

Cahier détaché n°2

LE MONITEUR

DES TRAVAUX PUBLICS ET DU BÂTIMENT

Notation des villes, un nouvel outil de gouvernance

*Premiers résultats de la méthode
sur les agglomérations d'Angers, Dunkerque et Reims*

EDITEUR : GROUPE MONITEUR - S.A. AU CAPITAL DE 333 900 EUROS - R.C.S. PARIS B 403 080 823, - CODE APE 221 E - 17, RUE D'UZÈS, 75108 PARIS CEDEX 02. - N° DE COMMISSION PARITAIRE: 0907 T 82147
P.-D.G., DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : JACQUES GUY. - COMPOSITION : GROUPE MONITEUR - IMPRESSION ROTO-FRANCE, RUE DE LA MAISON ROUGE, 77185 LOGNES. - DÉPÔT LÉGAL : NOVEMBRE 2005.

PREMIERS RÉSULTATS DE LA MÉTHODE DE NOTATION

Créée en 2003, l'Agence de notation des villes propose aux responsables d'agglomérations (communautés urbaines et communautés d'agglomération) une évaluation et une notation des services que leur ville rend à ses usagers, une comparaison avec d'autres agglomérations, et une identification de bonnes pratiques de villes européennes. Elle a reçu le parrainage de l'Association des Maires des Grandes Villes de France (AMGVF). Cette démarche est également suivie avec intérêt par l'Association des Communautés urbaines de France (ACUF) et par l'Assemblée des Communautés de France (ADCF).

Trois villes - Angers, Dunkerque et Reims - se sont portées candidates pour tester la démarche dont les résultats et les enseignements sont présentés ici : après un bref aperçu sur la méthodologie utilisée, puis une présentation résumée des évaluations et notations faites sur chacune des villes, nous soulignerons dans un bref « rapport d'étonnement » l'écart entre les réalités constatées et la manière dont ces villes sont généralement perçues ; nous présenterons ensuite le panorama des villes européennes qui ont été prises en référence et en point de repère (« benchmarking ») pour l'appréciation des actions de progrès envisageables ; nous tirerons enfin quelques enseignements à l'intention des responsables des villes sur l'utilité d'une telle démarche de notation.

SOMMAIRE

1. Méthodologie	4
2. Notations	
ANGERS	6
Présentation sommaire des performances par domaine	6
Evaluation des projets	10
Angers: Onze indicateurs: « les projets et l'impact sur les indicateurs »	14
DUNKERQUE.....	15
Présentation sommaire des performances par domaine	15
Evaluation des projets	18
Dunkerque: Onze indicateurs: « les projets et l'impact sur les indicateurs »	22
REIMS.....	23
Présentation sommaire des performances par domaine	23
Evaluation des projets	26
Reims: Onze indicateurs: « les projets et l'impact sur les indicateurs ».....	31
3. Rapport d'étonnement	32
4. Leçons à tirer des comparaisons européennes	34
Quelques enseignements à l'intention des autres villes sur l'opportunité d'engager une telle démarche.....	37
Cartes	38

I -METHODOLOGIE

L'objectif que nous nous donnons lorsque nous notons une agglomération est de :

* Constituer un document objectif de présentation de l'agglomération de façon à ce que les personnes qui envisagent de venir s'y installer ou y travailler, qui projettent d'y investir des capitaux ou d'y installer une entreprise aient la plus juste vision de ce territoire, de ses points forts ou faibles et de son avenir.

* Présenter une analyse comparative de l'agglomération avec des territoires similaires de l'hexagone: cet exercice doit permettre aux responsables de la Communauté d'agglomération ou de la Communauté urbaine de mieux apprécier son avance ou son retard et donc de déterminer, de façon plus rationnelle, ce que sont leurs priorités réelles, en termes d'actions à conduire ou d'investissements à privilégier.

* Permettre à l'agglomération de se comparer avec des villes européennes considérées comme représentatives de groupes de villes organisés selon une typologie reconnue, et de s'inspirer de leurs bonnes pratiques pour progresser.

Pour atteindre ces objectifs nous utilisons trois outils d'évaluation distincts mais complémentaires:

a) L'évaluation objective des performances de l'agglomération à partir de 11 indicateurs, souvent quantifiés, qui permettent de faire des comparaisons avec les autres agglomérations françaises. On a regroupé les éléments analysés selon les onze domaines suivants :

* dynamique urbaine : démographie, emploi/chômage;

* développement économique : poids des cadres, des étudiants, des services, diversification du portefeuille d'activités, spécialisations, créations d'entreprises;

* dynamisme commercial : organisation commerciale, dynamisme et qualité de l'appareil commercial de centre-ville, des centres commerciaux de périphérie, des polarités de quartier;

* mobilité et accessibilité internes : performances des transports en commun;

* accessibilité externe;

* gouvernance, leadership, démocratie locale;

* cohésion sociale : intégration sociale, santé, structures d'accueil, logements sociaux;

* vie quotidienne : proximité des services, établissements scolaires, commerces, culture, sports, sécurité;

* environnement : air, bruit, déchets, eau, énergie;

* cadre de vie : qualité du patrimoine bâti, esthétique urbaine, habitat urbanisme environnement, espaces verts;

* finances locales : pression fiscale, endettement, capacité de remboursement;

Nous avons privilégié le niveau communautaire dans l'approche de la plupart des domaines : ceux qui peuvent être aisément quantifiés, comme dynamique urbaine, développement économique, dynamisme commercial, mobilité et accessibilité internes, accessibilité externe et fiscalité, mais également ceux qu'il est moins facile de quantifier comme environnement urbain et cadre de vie : c'est bien à l'échelle de l'agglomération que se dessinent les principales problématiques et perspectives d'évolution. En revanche, il nous est apparu que le terrain municipal ne pouvait pas être négligé pour appréhender les domaines gouvernance et démocratie locale, mais également cohésion sociale et vie quotidienne.

L'une des premières conclusions du Comité de pilotage qui s'est réuni en présence des Maires des 3 villes pour valider les notations et faire un retour d'expérience sur le panel expérimental a été d'ajouter un 12e indice relatif au domaine éducatif et culturel jusqu'à présent noyé dans « vie quotidienne ».

On considère trois niveaux d'analyse :

* la réalité objective : par exemple le nombre d'infractions, le niveau de bruit... : des données quantitatives sont accessibles;

* la réalité perçue : sentiment d'insécurité, gêne occasionnée par le bruit... : il faut l'appréhender par immersion ou par interview;

* l'image : une perception plus globale, plus diffuse que l'on peut cerner par l'analyse de ce qui se dit et s'écrit.

On s'efforce de mettre en évidence les écarts les plus sensibles entre ce que l'on mesure et ce qui est perçu, en rapprochant ces écarts de l'existence d'une image parfois dépassée.

Les agglomérations ont été réparties en différents groupes en fonction de caractéristiques dominantes permettant des comparaisons plus

pertinentes entre villes appartenant à un même groupe. La typologie retenue est directement calquée sur les typologies adoptées au plan européen. Ainsi, pour les six indicateurs du champ économique, le positionnement de l'agglomération évaluée est comparé à la moyenne de son propre groupe, mais également à celui de la moyenne de l'ensemble des agglomérations, ainsi qu'à tout groupe de référence auquel on peut souhaiter comparer l'agglomération, les agglomérations ayant souvent des caractéristiques qui les rapprochent de plusieurs autres groupes. Nous avons distingué en particulier les groupes suivants :

- * Métropoles régionales à fort rayonnement international
- * Capitales régionales universitaires à rayonnement international limité
- * Grandes villes à structure d'activités diversifiée
- * Grandes villes portuaires à rayonnement international limité
- * Grandes villes à vocation principale industrielle

(le mot «ville» est employé pour simplifier, il s'agit en réalité de Communautés d'agglomération)

b) L'analyse du projet et des projets de l'agglomération pour évaluer l'impact probable qu'ils auront sur la réalité présente de ce territoire: nous procédons, à partir d'une série d'audits et d'interviews auprès d'élus et d'acteurs économiques, à une évaluation des projets engagés par rapport aux objectifs que s'est donnée la ville, des résultats atteints ou prévisibles par rapport aux moyens engagés et aux attentes, avec une analyse des différents risques, et de la cohérence de ces projets par rapport au projet de l'agglomération s'il en existe et à notre propre diagnostic. On étudie tout particulièrement ce projet d'agglomération, la vision stratégique qui le sous-tend, la manière dont il est élaboré et partagé.

c) La mise en évidence des points forts et des points faibles de l'agglomération et la comparaison, ciblée sur ces points, avec ce qui se fait dans d'autres villes d'Europe préalablement choisies d'un commun accord avec les responsables de l'agglomération en fonction des pratiques qu'elles ont su développer dans les domaines ciblés, de façon à donner des re-

pères pour l'action.

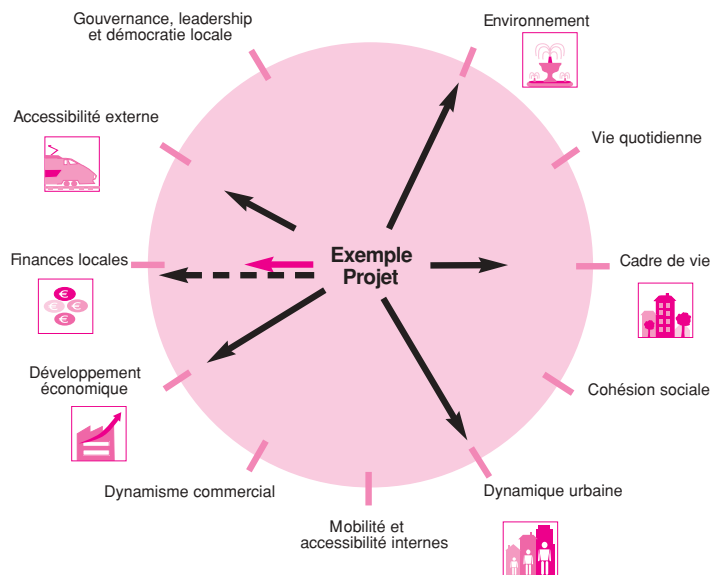
Les travaux sont conduits avec le concours de trois équipes universitaires: le CERAL, laboratoire de sociologie de l'Université Paris XIII, le CERVL laboratoire de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et l'Institut des Villes et du Territoire, laboratoire d'Economie Urbaine de l'ESSEC, ainsi que d'un consultant européen, Ramboll Management Brussels.

Représentation:

L'évaluation des performances de l'agglomération dans chaque domaine ou selon chaque indicateur est reflétée par la position d'un curseur sur l'un des 5 degrés d'une échelle, la performance s'améliorant de la gauche à la droite de l'échelle.



Pour chacun des projets qui ont été évalués, on représente sur un cercle comportant 11 plots l'influence du projet sur chacun des 11 indicateurs par une flèche noir ou rouge selon que l'influence est favorable ou défavorable, courte ou longue selon que l'influence est faible ou forte, continue ou pointillée selon que l'influence est immédiate ou différée.



On met enfin dans une perspective dynamique les performances de l'agglomération sur chacun des onze domaines :

* pour le passé, une petite flèche dirigée vers le curseur indique si les actions engagées au cours des dernières années ont amené une évolution sensible;

* pour l'avenir, une petite flèche en provenance du curseur indique si les projets vont entraîner une évolution significative.

II - NOTATIONS

ANGERS

Présentation sommaire des performances par domaine

Angers a été considéré comme appartenant au groupe des « capitales régionales universitaires à rayonnement international limité ». Mais nous avons également enrichi la présentation en effectuant des comparaisons avec trois autres groupes : « métropoles régionales à fort rayonnement international », « grandes villes à structure d'activités diversifiée », et l'ensemble des 141 villes.



1. Dynamique urbaine

Angers connaît une croissance rapide de sa population : sur deux périodes intercensitaires cette croissance s'élève à 0,9 %, taux nettement supérieur à celui de son groupe (0,7 %) et à celui de l'ensemble des 141 villes (0,4 %). La croissance naturelle est importante et le solde migratoire est lui-même positif alors qu'il est nul pour son groupe de référence et négatif pour l'ensemble des villes. Ainsi Angers est-elle une ville qui attire plus que les autres.

Cette croissance est parallèle à celle de l'emploi, qui est remarquable (1 % par an), supérieure en tous les cas à celle de tous les autres groupes de référence.

Entre 1982 et 1999 la dynamique urbaine d'Angers, se situe ainsi parmi les plus remarquables des agglomérations du territoire français, tant sur le plan de son attractivité et de sa fécondité démographique que sur celui de la création d'emplois. Il apparaît que la situation s'est dégradée au début de l'actuelle décennie, du fait de quelques fermetures d'établissements, mais il semble que les conséquences en aient d'ores et déjà été gommées, au moins en partie.



2. Développement économique

Cet indicateur de potentiel qui est également influencé par la diversité du portefeuille d'activités et par l'accessibilité externe agrège différents autres facteurs :

* le taux d'encadrement, rapport de la population des cadres et professions intellectuelles supérieures à la population active totale, s'avère nettement inférieur, à Angers (12,6 %), à celui de son groupe de référence (15,2 %) et à celui de l'ensemble des villes (13,3 %),

* le taux de population étudiante s'avère faible par rapport à son groupe de référence, mais significativement supérieur à ceux de l'ensemble des villes ou de chacun des groupes considérés

* dans le domaine des services aux entreprises, Angers (13,3 %) manifeste encore une certaine faiblesse par rapport au groupe des métropoles régionales (15,3 %), et aux villes de son groupe (14,2 %). Son niveau, dans ce domaine, s'apparente à celui de l'ensemble des 141 villes

* dans le domaine des services à la population, Angers (6,6 %) se situe légèrement en dessous de son groupe (6,7 %) et de l'ensemble des villes (6,8 %),

* l'indice des emplois dans le domaine des services culturels, sportifs et de loisir est également un peu plus faible (1,2 %) que dans des villes de son groupe (1,5 %) ou dans l'ensemble des 141 villes (1,4 %).

Ainsi donc, l'agglomération d'Angers, si elle apparaît légèrement en dessous de la moyenne des villes de son groupe de référence avec une relative faiblesse du taux d'encadrement et des services à la population, manifeste, en revanche, la bonne qualité de son tissu économique, sa diversification et son dynamisme et se situe en bonne position dans le groupe des grandes villes à structure d'activité diversifiée et sa marge de progression est importante.

En effet, Angers qui perd tous les ans 20 % de ses emplois industriels connaît une véritable reconversion de son économie vers les services, articulée autour de 3 axes :

* le pôle retraite - prévoyance tourné vers les seniors;

* le back-office dans la filière bancaire (services informatiques en particulier);

* la filière logistique;

La proximité de Paris associée à l'attractivité

du territoire angevin constitue un atout majeur, dans la mesure où il est facile de faire venir des cadres supérieurs, tout comme l'existence d'une offre immobilière dédiée.



3. Dynamisme commercial

L'agglomération d'Angers exerce une influence commerciale limitée sur une zone de chalandise moyennement importante dans laquelle la population de la ville représente 68%. Le chiffre d'affaires par habitant correspond à 3.967 € par habitant, ce qui est faible. Le chiffre d'affaires de l'hyper centre est évalué à 175 M € soit nettement moins que ce qui est constaté dans les autres villes. Le chiffre d'affaires de la périphérie est évalué, lui, à 721 M € contre une moyenne de 858 M € pour les villes capitales régionales. L'indice de centralité de l'agglomération est donc de 24,3% contre 34,3% pour la moyenne des capitales régionales, ce qui est évidemment faible.

L'indicateur de qualité commerciale se situe à 34%, soit à un niveau supérieur à celui des capitales régionales; l'indicateur de rayonnement est de 5%, ce qui est un bon ratio.

Les résultats de l'enquête montrent que l'organisation spatiale des commerces de proximité est d'une manière générale très bien appréciée.

Les nouvelles Halles et les projets de nouveaux équipements commerciaux sur la périphérie devraient améliorer ces différentes performances



4. Mobilité et accessibilité interne

Angers présente une forte mobilité interne qui la situe au niveau moyen des capitales régionales universitaires à rayonnement international limité (69%) et au-dessus de la moyenne des 141 villes (65,2%).

Le taux d'émigration qui mesure la part des résidents migrant vers l'extérieur comparée à la population active occupée se situe à 10,3%, ce qui est très inférieur à la moyenne des villes à structure d'activités diversifiée (17,5%), mais comparable à celui des capitales régionales universitaires (10,6%). Angers s'avère ainsi être une ville compacte, manifestant une forte « polarité de l'emploi » à l'intérieur de l'agglomération.

Cette polarité est confirmée par le taux d'immigration qui est faible.

Le réseau de transports en commun dessert un territoire très étendu et offre un très bon maillage des communes de l'agglomération. Près de 90% des habitants de l'agglomération et la totalité de ceux de l'hypercentre se trouvent à moins de 300 m d'un arrêt. Un projet de tramway se profile à l'horizon 2009 dont le montage financier doit désormais s'accommoder du désengagement de l'Etat: ce sera, sans aucun doute, la consécration d'une agglomération stabilisée autour de sa ville centre.

En même temps que la réalisation du contournement d'Angers, seront entrepris le réaménagement des berges de la Maine et mis en œuvre un plan de déplacements urbains qui assure une meilleure hiérarchisation des voies et l'amélioration globale du stationnement.



5. Accessibilité externe

L'accessibilité est mesurée à partir des temps d'accès à l'aéroport doté de lignes internationales le plus proche en tenant compte du nombre de liaisons, à l'autoroute la plus proche, et à Paris par chemin de fer, si possible par TGV.

Cet indicateur, dont l'importance est considérable pour le développement de l'activité économique, se situe à Angers au niveau 110 qui est très satisfaisant. Cet indicateur sera encore amélioré avec l'ouverture de l'aéroport de Notre-Dame des Landes dans les quinze ans qui viennent.



6. Gouvernance, leadership et démocratie locale

La démocratie participative est, avec l'environnement, un des soucis les plus constants des élus angevins mais aussi une des réussites les plus évidentes.

L'agglomération a ainsi mis en place des structures de concertation et de participation:

* le Conseil de développement au sein duquel a été débattu et enrichi le projet d'agglomération, jusqu'à l'obtention d'un accord total sanctionné par un vote unanime, a vu son existence rendue pérenne: son rôle de représentation de la société civile est important et son autonomie de débats réelle;

* le CCAS a organisé la mise en place d'un



Comité des usagers, création particulièrement originale;

* un « Conseil local de l'environnement » et des « commissions cadre de vie » dans les quartiers;

* des Conseils consultatifs de quartiers ;

* Une conférence des maires (1 maire, 1 voix) permet à chaque commune de faire entendre sa voix ; cela concerne notamment des conférences thématiques sur le budget ou sur l'aménagement du territoire.

La Charte communautaire des équipements commerciaux est un exemple de bonne gouvernance qui mérite d'être souligné, tout comme le choix fait pour l'Agence de développement d'appréhender les projets en liaison avec la CCI et les élus, ainsi que de confier le traitement de certains dossiers à des chefs d'entreprise considérés comme personnalités qualifiées.

Le processus de montée en puissance de l'Agglomération se déroule progressivement. Il faudrait transférer de nouvelles compétences comme le tourisme ou le logement, et pour cela fonctionner davantage en logique de projets et renforcer les processus coopératifs.

La mise en expression des populations sensibles dans les quartiers défavorisés nécessite également un effort soutenu.



7. Cohésion sociale



L'indicateur de cohésion sociale vise à la fois à appréhender la qualité des politiques sociales, les institutions mobilisées et la densité du tissu associatif.

Angers a inauguré une politique de proximité administrative en installant deux maisons de services publics. De nombreuses associations assurent le prolongement des actions des services publics et sont, en retour, fortement soutenues par la municipalité : on en compte 987 et 156 clubs sportifs.

Il faut noter la diversité des modes de présence des services sociaux et socio-culturels dans les quartiers et l'hétérogénéité des conceptions de l'animation de la vie sociale des quartiers que cette diversité facilite. Une démarche participative doit être privilégiée dans les quartiers sensibles, en étant également attentif à la cohérence avec les modalités de participation des habitants à la vie de leur cité comme à la vie de leur quartier. La question se pose de la coordination et de la régulation entre les équipes de quartier, étant entendu qu'elles sont constituées de personnels qui ne

dépendent pas tous de la ville ou de l'agglomération (cf. la CAF et les personnels sociaux du Conseil Général) et qu'il ne s'agit pas non plus d'aller vers une homogénéisation de ces pratiques locales au niveau de chacun des quartiers comme d'ailleurs de chacune des villes de l'agglomération, mais au contraire vers un calibrage de la composition des équipes en fonction des situations.

A un autre niveau, l'absence de coordination entre les communes de l'agglomération en matière de politique sociale ne facilite ni la maîtrise de la mobilité des habitants au sein de l'agglomération ni leur accueil sur un territoire plus vaste que celui de leur ville ou de leur quartier

Dans le domaine de l'emploi, il faut souligner la réussite de la conduite des parcours d'insertion qui débouchent de façon notable sur des emplois stables : plus de 200 par an.

Il est donc logique que dans ces conditions, Angers ait été lauréat du prix de l'innovation sociale.



8. Vie quotidienne



L'indicateur vie quotidienne englobe l'ensemble des dimensions urbaines auxquelles peut être confronté un usager des services présents sur le territoire (services publics, commerces, établissements scolaires, infrastructures sportives, équipements culturels, espaces verts).

Les habitants d'Angers apprécient globalement les conditions de vie quotidienne que leur offre la ville comme d'ailleurs l'agglomération. Cette appréciation favorable va de pair avec un fort sentiment d'appartenance et incontestablement une certaine fierté de vivre à Angers. La ville a été aménagée pour faire en sorte que chaque habitant se sente appartenir à deux quartiers, le sien et le centre-ville.

Les équipements majeurs se trouvent en centre-ville. Il faut se déplacer pour pouvoir les utiliser et sortir ainsi d'un cadre trop fermé en se mêlant aux autres habitants d'autres quartiers. Une orientation récente et fort judicieuse se dessine en matière d'urbanisme, qui vise à créer des polarités urbaines pour faire respirer l'agglomération en regroupant sur différents sites des équipements qui donnent au quartier ou à la commune d'accueil un rôle et une visibilité à l'échelle de l'agglomération. Ce projet concerne l'agglomération et pas la seule ville-centre.





9. Environnement

Trois enjeux sont au cœur de la question environnementale à Angers : protéger la nature, la valoriser et assurer son accès par des moyens qui renforcent sa place dans la ville. Des programmes visant la réhabilitation de la faune et de la flore sont entrepris, de même que la gestion du milieu environnemental local (surveillance des crues et des eaux fluviales, entretien des bocages, des haies et des sols) ou la préservation de certaines activités (activités agricoles, maintien de l'élevage et de la pêche). Les zones naturelles locales sont inscrites dans des programmes de valorisation et de protection de la nature. Une « boucle verte » est en cours de réalisation sur la rive droite d'Angers.

La problématique de l'eau a bénéficié d'investissements importants pour en garantir et en améliorer la qualité dans des conditions de gestion telles que le prix du m³ est inférieur de 13% au prix moyen des 40 plus grandes villes de France ! Une nouvelle usine d'incinération qui générera de l'électricité est en principe programmée, avec peut-être un volet méthanisation. L'ensemble de l'agglomération bénéficie du tri sélectif et utilise à cet effet, des entreprises d'insertion. L'usage du composteur individuel qui commence à se développer devrait permettre de réduire les déchets à la source. Les appels d'offres contiennent une clause d'éco conception et de recyclabilité. La qualité de l'air ne pose pas de problème en dehors de l'ozone. Des actions ont été engagées pour améliorer la carte sonore : Angers, site pilote pour la directive européenne sur le bruit, dispose d'installations performantes pour la mesure de la qualité de l'air et le bruit.

Le programme de valorisation des modes de transports non polluants doit être mentionné : le projet de tramway bien sûr, mais on peut également citer l'équipement de la ville en véhicules électriques ou au gaz, l'incitation au recours au vélo, le développement des zones piétonnières et du covoiturage.



10. Cadre de vie

Le cadre de vie constitue une priorité réelle de la Ville et de l'Agglomération, qui découle directement du projet de développement Durable.

On trouve ainsi un jardin à moins de 10 minutes de tout logement. La reconquête des bords de la Maine va apporter un atout supplémentaire.

Le patrimoine d'Angers est riche d'un passé historique glorieux : cathédrale, musées et monuments, centre-ville historique.

Certains quartiers bénéficient de projets de rénovation (reconquête pour le Quartier Saint-Serge et le Quartier de la Gare), ou d'aménagement (Plateau des Capucins et Plateau de la Mayenne). D'autres sont l'objet d'opérations de renouvellement urbain : la Roseraie, Belle-Beille, Monplaisir, Grand Pigeon, Verneau et Trélazé....

Le parc social, bien que particulièrement important, ne suffit pas à répondre à une demande en constant renouvellement. Il n'est pas certain que les outils dont disposent les décideurs locaux non seulement au niveau de la ville mais surtout au niveau de l'agglomération permettent de répondre aux enjeux à venir de la mixité sociale sur l'espace de l'agglomération, faisant courir à celle-ci le risque de laisser se constituer aujourd'hui les futurs quartiers « sensibles » de demain. On sent bien que du fait de l'existence récente de l'agglomération, il y a un déficit de conception d'une politique d'aménagement à ce niveau. C'est évidemment un déficit à combler en priorité.



11. Finances locales

La pression fiscale sur les entreprises se situe dans la moyenne de l'ensemble des communautés d'agglomération, légèrement en dessous. Le produit de la TP est d'un bon rendement et assure à Angers une marge de manœuvre intéressante.

Les dépenses de fonctionnement de la communauté d'agglomération sont très inférieures à celles des autres agglomérations, de même que les dépenses d'investissement.

L'endettement par habitant est dans la moyenne des autres Communautés d'agglomération.

Ces comparaisons doivent être relativisées, car les CA sont récentes et n'ont pas toutes atteint le même niveau de compétence

La Ville, peu endettée, dispose de marges de manœuvre importantes pour faire face aux dépenses supplémentaires de l'Agglomération, ce qui donne à l'Agglomération elle-même des marges de manœuvre supplémentaires.

Evaluation des projets

Il nous a été demandé de travailler en priorité sur quatre projets ou politiques représentatifs des changements en cours :

- * Les Halles
- * Le Théâtre du quai
- * Une opération de renouvellement urbain (ORU) significative, celle du Grand-Pigeon
- * la politique de prévention et de médiation dans les quartiers

Nous les avons replacés ensuite dans l'appréciation générale du projet d'agglomération et du contrat d'agglomération.

1. Les Halles

Voir graphique page 11

L'objectif de cet ensemble commercial est de revitaliser le centre-ville, entre la cathédrale et la place du Ralliement, à l'emplacement d'anciennes halles commerciales en visant un public plutôt jeune de classes moyennes et supérieures.

La Ville accompagne le projet par des aménagements du quartier qui a été entièrement requalifié : pavage des rues piétonnes, mobilier urbain, fontaines, ...

Le coût de l'opération est de 22,5 M €, supportés par le promoteur, auxquels s'ajoutent 4,7 M € de la Ville pour les aménagements urbains.

Ce projet va considérablement modifier l'offre en moyennes surfaces et pourrait permettre au centre-ville de dépasser les 200 M € de chiffre d'affaires ; il améliorera ainsi l'indicateur de centralité ; il améliorera également l'indicateur de qualité commerciale et l'indicateur de rayonnement de l'hyper centre.

Le seul point de fragilité est celui des risques de congestion de la circulation dans ce quartier de centre-ville. Des dispositions ont été prises à cet égard.

2. Théâtre le quai

Voir graphique page 11

La construction du nouveau théâtre Le Quai, au bord de la Maine, sur un site prestigieux face au château, permettra de regrouper en un seul lieu les deux structures culturelles existantes :

- * le Centre dramatique national (CDN) ou Nouveau théâtre d'Angers (NTA) qui occupait une ancienne usine sur ce même site
- * l'École supérieure de danse du Centre national de danse contemporaine (CNDC)

Le Quai pourra accueillir des spectacles dans

trois espaces distincts :

- * une grande salle de 970 places avec une fosse d'orchestre pour quatre-vingts musiciens ;
- * une deuxième salle, totalement modulable variant de 400 places assises à 960 places debout
- * le forum, à la fois entrée du théâtre et espace d'accueil pour des manifestations artistiques, expositions, cirque...

Le théâtre sera un Etablissement public de coopération culturelle (EPCC) associant l'Etat et la Ville sous la responsabilité d'un directeur de grande compétence et disposant de sa propre légitimité artistique.

Au total, 34 M € seront investis avec des participations de l'Etat (6,5 M €), de la Région (6,5 M €), du Département (3,2 M €) et de l'Europe (FEDER : 8,7 M €).

Ce projet du Théâtre Le Quai, très ambitieux, comporte néanmoins trois points de fragilité :

- * La fragilité de l'engagement de l'Etat
- * Une dynamique de fonctionnement difficile à créer
- * Le risque « monumental »

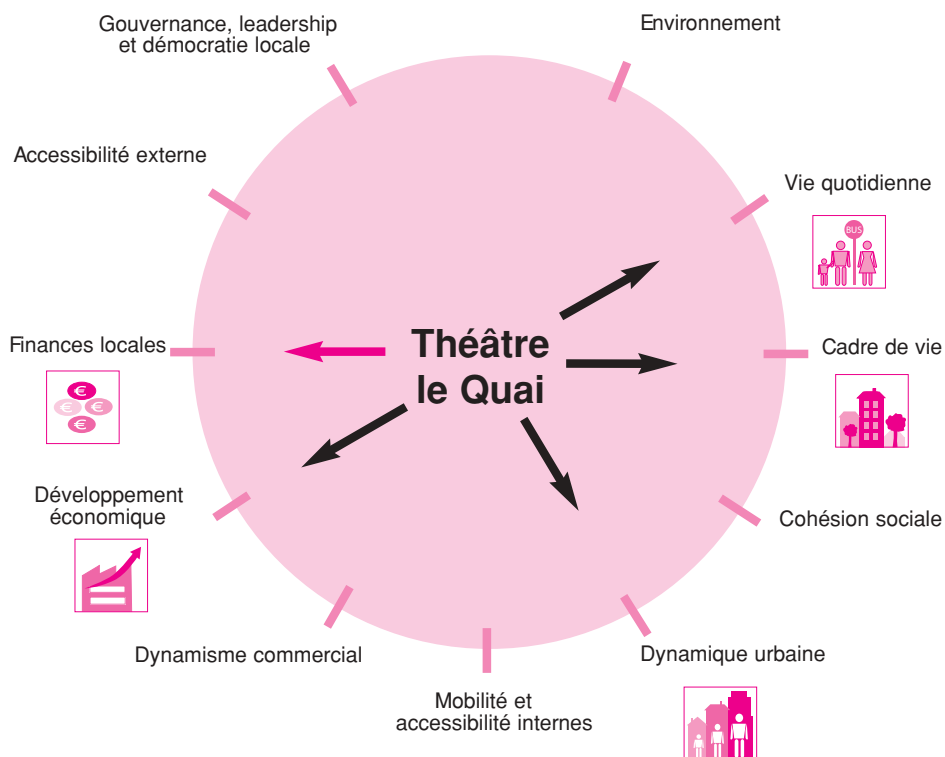
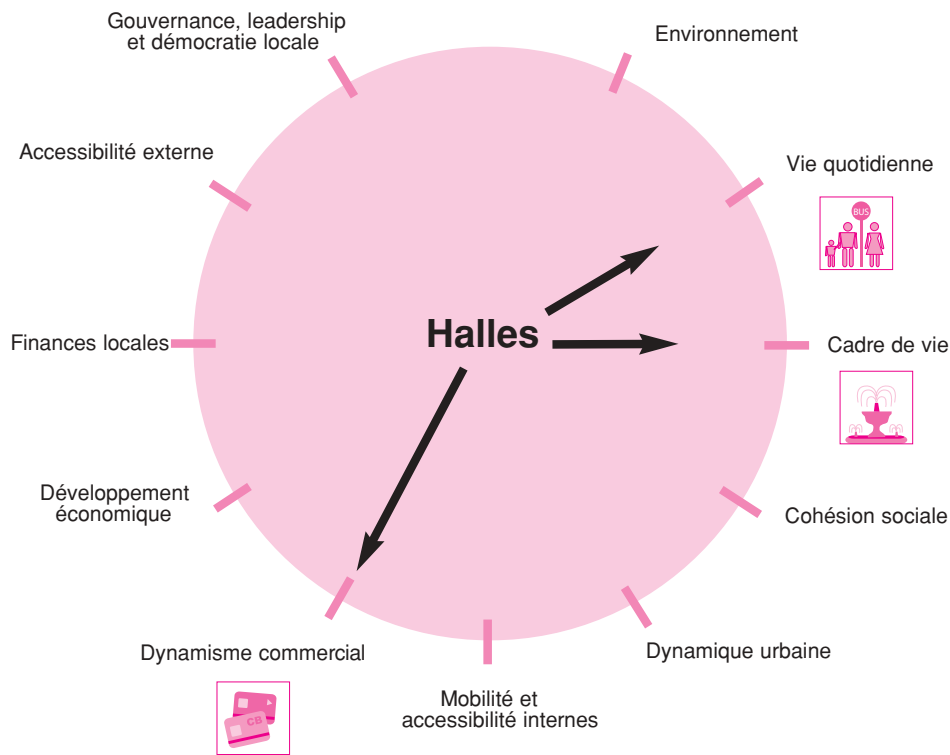
3. ORU du Grand-Pigeon

Voir graphique page 13

Le Grand-Pigeon est l'un des cinq sites de renouvellement urbain du contrat d'agglomération. En proximité du centre-ville, il compte environ 5 000 habitants, à 50% en HLM, le reste en petits pavillons. Construites dans les années 60, les barres HLM ont été très peu entretenues ; elles accueillent une population à très faibles revenus dont beaucoup de RMI ; 140 logements sont actuellement vacants faute de candidatures ; la proximité du centre-ville accentue les difficultés du commerce de quartier ; les écoles, classées ZEP, sont désertées par les enfants des classes moyennes pavillonnaires ; il n'y a pas de cœur de quartier.

Les opérations programmées sur ce quartier, selon un phasage « à tiroir » pour un coût total de 70 M €, consistent en :

- * démolition de 10 ensembles, soit 350 logements ;
- * Reconstruction de 260 logements HLM et 165 logements locatifs privés ;
- * Réhabilitation de 1 073 logements ;
- * Résidentialisation de 945 logements ;



voir page 5 mode d'emploi des graphiques

- * restructuration de voiries et espaces publics (espaces de jeu, jardins en pied d'immeubles);
- * déplacement - construction d'une nouvelle école et d'un gymnase;
- * nouveau centre commercial.

Ce programme, dont les finalités ne peuvent que satisfaire les techniciens de l'urbanisme, présente néanmoins des fragilités dans sa gestion sociale :

- * le Grand-Pigeon deviendra à terme un quartier beaucoup plus agréable et attractif; sa proximité du centre-ville contribuera à y attirer des familles plus jeunes et à revenus moins précaires contribuant à sa mixité sociale, mais on risque d'avoir rejeté plus loin les populations fragiles et déplacé le problème en périphérie.

- * les intervenants à vocation sociale sur un quartier comme le Grand Pigeon sont multiples: CAF, Circonscription d'action sociale du conseil général, maison de quartier, antennes diverses du contrat de ville, du bailleur social, médiateurs sportifs, enseignants en ZEP, correspondants de nuit, médiateur sportif, prévention de la délinquance par l'ASEA, etc. Malgré la bonne volonté des uns et des autres, ils ont du mal à se coordonner et ont chacun des objectifs spécifiques à remplir.

Si donc l'ORU du Grand-Pigeon apparaît comme une très bonne opération en technique d'urbanisme, il semble nécessaire de mieux coordonner son dispositif d'accompagnement social, de mettre les différents intervenants sous une autorité unique et d'optimiser le rapport coût/ efficacité des actions sociales. S'agissant de la gestion du relogement, il serait souhaitable d'inscrire les choix proposés aux habitants déplacés dans un schéma d'habitat social et de mixité au niveau de l'agglomération.

4. Prévention et médiation dans les quartiers

Voir graphique page 13

Nous avons regroupé pour cette évaluation trois actions différentes portées par la Ville qui toutes contribuent à l'insertion sociale, des jeunes en particulier, à la tranquillité des quartiers et à la prévention de la délinquance :

- * Les médiateurs sportifs;
- * Les correspondants de nuit;
- * La politique de prévention-sécurité.

Ce qui est frappant, lorsqu'on examine ces

politiques, c'est d'abord le foisonnement de ces dispositifs d'action sociale. Il doit être possible d'améliorer la cohérence d'ensemble, tout en réalisant une économie de moyens.

S'agissant plus particulièrement du CLS, pour éviter toute dérive dans la pratique des réunions de veille de quartiers qui traitent de situations personnelles, il convient d'afficher la charte éthique établie pour cela.

L'Agglomération n'a pas à se substituer à l'Etat dont l'une des fonctions régaliennes est de garantir la sécurité des biens et des personnes. Ou bien, comme l'a dit crûment un interlocuteur de la Police Nationale, « la police est orientée vers la répression; cela laisse le champ libre à la Ville pour s'occuper de prévention. » Et la Police Nationale à Angers se sent l'âme légère: le taux de délinquance y est l'un des plus bas de France et il a encore diminué depuis deux ans.

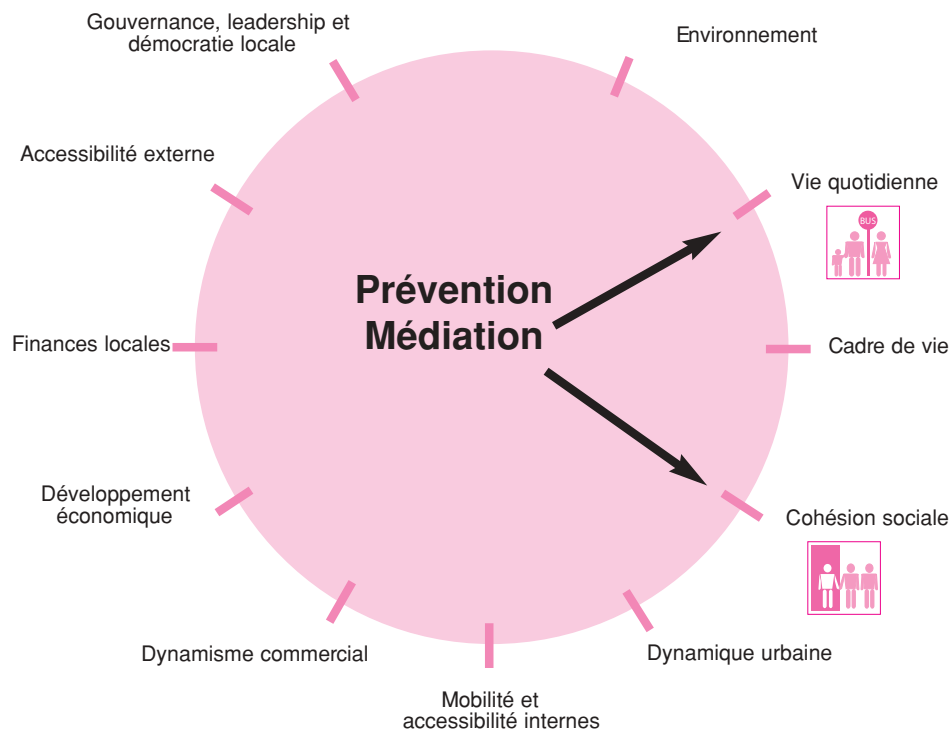
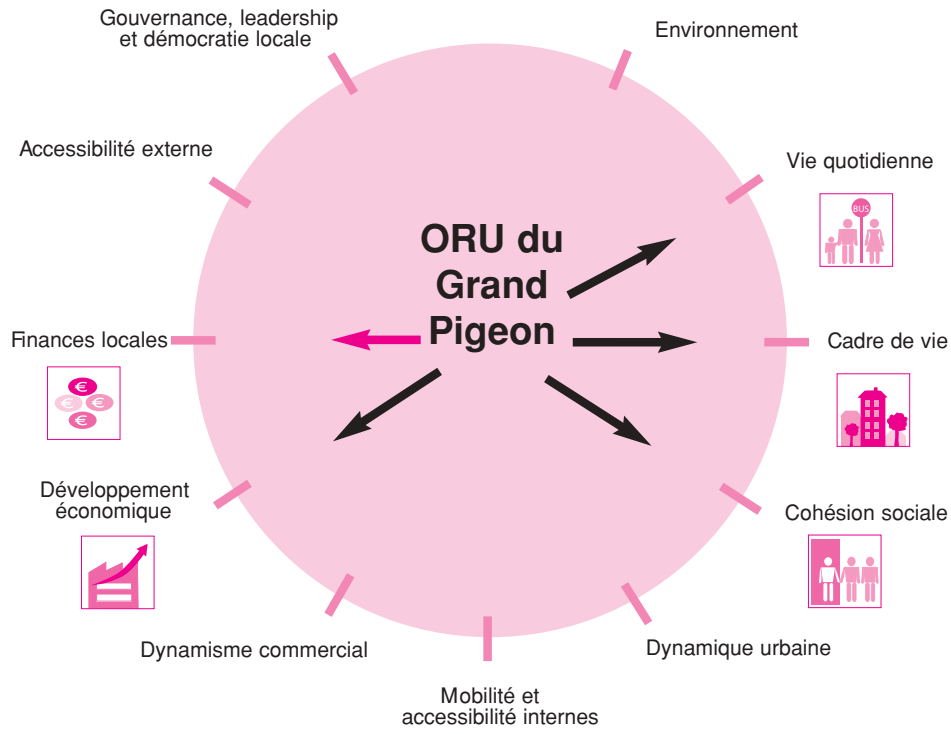
Si donc la Ville et l'Agglomération ont raison de mener des politiques actives et intelligentes de prévention qui permettent d'éviter les problèmes, de prendre les choses très en amont, d'assister les personnes en difficulté, les jeunes notamment, de créer du lien social, elles pourraient tenter de mieux coordonner ces interventions avec celles du conseil général et de l'Etat.

Au-delà de ces quatre projets qui concernent essentiellement la ville centre, l'Agglomération a adopté - avec l'approbation unanime de son Conseil de développement, ce qui en renforce la crédibilité - un « projet d'agglomération » qui définit sa stratégie de développement à l'horizon 2015.

En outre Angers Loire Métropole dispose ou a l'ambition de se doter des moyens d'action nécessaires pour

- * une politique foncière;
- * l'ingénierie de ses projets (Agence d'urbanisme, Angers-agglomération développement, Agence technopole promotion, sociétés d'économie mixte);
- * l'élaboration d'une solidarité financière entre les communes et leur agglomération
- * le suivi du projet de l'agglomération.

Voir page 14 les impacts sur les indicateurs



voir page 5 mode d'emploi des graphiques

Angers: Onze indicateurs: « les projets et l'impact sur les indicateurs »



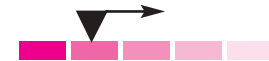
1. Dynamique urbaine



2. Développement économique



3. Dynamisme commercial



4. Mobilité et accessibilité interne



5. Accessibilité externe



6. Gouvernance, leadership et démocratie locale



7. Cohésion sociale



8. Vie quotidienne



9. Environnement



10. Cadre de vie



11. Finances locales



Dunkerque

Présentation sommaire des performances par domaine

Dunkerque a été considéré comme appartenant au groupe des « grandes villes portuaires à rayonnement international limité ». Mais nous avons également effectué des comparaisons avec quatre autres groupes : « capitales régionales universitaires à rayonnement international limité », « grandes villes à structure d'activités diversifiée », « grandes villes à vocation principale industrielle » et l'ensemble des 141 villes.



1. Dynamique urbaine

Le taux d'évolution de la population (-0,1%), tout comme celui de l'emploi (-0,5%), durant la période 82-99 sont tous les deux négatifs. Dunkerque se rapproche ainsi du groupe des grandes villes à vocation industrielle, qui ont souffert de la désindustrialisation. Le taux de chômage de l'agglomération, en 99, se situe à 19,4%. Entre 99 et 2002, l'évolution de l'emploi est positive; le retournement de tendance semble s'être effectué au milieu des années 90.



2. Développement économique

Cet indicateur agrège différents facteurs :

- * le taux d'encadrement : il se situe à Dunkerque, à un niveau de 7,3%, nettement inférieur à celui de B3 (9,2%) et encore plus à celui de l'ensemble des villes (13,3%)

- * le taux de population étudiante : il est avec 3,1% significativement inférieur à celui de l'ensemble des villes (6,8%) et à celui de son groupe d'appartenance (3,9%)

- * l'indicateur des emplois de services à la population : à 5,3%, il est inférieur à celui du groupe B3 (6,4%) et à celui de l'ensemble des villes (6,8%) mais est en ligne avec l'indicateur des grandes villes à vocation industrielle

- * l'indice de diversification du portefeuille d'activités est faible, voisin de celui des villes portuaires et plus faible que celui des villes à vocation industrielle, lié à l'importance du secteur de la sidérurgie et de la transformation des métaux, mais aussi de la production de com-

bustibles et carburants.

Au global, sur ce premier ensemble d'indices, Dunkerque se caractérise par sa proximité avec les grandes villes à vocation industrielle qui semble l'emporter assez nettement sur sa proximité avec le groupe des villes portuaires à vocation internationale limitée. Elle trouve alors un positionnement meilleur avec un indice 103. Par ailleurs depuis une demi-douzaine d'années, les indices se rapprochent de ceux du groupe de référence : Dunkerque semble donc en situation de rattraper son retard sur les autres villes portuaires et même sur la moyenne de l'ensemble des grandes villes.



3. Dynamisme commercial

La population de la communauté urbaine représente 63% de la population de la zone de chalandise dans son ensemble : ce chiffre est très convenable du fait que la situation littorale de l'agglomération la prive de la moitié de son territoire potentiel.

Le chiffre d'affaires de l'hyper centre est de 110 M €, ce qui classe Dunkerque au 7^e rang des villes de son groupe en valeur absolue. Mais par rapport aux populations desservies, Dunkerque entre dans la norme. D'autant que la périphérie commerçante est puissante et génère un chiffre d'affaires de 408 M € : le ratio CA hyper centre/CA périphérie se situe à 27% ce qui positionne Dunkerque dans la norme des villes françaises.

Dans le centre-ville, les enseignes tiennent leur place : le ratio de leur nombre par rapport au nombre de commerces s'établit à 34%, un peu supérieur à celui du groupe B3 (32%). Dans ce nombre, les enseignes locomotives se situent à 10% du nombre de commerces, bon niveau qui est dû en grande partie aux succès des opérations Centre Marine et Pôle Marine.



4. Mobilité et accessibilité interne

Le taux d'émigration se situe à 9%, soit une proportion un peu plus faible que la moyenne du groupe des villes portuaires (10,4%) et très inférieure tant à l'ensemble des villes (18,2%), qu'au groupe des villes industrielles (19,5%). Dunkerque s'avère ainsi être une agglomération globalement équilibrée avec une polarité de l'emploi assez forte, ce que confirme le faible taux d'immigration.

Le système des transports en commun s'avère



plutôt performant, même s'il est moins utilisé qu'il pourrait l'être : 89,7 % de la population de l'agglomération, mais 100 % de la population de l'hyper centre, se trouve à moins de 300 m d'un arrêt de bus.

Si le niveau des tarifs de référence est plus élevé qu'à Reims ou Angers, la part des aides est également plus importante (45 %) et le prix moyen du trajet pour l'usager est finalement plus faible : 0,29 € ;

Les habitants sont en général satisfaits de la diversité et de la fréquence des dessertes, surtout entre l'est et l'ouest de l'agglomération d'une part et le centre d'autre part, moins vers le sud, mais ils ne privilégient pas toujours les transports en commun.



5. Accessibilité externe



Dunkerque est à l'indice 100 dans l'état actuel des infrastructures, et se situe donc exactement dans la moyenne des espaces de référence. Encore convient-il de souligner que ce critère ne prend pas en compte l'accès maritime qui contribue pourtant de manière non négligeable à l'attractivité de Dunkerque.

Néanmoins, il faut signaler que le système ferroviaire n'est pas performant pour le fret, les lignes de desserte ferroviaire de la zone logistique du port n'étant, par exemple, pas encore électrifiées.

Dunkerque dispose d'une position géographique exceptionnelle au cœur de l'Europe du Nord.



6. Gouvernance, leadership et démocratie locale



Un leadership fort du président-maire, incarné dans un projet de territoire, cohérent, ambitieux et pertinent, doit être considéré comme un véritable atout pour le développement économique, même si les ratios analysés ici ne sont pas à même de le prendre en compte.

Communauté urbaine, agence d'urbanisme (AGUR), et ADUGES, gestionnaire des équipements sociaux, ont su établir de fortes synergies sous l'autorité de Michel Delebarre.

Cette gouvernance a généré un foisonnement d'instances participatives. Le conseil de développement durable se trouve au sommet de la pyramide ; il assure l'implication de toutes les forces vives de l'agglomération dans la discussion et l'approbation des projets ; son rôle est central. Un véritable dispositif municipal de démocratie locale, complexe mais exemplaire, s'est mis en place où s'imbriquent les échelles

des communes et des quartiers, notamment des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Nous avons limité l'étude des dispositifs participatifs à la ville centre, du fait de son importance (politique notamment) dans l'agglomération sans étudier en profondeur les autres communes. Cela nous a empêchés de prendre la pleine mesure des diverses initiatives participatives qui se sont déployées ailleurs dans l'agglomération, parfois même avant Dunkerque.



7. Cohésion sociale



Au cœur du dispositif social on trouve l'ADUGES, l'Association dunkerquoise de gestion des équipements sociaux, qui gère à travers les 12 Maisons de quartier l'ensemble des structures sociales et en particulier les crèches et haltes-garderies, et prend de plus en plus en charge le social dans son ensemble.

Les maisons de quartier, outre l'accueil de la petite enfance, ont pour vocation d'assurer une mission d'éducation populaire, d'organiser des activités et des services s'adressant à toutes les catégories d'âges, de tenter de répondre aux problèmes sociaux des populations les moins favorisées, de promouvoir la vie associative, de favoriser et susciter la participation des habitants.

La ville accorde aux étudiants un revenu social minimum.

Un tissu associatif dense et bien identifié propose de nombreuses activités : 904 associations sur la ville (150 associations sportives, 120 associations culturelles et sociales...) avec un fort investissement de la collectivité. En particulier le dynamisme des associations sportives est un facteur d'identité locale.



8. Vie quotidienne



Dans l'ensemble les Dunkerquois sont satisfaits de la distribution géographique et de l'accueil des services publics (mairie, poste, CCAS...).

Les îlots de vie sont bien équipés et disposent souvent d'une maison de quartier. Certains sont considérés comme quelque peu dépréciés Mais les jugements qui justifient cette appréciation relèvent parfois de clichés qui ne correspondent plus nécessairement à la réalité vécue.

On note une bonne distribution des établissements scolaires, mais une insuffisance du nombre de logements étudiants, un nombre de haltes-garderies supérieur à la moyenne nationale, mais une insuffisance du nombre de



crèches, l'objectif affiché étant de doubler le nombre de places en 5 ans.

Les structures sportives, bien réparties, satisfont pleinement les Dunkerquois.

Les habitants sont satisfaits d'une offre culturelle assez diversifiée. Il conviendra d'être attentif en matière de programmes culturels à la clientèle très exigeante que constituent la jeunesse et en particulier les étudiants.



9. Environnement

Les activités industrialo-portuaires génèrent des rejets qui menacent la qualité de l'air et des eaux. Les Dunkerquois les associent à l'existence d'activités économiques reconnues comme nécessaires.

La gestion de l'eau a nécessité de lourds investissements afin d'en assurer un approvisionnement d'une qualité et d'une quantité suffisante. Le fait de disposer de réseaux d'eau séparés constitue une exception dans une agglomération. Du coup, le prix de l'eau est aujourd'hui plutôt élevé (de l'ordre de 3,56 €/m³), même si les écarts se réduisent.

En ce qui concerne les pollutions industrielles et la qualité de l'air, différentes structures organisent, de façon concertée, la lutte contre ces différentes pollutions : Schéma d'environnement industriel, Plan de prévention de l'atmosphère, Secrétariat permanent pour prévenir les pollutions industrielles. Il est reconnu que globalement la qualité de l'air est bonne.

En ce qui concerne les déchets, l'arrivée de la nouvelle équipe municipale en 1989 a coïncidé avec la mise en place de la collecte sélective des déchets en porte-à-porte. Pour ne pas voir s'essouffler la dynamique de progrès, les responsables ont décidé à juste titre d'engager une nouvelle étape dont l'enjeu réside dans l'actualisation de pratiques novatrices et l'ajustement des outils existants à un tri plus sélectif et plus performant.

En 1996 la ville de Dunkerque a bénéficié du Prix européen des villes durables. Dunkerque et a reçu tout récemment le prix « planète durable » de l'Ademe.



10. Cadre de vie

Dunkerque bénéficie de la proximité de la mer au travers de l'immense plage de Malo, bien équipée et facilement accessible. Cette ressource naturelle participe de la qualité globale

du cadre de vie et de la qualité de vie. Elle doit être valorisée pour développer le tourisme. En particulier, la zone dunaire naturelle est d'un attrait touristique considérable.

La dilution du centre de l'agglomération, son morcellement, l'apparition de friches en sa proximité ont conduit à organiser la reconquête de cet espace essentiel à travers le projet Neptune qui intégrait l'ancien site des chantiers navals et l'ensemble des docks et visait à insuffler une nouvelle dynamique urbaine sur ces territoires ainsi transformés.

La poursuite de cette dynamique de transformation passe aujourd'hui par la relance du projet Neptune. Dunkerque dispose d'atouts majeurs : 180 ha de bassin en plein centre-ville, avec un fort potentiel de développement du port de plaisance et une surface constructible de 550 000 m² à proximité immédiate du centre.

Le développement de la péri-urbanisation risquerait d'altérer et de freiner le recentrage et le renouvellement urbain de l'agglomération.



11. Finances locales

La politique ambitieuse ainsi conduite demande à être financée. Les entreprises sont particulièrement taxées : la TPU 2002 était calculée sur la base d'un taux de 24,15% (alors que le taux de la moyenne des CU s'élevait à 21,09% et celui de la moyenne des CA à 17,86%). Il faut signaler cependant que le niveau de délégation des compétences à Dunkerque est plus important qu'ailleurs.

Cela permet de gérer un budget particulièrement important : la moyenne des dépenses de fonctionnement par habitant s'élève à 1331,51 € contre 645 € pour les CU et 426 € pour les CA. Les dépenses d'équipement atteignent 229,55 € par habitant, contre 158 € pour les CU et 51 € pour les CA.

Si les marges de manœuvre semblent faibles les bases de la TPU sont pérennes et, toutes choses égales d'ailleurs, vouées à se développer puisque les 20 plus gros contributeurs se situent sur des marchés mondiaux et dans des domaines d'activité de base portés par la demande mondiale. La poursuite du développement économique sur des critères de durabilité, que la CUD s'efforce de susciter, devrait en outre apporter l'oxygène nécessaire.

Au total, Dunkerque a des dépenses importantes et un fort endettement, mais également

des recettes importantes et une forte capacité de remboursement.

Evaluation des projets

Il nous a été demandé de travailler en priorité sur trois sujets majeurs :

- * la stratégie de développement du complexe industrialo-portuaire
- * la politique du tourisme
- * l'urbanisme recentré sur le cœur de ville et le plan local de l'habitat (PLH)

1. La stratégie de développement du complexe industrialo portuaire

Voir graphique page 20

Elle est fondée sur le concept de développement durable et plus précisément sur celui de développement industriel durable. Elle tranche nettement en cela avec ce que l'on rencontre ailleurs dans presque tout le reste de la France où les populations et leurs représentants n'accueillent pas toujours favorablement la perspective d'implantations de nouvelles industries et demandent plutôt des emplois tertiaires. D'autant qu'à Dunkerque, «industrie» est plutôt entendu comme «industrie lourde» du type des usines sidérurgiques, métallurgiques ou nucléaires existantes.

1 - Le premier constat qui s'impose avec force et évidence à l'observateur est celui de l'acceptabilité par les habitants du Dunkerquois du développement d'activités industrielles. Il convient de souligner la pertinence et la force du Schéma de développement industriel (SEI) dont les règles concernant la qualité de l'air, la qualité des eaux, les risques technologiques et les milieux naturels s'imposent d'autant mieux aux industriels qu'ils ont contribué à l'élaboration et à l'actualisation du Schéma. Le SEI constitue une référence environnementale utile pour les entrepreneurs et appréciée par eux. En général, ces derniers s'estiment relativement sécurisés par l'esprit de concertation animant les acteurs économiques et les collectivités, ainsi que par l'existence d'une «règle du jeu» claire.

2 - En cohérence avec cette stratégie de développement industriel durable a été lancé «Dunkerque Technologies», pôle de compétence dédié à la sécurité des process industriels.

Reste à voir si Dunkerque peut réunir la den-

sité des moyens en recherche-développement nécessaires pour asseoir cette démarche au plan national et européen, ce qui demanderait un appui plus soutenu de l'Etat; les acteurs dunkerquois pourront difficilement y parvenir seuls, sauf implication très déterminée de plusieurs des grandes entreprises industrielles présentes sur leur territoire. Il doit pouvoir compter aussi pour cela sur sa jeune université, à condition qu'elle organise sa montée en puissance autour des projets industriels, et qu'elle se concentre sur les priorités du territoire.

3 - Outre l'acceptabilité de l'industrie par sa population, Dunkerque possède un atout exceptionnel: les 3 000 hectares de zones d'activité disponibles dans l'emprise du Port Autonome.

Dunkerque Promotion, prospecte et accompagne les projets de nouvelles activités. Ses succès, ne sont pas démentis dans la durée puisque la moyenne des dossiers réussis depuis dix ans est de 26/ an, soit 130 M €/ an d'investissement et 490 emplois; ils sont la résultante, non seulement de son action propre, mais également de l'ensemble du dispositif économique local.

4 - Le Port Autonome est, avec 50 MT, le 3^e port français, mais reste petit par rapport à ses grands voisins du nord (Anvers 150 MT, Rotterdam 350 MT) et ressent la concurrence toute proche de Zeebrugge (30 MT).

Il s'est adapté à une gestion moderne par la volonté de ses responsables et a connu, au début des années 90, la réforme réussie à Dunkerque de la manutention portuaire qui lui donne aujourd'hui un avantage compétitif non négligeable sur les autres ports français.

Son trafic conteneurs, en augmentation rapide de 25% en 2004, aurait besoin pour continuer à bien progresser d'une meilleure desserte ferroviaire, électrifiée jusqu'au terminal, et de liaisons régulières avec la région parisienne et l'Allemagne.

Son expérience dans le trafic roulier (8 MT en remorques accompagnées avec 8 départs par jour sur la Grande Bretagne) et sa situation en porte de l'Europe du nord pourraient lui permettre de jouer la carte du projet d'autoroute de la mer entre la France et la péninsule Ibérique. Le choix de Dunkerque comme extrémité de la liaison avec la péninsule ibérique, pourrait en outre s'accompagner d'un projet d'autoroute de la mer entre la France et un port de la Baltique pour résoudre

également le problème des norias de camions qui viennent d'Europe du Nord vers la France.

2. Le tourisme

Voir graphique page 20

L'image de Dunkerque est liée à l'industrie lourde, au nucléaire, à l'activité portuaire. Pourtant c'est aussi une ville de forte tradition de loisirs de plage: sable fin en continu sur près de 20 Km jusqu'à la frontière belge, plages équipées, stations connues: Malo les Bains, Zuydcoote, Bray-Dunes, 700 hectares de dunes.

Cela permet un tourisme de proximité, à la sortie du travail, le samedi ou le dimanche (avec l'autoroute, Lille est à 45'), de regroupements familiaux en été (dans les villas de Malo-les-Bains et sur les terrains de camping). C'est un tourisme à valeur ajoutée faible, populaire, qui remplit davantage les poubelles du dimanche que les tiroirs caisses ...

L'ambition avouée des responsables de Dunkerque Littoral est de valoriser autrement ces atouts et de faire de Dunkerque une véritable destination touristique de moyen séjour.

Notre évaluation a analysé les publics ou clientèles visés.

1- La clientèle régionale de proximité

Pour cette clientèle ne se posent, ni des problèmes d'hébergement, ni des questions d'image. Elle vit dans la région; elle a l'habitude de venir sur le littoral dunkerquois. Le développement des activités de loisirs sportifs et culturels paraît incontestablement fondé et prometteur. Cette stratégie aura pour effet de tirer vers le haut nos indices de notation. Cela étant ne devrait pas parler de loisirs de proximité plutôt que de tourisme?

2 - La navigation de plaisance

Le développement des ports de plaisance de Dunkerque et de Gravelines avec l'augmentation de l'offre d'anneaux qui l'accompagne semble rencontrer une demande, tant de la part des propriétaires de bateaux de la région que des plaisanciers en transit. Si véritablement cette demande persiste, il n'y aura que des avantages à développer cette offre.

A cet égard d'ailleurs, l'image de Dunkerque autour de son port de plaisance, en parfait contrepoint du complexe industriel portuaire, mériterait de faire l'objet d'une forte promotion.

3 - La clientèle d'affaires et de congrès

L'objectif d'un développement significatif d'un tourisme d'affaires et de congrès est tout à fait essentiel. D'autant que la demande existe

du fait du volume des visites d'affaires générées par les activités économiques existantes.

Reste que l'insuffisance de l'hébergement hôtelier, particulièrement en catégories 3 et 4 *, rend difficile la réussite de cette perspective.

Cette question de l'hébergement est l'obstacle à lever pour que Dunkerque puisse prétendre à l'accueil de Congrès importants qui contribueraient significativement au rayonnement économique de l'agglomération.

4 - Les vacanciers de l'Europe du Nord: Belges, Néerlandais, Britanniques

Les vacanciers Belges ou Néerlandais sont à la recherche de lieux de vacances en bord de mer, plus au sud que chez eux; ils n'ont aucune image négative du Dunkerque industriel portuaire dont ils assimilent les plages à celles de leur littoral. Les Anglais ont la même recherche; ils fuient leurs plages surencombrées et passent facilement maintenant sur le Continent par le tunnel sous la Manche.

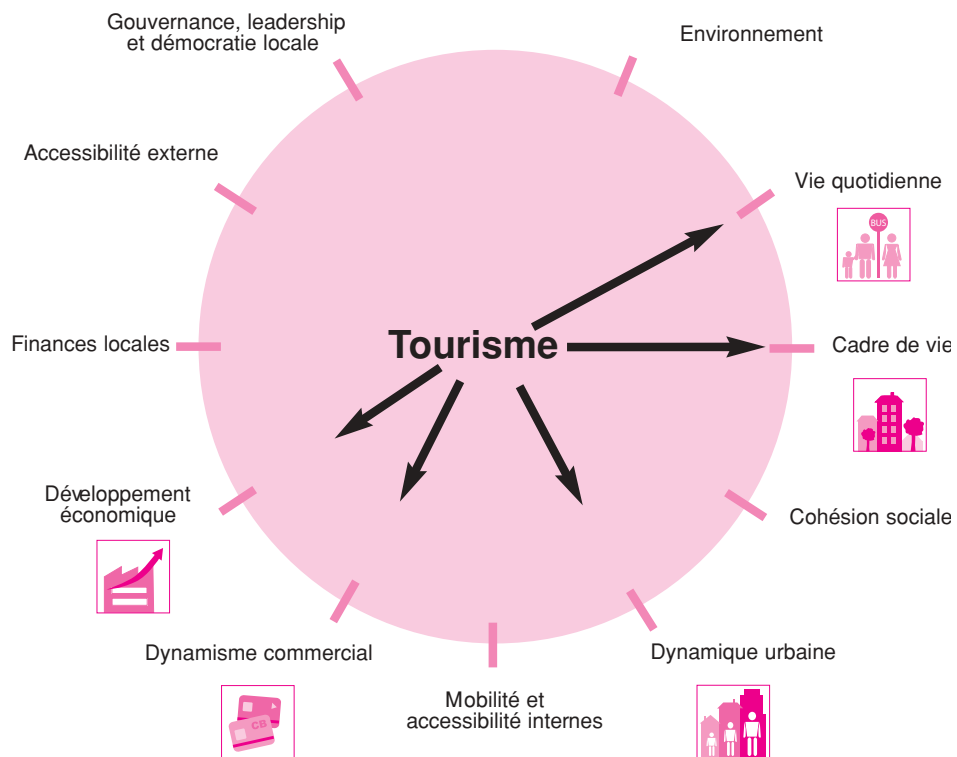
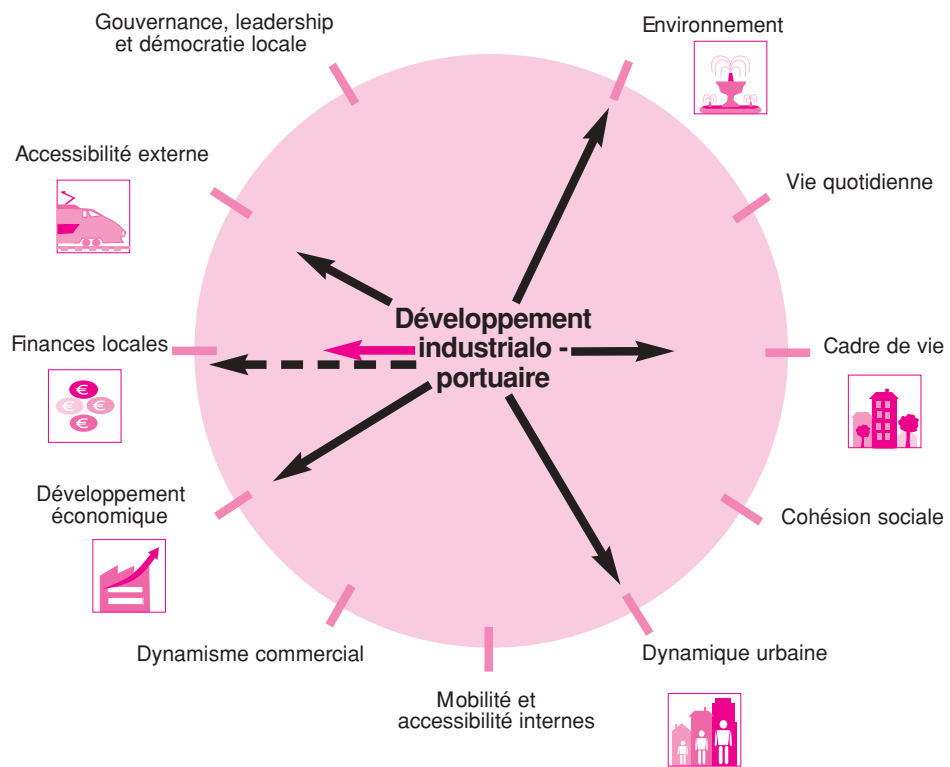
Beaucoup de conditions sont donc réunies pour permettre le développement d'un tourisme de destination balnéaire en provenance de ces pays. Cela supposerait cependant une politique de promotion active et une organisation efficace de l'accueil des touristes étrangers et ... des capacités d'hébergement pour ces clientèles.

5 - La clientèle française (parisienne notamment) et du reste de l'Europe

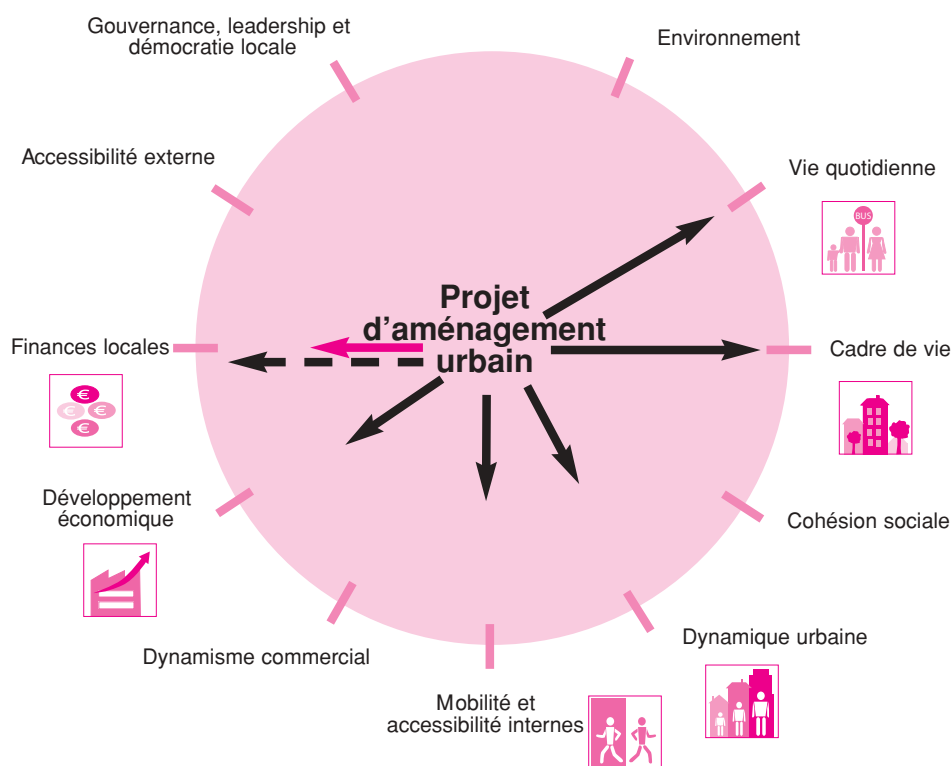
Il faudrait créer une vraie raison de venir et séjourner à Dunkerque qui serait en même temps un accélérateur de changement d'image.

Le projet de Centre d'Art contemporain autour de la très belle collection régionale rassemblée à Dunkerque pourrait jouer ce rôle de locomotive surtout si l'aménagement en est confié à une grande signature. Un tel projet serait en parfaite harmonie avec l'idée de créer par ailleurs une promenade dédiée à l'art monumental qui devrait quant à elle intéresser les grands groupes industriels présents sur le site.

D'ores et déjà il nous semble nécessaire d'amplifier les actions de communication et de promotion autour des multiples événements sportifs et culturels qui se déroulent à Dunkerque (Carnaval, départ du tour de France à la voile, courses cyclistes, marché aux puces international...) et des projets déjà engagés (tourisme de plaisance en particulier), pour donner une meilleure visibilité aux atouts de Dunkerque, faire évoluer son image de manière positive et améliorer son attractivité.



voir page 5 mode d'emploi des graphiques



3. Un urbanisme recentré sur le cœur de ville et le plan local de l'habitat (PLH)

Voir graphique ci-dessus

La stratégie de recentrage de l'agglomération autour du cœur de la ville centre est largement approuvée, y compris par les Maires des Communes périphériques. Elle est incontestablement opportune pour tenter de rendre à cette agglomération éclatée la cohérence et la consistance que toute ville significative doit avoir autour d'un centre vivant.

De plus la reconquête des friches portuaires est une formidable opportunité d'extension de ce centre-ville vers les quais, remarquablement mise en œuvre par le projet Neptune. Les bateaux de plaisance amarrés au pied des bureaux, les nouveaux immeubles d'habitation ou de l'Université le long des quais, offrent un spectacle rare en contraste total avec l'image du complexe industrialo portuaire attachée à Dunkerque dans l'esprit du visiteur de passage. Il conviendra de poursuivre cette mise en valeur, y compris par la qualité architecturale des nouvelles constructions.

L'entrée de ville par la Gare TGV n'est pas à la hauteur de cette reconquête urbaine; le site demanderait d'urgence la conception et la mise en œuvre d'un projet ambitieux de réhabilitation urbaine et architecturale.

Cela étant, si la lutte contre l'extension urbaine ne semble plus contestée, les autres Communes de l'agglomération tiennent à développer leurs propres centralités. C'est d'ailleurs l'option explicite du Contrat d'agglomération qui parle de renforcer les centralités au niveau de l'agglomération, des communes, des quartiers et de 'Ville pluri communale'. Un régime particulier pourrait être reconnu à Gravelines comme centre secondaire.

La CUD a vocation à prendre le pilotage de l'ensemble des opérations de Renouvellement Urbain, dont la maîtrise a été initialement confiée par l'Etat aux municipalités. C'est l'efficacité qui le commande et cela permettra à la volonté politique et à la vision planificatrice portées par la CUD à travers le PLH de prévaloir.

On peut se féliciter des exigences de qualité requises par la CUD à l'égard des promoteurs privés avec lesquels elle sait manifestement travailler; ceux-ci d'ailleurs se félicitent d'une ville qui bouge, où des opportunités de promotion existent, où les décisions se prennent, vite en général. On ne peut d'ailleurs qu'être frappé par la volonté de recherche d'efficacité et le professionnalisme des acteurs rencontrés.

Voir page 22 les impacts sur les indicateurs

Dunkerque:

Onze indicateurs : « les projets et l'impact sur les indicateurs »



1. Dynamique urbaine



2. Développement économique



3. Dynamisme commercial



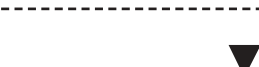
4. Mobilité et accessibilité interne



5. Accessibilité externe



6. Gouvernance, leadership et démocratie locale



7. Cohésion sociale



8. Vie quotidienne



9. Environnement



10. Cadre de vie



11. Finances locales



Reims

Présentation sommaire des performances par domaine

Reims a été considéré comme appartenant au groupe des « Capitales régionales universitaires à rayonnement international limité ». Mais on a enrichi la présentation en effectuant également des comparaisons avec trois autres groupes : « Métropoles régionales à fort rayonnement international », « Grandes villes à structure d'activités diversifiée », et l'ensemble des 141 villes.



1. Dynamique urbaine

En termes de croissance de la population, Reims a connu, sur deux périodes intercensitaires, un rythme légèrement inférieur à celui de son propre groupe. La croissance naturelle est importante mais le solde migratoire fortement négatif.

La croissance de l'emploi reste inférieure à celle des villes de son groupe mais comparable à celle de l'ensemble des villes. Le chômage, à Reims, se situe nettement au-dessus de celui de son groupe de référence ainsi qu'au-dessus de celui de l'ensemble des 141 villes.

Néanmoins, la nature de sa dynamique est saine puisque, comme c'est le cas pour la plupart des groupes de référence, l'emploi croît plus vite que la population pendant la période 1982-99.

Au-delà de 1999, en l'absence de résultats du recensement, nous avons observé l'évolution de l'emploi au niveau géographique disponible le plus proche, celui du « bassin d'emplois » : on note un redressement de tendance sur la période 1999 - 2002, grâce notamment à la croissance de l'emploi tertiaire qui compense, et au delà, la perte des emplois industriels.

La situation que Reims connaît aujourd'hui devrait en toute hypothèse évoluer de manière favorable avec l'arrivée du TGV qui va donner à Reims les moyens d'exploiter ses potentiels.



2. Développement économique

Reims se situe à la fois au-dessus de son groupe de référence (au niveau relatif 102) et au-dessus de l'ensemble des villes (au niveau relatif 104).

Si le taux d'encadrement est inférieur à celui de son groupe de référence et à celui de l'ensemble des villes, le taux de la population étudiante est élevé tant par rapport au groupe de référence que par rapport à celui de l'ensemble des villes.

Si Reims manifeste également une faiblesse dans le domaine des services aux entreprises, le taux de services à la population est favorable. Cela se confirme au niveau des emplois « hôtels et restaurants », où Reims se situe dans la moyenne de son groupe et de l'ensemble des villes, ainsi que dans les services « culturels, sportifs et de loisirs » : dans ce domaine, caractéristique d'une certaine qualité de vie, Reims se positionne de façon très performante.

Le portefeuille d'activités apparaît relativement peu diversifié.

Au total, le potentiel de développement économique de Reims semble légèrement au-dessus de la moyenne des villes de l'espace de référence.



3. Dynamisme commercial

L'agglomération de Reims se situe au milieu d'une vaste zone, relativement peu peuplée. Elle attire donc un nombre limité de clients : dans l'ensemble de la population de la zone de chalandise de Reims, l'agglomération compte pour 59 %, alors que, dans les villes du groupe de références, elle compte pour 50 %.

Le chiffre d'affaires par habitant se situe cependant à un niveau élevé (à 5489 € par personne). Le chiffre d'affaires de l'hyper centre est de 230 M €, contre 294 en moyenne pour les capitales régionales ; celui de la périphérie est à 812 M € contre 858 M € pour les capitales régionales. L'indice de centralité se situe à 28,3 % contre 34,3 % pour les capitales régionales, mais la faiblesse de cet indicateur est en partie compensée par la bonne présence des enseignes du centre-ville : l'indicateur de qualité commerciale de l'hyper centre est à 40 %

contre 30,9% en moyenne pour les villes capitales régionales, ce qui confirme une certaine résistance à l'attraction des hypermarchés et de leurs galeries commerciales de périphérie. Néanmoins, parmi ces enseignes, la part des enseignes locomotives (3%) est plus faible qu'à Angers (5%) par exemple.

L'appareil commercial de la périphérie, même éparpillé entre 6 hypermarchés, joue un rôle attractif et permet à Reims de défendre sa position sur sa vaste zone de chalandise.



4. Mobilité et accessibilité interne

Le taux de mobilité interne se situe au-dessus de celui des villes du groupe de référence et au-dessus de la moyenne de l'ensemble des villes: simultanément le taux d'immigration est inférieur à celui des autres capitales régionales ce qui souligne la concentration de la population active sur le périmètre de la Communauté d'agglomération.

L'importance de cette mobilité interne permet de souligner le rôle majeur des transports en commun pour l'organisation de la vie au quotidien dans l'agglomération de Reims: l'actuel réseau de transports en commun, apparaît comme excellent: la part de la population qui habite à moins de 300 m d'un arrêt de bus est de 92,5% pour l'ensemble de l'agglomération et de 100% pour l'hyper centre, le nombre de km parcourus chaque année par habitant est supérieur de 26% à la moyenne des autres agglomérations.

Le prix du ticket est plus faible qu'à Angers et Dunkerque, mais la part des tarifs aidés est plus faible qu'à Dunkerque.

Cela étant, le système atteint ses limites, ce qui justifie pleinement le projet de tramway en cours d'élaboration.



5. Accessibilité externe

Cet indicateur, dont l'importance est considérable pour le développement de l'activité économique, est actuellement faible: l'indice pour Reims ressort à 80 dans l'état actuel des infrastructures par rapport à l'ensemble des villes.

Il va cependant connaître une amélioration considérable avec la mise en service du TGV.



6. Gouvernance, leadership et démocratie locale

La Communauté d'Agglomération qui s'est mise en place aurait pu être déséquilibrée par la suprématie de la ville centre. Un pouvoir communautaire émerge progressivement qui gère essentiellement des dossiers à caractère technique: déplacements, foncier, déchets...

Le souci du consensus et le choix généralisé de la pratique de la délégation fait de l'Agglomération un lieu de décision de plus en plus reconnu. Se met ainsi en place le cadre naturel de l'élargissement du périmètre de cette agglomération vers d'autres communes facilitant la recherche des cohérences nécessaires afin de favoriser la respiration de l'agglomération. Ainsi a été élaboré dans un esprit de coopération le contenu d'une Charte du Pays Rémois qui traduit une base d'accord avec les principaux acteurs dont l'activité pèse sur le développement d'ensemble de l'Agglomération. Ainsi se prépare la réalisation du contenu du futur SCOT, dont la cohérence bénéficiera à l'ensemble des communes de son périmètre.

Reste que la contestation dont fait parfois l'objet le Maire de Reims dans sa commune sur certains de ses projets - et parfois davantage de la part de ses propres amis politiques que de son opposition - peut également constituer une difficulté.

La Ville a beaucoup investi sur les Conseils de quartier qui donnent aux élus l'opportunité de travailler sur l'acceptabilité de leurs projets, mais devra veiller à favoriser également l'expression des préoccupations des habitants.



7. Cohésion sociale

Reims a mis en place tous les outils de la politique de la ville (Programme de Rénovation Urbaine, Contrat de Ville, Contrat Local de Sécurité, Contrat Educatif Local, etc.) permettant de lutter contre les phénomènes d'exclusion sociale.

La ville de Reims est riche de son tissu associatif. Au total, 840 associations proposent des activités diversifiées aux habitants.

Globalement donc Reims semble faire preuve d'un dynamisme social qui permet de prendre en compte la réalité de secteurs et de quartiers contrastés.

On peut ainsi affirmer que Reims possède de réels atouts pour répondre aux besoins sociaux (services socioculturels, tissu associatif important, nombreux dispositifs sociaux contractuels...). Mais il est possible d'améliorer la cohérence d'ensemble et l'efficacité globale du dispositif, notamment en favorisant la coopération entre les acteurs, et plus particulièrement ceux qui agissent au niveau micro local.



8. Vie quotidienne

Les équipements de Reims (équipements sportifs, scolaires, socioculturels, administratifs, commerciaux) sont répartis dans la ville pour répondre à un objectif de mixité des fonctions. La politique de la ville vise à doter chaque quartier d'un nombre important d'équipements de proximité afin de créer des conditions de vie favorables.

Des disparités apparaissent en fonction des quartiers, par exemple entre les quartiers de Wilson, de Verrerie et des Epinettes qui semblent plus «délaiés» et les secteurs de Croix Rouge ou d'Orgeval. La Ville de Reims s'efforce d'atténuer ces disparités dans le cadre de son projet ambitieux d'aménagement et de réaménagement des quartiers où l'habitat social domine fortement.

Les pôles multiservices semblent particulièrement appréciés. En matière d'offre culturelle, certains habitants expriment le souhait d'une plus grande diversité.

Au total, Reims apparaît comme une ville où la vie quotidienne est agréable y compris dans les quartiers jusque-là stigmatisés par une image négative, qui semble de plus en plus décalée par rapport à la réalité sociale constatée.



9. Environnement

L'environnement fait l'objet d'interventions importantes qui, jusqu'à présent relevaient davantage d'une approche technique que d'une approche politique.

L'eau est une clé d'entrée privilégiée, dont le traitement technique vise à la préservation d'une ressource menacée et rare. En effet la seule ressource hydraulique immédiatement accessible est une rivière à faible débit qui est en outre menacée par les produits phytosanitaires d'origine agricole et viticole. L'opération phare de ces dernières années est d'ailleurs la nouvelle station d'épuration ouverte en 2002.

La qualité de l'air est bonne et le dispositif de surveillance particulièrement performant.

De même, la politique des déchets a été marquée au cours des dernières années par la mise en œuvre d'une politique de collective sélective pour l'ensemble des habitants de l'agglomération avec une extension du réseau des déchetteries qui se ponctuera par l'ouverture d'un pôle de valorisation (centre de tri et traitement des mâchefers) en 2005.

Il faut également mentionner différents chantiers qui se déroulent selon les normes HQE, comme celui de la bibliothèque universitaire.



10. Cadre de vie

Reims est une ville de quartiers relativement typés :

* Les quartiers aisés : il y en a 5 regroupés autour du Centre-ville Saint Rémi. Le niveau de vie y est élevé, la vie attractive, le cadre de vie de qualité, les squares nombreux. Il y a tous les équipements de services et de nombreux équipements culturels et sportifs.

* Les quartiers moyens : certains, à l'exemple de Verrerie ont une bonne réputation et une image positive ; ils ont parfois été des quartiers difficiles. Certains sont proches des quartiers défavorisés et souffrent de cette proximité. D'autres, proches du centre-ville, sont attractifs et également de bonne réputation.

* Les quatre quartiers « politique de la ville », quelque peu stigmatisés, abritent une population aux revenus modestes ainsi qu'une population immigrée. Ce sont des quartiers prioritaires de la politique d'aménagement de la Ville de Reims.



Les quartiers défavorisés ont été traités avec un grand soin et ont perdu une part notable de leurs caractéristiques d'exclusion lorsqu'ils ont bénéficié d'opérations majeures de renouvellement urbain. Les progrès réalisés doivent être considérés comme très importants pour la cohésion sociale de l'ensemble de la Ville et celle de l'agglomération.

Une multitude d'actions sont en cours ou en projet: réhabilitation du centre-ville, opérations immobilières notamment dans le quartier de la gare, efforts d'esthétique urbaine, agrandissement des espaces verts, notamment au travers de la coulée verte.

Il faut enfin rappeler que Reims est également une ville très marquée par son histoire et disposant d'un patrimoine exceptionnel avec sa cathédrale gothique classée au patrimoine mondial de l'UNESCO, le Palais de Tau, la Basilique Saint Rémi et l'ancienne Abbaye Saint Rémi.... A cela s'ajoute un patrimoine plus récent, mais qui constitue également un grand pôle d'attraction pour les touristes et participe profondément à l'image de la ville, celui des Maisons de Champagne, leurs bâtiments et caves. Dans le monde entier, Reims est associée à la Cathédrale et au vin de Champagne.



11. Finances locales



La comparaison avec le taux moyen des autres Communautés d'agglomération montre que le niveau de Reims est élevé. Le montant de TP par habitant est également élevé si on le compare au montant moyen pour l'ensemble des Communautés d'agglomération.

Les dépenses de fonctionnement de Reims par habitant sont très supérieures à celles de l'ensemble des Communautés d'agglomération. Les dépenses d'investissement de Reims par habitant apparaissent également très supérieures à celles de l'ensemble des Communautés d'agglomération.

Sur les mêmes bases, la charge de la dette par habitant était inférieure à l'ensemble des Communautés d'agglomération.

Si pour des raisons méthodologiques, ces comparaisons doivent être interprétées avec la plus grande prudence, il semble cependant que

Reims ne dispose pas de marges de manœuvre considérables. Toutefois, la relance du développement économique associée à l'arrivée du TGV peut apporter l'oxygène nécessaire.

L'évaluation des projets

Les trois projets stratégiques qui paraissent les plus porteurs de changements sont:

- * L'arrivée du TGV et son accompagnement en aménagements urbains
- * Le tramway
- * La reconstruction du stade Auguste Delaune

1. TGV

Voir graphique page 29

A tous égards, l'arrivée du TGV va représenter un formidable moteur de développement de l'agglomération: en 2007, la Gare de Bezannes et ses 500 000 voyageurs, sera à 30' de Marne-la-Vallée ou de Roissy et le million de voyageurs de la gare de Reims Centre à 45' de Paris Est et du Métro. Reims va ainsi accéder au statut d'une cité de la deuxième couronne parisienne, d'importance européenne, jouant avec facilité sur les connexions devenues possibles avec les grandes destinations, en particulier à l'est vers l'Europe et l'Allemagne et, au Nord vers Lille, Bruxelles et la Grande-Bretagne.

En outre, le renforcement de l'infrastructure ferroviaire entre Reims et Bezannes permettra la prolongation jusqu'à la gare TGV «Champagne-Ardenne» des trains TER qui relient les villes de la région à la gare de Reims Centre. Plus encore qu'aujourd'hui, Reims se trouvera en situation de pôle d'intermodalité régionale et donc de capitale régionale de fait.

Les responsables de Reims Métropole s'organisent pour tirer le meilleur parti du TGV: à proximité de la gare centrale, l'aménagement du quartier de Clairmarais (500 logements neufs, 73 000 m² de bureaux, commerces, ...) et, près de la gare de «Champagne-Ardenne», le projet de zone d'activités tertiaires de Bezannes (180 ha) en témoignent.

Cependant l'existence de 2 gares TGV nécessiterait qu'on en donne une présentation claire et cohérente aux candidats à l'implantation. La vraie gare de TGV, celle qui reliera l'agglomération rémoise à l'ensemble de la France



sera sans conteste « Champagne-Ardenne ». Mieux vaudrait l'afficher sans complexe et valoriser en conséquence la zone d'activités de Bezannes.

Les liaisons entre les deux gares, assurées par des TER, seront fréquentes et deux haltes urbaines sont en outre envisagées. Ces dessertes pourraient être exploitées comme des transports urbains, complétant ainsi le projet de tramway qui sera lui-même prolongé jusqu'à Bezannes.

2. Tramway

Voir graphique page 29

La réalisation du tramway, programmée à l'échéance de 2010, constitue un projet lourd pour le fonctionnement et l'image de l'agglomération. Il est également très important en termes d'aménagement et d'environnement. Cet outil facilitera l'accessibilité interne de l'agglomération en complément des lignes de bus qui pourront ainsi être redéployées et étendues.

Il est regrettable que les candidats déclarés à la succession du maire aient choisis ce thème de progrès pour organiser leur opposition. Car, à l'évidence, l'agglomération de Reims, à l'instar des autres métropoles régionales, doit disposer d'un transport en site propre et maintenir ainsi à son haut niveau actuel la performance de ses transports publics. Il est à noter que le montage juridique et financier pour sa réalisation sera une première en France, puisqu'il est prévu que les entreprises délégataires devront en assurer le financement; elles se rembourseront sur les contributions versées par la Reims Métropole.

3. Stade Auguste Delaune

Voir graphique page 30

Moins lourde financièrement et d'un impact plus limité, mais largement emblématique, la reconstruction du stade Auguste Delaune sur son emplacement - et non ailleurs dans un site plus fonctionnel - vise à réveiller le souvenir de l'épopée des « Rouges et Blancs ».

Il ne mérite pas la contestation de certains milieux qui se sont plu à le brocarder; l'argument de l'insuffisance de parkings ne paraît pas sérieux au regard de ce qui est prévu et des dessertes par transport collectif. Reste à voir si l'équipe du Stade de Reims, actuellement en L 2, saura se montrer à la hauteur de son nouveau stade. En outre, il serait sans doute opportun de prévoir la valorisation de cet équi-

pement par l'organisation de grandes manifestations sportives ou culturelles d'envergure. Cette hypothèse a été prévue techniquement, il reste à l'intégrer effectivement dans les programmes.

Cela étant ces trois opérations, les plus significatives, ne sont pas les seuls projets de l'agglomération. D'autres sont lancés, tels

* les opérations de rénovation urbaine s'inscrivant dans le dispositif de l'ANRU. Parallèlement à la démolition de 1500 logements, il est envisagé un rythme de reconstruction de l'ordre de 487 logements sociaux/an pour la période 2004-2008 (contre 290 logements/an pour 1994-2003) répondant à un souci de densification. Nul doute que ces opérations qui amélioreront la mixité sociale feront évoluer positivement l'évaluation de la vie quotidienne dans les quartiers et l'indicateur social

* le Schéma de développement touristique

* l'effort actuellement porté sur l'augmentation des « surfaces vertes » publiques, notamment en accompagnement des opérations de réhabilitation et de renouvellement urbain. C'est dans cette perspective que s'inscrit le projet de Coulée verte s'étendant sur plus de 600 hectares; l'objectif est d'aménager un ensemble continu d'espaces verts, de jardins et d'équipements de loisirs.

Graphique « ORU, Coulée verte, ... » page 30

Quant à la stratégie de développement économique, l'Agence de développement de l'agglomération, « Reims Champagne Développement », créée il y a deux ans, s'est donné l'objectif ambitieux de 500 emplois nouveaux chaque année (contre 100 par an auparavant); ses actions de promotion et de prospection ciblent deux axes :

* la logistique à valeur ajoutée autour de l'emballage et du conditionnement (il existe déjà à Reims 250 000 m² d'entrepôts logistiques et l'excellente desserte autoroutière, comme la proximité de la région parisienne, sont des atouts certains)

* le « back office », c'est-à-dire les activités de services aux entreprises, en particulier sur les secteurs santé beauté, automobile et banque assurance, déjà très présents à Reims.

Par ailleurs, l'agglomération de Reims accompagne le pôle de compétitivité « Industries agro ressources », conçu par la Région Champagne Ardenne en partenariat avec Amiens et la Région Picardie.

Les conditions ne sont cependant pas toutes réunies pour une réussite complète de cette stratégie de développement ; ainsi :

* l'Université ne fait pas assez de choix sélectifs, en cohérence avec ces axes de développement, tant pour la formation que pour la recherche

* L'Agglomération pourrait être plus ambitieuse en matière d'offre de zones aménagées et de locaux d'activité

* Reims Métropole pourrait se focaliser davantage sur les perspectives de ressources à attendre de la taxe professionnelle, ce qui supposerait de cibler les actions « rentables »

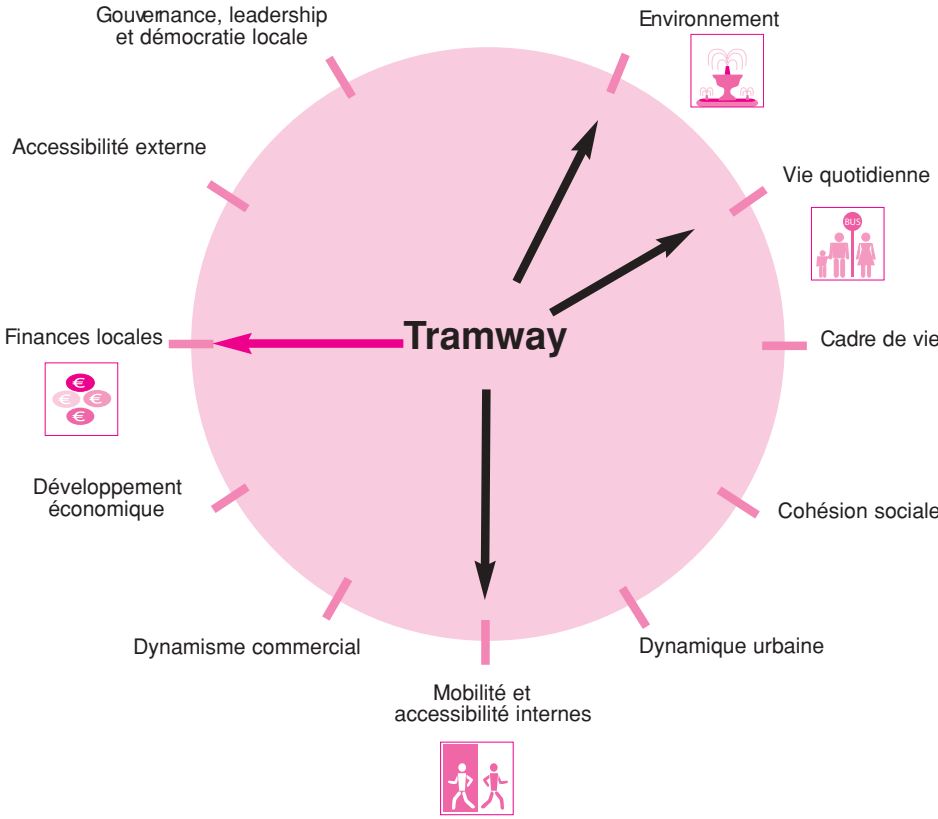
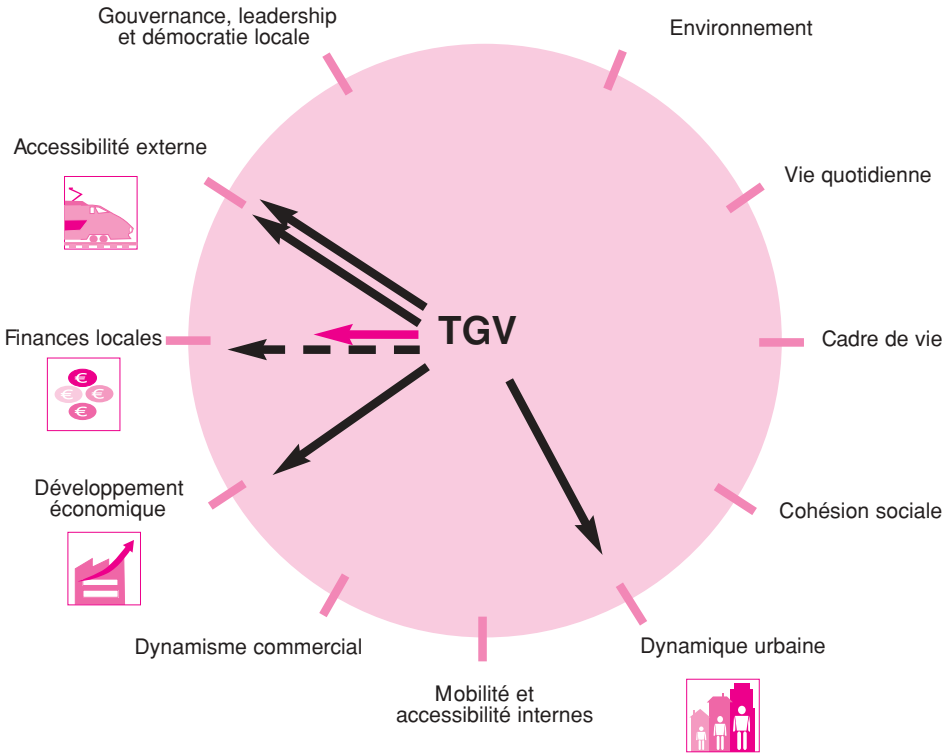
* la Région met en place sa propre Agence

de développement dont on ne voit pas clairement quelle en sera l'articulation avec Reims Champagne Développement. Certes Reims ne peut pas prétendre capter toutes les nouvelles implantations, mais la Région a tout à gagner à miser sur Reims comme locomotive économique de territoires moins bien dotés

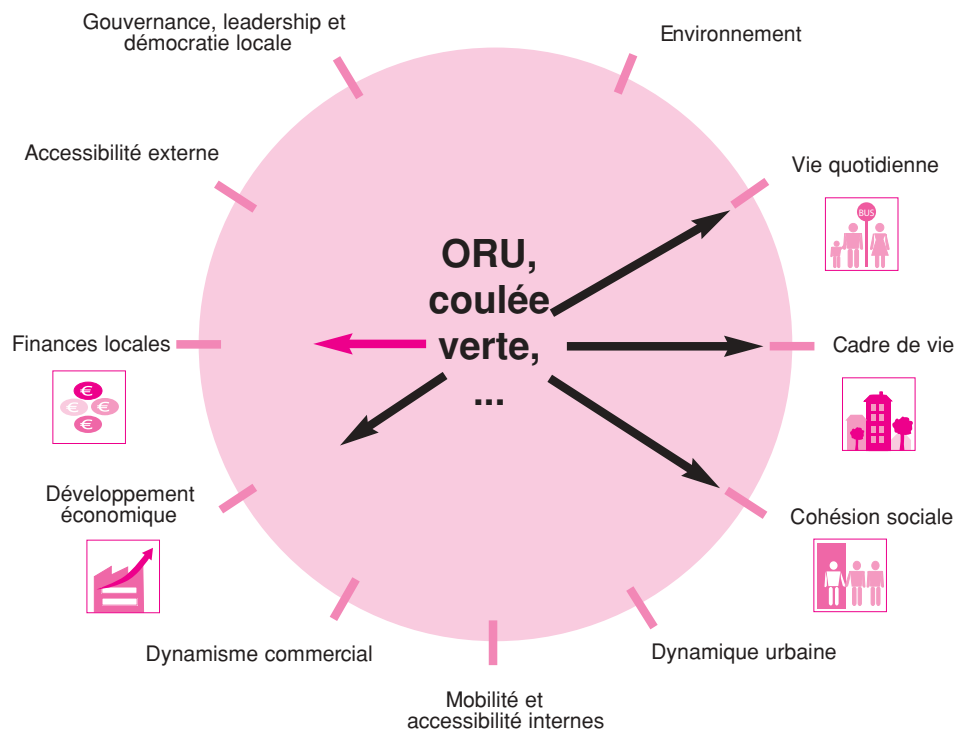
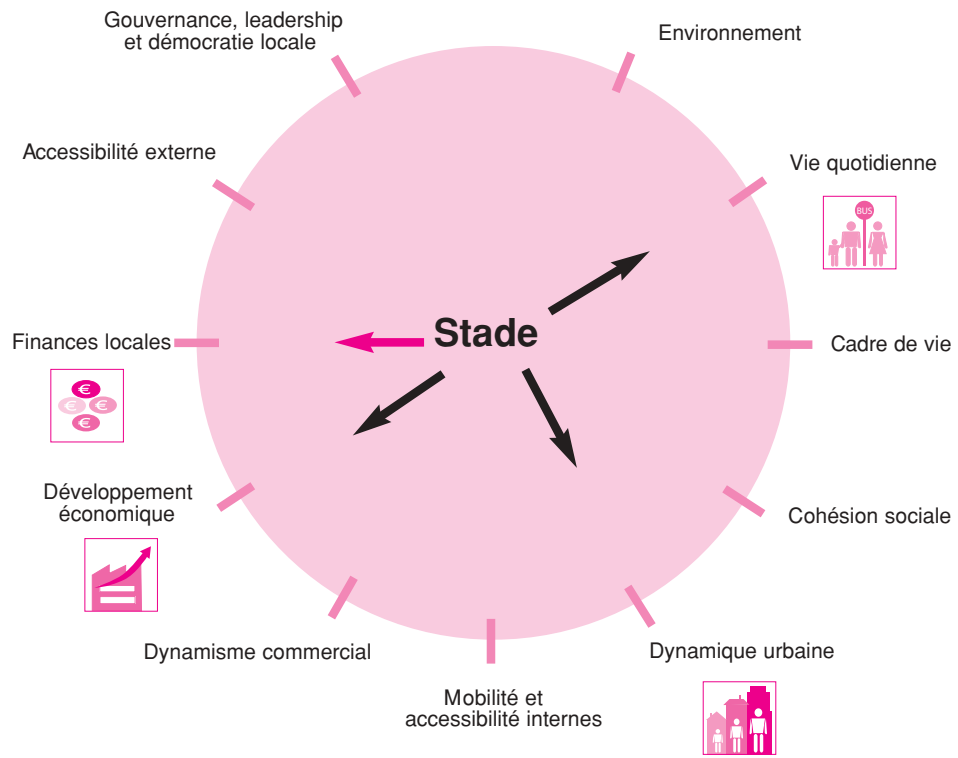
* de fait la Région n'a pas une image économique bien porteuse, alors que celle de Reims est potentiellement très forte ; mais elle reste encore trop identifiée au champagne et un effort de construction d'images cohérentes et complémentaires reste à faire.

Il semblerait alors souhaitable que Reims Métropole entreprenne de réactualiser son projet d'agglomération en mettant la barre très haut, en s'efforçant de mettre en œuvre une démarche participative avec ses propres habitants et ses acteurs économiques et en associant les autres acteurs de la région Champagne Ardenne, intéressés au développement de la capitale économique pour générer du consensus.

Voir page 31 les impacts sur les indicateurs



voir page 5 mode d'emploi des graphiques



voir page 5 mode d'emploi des graphiques

Reims: Onze indicateurs : « les projets et l'impact sur les indicateurs »



1. Dynamique urbaine



2. Développement économique



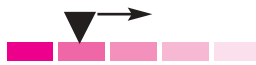
3. Dynamisme commercial



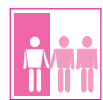
4. Mobilité et accessibilité interne



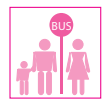
5. Accessibilité externe



6. Gouvernance, leadership et démocratie locale



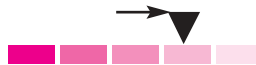
7. Cohésion sociale



8. Vie quotidienne



9. Environnement



10. Cadre de vie



11. Finances locales



III - RAPPORT D'ETONNEMENT

Notre notation des trois villes tests nous a amenés à découvrir une réalité assez différente de la manière dont ces villes sont souvent perçues. Nous rappelons ci-après quelques-unes des différences les plus significatives parmi celles que nous avons repérées.

1. ANGERS

Quand on parle d'Angers, on pense d'abord à son patrimoine hérité d'un passé historique riche : cathédrale, musées et monuments, centre-ville historique. On pense ensuite à la douceur angevine : Angers, ce sont des conditions de vie quotidienne offertes par la ville comme par l'agglomération que les habitants apprécient et ceci va de pair avec un fort sentiment d'appartenance et une certaine fierté de vivre à Angers. Pourtant il faut également évoquer le développement industriel des années 60 et les grands ensembles qui l'ont accompagné, puis, plus récemment, la crise d'adaptation à la mondialisation et la disparition de pans entiers de l'industrie angevine.

Mais Angers, ce n'est pas seulement cela.....

La dynamique urbaine d'Angers, se situe parmi les plus remarquables, tant sur le plan de son attractivité et de sa fécondité démographique que sur celui de la création d'emplois.

Angers est l'une des premières villes en France, à avoir su développer un Agenda 21 et une politique en matière de Développement Durable dont Angers reste, encore aujourd'hui, la ville-laboratoire.

La démocratie participative est, avec l'environnement, une des réussites les plus évidentes, avec le Conseil de Développement au sein duquel a été débattu et enrichi le Projet d'agglomération, la Conférence des maires qui permet à chaque commune de faire entendre sa voix, le Comité des usagers du CCAS,....

Cinq opérations de renouvellement urbain visent à une plus forte intégration urbaine et une mixité sociale et fonctionnelle. Les correspondants de nuit qui préviennent les délits de

petite délinquance et règlent les conflits de voisinage, les médiateurs sportifs qui aident aux pratiques sportives des jeunes dans les quartiers et s'efforcent de créer ou renforcer le lien social par le sport contribuent à l'insertion sociale, des jeunes en particulier, à la tranquillité des quartiers et à la prévention de la délinquance.

Une orientation très structurante en matière d'urbanisme vise à réunifier la ville de part et d'autre de la Maine en refermant la césure ouverte par l'autoroute grâce au nouveau contournement et à créer des polarités urbaines pour faire respirer l'agglomération.

Les nouvelles Halles implantées dans un quartier qui a été entièrement requalifié vont revitaliser le centre-ville en visant un public plutôt jeune de classes moyennes et supérieures. Et sur la périphérie, pour gagner des parts de marché par rapport à Nantes, il a été décidé de créer 2 nouveaux complexes, l'un à l'ouest, dédié à l'équipement de la maison, l'autre au sud, aux équipements de loisirs.

La construction du nouveau théâtre Le Quai au bord de la Maine va renforcer l'identité culturelle d'Angers et la faire rayonner au-delà des frontières de la région.

Si Angers souffre quelque peu de ne pas être une capitale régionale, son potentiel de croissance se renforce de la présence de centres de décision dans les domaines de l'environnement et de l'agro-industrie, et du dynamisme de ses deux universités. Angers Technopole, outil économique local innovant, qui s'efforce de créer des passerelles entre les mondes de l'entreprise, de l'enseignement et de la recherche afin de favoriser sur le territoire angevin de nouvelles implantations économiques, illustre également cette capacité d'action collective. La proximité de Paris associée à l'attractivité du territoire angevin constitue un atout majeur, dans la mesure où il est facile de faire venir des cadres supérieurs.

2. DUNKERQUE

L'agglomération est aujourd'hui marquée par l'ancrage industriel choisi dans les années 60, omni présent en fond de décor. Le logement des travailleurs qui ont afflué s'est concentré

à proximité des sites de production. La crise du milieu des années 70 n'a pas épargné les activités industrielles, pourtant toutes récentes. La fermeture des chantiers navals en 1987 a laissé, à proximité du centre-ville, une friche béante et immense.

L'agglomération constitue aujourd'hui un tissu urbain fragmenté et très étendu avec une différenciation socio-économique est-ouest rémanente, un poids de la ville centre dans l'aire urbaine qui n'a cessé de décliner, une faiblesse relative du centre d'agglomération.

Le complexe industriel basé sur la sidérurgie et la métallurgie, la pétrochimie, l'énergie, la maintenance et l'agro-alimentaire comporte 13 usines labellisées Seveso.

Mais Dunkerque, ce n'est pas seulement cela.

La ville dispose en effet d'atouts majeurs : 180 ha de bassin en plein centre-ville, avec un fort potentiel de développement du port de plaisance, et une surface constructible importante à proximité immédiate du centre. La reconquête des friches portuaires est ainsi une formidable opportunité d'extension du centre-ville vers les quais. Les bateaux de plaisance amarrés au pied des bureaux, les nouveaux immeubles d'habitation ou de l'Université le long des quais, offrent un spectacle rare en contraste total avec l'image du complexe industriel-portuaire attachée à Dunkerque. La ville s'est embellie et c'est largement dû à l'exigence constante exprimée par la Mairie vis-à-vis des opérateurs.

A l'est de Dunkerque, par un contraste inouï avec l'ouest industriel, on trouve une immense plage de 15 km de long qui rejoint les plages belges. Cet espace littoral, protégé, bordé par 700 hectares de dunes dont l'attrait touristique est considérable, est équipé pour les loisirs balnéaires. Les efforts programmés pour le développement des équipements de sport et de nature, les visites du port, le tourisme industriel, le développement et la valorisation des musées, ... ne peuvent qu'élargir l'audience à la clientèle régionale de proximité.

Le port dont le trafic total a dépassé les cinquante millions de tonnes en 2004, troisième port de France, continue à se développer mal-

gré la domination des grands ports de la Mer du Nord, Anvers et Rotterdam, et la concurrence toute proche de Zeebrugge.

Grâce aux transformations profondes des infrastructures qui ont accompagné le développement industriel, on peut accéder rapidement par l'autoroute à Lille et Calais (donc au tunnel sous la Manche), ainsi qu'à Ostende et Bruxelles, et Dunkerque se trouve à 1h30 de Paris par TGV. Dunkerque qui a une position géographique exceptionnelle au cœur de l'Europe du Nord est ainsi devenu un carrefour européen.

Dunkerque dispose d'un leadership politique fort, incarné dans un Projet de territoire, cohérent, ambitieux et pertinent, véritable atout pour le développement économique, d'un dispositif municipal de démocratie locale exemplaire, qui permet une expression des quartiers, notamment des quartiers prioritaires de la politique de la ville et d'un dispositif de gouvernance économique remarquable, les stratégies étant comprises et partagées par tous les acteurs.

Dunkerque qui dispose de 3000 ha de ZI pour de nouveaux développements a mis le développement durable au cœur de son projet; elle s'efforce de limiter et réduire les effets négatifs de l'activité industrielle dont l'importance en termes d'emplois et de valeur ajoutée est reconnue. Ceci explique son acceptabilité par les habitants du Dunkerquois. Le Schéma de l'environnement industriel s'impose aux industriels qui s'estiment sécurisés par l'existence d'une « règle du jeu » claire. Dunkerque joue en la matière un rôle de précurseur qui pourrait utilement inspirer les législations française et européenne.

3. REIMS

Reims n'est ni préfecture ni capitale régionale, elle a dû laisser ces deux fonctions à Châlons-en-Champagne, 4 fois plus petite.

Capitale économique d'un territoire très largement rural. Reims est d'abord connue comme une ville très marquée par son histoire et disposant d'un patrimoine exceptionnel avec sa cathédrale gothique classée au patrimoine mondial de l'UNESCO, auquel s'ajoute un patrimoine plus récent, mais qui constitue éga-

lement un pôle d'attraction pour les touristes et participe profondément à l'image de la ville, celui des Maisons de Champagne.

Et pourtant, si l'on s'en tient là on passe à coté de l'essentiel :

Reims s'est déjà dotée d'une Université importante avec 24 000 étudiants, d'une école d'ingénieurs spécialisés dans des domaines qui touchent à la logistique, d'une « management school », qui compte 2 800 étudiants dont 700 étrangers, de 36 unités de recherche liées au CNRS, à l'INRA et à l'INSERM.

La politique sociale de Reims s'appuie sur un dispositif de regroupement de 25 Maisons de Quartier afin de mieux harmoniser les actions menées. Reims a lancé un important programme de renouvellement urbain qui s'intègre dans un projet d'ensemble visant à réduire les fractures territoriales et à favoriser la mixité sociale. Les pôles multiservices semblent particulièrement appréciés par les habitants des quartiers sensibles car ils permettent de lutter contre le cloisonnement des quartiers et l'isolement des populations fragiles, et de développer l'attractivité des quartiers.

Face au constat d'un déficit en espaces verts, un effort est actuellement porté sur l'augmentation des « surfaces vertes » publiques. À cet effet, la collectivité de Reims vient récemment d'accroître son domaine en signant un bail avec le groupe LVMH mettant l'ancien Parc Pommery (22 hectares) à disposition de la Ville pour une durée de 99 ans. C'est dans cette perspective que s'inscrit le projet de Coulée verte s'étendant sur plus de 600 hectares.

La qualité de l'air est bonne et le dispositif de surveillance particulièrement performant fait de Reims une sorte de laboratoire dans ce domaine.

Un bond en avant se prépare avec l'ouverture du TGV Est en 2007, qui permettra à Reims de se trouver à 45 minutes de Paris Est et de devenir accessible facilement par Roissy désormais à 30 minutes, depuis de nombreuses villes européennes, avec toutes les conséquences favorables que cela entraîne sur l'attractivité économique. Cette mutation constitue une chance formidable pour l'agglomération rémoise. Sa

croissance démographique devrait accompagner le boom économique attendu que préparent les grandes opérations d'aménagement et de construction de bureaux en cours vers la gare centrale et la nouvelle gare de Reims Champagne.

IV - LECONS A TIRER DES COMPARAISONS EUROPEENNES

Comme indiqué au chapitre « Méthodologie », nous avons procédé pour chaque ville à une étude de comparaison (« benchmarking ») avec au moins trois villes européennes similaires. Cet exercice reposait sur la revue d'une cinquantaine de villes sur lesquelles notre consultant « Ramboll Management Bruxelles » avait fait un repérage préalable de leurs bonnes pratiques.

Voici quelques-uns des enseignements tirés de cet exercice.

Développement économique, aménagement urbain

D'une manière générale, les villes européennes étudiées adoptent, en matière de **développement économique**, des stratégies de « différenciation » fondées sur une spécialisation dans un secteur où elles seront peu concurrencées afin d'occuper des « niches » de développement spécifiques, ou des stratégies de « domination par les avantages », par exemple les prix, les coûts de localisation, la qualité de la main-d'œuvre ..., les deux stratégies pouvant parfaitement se combiner.

* *Aix-la-Chapelle* se positionne ainsi comme une ville innovante dans la sphère environnementale et organise son développement autour des énergies renouvelables pour prendre le relais de ses industries traditionnelles.

* *Newcastle*, dans ce même souci de reconversion industrielle, a choisi de se donner une stratégie de domination par les avantages consistant à privilégier fortement les facteurs favorables au développement de l'économie de la connaissance, en stimulant la coopération entre les secteurs privés et publics, en mariant les centres de production des nouvelles richesses et les centres de recherche et en appuyant

fortement l'éducation et la formation de sa population, notamment des catégories défavorisées.

* *Vitoria*, ville dense, entourée d'une franche délimitation physique avec l'univers rural choisit plutôt un positionnement de domination par les avantages, jouant sur ses atouts environnementaux et visant en priorité la qualité de vie pour ses habitants et la qualité de l'environnement urbain pour ses entreprises.

* *Malmö*, qui a connu de grandes difficultés sociales dans les deux dernières décennies du fait des restructurations économiques qui ont frappé la ville, réalise aujourd'hui de gros efforts pour assurer la transition vers une ville de culture et de recherche et pour faire évoluer ses quartiers. Elle se positionne dans une recherche d'alliances et de complémentarités au sein du panel des villes ouvertes sur la Baltique. Elle cultive l'excellence par l'exigence environnementale conçue comme un aiguillon pour stimuler la créativité.

* *Göteborg* qui vise avant tout l'essor de ses industries de pointe entend être la ville port technologique de demain. Son ambition est d'être une ville exemplaire en matière d'achats éthiques, et d'innover dans l'adaptation de l'offre de mobilité à la demande via un système sophistiqué d'information des personnes.

* *Bilbao* se positionne avant tout comme ville leader de sa région sur le plan du redéploiement économique et joue à cet effet la carte du partenariat. Ville de tradition industrielle, elle joue en même temps la carte du rayonnement culturel.

* *Freiburg* a choisi un positionnement de différenciation sur le créneau de l'énergie solaire.

En matière **d'aménagement urbain**, deux projets à Malmö retiennent l'attention du fait de leurs dimensions et de leur ambition : le projet Ekostaden Augustenborg, quartier en cours de rénovation au travers d'un processus permettant aux résidents de jouer un rôle significatif, où des dispositions particulières sont prises en matière d'isolation des immeubles, de recyclage des déchets, de gestion des ressources en eau et où les transports doux sont favorisés. Le second projet est le réaménagement d'un site industriel désaffecté sur l'ancien port de Västra Hamnen, qui veut être un modèle d'adaptation écologique au développement urbain à haute densité. Cela concerne les transports, les déchets, l'énergie, la

biodiversité. Bilbao a également développé un projet stratégique de renouvellement urbain, mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat public - privé, Plusieurs zones correspondant à des quartiers particulièrement dégradés (les berges du Nervion) ont été ainsi renouvelées au travers de reconversion des activités industrielles, de la création de zones vertes ou d'espaces publics, mais aussi la création de zones résidentielles ou d'immeubles de bureaux, signés par des architectes reconnus. Enfin l'exemple du quartier Vauban à Freiburg illustre parfaitement l'ensemble des dispositifs permettant de viser la haute qualité environnementale.

Angers a construit comme Vitoria une stratégie de domination par l'extrême attention accordée à la qualité de la vie, que traduit la priorité accordée au développement durable (environnement, démocratie...). Confrontée à des problèmes de reconversion d'industries déclinantes, Angers construit une stratégie de différenciation en choisissant des niches non seulement compatibles avec le développement durable, mais ancrées dans le développement durable (santé, biotechnologies, végétal...), pour laquelle elle peut utilement s'inspirer de l'expérience de Göteborg ou Birmingham. C'est bien une articulation réussie entre les 2 démarches qui peut donner à la stratégie d'Angers une cohérence d'ensemble et une lisibilité qui sont des facteurs - clé de succès, sur le modèle de Freiburg.

Par ailleurs, s'agissant de développement urbain, Angers peut utilement s'inspirer des exemples des quartiers rénovés de Malmö et Bilbao qui sont été cités au paragraphe précédent, ou de celui du quartier Vauban à Freiburg dans la conception de projets comme le Plateau des Capucins.

Carte d'Europe « Angers » page 38

Dunkerque a en commun avec Malmö et Göteborg, villes industrielles portuaires en reconversion, d'avoir fait le choix d'un positionnement par la différenciation en jouant la carte du développement durable, Bilbao ajoutant la différenciation par la culture. Mais alors que Dunkerque joue la carte d'un développement industriel durable axé sur les industries lourdes, les autres jouent plutôt celle de l'innovation technologique (biotechnologies, technologies

médicales, technologies de l'environnement et de l'information à Malmö) ou celle d'un développement durable dans leur gestion propre ou dans celle du port (Green purchasing, équipement des quais en électricité haute tension, récupération des vapeurs des produits pétroliers lors des chargements).

Ces villes jouent également sur la reconstitution d'un tissu urbain attractif par des opérations massives de renouvellement urbain - c'est là où se matérialise d'abord l'option du développement durable -, ce que Dunkerque a également entrepris et les exemples de Göteborg et plus encore de Malmö peuvent être utiles pour le projet « Neptune ».

Carte d'Europe « Dunkerque » page 38

Reims peut tirer parti de certaines de ces expériences pour conforter son statut de capitale économique : s'agissant d'une ville entourée d'un rural dynamique, ses atouts pourront être mobilisés dans une stratégie de niche consistant à miser sur le développement du pôle de compétitivité agro-ressources, avec le soutien de la Région dont Reims constitue à cet égard l'atout central, en prenant appui sur ses acquis industriels et de services dans le secteur agro-alimentaire, de luxe principalement.

Dans le domaine de la logistique à valeur ajoutée, Reims dispose également d'un acquis et d'un soutien universitaire, facteurs sur lesquels il est possible de miser dans la durée, et la perspective d'une nouvelle accessibilité lui donne des atouts supplémentaires.

Cette nouvelle accessibilité lui permet de se donner une stratégie de domination par les avantages, mais cette stratégie suppose que ces avantages ne soient pas banalisés parmi ceux offerts par d'autres villes concurrentes, car le risque existerait alors que les entreprises accueillies ne réalisent que des activités à faible valeur ajoutée et se caractérisent par une certaine volatilité.

Ainsi les activités de back-office qui constituent un autre volet du projet économique rémois doivent être clairement positionnées en accompagnement des 2 activités précédentes et des quelques autres activités-phares de Reims, si l'on veut leur conférer quelque durabilité.

Carte d'Europe « Reims » page 39

En matière de mobilisation des universités au service du développement économique, les leçons de Newcastle et d'Aix-la-Chapelle sont intéressantes : les centres universitaires y sont fortement impliqués dans divers projets à portée économique. C'est l'économie du savoir qui est promue, notamment au départ des activités industrielles existantes, qui ne sont pas d'office promises à la disparition, mais doivent évoluer pour accroître de manière forte la valeur ajoutée de leurs produits. Ces exemples ont été développés pour Reims, mais Dunkerque est également confronté à ce problème.

L'observation des villes étrangères permet de dégager une autre caractéristique riche d'enseignements, c'est leur propension à travailler en réseau avec d'autres villes et la région. Seules les stratégies qui articulent fortement les actions des villes et des régions apparaissent aujourd'hui efficaces pour mettre en place sa stratégie : Birmingham a recherché une convergence stratégique avec la région de West Midlands et son Agence de développement, et avec les 7 villes environnantes (avec des initiatives comme la création d'un réseau de « villes intelligentes »). De même, Vitoria a développé plusieurs programmes de coopération avec les 2 autres villes basques, San Sebastian et Bilbao (réseau basque des communes pour la durabilité, création d'une agence commune pour promouvoir le développement de l'industrie bio scientifique). Ces programmes sont soutenus par le gouvernement régional. Freiburg est située dans la Région TriRhena qui a établi une plate-forme tri nationale de coopération politique regroupant des villes et des groupements de communes, mais aussi des organismes économiques, des établissements d'enseignement supérieur, ainsi que des associations. Aix-la-Chapelle coopère avec Liège, Heerlen et Maastricht.

Par ailleurs, on relève qu'à Newcastle et Aix-la-Chapelle, les autorités municipales sont au cœur des initiatives prises, en lien avec les Chambres de commerce et divers acteurs du monde des entreprises, et que les initiatives dans ce domaine s'intègrent dans des échanges européens, en vue de bénéficier pleinement d'enseignements et de pratiques venant d'ailleurs. Les villes françaises sont encore trop absentes des réseaux européens.

QUELQUES ENSEIGNEMENTS À L'INTENTION DES AUTRES VILLES SUR L'OPPORTU- NITÉ D'ENGAGER UNE TELLE DÉMARCHE

1. Un outil de meilleure gouvernance

Le management public d'un territoire est beaucoup plus compliqué que le management d'une entreprise. Les finalités sont multiples ; elles ne peuvent se résumer à un critère de profitabilité dans la durée. Et les contraintes sont autrement plus diverses que les seuls coûts financiers.

Cela ne doit pas empêcher des managers de territoires de s'inspirer des méthodes du management privé. Ceux-ci sont familiers de la démarche d'audit et du regard scrutateur que portent sur leur gestion les cabinets spécialisés.

La bonne gouvernance dont on sait l'importance dans la dynamique de développement d'un territoire a tout à gagner d'une telle opération d'évaluation - notation et de « benchmarking » de niveau européen. Surtout si les résultats en sont publiés.

2. L'intérêt d'un regard global sur la gestion du territoire

Un Maire ou Président d'Agglomération a souvent l'occasion de lire des rapports de consultants ou bureaux d'étude sur tel ou tel problème de sa ville ; il est beaucoup plus rare pour lui d'avoir l'opportunité d'un dialogue sur l'ensemble de la situation de sa ville et de ses perspectives. L'opération de notation, en ce qu'elle procède à un diagnostic complet avec mise en perspective des évolutions passées et prévisibles, « objective » ce regard extérieur et nourrit le dialogue qui peut en découler.

La présentation de ces résultats en Bureau ou Conseil Communautaire permet de partager le diagnostic et de nourrir également la réflexion des autres responsables communautaires sur la stratégie de développement qu'ils ont pour tâche de piloter ensemble.

Incontestablement, cela contribue à renforcer l'émergence du projet communautaire.

3. Des outils pour nourrir les débats internes

La méthodologie mise en œuvre par l'Agence offre à la ville des outils d'analyse objective.

Le constat de situation peut sans doute être contesté sur des points particuliers mais il sera reconnu fondé dans l'ensemble. Chacun partage en outre l'objectif d'optimiser les onze indicateurs. C'est l'appréciation de l'impact qu'aura sur chacun d'eux tel ou tel projet - ceux qui ont été plus précisément évalués par l'Agence, comme les autres - qui peut prêter à discussion. L'opération de notation offre l'immense avantage de mieux cadrer le débat et donc d'aider à le faire déboucher sur une meilleure perception des enjeux, voire un plus large consensus.

4. L'exemplarité du référentiel européen

Si beaucoup de villes pratiquent depuis longtemps les opérations de jumelage ou quelques autres participent à des réseaux européens, rares sont celles qui ont une vraie connaissance de ce qui se fait dans le reste de l'Europe et sont à même de s'en inspirer pour leurs actions de progrès.

Le parti pris résolu de « benchmarking » avec des villes européennes similaires ouvre des perspectives extrêmement riches qui pourront être ensuite exploitées par des échanges plus ciblés avec les villes de référence.

5. Une transparence favorable à l'attractivité de la ville

L'évaluation - notation, dans la mesure surtout où elle met en perspective les évolutions engagées, donne une image de la ville différente de celle qui est communément admise. Elle donne en outre aux candidats à l'installation dans la ville, en particulier aux entreprises susceptibles de s'y implanter, une visibilité sur les évolutions probables.

Beaucoup mieux que des plaquettes vantant les atouts de la ville, un rapport d'audit tel que celui de l'Agence, donnera aux investisseurs des arguments objectifs pour asseoir leur décision.

Juillet 2005

Agence de Notation des Villes, Métropoles et Territoires

3 rue Nicolas Flamel 75004 Paris

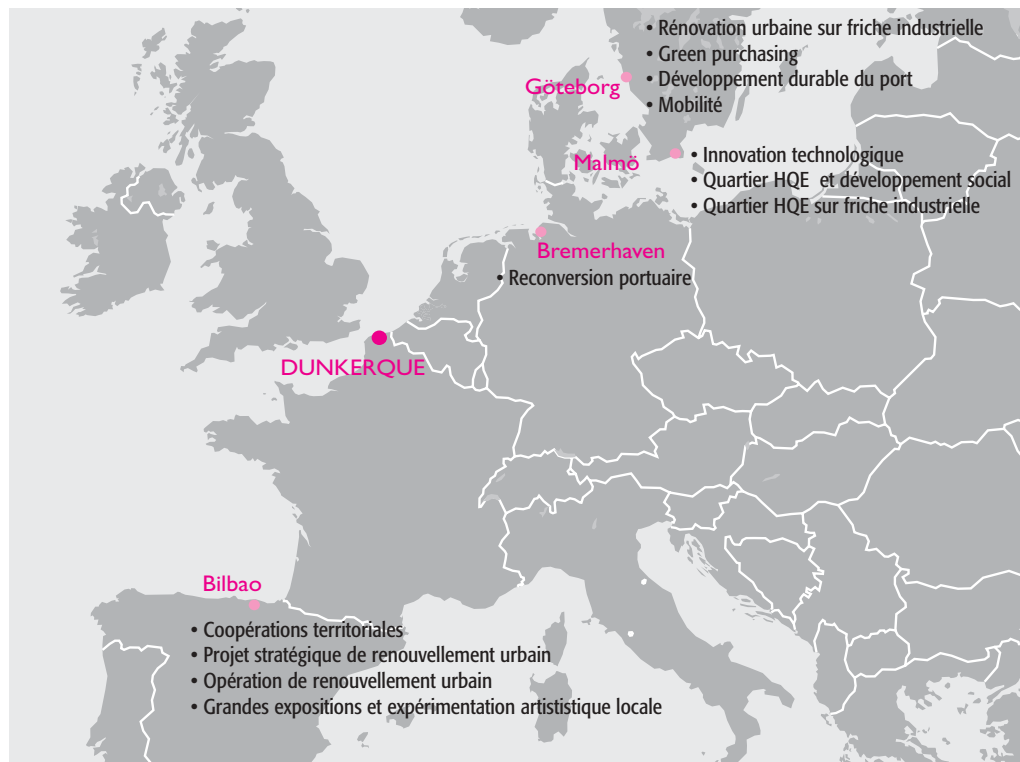
Tél/ Fax: 33 (0) 1 42 76 92 45

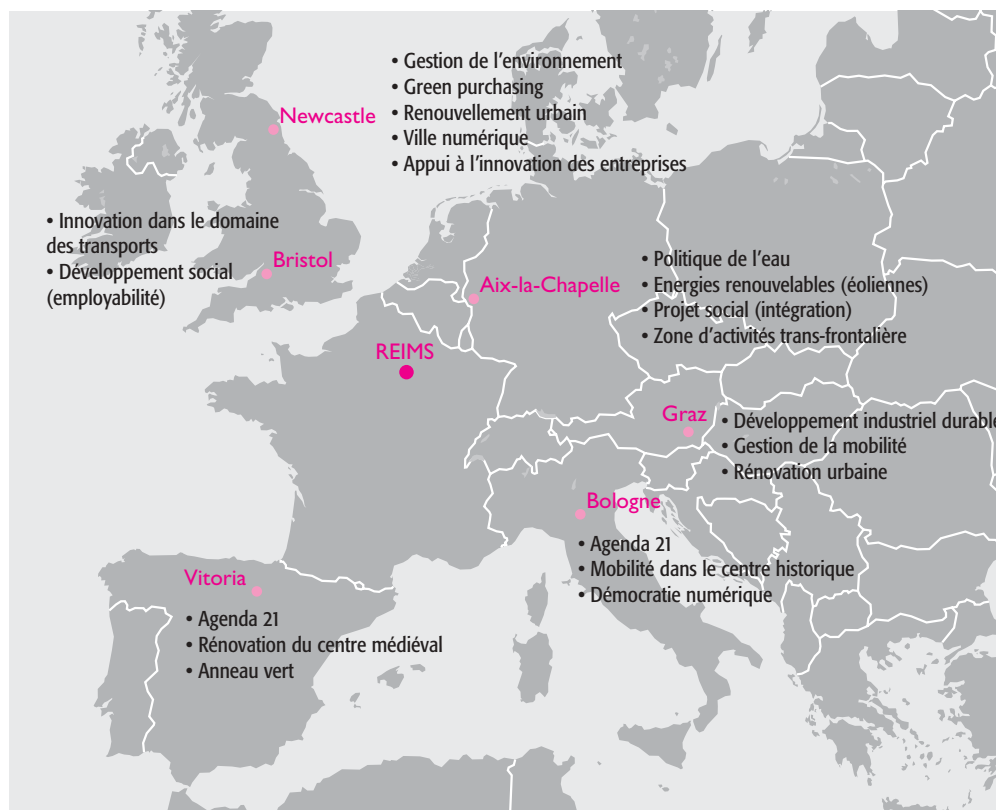
alaingenel@hotmail.com

Angers dans son environnement européen



Dunkerque dans son environnement européen





Reims dans son environnement européen