

Cahier d'expérimentation

**VERS UNE
INTENSIFICATION
FONCIÈRE DES
ZONES D'ACTIVITÉS
ÉCONOMIQUES**



Cette mission expérimentale lancée par le Pôle métropolitain Nantes Saint-Nazaire et confiée à Synopter avec l'appui de l'agence d'architecture GLV et réalisée en 2023 et 2024, a permis d'explorer le champ des possibles et les conditions de réussite d'une démarche d'intensification foncière des zones d'activités économiques.

Les zones d'activités offrent de formidables opportunités de densification, d'optimisation et d'intensification foncières et immobilières. Au-delà de l'impératif de moindre consommation foncière, la mission visait à mettre en lumière de nouvelles approches d'animation et de gestion des zones. Un nouvel usage du foncier contribuera en effet à relever les défis des transitions écologiques, économiques et sociales : faire face au changement climatique et à la raréfaction des ressources, répondre aux évolutions sociétales (rapport à l'emploi, qualité de vie au travail...) et aux besoins socio-économiques de coopérations et synergies.

Deux sites ont fait l'objet de l'expérimentation, présentant des profils différents : Le parc d'activités des Blûchets en entrée de Blain et à proximité de zones d'habitat, et le parc d'activités Erette Grand'Haie à Grandchamp-des-Fontaines, le long de la RN 137. Ces deux sites ont été étudiés pour en comprendre les spécificités et les fonctionnements, ainsi que leur niveau de « contribution » à l'écosystème local, en termes quantitatifs mais aussi qualitatifs : emplois, fiscalité, emprises au sol, qualité d'usage, notoriété...

Des possibilités d'intervention ont été identifiées et modélisées, en tenant compte des tènements en place et de leur évolution possible ou souhaitable, et en explorant plusieurs pistes, combinables : du scénario de la « table rase », à l'option « combler les vides », en passant par le « stockage extérieur repensé », « l'extension des bâtiments existants », etc.

Au-travers de cette expérimentation, c'est la « vision » qui a été interrogée dans les ateliers de travail avec les élus et les services des collectivités concernées : comment esquisser ce que pourrait devenir la zone d'activités dans 10 ou 15 ans ?

Les participants ont aussi imaginé des trajectoires d'intensification, intégrant à la fois la qualité d'usage (aménités et facilités), la programmation différenciée (armature, foncier et immobilier) et les dynamiques collectives (public-privé et privé-privé).

En effet, agir sur le foncier économique existant dont 85% est privé, impliquera de « faire ensemble » et de repenser les modes opératoires et les modes d'intervention des collectivités et des entreprises.



Une démarche participative pour comprendre « pour quoi » et « comment » intensifier les usages du foncier dans les Zones d'Activités Economiques (ZAE)

Sous la forme d'un journal de bord, ce cahier d'expérimentation du Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire relate les différentes étapes qui ont permis d'explorer le champ des possibles et les conditions de réussite d'une démarche d'intensification foncière des ZAE. Il suit le fil des réflexions nourries par différents temps de travail, construits et animés par Synopter, avec les élus et les techniciens du Pôle Métropolitain, des 5 intercommunalités et des partenaires associés (agences d'urbanisme AURAN et ADDRN et EPF44).

LA PROBLÉMATIQUE DE DÉPART

Conscient des enjeux qui pèsent sur l'optimisation des usages du foncier dans les zones d'activités économiques, le Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire a lancé une étude expérimentale et d'appui méthodologique pour permettre aux Intercommunalités membres de mieux appréhender les enjeux, les objectifs et les modes opératoires pour intensifier les usages du foncier économique.

Présentation des enjeux et des défis 02/02/2023

TEMPS 1

L'ACCULTURATION

- Mieux appréhender les enjeux et les défis liés aux ZAE
- Établir un référentiel des thématiques à prendre en compte
- Découvrir des pratiques inspirantes
- Bien définir la notion d'intensification des usages dans les ZAE

**Consolidation des hypothèses :
de l'optimisation à l'intensification**

p.03

Séance de travail avec les intercommunalités Visite des ZAE

TEMPS 2

L'EXPLORATION

Mieux connaître pour mieux comprendre

- Les caractéristiques de la ZAE
- Son niveau de contribution
- Son niveau de performance
- Son potentiel d'optimisation

**Une connaissance très faible
et une urgence à agir**

Temps participatif n°1 Atelier du 22/09/2023

TEMPS 3

LA VISION

- Explorer le champ des possibles
- Définir un horizon désirable
- Formaliser une vision

**Il faut changer les modes opératoires
pour apprendre à faire ensemble**

p.08

p.26

Temps participatif n°2 Atelier du 11/01/2024

TEMPS 4

LA TRAJECTOIRE

- Partager une vision claire et positive
- Impulser une dynamique collective
- Renforcer les aménités et facilités
- Agir sur le foncier et l'immobilier existants

**On a tout
pour réussir**

CONCLUSION

LES ENSEIGNEMENTS Faire autrement

- Un nouveau rôle pour les collectivités
- Un nouveau modèle
- De nouveaux outils

p.34

p.41



En s'acculturant à partir des bonnes pratiques et des démarches inspirantes, en France et à l'étranger, on s'aperçoit que l'intensification des usages n'est pas une contrainte, mais au contraire, une condition pour se préparer à relever les nombreux défis écologiques, sociétaux et économiques qui vont se renforcer dans les années à venir.

TEMPS 1

L'ACCULTURATION

« Bifurquer » ne se décrète pas,
cela doit se préparer, au plus vite ! »





1.1 Un contexte à la croisée des chemins : entre obsolescence programmée et bifurcations

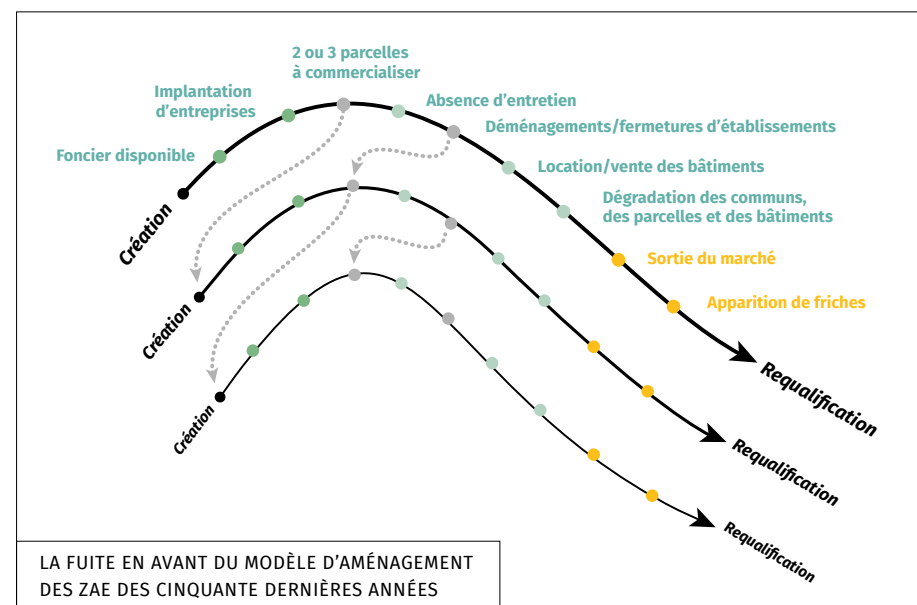
Pour beaucoup de collectivités et d'opérateurs économiques, l'**optimisation du foncier économique est devenue un sujet prioritaire** du fait de la loi Climat et Résilience et de l'objectif « zéro artificialisation nette » (ZAN), ou plutôt, une source d'inquiétude voire de défiance pour des élus locaux, qui entendent de-ci, de-là, que le ZAN ne serait pas compatible avec le défi de la réindustrialisation. Comment pourrait-on accueillir de nouvelles usines sans terrains ? sans foncier ? sans capacité à aménager ?

Pourtant, la **nécessité de préserver les sols naturels et agricoles** et donc de maintenir leur capacité à remplir toutes leurs fonctions (infiltration et dépollution de l'eau, rafraîchissement de l'air, production végétale, biodiversité, réservoir de carbone, etc.) semble également partagée par tous au regard des effets du changement climatique.

Depuis plusieurs années, de nombreuses démarches, analyses et réflexions butent sur cette **apparente contradiction entre sobriété et développement**. La densification, voire l'optimisation du foncier économique, apparaissent alors comme la seule solution pour réduire le rythme de consommation de nouveaux espaces naturels et agricoles. Toutefois, elles sont généralement centrées sur les nouvelles implantations, là où les intercommunalités maîtrisent encore le foncier, **sans réinterroger le modèle dans son ensemble**.

Cette difficulté s'explique notamment par le **manque de connaissance, de culture et de vision** des zones d'activités économiques. Depuis cinquante ans, elles sont uniquement perçues comme des lieux d'implantation d'entreprises à travers la viabilisation et la commercialisation de terrains. Or, c'est dans la compréhension des mécanismes et des dynamiques à l'œuvre dans les ZAE que l'on peut appréhender la réalité **des enjeux et des défis actuels et à venir**.

« Il ne s'agit pas uniquement de densifier ni même d'optimiser le foncier. Il faut faire évoluer en profondeur nos ZAE actuelles. »



Il est donc nécessaire de bien prendre en compte **DEUX RÉALITÉS, DEUX URGENCES** qui constituent le point de départ de la réflexion.

D'une part, le **modèle historique des ZAE** (aménager et vendre du foncier) **est à bout de souffle**. Vieillesse avancée des infrastructures publiques et du bâti, accroissement de la vacance, baisse de l'emploi et de la fiscalité, etc. en résumé : **un modèle d'obsolescence programmée dont les coûts de remise en état ne seront tenables ni pour les collectivités ni pour les propriétaires**. Ce qui s'annonce est un véritable mur budgétaire et financier. On ne peut donc pas sérieusement parler de développement économique local ni de réindustrialisation sans se préoccuper de manière urgente des zones d'activités actuelles.

D'autre part, **le contexte général de raréfaction des ressources et des moyens** (eau, sol, main-d'œuvre, approvisionnements, logements, finances publiques, etc.) **constitue un défi inédit** en ce qu'il se combine à la fois à la quatrième révolution industrielle, à des mutations sociétales profondes (dans le rapport au travail et aux modes de consommation), et à des transitions/adaptations environnementales et énergétiques rendues de plus en plus urgentes par les effets du changement climatique. C'est ce que Pierre Veltz⁽¹⁾ appelle « la bifurcation de notre modèle de développement économique »

(1) Pierre Veltz, *Bifurcations. Réinventer la société industrielle par l'écologie ? Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues, 2022.*

1.2 Du foncier économique aux « lieux » de l'économie : concevoir un nouveau référentiel

Les ZAE sont des lieux « invisibles » tant dans la recherche urbaine que dans la littérature économique. Elles sont généralement appréhendées comme des espaces homogènes dont le foncier, découpé en terrains, a vocation à accueillir des entreprises. Cette vision, certes un peu réductrice, traduit une approche très quantitative dans le rapport au foncier. **Quand tout est vendu, on considère alors qu'il y a pénurie, quel que soit le niveau réel d'usage de ce foncier !**

Or, les ZAE sont très diverses, dans leur localisation, dans leur rapport aux ressources, dans leur taille, dans leurs formes, dans leurs usages, dans leur connectivité, dans leur offre, dans leur niveau de services, dans leurs ambiances, etc. Les ZAE sont en réalité des systèmes dynamiques et complexes dans lesquels se jouent une multitude de relations et d'interdépendances. Chaque espace, chaque élément, chaque acteur est à la fois unique et partie d'un tout.

Appréhender la diversité des « lieux de l'économie » est un prérequis pour éviter de tomber dans les écueils cités précédemment. Chaque « lieu » génère en effet une relation singulière entre l'entreprise et le territoire. Le centre-ville, l'enveloppe urbaine, l'entrée de ville, le lotissement isolé, le nœud autoroutier ou la grande zone industrielle déconnectée des espaces urbains constituent des lieux qui n'ont pas vocation à répondre aux mêmes besoins, aux mêmes logiques de fonctionnement des activités économiques. Là où de nombreuses approches en matière de planification ou de développement économique agrègent l'ensemble des lieux sans distinction, il faut au contraire élaborer, notamment dans les SCoT, PLUi ou Schéma d'accueil des entreprises, des approches différenciées, en construisant des typologies de lieux ou encore des panels d'offres élargis.

Ainsi, ce n'est pas le terrain ou l'unité foncière en tant que tels qui importent mais sa situation dans la géographie des lieux économiques à l'échelle de l'ensemble du territoire. Parmi ce que l'on dénomme ZAE, il est important de distinguer, à minima, trois grandes familles :

- les zones d'activités de taille importante, à l'écart des espaces résidentiels et bien connectées aux réseaux de communication ;
- les zones d'activités, petites ou grandes, situées en continuité des tissus urbains et résidentiels (en ville ou en bourg) ;
- les zones d'activités petites et isolées, souvent dans une logique de maillage territorial.

Toutefois, il ne faut pas oublier qu'au-delà de cette approche différenciée, les ZAE n'ont pas vocation, quelles qu'elles soient, à accueillir les activités pouvant se localiser au sein des enveloppes urbaines.

Aborder la question de la sobriété foncière et de l'optimisation du foncier économique ne peut donc pas se faire uniquement par une lecture comptable du foncier ou des implantations. C'est bien à l'échelle de chaque type de ZAE qu'il est nécessaire de **poser les fondamentaux**, de mettre l'ensemble des parties prenantes « à niveau » et de **réaliser un état de l'art, un référentiel de ce qu'est ou pourrait être une ZAE.**

Lorsque l'on sort de nos frontières pour observer les pratiques dans des pays historiquement contraints au niveau foncier, on est tout de suite frappé par la différence des niveaux de densités. **Aux Pays-Bas, on recense en moyenne deux fois plus de surfaces bâties à l'hectare qu'en France.**

Nos règles d'urbanisme expliquent en partie cette différence (marges de recul, hauteurs limitées, contraintes de stationnement ou de gestion des eaux à la parcelle, coefficient de pleine terre et coefficient d'emprise au sol, etc.) pourtant ce n'est pas la seule raison. Il y a également des facteurs plus culturels : quand on a de la place, on recherche la simplicité. Or, au sein des zones d'activités plus vertueuses, on observe généralement des formes plus compactes, des bâtiments à plusieurs étages, des bâtiments partagés et qui mixent les usages.

« Deux fois plus de surfaces bâties à l'hectare aux Pays-Bas »



High Tech Campus, Eindhoven (Pays-Bas)



Nieuw Acht, Eindhoven (Pays-Bas)

Le tour d'horizon des pratiques inspirantes permet également de pointer la faiblesse en France des moyens dédiés à la **gestion**, à **l'animation** et au **développement de services mutualisés** entre les entreprises. Nos zones d'activités sont souvent pensées **de manière « individualisée »** (chacun chez soi, dans sa parcelle, sans connaître réellement ses voisins). Ce qui est souvent mis en avant, c'est le lien avec les axes de communication, c'est-à-dire le lien à l'extérieur, pas avec les futurs voisins.

La **faiblesse du « collectif »** est d'ailleurs un véritable frein pour faire émerger des synergies qui, dans de nombreuses zones d'activités constituent pourtant une réelle valeur ajoutée pour les entreprises (réduction des coûts, accès à des services et équipements nouveaux, etc.), mais aussi un moyen pour réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre et les impacts sur les ressources (eau, énergie, biodiversité, etc.), à travers des achats groupés, des équipements mutualisés, des solutions partagées ou tout simplement des échanges de bonnes pratiques.



Croxley Park, Watford (UK)

Les zones d'activités doivent donc être repensées, y compris dans leur **aménagement** et leurs **fonctionnalités** : faire émerger un pôle de services, créer une place de village, aménager de nouveaux espaces communs et conviviaux, mais aussi gérer le stationnement, le stockage ou l'eau à l'îlot et non plus à la parcelle sont autant de pistes à explorer. Ces nouveaux modèles peuvent également permettre de réduire la place de la voiture individuelle et contribuer à renforcer le potentiel d'optimisation foncière et immobilière. Toutefois, l'amélioration des modes de transports collectifs et la valorisation des modes actifs ne sont possibles qu'en atteignant un certain **niveau d'intensité d'usage**.

Ces différentes expériences révèlent d'autres modèles d'aménagement et de développement qui portent leurs fruits. **Les zones d'activités qui**

conjuguent intensité d'usage, qualité du cadre de travail, organisation du système de gestion et culture du collectif génèrent en effet plus de fiscalité et d'emplois et contribuent aussi à la notoriété du territoire et à la pérennité de la zone d'activités.

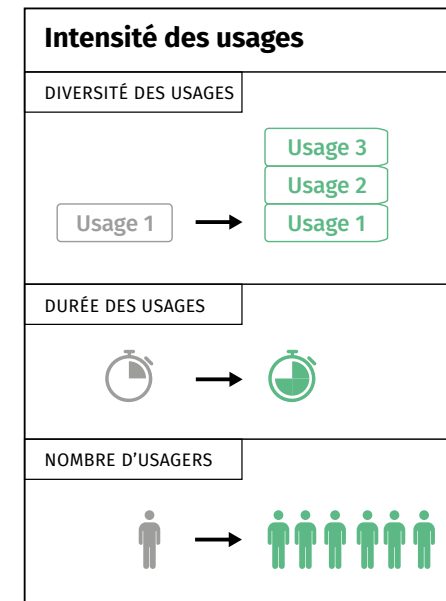
« La faiblesse du collectif est un frein pour faire émerger des synergies »

1.3 Un marqueur : l'intensification des usages

Au regard de l'état de l'art en matière de zones d'activités économiques, il ressort que la notion d'intensification des usages constitue un moyen clé pour permettre aux ZAE de relever les défis liés aux bifurcations et éviter la paupérisation inéluctable des ZAE et des entreprises qui y sont implantées.

Au-delà de la densification du bâti qui est une notion couramment utilisée en lien avec les politiques publiques en matière d'habitat, **l'intensification foncière des ZAE s'intéresse à l'intensité des flux et des usages au sein de ces espaces.**

Rappelons que le niveau de contribution d'une zone d'activités en emplois ou en fiscalité n'est pas uniquement lié à la densité du bâti mais plutôt aux surfaces dédiées à l'activité économique réellement occupées. Une zone d'activités très dense mais avec un taux de vacance élevé et des usages à faible niveau de création de valeur (par exemple, le stockage) génère peu de gains.





Concrètement, l'intensification des ZAE peut être appréhendée à travers 3 types d'usages : le sol, le bâti et les espaces partagés/communs. Ces types d'usages peuvent se mesurer grâce à différentes familles d'indicateurs :

→ **le niveau d'usage du sol :**

- densité de l'emprise du bâti,
- densité bâtie,
- structure foncière ;

→ **le niveau d'usage du bâti :**

- niveau d'occupation (vacance fiscale par type de produits),
- âge et obsolescence des bâtiments,
- dynamique des transactions ;

→ **le niveau des synergies :**

- usages communs et partagés,
- équipements mutualisés.

Toutefois l'intensification doit également être pensée de manière soutenable en tenant compte de certaines exigences :

- **l'environnement** (biodiversité, gestion de l'eau, risques, changement climatique, etc.) et donc d'une trame verte et bleue favorisant une bonne gestion de l'eau (circuit et qualité) et une préservation des continuités écologiques par exemple ;
- **la qualité d'usage** pour tous, et notamment les Personnes à Mobilité Réduite (PMR) ou les personnes qui n'ont pas de voiture individuelle ;
- **la réduction des impacts** liés aux usages (énergie, mobilité, matériaux, etc.) dans une logique de sobriété et à travers l'émergence de solutions collectives.

1.4 Les grands enseignements de cette première étape

La présentation de ces éléments au comité syndical du Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire (février 2023) a permis de partager avec les élus du territoire la nécessité de dépasser la simple question foncière pour réinterroger l'ensemble du modèle des zones d'activités sur le territoire.

Engager un processus d'intensification des usages du foncier peut ainsi permettre de répondre à une grande partie des besoins des entreprises tout en renforçant la qualité et la pérennité des zones d'activités existantes.

Seules certaines activités pourraient avoir besoin de s'implanter sur de nouvelles emprises à aménager, ou à reconquérir, notamment les activités liées directement aux bifurcations (nouvelles productions d'énergie, gigafactories, traitement et réemploi des matériaux, etc.). Toutefois l'enjeu est alors particulier : au-delà de la notion de réserves foncières, c'est la capacité à maîtriser dans le temps des grands tènements qui est posée.

Changer de modèle, c'est donc aussi repenser le rôle des intercommunalités et des différents acteurs (aménageurs, commercialisateurs, promoteurs, gestionnaires, Établissements Publics Fonciers, prestataires de services, consultants, architectes, etc.) liés aux zones d'activités. **Il ne s'agit plus d'aménager et de commercialiser des terrains mais plutôt d'accompagner le développement et la valorisation du « déjà-là ».**

« Il ne s'agit plus d'aménager et de commercialiser des terrains mais plutôt d'accompagner le développement et la valorisation du « déjà là »

Nous pouvons donc, à l'issue de cette première étape, confirmer les grandes hypothèses de la démarche d'expérimentation :

- le potentiel d'intensification des zones d'activités est très important ;
- l'intensification permet d'améliorer la création de valeur pour toutes les parties prenantes ;
- les « communs » ont un rôle clé dans les processus d'intensification ;
- le rôle et les missions des intercommunalités doivent être réinventés.



Un potentiel d'intensification très important
toutefois mal appréhendé en raison
d'un niveau de connaissance insuffisant

TEMPS 2

L'EXPLORATION

MIEUX CONNAÎTRE LA ZAE
POUR MIEUX LA COMPRENDRE





Dans le cadre de l'expérimentation, deux ZAE ont été retenues :

- la zone d'activités des Blûchets à Blain, du Pays de Blain Communauté ;
- la zone d'activités Erette Grand'Haie, à Héric et Grandchamp-des Fontaines, Communauté de communes Erdre et Gesvres.

Ces deux ZAE aux profils et caractéristiques différents permettent de tester les hypothèses dans des contextes différenciés.

Pour chacune de ces ZAE, la méthode d'analyse qui a été mise en place s'est appuyée tout d'abord sur une compilation des données et informations existantes puis sur l'organisation de visites sur site avec les développeurs économiques des intercommunalités. Il est toujours important de veiller à bien croiser des données quantitatives avec une approche plus sensible et plus qualitative.

Ces temps de travail permettent de dresser un état des lieux de ces deux ZAE à travers quatre entrées complémentaires :

- 2.1 Caractériser la **typologie** de la ZAE dans son environnement territorial : vocation, localisation, poids économique, ambition, etc. ;
- 2.2 Évaluer le **niveau de contribution** de la ZAE : emplois, fiscalité, lien social, transition écologique ;
- 2.3 Évaluer la **structuration** et la **performance** de la ZAE : armature de la ZAE, qualité d'usage, capacité à répondre aux besoins des entreprises et adaptation aux bifurcations ;
- 2.4 Évaluer le **niveau d'intensité** et repérer les gisements d'intensification

Le croisement de ces quatre niveaux d'analyse et d'évaluation permet alors d'évaluer le potentiel théorique d'intensification qui peut prendre plusieurs formes ou types d'usages. Ce champ des possibles a ainsi été testé sur les deux sites d'expérimentation (2.5).

Il est par ailleurs important de bien appréhender les trois échelles imbriquées dans cette méthodologie :

- le gisement (parcelle, unité foncière ou tènement sur plusieurs unités foncières) ;
- la zone d'activités ;
- le territoire (a minima l'aire d'influence de la ZAE).

Le croisement des échelles doit en effet guider le raisonnement. Un gisement n'a de sens et ne représente un certain type d'opportunité que s'il est pensé au regard de son positionnement dans le fonctionnement de la ZAE, de la dynamique et de la nature même de la ZAE, mais aussi de la vocation de la ZAE vis-à-vis du reste du territoire.

2.1 Typologies des deux ZAE étudiées : des profils différenciés

Il existe une très grande diversité de ZAE. L'absence de définition juridique et réglementaire précise d'une ZAE a conduit, au cours des cinquante dernières années, à une utilisation peu rigoureuse du terme. Les ZAE recouvrent aujourd'hui une très grande diversité de types de sites et de configurations.

Pour mieux appréhender nos deux ZAE, nous pouvons analyser **4 grandes caractéristiques** :

la Localisation

au sein d'une enveloppe urbaine, à proximité ou non des espaces résidentiels.

la Connectivité

aux différentes ressources (énergie, matières premières, eau, produits intermédiaires mais aussi les ressources humaines) inhérentes au bon fonctionnement des entreprises (réseau routier, transports en commun, liaisons douces, équipements portuaires ou aéroportuaires, nœuds d'échanges multimodaux, etc.).

le Poids Économique

surface globale, nombre d'entreprises et d'emplois, spécificités du tissu économique, etc.

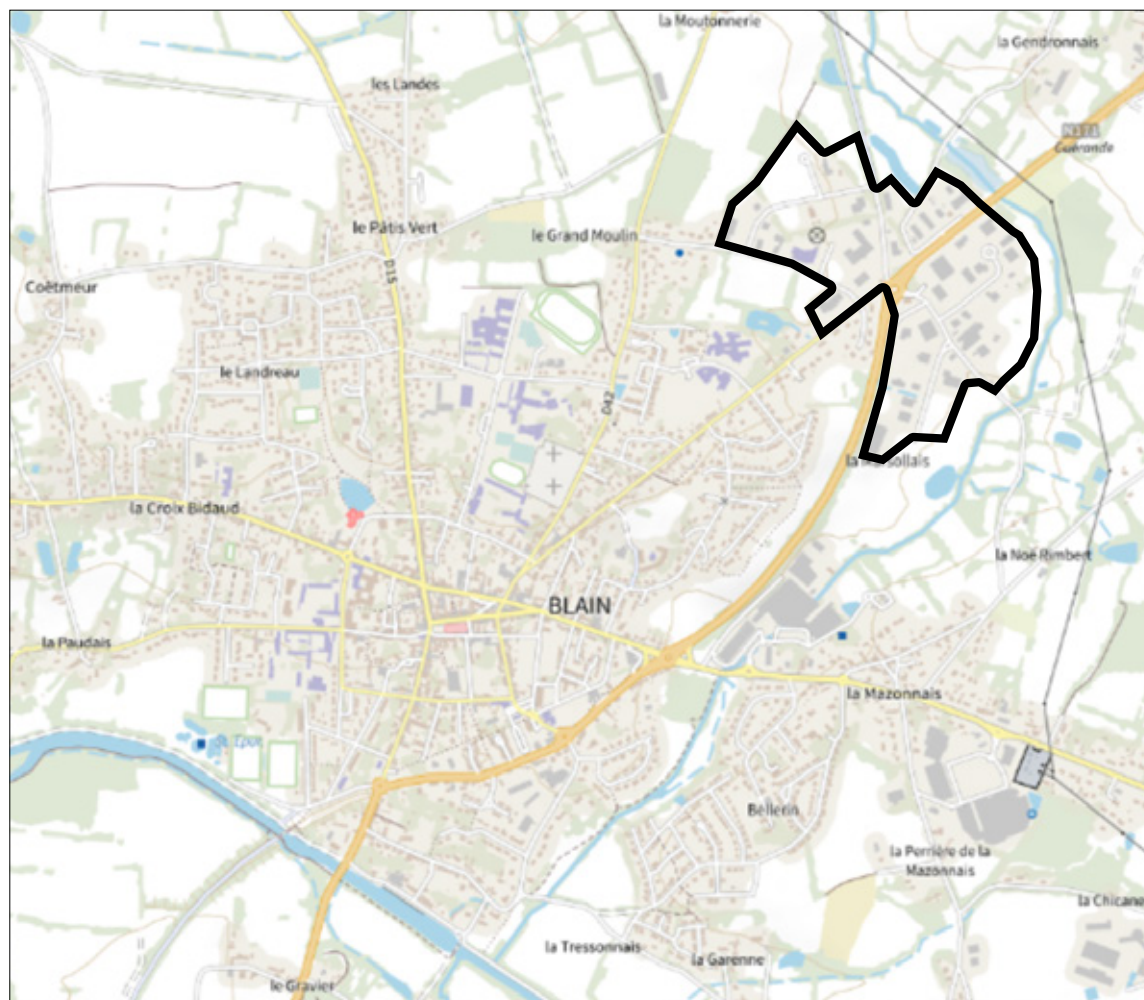
le Positionnement

au sein de l'armature territoriale, vis-à-vis des autres polarités économiques du territoire (généralement en lien avec la stratégie globale de développement économique).



Parc d'activités des Blûchets

LOCALISATION	Entrée de ville - à proximité des habitations
NIVEAUX DE CONNECTIVITÉ	Bonne connexion routière Pas de transports en commun – Continuité urbaine
SURFACE	36 ha
POIDS ÉCONOMIQUE	45 entreprises Artisanat, commerces, services
ARMATURE TERRITORIALE	Une des principales ZAE du territoire intercommunal

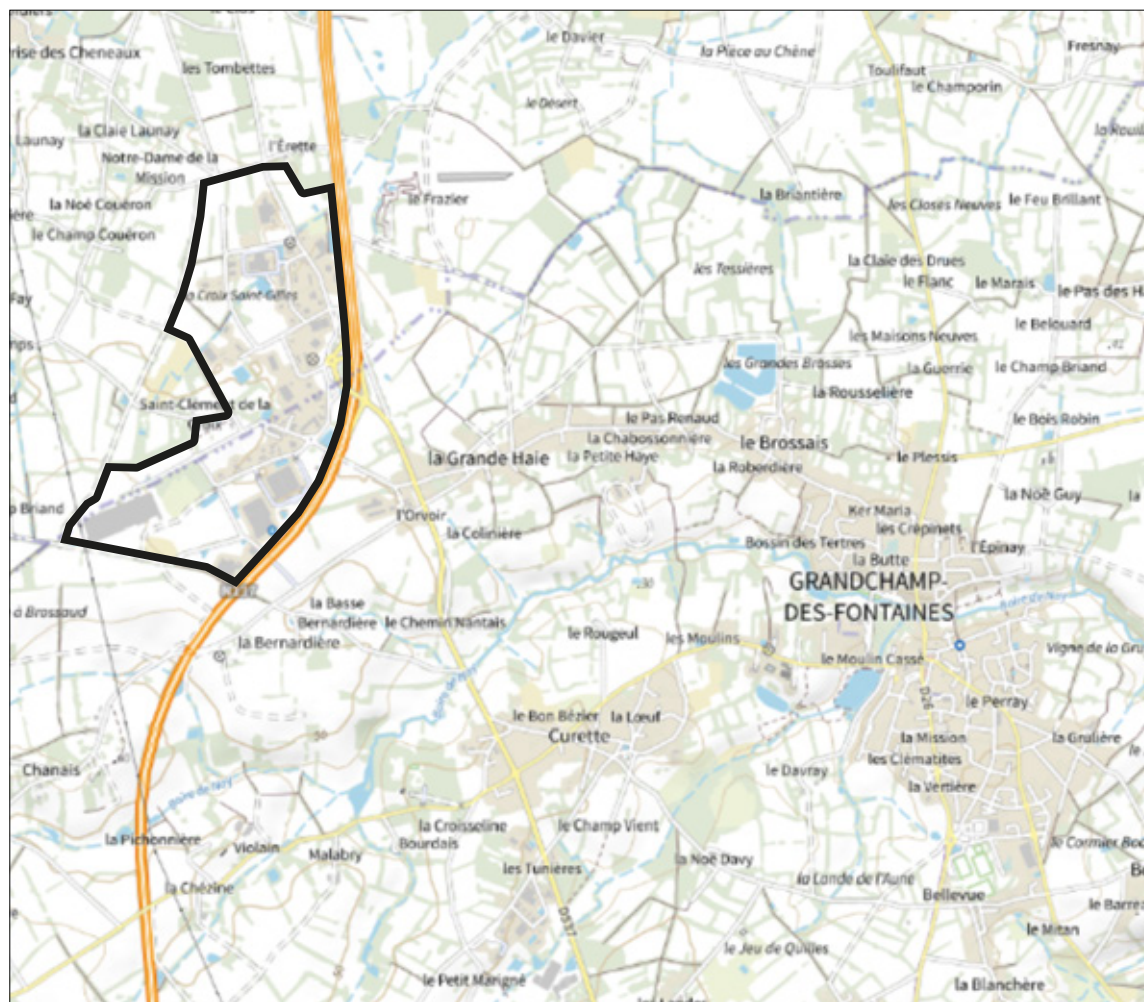


Localisation des 5 parcs d'activités
Pays de Blain Communauté



Parc d'activités Erette Grand'Haie

LOCALISATION	Déconnecté de la trame urbaine
NIVEAUX DE CONNECTIVITÉ	Très bonne connexion routière (2x2 voies) Peu d'offres de transports en commun – quelques liaisons cyclables
SURFACE	157 ha
POIDS ÉCONOMIQUE	96 entreprises Fonctions productives et supports
ARMATURE TERRITORIALE	Une des principales ZAE du territoire intercommunal



Localisation des 17 parcs d'activités
Erdre et Gesvres Communauté de communes



2.2 Des niveaux de contribution plutôt faibles

Le « niveau de contribution » permet d'évaluer de manière dynamique les différents types de gains générés par la ZAE et de les mettre en regard des effets négatifs potentiellement générés ainsi que des coûts liés à la gestion et à la régénération des équipements et infrastructures.

Cette notion de « niveau de contribution » d'une ZAE est généralement absente des stratégies d'intervention portées par les intercommunalités alors même qu'il s'agit d'un élément clé de ces dernières.

Ce niveau de contribution peut être mesuré à travers les indicateurs suivants :

- **Emploi**
 - Ratio emploi par hectare
 - Part des emplois issus du territoire
 - Typologie des emplois

- **Fiscalité**
 - Ratio impôts économiques par hectare
 - Autres produits fiscaux (VM, IFER, TA, FB, FNB, etc.)
 - Dynamique dans le temps

- **Coûts**
 - Dépenses de fonctionnement (entretien, animation, promotion, petits travaux)
 - Provisionnement pour les travaux d'investissement

- **Ressources et externalités**
 - Consommations en eau et énergie
 - Artificialisation des sols
 - Émissions de Gaz à Effet de Serre
 - Volumes d'effluents à traiter
 - Volumes de déchets générés

VM : Versement Mobilité, IFER : Imposition Forfaitaire des Entreprises de Réseaux, TA : Taxe d'Aménagement, FB : Foncier Bâti, FNB : Foncier Non Bâti,...

Le niveau de contribution peut aussi être affiné par des critères plus transversaux tels que :

- notoriété ;
- dynamisme de l'écosystème économique local ;
- synergies ;
- qualité d'usage ;
- résilience aux changements climatiques ;
- niveau de satisfaction des usagers ;
- autres.

« Les gains et les coûts liés aux ZAE sont mal appréhendés »

CONSTAT GÉNÉRAL

La principale difficulté pour évaluer le niveau de contribution d'une ZAE est souvent liée à l'absence d'indicateurs et de données (approche quantitative) à l'échelle des ZAE, mais aussi d'un manque de connaissance fine liée aux acteurs et aux usagers (approche qualitative).

L'expérimentation a révélé cette limite sur les deux sites. La faiblesse des données disponibles ne permet pas d'avoir une analyse suffisante. Quoi qu'il en soit, il semble que les ratios en termes d'emplois et de fiscalité soient dans les deux cas inférieurs aux moyennes constatées dans d'autres territoires similaires.

Données concernant les zones d'activités des communautés de communes :

DENSITÉ BÂTIE	0,17
RATIO DES EMPLOIS À L'HECTARE	13,78
EMPRISE AU SOL	0,19
RATIO DES IMPÔTS ÉCONOMIQUES À L'HECTARE	6 284 €
RATIO DES IMPÔTS FONCIERS À L'HECTARE	3 687 €

Source : Solutions & Territoire, échantillon de 67 intercommunalités soit 1 027 zones d'activités en France

2.3 Des niveaux de performance à améliorer

La notion de performance s'intéresse au fonctionnement et à l'organisation spatiale de la ZAE. Elle permet d'évaluer le niveau de contribution au bon développement des entreprises, à la qualité de vie des employés et à la réduction des impacts sur l'environnement.

1 _ La qualité d'usage

La qualité d'usage constitue un bon point de départ pour évaluer la performance d'une ZAE. Cette notion recouvre à la fois le niveau d'entretien des parcelles et des bâtiments, l'état global des communs (voirie, espaces verts, éclairage public, accotements, signalétique et signalisation, etc.) ou encore les services proposés aux usagers de la zone et aux entreprises. La qualité d'usage est souvent sous-estimée dans les stratégies des gestionnaires publics qui sont souvent centrés sur les notions de valeur financière ou de foncier disponible. Ce qui est jugé important c'est l'implantation et la commercialisation et non l'évaluation de la satisfaction de ceux qui sont déjà là. Or, la qualité d'usage contribue directement à l'attractivité des entreprises et des investisseurs, mais aussi de leurs futurs employés et collaborateurs.

« La qualité d'usage est trop rarement prise en compte pour évaluer la performance d'une ZAE »

Concernant la **qualité des espaces**, à l'instar de ce que l'on peut observer sur les deux ZAE, le principal facteur discriminant est l'âge des aménagements ou des constructions. Les moyens dédiés à l'entretien, à la maintenance, ou à la rénovation ne sont en effet pas suffisants pour garantir un niveau de qualité adapté, et l'on assiste généralement, avec le temps, à une détérioration progressive de cette qualité d'usage.

Les deux ZAE disposent également de **peu de services et d'espaces communs** à destination des usagers (deux fast-foods et une baraque à frites sur Erette Grand'Haie et une salle de sport privée sur les Blûchets). La localisation différente des deux ZAE permet toutefois d'en déduire deux niveaux de performance différents. Pour Erette Grand'Haie, l'éloignement des espaces urbains et des services de proximité peut constituer un handicap. À l'inverse, pour les Blûchets, la proximité du cœur de Blain peut permettre aux usagers de bénéficier de services et aménités situés à proximité – encore faut-il pouvoir s'appuyer sur une bonne armature et des fonctionnalités adaptées.

Pour **83 % des entreprises interviewées**, le confort de leurs collaborateurs est à égalité avec le prix du foncier selon une étude réalisée par OpinionWay pour Axtom.

Implantations d'entreprises : les dirigeants se soucient de plus en plus de la qualité de vie de leurs salariés, Localitis un média Banque des territoires, 23 mai 2023

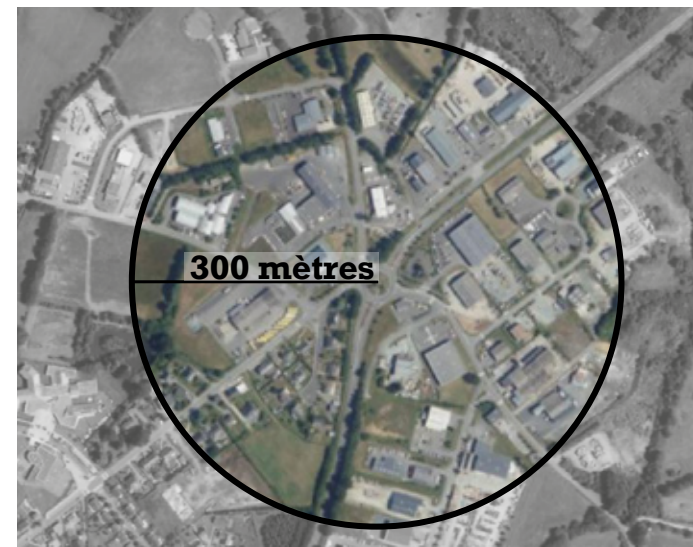
2 _ L'armature et les fonctionnalités internes

Les ZAE sont généralement peu structurées, car organisées au « fil de l'eau », au gré des tranches d'aménagement successives et des lotissements. Ce manque de structuration constitue généralement un handicap pour le développement d'équipements et de services mutualisés.

Pour les ZAE situées en entrée de ville, comme c'est le cas de celle des Blûchets, elles souffrent souvent d'un **manque d'intégration paysagère et de continuités urbaines et fonctionnelles**.

Malgré leur proximité avec les espaces urbains et résidentiels, elles sont organisées principalement autour de la voiture, et les modes de transports doux y sont peu développés.

« Une absence de centralité ou de place du village »



Il n'y a pas d'effet de centralité ou de place du village alors que toutes les entreprises se situent dans un cercle de 300 m de rayon, distance généralement considérée comme adaptée pour les déplacements à pieds.

Ce constat vaut également pour la ZAE Erette Grand'Haie. Malgré sa surface beaucoup plus conséquente, **il n'y a pas de structuration faisant émerger une ou plusieurs centralités.**



Les grandes distances entre les différents sous-secteurs de la ZAE et les aménagements internes, orientés prioritairement autour de l'usage de la voiture, génèrent un effet **d'atomisation des acteurs et nuit à l'émergence de formes de coopération, donc de synergies entre les entreprises.**

Il devient compliqué de développer des équipements ou services partagés et les entreprises ne peuvent pas bénéficier d'effets d'économie d'échelle liés aux mutualisations.

Enfin, la notion d'armature peut aussi être appréhendée par la trame verte et bleue et par la valorisation de poumons de biodiversité. Là encore, en dehors des franges naturelles ou des marges de recul liées aux grandes infrastructures routières, il y a rarement de **prise en compte des continuités écologiques** au sein des ZAE. Cela s'explique notamment par les modes d'aménagement mis en œuvre pour lesquels les espaces publics sont principalement réduits à la création de voies de circulation routière, le reste étant cédé aux investisseurs pour rentabiliser les coûts d'aménagement.

Sur la ZAE des Blûchets, le ruisseau du Courgeon qui borde le site au Sud a par exemple été détourné de son tracé primitif pour permettre le développement de la ZAE.

Sur la ZAE Erette Grand'Haie, les espaces verts le long de la 2x2 voies ne sont pas véritablement utilisés ni même destinés aux usagers de la ZA. Leur aménagement est en réalité lié aux contraintes de marge de recul par rapport à la 2x2 voies et non à la volonté de créer un espace dédié aux usagers.



2.4 Un faible usage du foncier qui offre un réel potentiel d'intensification des ZAE

Usages du foncier Parc d'activités Les Blûchets



SURFACE TOTALE DE LA ZA	36 ha
-------------------------	--------------



EMPRISE DU DOMAINE PRIVÉ	30,224 ha
--------------------------	------------------

84 % de la surface totale



EMPRISE AU SOL DES BÂTIMENTS	3,676 ha
------------------------------	-----------------

10 % de la surface totale
12 % de la surface totale du domaine privé

Usages du foncier Parc d'activités Erette Grand'Haie



SURFACE TOTALE DE LA ZA	157,29 ha
-------------------------	------------------



EMPRISE DU DOMAINE PRIVÉ	115,103 ha
--------------------------	-------------------

73,2 % de la surface totale



EMPRISE AU SOL DES BÂTIMENTS	16,769 ha
------------------------------	------------------

10,7 % de la surface totale
14,5 % de la surface totale du domaine privé

Evaluer le niveau d'intensité des usages et repérer des gisements

Pour évaluer le niveau d'intensité des usages, il est nécessaire, dans un premier temps, de croiser les données cadastrales et l'analyse des photos aériennes.

« 15% du domaine privé sont bâtis »

Cette première approche permet d'identifier :

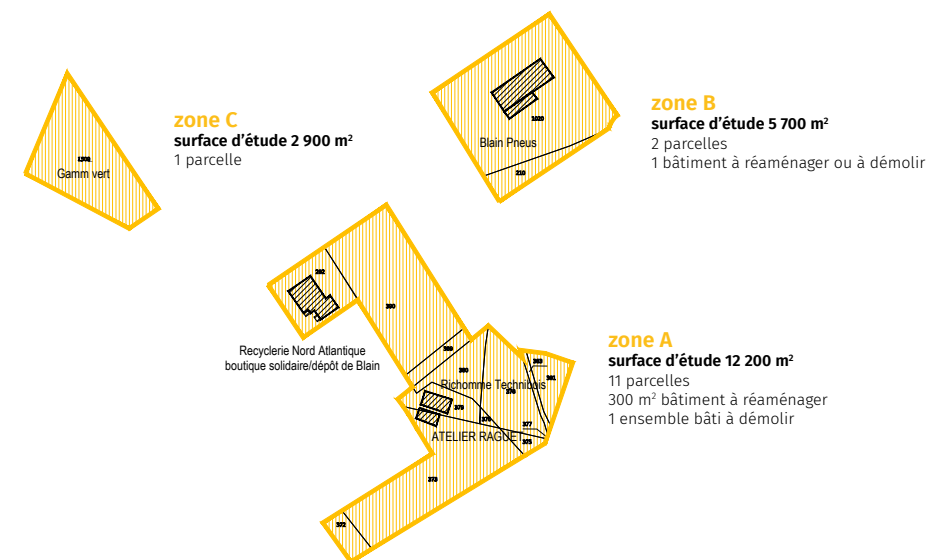
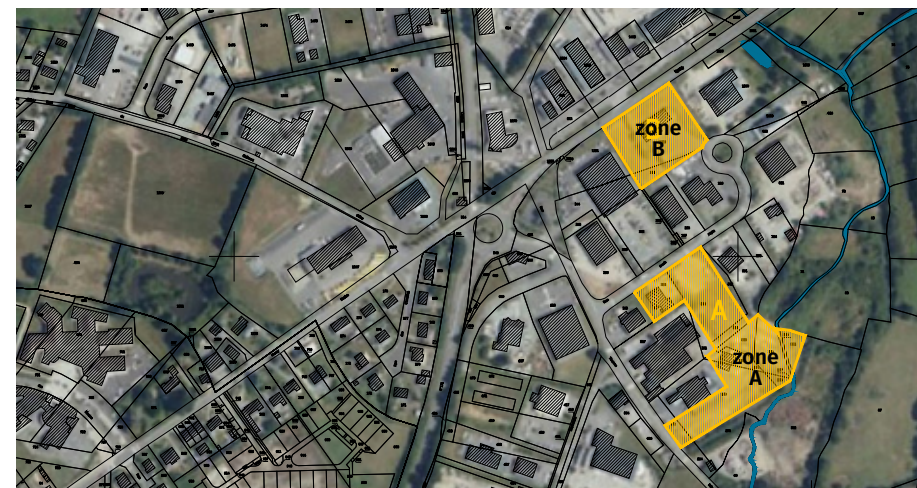
- ✓ Les surfaces sous-utilisées sur une parcelle avec au moins un bâtiment
- ✓ Les surfaces sous-utilisées à cheval sur plusieurs parcelles
- ✓ Les surfaces sous-utilisées sur du domaine public
- ✓ Les parcelles non commercialisées ou non utilisées
- ✓ Les dents creuses
- ✓ Les bâtiments anciens dégradés / hors marchés
- ✓ Les bâtiments sous-optimisés (vacance partielle, usages extensifs)
- ✓ Les grands espaces de stationnement
- ✓ Les grands espaces de stockage horizontal et extensif
- ✓ Et les autres usages ou équipements mutualisables

Sur les deux cas étudiés, seuls **15% du domaine privé sont bâtis**, ce qui laisse présager de nombreuses possibilités d'intensification des usages du foncier.

Une analyse approfondie à travers les cartographies aériennes permet de conforter cette idée.

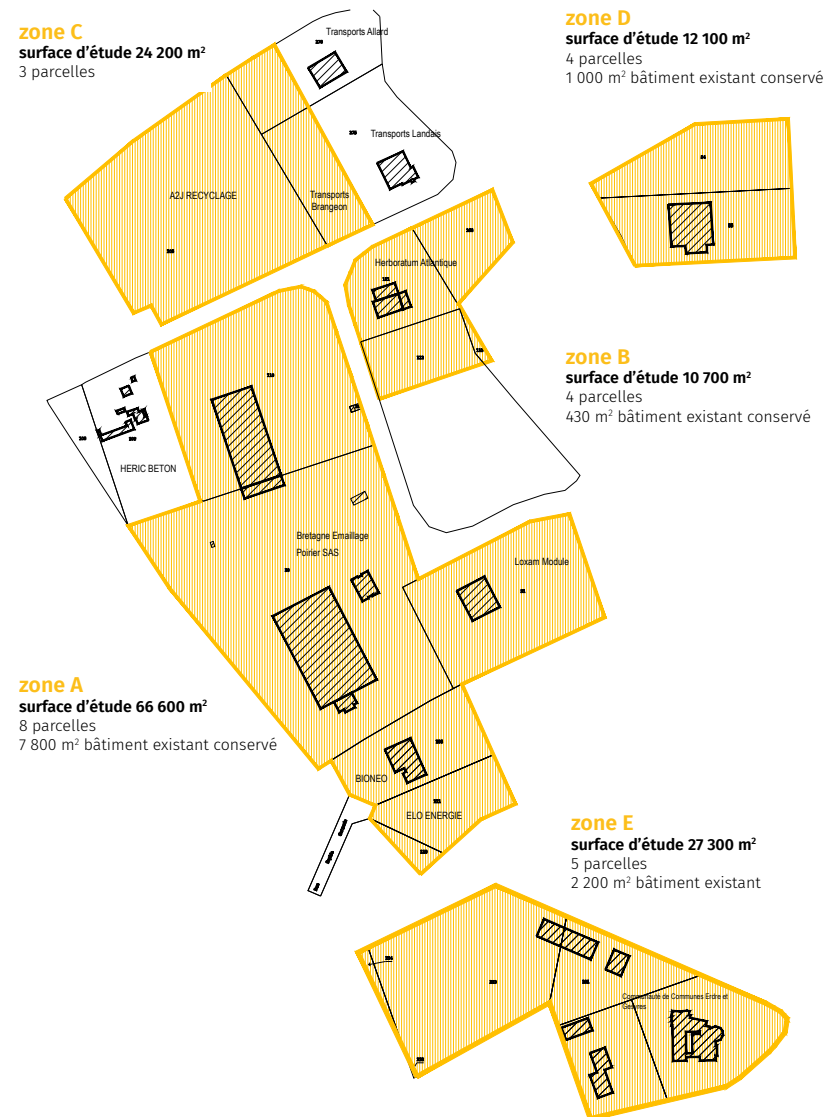
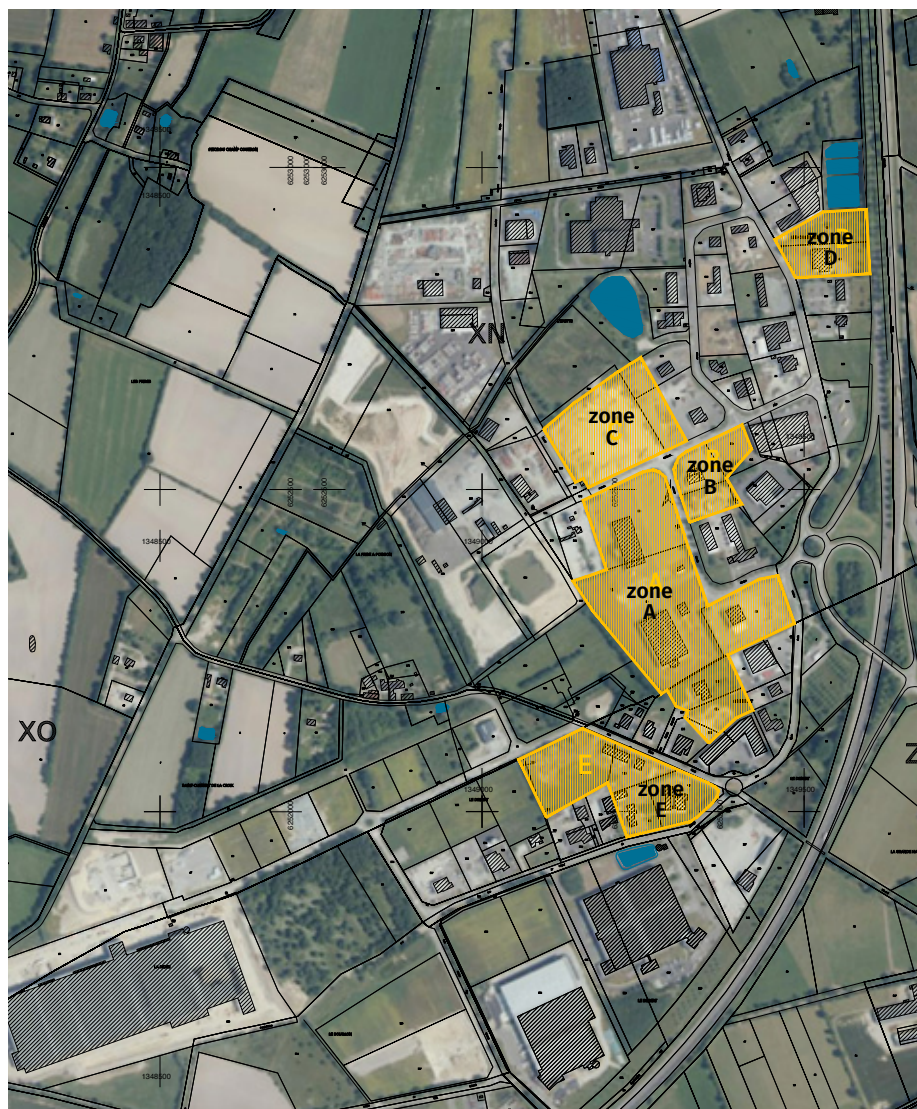
Il a ainsi été possible de sélectionner différents types de gisements présentant des marges importantes d'intensification : des tènements pas ou très peu occupés, des fonds de parcelle à cheval sur plusieurs unités foncières ou bien uniquement des délaissés ou réserves foncières.

Gisements potentiels parc d'activités Les Blûchets





Gisements potentiels parc d'activités Erette Grand'Haie



Au-delà des vides, plusieurs autres types d'usages permettent d'envisager une intensification foncière. Cela concerne notamment les espaces de fonctionnement de l'activité économique (stationnement, stockage externe, etc.), mais aussi des bâtiments très anciens dont l'état interroge sur la pérennité des activités implantées du fait de la mauvaise performance énergétique ou uniquement de l'état général du bâti.

Pour aller plus loin dans l'identification des gisements, il faut donc dépasser la seule notion de vide et de plein et utiliser d'autres données : données fiscales, âge et typologie des bâtiments, typologie et intensité des usages extérieurs, servitudes et équipements spécifiques (exemple des lignes haute tension), topographie, etc.



Exemples de gisements d'intensification des usages économiques actuels

Les visites sur site sont enfin incontournables pour affiner les données récoltées, et notamment pour mieux appréhender la manière dont les différents espaces sont utilisés par les usagers, afin d'en déduire des pistes d'intensification.

« La majorité des bâtiments tertiaires ont été construits avant 1980 (56 %), 26 % ont été érigés entre 1980 et 1998, et 18 % ont moins de 20 ans. »

Scénarios de rénovation énergétique des bâtiments tertiaires, document de travail, décembre 2020 - Ministère de la transition écologique

2.5 Mieux appréhender le potentiel d'intensification : champ des possibles

L'identification des nombreux gisements laisse présager d'un potentiel important d'intensification des usages du foncier. Toutefois, avant de se projeter, il est nécessaire de mieux appréhender les diverses possibilités d'intervention qui génèrent des gains plus ou moins importants et impliquent des niveaux de complexité différents.

Une surface foncière au sein d'une ZAE peut accueillir différents usages : activités économiques, services aux employés et aux entreprises, équipements partagés, espaces naturels, stationnement...

L'identification des usages potentiels pour une parcelle peut s'analyser à partir de trois grands critères complémentaires :

- la localisation de la parcelle au sein de la zone d'activités ;
- la contribution potentielle au bon fonctionnement de la ZAE et à la maîtrise des effets sur l'environnement ;
- le soutien à la consolidation de l'écosystème économique local.

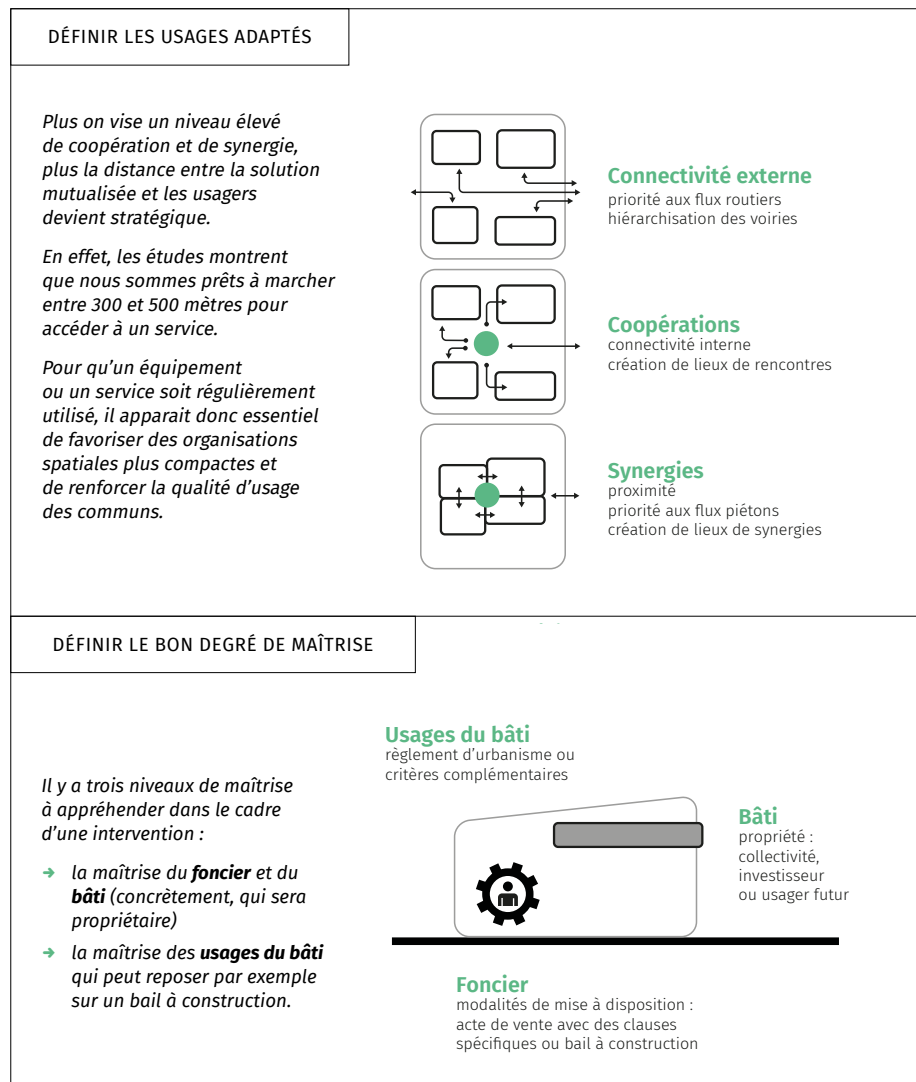
« Plusieurs usages potentiels pour une surface foncière au sein d'une ZAE »

Comme l'illustrent les deux schémas ci-après, le champ des possibles dépend de la vocation et de l'organisation spatiale actuelle de la zone d'activités. Viser un usage reposant sur un fort niveau de coopérations ou de synergies suppose une certaine compacité de la zone d'activités et de bonnes fonctionnalités internes. Mais à l'inverse, le choix des interventions peut aussi favoriser une intensification du bâti pour pouvoir, à terme, générer des synergies. Tout dépend donc de l'ambition vis-à-vis du site.

Une fois les usages et les options retenus, il faudra alors s'interroger sur le bon niveau de maîtrise du foncier, du bâti ou des usages du bâti. Plus les usages envisagés sont stratégiques, plus le niveau de maîtrise devra être fort.



Pour identifier ces possibilités, différentes options ont été simulées sur des gisements tests, avec des niveaux d'ambitions distincts.

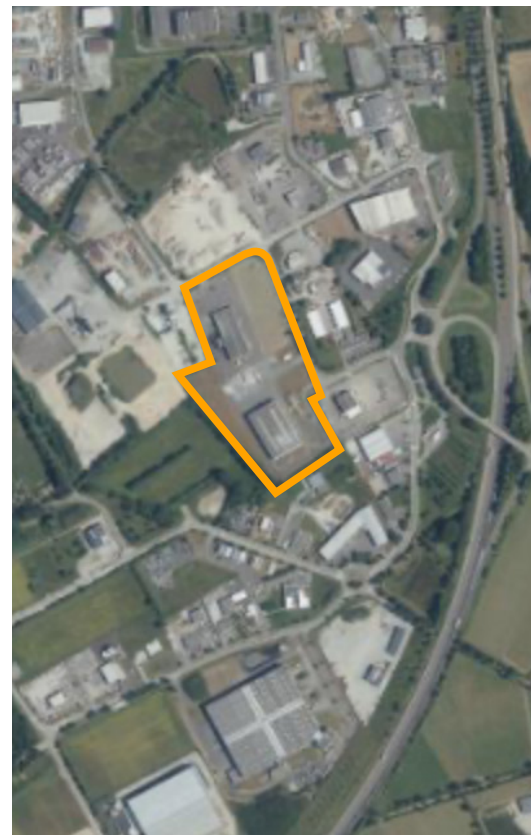


1 _ Test sur un gisement « central » sur la ZAE Erette Grand'Haie

L'analyse fine du foncier intensifiable sur la zone d'activités Erette Grand'Haie laisse envisager de nombreuses possibilités d'intervention.

L'expérimentation a porté sur un tènement bien localisé au regard de l'armature de la zone, et présentant de nombreuses opportunités.

Ce tènement, d'une surface totale de 45 700 m², est occupé par trois bâtiments, d'une surface totale de 5 700 m², soit 12% du tènement.



Deux approches aux logiques différentes ont été étudiées dans le cadre de cette expérimentation : faire sans les bâtiments présents, ou faire avec.

Les répercussions financières et organisationnelles pour les activités présentes sont alors bien différentes.



OPTION_1 Faire table rase

Une **première intervention** pourrait consister à raser les bâtiments présents pour y implanter deux bâtiments d'une surface plus importante (18 300m² avec 40% d'emprise) permettant d'accueillir des PME/PMI.

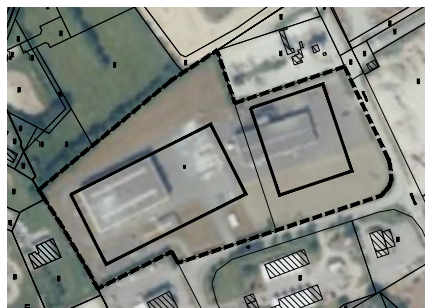
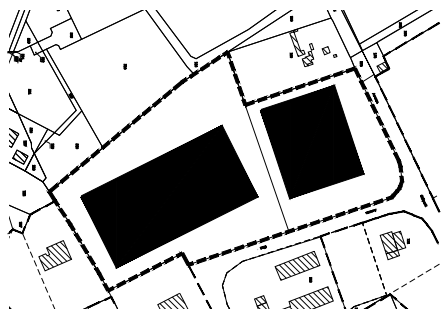
Cette première solution présente l'intérêt de favoriser l'implantation de grands bâtiments (pouvant répondre à des besoins spécifiques qui ne trouveraient pas de solutions dans le tissu bâti existant), mais présente aussi plusieurs inconvénients.

Tout d'abord, elle implique de déconstruire trois bâtiments, ce qui génère des coûts importants et nécessite d'accompagner le déménagement d'éventuelles activités économiques.

De plus, cette nouvelle offre risque d'entrer en concurrence avec les parcelles encore disponibles sur la zone d'activités. Enfin, comme nous le verrons plus loin, il n'est peut-être pas judicieux d'implanter à cet endroit des entreprises qui peuvent être autonomes dans leur fonctionnement.

SURFACE BÂTIE TOTALE	18 000 m ²
----------------------	-----------------------

40 % de la surface totale



OPTION_2 Intensifier en conservant l'existant

Une **seconde option** envisageable pourrait être de conserver les grands bâtiments existants puis d'intensifier progressivement le tènement, en utilisant tout ou partie des 4 types de solutions suivantes :

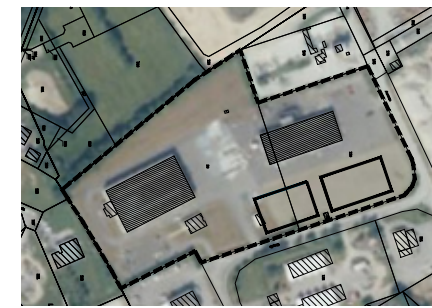
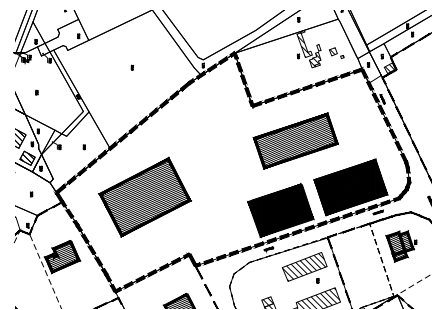
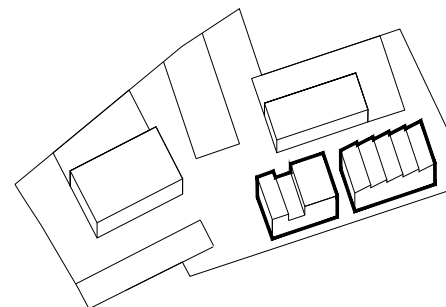
A_ COMBLER LES VIDES

Pour cette option, il est possible de commencer par privilégier le foncier non utilisé et facilement mobilisable ce qui permettrait de construire deux bâtiments pour une emprise totale au sol de 4 100 m².

C'est certainement la solution la plus simple à mettre en œuvre, car elle n'impacte que très faiblement le fonctionnement des activités présentes.

SURFACE BÂTIE TOTALE	9 800 m ²
----------------------	----------------------

21 % de la surface totale





B_ REPENSER LE STOCKAGE EXTÉRIEUR

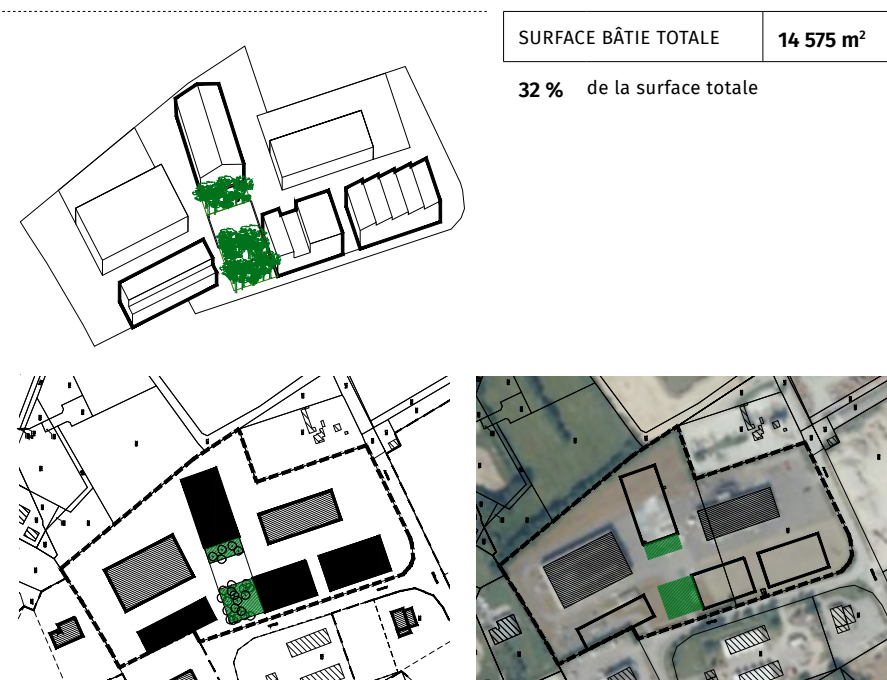
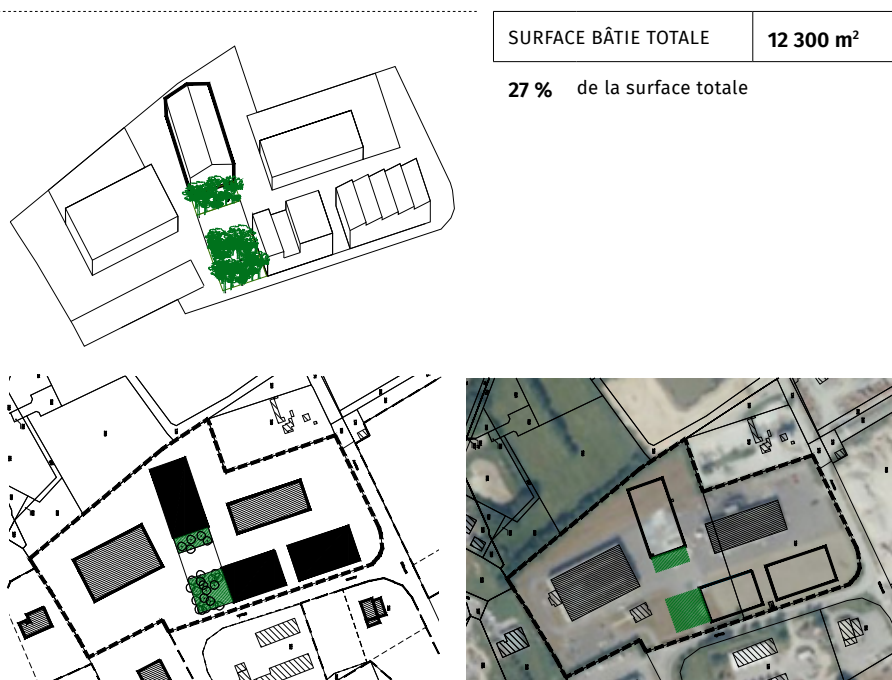
En étudiant les photos aériennes, on observe un stockage extérieur. Celui-ci pourrait être déplacé pour favoriser l'implantation d'un nouveau bâtiment de 2 500 m².

Cette optimisation peut également être l'occasion de renaturer ce tènement en y implantant en complément 2 000 m² d'espaces verts.

Comme pour l'option précédente, cette solution présente peu d'inconvénients ne nécessitant qu'une réorganisation du stockage externe. Elle permet ainsi d'exploiter le foncier disponible en fond de parcelle.

C_ DÉCONSTRUIRE POUR MIEUX RECONSTRUIRE

Le remplacement d'un petit bâtiment de faible qualité (225 m²) permettrait en complément des interventions présentées précédemment de construire un nouveau bâtiment d'une emprise de 2 500 m².



D_ ÉTENDRE LES BÂTIMENTS EXISTANTS

La dernière solution étudiée est celle de l'extension des deux bâtiments existants.

Cette opération permettrait de développer du bâti sur une emprise totale de 6 200 m², sans impacter le fonctionnement des activités présentes.

Elle pourrait même contribuer à leur développement et leur réorganisation.

Pour ce tènement de 45 700 m², plusieurs possibilités d'intervention sont donc identifiées :

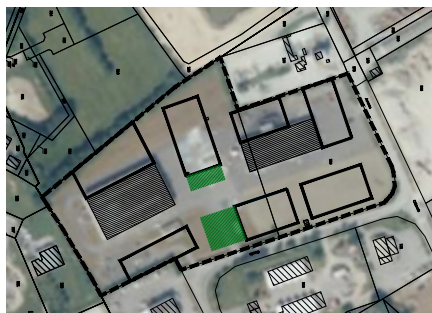
- raser les deux bâtiments de 5 700 m² pour construire à leur place deux bâtiments d'une emprise totale de 18 300 m² ;
- combler uniquement les vides, sans toucher aux bâtiments existants, et permettre ainsi la construction de trois bâtiments et l'extension des deux existants pour une emprise totale de 18 500 m² ;
- compléter cette deuxième option par la destruction d'un petit bâtiment pour en implanter un nouveau, et atteindre ainsi une emprise totale de nouveaux bâtiments de 20 775 m².

Cette première analyse permet de démontrer qu'**il est possible d'implanter de nouveaux bâtiments sur des parcelles en sous-densité sans impacter l'existant** (ni les bâtiments existants ni le fonctionnement des activités présentes).

Une fois ces possibilités d'intervention identifiées, se pose alors la question des formes des bâtiments et des usages associés, éléments qui sont abordés plus loin.

SURFACE BÂTIE TOTALE	20 775 m ²
----------------------	-----------------------

45 % de la surface totale



2 _ Test sur deux gisements sous-utilisés sur le parc d'activités Les Blûchets

De nombreuses possibilités d'optimisation existent sur la ZAE Les Blûchets. L'expérimentation s'est intéressée à une rue, la rue Denis Papin, où sont localisées deux parcelles dont l'intérêt réside dans une très faible emprise au sol du bâti voire à l'absence de bâti.

La surface d'étude de la zone A est de 12 200 m² (emprise bâtie actuelle de 3%) et celle de la zone B de 5 700 m² (emprise bâtie actuelle de 9%).

Comme pour la ZAE Erette Grand'Haie, plusieurs simulations d'implantation de nouveaux bâtiments ont été réalisées : combler les vides, déconstruire et remembrer.





A_ COMBLER LES VIDES

Les deux zones d'expérimentation permettent d'implanter assez simplement des bâtiments d'activités sans impacter l'existant pour une emprise au sol totale de 2 400 m².

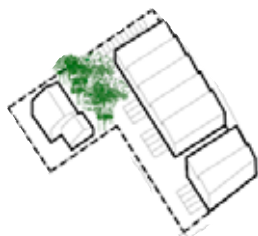
Zone d'expérimentation A

Sur ce secteur, il est possible d'implanter un nouveau bâtiment de 1 600 m² sur une parcelle vide d'une surface de 4 100 m², en appliquant une règle de 40 % d'emprise au sol.

Cette opération pourrait être l'occasion de prévoir un espace vert commun d'une centaine de mètres carrés pour égayer cette rue et proposer un espace de détente externe pour les usagers. Cela pourrait permettre aussi de structurer une aire de stationnement et de manœuvre commune aux usagers du nouveau bâtiment (si ce dernier est tramé).

SURFACE BÂTIE TOTALE	1 600 m²
----------------------	----------------------------

40 % de la surface totale

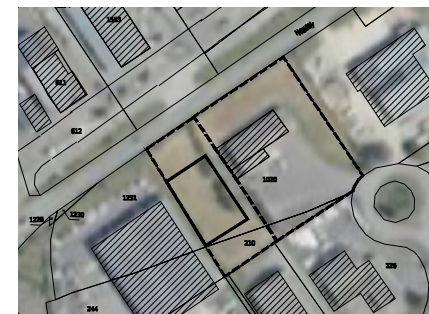
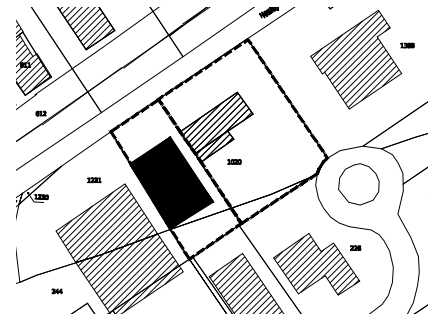
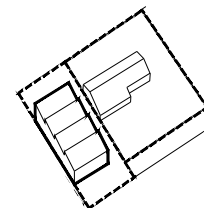


Zone d'expérimentation B

Au niveau de ce secteur, il est possible d'identifier, à proximité du bâtiment, un tènement de 2 000 m² qui permettrait d'envisager l'implantation d'un nouveau bâtiment, d'une emprise de 800 m², sans altérer le fonctionnement de l'activité présente.

SURFACE BÂTIE TOTALE	1 300 m²
----------------------	----------------------------

23 % de la surface totale





B_ DÉCONSTRUIRE ET REMEMBRER

Zone d'expérimentation A

La présence d'un vieux bâtiment en fond de parcelle limite les possibilités d'optimisation du foncier économique. Une solution pourrait être envisagée avec l'entreprise pour assurer un transfert de cet espace au sein du nouveau bâtiment. Au regard de l'état global du bâtiment, il s'agirait d'un vrai plus.

Cela permettrait d'avoir un tènement de 6 214 m² et une emprise bâtie de 2 780 m² soit 45 % de la surface totale, après une opération de démembrement / remembrement.

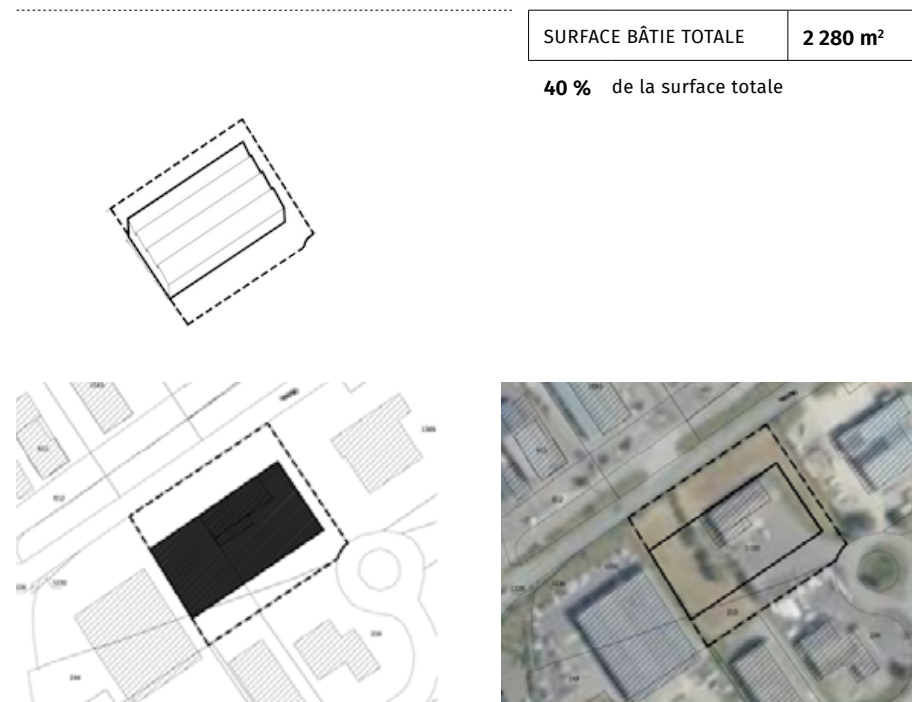


Zone d'expérimentation B

Pour cette zone, une autre possibilité consiste à déconstruire le bâtiment existant, permettant ainsi une implantation avec une plus grande emprise foncière. Il devient en effet possible d'envisager alors la construction d'un bâtiment d'une emprise comprise entre 2 280 m² (40 % d'emprise au sol) et 2 850 m² (50% d'emprise au sol).

Le même résultat peut être atteint en envisageant simplement l'extension du bâtiment existant.

Néanmoins, la vétusté du bâtiment construit en 1975 interroge sur la pertinence de cette option d'extension.



TEMPS 3

LA VISION



La capacité à formaliser une vision du devenir de la ZAE permet de fédérer et de réinterroger les moyens et modes opératoires à engager.

« L'heure du changement »





La première phase d'expérimentation a permis d'identifier de nombreuses pistes d'optimisation des usages du foncier à l'échelle des deux ZAE étudiées.

Une fois ces opportunités d'optimisation confirmées se pose alors la question des usages potentiels de ce foncier en lien avec les différentes échelles à considérer : **pour quelles activités et pour quelles contributions au bon fonctionnement de la ZAE et du territoire ?**

Ces différentes questions devraient trouver un début de réponses dans les stratégies de développement économique des territoires et les schémas de l'offre économique.

Dans le cadre de l'expérimentation, et en l'absence de stratégies suffisamment abouties sur cette thématique de la part des intercommunalités, différentes options qui paraissent adaptées aux enjeux et contextes locaux ainsi qu'à la nature des ZAE ont été testées.

3.1 Définition d'un horizon désirable

En raison de la diversité des deux ZAE (nature des entreprises, organisations spatiales ou localisations), les projets associés sont distincts bien qu'ils partagent un objectif commun : accueillir plus d'activités économiques dans une logique d'intensification des usages du foncier. Cette ambition ne doit pas pour autant être uniquement pensée dans une approche quantitative en cherchant seulement à implanter de nouveaux bâtiments. Elle doit s'inscrire dans une logique qualitative d'amélioration de la performance globale au service du territoire.

ZAE Erette Grand'Haie : une zone productive majeure

Située le long de la RN137 entre Rennes et Nantes, à l'écart des espaces résidentiels, la ZAE bénéficie d'une localisation stratégique pour les activités productives. Il ne s'agit pas de chercher à spécialiser la ZAE mais à adapter la qualité et le fonctionnement au regard des besoins et attentes des fonctions économiques telles que la production, les fonctions supports, les services à l'industrie voire l'artisanat de production, quel que soit le secteur d'activités. **A l'inverse, il est donc important de veiller à éviter le développement des activités commerciales, des services de proximité ou des activités tertiaires de type métropolitaines/technopolitaines (services supérieurs) qui doivent être fléchés plutôt vers les espaces urbains et les espaces fortement connectés aux réseaux de TC.**

Pour tirer profit de ce positionnement, la ZAE Erette Grand'Haie gagnerait donc à monter en gamme, c'est-à-dire à améliorer la valeur ajoutée pour le fonctionnement et le développement

« Une logique d'amélioration de la performance globale au service du territoire »

de ce type d'activités. L'impulsion d'une démarche d'intensification des usages du foncier sur la zone d'activités devrait ainsi être l'occasion d'en améliorer l'image et le fonctionnement pour répondre aux défis pointés en introduction. Il s'agit donc de repenser ce qui en fait son intérêt et sa valeur ajoutée : au-delà de son accessibilité routière et de la disponibilité de foncier, comment garantir une attractivité et une qualité d'usage pour les employés ? Comment la rendre accessible autrement qu'en voiture individuelle ? Comment apporter aux entreprises des facilités et des solutions pour améliorer leur compétitivité ? Comment renforcer les synergies interentreprises ? Comment renforcer les niveaux de contribution au territoire et bien anticiper les coûts de gestion et de remise en état des infrastructures et des espaces publics ?

Pour ce faire, la stratégie d'intensification devra contribuer à renforcer la qualité d'usage de la zone d'activités, laquelle est actuellement assez limitée : hormis un food-truck et deux fast-foods, il n'existe pas d'offre de restauration, alors même que le centre-ville le plus proche est à 4,5 km. Cela pourra passer par le développement de **services aux usagers et aux entreprises, l'amélioration des espaces communs et le renforcement des liens et des synergies entre les entreprises.**

La stratégie pourra aussi contribuer à étoffer le panel d'offre à travers l'émergence d'une **nouvelle offre immobilière** (avec des surfaces au sol comprises entre 500 et 2 000 m²) **complémentaire à l'offre foncière**, permettant de répondre aux besoins des fonctions supports (logistique et commerce de gros, maintenance et réparation, assemblage et traitements, etc...) des activités productives, des TPE/TPI, et des start-ups industrielles. Cette intervention est enfin l'occasion de structurer l'organisation spatiale de la zone d'activités, à travers la création d'une nouvelle centralité dans une logique de « place du village » regroupant des services mutualisés, des équipements communs et des espaces apaisés. Différents cheminements doux à aménager pourront desservir cette place. Tout cela permettra ainsi de positionner cette zone d'activités comme une zone majeure du nord du territoire du Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire.

ZAE Les Blûchets : une zone artisanale intégrée à la ville

L'intervention sur la ZAE Les Blûchets présente une opportunité intéressante d'impulser une nouvelle image du territoire à travers le développement de nouveaux services et de nouvelles modalités d'accueil des entreprises. Cela pourrait permettre à l'intercommunalité de montrer sa volonté de devenir acteur du développement économique du territoire à travers la consolidation de l'écosystème actuel, essentiellement tourné vers l'économie résidentielle et le soutien au fonctionnement des entreprises implantées.

71 % des startups industrielles cherchent à valoriser et échanger des matières premières ou de l'énergie, à mutualiser des approvisionnements et à bénéficier de services partagés

Start Industrie en partenariat avec France Industrie, La French Tech et Territoires d'Industrie - 21/04/2023

Par ailleurs, cela permettrait de renouveler l'image de la zone d'activités sans avoir à intervenir sur sa totalité.

Pour répondre aux enjeux auxquels sont confrontés les territoires et leurs habitants, cette intervention pourrait permettre d'offrir de solutions pour les créateurs d'entreprises et les activités liées aux bifurcations dont les nécessaires transitions écologiques.

Par exemple, la **présence d'une recyclerie peut être un point de départ** pour étudier un positionnement économique autour des activités de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), de l'économie circulaire ou plus largement de l'écologie industrielle territoriale.

Pour impulser cette nouvelle image, l'offre sera composée de **bâtiments tramés avec des cellules de petites surfaces** et pourrait comprendre quelques locaux dédiés aux créateurs d'entreprises. En complément de cette offre, des services aux entreprises pourront y être développés afin de renforcer l'attrait du site et contribuer au bon fonctionnement des entreprises implantées.



En raison de sa proximité avec le centre-ville de Blain, les orientations retenues devront contribuer à renforcer le lien avec les services présents.

La ZAE étant située à 7 minutes environ à vélo de la place Jean Guilhaud, il n'est pas pertinent d'y développer des services aux usagers.

En revanche, il est prévu de **renforcer les cheminements doux** vers les commerces présents sur la commune (cheminements pédestres et/ou pistes cyclables).

Enfin, cette opération de reconquête du foncier sous-utilisé peut être l'occasion de contribuer à la renaturation de la partie sud de la ZAE en lien avec la proximité de la ruisseau du Courgeon.

Ces orientations proposées pour la zone d'activités Les Blûchets permettront d'en renforcer la qualité d'ensemble, d'y impulser une nouvelle dynamique au service du territoire (nouveaux emplois, synergies locales, image dynamique et notoriété, nouvelles recettes fiscales, soutien aux commerces et services de proximité) et de concevoir une zone artisanale tournée vers l'avenir.

Des préconisations pour esquisser un horizon désirable

Ces orientations sont données sur les deux zones étudiées (Pays de Blain Communauté et Erdre et Gesvres) à titre indicatif dans le cadre de cette expérimentation et, comme expliqué plus loin, un travail plus large devra être engagé pour concevoir des orientations partagées avec les différentes parties prenantes.

Ces orientations rejoignent les bénéfices identifiés par les élus et les techniciens lors des ateliers de l'expérimentation :

- de nouvelles surfaces d'activités ;
- une capacité à maintenir voire accroître l'emploi productif dans une logique de rééquilibrage territorial ;
- de nouvelles formes de mutualisation au bénéfice du développement des entreprises
- une amélioration de la performance environnementale et de la qualité du cadre de travail ;
- une possibilité de développer de nouveaux services (nouvelles offres de transport alternatives à la voiture individuelle, restauration, crèche, etc.) ;
- plus de rentrées fiscales.

En réussissant à exprimer les gains que peuvent générer une démarche d'intensification, il est ainsi possible de construire et de partager un horizon réellement désirable par toutes les parties prenantes.

3.2 Formalisation d'une vision

À partir de ces orientations, il est proposé, pour chaque ZAE, une déclinaison réaliste mais qui s'affranchit toutefois, dans cette phase expérimentale, des contraintes potentielles que sont : la réglementation, l'état du marché, la volonté des entreprises et des propriétaires, les capacités financières, etc.

Aucune de ces contraintes potentielles n'est en réalité infranchissable dans le temps et ne doit donc pas freiner ce travail de projection.
La dernière partie de ce cahier détaille justement les leviers qui peuvent être enclenchés pour dépasser ces éventuels freins.

Zone d'activités Erette Grand'Haie : recréer une centralité

Comme évoqué dans la partie « orientations », les interventions envisagées sur la zone d'activités doivent permettre d'en renforcer la performance globale, de conforter sa renommée et donc son attractivité. Pour ce faire ces interventions doivent contribuer à l'amélioration de la qualité de vie sur la zone, au développement de services, et proposer une offre complémentaire à l'existant.

Pour tendre vers ces objectifs, il est essentiel d'identifier un lieu, qui puisse jouer un rôle de centralité, facilement accessible à pied pour les usagers de la zone, permettant, à l'image de la place du village, de structurer l'armature de la zone d'activités et d'y concentrer les différents services.

Afin d'assurer la viabilité économique de ces derniers, il semble cohérent de chercher à maximiser le nombre d'utilisateurs potentiels à proximité. C'est pour cela que cette « **place de la zone** » devra être bordée de différents bâtiments tramés en R+1 ou R+2 avec en rez-de-chaussée des surfaces d'activités.

Cette offre présente l'avantage de ne pas entrer en concurrence avec le foncier disponible sur la zone d'activité comme pourrait le faire l'implantation d'un ou deux grands bâtiments.

Le tènement identifié lors de la phase d'analyse présente toutes les caractéristiques pour jouer ce rôle : une surface foncière suffisante et une localisation à proximité de l'entrée la zone d'activités et de son barycentre.

En effet, à travers l'aménagement de quelques cheminements piétons, le tènement est facilement accessible par une grande partie des usagers de la zone d'activités (distance inférieure à 500 mètres), comme l'illustre le schéma ci-dessous.



Autre avantage, ce tènement est suffisamment grand (45 700 m²) pour y déployer différentes solutions en lien avec les orientations envisagées comme illustré à la page suivante.

Une nouvelle centralité pour la zone d'activités Erette Grand'Haie :

- 1 **Construction de nouveaux bâtiments** tramés bioclimatiques incluant une production locale d'énergie avec des surfaces d'activités en rez-de-chaussée et des bureaux à l'étage proposant des surfaces comprises entre 250 m² et 1500 m² ;
- 2 Rénovation et évolution des bâtiments existants pour une mise en conformité au regard des marchés, des nécessaires économies d'énergies et des évolutions liées aux changements climatiques ;
- 3 **Construction d'un bâtiment de services** avec :
 - un espace de restauration pour répondre aux besoins des usagers de la zone ;
 - une salle de réunion mutualisée, permettant de répondre aux besoins des entreprises, accueillir les rencontres d'un futur club d'entreprises voire des activités à destination des usagers ;
 - un atelier partagé, dans une logique de fabrique de proximité, avec, en fonction des besoins des entreprises, différents outils partagés (comme des outils de fabrication numérique par exemple) ;
 - un local sécurisé pour les vélos équipé de vestiaires.
- 4 **Création d'un espace ressource dédié aux bifurcations** et en particulier aux transitions écologiques avec l'implantation d'une matériauthèque ;
- 5 Organisation d'un stationnement mutualisé entre les différents usagers de la place de la zone avec des bornes de recharge pour les véhicules électriques et un point de covoiturage ;
- 6 **Aménagement d'un espace vert de détente** accessible à tous et aménagé avec des tables de pique-nique.



Le déploiement de ces solutions est aussi l'occasion de recréer une circulation interne plus apaisée sur ce tènement dans une logique de cour industrielle ouverte sur la zone pour les mobilités douces.

Une telle intensification des usages du foncier pourrait être menée par le propriétaire avec le soutien éventuel de partenaires. Le rôle de la collectivité se cantonnant alors à faciliter la réalisation ou à bloquer des projets moins pertinents à travers son droit de préemption. Mais cette intervention peut aussi être plus forte pour favoriser l'émergence du bâtiment de services ou d'une offre immobilière aidée.

De plus, elle ne nécessite pas un degré de maîtrise élevé hormis, a minima, sur la nature de l'offre et l'agencement des bâtiments. En fonction de l'ambition et du niveau de contribution attendu, un degré de maîtrise plus fin pourra être recherché à travers la maîtrise du foncier, de l'immobilier ou des usages.

UNE ALTERNATIVE :

Une forêt urbaine au cœur de la zone Erette Grand'Haie

Concernant le devenir de cette parcelle stratégique, une autre option envisageable consisterait à se focaliser sur la renaturation de la zone et l'amélioration de la qualité de vie en faisant l'impasse sur l'implantation de nouveaux bâtiments.

Il s'agirait alors de raser les bâtiments existants, de désartificialiser et désimperméabiliser, et enfin de créer une « forêt urbaine ». Ce nouvel espace vert pourrait alors se substituer aux espaces verts des parcelles (de faible qualité) et permettre en conséquence d'y accroître sur celles-ci les droits à construire.

Avec la répétition des périodes de canicule et la nécessité de préserver la biodiversité, cette option est loin d'être utopiste. Elle permettrait de constituer un îlot de fraîcheur au bénéfice des usagers.

Sur ce nouvel espace naturel pourraient être implantées des constructions légères pour une offre de restauration et de salles de réunions.



Zone d'activités Les Blûchets : lier les usages avec la ville

Au regard des orientations retenues pour la zone d'activités Les Blûchets dans le cadre de cette démarche, une idée forte a orienté les travaux d'expérimentation : **réintégrer la zone dans son environnement**, que ce soit au niveau des flux, de sa forme et de son fonctionnement tout en contribuant à la consolidation du réseau artisanal.

Comme démontré précédemment, il existe de nombreuses opportunités d'implantation de nouveaux bâtiments ou de renouvellement de l'offre existante dans le domaine privé. Cette intensification peut être portée par le privé et ne présente pas de difficulté spécifique nécessitant d'impliquer la collectivité locale, si ce n'est par l'accompagnement des acteurs.

En effet, dans la majorité des cas, il s'agit de construire de nouveaux bâtiments après une éventuelle découpe parcellaire si une vente est envisagée. Cela pose néanmoins la question de l'accompagnement des propriétaires sur la faisabilité réglementaire, technique ou financière. De même, un travail sur un schéma directeur permettrait d'harmoniser les différentes réalisations et d'apporter une dimension plus urbaine à cette zone d'activités.

Pour tendre vers les objectifs fixés dans le cadre des orientations, la zone A paraît la plus intéressante en raison de sa localisation et des potentialités pour envisager l'intervention de la collectivité. Avec ces 2780 m² d'emprise au sol potentielle, un tel tènement pourrait très bien accueillir un projet d'ensemble.

Un nouveau pôle artisanal sur la zone d'activités des Blûchets :

- 1 Construction de trois bâtiments** tramés bioclimatiques avec une production locale d'énergie sur une surface au sol de 1 700 m² permettant de proposer :
 - des cellules comprises entre 250 et 500 m² avec des surfaces d'activités en rez-de-chaussée et des bureaux au premier étage,
 - un show-room partagé pour les entreprises accueillies,
 - deux locaux pour des créateurs d'entreprises en lien avec les bifurcations et en particulier les transitions écologiques ;
- 2 La rénovation du bâtiment existant**, avec sa forme et son style particulier, qui lui confère une image intéressante pour en faire un « bâtiment totem » et y accueillir des solutions communes :
 - une salle de réunion mutualisée,
 - un atelier partagé dans une logique de fabrique de proximité,
 - une maison des créations économiques, culturelles et artistiques,
 - un espace de détente ;
- 3 L'aménagement d'un espace vert** de détente avec au moins une table de pique-nique ;
- 4 L'implantation de solutions pour des mobilités décarbonées** : stationnement sécurisé des vélos, bornes de recharge pour les véhicules ;
- 6 L'organisation d'un stationnement mutualisé.**



En complément de cet aménagement de la zone A, une réorganisation des usages au sud de cette zone permettrait de contribuer à la renaturation de la ZAE. La réorganisation de la zone de stockage présente et le déplacement de la déchetterie permettraient de **renaturer les berges du ruisseau du Courgeon et réduire le risque de pollution.**

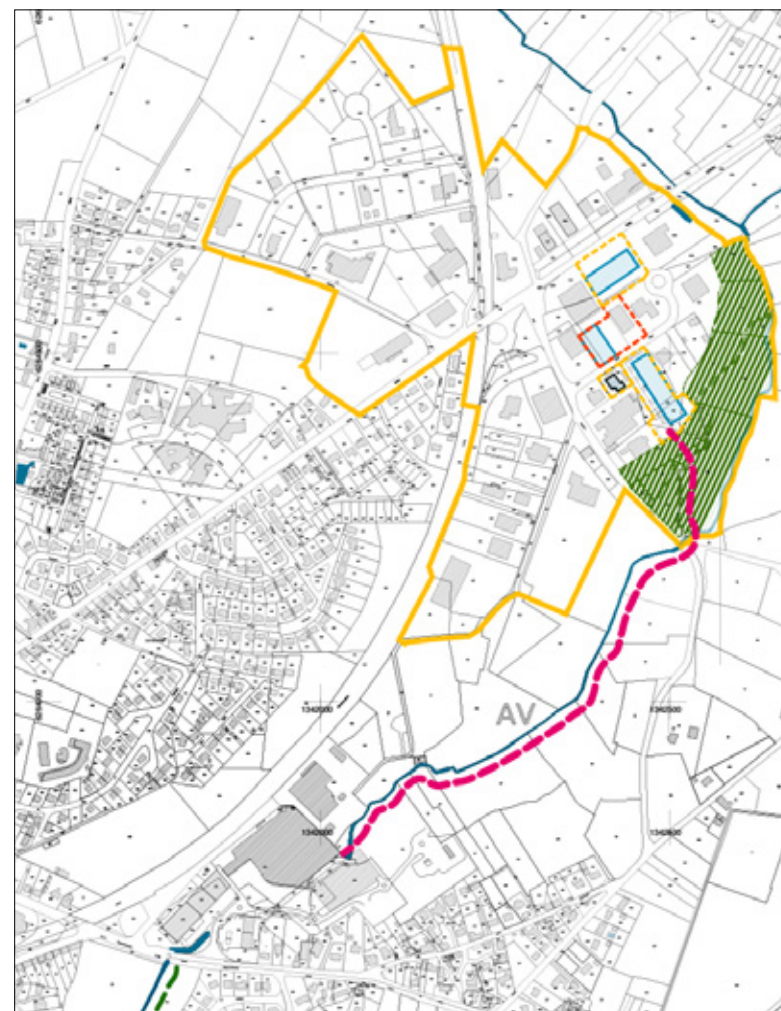
Cette opération peut aussi être l'occasion d'aménager des espaces de détente le long de ce ruisseau pour les usagers de la ZA, mais aussi les habitants du territoire et les randonneurs du circuit du Perche.

En complément de ce travail de renaturation et dans l'optique de reconnecter la zone au reste du territoire, un **cheminement pourrait être aménagé le long de la rivière du Courgeon** afin de relier la partie existante, en lien avec la rivière l'Isac. Cela permettrait également de faciliter la liaison vers la zone commerciale de Mazonnais et le quartier résidentiel le long de la D164.

Dans cette optique de reconnecter la zone, la **sécurisation des modes de déplacement actifs** de la route de Nozay, axe principal pour rejoindre le centre de Blain, permettrait d'intensifier les liens et de contribuer aux usages alternatifs à la voiture individuelle pour se rendre sur la zone.

*Hormis une intervention de remise à niveau du bâtiment existant, l'implication de l'intercommunalité n'est pas obligatoire. En effet, la construction des deux bâtiments tramés peut se faire au travers d'un **appel à projets pour mobiliser des investisseurs privés.***

Cette déclinaison démontre que les modalités d'intervention des acteurs publics peuvent être limitées, et que les stratégies de reconquête du foncier doivent être pensées dans une approche plus large que le simple accueil de nouvelles activités.





En définitive, nous avons à notre disposition tous les outils et leviers nécessaires pour construire une nouvelle stratégie d'intervention centrée sur l'intensification des usages du foncier.

TEMPS 4

IMPULSER UNE TRAJECTOIRE

« La bonne intervention,
au bon moment, au bon endroit »



Les deux ateliers participatifs organisés avec les élus et les techniciens du territoire permettent de tirer les grands enseignements de cette expérimentation.

Lors du premier atelier (septembre 2023), à partir de la présentation des deux « visions » d'intensification des ZAE, les élus et techniciens ont partagé avec justesse la nécessité de faire évoluer les modalités d'intervention publique.

Ils ont ainsi pointé quatre principales conditions de réussite :

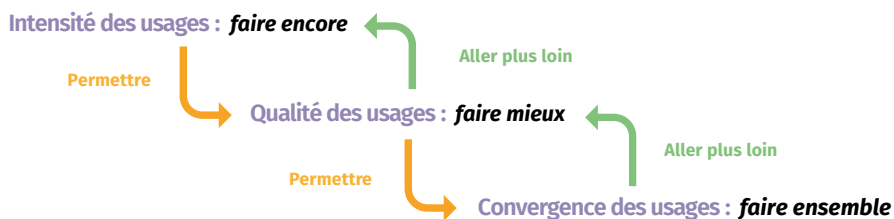
- la nécessité de **faire avec les propriétaires et les chefs d'entreprises**, donc de les impliquer et de les convaincre ;
- la **redéfinition des moyens et des ressources des collectivités** qui ne sont pas suffisamment outillées pour ces nouvelles approches ;
- l'**invention de nouveaux modèles économiques et immobiliers** ;
- la consolidation de la **volonté politique sur du long terme**.

Derrière la simplicité apparente des opérations d'intensification, on peut considérer que la mise en place de ces quatre conditions de réussite constitue bel et bien une petite révolution dans le déploiement des stratégies d'intervention sur les zones d'activités.

D'autant plus que les outils juridiques à disposition des collectivités locales pour intervenir seules sur du foncier privé impliquent d'élaborer un projet d'ensemble et de mobiliser des moyens financiers conséquents.

Se lancer dans une démarche d'optimisation et d'intensification du foncier à l'échelle d'une zone d'activités ne doit plus être appréhendé uniquement comme une opération foncière, mais comme une véritable occasion de repenser à la fois le fonctionnement et la performance de cette zone et de consolider un écosystème local.

Il ne s'agit plus de gérer un projet ponctuel, il faut aussi d'impulser une nouvelle dynamique avec comme ADN la préservation du foncier pour « faire encore » et l'intensification des usages pour « faire mieux » et surtout « faire ensemble ».



Lors du deuxième atelier (janvier 2024), les élus et techniciens ont travaillé sur une nouvelle méthode permettant d'engager les différentes collectivités gestionnaires de zones d'activités économiques dans des démarches d'intensification des usages du foncier.

Il résulte de ce temps d'échanges **quatre grands axes d'intervention** intimement liés et à même de générer une dynamique positive et pérenne dans le temps :

- produire et partager une vision claire et positive de l'intensification avec l'ensemble des parties prenantes (4.1) ;
- impulser un processus dynamique pour et avec les acteurs économiques (4.2) ;
- renforcer les aménités et facilités (4.3) ;
- agir sur le foncier et l'immobilier existants (4.4).



4.1 Produire et partager une vision claire et positive

Le fait d'avoir produit rapidement une « vision » du devenir possible des deux ZAE à travers une série d'esquisses et d'axonométries a permis de convaincre l'ensemble des participants à cette expérimentation de l'intérêt de s'engager dans des processus d'intensification des ZAE. Partager une vision claire des gains et des effets leviers que l'on peut générer constitue donc sans nul doute le premier axe d'intervention.

Avoir la capacité de produire rapidement une vision diffère donc des approches classiques en projets urbains, lesquelles consistent généralement à lancer des études exhaustives et longues, qui empêchent finalement l'exploration de l'ensemble du spectre des « possibles ». Produire une vision ambitieuse nécessite en effet de pouvoir **s'extraire des contingences du quotidien pour oser tester de nouvelles approches et contribuer au changement.**

EXTRAIT DE LA SYNTHÈSE DU PREMIER ATELIER

La volonté politique et la prise en compte de la temporalité

Pour fédérer de manière pérenne les différentes parties prenantes, la collectivité va devoir construire une vision et une stratégie adaptée à un contexte de rareté. Savoir « ne pas plaire » ou dire non sera nécessaire, mais ne sera acceptable que si les « règles du jeu » sont claires, partagées avec les acteurs économiques et qu'il y a, dans la mesure du possible, des solutions alternatives à proposer.

Cette stratégie devra être à la hauteur de l'ensemble des défis à relever : sobriété, adaptation au changement climatique, biodiversité, réindustrialisation, réemploi, évolutions sociétales, etc.

C'est donc bien la capacité à fixer le cadre d'un modèle de développement viable à moyen et long termes qui constituera une des principales conditions de réussite pour fédérer et impliquer les acteurs économiques en leur donnant le maximum de visibilité dans un monde de plus en plus incertain et un contexte de raréfaction de l'ensemble des ressources.

« Des utopies concrètes
pour les zones d'activités »



Milton Park (UK) : 2040 Vision

Moyens et actions

Lors du second atelier, les participants ont pu définir les **moyens et actions** pour partager une vision claire et ambitieuse :

La stratégie

- Avoir élaboré une **stratégie de développement économique** intégrant un volet spécifique sur l'offre économique (panel d'offres et armature économique territoriale) afin de pouvoir mieux définir le ciblage économique des ZA, et donc définir des critères de sélection des porteurs de projet de manière à regrouper sur un même site des activités ayant des besoins et des modes de fonctionnement similaires, etc. ;
- ... ce qui suppose de pouvoir s'appuyer sur un **observatoire dynamique fiable** et sur une bonne **connaissance des besoins et attentes** des acteurs économiques.

L'urbanisme

- à l'échelle de la ZAE à intensifier, le gestionnaire peut **élaborer un plan guide** qui permettra de donner à voir le champ des possibles tout en garantissant une souplesse dans la mise en œuvre des différents projets, etc. ;
- ...et qui permettra le cas échéant, de réinterroger les **règles d'urbanisme** pour favoriser (a minima ne pas bloquer) la régénération de la ZAE dans son ensemble.

L'information et la sensibilisation

- Enfin, il est important de régulièrement **sensibiliser** à la fois les élus, les chefs d'entreprises, les propriétaires et les acteurs immobiliers sur les démarches innovantes et vertueuses en matière d'intensification (colloques, temps participatifs, témoignages et retours d'expériences, voyages d'études...).

4.2 Impulser une dynamique collective

La capacité à partager une vision des gains liés à l'intensification constitue un bon levier pour impliquer pleinement les entreprises et les propriétaires dans la démarche. Le foncier et l'immobilier des zones existantes étant à plus de 80 % détenus par ces acteurs privés, leur implication est incontournable pour réussir à enclencher un processus dynamique.

EXTRAIT DE LA SYNTHÈSE DU PREMIER ATELIER

Convaincre et impliquer les entreprises...

L'intensification des ZAE existantes repose en grande partie sur la capacité à agir sur des terrains privés et majoritairement occupés par des activités économiques. Cela suppose donc la capacité à informer et sensibiliser les propriétaires et les chefs d'entreprises. Il s'agit de « donner à voir » le potentiel d'intensification et les gains associés.

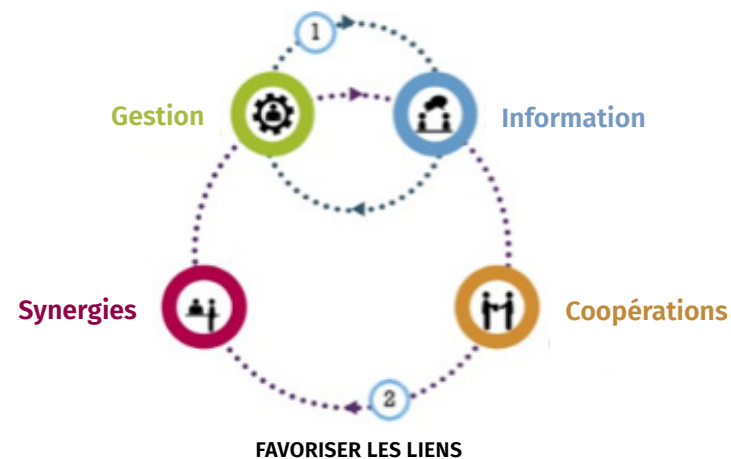
Les acteurs économiques auront alors la capacité d'initier et de porter des premières opérations (extensions, réagencement des usages, remembrement foncier, verticalisation, construction de nouveaux bâtiments, etc.). La valorisation des projets engagés et le témoignage des porteurs de projets permettront de rassurer et de motiver d'autres initiatives.

À terme, l'intensification des usages du foncier permet l'émergence de solutions collectives apportant une réelle valeur ajoutée pour les entreprises et les usagers (employés, clients, prestataires, etc.). Toutefois, pour imaginer ces synergies, définir les modalités de mise en œuvre, voire le portage, il est nécessaire de travailler avec un collectif d'entreprises motivées. Et cela ne se décrète pas, cela se construit. La culture du collectif se développe à travers la réalisation d'actions simples et visibles.

Concernant les deux sites d'expérimentations, la mise en œuvre d'un processus dynamique collectif pourrait ainsi reposer sur :

- un renforcement de la **gestion** dans sa globalité, pas uniquement l'entretien :
 - connaissance des entreprises, des données économiques et de la demande,
 - évaluation régulière des besoins et des potentialités pour développer des synergies concernant le fonctionnement des entreprises et des employés,
 - valorisation des parcs, des entreprises, du fonctionnement et des actualités ;
- une organisation de la diffusion l'**information** pour pouvoir communiquer auprès des entreprises sur des sujets en lien le fonctionnement du parc, les inviter à des événements ou manifestations, favoriser les rencontres et valoriser les résultats obtenus.

Ces deux premiers leviers touchant à la gestion et à l'information sont incontournables pour enclencher un renforcement des liens entre les entreprises. Le premier permet d'éviter d'avoir des remarques sur l'entretien et d'avoir un lien de confiance plus fort avec les entreprises. Le second permet de tisser des liens vers les entreprises et de valoriser les actions positives engagées dans la démarche.



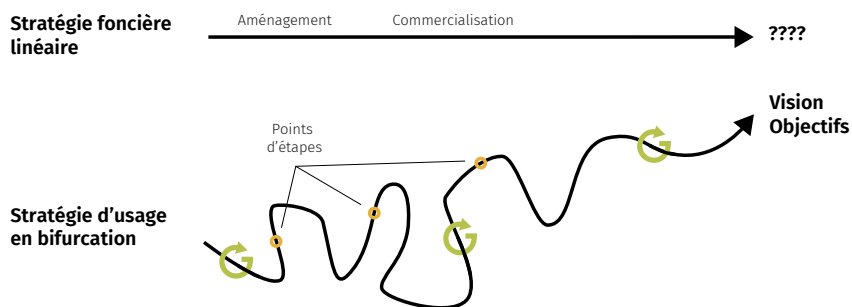
Les leviers... de la dynamique collective

Favoriser les coopérations et les synergies est une démarche plus complexe, car l'intercommunalité doit composer avec les entreprises et leur capacité à trouver du plaisir et de l'intérêt à se fédérer. Il est important d'accompagner la montée en puissance à travers l'organisation de temps de rencontres, des visites d'entreprises, des réunions d'information et des temps plus conviviaux, ludiques ou sportifs. Il s'agit de penser sur le moyen terme et de trouver la bonne organisation pour accompagner cette montée en puissance. Bien entendu, le niveau d'ambition sera fonction des zones d'activités, du tissu économique et de la localisation. Il dépendra aussi des objectifs visés et des solutions envisagées dans le cadre de l'intensification des usages.

Concernant l'expérimentation sur la ZAE Erette Grand'Haie, le niveau d'ambition lié aux synergies devrait être élevé pour faciliter l'émergence d'une offre de services de qualité telle que présentée précédemment. Cela pourrait se traduire par l'organisation régulière de rencontres professionnelles et conviviales, des actions interentreprises à destination des employés et la montée en puissance de l'association d'entreprises pour accompagner les synergies et les mutualisations. En revanche, pour la ZAE Les Blûchets, l'ambition peut être plus mesurée avec, a minima, une ou deux rencontres par an avec des temps complémentaires d'information dans le cadre du comité de site.

Si une démarche d'intensification des usages du foncier permet d'alimenter la dynamique collective avec les acteurs économiques (ateliers d'information, soutien, identification des cibles et des prospects), elle doit être utilisée de manière judicieuse. Ce n'est peut-être pas le sujet à aborder au début d'une dynamique entre des acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. En revanche, cela peut permettre d'accompagner une dynamique naissante et d'éviter qu'elle ne s'essouffle faute de perspectives concrètes d'amélioration du fonctionnement.

Ce travail avec un collectif d'entreprises implique de construire des stratégies d'intervention plus agiles pour intégrer des étapes qui ne dépendent pas uniquement de l'intercommunalité.



Le travail d'identification des possibilités d'intervention et des solutions envisageables est essentiel pour partager avec quelques acteurs une vision de la zone d'activités à moyen terme, ne pas perdre de vue la direction de la trajectoire et réagir aux différents aléas positifs ou négatifs.

Moyens et actions

Lors du second atelier, les participants ont ainsi pu définir les moyens et actions de cet axe d'intervention pour réussir à renforcer la qualité d'usage pour réussir à enclencher un processus dynamique impliquant les acteurs économiques :

- faire émerger, s'il n'existe pas, un réseau d'entreprises afin de pouvoir engager des actions de sensibilisation sur l'optimisation et l'intensification des usages du foncier ;
- ce qui suppose d'améliorer en amont la connaissance des entreprises, organiser des rencontres régulières et des temps conviviaux ; et
- développer des outils d'information et de communication à destination des acteurs économiques pour les aider à mieux appréhender l'environnement économique territorial.

4.3 Renforcer les aménités et les facilités

Le partage d'une vision claire comme point de départ et l'implication des acteurs économiques comme prérequis pour engager un processus dynamique supposent également de veiller à accompagner la montée en puissance des « aménités » et des « facilités ».

Ces deux notions, généralement au cœur des stratégies de développement des zones et parcs d'activités dans le monde anglo-saxon, sont peu présentes en France où l'on parle plutôt de qualité de l'aménagement.

Or, pour pérenniser le processus d'intensification et faire émerger de nouvelles synergies, il faut contribuer à **améliorer la qualité d'usage**, la perception et l'ambiance de la zone d'activités afin d'impliquer les acteurs économiques et faciliter leur capacité à recruter et pérenniser leurs ressources humaines. Il faut donner envie d'être présent sur la zone et de partager son avenir.

Concrètement, par « aménités » et « facilités », on peut intégrer l'ensemble des services, aménagements et équipements qui contribuent à améliorer le cadre de travail, tant pour les entreprises que pour les collaborateurs, mais également la maîtrise et la réduction des impacts sur l'environnement et les ressources locales.

Les acteurs économiques doivent être parties prenantes des différents choix qui relèvent de la compétence de l'intercommunalité, au même titre que l'intercommunalité pour accompagner et favoriser le développement de nouvelles solutions, services et synergies portés par les acteurs privés.

Instaurer et garantir un « cadre favorable » est donc à la fois un moteur et une condition de réussite pour maintenir le dynamisme d'une zone d'activités et favoriser l'intensification des usages du foncier.

Moyens et actions

Lors du second atelier, les participants ont ainsi pu définir les options de mises en œuvre de cet axe d'intervention pour réussir à renforcer la qualité d'usage :

- améliorer l'offre de **mobilité** alternative à la voiture individuelle (**TC, solutions partagées, modes doux**) et repenser l'organisation spatiale du stationnement (**parking silo mutualisé**) ;
- **requalification des espaces publics** et amélioration des **liaisons internes** au sein de la zone d'activités ;
- **renaturation** de certains espaces délaissés pour conforter la trame verte et bleue.



Pour actionner ces leviers d'intervention, les intercommunalités vont devoir mobiliser de nouveaux moyens financiers. Grâce à l'intensification des usages, le produit fiscal devrait s'accroître et il devient alors possible de provisionner des fonds pour anticiper les futurs aménagements ou services à développer.

Par ailleurs, une grande partie des services contribuant à la qualité d'usage relèveront d'initiatives et de financements privés. Il est donc important de s'assurer que les investissements et moyens financiers des collectivités soient conditionnés, certes, à l'intensification, tout comme au développement de ces services et synergies.

4.4 Agir sur le foncier et l'immobilier existants

Le dernier axe d'intervention concerne le foncier et l'immobilier en tant que tel. Pour réussir à enclencher un processus dynamique d'intensification, la collectivité doit agir directement sur les espaces privés à travers de nouveaux modes opératoires.

EXTRAIT DE LA SYNTHÈSE DU PREMIER ATELIER

De nouveaux modèles immobiliers et économiques

Il a bien été rappelé qu'il ne s'agit pas uniquement de densifier les ZAE en ajoutant des surfaces d'activités. Pour tendre réellement vers une intensification des usages, il va falloir repenser le modèle de l'offre proposée. Cela pourra passer par de nouveaux types de produits (villages entreprises, hôtels d'activités, manufactures, fablab, etc.), et ensuite accompagner la mise en œuvre de nouveaux modèles économiques sur le foncier (Bail Réel Solidaire d'Activités, baux à construction) ou sur des projets de mutualisation ou de réemploi. Concrètement, l'objectif sera donc de favoriser dès que possible les approches collectives et les synergies interentreprises.

Agir sur du foncier très majoritairement privé suppose toutefois quelques précautions. Tous les lieux n'ont pas le même intérêt ni la même valeur. L'intervention publique ne doit pas faire à la place du privé. À terme, l'objectif est bien de réussir à redynamiser le marché privé et, au gré des cessions ou mutations, de faire émerger de nouveaux types de produits immobiliers plus compacts, plus performants au niveau environnemental et énergétique, et intégrant des espaces partagés.

La collectivité doit donc prioriser ses interventions sur des lieux clés dont la transformation pourra avoir un effet déclencheur sur les terrains situés à proximité (nouvelle centralité / polarité de services, entrées, vitrines, friche emblématique, etc.).

La collectivité peut aussi moduler son niveau d'intervention dans une logique d'efficience. Plusieurs expériences témoignent de l'intérêt d'adapter le niveau d'intervention en fonction certes du caractère stratégique du site, mais aussi en fonction de la capacité des acteurs privés à intervenir :

5 niveaux d'intervention pour intensifier le foncier économique

Extrait du guide sur l'optimisation foncière des ZAE (CERF Auvergne - Rhône-Alpes, 2019, Synopter)

Niveau 1

Informé et sensibiliser les propriétaires sur l'intérêt d'un tel projet

Niveau 2

Apporter une ingénierie pour les aides à étudier et formaliser un projet de développement immobilier

Niveau 3

Inciter à agir en actionnant d'autres leviers connexes sur l'aménagement urbain des espaces publics ou encore sur les règles de constructibilité

Niveau 4

Faire pression au niveau juridique en mettant en place et en actionnant le Droit de Préemption Urbain ou d'autres outils juridiques

Niveau 5

Enclencher une démarche de projet urbain visant à mettre en œuvre un projet d'ensemble à travers une Déclaration d'Utilité Publique et d'éventuelles expropriations



La collectivité peut ainsi actionner **différents types de leviers** :

- l'adaptation des **règlements d'urbanisme** en particulier au niveau des marges de recul, des hauteurs et des distances d'implantation entre deux bâtiments ;
- **la limitation de la concurrence locale** en travaillant autour d'une typologie d'offre économique et sur une « gestion de la pénurie » dans le cadre d'une stratégie globale (planification et programmation) ;
- **la préservation du foncier économique maîtrisé** en contraignant l'accès (critères d'éligibilité, conditionnalités à la vente, baux à construction, etc.) afin de redynamiser le marché privé ;
- **l'accompagnement des usagers et des propriétaires** qui souhaitent s'engager dans des démarches d'optimisation de leur foncier ou dans la rénovation ou le renouvellement de leurs bâtiments. Cet accompagnement pourra porter aussi sur les possibilités techniques, économiques (vente, location, état du marché) et juridiques. Il peut aussi comprendre le fléchage vers d'éventuels financements ou partenaires ;
- **l'expérimentation de nouvelles solutions pour les bâtiments** : (bioclimatique, modularité, évolutivité et réversibilité), l'offre économique et le déploiement de services. Cette expérimentation peut se faire par la participation à des appels à projets. Elle peut aussi être suscitée à travers des réalisations témoins ou la démonstration du potentiel des marchés pour de nouvelles offres.

Moyens et actions

Lors du second atelier, les participants ont ainsi pu définir les moyens et actions de mises en œuvre de cet axe d'intervention pour réussir à enclencher un processus dynamique d'intensification foncière impliquant les acteurs économiques :

- **maîtriser les fonciers stratégiques**, notamment en s'appuyant sur un établissements publics fonciers ou en actionnant le **droit de préemption** ;
- développer de nouveaux modes de gestion du foncier : le **bail à construction** sur les secteurs stratégiques, notamment pour maîtriser les usages ou pour favoriser l'accueil d'activités spécifiques, ou une amélioration des **cahiers des charges de cession de terrains** lors de la vente du foncier ;
- mieux **accompagner les acteurs privés** en mobilisant un **architecte programmiste** en amont du projet ;
- se faire accompagner, à chaque étape, par un **conseil juridique** pour sécuriser ces nouveaux modes d'intervention.



Pour réussir à impulser une trajectoire d'optimisation et redynamiser durablement les ZAE, c'est l'ensemble du logiciel des collectivités publiques qui doit évoluer.

CONCLUSION

LES ENSEIGNEMENTS

FAIRE AUTREMENT





Sur chacun des quatre grands axes d'intervention pour réussir l'intensification du foncier économique, est apparue la nécessité pour les collectivités publiques de faire évoluer leur logiciel, leurs missions et leurs modes opératoires

Lors du premier atelier, les élus et les techniciens ont identifié de premières pistes de réflexion qui illustrent bien la profondeur des chantiers à entreprendre :

EXTRAIT DE LA SYNTHÈSE DU PREMIER ATELIER

La redéfinition des moyens et ressources des collectivités

Les acteurs économiques ne sont généralement ni architectes ni constructeurs. La mise en œuvre d'opérations portera donc aussi sur la capacité des collectivités à accompagner et à inciter ce type de démarches. Les collectivités vont donc devoir réallouer leurs moyens humains et financiers en les réorientant vers l'intensification et non plus principalement vers de nouveaux aménagements.

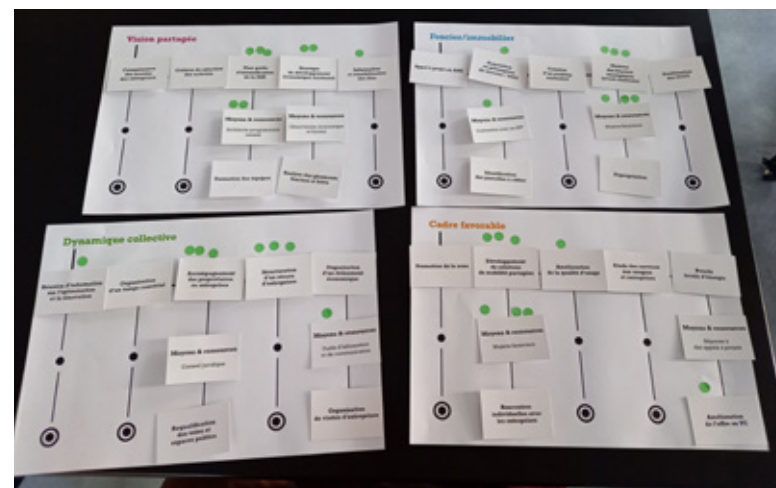
L'intensification repose en effet principalement sur de l'ingénierie de projet, ce qui nécessitera de « former » les agents des collectivités et des structures associées en matière de développement économique, à ces nouveaux savoir-faire.

Mais cela nécessitera également de nouveaux moyens financiers qui pourront provenir en partie du gain de fiscalité généré par l'intensification, de l'absence de déficit des nouvelles opérations d'aménagement ainsi que par d'autres ressources (accroissement de la taxe spéciale d'équipement pour doter l'établissement public foncier des ressources nécessaires, mobilisation d'une partie du produit fiscal lié au foncier bâti, etc.).

Ces ressources permettront de pouvoir maîtriser les tènements fonciers stratégiques (ceux qui peuvent permettre de générer un effet levier et impulser une dynamique d'intensification), mais aussi de requalifier (voire simplement remettre à niveau) l'ensemble des infrastructures (voirie, assainissement, énergie, eau, etc.) et enfin de développer de nouveaux services publics, par exemple en matière de mobilité.

Pour autant, comme évoqué précédemment, une part importante de l'intensification sera le fait des acteurs privés eux-mêmes et permettra donc, au travers des gains de fiscalité (notamment Taxe d'Aménagement, Contribution Foncière des Entreprises et Taxe sur le Foncier Bâti voire versement mobilité) de financer la montée en puissance des interventions publiques.

C'est donc bien l'ensemble du logiciel de gestion, d'aménagement et de développement des zones d'activités qui nécessite aujourd'hui une mise à jour profonde en lien avec les bifurcations qui vont s'imposer aux territoires.



Les principaux chantiers auxquels les collectivités doivent s'atteler :

Les collectivités publiques, gestionnaires du foncier économique, doivent mieux appréhender ce qui fait réellement « gain », c'est-à-dire les niveaux de contribution que peut générer une zone d'activités, tant pour les entreprises, les employés et l'ensemble du territoire.

Elles doivent apprendre à « gérer » dans un monde de plus en plus incertain, « faire avec » tout en encadrant les initiatives individuelles.

La posture des services développement économique se doit ainsi d'être profondément réorientée : il ne s'agit plus d'aménager et de vendre du foncier. Les développeurs économiques doivent contribuer à impulser des trajectoires d'intensification sur les zones d'activités à travers de nouveaux modes opératoires.

Les principaux chantiers

À l'échelle du territoire...

- **Consolider la connaissance des zones d'activités**
 - Partage des pratiques inspirantes et vertueuses
 - Réalisation de tableaux de bord de performance des zones d'activités (cf. indicateurs d'évaluation du niveau de contribution et de performance d'une ZAE)
 - Appropriation des défis à venir pour les zones d'activités du territoire
- **Élaborer des stratégies d'offre économique à des échelles pertinentes**
 - Intégration des orientations des documents stratégiques du territoire (SCoT, PLU(i), Plan Climat Air Energie Territorial, Plan de Déplacement Urbain, etc...)
 - Organisation de la bonne offre, au bon moment et au bon endroit
 - Différenciation de l'offre et du fonctionnement des ZAE pour favoriser le regroupement d'activités ayant des besoins similaires en vue de générer des synergies
 - Mobilisation des moyens humains, financiers, juridiques et techniques adéquats
- **Préserver activement le foncier économique**
 - Elaboration de règles du jeu concernant l'intervention des intercommunalités, la nature de l'offre et les critères d'implantation
 - Organisation de la maîtrise du foncier stratégique : grands tènements, centralités, franges...
 - Soutien aux opérateurs privés pour l'optimisation et l'intensification des usages du foncier, au renouvellement et à l'évolution du bâti
- **Encadrer les implantations sur du foncier public aidé**
 - Elaboration de grilles d'évaluation des projets au regard des objectifs des territoires
 - Organisation de la sélection des projets

À l'échelle de la zone d'activités...

- **Imaginer la zone d'activités demain (horizon 10 ans)**
 - Appréhension des conséquences des défis à venir pour la ZAE
 - Evaluation du niveau de performance au regard des cibles et de la localisation
 - Identification des usages souhaités et souhaitables du foncier
- **Maîtriser le foncier stratégique**
 - Détermination des lieux stratégiques au sein de la zone d'activités
 - Définition des usages envisagés et des degrés de maîtrise associés
 - Reconquête des fonciers stratégiques notamment en s'appuyant sur un Établissement Public Foncier ou en actionnant le droit de préemption
 - Mobilisation de nouveaux outils : Bail à construction, appel à projets, appel à manifestation d'intérêt
- **Impliquer les acteurs économiques et développer de nouvelles formes de gouvernance**
 - Animation des ZAE, organisation de rencontres entre chefs d'entreprises et appui à la structuration des collectifs d'entreprises
 - Implication des usagers dans les évolutions de la ZAE et élaboration de nouvelles solutions : comités de sites, chartes partenariales
 - Accompagner et soutenir les initiatives privées (Architecte programmiste conseil par exemple)
- **Expérimenter de nouvelles solutions et de nouveaux modèles économiques et financiers**
 - Evolution des modèles en passant d'une culture du bilan d'aménagement à celle du cycle de vie et du coût global
 - Mutualisation de certains usages, d'équipements et gestion partagée des communs
 - Elaboration de nouveaux modèles de financement et d'intervention

TRAJECTOIRE 2050

Nantes Saint-Nazaire
Pôle Métropolitain

Siège social
2 Cours du Champ de Mars – BP 44923
Nantes Cedex 9

www.nantessaintnazaire.fr

Cahier réalisé par Synopter dans le cadre d'une expérimentation conduite
avec le Pôle métropolitain Nantes Saint-Nazaire
Conception : Synopter et Pôle métropolitain Nantes Saint-Nazaire • Création graphique : dollop
Droits images : Synopter, Pôle métropolitain Nantes Saint-Nazaire.
Edition de juillet 2024