

Nantes Saint-Nazaire

Pôle métropolitain

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Nombre de membres du Comité syndical : 53
Nombre de conseillers en exercice : 52

Date de la convocation : 20 janvier 2023

Présidente : Johanna ROLLAND
Secrétaire de séance : Anthony DESCLOZIERS

Présents : Bassem ASSEH, Claude AUFORT, Marie-Annick BENÂTRE, Delphine BONAMY, Erwan BOUVAIS, Sylvie CAUCHIE, François CHENEAU, Jean-Michel CRAND, Anthony DESCLOZIERS, Philippe EUZENAT, Hervé FOURNIER, Laurence GARNIER, Aziliz GOUEZ, Jacques GARREAU, Michel GUILLARD, Thibaut GUINE, Sylvain LEFEUVRE, Yvon LERAT, Michel MEZARD, Rémy NICOLEAU, Nicolas OUDAERT, François OUVARD, Céline PAILLARD, Éric PROVOST, Jean-François RICARD, Tristan RIOM, Johanna ROLLAND, André SALAUN, David SAMZUN, Rita SCHLADT, Bruno VEYRAND.

Absents et représentés : Bertrand AFFILE (pouvoir à Anthony DESCLOZIERS), Christophe COTTA (pouvoir à Eric PROVOST), Jean-Sébastien GUITTON (pouvoir à Tristan RIOM), Franck HERVY (pouvoir à Jean-Michel CRAND), Valérie OPPELT (pouvoir à Aziliz GOUEZ), Claire TRAMIER (pouvoir à Rémy NICOLEAU).

Absents et excusés : Rodolphe AMAILLAND, Laure BESLIER, Jacques GARREAU, Céline GIRARD-RAFFIN, Stéphanie GUILLON, Jean-Pierre JOUTARD, Philippe LE CORRE, Florian LE TEUFF, Pascal MARTIN, Barbara NOURRY, Jean-Claude PELLETEUR, Pascal PRAS, Fabrice ROUSSEL, Aymeric SEASSAU, Jean-Louis THAUVIN, Franckie TRICHET.

Toute correspondance doit être adressée à :
Monsieur le Président du pôle métropolitain Nantes Saint-Nazaire
2, cours du Champ-de-Mars 44 923 Nantes cedex 9
www.nantessaintnazaire.fr

Nantes Saint-Nazaire

Pôle métropolitain

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Johanna ROLLAND

Bonjour à chacune et à chacun. Je propose que l'on puisse commencer. Je suggère de faire une petite entorse au protocole, puisque nous ne sommes plus au mois de janvier, mais je propose tout de même de vous adresser mes meilleurs vœux pour celles et ceux que je n'aurais pas encore croisés depuis le début de l'année.

Nous nous retrouvons donc, pour la première fois en 2023 dans cette configuration, avec un élément qui, pour nous, l'ensemble des Présidents d'Intercommunalités, était important. Il s'agit de pouvoir tourner sur les différents territoires. Un grand merci d'abord à Rémy NICOLEAU et à toute son équipe de nous accueillir ici dans cette belle salle.

Nous aurons ensuite l'occasion de continuer cette appropriation collective de nos territoires puisque nous serons à Savenay le 23 mars. Nous continuerons ainsi pour des questions d'organisation pratique pour les uns et les autres, mais aussi pour continuer à mieux connaître la diversité de nos territoires. Cet élément de réunion qui s'inscrit de manière différente sur l'ensemble de nos territoires est un élément important.

Comme vous l'avez vu dans notre ordre du jour, nous avons deux parties, dont une que je qualifierais de réglementaire et statutaire. Ce sont les travaux « classiques » du Pôle. La deuxième partie est un débat autour des enjeux de développement économique à l'heure du ZAN. Je propose que nous ne revenions pas sur toutes les questions que vous pose le ZAN. Elles sont nombreuses et importantes ; les parlementaires y travaillent, les élus locaux y veillent, nous avons cet enjeu de souplesse et de pragmatisme sans perdre l'ambition telle qu'elle est posée. L'idée est plutôt de regarder cela à l'échelle du Pôle et de s'interroger sur le chemin qui est devant nous. Comment transformons-nous cela en opportunité ? Comment nous mettons-nous en situation de répondre à des problématiques que nous avons identifiées les uns et les autres ? Nous aurons donc les deux temps dans cette matinée.

Je termine d'un mot en saluant toute l'équipe du Pôle, et en saluant plus particulièrement Lise-Armelle BERGONZI qui nous a rejoints. Merci à vous. Je vous laisse la parole une minute pour vous présenter.

Lise-Armelle BERGONZI

Bonjour à tous. Je suis arrivée au Pôle le 3 janvier. J'étais auparavant DGS dans une Mairie de la CARENE, à Saint-André-des-Eaux. Je suis ravie d'être parmi vous.

Johanna ROLLAND

Merci à vous et bienvenue dans cette belle aventure que constitue le Pôle.

Juste un mot, avant de donner la parole à Frédéric VASSE pour nous parler de la journée du 23 mars, pour vraiment insister sur ce point. C'est la première fois que nous organisons une journée dans cette configuration. Nous avons un vrai enjeu d'appropriation collective de nos élus – nous l'avons souvent partagé entre nous, les uns et les autres. Comment faisons-nous pour que les questions, qui sont regardées dans le cadre du Pôle, puissent être appropriées plus collectivement ? Nous considérons que c'est une échelle de partage d'analyse qui est intéressante.

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Nous savons que nous avons un enjeu de gouvernance collective donc j'insiste vraiment pour que tous les Présidents d'Intercommunalités et toutes celles et tous ceux qui sont dans la salle puissent contribuer au travail de mobilisation pour le 23 mars, si nous voulons que cette journée puisse remplir l'objectif collectif que nous lui avons fixé.

Frédéric VASSE

Merci et bonjour à tous. Le jeudi 23 mars sera une journée que j'espère fondatrice pour vous tous. Nous aurons cette première assemblée du territoire sur la journée quasiment entière. Ce sera un rendez-vous de bonne heure à 8 h 30 et nous vous libérerons à 16 h 00, mais vous verrez que le programme en vaut la peine. Ce sera un temps de réflexion et de débat. Il y aura beaucoup de temps de débat, vous aurez le temps de discuter entre vous. Nous aurons de grands témoins de qualité que je vais présenter juste après.

Un cahier d'explorations de futurs a été préparé par 8 explorateurs qui ont sillonné le territoire pendant quelques jours et quelques semaines, pour vous proposer des regards et des visions à 2050 qui bousculent, parfois tout à fait plausibles. Nous avons commencé à travailler sur ce sujet ce matin avec les élus membres du groupe de l'atelier des élus en première partie de matinée. Nous vous proposons un mode participatif garanti – vous verrez de quelle manière tout à l'heure.

Vous avez normalement reçu, avant Noël, un *save the date* sur le fait de bloquer cette journée. Vous allez recevoir, dès la semaine prochaine, une invitation avec une inscription en ligne qui sera importante. Si je vous dis tout, c'est aussi pour des raisons d'organisation et de déjeuner. Nous ne voulons pas nous tromper sur la qualité des commandes, pour être à peu près raisonnables, y compris pour le budget du Pôle Métropolitain. Nous comptons donc sur votre organisation, mais aussi sur la capacité à mobiliser tous les élus communautaires des cinq Intercommunalités. Comme l'a dit la Présidente tout à l'heure, c'est une première donc nous ne savons pas ce que cela va donner, mais nous voulons nous donner tous les moyens de réussir et d'avoir beaucoup d'élus avec nous.

Voyons l'organisation de cette journée du 23 mars. Il y a deux façons d'aborder la nouvelle vision commune. Nous allons vous demander de lire et de travailler un petit cahier d'explorations qui vous sera envoyé avec l'invitation, quelques jours avant l'événement.

Ces 8 explorateurs ont travaillé, à 2050, la question de la conciliation de l'économie et de l'écologie. Vous vous souvenez que nous avons mis l'économie au cœur de l'exploration et des réflexions : sur l'agriculture, le travail, la résilience territoriale, la justice spatiale, les questions du numérique territorial, l'économie régénérative, le système régional, le bien-être, etc. Ce sont plein de projections très faciles à lire. Nous vous promettons seulement 3 pages de lecture par thème. Chaque explorateur aura fourni un récit du futur de 3 pages, trois formulations d'enjeux stratégiques vues de leur fenêtre. Ils ont librement exprimé cela et l'ont mis à disposition. Et il y aura 3 retours d'expérience de territoires qui, à l'échelle du monde, de l'Europe et de la France, sont déjà engagés de façon extrêmement vertueuse et intéressante dans cette approche-là. C'est une partie des matériaux que nous mettrons à votre disposition.

Nantes Saint-Nazaire

Pôle métropolitain

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

L'autre partie sera le jour J, avec un plateau d'intervenants qui devrait, dans sa diversité, je l'espère répondre aux grandes questions qui se posent pour le territoire du Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire. Nous aurons d'abord la présence de Virginie RAISSON-VICTOR, qui est la Présidente du GIEC des Pays de la Loire. Très impliquée sur cette question, géopolitologue et prospectiviste, je pense qu'elle fera un propos tout à fait intéressant pour lancer le débat en première partie de journée, avec une grande place au débat pour vous tous.

Ensuite, vient la question de l'économie et notamment de l'industrie, avec Nadine LEVRATTO, une autre intervenante, économiste de formation. Elle est la co-Directrice de la Chaire Ville Industrie et Transition Écologique à Paris. C'est une femme très engagée sur ces questions de l'industrie et très intéressante, parce que cette question est centrale et vitale sur notre territoire. Nous prendrons donc le temps de la réinterroger par le prisme de l'avenir économique.

Hervé GUÉRY, vous le connaissez peut-être un peu plus, parce que c'est un local de l'étape, il est Nantais et dirige le laboratoire du Compas qui est un observatoire social des territoires. Cette observation sociale des territoires est très intéressante. Des élus ont ici souvent parlé de la suite, de ce qui reste des « Gilets Jaunes » : Que reste-t-il de la question de travailleurs essentiels que nous avons connue pendant le Covid-19 ? Que reste-t-il de l'articulation entre la main d'œuvre, l'emploi, la mobilité, le logement ? Toutes ces questions par l'approche sociale seront décisives pour réinterroger le projet politique.

Cela représentera trois grands temps de débat avec du temps pour vous.

Avec Agnès CROZET, ce ne sera pas un débat, mais plutôt un jeu de questions/réponses. Elle nous présentera les résultats de l'Observatoire ObSoCo. En résumé, nous entrerons dans le territoire par les représentations et les usages des habitants. C'est une enquête faite régulièrement sur 4 000 foyers français. Vous verrez que c'est très intéressant de voir comment cela va servir la lecture que nous pouvons avoir, parfois fausse et décalée, de la projection des habitants sur la ruralité, les petites villes, les villes moyennes, les métropoles, etc.

Au cours de cette journée, Sylvain GRISOT, qui est aussi un local de l'étape, interviendra en tant qu'urbaniste qui fait parler de lui aujourd'hui avec son nouveau livre « *Pour un urbanisme circulaire* ». La commande est encore plus compliquée pour lui. Du matin jusqu'à l'après-midi, il va devoir prendre en note ce qui se raconte pour croiser la synthèse à chaud de la demi-journée de débat, avec sa conception et son regard de l'aménagement du territoire. Nous ferons cela juste trois quarts d'heure avant la fin parce que, juste après Sylvain GRISOT, nous basculerons dans le temps politique, qui sera la table ronde des cinq Présidents, pour clore cette journée de débat et d'échanges entre nous tous, afin de digérer à chaud ce que nous retenons de toute cette journée de débat et d'échanges.

J'ai promis une assemblée efficace, voilà ce que nous vous proposons. Dans ce schéma qui vous est présenté à l'écran, vous voyez que quand le grand témoin a la parole, un animateur sera à ses côtés. Dès que des thématiques émergeront dans le débat, y compris des thématiques que nous travaillons – je l'ai dit ce matin à l'atelier des élus –, dans la formulation de ce qui pourrait venir servir le futur manifeste du territoire Nantes Saint-Nazaire, nous serons sur le côté pour rédiger ces thématiques, les proposer sur le grand écran du cinéma de

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Savenay où nous serons. Là, tous les élus dans la salle auront les moyens de se positionner en disant : « Avec ce que je lis, je suis plutôt d'accord » ou « Je ne suis plutôt pas d'accord ». Nous enregistrerons au fil de la journée et nous allons sédimenter des positionnements collectifs après le débat sur de grandes tendances qui viendraient enrichir le manifeste politique de Nantes Saint-Nazaire. C'est cela l'enjeu de réinterroger la stratégie, de mesurer l'intérêt collectif autour de cela.

Comme vous l'avez compris, il y aura donc un temps de lecture, un temps de débat fort lors de cette journée, mais aussi un temps d'écoute et de respect de l'expression politique, de la diversité politique. C'est l'enjeu de cette journée.

Merci à vous d'être là et d'être mobilisés. Vous comprenez que nous passons beaucoup de temps à préparer cette journée, donc merci à l'avance de votre mobilisation.

Johanna ROLLAND

Merci, je crois que la page de publicité est réussie. Je le dis en souriant, mais plus sérieusement, cela correspond à ce que nous nous sommes dit collectivement. Comment faire du Pôle et de cette démarche « Trajectoire 2050 » un espace pour réfléchir très librement ? Un espace pour réfléchir collectivement ? Un espace pour faire converger les grands débats qui animent la société aujourd'hui et notre territoire dans sa diversité ?

C'est vraiment cela, l'idée, que chacune et chacun puisse considérer que nous avons un espace assez libre et – je vais le dire de manière encore plus directe – dénué d'enjeux de pouvoir de nature politique où nous pouvons, entre nous, nous dire quels sont les sujets que nous voulons mettre sur la table. Comment des débats émergent-ils ? Comment ces débats n'émergent-ils pas forcément dans le consensus ? Il peut y avoir des visions, des points de vue qui soient divergents, parce que fabriquer le territoire parle aussi de cela.

Cela revient vraiment à considérer que le Pôle peut devenir, encore plus qu'il ne l'est, un espace de réflexion politique collective pour mener les actions que nous aurons ensuite chacune et chacun à mener sur nos territoires. Nous sentons bien que si nous ne jouons pas l'interdépendance, si nous ne jouons pas les coopérations, si nous ne jouons pas les complémentarités, il y a un certain nombre de défis de fond que nous n'arriverons pas à relever.

Désignation du secrétaire de séance

Johanna ROLLAND

Nous avons à désigner un Secrétaire de séance. Je propose Anthony DESCLOZIERS, merci.

Approbation du compte rendu du Comité syndical du 1^{er} décembre 2022

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Johanna ROLLAND

Nous avons ensuite à approuver le procès-verbal de la dernière séance du Comité syndical du 1^{er} décembre 2022.

Est-ce qu'il y a des demandes d'intervention sur ce compte rendu ? S'il n'y en a pas, je mets aux voix.

Des oppositions ? Des abstentions ?

Ce procès-verbal est adopté.

Le compte rendu du Comité syndical du 1^{er} décembre 2022 est approuvé à l'unanimité.

DELIBERATIONS

- **Délibération 2023-01 : approbation du règlement budgétaire et financier du pôle métropolitain Nantes Saint-Nazaire**

Johanna ROLLAND

Je donne la parole à l'équipe du Pôle.

Lise-Armelle BERGONZI

C'est moi qui, en tant que responsable des Affaires générales, suis chargée de présenter ces délibérations, souvent techniques et pas très mobilisantes. Je vais donc aller très vite.

Le règlement budgétaire et financier fait suite au passage à la nomenclature comptable M57, que vous avez votée en décembre. Cela nous oblige à adopter un règlement budgétaire et financier – vous l'avez peut-être déjà fait dans vos collectivités. Il s'agit d'un document-cadre très technique qui formalise les principales règles de gestion, les procédures budgétaires et comptables qui sont applicables, que nous appliquons déjà et que nous continuerons d'appliquer dans le cadre du fonctionnement du Pôle.

Johanna ROLLAND

Merci. Des questions ? Est-ce bon pour tout le monde ?

Je mets aux voix.

Des oppositions ? Des abstentions ?

Ce point est donc adopté.

La délibération 2023-01 est adoptée à l'unanimité.

- **Délibération 2023-02 : Budget primitif 2023 du pôle métropolitain Nantes Saint-Nazaire**

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Johanna ROLLAND

Je vous propose d'enchaîner avec le budget primitif.

Lise-Armelle BERGONZI

Le budget primitif 2023 est tout à fait conforme aux orientations budgétaires que vous avez approuvées le 1^{er} décembre dernier. C'est un budget à la hauteur des ambitions affichées, puisque 2023 est la première année de déploiement de la « Trajectoire 2050 » et de la mise en révision du SCoT.

Ce budget sera complété par un budget supplémentaire, puisque vous aurez constaté, si vous avez lu le budget, l'inscription d'un emprunt d'équilibre, qui ne sera évidemment pas réalisé, puisque nous reprendrons les résultats excédentaires de l'année 2022 lors du prochain Comité syndical de fin juin.

Pour résumer le budget primitif :

Une section de fonctionnement importante à 1,3 million d'euros, principalement financée par la contribution de vos EPCI votée lors du ROB.

4 principaux postes de dépenses :

- Une équipe technique adaptée aux ambitions, à hauteur de 277 000 € environ.
- Le partenariat avec les agences d'urbanisme (470 000 € au total, fonctionnement et investissement confondus).
- Des études expérimentales au service du territoire, notamment l'étude sur la ligne de covoiturage.
- Des dépenses liées au lancement de la concertation, avec une assistance à maîtrise d'ouvrage et des frais liés à la réalisation des supports de concertation.

La section d'investissement pour 558 000 €, avec principalement les études liées au SCoT :

- Les évaluations environnementales.
 - Le document d'aménagement commercial artisanal et logistique.
 - L'étude de stratégie foncière dans le cadre de l'AMI ZAN qui sera menée sur le Pays de Blain, et qui servira à tous les autres EPCI.
 - Le schéma de stratégie logistique.
 - L'expérimentation sur l'intensification foncière en parc économique.
- Ce sont des études importantes qui sont toutes actuellement lancées. Elles viendront alimenter le SCoT et votre stratégie.

Au total, le budget investissement et fonctionnement est de 1,8 million d'euros.

Johanna ROLLAND

Merci. Des questions ? Des demandes d'intervention ?

Je mets aux voix.
Des oppositions ? Des abstentions ?
Ce point budgétaire est donc adopté.

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

La délibération 2023-02 est adoptée à l'unanimité.

- **Délibération 2023-03 : Objectifs poursuivis et modalités de la concertation préalable – Modification de droit commun n°3 du SCoT de la métropole Nantes Saint-Nazaire**

Johanna ROLLAND

Il nous reste une troisième délibération pour cette première partie de notre ordre du jour.

Bertrand GIRARD

C'est une délibération issue des réformes sur l'évaluation environnementale. C'est une obligation donc nous le faisons. Nous devons préciser comment nous allons concerter. Comme c'est une petite modification, nous allons faire simple, avec juste une mise à disposition du dossier au public, quand le dossier sera finalisé.

Johanna ROLLAND

Merci. Pas de demande d'intervention ?

Je mets aux voix.

Des oppositions ? Des abstentions ?

Cette délibération est donc adoptée.

La délibération 2023-03 est adoptée à l'unanimité.

Je demande dès maintenant s'il y a des questions diverses avant de passer à la deuxième partie de l'ordre du jour, qui va plutôt concerner le débat sur les questions de développement économique dans les contextes ZAN. Est-ce qu'il y a des questions diverses ? Pas de question diverse particulière ?

DEBAT : Le développement économique à l'heure du ZAN : quand la contrainte devient une opportunité.

Intervention pédagogique de l'équipe de SYNOPTER puis temps d'échange

Johanna ROLLAND

Quelques mots pour introduire à nouveau la séquence qui va suivre. Comme je l'évoquais tout à l'heure, nous sommes dans un moment où nous voyons bien que nous avons à la fois des enjeux qui sont déjà là, qui sont bien présents. Je pense aux questions sur nos zones d'activité économique, avec ce sujet qui nous est collectivement posé : Comment fait-on mieux ? Comment fait-on mieux collectivement ? À la fois dans le contexte législatif tel qu'il est avancé, mais surtout eu égard aux enjeux qui sont ceux de notre territoire.

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Tout un travail a été fait, notamment avec les territoires d'Erdre et Gesvres et du Pays de Blain. Je vais donner la parole à l'équipe du Pôle et à SYNOPTER qui nous a accompagnés sur ce sujet, pour qu'il puisse nous faire un premier retour de ces enjeux. Ensuite, nous ouvrirons entre nous un débat le plus collectif et le plus large possible.

Pierre-Cécil BRASSEUR

Bonjour à tous. Nous allons nous présenter rapidement : Jean-François [VALLES] et moi sommes les deux Directeurs associés du cabinet SYNOPTER. C'est un cabinet qui accompagne les collectivités et les acteurs privés sur les questions d'offre économique, de zone d'activité et de parc d'activité depuis une vingtaine d'années. Nous sommes aussi des locaux de l'étape, même si nous allons faire un tour d'horizon, comme vous allez le voir, à la fois français et européen, de tout ce qui peut toucher à ces questions de zone d'activité, de parc d'activité, d'offre économique.

Dans nos missions, nous avons à la fois ce rôle de conseil, mais nous avons aussi un rôle de défrichage, d'état des lieux, de *benchmark*, de partage des bonnes pratiques. Nous avons décidé aujourd'hui – cela sera relativement dense et compact – de vous faire ce grand panorama de ces enjeux de parc d'activité, à l'aune du ZAN. Nous verrons que nous déplacerons finalement très vite le curseur de la contrainte vers l'opportunité, sous conditions.

Pour vous présenter la démarche qui est engagée, parce que nous en sommes aux premiers temps d'échange avec vous, cette démarche doit poser la question de tout ce qui est lié aux enjeux de ces offres économiques – nous verrons que nous ferons un peu d'histoire et que nous regarderons dans le rétroviseur. Nous avons plusieurs missions imbriquées, dont une mission de défrichage qui est de se poser la question du devenir de ces espaces économiques. En parallèle, nous avons une mission d'expérimentation, puisque nous avons deux sites sur les territoires d'Erdre et Gesvres, et de Blain, qui concernent le test, sur lesquels nous pourrions faire des retours, pour vérifier l'opportunité et la faisabilité de faire évoluer ces différents territoires.

À la fin, l'idée est de pouvoir inspirer globalement et dupliquer un certain nombre de pratiques, de modes opératoires, de démarches pour que cela puisse servir à la diversité du territoire – le terme « diversité » sera présent tout au long de mes propos – puisque le territoire métropolitain représente presque un panel de toutes les situations que nous pouvons trouver en France en matière de typologie (de territoires, d'ambitions, etc.) de lieux économiques.

Nous avons une très bonne connaissance du territoire. Comme je le disais, nous sommes locaux. Nous travaillons sur énormément d'Intercommunalités de Loire-Atlantique notamment, mais aussi un peu partout en France et à l'étranger. Nous avons quelques démarches en cours, dont une à Saint-Nazaire sur Cadréan. Nous essayerons d'utiliser cette connaissance pour mettre en perspective et vous donner à voir l'ensemble du périmètre des sujets liés à cette offre économique.

Jean-François VALLES

Bonjour, je vous propose de faire un rapide panorama sur la question des zones d'activité. La problématique actuelle est : « Où en sommes-nous ? ». Sommes-nous sur des zones

Nantes Saint-Nazaire

Pôle métropolitain

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

tournées vers l'avenir ou vers un certain nombre de problématiques que vous pouvez rencontrer ?

Les zones d'activité existent depuis la sortie de la Seconde Guerre mondiale. Les premières apparaissent sur le Bas Chantenay à Nantes en 1901. On accompagne ensuite la sortie de la Seconde Guerre mondiale, la réindustrialisation des années 1970. Pour les plus anciens, c'est l'époque de la taxe professionnelle, de la taxe foncière. En 2000, nous sommes sur la bascule en France : nous passons d'une économie industrielle à une économie résidentielle. Nous sommes sur la logique d'écoparc où nous essayons de verdir ces zones.

La grande question que nous nous posons aujourd'hui, avec le ZAN est : « Qu'est-ce que cela donnera en 2050 ? » En résumé, comment faire du développement économique sur les territoires en 2050 ?

Au niveau des zones d'activité, nous voyons que c'est un outil privilégié. Nous aimons bien aménager des zones, nous avons le sentiment de faire du développement économique en aménageant, parce que nous allons pouvoir implanter des entreprises. Nous avons le sentiment qu'il y a eu une petite dérive entre la logique d'implanter des entreprises et de vendre du foncier. Nous arrivons à un résultat en France, où, en moyenne, le bâti sur les zones d'activité représente 20 % du foncier. Nous avons des cas extrêmes, dont un exemple figure sur la présentation : « cette entreprise s'implante, certifiée BREEAM Very Good, avec 57 % d'espaces verts sur cette parcelle ». Est-ce là qu'il faut mettre des espaces verts ? Nous avons des cas où nous arrivons à 3 emplois à l'hectare, ce qui pose aussi un certain nombre de questions.

Nous nous apercevons que nous avons souvent une délocalisation locale et ce, pour deux raisons. La CCI de la Vendée a fait une étude :

- 60 % pour manque de place. L'Agence de Développement Économique de la Région Alsace a démontré qu'en accompagnant les entreprises sur leur façon de faire, il n'est peut-être pas nécessaire de déménager.
- 31 % pour locaux obsolètes. Or, les entreprises sont souvent prioritaires de leurs locaux. Nous nous inscrivons donc dans une démarche particulière.

La CCI Nantes Saint-Nazaire a fait une étude en 2017, selon laquelle environ 275 entreprises quittent les villes pour s'implanter à 5 km. Cela veut dire que nous avons aussi, à travers les zones d'activité, une problématique du maintien de toutes les politiques de cœur de centre-ville et de maintien de l'emploi dans les villes.

Notre grande problématique sur les zones d'activité est que nous ne savons rien – je ne vais pas en faire l'affront. En colloque, nous aimons bien demander combien vous rapporte, au niveau de la fiscalité, vos zones d'activité. D'habitude, tout le monde regarde ses notes en disant : « Au secours, je n'ai pas les chiffres ». Nous n'avons pas non plus abordé la question des coûts d'entretien des zones.

Le deuxième problème est que nous ne connaissons pas le tissu économique. Nous avons des entreprises : oui, mais quels métiers ? Est-ce que les entreprises présentes dans les zones d'activité doivent réellement s'implanter sur des territoires qui ont été d'abord conçus pour sortir l'industrie, pour lutter contre les nuisances urbaines ?

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Quand on retrouve du commerce, des architectes, des activités de service, on se demande si ces entreprises n'auraient pas leur place en ville. Nous nous apercevons que nous n'avons pas de données sur la fiscalité. Nous ne savons pas tellement au niveau de la vacance. Le législateur, dans le cadre du ZAN, a lancé la question des inventaires des locaux vacants. Autant dire que, dans de nombreuses Intercommunalités, nous ne savons pas comment nous y prendre. Nous commençons à nous poser cette question. Nous avons la demande des entreprises, nous ne connaissons pas la dynamique économique du territoire. Nous avons un petit doute, mais surtout, nous n'avons pas l'expérience usager. Nous ne connaissons pas bien les zones d'activité.

Pour illustrer ce propos, deux chiffres sont sortis par Intercommunalités de France :

- 50 % des Intercommunalités disent : « Ils nous faut du foncier » mais nous n'en sommes pas sûrs, nous ne connaissons pas les besoins à venir en termes de foncier.
- 44 % disent : « Nous réalisons une observation économique » ou « Nous allons lancer une observation économique ». Cela veut dire que nous sommes sur un sujet, ce qui représente une véritable problématique, surtout pour vous en tant qu'élus. Comment prendre des décisions judicieuses et objectives sans avoir d'information ?

Par contre, nous savons que les zones vieillissent et vieillissent fortement. Je vous ai mis quelques illustrations. Nous avons fait des études de recherche dans certaines zones et nous arrivons au fait que 45 % du bâti a plus de 40 ans, ce qui pose deux problématiques :

- Cela sort du marché, donc nous allons nous retrouver avec des activités qui ne sont plus vraiment économiques. Nous aurons des activités délictueuses, du commerce bas-de-gamme, des associations qui vont venir s'implanter.
- Nous parlons aujourd'hui de performance énergétique. Autant vous dire que pour la plupart des bâtiments, quand ils devront être chauffés cet hiver, cela sera problématique. Cela pose aussi la question de l'été. Nous avons aujourd'hui des entreprises dans lesquelles il est impossible de travailler à l'intérieur, et qui doivent décaler les horaires.

Quand on regarde les zones, on s'aperçoit de la présence de gisements : 20 % de bâti, cela laisse de la marge. Soit c'est à l'arrière de parcelles, soit il va falloir travailler plusieurs leviers: l'AURAN a sorti une étude sur l'une des zones pilotes que l'on travaille, où l'on voit que ces gisements existent, mais le problème est que ce gisement a été vendu à des entreprises ou à des SCI familiales.

Nous voyons aussi que les zones d'activité sont un marché défaillant. Nous savons intervenir. Si nous reprenons toutes les étapes, cela fonctionne. Nous avons un très bel exemple actuellement au niveau de l'habitat, qui est le BIMBY (« build in my back yard »), où les gens arrivent à redécouper leurs parcelles, mais cela ne fonctionne pas ou pas vraiment sur les zones d'activité. Sur des zones attractives (je pense à Cadréan par exemple où une très belle opération de revalorisation est mise en œuvre), les promoteurs ont travaillé pendant 4 ans pour réussir à faire cela.

Mais le plus souvent, cela ne fonctionne pas pour plusieurs raisons :

- Vente de foncier à des SCI familiales dont ce n'est pas le métier. Elles ont le sentiment d'être assis sur un pécule, d'avoir un patrimoine.

Nantes Saint-Nazaire

Pôle métropolitain

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

- Une concurrence foncière de proximité. Pourquoi vais-je m'embêter à intervenir sur une parcelle, pourquoi vais-je acheter un bâtiment ancien qui va me coûter cher, alors qu'à quelques kilomètres, à 20 ou 30 euros le mètre carré, du foncier est disponible ?
- Une faible attractivité basée sur des prix faibles, surtout quand ils sont comparés aux prix de l'habitat. Des ratios peuvent être de « x10 » parfois, ce qui pose un certain nombre de questions.
- Des coûts d'intervention élevés sur le bâti ancien.

En fait, nous sommes dans un modèle dont nous nous apercevons qu'il est classique : je fais une zone, pour implanter des entreprises. Quand il reste 2 ou 3 parcelles à commercialiser, on se dit : « Il faut en faire une nouvelle ». En parallèle, vous avez les entreprises qui s'implantent, la qualité de la zone et du bâti se dégradent. De fait, le chef d'entreprise a l'idée, pour se développer, de s'implanter sur une nouvelle zone et nous partons dans une spirale. Le ZAN est la fin de cette spirale.

Soit on se dit : « On arrête ici l'histoire et l'on ne peut rien y faire » ou alors on se pose la question : « Est-ce qu'il n'y aurait pas des marges d'amélioration ? » et il y en a beaucoup.

Déjà, il faut voir que nous sommes à un tournant – je pense que vous le vivez en tant qu'élus – sur les questions de transition écologique, de recrutement, de l'entreprise, etc. La zone industrielle est la troisième révolution industrielle. Aujourd'hui, nous arrivons à la quatrième révolution industrielle. C'est plus complexe, ce sont des savoir-faire différents. Nous avons les questions de CVAE, cet impôt qui est directement liée aux zones d'activités, c'est une question fiscale.

Nous avons la question des cœurs de ville dont nous avons parlé. Nous voyons que ce monde est en train de changer et que les zones d'activité sont de vieux outils.

Comment peut-on mesurer la performance d'une zone d'activité ? Souvent on se dit : « C'est bien, nous avons vendu le foncier, la zone doit être performante ». Nous vous proposons une lecture un peu différente avec trois axes de travail pour analyser la performance :

- Comment est-ce que la zone d'activité contribue au bon fonctionnement des entreprises ? Comment va-t-elle aider les entreprises à se projeter dans l'avenir, pour sa quatrième révolution industrielle ?
- Il y a la question de la transition écologique, pas uniquement pour les entreprises, mais aussi pour les employés. Je ne sais pas si vous vous êtes penchés un jour sur la question de faire de la mobilité alternative (de la mobilité douce) sur les zones d'activité : c'est un peu compliqué.
- Le dernier point concerne les évolutions sociétales. Cela fait 20 ans que nous nous promenons dans les zones d'activité, où l'ambiance est parfois un peu lourde. Parfois, nous ne savons même pas où déjeuner parce qu'il n'y a pas de restaurant. Il n'y a pas d'offre.

Ces trois axes, qui sont intéressants, sont complémentaires.

Quelques pistes :

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

- **Revisiter les règles d'urbanisme.** Tout le monde a 5 mètres de recul de chaque côté, sans trop savoir pourquoi. Ainsi, ce sont 40 % du foncier qui s'en vont sur une parcelle de 2 000 m². Il y a des endroits où le recul est de 3 mètres. Si vous regardez la rigueur hollandaise, ils sont bien collés les uns à côté des autres. Nous sommes dans le même système européen, donc avec à peu près les mêmes règles. Nous nous posons donc la question de cette marge de recul, de cette façon de penser. Nous sommes dans une logique de lotissement. Or, si nous voulons densifier, il faut peut-être faire le parallèle avec les villes, avec les logiques urbaines.
- **Densifier par l'immobilier d'entreprise :** est-ce que tous les artisans et toutes les activités économiques ont besoin d'avoir cette parcelle et ce bâtiment au milieu ? Toutes les logiques de densification par l'immobilier d'entreprise se mettent en place, ce qui représente une première piste de travail.
- **Penser verticalité.** Cette fameuse verticalité existait par le passé. Autrefois, les usines Ford étaient verticales parce que les gens ne pouvaient pas se déplacer autrement qu'à vélo ou à pied, donc il fallait que les usines soient à proximité de l'habitat. Les exemples cités ici à Genève, à Vancouver, au Japon montrent que nous savons faire la verticalité, dans la logistique et dans l'industriel. Nous ne disons pas que c'est la solution, mais nous disons que ce n'est pas une problématique technique. C'est une autre problématique, mais pas une problématique technique.
- **Intensifier les usages.** La question sur laquelle nous militons – nous avons écrit un guide sur le sujet pour un organisme en charge du foncier – est l'intensification des usages, qui va un peu plus loin que la simple densité. Comment intensifier ? Comment faire plus sur la même quantité de foncier ? Comment accroître dans la durée et augmenter les usages ? Je vous montre un exemple très intéressant, qui est celui de Supernova à Savoie Technolac, parce qu'il cumule des usages. Au rez-de-chaussée : de l'activité économique classique ; dans les étages : des bureaux et un espace de coworking ; au dernier étage : un restaurant. Là, nous entrons dans des logiques d'intensification.
Nous avons deux axes de travail par rapport à cette intensification (où il faut un certain nombre d'acteurs, comme les architectes qui « snobent » un peu la question de l'industrie en termes d'immobilier et de façons de faire), dont le premier est la **modularité des usages**. L'outil de l'entreprise évolue, il faut qu'elle soit agile, alors qu'elle est figée. Ainsi, comment pouvons-nous travailler dessus ? Le deuxième axe est la **réversibilité des usages**. Quand on voit la quatrième révolution industrielle, on s'aperçoit, de tous les exemples que nous étudions, que la façon de produire se concentre. On a besoin de moins d'espace, parce que l'on a plus de machines.
- **Repenser le stationnement et renforcer les mobilités douces.** 10 à 15 % des surfaces totales sont du stationnement : « Il faut quasiment que je stationne dans mon entreprise », qui est la même problématique pour les boulangeries. Nous voyons que beaucoup de pistes de travail existent : des parkings silos, des parkings sous les bâtiments, des parkings au-dessus des bâtiments comme aux Pays-Bas, mais il y a toute la problématique de la mobilité. Il y a donc un grand chantier à engager, parce que cela représente tout de même 10 à 15 % de la surface totale.

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

- **Déconnecter les usages du foncier.** Nous arrivons à une question qui est de se demander : « Devons-nous tout traiter à l'échelle de la parcelle ? » Ne pourrions-nous pas déconnecter la logique de se dire : « au lieu d'être à la parcelle, on travaille à l'ilot ». Nous avons par exemple cette logique pour le stationnement mais c'est une bonne logique de réintégrer la nature sur les parcelles des entreprises. Mais souvent, on saupoudre de vert. Ne pourrions-nous pas les regrouper sur un seul endroit pour faire un espace qui soit aménagé, convivial ? Nous avons des bassins de rétention sur chaque parcelle, donc ne pourrions-nous pas penser à des bassins de rétention mutualisés ? Il en est de même pour la restauration, les show-rooms, les salles de réunions ou la logistique (sur certains parcs allemands) qui peuvent être mutualisés à l'échelle d'une zone.

Nous avons fait un calcul rapide : nous sommes partis sur une parcelle d'une surface de 100. Si nous avons 20 % de bâti, comment cela se passe-t-il si nous intensifions ? Jusqu'où pouvons-nous descendre ? En intensifiant (si nous avons besoin de 100 en surface totale pour accueillir 10 entreprises), nous pourrions arriver à le faire sur 16. Nous pourrions réduire pour utiliser juste 15 % de la surface totale. Ainsi, nous pouvons accueillir autant d'entreprises sur moins de foncier.

Un autre élément intéressant : nous avons calculé le périmètre de cette implantation (voirie, VRD et autres) qui coûte cher à l'aménagement, à l'entretien et encore plus cher à requalifier. Si nous intensifions, nous pouvons réussir à être à 40 %, ce qui représente 60 % de voirie en moins, et donc de coûts qui y sont associés.

- **Maîtriser les usages du foncier dans la durée.** Nous sommes donc en train d'évoluer dans la façon d'aménager. Il y a une dizaine d'années, a été organisé un colloque, auquel j'ai eu la chance de participer, qui s'appelait : « Réinventer la zone d'activité ». C'était un peu le tournant des années 2000 et 2010 où nous avons beaucoup parlé de qualité paysagère, de qualité du bâti, de la couleur du bâti, etc. C'était intéressant mais aujourd'hui, se pose la question de la maîtrise de l'usage du bâti. Nous arrivons à des approches un peu différentes et ce sont tous les débats qui ont lieu aujourd'hui dans un certain nombre d'organismes et de collectivités, pour savoir comment maîtriser dans le temps. Il est possible de travailler sur les actes de vente : il y a un grand débat sur : « Est-ce qu'il ne faut pas louer le foncier ? », entre le bail à construction et le bail emphytéotique. Nous avons aussi une reprise en main avec des **appels à projets** et des AMI. C'est un mot qui est sorti à Pornic, qui concerne les appels à projets pour des villages d'entreprises qui consiste à se dire : « Nous avons du foncier. Nous n'allons pas le vendre au premier venu, nous allons nous poser des questions sur qui nous voulons sur notre territoire, sur la complémentarité avec l'écosystème ».

Nous avons aussi des **opérations publiques**. En effet, si nous voulons maîtriser l'usage, l'acteur public premier est le plus grand garant : vous le faites à travers vos pépinières et un certain nombre d'outils.

Cependant, cela peut aussi être des **investisseurs/foncières privées**. Le métier de chef d'entreprise n'est pas de gérer du patrimoine, mais de faire tourner une entreprise. J'aurais tendance à dire : « Chacun son métier ». Nous passons d'une économie patrimoniale (« Je vends et je vais faire mon patrimoine avec cette logique ») à une économie de la fonctionnalité.

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Quand nous entrons dans cette logique, nous évoluons dans nos raisonnements. Nous avons beaucoup parlé d'aménagement et nous sommes en train d'entrer dans un logique où nous nous intéressons au fonctionnement des zones. C'est là que nous allons voir qu'il y a un énorme potentiel et c'est l'intérêt que nous trouvons sur ces territoires : l'aménagement, nous savons à peu près le faire, mais ne savons pas beaucoup nous intéresser au fonctionnement, alors que nous avons un potentiel énorme.

Le premier est la **qualité d'usage**. Des entreprises ont du mal à recruter, ce qui peut se comprendre quand on va sur certaines zones. Cependant, quand cela fonctionne bien, quand des associations sont dynamiques, on a envie d'aller sur ces zones, il y a des endroits où l'on peut se restaurer, on a des logiques d'after-work, on fait beaucoup courir les employés sur les zones d'activité, un certain nombre d'actions peuvent être engagées, qui accroissent la logique de qualité de vie. Nous pouvons même aller vers des logiques de prise en compte de transition écologique. Par exemple, les démarches comme les ventes de graines, où nous arrivons à avoir un dialogue qui s'installe, une qualité de vie pour les usagers.

Cela nous prépare à un point qui est encore plus intéressant, qui est celui de développer des réseaux entre les entreprises et de **développer des synergies**. Quand nous intervenons sur des zones et que nous interrogeons les chefs d'entreprise, la première demande qu'ils ont est : « Nous ne nous connaissons pas entre nous, nous aimerions bien nous rencontrer ». Quand ces synergies commencent à se mettre en œuvre, nous pouvons aborder tous les sujets. Je vous ai mis quelques exemples, comme les petits-déjeuners, les cafés d'information, etc. Quand on nous dit qu'il faut que les entreprises achètent éventuellement ensemble de l'énergie, cela fait plus de 15 ans qu'aux Pays-Bas, les associations d'entreprises sur les zones d'activité achètent de manière groupée du gaz et de l'électricité. Elles ont de l'avance sur le sujet.

J'ai mis en avant l'exemple du Port de Strasbourg : ce sont 14 synergies mises en œuvre, 5 200 tonnes de déchets valorisés en 2020, 347 000 euros d'économie, 67 000 km évités et près de 3 500 tonnes d'équivalents CO₂ évités. Nous touchons, à travers ces synergies, des questions économiques, environnementales et sociétales.

Nous pouvons aller plus loin parce que l'entreprise de demain se réinvente. Elle utilise de nouveaux outils. Il faut repenser les process, il faut inventer des solutions et se dire que ce type d'opérations sur des zones d'activité – les micro-usines que nous voyons sortir, la belle opération sur La Forge qui va sortir, etc. – a du sens. Mutualiser des outils, faire des rencontres entre les chefs d'entreprise, travailler sur les entreprises 3D et autres, mais aussi accompagner les start-ups industrielles. Nous nous sommes beaucoup focalisés sur les start-ups « tech », sur les applications, mais il y a aussi tout un milieu qui existe, qui est celui de la Fab-Lab, c'est celui des start-ups industrielles qui vont concevoir les solutions de demain.

Si nous voulons faire cela, nous nous apercevons, quand nous étudions un certain nombre de zones, de la problématique de la centralité : recréer la place du village. Comme vous le savez, nous n'aimons pas tellement marcher, donc si nous voulons faire des synergies – des études montrent que nous marchons de 300 à 500 mètres –, nous devons nous demander, quand nous intervenons sur une zone : « Comment recréer des lieux où les entreprises, les acteurs peuvent se retrouver ? ».

Nantes Saint-Nazaire

Pôle métropolitain

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Au final, depuis tout à l'heure, je parle de zone d'activité, mais nous devrions dire *les* zones d'activité. Il n'y a pas de définition juridique mais nous voyons que ce n'est pas la même chose d'accueillir des entreprises sur une petite zone à côté d'un village, en continuité urbaine, ou d'avoir une grande zone industrielle sur un axe structurant ou à côté d'un équipement majeur. Nous voyons qu'il y a une nécessité de réfléchir à la bonne échelle, au bon niveau d'intervention, de créer des schémas de zone d'activité, des schémas d'offres et autres, et de se demander : « Comment maintenir une diversité de ces zones, une diversité d'intervention ? Comment maintenir un maillage territorial ? ».

Il y a toute cette réflexion derrière de se dire que nous pouvons intervenir sur les zones. Il y a énormément d'opportunités, il y a des stratégies à trouver mais il y a surtout une vraie réflexion à mener en se demandant : « Comment différencier les zones à l'échelle d'un territoire ? » et « Comment décliner un projet politique sur ces zones d'activité ? ».

Pierre-Cécil BRASSEUR

Après avoir vu ce grand panorama, nous allons essayer, non pas de synthétiser, mais d'en sortir des éléments clés. Nous voyons bien apparaître, à travers toutes ces problématiques, que nous sommes dans ce changement de modèle. Certains parlent du « monde d'avant » et « du monde d'après ». Nous voyons que le « mur » (la grande problématique) n'est peut-être finalement pas tant le ZAN mais toutes les problématiques économique, sociales et environnementales que nous avons présentées dans cette présentation.

Penser un nouveau modèle pose un certain nombre de questions. Il va falloir réinterroger un certain nombre de modes d'intervention sur ces espaces. Nous n'avons pas cité, parce que nous n'avons pas voulu encore faire l'analyse du territoire dans ces chiffres, mais nous parlons d'un nombre d'hectares très important sur chacune des collectivités. Nous parlons d'environ 30 à 40 % des emplois du territoire, donc des actifs du territoire. Nous voyons donc que nous allons devoir changer un certain nombre de sujets, dont l'urbanisme que nous avons vu. Il va falloir interroger tout ce sujet de la complémentarité, de la cohésion territoriale, du maillage, de la spécialisation ou non, de la diversité des lieux. Il va aussi falloir se dire que nous allons devoir faire avec, ce qui représente la nouveauté.

En France, nous sommes dans une culture de l'aménagement, de la maîtrise publique, des grandes opérations. La culture du débat et de la concertation arrive mais il va falloir imaginer des solutions ensemble, impliquer un certain nombre d'acteurs, dont nous ne pouvons pas savoir quel est leur degré d'implication, donc nous devons avoir ce travail de connaissance et d'implication.

Quand on voit tous ces lieux que l'on a cités, nous voyons que la puissance publique ne pourra pas tout racheter, tout refaire, tout repenser. Il va donc falloir se poser la question : « Par où commencer ? ». C'est cela que nous allons tester dans nos sites d'expérimentation, pour chercher le bon lieu qui va faire « effet levier ».

Nous avons parlé des centralités, mais il n'y a pas que les centralités. Il y a peut-être des lieux, des entrées, des espaces vitrines, des lieux de communication qui sont aussi des lieux sur lesquels nous pouvons intervenir. Au-delà des lieux, nous allons nous poser la question du « Pourquoi ? ». C'est un peu là-dessus que nous aimerions conclure notre présentation : « Intervenir oui, mais pour qui et pourquoi ? Comment commençons-nous à l'observer ? ». En

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

résumé, demain, quel est le rôle de la puissance publique ? Est-ce que je dois choisir à qui je vends ou qui j'accueille sur le territoire ? Est-ce qu'il faut cibler ? Est-ce qu'il faut hiérarchiser ? Qu'est-ce que j'attends de mes zones d'activité ? À quoi servent-elles dans mon système territorial, par rapport aux liens avec le logement, etc. ? Dans nos projets de territoire comment est-ce que j'utilise tous ces lieux de l'économie pour contribuer au développement des écosystèmes ? Nous avons bien vu que l'économie s'aide de plus en plus de l'écosystème mis en réseau. Quel type de solutions est-ce que je souhaite faire émerger dans ces lieux pour répondre aux défis territoriaux ? Nous avons évoqué les questions sociétales et celles du changement climatique.

Au final, nous aurons envie de vous proposer cette réponse à la problématique de départ, en disant que le ZAN n'est finalement pas une contrainte. Il peut être une opportunité, mais avec des conditions :

- 1- **Reformuler un projet politique**, ce qui nous impacte directement. À quoi cela sert-il et pourquoi développons-nous de l'offre économique ?
- 2- **Penser cette diversité** de cohésion, de complémentarité du territoire par rapport à la diversité de vos ressources territoriales.
- 3- **Renforcer l'efficacité de l'action publique**, c'est-à-dire que j'accepte de regarder combien cela coûte, combien cela rapporte et comment je veux réorganiser l'action publique en conséquence. Les modèles économiques consistent à penser l'économie qui est justement en train d'évoluer et de muter. Nous avons parlé de quatrième révolution industrielle, mais même dans l'économie résidentielle, nous voyons que nous avons de nouveaux modèles.
- 4- **Développer des solutions avec des entreprises.**
- 5- **Repenser l'action des services économiques.** Nous avons cette ambition d'aller jusque-là avec vous, de se demander : « Qu'est-ce qu'un service économique au service du projet de territoire ? » Nous voyons que le modèle est en train de changer, et c'est cela que nous vous proposons d'explorer dans toute cette démarche dans les quelques mois qui vont arriver.

Nous vous invitons à réagir.

Frédéric VASSE

Merci beaucoup à Pierre-Cécil [BRASSEUR] et Jean-François [VALLES].

Quand nous avons commencé à travailler avec SYNOPTER, nous nous sommes rendus compte qu'il y avait matière déjà à partager avec vous un certain nombre de choses, parce que nous connaissons bien les interrogations que vous avez autour de la perspective du ZAN, et notamment sur la question économique, mais ce n'est pas la seule.

Ce que je trouve intéressant, dans les propos de SYNOPTER, est qu'il y a une vraie articulation de la place du développement économique à l'échelle de l'organisation de la vie des citoyens, des habitants sur leur territoire. C'est la base du territoire, c'est tout cela qui est réinterrogé dans cette perspective historique.

Qui a envie de réagir ? J'imagine qu'il y a peut-être des questions de compréhension ou sur des sujets ? Nous avons la chance d'avoir le niveau de réponse en face de vous aujourd'hui, donc nous en profitons. Nous avons 45 minutes au maximum pour débattre jusqu'à 12 h 00 ou 12 h 10. N'hésitez pas à avoir des réflexions, ou à rebondir.

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Eric PROVOST

Je veux bien commencer parce que je ferais bien un petit raccourci avec l'actualité des retraites. Je trouve que ce qui n'est pas évoqué dans la manière dont on commercialise les zones d'activité, dont on répond aux attentes des industriels ou des artisans, est que le foncier du patrimoine est souvent une manière de compenser les systèmes de retraite (qui ne sont pas à la hauteur) pour un certain nombre de professions.

Dans les éléments d'explication de cette question foncière, je trouve qu'il y a une question sociale et une question individuelle qu'il faut intégrer. Comme nous l'avons évoqué tout à l'heure dans les ateliers, sur notre secteur, nous avons souvent critiqué le fait que le Grand Port autonome faisait de l'AOT (location de terrains) et ne les vendait pas. Nous en profitions pour dire : « Nous, dans les collectivités, on vous vend le terrain et vous devenez propriétaire ». C'était un argument de développement.

Aujourd'hui à la CARENE, on se dit qu'il faudrait bien commencer à expérimenter le fait que l'on ne vende plus les terrains, mais que l'on se contente de les louer, avec des droits réels. On est en train de basculer et de dire : « Le Port avait raison de se positionner ainsi ». Nous n'y arriverons qu'à si nous résolvons aussi cette question sociale et sociétale de la manière dont les chefs d'entreprise et les investisseurs voient la perspective du foncier économique.

Delphine BONAMY

Bonjour, je suis élue à Nantes Métropole. Merci beaucoup pour votre présentation, je trouve que tous les enjeux y sont, avec les propositions, donc cela fait vraiment plaisir à voir et à entendre.

Je me disais, pour aller encore plus loin, que je serais presque allée dans la conclusion : parlons-nous encore de zone d'activité économique aujourd'hui ? N'est-ce pas le concept de zone d'activité, avec toutes vos propositions, notamment sur la qualité et la mutualisation des usages, où l'on sort du regroupement d'entreprises uniquement sur un même territoire pour entrer dans une diversité d'usages ? Je voulais saluer cela, nous pourrions presque revoir ce concept.

Je partage ce qui a été dit sur la maîtrise du foncier pour lancer les choses et faire muter ce qui est existant. Certes, la puissance publique ne peut pas tout acheter, mais elle va devoir quand même se saisir des espaces pour faire muter.

Frédéric VASSE

Trois premiers éléments de réponse sur la question du foncier comme patrimoine pour payer la retraite, la question du concept par l'utilité et le sujet de la location (l'exemple du Grand Port Maritime), et Mme ROLLAND.

Johanna ROLLAND

Merci beaucoup pour la présentation, j'ai deux questions.

Premièrement, sur le cadre global, ne croyez-vous pas que, pour pouvoir entamer ces transformations de manière efficace, il faut aussi qu'il y ait une évolution des règles du jeu

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

nationales en matière d'allocation des ressources pour les collectivités ? Jè m'explique : tant que les Maires réussiront à boucler leurs budgets en faisant des zones d'activité économique qui s'étendent parce qu'il y a eu une réduction progressive des ressources et de l'autonomie de nos collectivités, même en poussant forcément cette transformation, par bonne volonté locale ou par coopération, il y aura une forme de contradiction avec les équilibres économiques. Comme si nous nous retrouvions dans un moment où les collectivités et les territoires pouvaient prendre de l'avance sur cette transformation, mais s'il n'y a pas de mutation de la législation nationale sur les règles du jeu, il y a forcément, à un moment donné, un effet levier qui sera extrêmement minoré. J'ajoute un élément à cette première question : comment analysez-vous la conséquence de la suppression de la CVAE et la manière dont sont aujourd'hui envisagés par l'État le remplacement et la compensation avec une part territorialisée – une petite part, mais une part tout de même – sur ce sujet-là ?

Deuxièmement, vous avez expliqué, de manière tout à fait nette, comment, sur les zones d'activité économique telles qu'elles sont aujourd'hui, on pouvait sortir de la logique de parcelle pour passer à une logique d'îlot, avec un enjeu qui est de sortir notamment de la mono-fonctionnalité. Vous avez donné l'exemple des espaces verts, d'avoir des endroits où l'on fait des choses moins cosmétiques et plus profondes.

Comment expliquez-vous, identifiez-vous les freins, parce que notre sujet est de partir du réel pour identifier à quoi nous sommes confrontés pour réussir à les dépasser et les transformer ? Je constate que cette mutation a commencé quand on parle du logement. Je prends un exemple concret : sur l'Île de Nantes, nous avons aujourd'hui des parcelles où nous arrêtons de fonctionner en mono-parcelle et en mono-lot. Nous y faisons de plus petits lots, ce qui permet d'abord une diversité d'acteurs et ce qui permet très concrètement de couper une grande parcelle en quatre et que seul un quart soit consacré au stationnement. C'est tout le stationnement qui est concentré là, ce qui nous permet de désimperméabiliser les trois autres parcelles.

Je pars de cet exemple pour demander : « Dans l'analyse qui est la vôtre de notre territoire mais plus globalement, qu'est-ce qui fait aujourd'hui que nous commençons à réussir à faire cela sur des zones de logement et que c'est à ce stade plus compliqué pour que nous puissions identifier les freins, et les obstacles et les lever ? ».

Jean-François VALLES

Nous allons répondre en deux temps, puisque vos questions sont liées autour de la propriété. Comment avons-nous travaillé sur le guide que nous avons écrit sur le sujet ? Nous l'avons fait pour le centre d'études des ressources foncières, avec des gens qui tenaient exactement votre discours : « Nous vendons parce que cela représente une plus-value pour l'artisan ou le propriétaire ». C'est un discours qui valait il y a bien longtemps mais aujourd'hui, quand nous intervenons sur des requalifications de zones, nous avons des SCI familiales avec des propriétaires qui nous disent : « J'ai un problème, il faut que je transmette mes vieux bâtiments que je n'ai jamais entretenus à mes enfants ». Et ce bâtiment ne vaut rien.

Il faut, dans certaines zones, ce qui va faire le lien avec la question que posait Madame la Présidente apporter de la valeur ajoutée sur ces sites. Sur cette question, nous avons un certain nombre de croyances et nous sommes un peu en retard sur les zones. Nous avons toujours un peu de retard par rapport à l'habitat, nous sommes encore dans une logique

Nantes Saint-Nazaire

Pôle métropolitain

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

pavillonnaire. Il est vrai qu'il y avait cette question de se dire : « Je suis propriétaire et je vais, par le biais de ma SCI familiale, pouvoir me verser des loyers ».

J'ai la chance de travailler dans plusieurs pays, dont le Maroc. Au Maroc, les CCI françaises gèrent de très beaux parcs, et leur argument premier est de dire : « Nous allons vous louer du bâti, nous allons vous louer du foncier. Cela va vous permettre de dégager de l'argent pour le fonctionnement de votre entreprise ». C'est une révolution culturelle.

Vous avez posé à juste titre la question des banques, des acteurs qui sont derrière. Si vous prenez Genève, la FTI (Fondation des Terrains Industriels) ne fait que du locatif, du foncier. L'EPF de Haute-Savoie, qui est un territoire très contraint – nous apprenons beaucoup des territoires contraints –, vient de sortir une foncière et les Intercommunalités dans les foncières se sont engagées à ne plus vendre le foncier, mais à le louer. Des outils se mettent en place en ce sens. En fait, nous nous apercevons qu'il y a eu un piège.

Le bâtiment industriel a une durée de vie de 40 ans. Aux Pays-Bas, ils ont sorti – ou sont en train de sortir – une loi pour dire qu'un bâtiment vit 40 ans et qu'il faut le détruire au bout de 40 ans. Ce n'est pas comme un habitat. Nous avons donc une vraie problématique. À court terme, c'est intéressant parce que l'on transmet de la valeur, mais cela pose la question derrière de savoir ce que l'on fait du bâtiment. Il est vrai que nous sommes sur une évolution culturelle par rapport à ce sujet. Nous n'avons pas toutes les solutions.

Si nous prenons Savoie Technolac avec Supernova, nous nous apercevons qu'une vieille culture est derrière. Ils louent du foncier. Le bail est implanté depuis une vingtaine d'années. Mais quel est le pendant derrière ? Pourquoi est-ce que cela fonctionne sur l'Île de Nantes ? Est-ce qu'il y a une valeur ajoutée d'être présent ? Nous voulons être sur l'Île de Nantes, mais voulons-nous vraiment être sur une zone industrielle lambda ? Est-ce qu'il y a une valeur ajoutée, en tant que chef d'entreprise, à subir une autre façon de faire ? Quel va être mon intérêt de penser différemment ?

Tant que nous aurons des zones industrielles, des zones d'activité sans vie, sans services, où la qualité est discutable, où l'on ne connaît pas ses voisins, je pense que nous allons garder un biais culturel qui est : « Je préfère être propriétaire ». C'est un peu le même parallèle qu'avec les lotissements. Je pense que vous le vivez, pour ceux qui ont des lotissements, de se demander comment ramener de la vie dans les lotissements et comment les faire évoluer. Derrière, c'est vraiment cette question des aménités et des services qui vont permettre ce changement culturel, qui va être importante.

Pour enfoncer le clou sur la question de la propriété, nous pourrions nous dire que nous allons regarder ce que font les grands groupes, puisqu'ils ont des besoins pour sécuriser leur modèle. Dans un grand groupe industriel, vous avez une filiale en charge de l'immobilier et une filiale en charge de l'exploitation. Ce sont souvent deux entités différentes. Parfois, ce sont même des banques qui sont propriétaires du bâti et du foncier.

La vente du foncier est très française, nous l'étudions beaucoup par rapport à d'autres pays, ne serait-ce que des pays européens. Derrière, nous sommes dans une petite révolution culturelle, qui va, me semble-t-il, dans le bon sens. Elle vous permet, en tant que collectivités, de garder la main sur un certain nombre de sujets. Cependant, comme vous l'avez dit sur l'Île

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

de Nantes, il faut penser aux services qui vont derrière et il faut apporter des solutions à des habitants. Si vous dites à des chefs d'entreprise qu'ils vont devenir locataires, ils vont répondre que la banque ne va pas vouloir. Si vous leur dites qu'ils vont devoir partager les espaces, ils vont répondre que cela va être compliqué. Non, si c'est bien encadré et bien accompagné par la collectivité, si un travail est fait derrière, nous pouvons y arriver.

Pierre-Cécil BRASSEUR

Je vais compléter sur les éléments financiers, fiscaux ou même sur le modèle de la zone. La CVAE n'est indéniablement pas le bon signal. Je reprends les propos de l'ADCF sur ce propos-là, avec lesquels nous sommes tout à fait d'accord. Effectivement cela enlève une capacité financière. À terme, nous voyons bien qu'il n'y a pas de sécurisation, mais c'est le signal qui est derrière qui est aussi problématique. Pour vous, collectivités, quand on évalue le gain à soutenir l'économie, il est plus faible. Quand nous disons combien rapportent les zones, parce que quand on met la CFE et la CVAE, nous allons tomber entre 40 et 70 % du budget de la collectivité. Nous voyons donc que c'est un enjeu majeur.

Cela rejoint la question de la fuite en avant que nous évoquions tout à l'heure. Pour nous, la fuite en avant est LA bombe à retardement. Le vrai problème que vous allez tous rencontrer est la gestion de ces fameux 50 % de patrimoines bâtis qui ne sont plus en état, avec des SCI familiales qui ne sont plus en capacité de les gérer. Le problème de ces zones qui vont rapporter de moins en moins, soit parce qu'elles se paupérisent, soit parce qu'il y aura moins de relais fiscal, est qu'elles vont vous coûter de plus en plus cher. C'est le fameux « effet ciseau ». Ainsi, cette fuite en avant est bien une bombe à retardement, parce que nous allons avoir un stock de zones totalement déqualifiées ou plus du tout en état.

Je vais prendre l'exemple d'un territoire breton que nous avons croisé récemment, qui s'est rendu compte qu'il n'était plus du tout en capacité, concernant son réseau d'assainissement, de gérer ne serait-ce que les effluents actuels. Le coût de remise en état va s'ajouter, etc.

L'effet « ciseau financier » est donc présent pour vous et, en même temps, on supprime une capacité d'intervention. Nous n'allons pas entrer dans le débat de la façon dont il fallait la faire évoluer, mais nous pourrions tout à fait évoquer des pistes. Ce lien à la fiscalité, le lien social, qu'un chef d'entreprise se dise : « Si je ne paye plus rien à la collectivité, je me désintéresse du commun, du lien avec la collectivité », cela sera un vrai sujet.

Je finis sur la question de « zone » ou « pas zone ». Le terme « zone », sous un angle d'aménagement, pose question. Nous parlons de « pôle » en disant que ce qui compte est l'ensemble des usagers présents à l'intérieur d'un espace donné, qu'il soit mixte, non mixte, contigu ou non contigu. Ce qui va faire la valeur de la zone d'activité est l'intensité des échanges entre les acteurs.

Qu'appelle-t-on « zone » ou « pas zone » ? C'est un vrai débat dans tous les colloques : « Réinventer la zone », « La zone de demain », « La zone du futur », « La zone du XXI^e siècle » ou le « Parc d'activité ». Nous allons dépasser la sémantique parce que c'est toujours le même modèle à chaque fois. Par contre, l'intensité des échanges et des liens peut faire émerger d'autres formes.

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Jean-François VALLES

Un petit point complémentaire. Nous le voyons dans la littérature, cela fait 20 ans que nous sommes sur un sujet qui n'existe pas, parce que le législateur ne sait pas définir la zone. Vous le voyez dans la loi NOTRe, nous l'avons de nouveau dans le ZAN. Nous ne savons pas ce que nous mettons dans la « zone industrielle ». Nous avons lu beaucoup de littérature, nous nous « amusons » à rechercher le terme « zone », qui n'existe pas. L'écosystème local n'est jamais vraiment local.

Cela fait un parallèle si nous revenons à la question de la CVAE. C'est un véritable piège pour vous. Vous savez bien, pour les territoires un peu « remuants » sur l'acceptation de projets industriels ou d'aménagement, que cela sera un peu plus compliqué demain. Je pense qu'il n'y a pas eu cette vision à moyen terme sur ce sujet. Accueillir une industrie sur un territoire n'est pas toujours simple pour un élu. Il faut se « bagarrer », il faut expliquer, cela demande beaucoup de pédagogie. Il faut comprendre que des choix sont faits, et la fiscalité en fait partie. Si l'on retire la CVAE, qui n'est payée que par une infime partie d'entreprises en plus, il y a un risque que l'acceptation sociétale ou même des élus, se disent : « C'était intéressant avant, il y avait un peu de fiscalité ». Dans 10 ans, quelles seront les compensations qui seront versées ?

Demain, il y aura des mouvements industriels parce que nous avons des histoires de traits de côte qui vont changer. Nous sentons que ces changements inquiètent beaucoup d'industriels, de savoir où est-ce qu'ils pourront être réimplantés et quelle est la valeur ajoutée. Parfois, on peut aussi être dans des logiques complémentaires, qui est le système de BID (*Business Industrial District*) que nous voyons surtout dans les pays anglo-saxons. Ils ont une très belle démarche sur les zones d'activité : quand 50 % des industriels d'une zone votent l'engagement de faire ce type de structure sous forme d'association un peu plus structurée, cela dure 5 ans et derrière, la collectivité a la capacité de lever la taxe qui sera entièrement payée par les industriels. Celle-ci sera entièrement reversée à cette association qui va gérer la zone. Pourquoi le font-ils ? Vu la fiscalité qu'ils payent au niveau local, ils se disent que ce n'est pas la collectivité qui va entretenir, donc ils se responsabilisent.

Il y a peut-être un nouveau dialogue à instaurer avec les représentants des entreprises : « Peut-être que vous nous diminuez sur un certain nombre de sujets, mais il va falloir vous engager sur au moins l'entretien et le bon fonctionnement de ces espaces ». C'est un débat qui est un peu flou et que, en tant que techniciens, nous subissons aussi un peu.

Laurence GARNIER

Merci pour cette présentation, je crois que nous sommes effectivement au cœur des enjeux, en particulier sur notre département de la Loire-Atlantique qui est soumis à une pression foncière assez particulière et sans doute parmi les plus fortes de France, avec une augmentation démographique qui est la troisième française et des contraintes, en termes d'espaces naturels et de zones humides, qui sont aussi parmi les plus fortes au niveau national.

Je rejoins évidemment les propos que vous avez tenus et ceux de Johanna ROLLAND sur la question de la suppression de la CVAE qui casse ce lien entre la dynamique économique d'une collectivité et ses recettes, comme cela avait été le cas avec la suppression de la taxe

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

d'habitation précédemment. C'est un vrai sujet politique pour les Communes et même, au-delà, philosophique.

Je voulais vous interroger sur la façon dont vous voyez, dans le cadre du ZAN qui nous occupe beaucoup actuellement, l'articulation entre les zones d'activité économique et les zones de logements qui sont un impératif premier pour les élus, qui nous disent beaucoup qu'ils n'arrivent plus à loger leur population, et en particulier leurs jeunes. Je pense que nous avons un sujet d'articulation entre l'emploi et l'habitat qui est tout à fait essentiel pour aménager demain notre territoire de manière équilibrée.

Aujourd'hui, 82 % des créations d'emplois se font dans les métropoles. Je crois que c'est cela qu'il faut réussir à infléchir si nous voulons, demain, avoir des territoires équilibrés et avec les vertus écologiques que cela entraîne, parce que personne ne se satisfait des « aspirateurs à voitures » que nous constatons tous les jours autour des métropoles françaises.

Une interrogation plus précise sur ces zones d'activité économique : nous avons souvent le sujet des emplois logistiques qui se fait jour. Vous avez joliment dit tout à l'heure qu'il y avait une forme de résistance sur notre beau département à un certain nombre de projets. Nous l'avons encore vu à Montbert avec l'implantation, abandonnée depuis, de la plate-forme AMAZON. Cependant, que ce soit AMAZON ou d'autres, ces projets de plates-formes logistiques, qui correspondent à un mode de vie actuel, sont de plus en plus présents et sont très consommateurs d'espaces.

Comment voyez-vous la zone d'activité économique de demain, au regard de ces modifications d'emplois, et notamment des plates-formes logistiques qui arrivent de plus en plus nombreuses ?

Enfin, un dernier point de détail, mais qui est important. Le ZAN, ce sont des chiffres de surfaces artificialisées et à artificialiser dans les années à venir. Il y a des deltas de chiffres importants entre des structures comme le Cerema et des Agences locales, comme l'Agence de Nantes Saint-Nazaire, l'AURAN, l'Agence Nazairienne, etc. Avez-vous des éléments d'explication sur ces deltas qui sont extrêmement importants, parce que quelques hectares peuvent parfois représenter beaucoup ?

Aziliz GOUÉZ

Je vous remercie également pour votre présentation. Je crois que nous pouvons saluer votre fortitude parce que vous avez dit avoir passé 20 ans à arpenter ces zones d'activité, à errer à la recherche de lieux pour déjeuner, donc nous en sommes tous admiratifs.

Je voulais rejoindre le propos de Delphine BONAMY en revenant sur le débat « zone » ou « pas zone ». Il me semble qu'il y a aussi un lien entre ce moment du zonage, c'est-à-dire de cette pensée du développement économique comme étant d'abord inscrit dans ces zones et la question de la désindustrialisation et, aujourd'hui, de la réindustrialisation. J'ai le sentiment que, aujourd'hui, il faut que l'on commence par sortir l'usine du ghetto que peut être parfois cette zone d'activité. Nous voyons bien comment ces zones sont aussi le produit d'une pensée de la production industrielle, de la production manufacturière avant tout comme une nuisance. Elles sont parquées en périphérie des villes parce qu'elles font du bruit, elle sentent mauvais, etc. Vous avez souligné vous-mêmes que nous sommes dans un moment de transition où l'industrie se réinvente, où les process industriels sont en train d'être redéfinis, où l'on repense

Nantes Saint-Nazaire

Pôle métropolitain

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

– cher Thibaut GUINE – la logistique avec des systèmes de mutualisation et une façon d'inscrire à nouveau l'activité productive dans l'urbain. Il y avait cela en creux au début de votre présentation, vous avez bien dit qu'il y avait eu un phénomène de délocalisation au niveau local.

Il me semble que l'on doit commencer, au moins dans la façon dont on pense ces questions, par ne pas s'engouffrer dans une réflexion qui serait trop étroitement centrée sur le renouvellement des zones elles-mêmes. Nous devons repenser le lien entre l'activité de production, y compris industrielle, et les autres activités humaines. Nous devons donc repenser l'inscription de ces activités dans l'urbain au sens large. Quand je dis « urbain », je pense aux bourgs, hameaux, etc. Nous avons eu parfois, dans le cadre du Pôle, des discussions sur les hameaux, qui sont un trait distinctif du maillage territorial de la Loire-Atlantique et de la façon dont ces hameaux, qui, autrefois, pouvaient avoir des activités d'artisanat, de forge, etc. On dit maintenant aux artisans d'aller dans la zone. On pense à des villages d'artisans avec cette logique d'efficacité. J'aimerais bien, au sein du Pôle, que l'on puisse rouvrir le champ.

Une dernière chose m'a frappée. Je suis une nouvelle élue mais quand j'ai fait le tour des Intercommunalités, j'ai constaté que les sièges d'Intercommunalités étaient souvent situés dans ces zones d'activité, ces zones un peu impersonnelles. Je crois que c'est très symptomatique parce que cela correspond à un moment, dans une façon de faire le développement économique, en pensant les économies d'échelle. Là, j'ai l'impression que l'on entre dans un moment et que ce qui est en jeu est notre capacité à porter un nouvel imaginaire de l'industrie. En effet, comme vous l'avez dit, aujourd'hui les gens ne connaissent plus l'activité qui se tient dans les usines, dans les ateliers. Il y a un déficit de culture industrielle, technique et scientifique. Nos enfants ne vont plus visiter les usines. De fait, je pense que cela est aussi en jeu.

Frédéric VASSE

Je me permets juste une incartade à votre propos, Mme GOUÉZ. Hier, au séminaire de l'EPF, le représentant de la Chambre de l'Artisanat a insisté sur l'essor exponentiel des micro-entreprises et la demande des micro-entreprises de l'artisanat de revenir dans le tissu urbain, à proximité d'habitations. Je trouvais que ce propos venait éclairer ce sujet de la réarticulation du travail à l'échelle de tous les espaces de la ville.

Tristan RIOM

Bonjour, je voulais vous remercier de représenter le ZAN comme une opportunité, parce que c'est une opportunité de protection de la nature d'abord, mais si c'est une opportunité économique en plus, c'est tout de même une bonne nouvelle.

J'avais une question sur les mutations économiques. Nous parlons souvent de réindustrialisation mais en réalité, il y a des choses que l'on produit aujourd'hui que l'on va moins produire dans le futur. Il y a aussi des choses qu'il faut que l'on relocalise.

Est-ce que ce sont les mêmes espaces que l'on arrive à faire muter ou est-ce qu'il va falloir que l'on aille « manger » de la terre agricole pour les nouvelles industries dans le futur ? Arrivez-vous à traiter ces questions ?

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Pour connecter avec l'atelier des élus que nous avons eu tout à l'heure, vous nous dites que nous devons nous repositionner sur : « Qu'est-ce que le développement économique ? » et « À quoi cela sert-il ? », ce qui est très intéressant. Nous nous sommes aussi posé la question : « Est-ce que la collectivité doit être plus interventionniste dans l'économie liée à l'agriculture, mais pas que ? ». Avez-vous des repères d'idéologie ou de doctrines ?

Après, il y avait une question en lien avec le transport, mais cela a été soulevé par Aziliz GOUEZ : « Comment faisons-nous ? Est-ce que l'avenir est fait de tramways qui nous emmènent d'une zone d'activité à une autre même si elle est revisitée ? ».

Thibaut GUINE

Nous avons beaucoup de zones pour lesquelles nous pouvons demander : « Que vont-elles devenir ? Quelle est la capacité de transformation que nous pouvons avoir de ces zones ? Comment y intégrer du logement ? ». En effet, elles ont été développées à un moment où cela n'était pas spécialement intégré. Nous voyons aussi qu'il y a des questions sur les mobilités puisque nous voyons bien qu'elles seront de plus en plus restreintes pour de nombreuses raisons, dont des raisons de coût. Aujourd'hui, prendre la voiture n'est pas si simple que cela, à deux euros le litre d'essence ou de diesel.

Nous le voyons bien et nous avons eu ces débats-là dans le cadre des questions des cœurs de ville où nous voyons bien que la place de la voiture est questionnée. Il faut que nous puissions proposer des solutions aux uns et aux autres, pour pouvoir aller à son travail. C'est une chose toute bête, mais comment peut-on transformer ces zones ? Quel outil, pour réamorcer la question des cœurs de ville, comme vous l'évoquiez tout à l'heure ? Je sais que le Pays de Blain a sûrement un programme sur ce sujet, mais nous avons bien vu que les stratégies des années 1990-2000 avaient mis en difficulté ces cœurs de ville. Comment le ZAN peut-il être un outil de transformation de ces cœurs et les réamorcer ?

Ne faudrait-il pas inventer une nouvelle fiscalité ? Nous évoquons la question de la logistique. Concernant la question de la livraison de colis en B-to-C (« Business to Consumer » : d'une entreprise vers un particulier). – je dis toujours que certains se font livrer en 24 heures par AMAZON un câble HDMI qu'ils auraient pu aller acheter simplement en bas de chez eux –, n'y aurait-il pas un modèle économique que l'on peut questionner, que l'on peut réguler par une nouvelle fiscalité ? Cela pourrait nous permettre de lever de nouvelles capacités de recettes, pour répondre à ces défis de demain.

Pierre-Cécil BRASSEUR

Quand nous avons parlé des délocalisations locales, nous n'avons pas eu le temps de tout détailler. Nous appelons souvent cela un « refoulement positif » : l'industrie, dans les années 70, est sortie des villes. Il y avait des questions politiques et des questions sociales mais il y avait cette question de vouloir assainir la ville et sortir l'industrie qui, elle-même, trouvait de nouveaux de lieux et les infrastructures de transport routier permettaient de reconnecter les espaces, etc. Les habitants s'équipaient en voiture individuelle et donc le modèle pouvait tourner.

Sauf que, dans ce mouvement de refoulement, on n'a pas refoulé seulement l'industrie et l'on a créé des déséquilibres de rapport entre l'habitat et l'emploi, c'est-à-dire que l'on a dissocié

Nantes Saint-Nazaire

Pôle métropolitain

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

l'habitat et l'emploi, mais on ne l'a pas maîtrisé. Il y a des territoires, ici comme dans n'importe quelle métropole française, où l'on se rend compte, quand on est en périphérie, que les actifs qui habitent en périphérie viennent travailler dans le cœur. Cependant, les entreprises qui se sont relocalisées à ces endroits-là font appel à des actifs qui viennent d'encore plus loin. On a donc encore plus refoulé les populations, ce qui explique l'augmentation importante du trajet domicile-travail.

Cela pose une question à laquelle je n'ai absolument pas de réponse simple – mais vous vous poserez la question à l'échelle du SCoT – sur le lien entre l'habitat et l'emploi. Nous allons donc devoir interroger les lieux de l'économie, non pas les « zones » / « pas zones », mais nous devons parler des lieux parce qu'il y a plein de lieux différents : des lieux accessibles, pas accessibles, visibles, pas visibles, en centralité, pas en centralité, en frange, à côté d'une ressource naturelle ou non, etc.

En fait, c'est la diversité de vos ressources territoriales qui peut qualifier l'intérêt, pour une activité, de se retrouver dans tel ou tel lieu ; soit parce qu'il y a une fonctionnalité qui l'intéresse, soit parce qu'il y a un environnement économique dans lequel elle va se connecter. Cela veut donc dire qu'il va falloir retravailler la géographie des lieux. Il y a l'imaginaire et il y a la géographie de tous ces lieux. Aujourd'hui, on parle « centre » / « zone ». Nous, quand on fait des typologies, nous pouvons avoir des dizaines ou des quinzaines de lieux qui n'ont pas les mêmes fonctionnalités ni les mêmes ressources. Il faudra peut-être l'écrire, c'est peut-être le SCoT qui le proposera.

Concernant la place de l'activité dans « l'enveloppe urbaine » (c'est l'endroit où l'on a cassé des fonctionnalités écologiques), on peut essayer d'y intensifier les usages, tout en gardant les équilibres de qualité d'usage. Car on voit que l'on a une réserve énorme de capacité dans ces lieux.

Il y a donc des zones dans lesquelles il y aura un intérêt à ne pas avoir de localisation, d'autres un intérêt à les intensifier et à les renouveler, et dans lesquelles il faudra que vous interveniez en tant que puissance publique. Cependant, dans certains territoires – on n'a pas parlé de résilience –, c'est un peu moins le cas en Loire-Atlantique en raison de toutes les pressions, mais il y a des endroits en France où il y a trop de zones économiques. Nous savons que ce n'est pas un problème de ZAN mais c'est parce qu'il y a trop de zones. Toutefois, supprimer une zone d'activité est encore plus complexe que de la laisser et de faire croire que l'on en a besoin.

Jean-François VALLES

Cela rejoint ce que vous disiez à juste titre tout à l'heure : l'industrie a évolué, mais le monde artisanal aussi. C'est certain qu'il faille retravailler l'imaginaire, mais au final, on revient à la question de la maîtrise. La question de la maîtrise est une question centrale. Nous avons eu la chance de travailler fort longtemps sur Bas Chantenay par exemple, qui reste un vrai tissu industriel en cœur de ville. Quand nous avons interviewé des chefs d'entreprise, ils disaient : « Nous sommes contents d'être là parce que nous sommes en cœur de ville ».

Premièrement, nous avons le problème de la maîtrise. Cela fait très longtemps qu'il y a des travaux sur les cours artisanales, les cours industrielles, les quartiers, etc - nous voyons ces termes depuis un certain temps. Il me semble qu'il est compliqué de dire à un promoteur

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

immobilier qui va faire du tertiaire : « au rez-de-chaussée, c'est de l'artisanat ». Le débat est là, sur la maîtrise. Comment est-ce que la collectivité locale arrive à maîtriser des espaces; en disant que ce n'est pas de l'artisanat d'art ? Non, c'est du vrai artisanat avec des fonctions supports au fonctionnement des villes. Nous sommes sur ce sujet-là.

Deuxièmement, concernant l'industrie de demain, Pierre VELTZ en parle très bien et dit que ce ne seront pas de grands mastodontes. Ce seront de petites entreprises qui sont peu créatrices d'emplois. Ce sont tous les services que nous aurons autour qui vont apporter de la valeur ajoutée. Tout cet écosystème est donc à repenser et à requalifier parce que ce ne sont plus du tout les mêmes emplois. Nous revenons donc à cette question de la maîtrise, de l'offre et à cette question des écosystèmes locaux.

Tout cela fait un peu le pendant par rapport à votre question sur l'acceptation de certains projets. D'ailleurs, c'est un projet politique, mais celui-ci doit être basé sur de la connaissance : la connaissance du territoire et la connaissance de ce qui est attendu de la population (les besoins de la population). J'ai la chance de faire de la formation pour la plupart de vos développeurs économiques. Ils ont parfois des regards un peu critiques sur vous, mais ils me disent : « Nous ne comprenons pas tellement. Nous avons le ZAN, un taux de chômage de 5 % mais nous allons tout de même faire une zone d'activité pour attirer les entreprises. Nous n'y arrivons plus parce que nous ne comprenons pas l'intérêt qu'il y a derrière ».

Je crois qu'il faut revenir à la question : « Pourquoi fait-on du développement économique ? Quel est le projet politique ? Par rapport à quel sujet ? Qu'est-ce que l'on va répondre ? Est-ce ajouter une brique ou consolider un écosystème ? » Je ne sais pas y répondre, ce sont des questions qui sont éminemment politiques.

Techniquement, notre métier est du conseil, mais là nous sommes sur une question : « Est-ce que le foncier qui reste, le foncier que l'on va dégager est pour mettre une énième entreprise dans le même secteur ? ». Je travaille beaucoup en région Centre et je peux vous dire qu'ils ont traité la question de la logistique... Le long de l'autoroute... Parfois, ce sont juste des questions de recrutement. Il y a aussi des questions de population qui disent : « Nous venons dans certains lieux, nous n'avons pas de problème d'emploi. Nous travaillons plutôt dans la métropole et là, on vient nous apporter quelque chose qui ne va pas contribuer au territoire ».

C'est là que l'on réinterroge ce rapport qui est le rapport entre l'entreprise et le territoire, le niveau de contribution, ce que l'on veut faire demain et la façon d'accompagner les mutations. Derrière, le mot clé que nous avons envie de vous faire passer est de **renforcer la connaissance**. Il faut un vrai projet politique. Je ne veux pas être provocateur, mais quand on me dit : « Nous faisons des zones d'activité pour l'emploi et la fiscalité », c'est un moyen au service d'un projet politique. Il faut revenir là-dessus. Il faut se poser la question de la maîtrise : Comment est-ce que l'on maîtrise aujourd'hui ? Comment est-ce que l'on maîtrise demain ? Surtout, comment travaille-t-on avec les entreprises dans des logiques collectives ? C'est la base et c'est là qu'il y a de grandes marges de progrès. Ce qui est passionnant dans notre métier est que, à chaque fois que l'on fait du collectif, on a des solutions très intéressantes et innovantes et nous voyons apparaître de vraies complémentarités entre l'action publique et l'action privée.

Nantes Saint-Nazaire

Pôle métropolitain

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

Eric PROVOST

Je pense qu'il faut que l'on segmente notre réflexion. Nous parlons au sens large des zones d'activité, des lieux d'activité, mais je pense que nous avons tout de même une spécificité. Vous avez évoqué le Bas Chantenay et la zone industrialo-portuaire de Saint-Nazaire. Il est clair que nous n'allons pas réimplanter ces emplois et ces industries dans des cœurs, des bourgs, etc. Qui plus est, le chantier naval est à 5 minutes du cœur de ville donc il n'est pas si éloigné que cela.

Dans notre réflexion de réaffectation des lieux et des zones d'activité, il faut que nous prenions en compte le territoire de l'industrie lourde – au sens positif – que nous avons, qui présente des caractéristiques. Il n'est pas adaptable à ce que nous laissons supposer comme relocalisation. Par contre, effectivement, concernant l'architecte qui est au cœur d'une zone industrielle, nous pouvons nous poser la question : « Pourquoi est-il venu là ? ». Il a peut-être des solutions pour réimplanter.

Ainsi, je pense que nous devons avoir une mesure dans la manière dont nous allons aborder ces différentes questions, en fonction des natures d'activité. Autrement, nous allons peut-être nous confronter un peu trop.

Jean-François VALLES

J'ai la chance de travailler sur votre territoire. Vous avez des moteurs industriels, et j'ai presque envie de dire qu'il faut les magnifier. Vous avez entièrement raison, il y a de l'industrie lourde, il y a de l'industrie que nous ne pouvons pas changer, qui est à proximité d'équipements qui sont très bien connectés. Il y a une diversité du monde économique mais il faut garder ces moteurs-là et se demander en quoi ces moteurs sont des accélérateurs pour le territoire. Comment se servir de ces entités industrielles qui sont passionnantes à travailler pour aller plus loin ?

Dans nos travaux, quand nous discutons avec les chefs d'entreprise, nous voyions que ce qui est très intéressant dans les grandes industries de ce type-là est que les industries ont toujours su faire du lien. L'industrie représente aussi le lien avec l'Université, avec la Recherche, ce sont des questions d'emploi, des questions des métiers de demain. Quand nous discutons par exemple avec les personnes d'AIRBUS, elles sont vraiment dans cette logique de se demander : « Comment ce sera demain ? Comment trouver d'autres solutions ? ».

Vous avez entièrement raison. Je pense que la question n'est pas de se dire : « Nous allons ramener l'industrie en ville », ce qui n'aurait pas de sens. Cela a peut-être du sens pour quelques petites activités industrielles qui seront des services apportés à ces grands groupes. Par contre, il faut laisser les « grandes cathédrales » et les grands mastodontes industriels là où ils sont. Ils ont besoin, au-delà de la question de la proximité, d'équipements structurants qu'ils ne peuvent pas trouver ailleurs.

C'est tout cet équilibre qu'il va falloir trouver. C'est là que c'est passionnant : à chaque fois que nous allons prendre un sujet, nous nous apercevons que nous pouvons tisser des liens, notamment entre les entreprises. Cela relève cette question de la concentration industrielle sur un lieu. Il y avait une conférence passionnante avec la personne de l'IFOP sur la lutte des

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

classes et la lutte des places. Nous sommes aussi sur ce débat-là. Maintenir un tissu industriel est en faveur de l'emploi, mais où fait-on l'emploi ? Comment emmener les employés sur les zones d'activité ? Comment arriver à avoir toute cette dynamique et cet écosystème, à la fois local et large, qui se mettent en place ?

Il est clair que c'est la diversité des lieux et des activités qui est à prendre en compte, et donc la diversité des sites. Je pense que c'est le plus important.

Frédéric VASSE

Merci pour vos questions.

Madame ROLLAND, pour un mot de conclusion ou d'ouverture peut-être ?

Johanna ROLLAND

Merci. Deux choses.

Premièrement, pour prolonger le débat tel qu'il est suggéré par Éric [PROVOST], je ne suis pas sûre que nous ayons intérêt à segmenter la question industrielle et la question des enjeux telle qu'ils nous ont été présentés. En effet, nous voyons bien que notre sujet est de savoir comment tout cela intègre, de façon complémentaire, la fabrique de nos villes.

En revanche, je partage tout à fait ce que dit Éric [PROVOST] sur la façon dont nous creusons cette réalité, qui est très forte dans notre territoire, qui est plus singulière qu'ailleurs. En suivant cette remarque d'Éric [PROVOST], je demanderais bien à l'équipe du Pôle de nous faire une proposition sur la base du travail que nous avons aujourd'hui : « **Comment approfondir cette question de l'industrie sur notre territoire, à l'heure de ces enjeux ?** ». Je demanderais cela pour plusieurs raisons :

- Première raison : parce que c'est vraiment un élément différenciant de notre territoire par rapport à d'autres endroits du pays. Je le vois très clairement. Quand j'échange avec des investisseurs européens, ils me disent : « Quand nous regardons Bordeaux et Nantes, l'une des raisons qui nous fait choisir Nantes est la présence d'un tissu industriel en profondeur. Nous savons que cela nous préserve des effets de mode ». Ce sont des choses qui ne se jouent pas sur 1, 2 ou 3 ans, mais qui se jouent sur 10, 20 ou 30 ans. Nous savons donc que c'est un élément de stabilité mais aussi de mutation de notre territoire.

- La deuxième raison concerne ce qui a été évoqué pour savoir ce qui est de l'ordre de la contrainte géographique qui ne bougera pas et donc qui participe, comme vous le disiez, de la réalité d'un territoire. Nous parlons d'un certain nombre de principes de réalité, y compris quand on vient le transformer.

- Troisième raison : je pense que nous avons aussi un enjeu à creuser, comme Aziliz GOUEZ l'a dit tout à l'heure : « Qu'est-ce qui se joue dans le rapport au productivisme sur ces sujets ? ».

- La quatrième raison est la question sociale. Une partie de l'emploi des classes moyennes et populaires sur ce territoire, si je le dis de manière rapide, est aussi liée à la question industrielle : « Où est-ce que l'on travaille ? Où est-ce que l'on se loge ? Comment se déplacent-on ? ». Je pense qu'il serait intéressant de poursuivre ce focus parce que, chez nous, la

Compte rendu

Réunion du Comité syndical du 2 février 2023

question ne se pose pas de la même manière sur ce sujet, parce que c'est l'histoire et parce que ce sont aussi des choix. Par exemple, je cite l'exemple du Bas Chantenay où un choix politique a été fait de ne pas sortir les industries du Bas Chantenay. Ainsi, comment regarde-t-on cette question de manière plus approfondie ?

Deuxièmement, en termes d'état d'esprit, je pense que la séance que nous avons ce matin illustre assez ce que nous disions et ce que je voulais évoquer en début de matinée : « Comment faire du Pôle – je vais le dire de manière très directe parce que nous sommes entre nous –, non seulement le moment où il faut venir le matin parce qu'il y a trois délibérations réglementaires et que tout le monde s'est fait rappeler pour tenir le quorum, mais surtout un temps d'espace de réflexion collective que l'on se donne ? ». C'est un temps où l'on fait le choix de se donner ce moment de respiration, de réflexion, qui est à la fois un outil, un espace d'aide à la décision collective, pour chacune de nos Intercommunalités, mais aussi dans le dialogue et dans la résonance que nous avons. Un temps où nous pouvons poser toutes les questions sans tabou, sans interdit, y compris, quand il peut y avoir des nuances entre nous sur ces sujets. Je trouve que ce matin était très intéressant de ce point de vue – *in abstracto*, juste en théorie, juste en restant à la surface, en disant : « À partir des grands sujets de notre temps, comment les ancre-t-on à partir des réalités de notre territoire ? Comment notre territoire fonctionne-t-il en vrai, géographiquement, socialement, économiquement, pour faire converger les débats de fond et la manière dont on peut transformer le réel sur notre territoire ? ».

Cette nouvelle étape qui vous a été proposée pour le Pôle, avec cette idée de la démarche « Trajectoire 2050 », est de pouvoir proposer cet espace, mais qui sera ce que nous en ferons collectivement les uns et les autres.

Frédéric VASSE

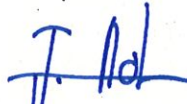
Merci à Jean-François [VALLES] et Pierre-Cécil [BRASSEUR] pour leur présentation ce matin. Nous sommes très heureux de vous avoir avec nous sur l'expérimentation. Comme vous l'avez compris, tout cela est au service des Pays de Blain et d'Erdre et Gesvres en expérimentation, mais évidemment au service de tout le territoire, en acculturation, en capacité à retenir le meilleur de ce qui va se tester dans les territoires.

Bon retour et rendez-vous le 23 mars.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée.

Procès-verbal approuvé lors du comité syndical du 16 juin 2023

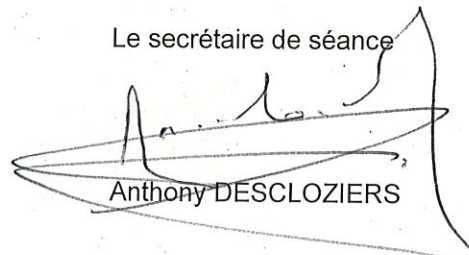
La présidente



Johanna Rolland



Le secrétaire de séance



Anthony DESCLOZIERS