire.

Est Ensemble dispose encore de marges de manœuvre importantes dans l'optimisation de son territoire avec un foncier mutable disponible important, des prix immobiliers et fonciers encore attractifs et des leviers de développement et d'amélioration du cadre de vie et de l'écosystème économique déterminants.

Est Ensemble doit pleinement agir en faveur de l'immobilier dédié aux activités productives et doit mettre à disposition des entreprises et des commerces ou artisans une offre immobilière complète et diverse adaptée aux stades de développement divers des acteurs économiques territoriaux.

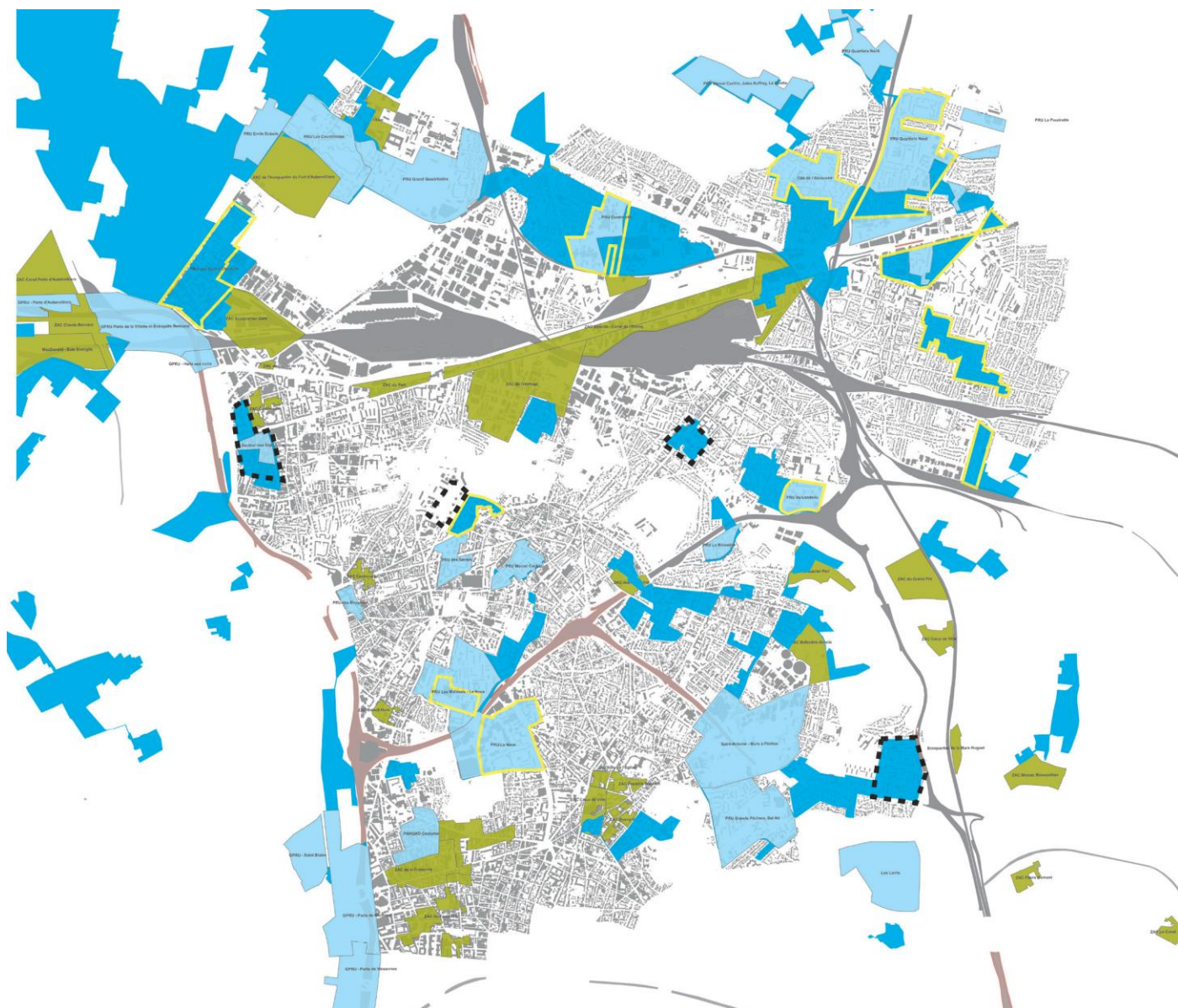
La mixité urbaine/fonctionnelle est une ambition majeure de l'ensemble des projets et certains pôles économiques doivent se dégager de manière encore plus marquée afin de répondre aux besoins des entreprises mais également afin de rayonner dans la Métropole du Grand Paris. L'innovation – à laquelle on peut ajouter la desserte numérique - doit également être au centre du projet communautaire en matière d'immobilier afin de s'adapter aux nouveaux usages et aux nouveaux modes de travail – collaboratifs notamment.

Ainsi il apparaît nécessaire de trouver un équilibre entre maintien de l'existant et développement de nouveaux projets autour d'une politique de qualité urbaine et architecturale de qualité, alliant accessibilité en transports en commun, qualité des services et des aménités urbaines (espaces publics, accès aux commerces et services...)

De manière plus spécifique, il conviendra pour Est Ensemble :

- de mobiliser tous les leviers, réglementaires/juridiques, partenariaux et financiers, afin de concrétiser l'ambition du maintien des activités productives, artisanales et logistiques, dans un tissu urbain dense : dans les ZAC, les projets de renouvellement urbain et le diffus
- d'intensifier la production d'immobilier tertiaire sur le territoire en veillant à :
 - Cibler : des secteurs géographiques actuels et futurs
 - Séquencer la production dans le temps
- de développer une offre immobilière à destination des créateurs d'entreprises, des créatifs et des TPE

- de porter une ambition forte en matière de rééquilibrage, de mixité fonctionnelle et de développement économique dans les quartiers en politique de la ville (QPV), celle-ci devant se traduire par le développement d'une offre immobilière adaptée dans les QPV.



Projet urbain Est Ensemble 2015

 ZAC et écoquartiers

 PRU / ANRU en cours

 Géographie prioritaire 2015

 Quartiers NPNRU

 Sites demandés pour l'Intérêt Régional

```
graph TD; A[Diagnostic] --> B[Enjeux de développement économique]; B --> C[Ambitions, orientations stratégiques et perspectives opérationnelles];
```

Diagnostic

**Enjeux de
développement
économique**

**Ambitions,
orientations stratégiques
et perspectives opérationnelles**

*« Créer les conditions et un environnement
propice au développement d'une
économie dynamique, diversifiée
et équilibrée alliant soutien de l'emploi
pour les populations locales,
et ambition prospective dans le cadre
de la Métropole du Grand Paris »*

Un principe d'action

Innover et faire ensemble

Orientations stratégiques

**Pour une démarche
d'inclusion à la
Métropole**

**Territoire
ensemblier, au
service d'une
gouvernance
partagée**

**Identité et attractivité :
faire d'Est Ensemble,
l'incubateur du Grand
Paris**

Actions prioritaires et perspectives opérationnelles

1- Pour une démarche d'inclusion à la Métropole

La Métropole du Grand Paris doit être un tremplin pour le développement de l'Est parisien (*)

La Métropole ne se fera pas grâce à la seule puissance d'un quartier d'affaire, d'un plateau scientifique ou d'une zone aéroportuaire, aussi compétitives soient-elles. Elle se fera par la combinaison d'un maximum de territoires intégrés dans son fonctionnement global, et à la complémentarité des potentiels de chacun.

Ce que nous attendons de la Métropole du Grand Paris, c'est qu'elle reconnaisse les potentiels économiques, sociaux, culturels et environnementaux du territoire d'Est Ensemble, et qu'elle les fasse siens, comme nous voulons faire nôtres les grands objectifs de développement et de progrès pour tous qui seront les siens.

De la Métropole, nous n'attendons pas une compensation, ni même une aide, mais une collaboration de projets, dans le cadre de l'intérêt métropolitain, et compte tenu de notre intérêt territorial. De ce point de vue, il doit y avoir une harmonisation au profit de l'Est parisien par rapport à d'autres dynamiques de projet souvent privilégiées

Affirmer la Communauté au sein de la Métropole du Grand Paris en émergence (*)

Le Contrat de développement territorial (CDT) signé en février 2014 a été l'occasion pour Est Ensemble de se proposer comme la Fabrique du Grand Paris, grâce à son potentiel urbain varié et mutable, sa diversité sociale et sa jeunesse, sa créativité et ses héritages manufacturiers et industriels. Le grand projet du Canal de l'Ourcq et le Contrat de Ville participent à la même ambition de positionnement. La dynamique de la Fabrique est la source du Projet de territoire qui doit prolonger les orientations adoptées au-delà du CDT, les compléter, les faire vivre dans la durée.

Avec la métropolisation, les périphéries changent définitivement de statut (*)

La Métropole du Grand Paris, ce n'est pas qu'une réforme institutionnelle pour un EPCI de plus. C'est d'abord et avant tout une transformation urbaine, économique, sociale, culturelle à laquelle participent le territoire, les habitants, les entreprises et les acteurs d'Est Ensemble, et qui les impacte en retour. Globalement, la région parisienne sort du rapport centre-périphérie qui a marqué l'organisation fonctionnelle pendant si longtemps, s'ouvre à un nouveau polycentrisme, et se tourne désormais vers un système maillé qui peut libérer le potentiel des périphéries.

() Extrait du projet de Territoire 2015-2025*

■ Associer le Territoire et les Villes aux démarches et dynamiques d'attractivité supra-territoriales

Diverses démarches économiques ont été engagées, ou sont sur le point de l'être, par la Métropole du Grand Paris, la ville de Paris, les agences associées au Conseil régional d'Ile-de-France, le Comité départemental du tourisme ou des clusters,... Celles-ci visent à recenser, animer et promouvoir des réseaux d'acteurs et/ou des sites emblématiques au-delà des frontières communales ou intercommunales « habituelles ».

Elles contribuent à l'effacement progressif des frontières économiques entre le « centre » et « les périphéries » réelles ou perçues, à mettre l'accent sur les complémentarités entre les territoires, à identifier et mettre en commun les gisements de développement et d'attractivité du territoire métropolitain.

Ainsi, Est Ensemble participe et continuera de participer à ces démarches supra-territoriales donnant à voir ses atouts d'échelle métropolitaine : Arc de l'innovation (Ville de Paris), Réinventons la Métropole (MGP), Le Nord-Est Parisien fait son CIRC (CDT 93), L'été du Canal (CDT 93), Réinventer la Seine et ses canaux (Ville de Paris), Libre blanc de l'Economie Circulaire (Ville de Paris), appels à projets en lien avec les filières ...

▪ **Accueillir/organiser des événements fédérateurs/rayonnants autour des filières et secteurs d'activité prioritaires**

Les événements organisés sur le territoire d'Est Ensemble peuvent constituer, de manière efficace, des vecteurs de son dynamisme et des marqueurs de son identité économique.

Ils permettent à la fois de fédérer des acteurs d'une filière ou d'un secteur donné, ou concernés par un enjeu commun, et de faire rayonner le territoire au-delà de ses frontières.

Il peut s'agir d'événements économiques ou « business », ciblant prioritairement les acteurs économiques et relais d'opinion, mais pas uniquement. Des événements grand public d'échelle métropolitaine sont également de nature de véhiculer une image positive et parfois surprenante du territoire.

A titre illustratif, le territoire d'Est Ensemble accueille les événements suivants : la Biennale-Emergences des métiers d'art, le Festival international du Film sur les métiers d'art (FIFMA), les Designer's Days, le Salon du livre et de la presse jeunesse, les European Indie Game Days (EIGD), des étapes de Futurs en Seine, le forum Screen4All, de nombreux colloques liés à la santé et aux biotechnologies etc.

Ainsi, l'accueil d'événements valorisants, existants ou en création, doit constituer un levier de la stratégie d'image et d'inclusion du Territoire à la Métropole du Grand Paris.

De manière plus précise, un travail doit être mené sur les événements en lien avec les filières et secteurs prioritaires pour Est Ensemble :

- **Métiers d'art et Luxe**
- **Création numérique / image**
- **Eco-construction / Economie circulaire**
- **Biotechnologies / Santé**

D'autres secteurs et champs économiques devront faire l'objet d'une attention particulière tels que **l'économie sociale et solidaire, le tourisme et l'hôtellerie** ou encore **l'entrepreneuriat Nord-Sud**.

▪ **Valoriser, au-delà du territoire d'Est Ensemble, les projets et équipements de dimension métropolitaine**

Est Ensemble mène, ou abrite sur son territoire, divers projets de dimension métropolitaine ou des projets, qui par leur singularité, sont de nature à valoriser le territoire et donner à voir ce qui constitue son essence : projet d'aménagement de la Plaine de l'Ourcq, aménagement des Portes de Paris et des pôles autour des futurs gares du Grand Paris Express, occupations éphémères, Cité de l'Eco-habiter, Assises de l'ESS, agriculture urbaine, etc.

Ces projets sont de nature à devenir des marqueurs, **des totems du territoire** dans « l'ensemble métropolitain », et à traduire à la fois ce qu'Est Ensemble et les ambitions qu'il porte.

▪ **Diversifier les leviers d'attractivité du territoire**

Actuellement, le Territoire d'Est Ensemble est parfois résumé, dans ses potentiels métropolitains, à ses importantes réserves foncières disponibles et/ou mutables, au coût attractif du foncier inférieur.

Si ces arguments ne sont pas négligeables et doivent être bien entendu exploités par Est Ensemble et les Villes, il convient de veiller à ce que le territoire ne soit pas résumé à ses caractéristiques car :

- Est Ensemble dispose réellement d'autres leviers d'attractivité : créativité, solidarité, diversité, innovations et « territoire des possibles », accessibilité, offre de services et écosystèmes/réseaux de proximité, immobilier adapté, entreprises « pionnières » de renom mondial, etc.

- l'avantage comparatif d'Est Ensemble à travers le couple disponibilité/coût du foncier va s'estomper avec la dynamique de rattrapage en cours et avec la concurrence croissante de territoires qui seront, dans 10 à 15 ans, beaucoup mieux desservis en transport en commun (Grand Paris Express, prolongement de lignes de métro...),

2- Un Territoire ensamblier, au service d'une gouvernance partagée

Enoncer la volonté de « faire ensemble », c'est comprendre et accepter que les acteurs du développement territorial sont nombreux, peu coordonnés, que leurs actions sont parfois peu lisibles, notamment pour les acteurs supposés en bénéficier. C'est aussi accepter la nécessité d'une clarification des rôles, du « qui fait quoi ? », voire même de la mise en place d'un schéma de mutualisation, au niveau local, des expertises et moyens.

L'enjeu, *in fine*, est celui d'une gouvernance territoriale efficace des politiques de développement économique et de projets/dispositifs de soutien à ses acteurs. Il dépasse le simple rappel des compétences et légitimités octroyées à chacun par la loi : la question est celle de l'ancrage et de la déclinaison territoriale de politiques publiques « partagées ».

Est Ensemble entend renforcer son positionnement de chef d'orchestre et de garant de cette gouvernance territoriale, en particulier en matière d'emploi, de relations entreprises, d'animation des relations entre structures emploi/insertion/formation et les employeurs, de création d'activité...

Cette gouvernance partagée, ces liens resserrés entre tous les acteurs en contact avec les entreprises, y compris les élus locaux, est la condition absolument nécessaire pour que le développement économique profite au territoire, à l'emploi local d'aujourd'hui et de demain.

La mise en œuvre du Schéma de développement économique va imposer de répondre à ces enjeux d'efficacité, de lisibilité, de cohérence et de mutualisation : elle suppose, à tous les niveaux, de mettre en place des cadres et instances de dialogue, de coordination et de programmation, d'animer les réseaux de proximité qui font la ville et son développement : Assises, lieux ressources pour l'emploi, conventions de partenariats, projets transversaux...

■ Animer la communauté locale des professionnels de l'accompagnement et des relations entreprises

Collectivités locales, organisations patronales, chambres consulaires, services de l'Etat, syndicats professionnels, agence régionale, associations de dirigeants,... nombreux sont les acteurs ayant pour mission et vocation d'être auprès des acteurs économiques, dans leur quotidien comme dans la gestion de leurs difficultés ou la mise en œuvre de projets de développement.

Aussi, les chefs d'entreprises interrogent-ils souvent le « qui fait quoi ? », la mise en cohérence des acteurs, la difficulté à appréhender les dispositifs/outils des uns et des autres... Parallèlement, beaucoup de chefs d'entreprises restent en dehors des différents circuits d'accompagnement et n'accèdent pas au niveau d'information nécessaire.

Si, à court et moyen termes, il n'y a probablement pas d'évolution à attendre dans ce paysage, il est indispensable que les professionnels de l'accompagnement des entreprises et des dirigeants disposent d'une bonne connaissance des services et outils portés par chacun, afin de pouvoir accueillir, orienter et conseiller de manière efficace.

Perspectives : Rencontres régulières et échanges de pratiques, partenariats autour de situations réelles et concrètes, déploiement d'une plate-forme collaborative en ligne permettant de fluidifier l'information et d'organiser des relations entre les parties prenantes. Schéma de mutualisation des compétences.

■ **Animer la communauté des professionnels de l'emploi, la formation et l'insertion**

La politique publique de l'emploi est de la compétence de l'Etat, celle de l'insertion est de la compétence du département et celle de la formation professionnelle est de la compétence de la Région.

Pour autant, Est Ensemble est légitime et légitimé par les acteurs de l'emploi (service public de l'emploi, SIAE, partenaires institutionnels...) pour être l'ensemblier sur son territoire de la politique de l'emploi et être la cheville ouvrière de ses déclinaisons opérationnelles.

En effet, Est Ensemble, plus que d'autres, a les capacités de faire dialoguer et travailler ensemble tous les acteurs du territoire, d'appréhender les besoins précis des publics et les attentes des entreprises.

- Des espaces réguliers et récurrents d'échange (par exemple les lieux ressources des acteurs de l'emploi qui rassemblent régulièrement les services municipaux, les associations locales, les structures d'insertion par l'activité économique et le service public de l'emploi)
- Un travail de coordination et d'orchestration sur projets en lien avec les besoins du territoire (forums emploi, passerelles entreprise, matin de l'emploi, des chantiers écoles sur mesure)
- Un travail d'animation et de mise en cohérence sur des contenus de politiques publiques ou des déclinaisons locales/territoriales (plans de formation, communication sur les offres des partenaires comme dans le cadre des conférences Territoriales d'Insertion avec le Conseil départemental, etc.)

■ **Instaurer des Assises du développement d'Est Ensemble**

Le Schéma de développement économique est un document de stratégie et de planification qui projette le territoire à horizon de 15 ans environ.

Il convoque les compétences de nombreux acteurs, partenaires et institutions, il est à la croisée des enjeux et politiques publiques de l'emploi et de la formation, de la cohésion sociale et du renouvellement urbain, de l'aménagement de l'espace et des mobilités...

Sa mise en œuvre va nécessiter un suivi et un pilotage à tous les niveaux : une veille et un travail prospectif quant à l'évolution socio-économique du territoire, un re-questionnement des enjeux et de leurs prégnances, un ajustement des orientations stratégiques, des priorités, des projets et leviers d'action, ainsi que des moyens à y consacrer.

Les Assises du développement d'Est Ensemble pourraient constituer, dans la durée, une instance de pilotage du Schéma de développement économique d'Est Ensemble, un espace de coordination et de mutualisation, associant l'Etat, le conseil régional d'Ile-de-France, le conseil départemental de Seine Saint-Denis, les villes d'Est Ensemble, les chambres consulaires, la Caisse des dépôts et consignations, Pôle emploi, des réseaux d'acteurs locaux, le club d'entreprises d'Est Ensemble, les SEM, etc.

Au-delà des contenus de ces Assises, elles permettraient de manière très forte de mettre en lumière le territoire, ses potentiels et projets structurants.

Perspectives : Organiser régulièrement des Assises pour le développement d'Est Ensemble

3- Identité et attractivité : faire d'Est Ensemble, l'incubateur du Grand Paris

Est Ensemble, Territoire de Fabrique du Grand Paris (*)

Est Ensemble est un territoire ouvert aux possibles, à la créativité, aux initiatives innovantes, dès lors que tout cela s'inscrit dans notre diversité, notre urbanité, notre géographie, et s'offre aux capacités de nos populations. Nous ne sommes pas un territoire spécialisé, nous ne sommes pas dédiés à une vocation dominante, nous ne revendiquons pas d'exclusivité fonctionnelle ou sectorielle. Mais nous sommes un territoire indispensable à la métropole :

- pour ses capacités d'intensification c'est-à-dire d'accueil de ménages et d'activités en quête de localisation dans la zone dense du Grand Paris, ni trop onéreuse, ni trop lointaine, ni trop contraignante.
- pour ses capacités productives et créatives donc de développement de projets qui recherche une bonne insertion urbaine, un territoire de services, du foncier mutable et un bassin d'actifs et de compétences.
- pour ses qualités héritées de son histoire et sa géographie, que tous les métropolitains peuvent redécouvrir et apprécier : le canal de l'Ourcq, la corniche des forts, les maraîchages et les murs à pêches, notre patrimoine bâti, culturel et environnemental.

() Extrait du projet de Territoire 2015-2025*

Être, ou devenir, l'incubateur du Grand Paris suppose de décliner dans la durée (environ 10 ans) une stratégie de marque et de marketing territorial.

Si cette stratégie reste à construire, elle devra particulièrement développer et mettre en avant :

- les potentiels entrepreneuriaux et créatifs, foisonnements en lien avec les filières prioritaires : lieux, acteurs, événements,
- les innovations disruptives, qu'elles soient sociales, organisationnelles, technologiques ou de marché,
- les démarches collaboratives, hybrides et horizontales,
- l'appétence du territoire pour l'expérimentation : garantie jeune, appels à projets public-privé pour la programmation de la ZAC du Port à Pantin, montages en baux emphytéotiques ...
- des outils et acteurs innovants d'accueil et de création d'entreprise : incubateurs, pépinières, hôtels d'entreprises, nouveaux espaces de travail...

De manière non exhaustive, cette stratégie d'image et de positionnement dans le Grand Paris imposera à Est Ensemble :

- de véritablement développer les lieux d'incubation et d'accélération de projets, les espaces collaboratifs,
- d'animer la communauté locale des lieux et acteurs de l'innovation, et notamment de l'Economie Sociale et Solidaire,
- de mieux valoriser et mettre en partage les forces, ressources et « totems » du territoire dans la construction métropolitaine,
- de conforter les acteurs économiques dans leur rôle d'ambassadeurs et de prescripteurs du territoire car ils sont en capacité, plus et mieux qu'Est Ensemble, de pénétrer et de s'adresser efficacement aux écosystèmes créatifs et collaboratifs.

Ambition n°1

**Soutenir le développement
d'un tissu économique
diversifié, durable, innovant
et solidaire**

Orientations stratégiques

Animer et ancrer les entreprises sur le territoire

Une offre de services plus lisible pour les acteurs économiques

Susciter et accompagner les énergies créatives et l'innovation

Filières et domaines d'activités prioritaires : gisements de développement et vecteur d'attractivité

Actions prioritaires et perspectives opérationnelles

1- Animer et ancrer les entreprises sur le territoire

▪ Développer et pérenniser le Club des entreprises d'Est Ensemble (CLUBEEE)

En 2015, Est Ensemble a impulsé et coordonné la mise en place d'un club d'entreprises à l'échelle de son territoire.

Plus d'une centaine d'acteurs ont à ce jour pris part aux différentes étapes qui ont permis de préfigurer cet « espace de proximité » dont les maîtres-mots selon les entreprises : business, convivialité et lien au territoire.

Le Club des entreprises d'Est Ensemble répond à plusieurs objectifs :

- Offrir, en proximité, aux dirigeants d'entreprises et aux acteurs du développement, un cadre de rencontre d'échange et de travail :
- Créer un outil du dialogue entre Territoire et entreprises
- Favoriser l'ancrage et l'implication des entreprises

Perspectives : Création d'une association, développement du nombre d'adhérents et des initiatives portées par Clubeee dans les domaines liés au business (conventions d'affaires par exemple) ou aux liens au territoire (mentorat ou parrainage de créateurs d'entreprise), devenir un interlocuteur et un acteur du développement du territoire, un levier de sa promotion.

▪ Accueil et intégration des entreprises primo-arrivantes

Chaque année, plusieurs milliers d'établissements se créent et s'implantent sur le territoire d'Est Ensemble.

Pour ces acteurs, plus encore peut-être que pour les entreprises installées, Est Ensemble doit faire face à une faible visibilité, qu'il s'agisse de l'institution elle-même, de ses interlocuteurs, de ses politiques publiques, de ses projets ou encore de son offre de services.

Disposant de l'identité des entreprises primo-arrivantes, Est Ensemble est en mesure de porter une démarche proactive à l'adresse de ces acteurs afin de nouer et favoriser le lien entre entreprises et territoire, d'être en mesure de mieux répondre à leurs besoins et de les impliquer dans les projets et dynamiques territoriales.

Perspectives : Concevoir et mettre en œuvre un processus d'accueil des nouvelles entreprises (courrier de bienvenue et d'information, petit-déjeuner dédié, visites systématique d'entreprises pour les plus de 20 salariés, inscription newsletter, invitation au Club des entreprises, parrainage par une entreprise du Club des entreprises, visites du territoire, accueil des salariés...)

▪ Accompagner les entreprises dans leur démarche RSE

Accompagner les grandes entreprises et les PME dans l'ancrage territorial de leur performance environnementale, sociale, sociétale et économique. Evaluation et développement, le cas échéant, des chartes « Engagés pour le territoire ». Organiser des temps de travail entre les entreprises « chartées »...Expérimentation via Clubeee pour les PME/TPE.

Les Chartes « engagés pour le territoire » sont signées par des entreprises volontaires, Est Ensemble et les villes d'implantation des dites entreprises.

Elles permettent d'énoncer et formaliser une volonté et des ambitions communes, pour le territoire et ses habitants, pour les entreprises et leurs salariés.

Les champs d'action couverts par les Chartes sont très divers, et celles-ci sont adaptées à chaque situation : emploi local, sécurité, vie culturelle, développement durable, lutte contre les discriminations, service aux salariés, liens aux établissements de formation etc Plus de 25 Chartes ont été signées par Est Ensemble, des entreprises du territoire et les villes concernées.

Perspectives : Faire une évaluation de ce cadre/outil de partenariat public/privé. Systématiser les Chartes avec les grandes entreprises du territoire, développer cet outil avec des PME de plus de 50 salariés, déployer les Chartes sur toutes les villes d'Est Ensemble. Mettre en place des temps de travail entre les entreprises « chartées ».

▪ Multiplier les rencontres business et convivialité

Animer le territoire, c'est aussi multiplier les possibilités de rencontres entre acteurs économiques au-delà de l'activité du Club des entreprises : entreprises, porteurs de projets, acteurs d'une même filière, entrepreneurs sociaux, établissements de formation et acteurs de l'innovation, etc.

Les dirigeants d'entreprises interrogés ou sondés mettent très régulièrement en avant le triptyque suivant : Business / Convivialité / Territoire.

Ils recherchent en effet des leviers de nature à permettre un accroissement des activités de leur structure : cela passe notamment par des partenariats et des réseaux, l'accès aux technologies développées par d'autres ou à des financements externes.

Ils sont par ailleurs intéressés de pouvoir échanger entre pairs, voire de nouer des relations personnelles, de partager des problématiques de chefs d'entreprise et de rompre leur isolement.

Ayant une très bonne connaissance du territoire, de ses ressources et de ses acteurs, Est Ensemble peut offrir aux acteurs économiques ces cadres d'échanges et leviers de développement dans un lien de proximité géographique.

Perspectives : Petit-déjeuner ou déjeuner, « Jeudis de l'Atrium », visite d'entreprises, conférences, intervention d'expert, informations régulières sur les dispositifs d'aides, activité *incentive*, speed dating...les formes à imaginer avec les acteurs concernés sont multiples.

2- Une offre de services plus lisibles pour les acteurs économiques

▪ Formaliser et faire connaître l'offre de services aux acteurs économiques

Il est fondamental pour Est Ensemble de formaliser son offre de services en direction des entreprises. Cette offre de services devra mettre en avant ce que les services d'Est Ensemble peuvent directement apporter aux acteurs économiques mais également son rôle de guichet unique et de relais concernant toutes les thématiques pouvant intéresser l'entreprise (de la gestion de l'espace public à l'innovation en passant par l'accès au très haut débit). Une large communication sur cette offre de services devra également être réfléchie et proposée dans 2 directions : permettre aux entreprises déjà identifiées de mieux comprendre ce que peut leur apporter Est Ensemble comme interlocuteur « de premier rang », de proximité ; susciter de la curiosité du côté des entreprises qui ne sentaient jusqu'alors pas concernées par l'action des acteurs territoriaux.

Perspectives : Edition de différents outils de communication présentant l'offre de services (plaquettes, offre en ligne...). Mise en place d'un processus d'accueil des entreprises primo-arrivantes. Campagnes d'information récurrentes ciblées en direction des entreprises « en stock ».

3- Susciter et accompagner les énergies créatives et l'innovation

▪ Animer la communauté des lieux dédiés aux créateurs et créatifs : pépinières, incubateurs, tiers lieux, fablab...

Il est indispensable de travailler à être plus attractif pour les entrepreneurs, ceux qui innovent socialement, technologiquement, dans la manière d'assembler des compétences et les regards croisés, d'inventer des nouveaux usages, ceux qui portent des projets à fort potentiel d'emploi, qui font rayonner le territoire, etc.

L'attractivité d'Est Ensemble auprès de ces communautés est réelle mais fortement contrainte par ses capacités d'accueil dans des espaces adaptés, qui soient à la fois des lieux d'hébergement physique, de mutualisation d'outils et de savoir-faire, mais aussi et surtout des écosystèmes en soi, animés, stimulants et créatifs.

Si Est Ensemble porte/soutient plusieurs lieux (pépinière Atrium, espace de coworking de la Maison Revel, incubateur Bond'Innov) et conduit divers projets de cet ordre, un réel changement d'échelle ne sera possible

qu'en stimulant et en accompagnant des initiatives privées visant à créer des espaces partagés et collectifs, généralistes ou dédiés à certaines communautés d'acteurs tels l'incubateur mode-textile de JL François, Mundo Montreuil, Made in Bagnolet, le Comptoir de l'innovation, Made in Montreuil, l'EcoDesign FabLab, La Pantine...

Perspectives : Conduire à son terme les projets de Cité de l'Ecohabiter et d'incubateur (ou autre équipement dédié à la création d'entreprise) en lien avec le Campus de la Fonderie de l'Image, soutenir les initiatives privées (recherche de locaux, de co-financements, de partenaires...), diffuser des appels à projets sur des sites sous maîtrise publique afin de susciter des projets privés et collectifs de tiers lieux. Participer aux démarches d'animation et de promotion supra-territoriales.

■ Promouvoir les nouveaux modèles entrepreneuriaux et l'innovation sociale

Est Ensemble accorde la plus grande attention à l'économie sociale et solidaire, à la communauté des entrepreneurs sociaux et aux vecteurs d'innovation sociale qu'ils constituent.

Le Territoire souhaite, avec ses partenaires, apporter un soutien concret aux porteurs qui conjuguent viabilité économique, lucrativité encadrée, finalité sociale et/ou environnementale et gouvernance participative.

Comme le souligne le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), ils œuvrent à « *élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.* »

L'innovation sociale nécessite d'investir dans la R&D, de s'entourer d'experts et bien sûr de prendre des risques. Mais sa caractéristique principale est d'impliquer dans l'invention, l'expérimentation, la diffusion et l'évaluation de l'offre tous les acteurs – en premier lieu les usagers – concernés. Multiforme, elle a recours autant aux sciences humaines et sociales qu'aux technologies numériques.

L'inscription des quartiers dans des programmes de renouvellement urbain va entraîner des mutations urbaines et sociales importantes, la nécessité d'un dialogue permanent avec les habitants et les acteurs locaux et d'un accompagnement de ces mutations.

De plus, la mise en œuvre opérationnelle du programme de renouvellement urbain peut permettre d'actionner divers leviers en faveur de l'emploi local et de l'insertion des publics, de la mobilisation citoyenne et du développement de services nouveaux, transitoires et/ou pérennes.

Les structures de l'ESS, SIAE, EI, AI ou autres, sont des acteurs ressources pour accompagner ces mutations, notamment par leur capacités à mobiliser des énergies citoyennes, à mobiliser et adapter des dispositifs d'insertion sur mesure, à proposer des services interstitiels que le secteur public et le secteur privé ne savent pas toujours imaginer ou rendre.

Ainsi, les études, les interventions sur le patrimoine des bailleurs ou auprès des locataires, les aménagements paysagers, la gestion urbaine de proximité, la médiation, la création d'espaces de socialisation et de solidarité constituent des opportunités de pour développer des projets dans les champs de l'ESS.

Il y aura là des gisements de services nouveaux (pour les résidents, les bailleurs, les copropriétés, les villes...) et de projets à imaginer en lien avec les habitants et les acteurs du quartier, de parcours d'insertion, d'espaces de socialisation et de citoyenneté active.

Perspectives : Mise en place d'un fonds de soutien à l'innovation sociale. Participation à un fonds d'avance remboursable pour les structures ESS et la gestion de trésorerie. Mener une étude sur les potentiels de développement ESS dans les NPRU. Faire des marchés publics et appels à projets des leviers pour l'innovation sociale. Participer au sociétariat de structures coopératives. Promouvoir les acteurs de l'ESS auprès des grands donneurs d'ordre du territoire (conventions d'affaires, speed dating, annuaires RSE...). Animer la communauté des entrepreneurs sociaux. Susciter et soutenir les projets collaboratifs et territoriaux (type PTCE). Faire émerger sur le territoire des lieux d'accueil, de mutualisation et d'accompagnement pour les entrepreneurs sociaux

■ Accompagner les créateurs d'entreprises et les porteurs de projet

Le diagnostic a permis de mettre en évidence le très fort dynamisme du territoire en termes de création d'entreprise : le taux de création d'entreprise y est de 19.9%, et de 16% pour la moyenne régionale. Ainsi, entre 4 500 et 5 000 établissements se créent chaque année sur le territoire d'Est Ensemble.

Les besoins d'accompagnement, de formation et de financement sont très importants au regard des profils et parcours des créateurs d'entreprise. Par ailleurs, de nombreuses entreprises créées sont et restent fragiles : viabilité menacée, niveau d'activité faible, capacité incertaine à générer des revenus suffisants pour le créateur d'entreprise...

Est Ensemble, appuyé par ses partenaires, mobilise d'importants moyens pour soutenir la création d'entreprise. Son action s'articule autour des axes et étapes suivantes :

- Sensibilisation à la création d'activité, en particulier dans les quartiers en politique de la ville afin de travailler sur les représentations et freins internes
- Conseil à la création d'activité : session d'information collective pour aborder dans les grandes étapes et principes de la création, RDV individuels pour approfondir la faisabilité des projets...
- Des formations collectives sur des thèmes transversaux
- La mobilisation de financements
- La recherche de locaux et l'aide à l'implantation
- L'accompagnement post-crédation, pour les jeunes entreprises

De plus, Est Ensemble offre sur son territoire la possibilité d'intégrer la pépinière Atrium, des couveuses d'activité et d'emploi, des incubateurs (Bond'Innov, JL François...), des accélérateurs de projets (Le Comptoir...).

L'action d'Est Ensemble et de ses partenaires a permis en 2015 de sensibiliser 1 700 personnes, d'accompagner 600 permettant la création de 250 entreprises et 300 emplois, de financer plus de 150 projets générant environ 250 emplois supplémentaires.

L'enjeu pour Est Ensemble réside dans sa capacité à mieux accompagner les créateurs d'entreprise, à répondre au plus près aux besoins et à proposer des parcours coordonnés et suivis, des dispositifs de conseil, de formation et de financement plus lisibles, à mieux faire travailler ses partenaires ensemble et à mutualiser les compétences...

Au-delà des créateurs d'entreprise, Est Ensemble à la volonté de soutenir des porteurs de projets d'événementiels et/ou de projet d'animation territoriale, en lien avec les filières prioritaires. Ils permettent de faire rayonner le territoire auprès de communautés spécifiques ou du grand public, offrent des leviers de notoriété, des cadres de rencontres, de mise en relation ou de mise en situation, d'éducation et de sensibilisation... : festivals, journées professionnelles, expositions, salons... Est Ensemble apporte son expertise du territoire et de ses acteurs, parfois des financements, mobilise des partenaires, identifie des sites et locaux, soutien les démarches de communication et d'information des publics, etc.

Perspectives : Renforcement de l'offre de services aux créateurs et de sa lisibilité. Déploiement du Point d'accueil à la création d'entreprise (dispositif régional de coordination des parcours des porteurs de projet). Hausse du nombre de créateurs accompagnés et du nombre moyen d'heures de conseil à chaque créateur. Soutenir les incubateurs, pépinières, couveuses, tiers lieux ou accélérateurs existants, et soutenir le développement de nouveaux lieux et de dispositifs spécialisés (métiers d'art, innovation, biotechnologie, industries créatives...). Soutien aux porteurs de projets d'événementiels ou d'animation territoriale.

4- Filières et domaines d'activités prioritaires : gisements de développement et vecteur d'attractivité

Le travail de diagnostic approfondi et d'analyse réalisé sur les filières dites d'excellence du territoire d'Est Ensemble a clairement mis en évidence que :

- Les filières mises en avant par Est Ensemble depuis sa création constituent un héritage d'ambitions et de projets municipaux
- Elles ne sont pas des filières structurées par l'absence de certains acteurs et d'écosystème local
- Le nombre d'emploi dans ces filières, s'il n'est pas négligeable, ne révèle pas une réelle spécialisation du territoire au regard de territoires métropolitains comparables
- Les emplois proposés dans ces filières et les compétences qu'elles convoquent sont en décalage avec les actifs du territoire et leurs niveaux de qualification.

Pour autant, certaines filières s'inscrivent dans l'histoire du territoire et ont su résister à toutes les mutations technologiques, économiques et sociales : le cinéma et les industries culturelles pour Montreuil et Bagnolet, les industries pharmaceutiques et les biotechnologies pour Romainville, Bondy et Bobigny, l'artisanat d'art pour Pantin et les villes des faubourgs.

Au-delà du fait qu'elles permettent d'apporter une coloration au tissu économique, en particulier dans les démarches de promotion territoriale, ces filières disposent d'un potentiel exploitable en termes de retombées économiques. Il convient à ce stade pour Est Ensemble de réaffirmer et de prolonger ses ambitions.

S'il ne traduit pas une réalité en tout point, le terme « filière » est compris de tous et aisément appropriable. Est Ensemble continuera donc de désigner sous ce vocable l'ensemble des acteurs et projets relevant des filières suivantes, dont les énoncés ont été réinterrogés et stabilisés :

- **Métiers d'art / Luxe**
 - **Création numérique / Image**
 - **Eco-construction / Economie circulaire**
 - **Biotechnologies / Santé**
-
- **Pour chaque filière et domaine d'activité prioritaire, mettre en place ou soutenir un événement rayonnant, un réseau local d'acteurs, un lieu fédérateur et/ou un site d'immobilier dédié**

Le travail conduit par Est Ensemble n'a pas atteint le même degré de maturité et ni connu des développements identiques pour ces 4 filières.

Certaines étaient travaillées depuis 15 ans par les villes quand, pour d'autres, le travail mené est embryonnaire. Certaines bénéficient de l'action de clusters régionaux ou de syndicats professionnels nationaux quand d'autres sont constituées d'acteurs isolés et atomisés dans l'espace métropolitain.

Afin de compléter les actions et dispositifs portés par d'autres types d'acteurs, Est Ensemble a pour projet, pour chacune des 4 filières, de :

- constituer et d'animer un réseau local d'acteurs
- soutenir ou piloter l'organisation d'un événement rayonnant
- développer un « lieu totem » qui fédère des acteurs des filières : lieu ressources, espace de mutualisation, espace de coworking, centre d'affaires, etc.

- **Métiers d'art / Luxe** : Réseau du Pôle des métiers d'art, Maison Revel, locaux en RDC aux Quatre Chemins, Biennale-Emergences / FIFMA / DDDAYS, incubateur JL François
- **Création numérique / Image** : Adhésion à la grappe d'entreprise « Pôle Média image du Grand Paris » (réseau professionnel, conseil, outils...), projet d'un lieu ressources pour les indépendants ou intermittents, incubateur (ou autre équipement dédié à la création d'entreprise) en lien avec le Campus de la Fonderie de l'Image, Grand Projet Image du Département, EIGD, projet d'événementiel jeu vidéo pour les publics étudiants...
- **Eco-construction / Economie circulaire** : Cité de l'Eco-habiter (IME dédié, lieu ressources), projets expérimentaux sur la Plaine de l'Ourcq (Bellastock...), contribution à la démarche de la Ville de Paris (PACTE)
- **Biotechnologies / Santé** : Projet d'extension de Biocitech, création du cluster/réseau CEVIBIO...

▪ **D'autres filières et secteurs d'activité émergent**

Depuis sa création, Est Ensemble a travaillé à l'émergence et à la structuration d'acteurs et de projets dans d'autres secteurs et champs que ceux habituellement cités comme « filières prioritaires ».

Ce travail a été mené à double titre :

- Parce que ces secteurs/champs recèlent des gisements de développement et d'emplois à court et moyen termes, et peuvent constituer des leviers pour agir sur l'emploi local. Peuvent être cités de manière non exhaustive : **le tourisme et l'hôtellerie, la logistique urbaine, les services à la personne, le secteur de la prévoyance.**
- Parce que ces secteurs/champs sont disposent d'un fort potentiel en termes d'image et attractivité, d'innovation sociale et organisationnelle : **l'économie sociale et solidaire, l'agriculture urbaine, l'entrepreneuriat Nord/Sud, l'économie collaborative.** Ils réinterrogent le vivre-ensemble et les besoins du territoire, les processus de création et de fabrication, la manière de conduire des projets et de créer des passerelles. Ils sont porteurs de collaborations multiples, à la croisée de diverses expertises et d'une approche plus horizontale de l'économie et de la société.

Ambition n°2

**Développer massivement
l'accès à la formation et à la
qualification, et contribuer à
l'insertion professionnelle de
tous**

Orientations stratégiques

**Faire de tous les
potentiels de
développement
du territoire des
leviers pour
l'emploi local**

**Lever les divers
freins à l'insertion
professionnelle**

**Anticiper et
adapter l'offre de
formation
professionnelle
aux besoins des
entreprises et des
publics**

Actions prioritaires et perspectives opérationnelles

1. Faire de tous les potentiels de développement du territoire des leviers pour l'emploi local

■ Développer le recours aux clauses d'insertion

La commande publique représente un potentiel extraordinaire, à utiliser comme levier pour l'insertion professionnelle des publics en recherche d'emploi. Le rôle d'ensemblier et de coordinateur de la gestion des clauses sociales à l'échelle du territoire d'Est Ensemble permettra de gérer les clauses en partenariat avec les 9 villes d'Est Ensemble, la Région, les offices HLM, le Conseil départemental. Est Ensemble intégrera des clauses sociales dans ses marchés.

Perspectives :

- Animer la coordination territoriale visant à faire bénéficier aux demandeurs d'emploi des 200 000 heures d'insertion générées par les travaux de prolongement de la ligne 11 RATP,
- Intégrer des clauses sociales dans les marchés de prestations intellectuelles et de travaux d'Est Ensemble,
- Etablir des outils de suivi communs à l'échelle des neuf villes d'est ensemble,
- Participer à la coordination départementale des clauses sociales.

■ Soutenir et valoriser les EA, ESAT, SIAE

Les structures permettant aux personnes porteuses de handicaps de travailler sont nombreuses et diversifiées sur le territoire. L'objectif est de faire connaître leurs savoir-faire et leur offre de services auprès des entreprises afin qu'elles y aient d'avantage recours. Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique seront soutenues financièrement et en ingénierie. Est Ensemble fera aussi appel, autant que possible, à ces structures.

Perspectives :

- Organiser des événements de valorisation de ces structures auprès du monde économique (forums, outils de communication),
- Mettre en relation les SIAE et les ESAT avec les entreprises du territoire,
- Est Ensemble confiera autant que possible des marchés à ces structures dans le cadre de la commande publique (cf. marchés réservés),
- Soutenir financièrement la tête de réseau départementale Inser'eco 93

■ Coordonner les relations entre entreprises et structures de l'emploi/formation

Le dynamisme économique engendre des opportunités concrètes d'emplois et de possibilités de formation pour les demandeurs d'emploi. Faire se rencontrer le secteur économique et les partenaires de l'emploi et les faire travailler ensemble est un enjeu majeur : mettre en place des procédures facilitantes pour les recrutements, faire connaître davantage les entreprises et les perspectives de développement économique. Impulser l'implantation sur le territoire d'organisme de formation.

Perspectives :

- Organiser des rencontres de présentation de l'offre de formation aux entreprises,
- Développer des actions d'information à destination des professionnels de l'emploi et de la formation (pages spécifiques sur le site Internet d'Est Ensemble, utilisation d'un outil de calendrier partagé avec les acteurs du territoire).

- Au sein des maisons de l'emploi d'Est ensemble, mettre à disposition l'offre de formation territorialisée,
- Elaborer des outils de communication de présentation de l'offre de formation, sur certaines filières porteuses pour les entreprises du territoire,
- Mettre en place des actions de qualification avec une alternance au sein des entreprises.

■ **Organiser la mise en relation entre le monde économique et les demandeurs d'emploi**

Faire se rencontrer les entreprises et les demandeurs d'emploi afin de générer sur un même lieu et dans un temps court, des centaines d'entretiens de pré-recrutements, des mises en situation de demandeurs d'emploi avec des employeurs, des informations sur les métiers. Développer les passerelles entreprises

Perspectives :

- Mettre en place des forums emploi permettant aux demandeurs d'emploi de bénéficier d'entretiens de recrutements, de présentation de métiers et de connaître l'organisation des entreprises,
- Faire découvrir des filières d'emploi peu connues et/ou avec une forte possibilité d'embauche,
- Soutenir fortement les associations, les clubs d'entreprises qui effectuent des mises en relation entre les demandeurs d'emploi et le monde économique.

■ **Projets d'aménagement et de transports**

Se saisir des projets d'aménagement en amont et mettre en place des coopérations avec les promoteurs, aménageurs et grands donneurs d'ordre afin de générer des opportunités d'insertion et de formation au sein des entreprises choisies, de faire en sorte que le développement du territoire profite aux habitants.

Perspectives :

- Etablir des conventions de coopérations avec la RATP, la SNCF

2. Levers les divers freins à l'insertion professionnelle

Au-delà du faible niveau de qualification des actifs du territoire, et du décalage croissant avec les besoins des entreprises du territoire, il convient de prendre en compte et d'agir sur les principaux freins et les prérequis à l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi.

■ **Favoriser la mobilité des publics et en particulier des jeunes**

La mobilité est un concept qui traduit à la fois une difficulté matérielle pour les habitants, en particulier ceux de quartiers excentrés et insuffisamment reliés aux grandes voies de transport, mais aussi une difficulté davantage « psycho-sociale » pour des personnes ne vivant que dans leur environnement très immédiat, et peu ouvertes à leur environnement plus large et/ou socialement isolées.

Perspectives :

- Coopérer avec les opérateurs qui travaillent sur les questions de mobilité (Wemoov...) et les faisant intervenir sur le territoire afin de des aides adaptées à l'apprentissage du code de la route et à la préparation du permis de conduire pour des publics « fragiles »,
- Conventionner avec des auto-écoles sociales, des organismes faisant passer le permis de conduire.

■ **Proposer des solutions de gardes adaptées aux parcours d'insertion et de formation des parents**

L'offre d'accueil formel des jeunes enfants apparaît un réel frein à l'accès ou au retour à l'emploi, en particulier des femmes. Seuls 3 enfants de moins de 3 ans sur 10 peuvent bénéficier d'un accueil formel (accueil dans un établissement d'accueil, place chez une assistante maternelle, ou garde à domicile) en Seine-Saint-Denis, contre 5, en moyenne, à l'échelle nationale.

Perspectives :

- Soutenir financièrement les opérateurs intervenant sur les questions de modes de garde,
- Mener des opérations d'information au sein des maisons de l'emploi sur les aides à la garde d'enfants en y associant le Service Public de l'Emploi,
- Renforcer les liens entre les professionnels de l'insertion et ceux de la petite enfance à travers des expérimentations,
- Mener une réflexion particulière sur la problématique de la monoparentalité.

■ Prévenir et lutter contre les discriminations à l'embauche

Les discriminations dont peuvent faire l'objet certains demandeurs d'emploi d'Est Ensemble, qui cumulent de fait un certain nombre de facteurs de discrimination, dont le fait de résider dans des quartiers souvent stigmatisés et leur origine ethnique (58,2% des moins de 20 ans ont au moins un parent immigré).

Perspectives :

- Former les professionnels de l'intermédiation à l'emploi et les outiller : déconstruction des stéréotypes, analyse des pratiques professionnelles, savoirs juridiques...
- Faire du benchmark auprès des villes d'Est Ensemble
- Intégrer cette question dans les relations d'EE avec le monde économique (travailler sur la question des seniors notamment), afin d'aboutir à de réels changements dans les pratiques professionnelles
- Mettre en place un plan d'action au sein d'Est Ensemble en tant qu'employeur.

■ Renforcer les leviers de lutte contre l'insuffisante maîtrise linguistique des publics

Il convient de rappeler que le territoire joue un rôle d'accueil et d'intégration, avec une part moyenne de 21% de populations étrangères sur Est Ensemble, mais pouvant aller jusqu'à près de 40% dans certains quartiers.

Perspectives :

- Articuler l'offre de formation linguistique entre les différents financeurs afin de répondre à la palette de besoins des demandeurs d'emploi, pour répondre aux besoins de l'entreprise.
- Utiliser les appels à projets d'Est Ensemble pour faire émerger des offres avec des pédagogies différenciées.
- Soutenir les associations qui mènent des actions d'alphabétisation, de Français Langue Etrangère et d'acquisition des vocabulaires professionnels, en complémentarité avec les actions à l'œuvre dans le cadre du droit commun.

■ Usages et accès aux outils numérique

Il s'agit ici de favoriser l'accès aux droits dans un contexte fort de dématérialisation des outils dans les services publics, de mettre en place et ou renforcer au sein de nos espaces emploi les outils permettant aux publics et aux professionnels qui les accompagnent d'utiliser les TIC. S'appuyer sur tous les lieux (y compris associatifs) qui maillent le territoire pour compléter l'offre (cf cartographie à effectuer). Travailler sur les horaires d'ouverture de ces lieux et articuler nos actions avec les espaces connectés (bibliothèques...) et les partenaires du territoire (Pôle emploi en particulier).

Perspectives :

- Effectuer une cartographie de tous les lieux publics et privés proposant une offre de services dans le domaine des TIC
- Accompagner les publics à appréhender les outils numériques (financer des associations locales qui interviennent dans ce champ et aider au développement de projets). Enjeu fort d'appréhension des outils pour s'inscrire à Pôle emploi et à la CAF.
- Travailler avec les associations labellisées Grande Ecole du Numérique sur le territoire d'Est Ensemble

3. Anticiper et adapter l'offre de formation professionnelle aux besoins des entreprises et des publics

▪ Définir et mettre en œuvre un plan territorialisé de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Prendre deux domaines d'activité spécifiques pour commencer (métiers de la dépendance, industries culturelles, tourisme-hôtellerie ?) que nous déterminerons avec les partenaires et élaborer un diagnostic, définir les enjeux, mettre en place un plan d'action concerté sur les vecteurs d'évolution, élaborer une cartographie des compétences (humaines, économiques), et aboutir à la mise en place de plans de formation (avec les partenaires). Construire avec la Région et le Conseil départemental, des modules de formation courts et souples, adaptés à la diversité des situations des publics et des employeurs.

Perspectives :

- Etude d'opportunité sur le choix des filières, accompagnement par un opérateur externe.
- Mise en place de formations en alternance avec des entreprises du territoire (enjeu fort de mobilisation du monde économique sur cette question).

▪ Expérimenter des actions territorialisées pour favoriser l'apprentissage et l'alternance

Prendre un ou deux secteurs d'activité et mener des actions de mises en relation concrètes entre des jeunes et des entreprises locales, en lien avec les principaux acteurs concernés (réseau des missions locales, Région, GNIAC...).

Perspectives :

- Mise en place de recrutements avec des entreprises locales

▪ Développer des actions d'information à destination des professionnels de l'emploi et de la formation

Organiser des forums mettant en relation les organismes de Formation du territoire et les intermédiaires de l'emploi, afin que ceux-ci se saisissent de l'offre à destination de leurs publics. Construire avec le Conseil régional d'île de France les outils d'information sur mesure et territorialisés.

▪ Développer les liens entre les acteurs de la formation et le monde économique

Organiser et mettre à disposition des entreprises l'information concernant l'offre de formation : être un lieu d'information pour les organismes de formation (tendances économiques, projection de développement...). Etre force de proposition en matière de développement de l'offre de formation avec les acteurs destinataires.

Ambition n°3

**Renouveler, intensifier et
diversifier l'offre du territoire
en matière d'immobilier
d'entreprise**

Orientations stratégiques

**Une politique
volontariste de
maintien des
activités artisanales
et productives, dans
une logique de
densité et de mixité**

**Une intensification
tertiaire nécessaire,
mais modérée et
phasée avec
l'arrivée des
nouvelles gares de
transport**

**Développer
l'immobilier innovant
et fluidifier les
parcours immobiliers
des entreprises**

Actions prioritaires et perspectives opérationnelles

1- Une politique volontariste de maintien des activités artisanales et productives, dans une logique de densité et de mixité

■ Sanctuariser et requalifier les grandes zones d'activités économiques (ZAE)

Est Ensemble abrite sur son territoire 520 ha de zones d'activités économiques (ZAE, ZI, espaces ferroviaires) soit environ 2,5 million de m² de locaux d'activité et environ 30 000 emplois.

Elles constituent une part majoritaire de l'offre du territoire en matière de locaux d'activité.

Des bâtis vieillissants, nuisances diverses, des espaces publics en mauvais état, une gestion urbaine perfectible, une commercialité/attractivité en déclin...et pourtant cette offre est saturée.

Il apparaît donc tout d'abord essentiel de préserver l'offre existante et de sanctuariser les périmètres des ZAE et des ZI.

La tentation est en effet grande, dans la recherche de foncier disponible, mutable et pouvant être densifié, de consacrer le foncier économique des ZAE et ZI à des fins de construction de logements, sans pour autant être en mesure de restituer ces surfaces d'activités ailleurs sur le territoire.

Sanctuariser le périmètre des ZAE implique en particulier de les inscrire dans le règlement des sols et d'interdire tout changement de destination dans l'usage des fonciers et des bâtis.

Mais il importe aussi de mieux gérer l'insertion de ces zones d'activité dans le tissu urbain dense et notamment les flux de circulation et le rapport avec les secteurs de logements qui souvent, se trouvent en frange de ces espaces d'activités.

Il est également important de pouvoir accompagner ces zones d'activités dans les enjeux de transition écologique : densification, mutualisation des stationnements et des livraisons, plateforme de logistique urbaine, développement des modes alternatifs à la route, stations de GNV pour les camions...

Enfin, il est impératif de travailler, en lien avec les villes, les propriétaires et les occupants, à renforcer l'attractivité des ZAE existantes : accessibilité et circulation, qualité des espaces publics, accès au très haut débit, signalétique, règlement des enseignes, animations...

Perspectives :

- Protéger les périmètres des ZAE en les inscrivant dans les PLU/PLUI, en réaffirmant leur vocation/destination économique, et en permettant une densification, voire une mixité avec le logement sur les franges de ces zones d'activité
- Accompagner ces zones d'activité dans les enjeux de transition écologique : densification des grandes parcelles, mutualisation des stationnements et des livraisons, plateformes de logistique urbaine, développement des modes alternatifs à la route, stations de GNV pour les camions...
- Etablir, en lien avec les villes, les propriétaires et occupants des locaux, un programme sur 15 ans pour développer leur attractivité : accessibilité et circulation, qualité des espaces publics, accès au très haut débit, signalétique, règlement des enseignes, animations...

Compte tenu de leur importance stratégique et de leurs potentiels, une attention toute particulière sera portée aux ZAE suivantes : **ZAE Cartier Bresson à Pantin, ZI des Vignes à Bobigny, ZI du Parc à Noisy-le-Sec, secteur rue de Rosny/des Roches à Montreuil, Z.I. la Noue à Montreuil et Bagnolet**

■ Protéger les ZI ou zones artisanales dans le diffus et reconvertir les friches industrielles pour l'activité

80% de l'emploi d'Est Ensemble est situé dans le diffus et cette mixité constitue la première caractéristique d'Est Ensemble.

Si une partie importante de ces emplois proviennent des grands comptes tertiaires installés dans le bas Montreuil, à Pantin ou encore sur le pôle Préfecture de Bobigny, la majeure partie des emplois est apportée par le tissu « d'activités » composé d'artisans, de petites fabrications, de services productifs, de services de distribution et de logistique, de professions libérales, de commerces...

Ces activités sont installées dans les rez-de-chaussée d'immeubles de logements, dans des bâtiments industriels, dans des ateliers ou locaux artisanaux souvent situés en cœur d'îlots dans le tissu faubourien, dans des hôtels d'entreprises comme les CAP à Montreuil...

Le PLU peut être un levier pour maintenir ces activités et ces emplois qui sont au cœur du système productif francilien, et pour préserver la mixité des quartiers, qui contribue à l'identité d'Est Ensemble de Fabrique du Grand Paris.

Perspectives :

- Protéger les linéaires de rez-de-chaussée artisanaux et commerciaux en utilisant les nouvelles sous-destinations de construction du Code de l'Urbanisme créées par le décret du 28 décembre 2015
- Maintenir un zonage économique sur les îlots artisanaux ou d'activité notamment dans le tissu faubourien
- Éviter la démolition et/ou la transformation des bâtiments et friches industriels lorsqu'ils sont adaptés à l'activité
- Imposer aux opérateurs des péréquations financières entre logements/activités à l'îlot
- Utiliser l'article R151-37 du Code de l'Urbanisme créé par le décret du 28 décembre 2015 pour renforcer la mixité logements/activités dans les opérations

■ Reconstituer une offre nouvelle pour chaque m² de local d'activité démoli, respectant les principes de densité (cos>1), mutualisations et mixité avec logements dans la mesure du possible

Le diagnostic réalisé dans le cadre du Schéma de développement économique a mis très clairement en avant la destruction nette, depuis plus de 30 ans, des surfaces dédiées aux activités manufacturières, industrielles et logistiques, ainsi que la baisse constante du nombre d'entreprises et d'emplois industriels sur le territoire...

Si la diminution du poids du secteur secondaire est une tendance lourde de l'économie française, l'enjeu est aujourd'hui de maintenir et redévelopper les capacités industrielles et de production de l'économie francilienne et de favoriser le développement de plateformes de logistique urbaine, permettant à l'Ile-de-France de répondre aux nouveaux enjeux de distribution (numérique, circuits courts...).

Avec un tissu de PME productives et industrielles important notamment dans les filières stratégiques (biotechnologies, luxe, énergie et déchets, industrie manufacturière..) ainsi qu'un secteur logistique et distribution très développé et fortement pourvoyeur d'emplois, Est Ensemble et ses partenaires doivent se mobiliser pour permettre le maintien et le développement de ces activités dans des espaces d'activité renouvelés adaptés aux besoins de ces entreprises.

Le diagnostic a montré que l'offre actuelle de locaux d'activité sur les ZAE, ZI est saturée et vieillissante, et surtout qu'un tiers de cette offre, situé dans la Plaine de l'Ourcq, est impacté par les opérations d'aménagement de la Plaine de l'Ourcq.

Il est donc impératif de reconstituer cette offre immobilière pour PME/PMI et services logistiques, en l'adaptant aux besoins des entreprises et aux enjeux liés à la transition écologique.

Perspectives :

- Reconstituer une offre de parcs d'activité sur la Plaine de l'Ourcq permettant le maintien ou la relocalisation des PME impactées par les opérations d'aménagement, et le développement des secteurs industriels liés aux filières d'excellences : biotechnologies, luxe, énergie et déchets, industrie manufacturière...). Ces parcs d'activité devront répondre aux enjeux de transition écologique : densité, modularité et évolutivité, mutualisation des livraisons, stationnement, multimodalité des transports de marchandises. Trois parcs d'activité sont d'ores et déjà prévus dans la phase 1 de la Plaine de l'Ourcq : Eco-parc à Bobigny (15 000m²), parc Spirit à Noisy (10 000m² environ), parc de la ZAC de l'Horloge à Romainville (20 000m²).
- Développer de petites opérations de parcs d'activité ou de locaux d'activité sur les grandes parcelles des ZAE et ZI permettant de moderniser et densifier l'offre : ZI Terminal, secteur Rosny à Montreuil, la Noue Bagnolet/Montreuil

■ Développer de nouveaux espaces logistiques urbains et intégrer les grands services urbains dans la ville dense pour répondre aux enjeux de transition écologique

Est Ensemble accueille sur son territoire de nombreux services urbains (déchetteries, plateformes ferroviaires, plateforme combinée de transport rail/route, chaufferies, centres de tri, centrales électriques, data center...) qui occupent un foncier important mais sont indispensables à la ville dense et génèrent un nombre d'emplois importants ainsi qu'un écosystème économique dense autour des déchets et de l'énergie notamment.

Ces services urbains sont au cœur des enjeux de transition écologique et des nouveaux enjeux de distribution et de logistique.

C'est pourquoi, il est impératif d'intégrer ces grands services urbains dans la ville dense, d'accompagner leur modernisation et de favoriser les nouvelles formes plus intégrées à la ville.

Perspectives :

- Mettre en place un schéma directeur des plateformes de logistique urbaine à l'échelle du territoire pour répondre aux nouveaux enjeux de distribution, de circuits courts et de logistique sur des formats différents (500m², 2-3000m², 15 000m²) et intégrés dans la ville dense (rez-de-chaussée, sous-sols, intégrés aux hôtels d'entreprises...). Lier ces plateformes dans la mesure du possible, aux modes alternatifs à la route (Canal, fret ferroviaire) et en implantant des stations électriques ou GNV. Sanctuariser ces sites dans les PLU en secteurs économiques
- Créer des ports publics ou quais à usages partagés sur le Canal de l'Ourcq permettant de développer le fret fluvial. D'ores et déjà deux ports publics sont prévus sur le Canal dans le cadre des ZAC : port de l'Eco-parc et port sur le site de Mora le Bronze
- Mettre en place un schéma directeur des déchetteries professionnelles pour les artisans et entreprises du bâtiment dans des formats compatibles avec la ville dense et en favorisant dans la mesure du possible l'évacuation des déchets par le Canal ou par le train. Sanctuariser ces sites dans les PLU. Faire des appels à projets pour retenir les entreprises exploitantes
- Réserver des espaces pour les centres de tri permettant de mailler le territoire
- Développer des partenariats avec les grands acteurs des services urbains pour la modernisation et l'intégration urbaine des sites

■ Les moyens et les outils au service de cette ambition

Les outils réglementaires comme le PLUI ne suffisent pas à garantir le maintien des activités sur le territoire dans un contexte de très forte pression foncière.

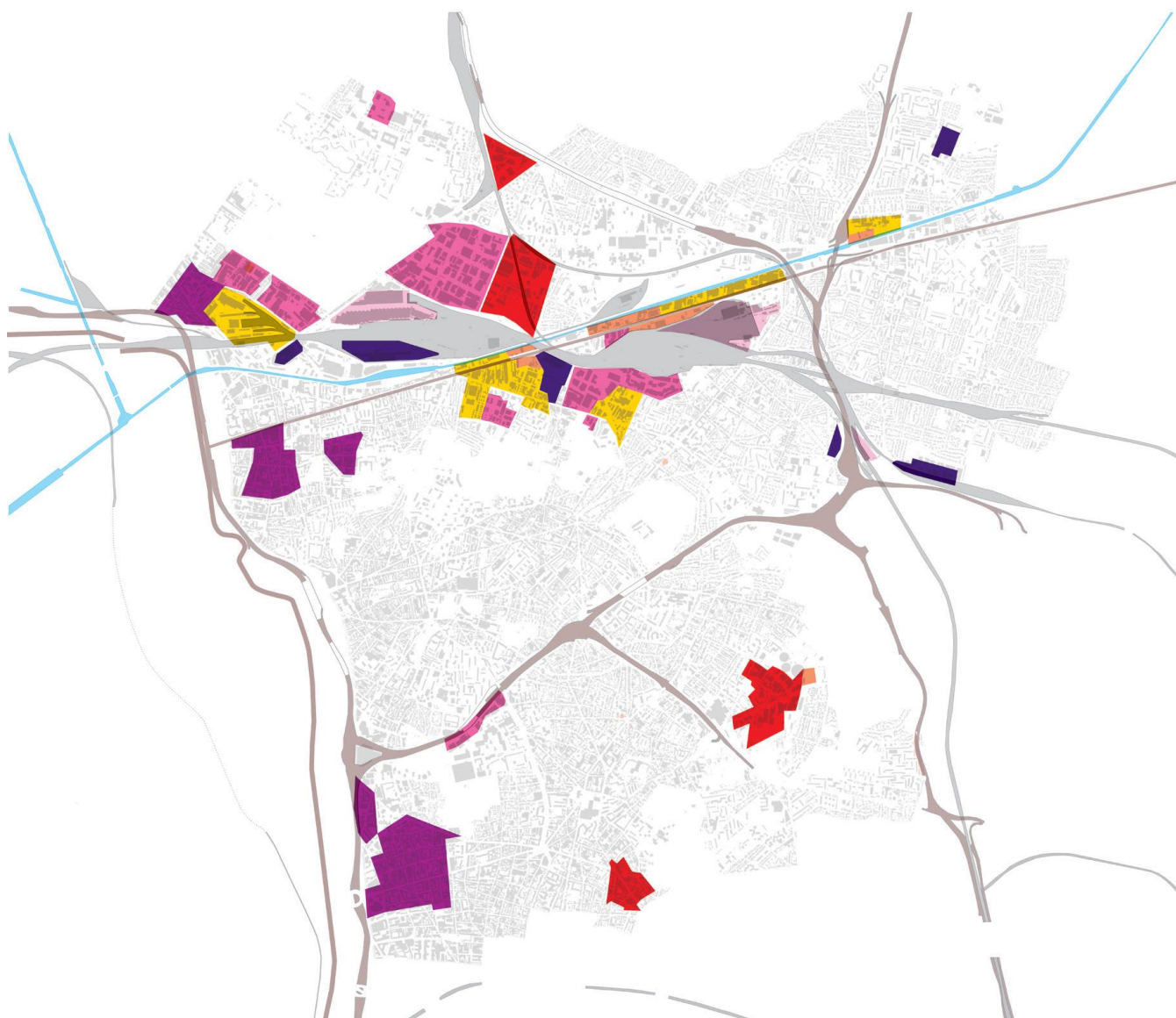
Plusieurs outils sont aujourd'hui à disposition des collectivités ou sont en cours d'étude (notamment par les territoires qui connaissent ces problématiques comme Seine-Amont notamment) pour lutter contre la hausse du foncier qui rend impossible l'équilibre économique des opérations de locaux d'activité.

Il est proposé qu'Est Ensemble se mobilise pour mettre en place ces outils.

Propositions :

- Création d'un outil de portage foncier long terme avec l'EPFIF et identification des sites stratégiques : cet outil, en cours de création, permettra de porter du foncier mutable à long terme en évitant la hausse du foncier et en garantissant à terme une sortie opérationnelle d'opérations de logements ou de locaux d'activité. Cet outil permettra en outre le maintien des entreprises en place qui garantissent un loyer.
- Utilisation des montages en bail emphytéotique
- Etude d'un mécanisme de garanties locatives pour les investisseurs d'immobilier d'activité
- Partenariats avec SEM d'immobilier d'activité (SOGARIS par ex)
- Péréquation activités/logement dans les ZAC.

Protéger les zones d'activités et la mixité habitat/activités (projet urbain Est Ensemble 2015)



- Site d'activités non mutable
(parc d'activités récent, site de maintenance stratégique...)
- Mixité fonctionnelle avec une forte proportion d'activités
à préserver
- Site stratégique d'activités à protéger et à renforcer
- Site logistique existant
- Sites à dominante activités en cours de mutation
(activités, bureaux et/ou logements) dans le cadre de ZAC ou
de projets d'aménagement
- Projet de parc d'activités
- Site d'activités potentiellement mutable
(activités, bureaux et/ou logements) / Orientation à questionner

2- Une intensification tertiaire nécessaire, mais phasée avec l'arrivée des nouvelles gares de transport

▪ D'ici 2025, un développement tertiaire intensifié sur le secteur des Portes de Paris et la Plaine de l'Ourcq (550 000 m² environ)

Depuis 30 ans, le territoire d'Est Ensemble voit se développer, en moyenne, environ 40 000 m² de bureaux neufs par an, y compris depuis 10 ans et malgré un fort ralentissement du marché immobilier à partir de 2008/2009, le solde entre les surfaces construites et celles détruites étant toujours resté positif.

Hormis peut-être le bas Montreuil avec un parc d'environ 450 000 m² et le centre administratif de la Préfecture à Bobigny, Est Ensemble n'a pas aujourd'hui de « quartiers d'affaires ou de campus tertiaire » sur son territoire. Les opérations tertiaires sont plutôt intégrées dans les centres villes ou localisées dans des bâtiments emblématiques (tours, friches réhabilitées).

La programmation tertiaire prévue dans l'ensemble des ZAC portées par Est Ensemble d'ici 2025 est d'environ **380 000 m²** (chiffres issus des programmations revues par rapport aux dossiers de création), soit 40 000 m²/an jusque 2025, correspondant à la tendance des vingt dernières années.

Une programmation tertiaire est également prévue hors ZAC et principalement située sur les villes limitrophes à Paris, et est estimée à environ **163 000 m²** (PC déposés et/ou accordés). Elle pourrait se renforcer avec les projets potentiels sur l'avenue Gallieni à Bagnolet et le secteur de la ZAE de l'Ourcq à Pantin.

Au total, c'est environ **550 000 m² de bureaux** qui sont programmés dans les dix ans qui viennent à l'échelle du territoire. Il s'agit d'une intensification par rapport aux vingt dernières années, mais qui reste modérée et qui permet la création d'environ 35 000 emplois (auquel doivent se rajouter les emplois générés par les parcs d'activité), mais qui ne permettra pas d'atteindre les 50 000 emplois prévus dans le CDT.

Ces programmes sont aussi à remettre dans l'environnement concurrentiel du nord est parisien (Paris Nord Est, Pleyel, Porte de Montreuil...).

A partir de 2025, de nouvelles centralités tertiaires pourront se déployer à proximité des gares du Grand Paris ou de la TLN dans un environnement concurrentiel métropolitain.

Perspectives :

- Favoriser des programmes de bureaux de taille moyenne (150 000 m² maximum par pôle), des opérations intégrées à la ville et participant aux centralités et à l'animation urbaine (commerces en RDC, ouverture des espaces extérieurs, absence de dalles, formes urbaines compatibles avec le tissu urbain dense, ...)
- Des bâtiments « totem/signal » marquant le territoire, à l'image des Grands Moulins, de la Tour 9 ou des Mercuriales, mais limités en nombre

▪ Favoriser les programmations tertiaires alternatives à proximité des stations de métro et futures gares pour l'implantation d'hôtels, d'écoles de formation/enseignement supérieur, ou centres d'affaires

En accompagnement de l'implantation de grands comptes tertiaires publics ou privés, il est proposé de favoriser le développement d'autres services tertiaires supérieurs qui contribuent à l'attractivité, à la dynamique économique du territoire et à la création d'emplois :

- Développement de l'hôtellerie classique ou alternative (hôtellerie indépendante, nouveaux concepts d'auberge de jeunesse...)
- Implantation de centres de formation, d'écoles d'enseignement supérieur publiques ou privés...
- Développement de petits programmes/plateaux de bureaux et/ou centres d'affaires (maximum 3000 m²), à la location ou vente pour TPE/PME et entreprises de la nouvelle économie et sorties de pépinières/incubateurs

Les quartiers NPRU, les pôles autour des nouvelles stations de la ligne 11 seront notamment privilégiés pour développer ces programmations.

Perspectives :

- Une programmation tertiaire intensifiée qui reste néanmoins modérée, qui ne permet pas d'atteindre l'objectif de création de 50 000 emplois sur 15 ans
- Une programmation à taille humaine, intégrée dans la ville
- Des programmes tertiaires alternatifs aux grands programmes de bureaux, permettant d'accueillir les grands services tertiaires supérieurs (hôtellerie, enseignement supérieur, centres d'affaires, services aux entreprises...)

Les leviers du développement urbain (projet urbain Est Ensemble 2015)

Appuyer le développement urbain sur les projets de mobilité et de valorisation du paysage

- Pôles gares à venir ou renforcés (RER E, L15, gares routières)
- Nouvelles stations de métro et de tramway (L11, T1, L9)
- Espaces verts structurants
- Séquences urbaines et paysagères à structurer
- Principe de continuité du Parc des Hauteurs

Accompagner la mutation des tissus existants

- Secteurs préférentiels de développement et de requalification
- Conserver les secteurs de mixité fonctionnelle dans les secteurs mutables identifiés par le PLH

Dynamiser les pôles économiques et tertiaires

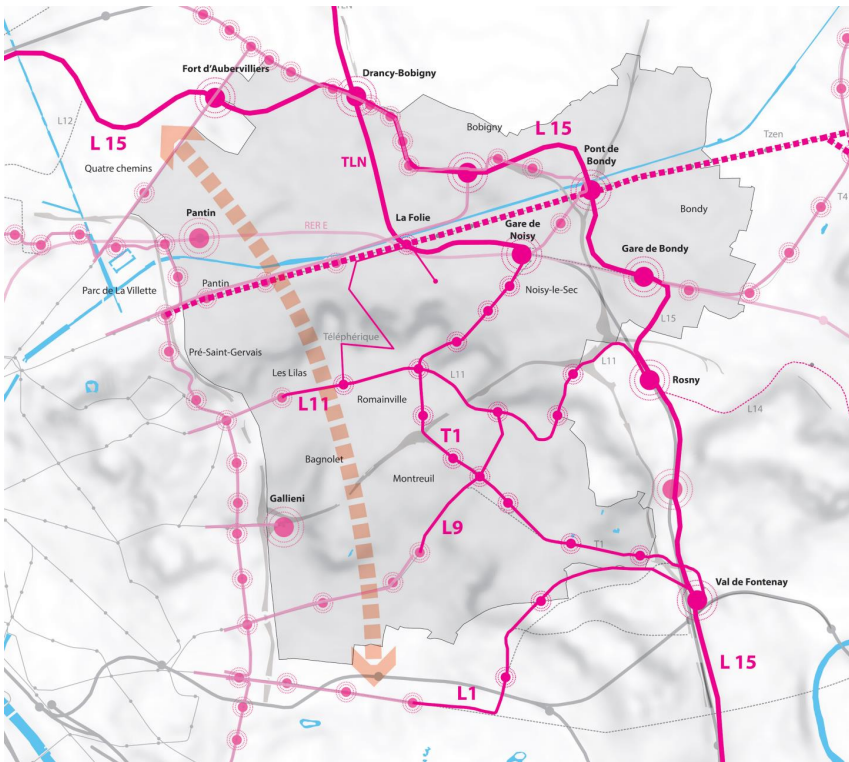
- Zones d'activités à maintenir et à renforcer
- Pôles tertiaires à maintenir et à renforcer
- Développements tertiaires attendus à court terme
- Développements tertiaires attendus à long terme

Intégrer les grands projets d'aménagement

- ZAC, PRU



Les projets de transport en commun (projet urbain Est Ensemble 2015)



3- Développer l'immobilier innovant et fluidifier les parcours immobiliers des entreprises

Alors que le taux de création d'entreprises est un des plus forts de la Région Ile-de-France et que la dynamique entrepreneuriale est importante dans tous les domaines (nouvelle économie, économie sociale et solidaire, santé et biotechs, économie créative...), Est Ensemble a une offre relativement faible d'immobilier pour les créateurs d'entreprises (**inférieur à 20 000 m²**).

Par ailleurs, le parcours résidentiel des créateurs, TPE... est compliqué, car il se fait principalement au gré des disponibilités dans le parc de locaux d'activité qui a peu de vacance.

Si Est Ensemble veut maintenir et renforcer cette dynamique entrepreneuriale, le territoire doit se doter d'une offre immobilière diversifiée et adaptée aux besoins de ces nouveaux entrepreneurs et faciliter leurs parcours immobiliers sur le territoire. L'environnement concurrentiel est important (plus de 200 000m² d'incubateurs programmés sur Paris à échéance 2018) et devra également trouver des complémentarités à l'échelle de la métropole. Cette offre immobilière devra être accompagnée d'une offre de services pour aider et accompagner le processus de création et de développement de l'entreprise.

■ Créer des incubateurs et programmes immobiliers innovants dédiés aux filières et domaines d'activités prioritaires

Il est proposé qu'Est Ensemble puisse soutenir et accompagner le développement de programmes immobiliers innovants (incubateurs, pépinières, tiers lieux, espaces de co-workings, fab lab...) dans les filières stratégiques. Certains projets sont d'ailleurs déjà en cours.

Perspectives :

- Le projet de Cité de l'Ecohabiter à Pantin pour accompagner la création d'entreprises et de start-up dans l'écoconstruction et la transition écologique
- Le développement de Biocitech à Romainville pour le développement des start-up dans la santé et les biotechs
- Le renforcement du pôle « entreprenariat Nord-Sud » à Bondy avec le projet de pépinière/hôtel d'entreprise en lien avec Bond'innov
- Le projet d'incubateur lié à la Fonderie de l'Image à Bagnolet pour accompagner la création d'entreprise dans le domaine de l'image et de l'audiovisuel
- Le développement des espaces de co-working et fab lab privés et/ou collectifs, pour accompagner la fertilisation croisée dans les métiers d'art, la mode, le design : espaces de co-working céramique à la Maison Revel, à la pépinière Atrium, développement d'Ici Montreuil...

■ Développer l'immobilier innovant dans les ZAC et dans les NPRU pour accompagner l'émergence de nouveaux modèles économiques

Territoire de fabriques, avec une forte dynamique entrepreneuriale dans tous les quartiers, Est Ensemble veut être un « incubateur de la métropole », favorisant l'émergence des nouveaux modèles économiques et des nouvelles façons de travailler, commercer et consommer.

L'investissement dans l'innovation urbaine pour adapter les bâtiments et l'espace public aux nouveaux usages est un axe prioritaire des opérations d'aménagement en ZAC et dans les NPRU. Est Ensemble veut en effet voir l'émergence de nouveaux lieux, au croisement des savoir-faire traditionnels, de l'innovation numérique et de la transition écologique.

Perspectives :

- Faire partie de la dynamique de « l'Arc de l'innovation » et définir des sites de projets innovants à inscrire dans les appels à projet métropolitains
- Développer l'expérimentation et l'occupation temporaire de sites en attente de projets et mobilisant des financements et une ingénierie interne pour prendre en charge ces nouvelles formes d'immobilier
- Soutenir les projets d'immobilier dédié à l'entrepreneuriat social et à l'économie sociale et solidaire : appels à projets pour l'agriculture urbaine et les circuits courts, identifier un site et mettre en œuvre le projet de food lab et d'espace de co-working culinaire...
- Soutenir et accompagner les projets d'immobilier innovant dans les NPRU (centre d'affaires de quartier, espaces de co-working, tiers lieux, espaces de formation, logistique urbaine et circuits courts...)
- Favoriser la création de locaux neufs pour les « sorties » de pépinières/incubateurs en ZAC et dans les NPRU : ateliers artisanaux (RDC et locaux dédiés), hôtels d'entreprises, centres d'affaires, espaces de co-workings, plateaux de bureaux à l'achat...

■ Les RDC « actifs », un levier pour accompagner la dynamique entrepreneuriale et l'innovation

L'occupation des rez-de-chaussée est un enjeu majeur pour le territoire d'Est Ensemble car elle contribue à la création d'emplois, au lien social dans les quartiers mais aussi au cadre de vie et à l'animation urbaine. Si l'implantation de commerces, d'artisanat et de services de proximité qualitatifs et diversifiés est un enjeu prioritaire, les rez-de-chaussée doivent pouvoir également accueillir des activités et services productifs, répondant aux nouvelles façons de produire et aux nouveaux modèles hybrides au croisement de l'activité et du commerce.

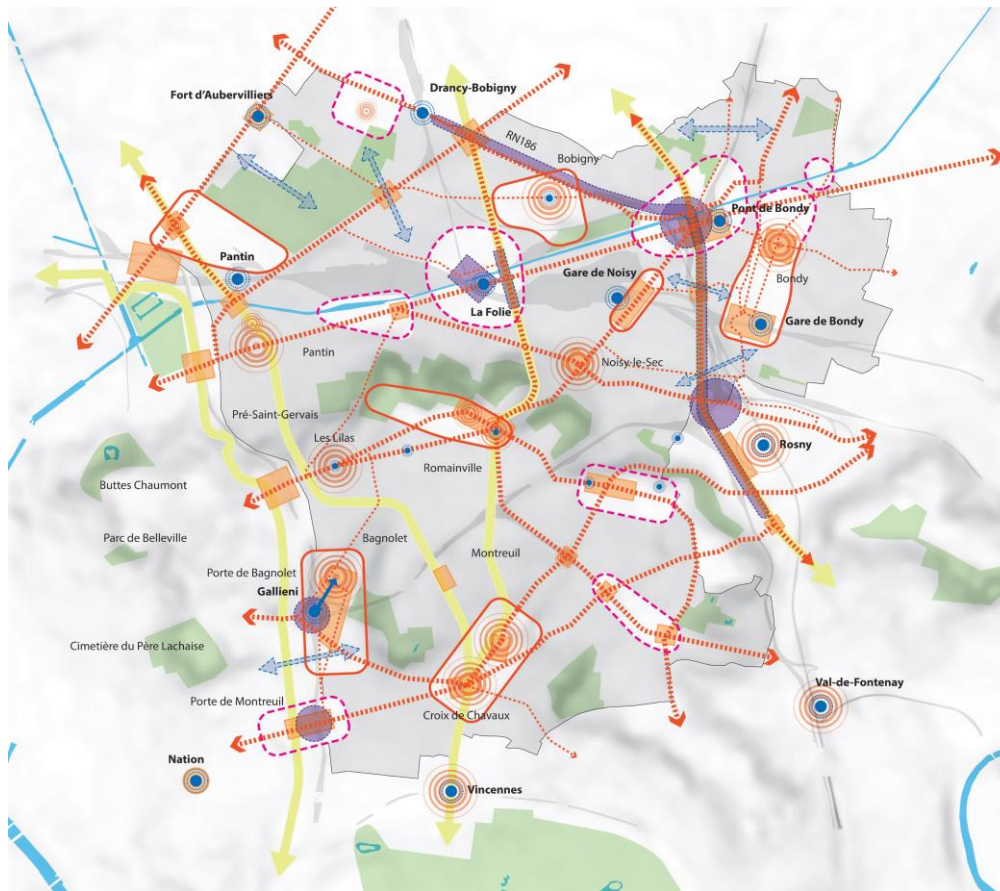
Perspectives :

- Développer les appels à projets sur les RDC « activités » neufs dans les ZAC et NPRU
- Conventionner avec les bailleurs sociaux pour l'implantation d'activités dans les NPRU
- Négocier des protocoles d'accord avec les investisseurs privés pour les RDC des ZAC
- Etudier la création d'un outil de portage des RDC (commerces et activités) pour faire levier sur l'occupation des RDC en ZAC et dans les NPRU

■ La bourse des locaux, rapprocher l'offre et la demande

La bourse des locaux est un outil au cœur de cette politique de soutien à l'immobilier innovant. Cet outil, au service de l'ensemble des entreprises d'Est Ensemble, doit permettre notamment d'accompagner les entrepreneurs dans leurs parcours immobilier et de permettre l'essor et le développement des projets de ces entrepreneurs sur le territoire.

La trame des espaces publics (projet urbain Est Ensemble 2015)



Conforter le réseau d'espaces publics structurants pour les usages quotidiens

- Grands axes urbains
- Grandes liaisons Nord/Sud : les «boulevards d'Est Ensemble»
- Principe de liaison à étudier à moyen ou long terme
- Espaces publics structurants à valoriser
- Centralité existante
- Centralité existante à conforter
- Centralité à venir

Intégrer les grandes infrastructures dans le tissu local

- Aménagement qualitatif des abords des stations de métro (démarche ligne 11)
- Intégrer les grands pôles gare (GPE, RER et gare routière) dans les centres-villes et en faire de véritables centralités urbaines
- Requalification d'ouvrages (pont, couverture...)