

# INTENSIFIER

Pour réinventer les zones  
d'activités économiques



# RÉENCHANTER

## les Zones d'Activités Économiques (ZAE) par l'intensification des usages



### Prendre conscience de l'obsolescence du modèle

L'expérimentation menée par le Pôle métropolitain Nantes Saint-Nazaire a confirmé ce qui était pressenti : la crainte de la pénurie de foncier masque l'obsolescence du modèle.

Malgré une relative pénurie de terrains à commercialiser, les zones d'activités économiques sont dans leur grande majorité sous-occupées et souffrent de dysfonctionnements qui s'accroissent.

Cela s'explique par un modèle centré sur l'aménagement et la vente de parcelles sans capacité à réellement maîtriser leur devenir.

Et les approches classiques de requalification ou de densification ne semblent plus efficaces pour redynamiser et faire évoluer les ZAE.

### Réenchanter le modèle

C'est bien 50 ans de pratiques et de modes opératoires centrés sur l'aménagement et la commercialisation du foncier qu'il faut remettre à plat. Ce sont les indicateurs mêmes de réussite qui doivent être redéfinis tout comme les métiers et les acteurs impliqués sur les ZAE.

Vendre du foncier ou implanter une entreprise n'est plus suffisant. Il faut aller au-delà car les zones d'activités doivent contribuer positivement à la création d'emplois de qualité, à la réduction des gaz à effets de serre, à la cohésion sociale et territoriale, à la préservation des ressources, etc...

En dressant un panorama et un état de l'art des pratiques inspirantes en France et en Europe, la démarche d'expérimentation a fait sauter d'emblée plusieurs verrous culturels, et notamment celui du « pour quoi » : on est ainsi passé du « que faire ? » au « comment faire ? ».

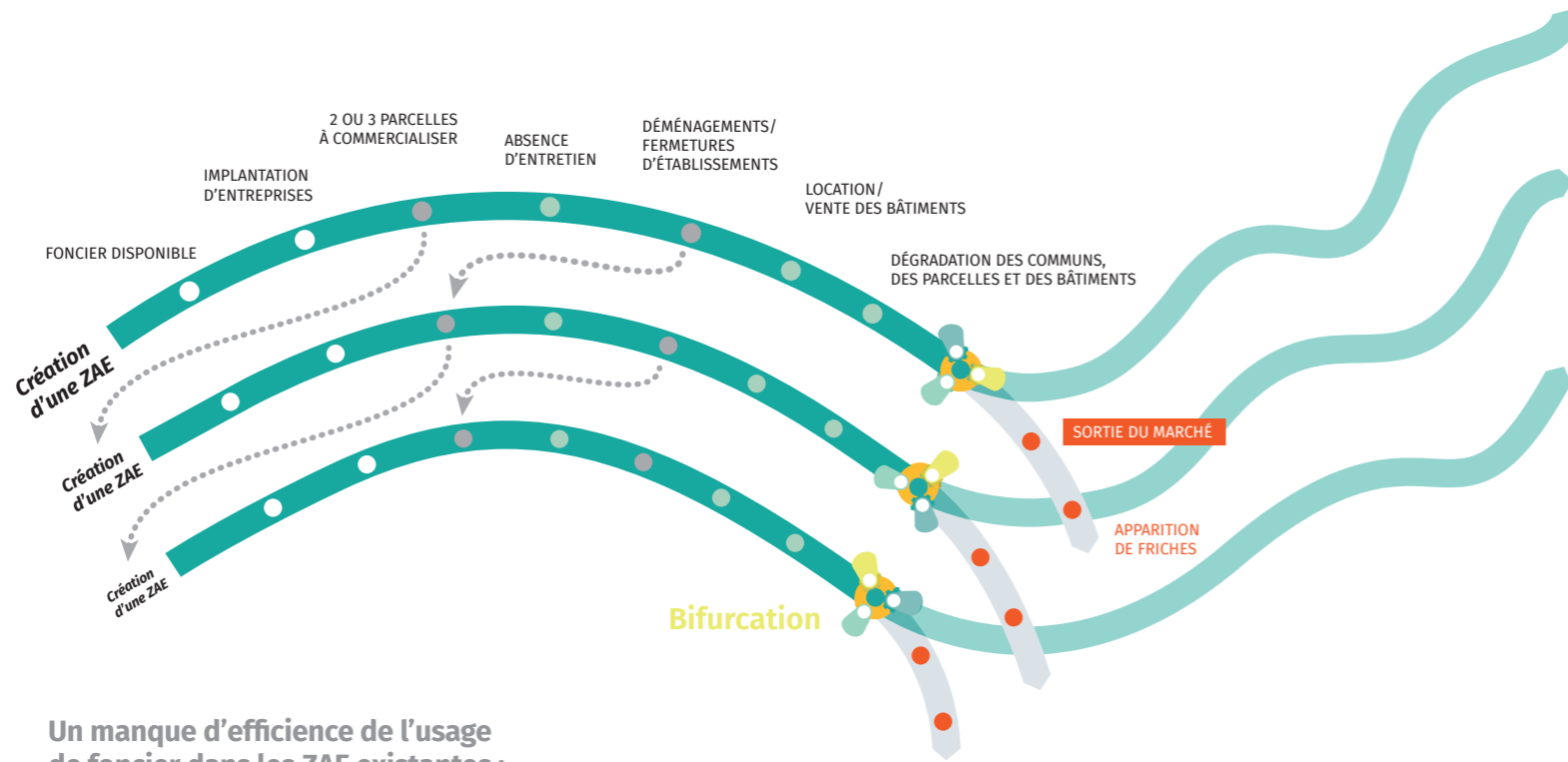
Elle a été l'occasion de réfléchir avec les différents élus et agents des collectivités locales aux solutions envisageables pour donner du sens à ces nouvelles approches d'intensification des usages du foncier et ouvrir un nouveau référentiel pour penser la place et le rôle de l'économie dans les territoires.

### LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'AMBITION



#### UN MODÈLE OBSOLÈTE !

- dégradation des espaces publics
- non-renouvellement du bâti
- paupérisation économique affaiblissement du lien social
- externalités négatives sur l'environnement



**Un manque d'efficience de l'usage de foncier dans les ZAE existantes :**  
(A l'échelle nationale hors métropoles)

ABSENCE DE SERVICES

**- DE 20 %**  
D'EMPRISE DU BÂTI

PEU D'EMPLOIS ET SOUS-OPTIMISATION DES GAINS FISCAUX GÉNÉRÉS / HA

**+ DE 15 %**  
DE STATIONNEMENT

TRÈS FAIBLE MUTUALISATION DES ÉQUIPEMENTS

### Bifurquer pour répondre aux défis qui s'accroissent

Au-delà de l'obsolescence, les ZAE sont également confrontées à des défis encore plus impactants pour leur viabilité et leur pérennité : risques naturels liés aux changements climatiques, raréfaction des ressources, 4<sup>e</sup> révolution industrielle ou encore nouvelles attentes sociétales.

Pour être à la hauteur de ces défis, il faut repenser en profondeur le modèle et impulser une nouvelle dynamique.

L'expérimentation a ainsi démontré qu'avec un projet fédérateur, l'intensification des usages permet de réussir cette bifurcation.



DES DÉFIS QUI S'ACCUMULENT

#### REQUALIFIER les voies publiques ?

- Des coûts très / trop importants pour les collectivités
- Un effet levier faible
- Un retour sur investissement très limité



#### DENSIFIER le foncier sous-utilisé ?

- Permet de localiser plus d'activités
- Mais ne répond pas aux nouveaux défis
- Risque d'accroissement des dysfonctionnements (congestion, pression sur les ressources)



#### INTENSIFIER l'utilisation du foncier !

- Renforcer les gains tout en faisant évoluer les usages et en développant les synergies
- Suppose de bifurquer et de faire autrement





# OUVRIR

## le champ des possibles...

## ... pour révéler une vision désirable et fédératrice !

4

### FORMALISATION DE LA SOLUTION



Pour faciliter l'adhésion et l'implication des acteurs économiques, il est essentiel que ces derniers puissent visualiser en quoi le développement de nouveaux usages améliorera continuellement la zone d'activités à travers une représentation d'une vision d'ensemble à 10 ans.

Les travaux menés lors de l'expérimentation illustrent l'ébauche d'une ébauche d'une telle projection à l'échelle de gisements sur deux zones d'activités.

Cette formalisation offre un matériau pour engager concrètement le processus global d'intensification des usages et déployer la stratégie associée.

3

### EXPLORATION DES NOUVEAUX USAGES SOUHAITABLES



Chaque gisement pertinent devient alors une opportunité pour développer une solution, un usage, permettant de contribuer positivement à la vision désirée et partagée :

- Développement d'une nouvelle offre économique plus intense en lien avec les entreprises ciblées dans une logique de consolidation de l'écosystème économique local et d'accompagnement des transitions
- Implantation de nouveaux services et aménagement pour renforcer le bien-être et la santé des usagers de la zone ainsi que l'inclusion
- Développement des solutions et infrastructures d'écomobilité et optimisation du stationnement
- Renaturation et continuité des différentes trames écologiques

- Synergies et mutualisation dans une logique d'économie circulaire et d'écologie industrielle territoriale
- Prise en compte des risques naturels et technologiques

Cette exploration du champ des possibles doit s'inscrire dans une approche holistique, exploitant l'ensemble des combinaisons d'usages issues des pratiques inspirantes.

A ce stade, la réflexion doit faire abstraction des freins qui pourraient ralentir ou complexifier la mise en œuvre du processus d'intensification car les premières réussites permettront à n'en pas douter de les lever.

2

### IDENTIFICATION ET QUALIFICATION DES GISEMENTS À HAUT POTENTIEL



Un gisement « pertinent » n'est pas uniquement une opportunité de construire plus. C'est un lieu qui, de par sa localisation dans l'armature de la ZAE, ses caractéristiques topographiques et géologiques,

la vocation économique de la ZAE ou encore sa structure foncière et immobilière, est en capacité de proposer des usages générateurs de valeur ajoutée pour les entreprises, les usagers et le territoire.

1

### CONNAISSANCE À 360° DE LA ZAE



Enclencher un processus d'intensification suppose en premier lieu d'ouvrir les regards pour mieux connaître et mieux comprendre les dynamiques et les enjeux de la ZAE dans son ensemble...

- Caractéristiques de la ZAE : niveaux de connectivité, localisation, poids économique
- Niveau d'intensité des usages : emprise au sol du bâti, densité bâtie, vacance fiscale
- Niveaux de contribution : fiscalité, emplois
- Niveau de performance : entretien, animation, coopérations et synergies, fonctionnalité interne, ambiance
- État du bâti, risques et vulnérabilité
- Coûts : entretien + requalification
- Consommations en ressources : eau, énergie

... et le niveau de maturité du territoire :

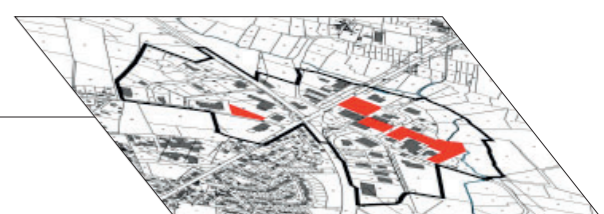
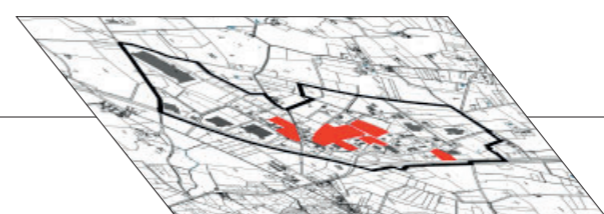
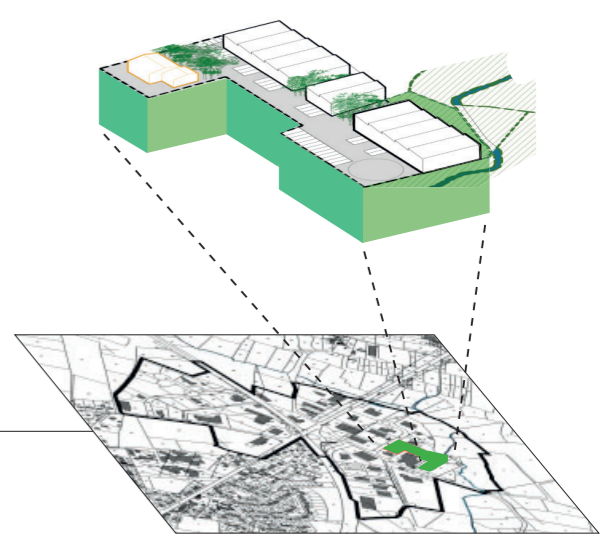
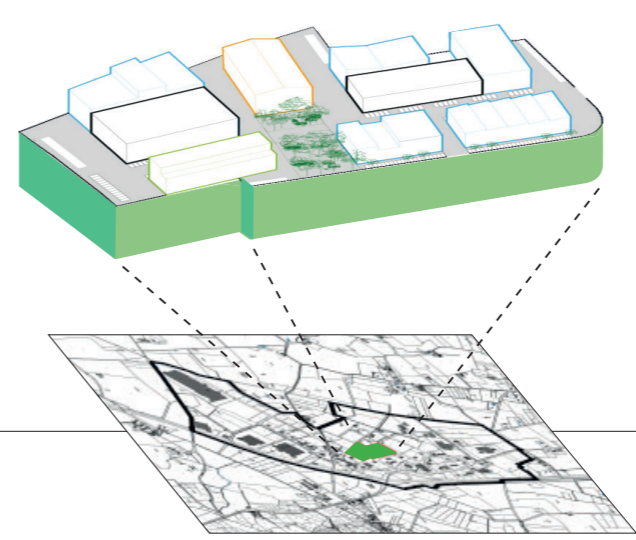
- Stratégie de développement économique
- Capacités financières
- Niveau d'implication et de confiance des acteurs économiques
- Existence ou non de démarches collectives réussies

### UNE NOUVELLE CENTRALITÉ

Constitution d'une nouvelle centralité au cœur de la ZA en intensifiant un gisement bien localisé et accessible à pied par un grand nombre d'usagers : rénovation des bâtiments existants et création de nouvelles surfaces d'activités, de services et équipements partagés et d'un espace paysager favorisant la convivialité.

### UN NOUVEAU PÔLE ARTISANAL

Constitution d'un nouveau pôle artisanal offrant des cellules évolutives et un showroom partagé dans un environnement paysager pour renforcer la convivialité. Ce pôle permet une réorganisation foncière et une renaturation d'un secteur sensible à proximité du ruisseau du Courgeon et des zones humides attenantes.



### Résultats de l'expérimentation sur

ZONE D'ACTIVITÉS ERETTE GRAND'HAIE  
Erdre et Gesvres

ZONE D'ACTIVITÉS LES BLÛCHETS  
Pays de Blain communauté

4

5



# IMPULSER une nouvelle trajectoire d'intensification

## Une trajectoire dynamique

Atteindre la vision désirée des usages du foncier nécessite du temps et l'élaboration d'une stratégie progressive d'implication des différentes parties prenantes et de mobilisation des moyens nécessaires, et en particulier le foncier. Cette stratégie doit être pensée dans une logique de trajectoire, c'est-à-dire un processus dynamique itératif permettant, pas à pas, d'améliorer la ZAE en coopération avec les différentes parties prenantes.

## Une stratégie d'intervention qui repose sur le triptyque « Usages – Lieux – Acteurs »

Cette nouvelle trajectoire s'inscrit en rupture avec la logique linéaire « aménagement / commercialisation ». Elle redonne au gestionnaire un véritable rôle de pilote, de stratège et de coordinateur de l'ensemble des dynamiques et des dimensions. Le gestionnaire doit donc construire une stratégie d'intervention opérationnelle qui repose sur 3 grandes composantes : les usages / les lieux / les acteurs. Il n'y a pas véritablement de hiérarchie entre ces composantes. Si l'**ACTION D'INTENSIFICATION** émerge généralement des « usages souhaitables », il est également possible de partir d'un « lieu à haut potentiel » ou même d'une nouvelle idée issue de l'implication des acteurs économiques.

### DÉFINIR SON INTERVENTION



#### Identifier les usages souhaités

Apprécier la diversité des usages attendus / envisageables en lien avec la vocation de la ZAE et retenir ceux permettant de générer de nouvelles pratiques et de tendre vers l'horizon désiré (immobilier, services, mutualisations, synergies, sobriété, mobilité, renaturation,...)



#### Choisir le lieu adapté

Identifier les gisements à haut potentiel, c'est-à-dire les lieux les plus propices pour la mise en œuvre de ces nouveaux usages (accessibilité, zone de chalandise...). Ainsi, les centralités et les franges sont souvent des lieux bien plus stratégiques que des opportunités mal localisées.



#### Mobiliser les acteurs

Identifier les acteurs à associer pour la réussite des usages envisagés, le niveau de culture du collectif adéquat pour les usages basés sur des mutualisations et des synergies.

Identifier aussi les accompagnements nécessaires pour les nouvelles pratiques, par exemple pour les solutions d'écomobilités.

### RENDRE POSSIBLE SON INTERVENTION

#### Faciliter les nouveaux usages

Les collectivités doivent créer un climat de confiance en assurant un niveau de gestion adapté de la ZAE mais aussi en renforçant la convivialité et en favorisant l'émergence de nouveaux usages communs. Cela suppose de renforcer leur acculturation des pratiques inspirantes et la mobilisation de l'ensemble des compétences et ressources disponibles (approche holistique).

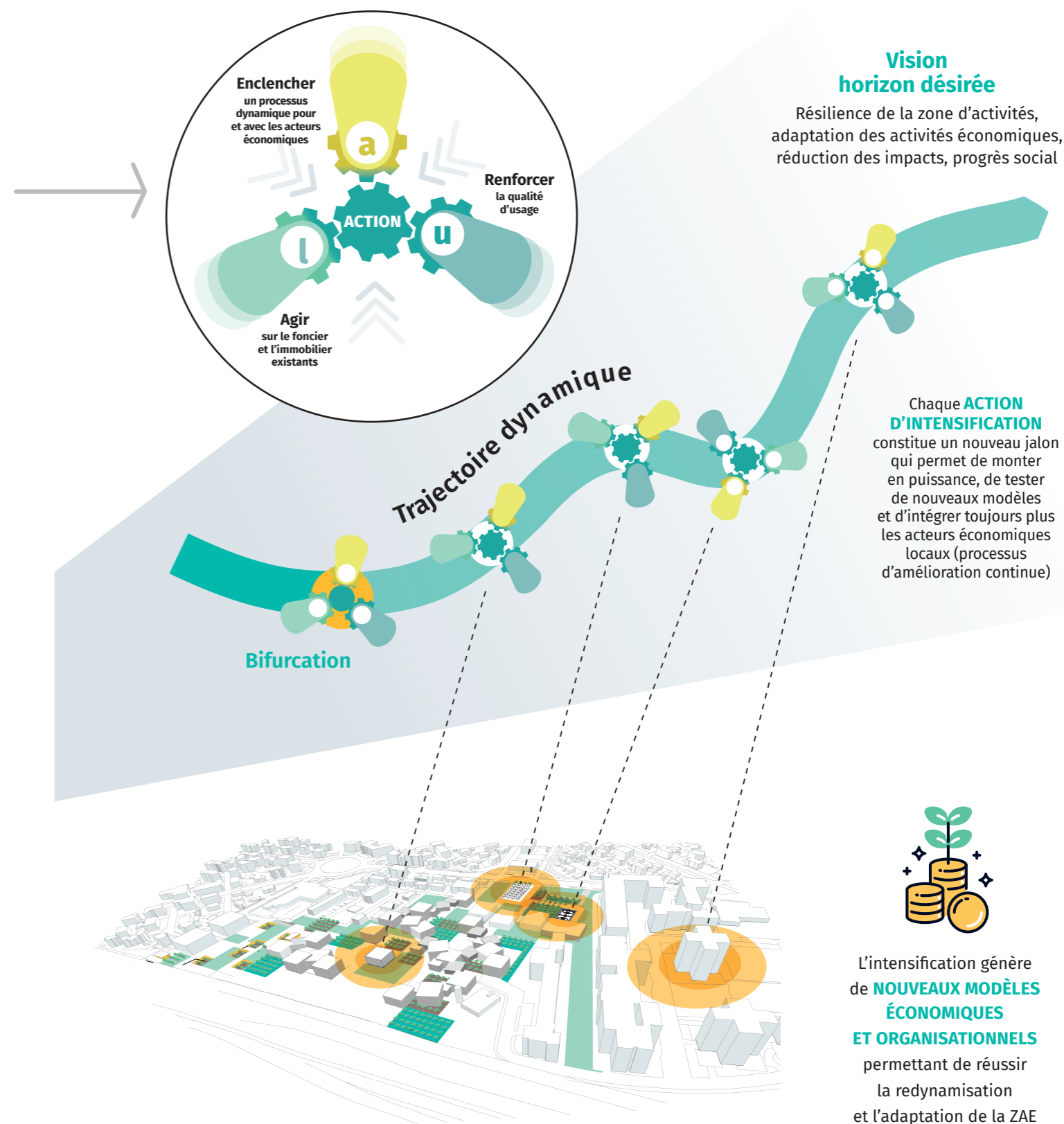
#### Maîtriser les lieux et les usages

Les collectivités doivent définir des « règles du jeu » permettant de préserver le foncier, c'est-à-dire éviter le morcellement et s'assurer de la capacité à répondre aux futurs besoins. Cela suppose donc de nouveaux outils de maîtrise du foncier et de l'immobilier, un nouveau rapport à la propriété et une refonte de la gestion du droit du sol (baux à construction, BRSA,...)

#### Fédérer et impliquer les acteurs économiques

Enfin, les collectivités doivent faire émerger de nouvelles formes de gouvernance pour impliquer durablement les entreprises mais aussi les propriétaires fonciers qui détiennent aujourd'hui la quasi-totalité des ZAE.

Le défi consiste donc à tisser des liens entre ces acteurs pour renforcer la culture du collectif propice à de nouvelles collaborations et coopérations.



# Adapter le projet politique



Cette expérimentation a été rendue possible par la mobilisation des élus, agents de collectivités locales et partenaires (EPF Loire-Atlantique et Agences d'urbanisme). Il en ressort que l'ensemble des moyens et dispositifs publics de gestion et d'intervention sont à redéfinir :

S'engager dans l'intensification foncière et des usages des ZAE constitue donc en réalité une petite révolution et un renouvellement profond de la manière de penser et de réussir le développement économique des territoires.

## LES 7 CHANTIERS D'ADAPTATION À ENGAGER PAR LES COLLECTIVITÉS

+ TRANSFORMATION DES MISSIONS DES DÉVELOPPEURS ÉCONOMIQUES

+ ORGANISATION DE LA GESTION, DU SUIVI ET DE L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA ZAE

+ DÉFINITION DE NOUVEUX ESPACES DE GOUVERNANCE ET DE COOPÉRATION

+ ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE ÉCONOMIQUE TERRITORIALISÉE

+ MOBILISATION DE NOUVEUX OUTILS D'INTERVENTION FONCIERS ET IMMOBILIERS

+ RECONNEXION ET ADAPTATION À L'ENVIRONNEMENT ET AUX RESSOURCES

+ RENFORCEMENT DES AMÉNITÉS URBAINES POUR PLUS DE CONVIVIALITÉ ET DE NOUVEAUX « COMMUNS »

## RETROUVER

toute l'actualité du Pôle métropolitain  
Nantes Saint-Nazaire sur

[www.nantessaintnazaire.fr](http://www.nantessaintnazaire.fr)

Nantes Métropole  
Saint-Nazaire Agglomération  
Erdre et Gesvres  
Estuaire et Sillon  
Pays de Blain communauté

**Pôle**  
**métropolitain**  
Nantes — Saint-Nazaire