

# CARNET 1

## Etat des lieux, premiers constats et méthodologie

### OUTILS POUR LA REQUALIFICATION DES ZONES D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

## Introduction

À l'heure du changement climatique et après les derniers rapports du GIEC, les consciences s'éveillent sur les nécessités à agir sobrement sur et pour nos territoires. Pour l'État, la loi Climat et résilience du 22 août 2021, qui est la suite directe des propositions de la convention citoyenne pour le climat, a confirmé cette priorité avec l'affichage d'un objectif national ambitieux : l'atteinte du « zéro artificialisation nette » (ZAN) en 2050.

La sobriété doit s'appliquer partout, et sa déclinaison dans les zones d'activités économiques est souvent négligée, alors qu'elle représente un enjeu majeur : le nombre de zones d'activités économiques oscillerait entre 24 000 et 32 000 et mobilise plus de 450 000 hectares sur le territoire national<sup>1</sup>.

Au niveau régional, l'enjeu de la sobriété foncière est clair : avec une consommation d'espace deux fois plus élevée que l'évolution démographique, la gestion économe de l'espace est une préoccupation réelle et une priorité. La part du foncier économique y est importante, et représente environ un tiers de la consommation d'espace sur les 10 dernières années d'après les fichiers fonciers. Il nous faut donc agir sur l'optimisation de ce foncier économique, et ne pas renvoyer uniquement la réduction de l'artificialisation de l'espace au développement résidentiel.

De fait, l'importance des emprises foncières à vocation économique interpelle par l'imperméabilisation des surfaces générées comme par les enjeux d'impact paysager, d'autant plus que le rythme d'extension de ces zones dépasserait celui de la croissance du tissu urbain<sup>2</sup>.

La conception de ces zones et leur gestion dans le temps interrogent notamment au regard des enjeux d'aménagement durable : mono-fonctionnalité, manque d'espaces communs qualitatifs, priorisation aux déplacements en voiture, rupture des continuités écologiques, mais également faible mobilisation de la vacance, dégradation des délaissés fonciers ou bâtis, etc. Autant de problématiques qui ne répondent pas aux enjeux d'aujourd'hui et aux préoccupations d'aménagement durable de demain.

<sup>1</sup> - Cerema, « Zones d'activité économique en périphérie : les leviers pour la requalification », 2014

<sup>2</sup> - CGDD, « Urbanisation et consommation de l'espace, une question de mesure », 2012

Par ailleurs, les zones d'activités ou les zones commerciales continuent à se multiplier sans que soit engagée une réflexion sur les besoins réels ou sur le potentiel d'un réinvestissement des zones existantes.

Au regard de ce contexte, la DREAL Provence-Alpes-Côte d'Azur a engagé en 2021 une étude sur la requalification des zones économiques afin de pouvoir accompagner les territoires dans une perspective d'optimisation, de requalification et de réaménagement durable des zones économiques existantes. Le présent rapport est en le premier volet, qui détaille le contexte de cette étude, sa méthodologie, et l'état des lieux réalisé notamment auprès des collectivités de la région.

Cette étude fait écho à la démarche PARC+ développée depuis 2018 en région Provence-Alpes-Côte d'Azur sous le pilotage de l'ARBE (agence régionale pour la biodiversité et l'environnement) : il s'agit d'un dispositif stable et équilibré, valorisant les démarches des parcs d'activités engagés dans des actions de qualité et de performance tant dans leur aménagement qu'à travers leur gestion et leur animation.

Les enseignements de cette étude, pour laquelle l'ARBE a été pleinement associée, viendront ainsi nourrir les réflexions autour de ce label.

Par ailleurs, le deuxième volet de cette étude (carnet 2) se présente sous la forme d'un guide méthodologique avec différentes fiches-outils qui pourront servir d'aides à la conduite de projets aux candidats de la démarche PARC + mais aussi à l'ensemble des acteurs publics et économiques de nos territoires dans leurs interventions sur les parcs d'activités existants.

**Corinne TOURASSE, Directrice régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement de Provence-Alpes-Côte d'Azur**

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>1. Contexte et enjeux des zones d'activités</b>	<b>4</b>
1.1 La définition des zones d'activité économique	5
1.2 La prise en compte de la Loi Climat et Résilience pour les zones d'activité	6
1.3 Une démarche qui s'inscrit en complémentarité du cadre de référence de l'ARBE PACA et du label PARC+	7
1.4 Nécessaire adaptation des ces sites aux mutations économiques, sociétales et climatiques	8
1.5 Des constats partagés avec l'ensemble des acteurs	11
1.6 La notion de «requalification réussie» : une absence de référentiel	12
<b>2. Constats et enjeux en région Provence-Alpes-Côte d'Azur</b>	<b>13</b>
2.1 Méthode de travail mise en œuvre dans l'étude	14
2.2 Les zones d'activité économique en région	15
2.3 L'analyse des retours des EPCI (questionnaire)	18
<b>3. Retours d'expériences</b>	<b>22</b>
3.1 Principaux enseignements de la concertation avec les EPCI	23
3.2 Les points de convergences	24
<b>4. Synthèse prospective</b>	<b>25</b>
4.1 La nécessité d'accompagner les territoires et de revoir le modèle de gestion de projet	26
4.2 Des démarches qui doivent s'organiser autour de quatre piliers	27



# 1. Contexte et enjeux des zones d'activité économique

Aborder la notion de requalification des zones d'activités, c'est d'abord s'interroger sur ce que sont ces objets urbains et économiques.

Comment fonctionnent-ils ? Comment ont-ils évolué ? Quelles ont été leurs trajectoires de développement et où en sont-ils dans leur attractivité économique, urbaine, sociale ?

Comprendre les composantes de ces sites est donc un préalable à toute intervention.

Cette partie introductive pose la question sous-jacente à la notion de requalification des zones d'activités économiques : face à l'obsolescence du modèle zone d'activités comment faire ville en incluant ces objets économiques non conçus au départ comme des espaces urbains intégrés ? Comment assurer le maintien de leur fonction primaire économique ?

Le sujet reste complexe et peu abordé dans les politiques publiques.

Or, dans une perspective d'une part de limitation de l'artificialisation des sols, et d'autre part de recherche de compétitivité des territoires, la zone d'activité économique va se retrouver au centre de réflexions dans les années à venir.

## 1.1 La définition des zones d'activité économique

### De quoi parle-t-on ?

La zone d'activité économique (ZAE), bien que marquante dans l'espace urbain, était jusqu'à récemment un objet géographique sans définition juridique.

Elle était néanmoins approchée au travers de plusieurs caractéristiques, la ZAE se définissant comme un ensemble géographique homogène et continu, résultant d'une opération d'aménagement réalisée par un unique maître d'ouvrage, en vue d'accueillir entreprises ou activités (Source : *Zones d'activités économiques en périphérie : les leviers pour la requalification*, CEREMA, 2014).

Cela excluait les zones de fait, qui se sont développées sans opération d'ensemble et par un effet souvent cumulé d'opportunité foncière et de réglementation favorable.

Quels critères retenir ?

Pour faciliter l'identification des zones d'activité, l'AdCF avait recommandé en 2016, la méthode du faisceau d'indices, à partir de cinq critères :

- 1) La vocation économique de la zone d'activité mentionnée dans un document d'urbanisme. Elle est identifiable grâce à un périmètre précis dans le zonage du plan local d'urbanisme
- 2) Une superficie suffisante et une cohérence d'ensemble
- 3) Le regroupement de plusieurs établissements/entreprises (source : Fichiers Fonciers)
- 4) Pouvant être issue d'une opération d'aménagement (procédure de zone d'aménagement concerté ou de lotissement)
- 5) Une volonté publique actuelle et future d'un développement économique coordonné. L'aménagement du site d'activité se traduit par des dépenses d'investissement et/ou en fonctionnement, retracées à un moment donné dans le budget de la collectivité



Définition des zones d'activité économique insérée dans le Code de l'urbanisme (L 318-8-1), fondée sur les compétences des EPCI

« Sont considérées comme des zones d'activité économique, au sens de la présente section, les zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire mentionnées aux articles L. 3641-1, L. 5214-16, L. 5215-20, L. 5216-5, L. 5217-2 et L. 5219-1 du code général des collectivités territoriales. »

## 1.2 La prise en compte de la Loi Climat et Résilience pour les zones d'activité



### Vers le zéro artificialisation nette

La Loi Climat et Résilience vise l'atteinte du zéro artificialisation nette en 2050 et réduire de moitié le rythme de consommation des espaces naturels, agricoles et forestiers (ENAF) en 10 ans (article 191 de la LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets).

Elle se fonde sur trois axes :

- 1- Observer / Communiquer : penser et promouvoir un nouveau modèle d'aménagement
- 2- Planifier / Encadrer : Mettre en cohérence les leviers normatifs pour maîtriser l'étalement urbain et préserver les ENAF
- 3- Accompagner / Valoriser les démarches territoriales en faveur de la sobriété foncière.

La définition de l'artificialisation est insérée dans les principes généraux du Code de l'Urbanisme (L 101-2) tout comme les déterminants de l'atteinte du ZAN :

« L'atteinte des objectifs mentionnés au 6° bis de l'article L. 101-2 résulte de l'équilibre entre :

- 1° La maîtrise de l'étalement urbain
- 2° Le renouvellement urbain
- 3° L'optimisation de la densité des espaces urbanisés
- 4° La qualité urbaine
- 5° La préservation et la restauration de la biodiversité et de la nature en ville
- 6° La protection des sols des espaces naturels, agricoles et forestiers
- 7° La renaturation des sols artificialisés. » (article 192)

Atteindre cet objectif en matière économique sous-entend une évolution majeure du modèle d'aménagement, qui passe par un changement des pratiques pour favoriser l'optimisation et la densification des zones d'activités, mais aussi aborder les questions de paysage, d'imperméabilisation et de renaturation des espaces artificialisés sans usage, etc..

La démarche de la DREAL Provence-Alpes-Côte d'Azur et ses partenaires s'inscrit pleinement dans l'accompagnement des territoires pour la mise en œuvre des objectifs de la loi Climat et Résilience.

### Améliorer la connaissance

Inventaire des zones d'activité économique (article 220 – 318-8-2 du code de l'urbanisme) rendu obligatoire avec :

- état parcellaire des unités foncières composant la zone, surface et propriétaire
- identification des occupants de la ZAE
- taux de vacance de la ZAE

Avant arrêt de l'inventaire, il est impératif de procéder à la consultation des propriétaires et occupants des zones d'activité économique pendant une période de 30 jours.

**Date limite de finalisation de l'inventaire**  
**24 / 08 / 2022**

### Faciliter la planification et la stratégie foncière

Lien entre inventaire et documents d'urbanisme (article 318- 8-2 du code de l'urbanisme)

L'inventaire doit être transmis aux autorités compétentes en matière de schéma de cohérence territoriale, de document d'urbanisme ou de document en tenant lieu, et de programme local de l'habitat.

**Date limite de finalisation de l'inventaire**  
**24 / 08 / 2023**

**Date limite de révision de l'inventaire**  
**24 / 08 / 2029**

### Clarifier le statut des association syndicales de propriétaires

« Lorsque des personnes publiques sont membres d'une association syndicale de propriétaires, l'hypothèque légale ne s'applique pas à ceux de leurs immeubles qui appartiennent au domaine public. »

### Renforcer les moyens d'action

Possibilité de mise en demeure pour des travaux d'office dans le cadre d'un PPA ou d'une ORT (article 220 – L. 300-8 du Code de l'urbanisme) pour des locaux identifiés dans l'inventaire, lorsque l'état de dégradation ou l'absence d'entretien par les propriétaires compromet la réalisation d'une opération. Suivie d'une possibilité d'expropriation pour cause d'intérêt public sans réponse du propriétaire dans un délai de trois mois ou les travaux n'ont pas débuté dans un délai d'un an.

## 1.3 Une démarche qui s'inscrit en complémentarité du cadre de référence de l'ARBE PACA et du label PARC+

Le label PARC+ animé par l'ARBE, porté par la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur, en partenariat avec l'ADEME, la DREAL, l'Agence de l'eau, le réseau des CCI, la CMAR, les agences d'urbanisme, le CAUE, la fédération d'entreprises, a pour objectif de valoriser les actions menées par les collectivités et/ou associations d'entreprises en faveur de la qualité d'un parc d'activités.

Le dispositif distingue par 3 niveaux de progression les parcs d'activités engagés dans des démarches vertueuses.

Le label porte sur des critères d'aménagement, de gestion et d'animation du parc d'activités visant les objectifs suivants :

- Aménager judicieusement son territoire pour accueillir les entreprises et leurs salariés,
- Lutter contre le gaspillage foncier,
- Préserver et valoriser le paysage, les ressources naturelles et la qualité de vie locale,
- Favoriser les liens et le dialogue entre les entreprises et leur territoire,
- Améliorer le quotidien des salariés et des usagers.

Pour obtenir le label, le parc d'activités doit prendre en compte l'ensemble des 8 ambitions du cadre de référence régional «Aménager et gérer durablement un parc d'activités» réparties en 4 volets : gouvernance, territorial, environnemental et sociétal.

- Ambition 1 Fédérer l'ensemble des acteurs concernés pour construire et partager un projet de qualité
- Ambition 2 S'inscrire dans une stratégie politique de développement économique à l'échelle d'un territoire cohérent
- Ambition 3 Gérer la ressource foncière de manière économe
- Ambition 4 Intégrer le parc d'activités dans l'environnement existant
- Ambition 5 Veiller à une bonne accessibilité du parc d'activités et développer une offre multimodale efficiente de transports/déplacements des personnes et marchandises
- Ambition 6 Préserver les ressources et limiter les impacts en mettant en œuvre une gestion environnementale durable
- Ambition 7 Favoriser le bien-être des usagers du parc d'activités en proposant des services mutualisés
- Ambition 8 Favoriser les liens entre les différentes parties prenantes du parc d'activités et développer les synergies inter-entreprises



La démarche d'accompagnement méthodologique et les fiches outils du CARNET 2 relatifs à la question de la requalification des parcs d'activités s'inscrivent en complémentarité du cadre de référence du label régional PARC+.

L'objectif est de d'aider et d'outiller les porteurs de projet à initier des approches globales et durables de requalification des zones, répondant par ailleurs aux ambitions du Label.

## 1.4 La nécessaire adaptation des ces sites aux mutations économiques, sociétales et climatiques

### Les entreprises et les territoires face à la transition : vers une approche intégrée de l'objet zone d'activité économique (ZAE)

Le processus de désindustrialisation depuis le milieu du XXème siècle s'accompagne d'une tertiarisation de l'économie. La déprise du secteur industriel se traduit spatialement par une déprise urbaine à l'image des friches industrielles.

Elle se manifeste aussi par une **intensification de l'urbanisation et de l'artificialisation des périphéries** et des espaces agricoles : des zones monofonctionnelles, artisanales, auxquelles s'ajoutent des zones commerciales, des parcs technologiques, des plateformes logistiques, etc.

La tertiarisation de l'économie s'est orientée vers de **nouveaux modèles de parcs** tertiaires et d'une concentration en locaux de bureaux sur des espaces restreints et métropolitains.

Cette **offre sur-dimensionnée de bureaux** en zone dense accentue les relations d'interdépendances entre lieux de travail et lieux d'habitat. Elle **accompagne le continuel refoulement des activités productives et logistiques en périphérie** et fait émerger plusieurs typologies territoriales entre des territoires productifs (industrie, artisanat, etc.), des territoires servants (logistique, ...) et des territoires passifs (bassin de consommation, résidentiel).

En conséquence, le développement des réseaux de transport a certes permis une meilleure accessibilité des espaces, mais a aussi entraîné une **augmentation du prix du foncier et des loyers** justifiant un éloignement toujours plus important des travailleurs et de certaines activités (industries et entrepôts notamment).

Parallèlement à l'augmentation du taux de vacance des locaux de bureaux, les premières zones d'activités observent des **signes d'essoufflement géographique, technologique et d'usage**.

Rattrapées par une certaine **pression foncière** exercée par la ville, certaines zones d'activités se sont modernisées, avec en contrepartie parfois des propriétaires favorisant spéculation et rétention foncière en attendant leur éventuel déclassement pour d'autres usages (par exemple habitat ou commerce, aux marchés immobiliers plus attractifs).

D'autres activités et/ou usages, non souhaités originellement, grignotent ces objets urbains parfois en déshérence. Malgré cela, ces produits restent prisés par des activités à faible valeur ajoutée ou en développement (artisans, TPE/PME) qui ne trouvent pas satisfaction en zone plus dense et ou résidentielle (loyer, prix élevé du m<sup>2</sup>, rareté des produits d'accueil, ...).

Longtemps ignorée et souvent reléguée au second plan par les acteurs locaux, l'aménagement du développement économique de long terme implique une certaine **capacité d'adaptation spatiale et la définition d'une stratégie territoriale**, et cela pour des raisons aussi bien en matière d'optimisation des outils de production que par souci d'un développement intelligent des territoires tenant compte de leurs réalités socio-économiques.

**Après un développement extensif des territoires urbains et dans un contexte de récession économique, mais également de bouleversement des modalités de travail avec la crise sanitaire, il convient de définir une stratégie de re-développement.**

Les dynamiques en faveur d'un certain retour vers des économies locales, régionales et de proximité (économie circulaire, circuits courts) expriment ce besoin de changement vers une approche plus locale.

Cette transition à laquelle nous assistons peut se révéler comme une opportunité pour se projeter, questionner les idées reçues, réinventer les modèles et proposer de nouveaux concepts.



Il est important de dissocier la logique économique des logiques territoriales afin de se concentrer sur la notion d'écosystèmes (ou des réseaux d'acteurs) avant le terrain, des entreprises et des individus avant le territoire, en résumé des flux et des réseaux dans lesquels s'inscrivent les zones d'activités économiques.



## 1.4 La nécessaire adaptation des ces quartiers aux mutations économiques, sociétales et climatiques

### L'évolution des territoires passe par une meilleure écoute des acteurs

#### Dans quel environnement aimeriez-vous travailler ? Faut-il déconnecter l'usage du foncier en repensant l'offre par l'usage avant le produit ?

La diversité des entreprises implique une diversité de logiques d'implantation en fonction de leur filière, de leur taille y compris au sein d'une même catégorie.

Ces choix reposent sur des avantages, équipements et/ou services que peuvent lui procurer les territoires, ainsi que sur des critères purement subjectifs (météo, opportunités, famille, vécu, réseau, attachement, marché, main d'œuvre, écosystème). Le choix de leur localisation impactera l'efficacité économique et la rentabilité des activités.

Selon qu'il s'agisse d'une PME/PMI, d'une activité logistique, d'industries, de bureaux, de sièges sociaux, les besoins divergent et les contraintes spatiales varient. La conception de produits adaptés et favorables à l'intégration de l'économie productive en ville et/ou en ZAE exige de connaître en amont les dimensionnements et fonctionnalités requises par les différents types d'activités.

#### Comment les territoires peuvent-ils assurer le maintien d'une entreprise ?

Le lien entre l'offre et la demande est important mais nécessite une identification précise de cette demande et des besoins variés afin d'accompagner au mieux les entreprises dans leur développement et leurs parcours résidentiels.

La définition de zones dédiées à l'activité économique dans les documents d'urbanisme n'est pas suffisante.

**La consommation raisonnée du foncier induit la définition préalable d'un modèle économique et de gestion des objets accueillant les activités ainsi qu'une inscription dans un véritable projet de territoire.**

S'appuyant **essentiellement sur un modèle de commercialisation de terrains viabilisés répartis en plusieurs lots**, les gestionnaires considèrent le foncier et l'accessibilité (essentiellement routière) comme attentes principales... or, les **entreprises prètent aujourd'hui de plus en plus d'attention aux services.**

Face à la fragmentation parcellaire, la gestion a posteriori n'est souvent pas anticipée par manque de coordination entre la multitude des acteurs économiques occupants d'une même zone ou d'un même territoire.

#### Quels critères d'implantation et d'attractivité économique ?

Pour les petites entreprises, l'implantation repose principalement sur le choix du dirigeant. Plusieurs raisons sont évoquées :

- Économiques : coût total de l'implantation, coût de gestion ...
- Stratégiques : visibilité de l'implantation, proximité des clients, fournisseurs et réseaux, bassin d'emploi, capacité de développement sur site, ...
- Servicielles : accessibilité routière et TC, environnement urbain, aménagement numérique, ...
- Personnelles : proximité avec son domicile, ...

En revanche, par leur participation à une économie plus globale, les grandes entreprises observent des critères d'implantation relevant de stratégies plus larges :

- Stratégie de localisation vis-à-vis de la concurrence (proximité ou évitement)
- Accolement aux zones de marché (clientèles directes ou indirectes)
- Recherche de bassin d'emploi spécifique et non saturé (en fonction de la typologie de certains métiers et les compétences pointues qu'ils exigent)
- Accès à la ressource naturelle du territoire
- Recherche d'un environnement technologique
- Intégration de l'entreprise à un environnement tertiaire
- Etc.

## 1.4 La nécessaire adaptation des ces quartiers aux mutations économiques, sociétales et climatiques

### Vers un nouveau dialogue entre ville et économie

Évolution des modes de vie, du rapport au travail, révolution industrielle, transition écologique, impact du numérique,... le rapport au temps dans nos sociétés postmodernes évolue et nécessite un ménagement des espaces urbains en conséquence.

**Le besoin d'urbanité se fait ressentir et implique une plus grande considération du salarié et de l'entreprise, premiers utilisateurs de la zone d'activités.**

**Comment faire ville à partir d'objets qui ne font pas corps, sans pour autant remettre en cause leur fonction primaire économique ?**

Les tentatives ont été nombreuses mais peinent à trouver des solutions durables.

- Certaines ont bénéficié d'interventions légères dite de façade et insuffisantes à long terme : changement de dénomination sémantique et conceptuelle de zones vers parcs, technopoles, éco-parcs, sites, ... réhabilitation partielle, modernisation de bâtiments, requalification des espaces publics, mise en place d'une signalétique,...
- D'autres ont fait l'objet de projet vers la conception de quartiers de ville vivants afin de redonner aux espaces une qualité urbaine et mixte incluant des services adaptés et mutualisés : création d'un pôle services, d'un produit immobilier de type pépinière ou hôtel d'entreprises, en accompagnement d'une démarche de requalification et d'animation de la zone.

Une réflexion autour de meilleurs outils et organes de gestion pour optimiser le fonctionnement des zones est de plus en plus prégnante.

Des modèles associant les entreprises et/ ou les propriétaires existent (club et fédération d'entreprises, ASL, AFU, etc.) mais relèvent souvent de démarches volontaires et non obligatoires, et trouvent leurs limites dans les interventions.

Dans une approche de long terme à travers les notions de densité, de diversité, de réversibilité, de mutabilité, d'adaptabilité, de plasticité et de flexibilité, c'est bien la résilience des produits urbains destinés à accueillir des activités économiques qui est au cœur des enjeux.

Les zones d'activités peuvent-elles se révéler comme leviers de développement urbain et/ou économique, et ainsi permettre de réactiver le lien et/ou d'établir de nouvelles relations entre les entreprises et la ville ?



Photo : ZAE Plateau de Signes (83)  
<https://www.facebook.com/PAPSignes/>

## 1.5 Des constats partagés avec l'ensemble des acteurs

### • Obsolescence du modèle zone d'activité

- Des espaces en fin de cycle de vie pour certains, peu ou pas réinvestis par la puissance publique et par les entreprises car monofonctionnels : mixité des fonctions limitée, zones en-dehors des pôles de vie et donc déconnectées
- Un espace scindé et peu perméable entre public et privé
- Un objet qui s'est souvent défini au départ par du réglementaire : le zoning dans les documents d'urbanisme, laissé ensuite en auto-gestion

### • Un objet multiple et peu homogène dans ses caractéristiques urbaines, foncières, techniques, économiques, etc.

Aujourd'hui il n'existe aucune typologie encadrée, mais plusieurs critères d'observation et de classement en fonction de :

1. L'OBJET & LA FONCTION : l'ancienneté de la zone, sa taille, les fonctions (monofonctionnelle activités économiques ou mixité fonctionnelles activités et logements)
2. LA SITUATION & LA DESSERTE : par rapport à la centralité (pression foncière), l'intégration au tissu local, l'accessibilité (route, transports en commun, voies ferrées, voies fluviales, voies aériennes) la connectivité (débit, communication, fibre optique)
3. L'ACTIVITÉ & LES ENTREPRISES : la nature de l'activité dominante (mono-activité ou mixité d'activités : bureaux, logistiques, artisanales, équipements, industrielles, commerciales, récréatives, etc.), le nombre et la taille des entreprises accueillies (start-up, PME/TPE, PME/PMI, grandes entreprises), les emplois ...
4. LES PROJETS : les opportunités (projets structurants, foncier libre, densité), le taux de vacance (dégradation du bâti, taux d'occupation) - la nature des projets de reconversion/requalification en cours (activité sur activité, apports de nouvelles activités, fonctions, logement sur activité, etc.)

### • Des projets de création de nouvelles zones qui intègrent dès le démarrage une vision plus large de l'aménagement, qui sont de fait plus attractives, qualitatives et répondent mieux aux besoins et critères d'implantation des entreprises mais consomment du foncier :

- Favorise une **auto-concurrence et des marchés à 2 vitesses**
- Explique les choix de l'intervention publique plus orientée sur les créations de zones, car plus faciles sur ces nouveaux espaces, avec une recherche de retombées financières directes (vente de foncier) et indirectes (fiscales, création d'emplois, etc.)
- Mais qui empêche les collectivités de s'emparer pleinement de la question de la requalification, et de façon plus globale du devenir de ces espaces urbains
- Pose la question des **outils coercitifs et incitatifs** pour amener les territoires dans ces démarches (réglementaires, fiscaux, financiers, etc.)

### • Une réflexion qui s'inscrit dans des démarches de mutation et d'adaptation de la ville aux changements climatiques, économiques, avec une perspective de limitation de plus en plus forte de l'artificialisation des sols (ZAN)

- Les territoires doivent pouvoir se projeter à 15-20 ans : exercice complexe car non adapté au temps électoral

La loi Climat et résilience dans son article 220 introduit une aide dans ce processus.

En effet, pour une meilleure connaissance de ces zones, il est prévu que les autorités compétentes devront réaliser un inventaire des ZAE comprenant :

- 1° Un état parcellaire des unités foncières composant la zone d'activité économique, comportant la surface de chaque unité foncière et l'identification du propriétaire ;
- 2° L'identification des occupants de la zone d'activité économique ;
- 3° Le taux de vacance de la zone d'activité économique

La sobriété foncière est devenue un enjeu majeur.



Il n'y a pas de solution unique clé en main en termes d'outils et d'actions, mais bien des réponses à élaborer sur-mesure.

## 1.6 La notion de «requalification réussie» : une absence de référentiel

Les approches existantes sur la question de la requalification des zones (Guides, mémoires de recherche, ateliers partagés, etc.) ont du mal à concrétiser une démarche globale et ne mettent souvent en avant que des projets de très grandes zones, ou de zones très spécifiques (ex. : industrielles avec de grandes entreprises / zones tertiaires), principalement dans les métropoles (notamment en Ile-de-France) :

- En l'absence d'exemples sur lesquels appuyer une démonstration plus large et exhaustive, il est possible de se demander s'il existe un effet de seuil.
- Les approches restant pour le moment théoriques sur la résilience et le devenir de ces zones, ces réflexions sont aujourd'hui peu accessibles aux politiques et semblent ne toucher que les techniciens.
- La recherche de territoires-test ou laboratoires pour avancer sur des démarches plus globales, permettrait de vérifier la pertinence des nouvelles méthodes dans des zones diversifiées, et peut donc être un axe prospectif porteur.

En parallèle, des entreprises vivent sur ces zones et doivent s'adapter aux changements (économiques, climatiques, modes de travail, etc.) :

- elles constituent le cœur / la raison de vivre / au centre du sujet des zones d'activités
- elles se sentent peu prises en compte par les collectivités dans leurs besoins, leurs urgences
- elles n'ont souvent pas le temps et peu de moyens pour trouver des solutions mutualisées

*Photo : ZAE Le Revol - La Tour d'Aigues (84) - COTELUB - Terre d'Urba*





## 2. Constats et enjeux en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

La région Provence-Alpes Côte d'Azur dispose de 1 372 espaces dédiés à l'activité économique.

Ce potentiel favorise son attractivité économique et le développement de filières stratégiques, permet de soutenir l'économie locale, et d'attirer de nouvelles entreprises et des emplois.

L'appréhender au travers de quelques données clés, c'est dresser :

- un panorama rapide pour mieux cerner les enjeux de la requalification des zones d'activités régionales.
- un portrait-type des zones d'activité économique en région et d'en déterminer les principales spécificités.

Si l'objet est multiple, il est cependant nécessaire d'en comprendre les grandes caractéristiques pour mieux accompagner ensuite les territoires et les gestionnaires de zones avec des outils adaptés.

A partir des données statistiques issues de la base Sud Foncier Eco<sup>1</sup>, il s'agit de faire ressortir les principaux enjeux régionaux, en lien avec une phase de concertation menée par le biais d'un questionnaire transmis à toutes les intercommunalités en avril 2021.

<sup>1</sup><https://sudfonciereco.maregionsud.fr/>

## 2.1 Méthode de travail mise en œuvre dans l'étude

L'étude s'est déroulée en 3 temps :

1. Poser les bases d'une approche globale :
  - Caractérisation des zones : comprendre de quoi on parle (typologie) pour mieux les analyser
  - Donner des axes de travail issus des réflexions nationales sur la notion de résilience des territoires
  - Rechercher des expériences sur le montage de projets de territoires : capitaliser ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné

### Analyse bibliographique

#### Benchmark en France et à l'étranger

Réalisation d'un questionnaire mis en ligne du 22 mars au 9 avril 2021 adressé aux 52 EPCI de la région

2. Analyser ce qu'il se fait déjà sur le terrain, en essayant de recueillir des retours d'expériences (REX) les plus représentatifs : ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, pourquoi, afin d'avoir de la matière sur laquelle se baser pour bâtir l'outil :
  - Se servir de ces retours de terrain pour capitaliser les expériences, définir les facteurs clés de réussite et d'échec, trouver des dénominateurs communs, et apporter un regard technique sur ce qui aurait pu être mené (en termes de démarches / de projets complémentaires, etc.)
  - S'appuyer sur cette 1ère démonstration pour mettre en évidence des trajectoires de requalification en fonction de typologies de zones

10 entretiens menés entre juin et juillet 2021 concernant 10 projets de requalification de zones d'activités identifiés suite au questionnaire

*Ces deux premières étapes sont en partie restituées dans le CARNET 1, et ont servi de base à la rédaction du CARNET 2.*

3. Réaliser un « Guide opérationnel » qui soit un :
  - Référentiel commun en termes de conduite de projet
  - Outil d'aide à la décision avec une panoplie d'outils et des bonnes pratiques testés et réalisés
  - Support de communication démontrant qu'une image attrayante / valorisante pour le territoire offre de nombreuses externalités positives

**Cette 3ème étape constitue en la formalisation du CARNET 2 (aide méthodologique et fiches-outils).**

### Limites de la démarche engagée

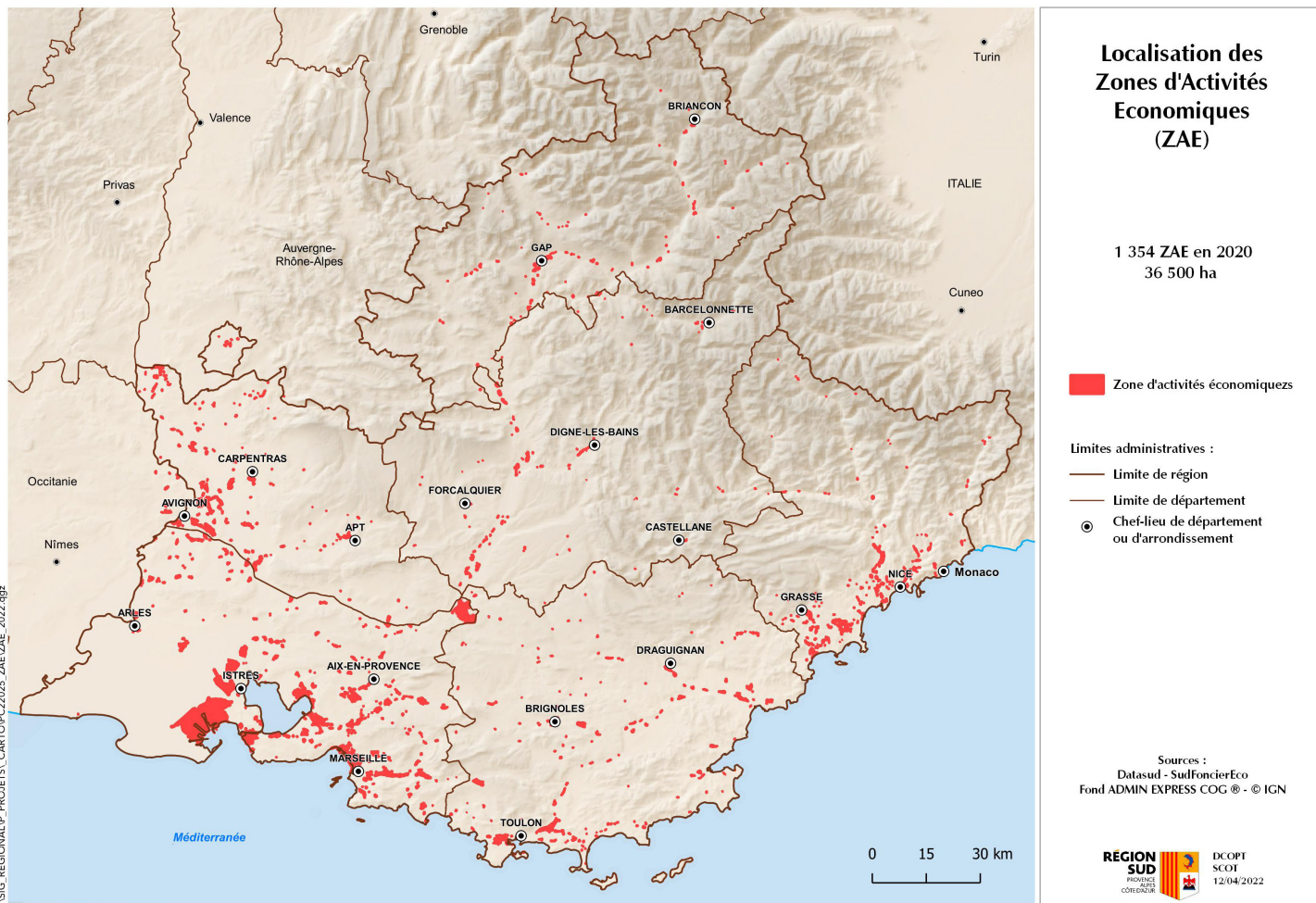
Le Guide ne pourra pas apporter toutes les réponses aux gestionnaires de zones : chaque projet s'inscrit dans un territoire spécifique, avec ses propres particularités (économiques, urbaines, etc.). S'il n'y a pas de démarche type, certains effets leviers identifiés suite aux retours d'expériences peuvent pour autant aider les territoires à mieux orienter leurs démarches.

Cet outil ne constitue donc pas une fin en soi, mais bien une amorce de démarche globale sur la question de la requalification des ZAE : l'objectif est de pouvoir mettre à jour, compléter les fiches-outils dans le cadre d'un partage au sein d'un réseau régional, et d'inscrire progressivement tous les territoires dans des démarches plus durables.

## 2.2 Les zones d'activité économique en région

### Chiffres clés des parcs d'activités en région (source base de données Sud Foncier Eco)

<https://sudfonciereco.maregionsud.fr/>



- 1 354 parcs d'activités référencés
- Représentant 36 500 ha
- Environ 25 000 ha hors CEA Cadarache, base aérienne Istres et ZI Portuaire de Fos
- Surface moyenne des parcs d'activités = **18 ha**
  - 63 % ont une superficie < 10 ha
  - 75 % ont une superficie < 18 ha
  - 83% ont une superficie < 30 ha

## 2.2 Les zones d'activité économique en région

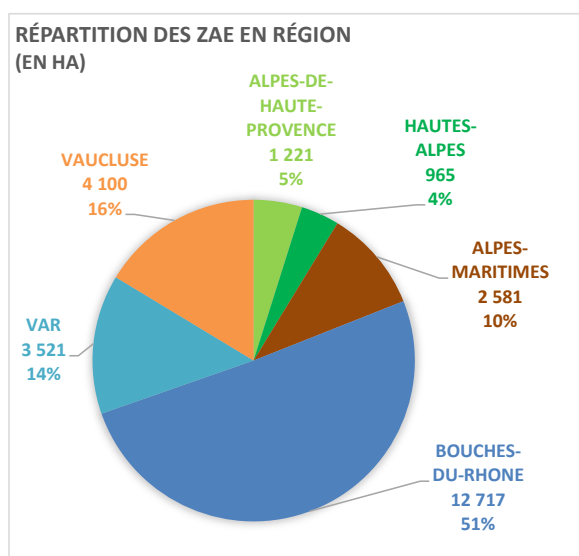
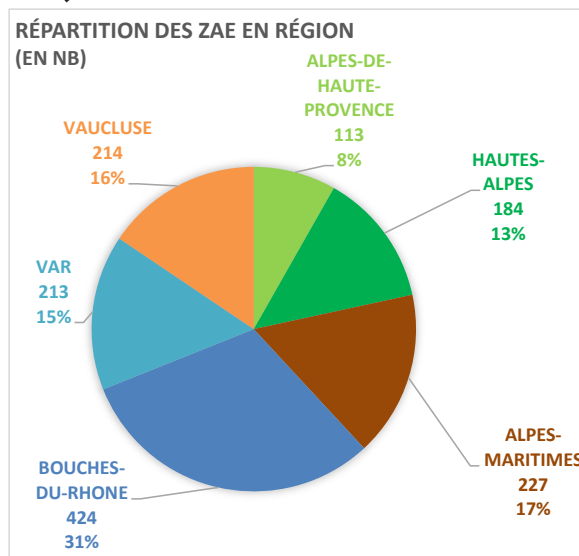
### Chiffres clés des parcs d'activités en région (source base de données Sud Foncier Eco)

<https://sudfonciereco.maregionsud.fr/>

- Surfaces moyennes par département :

ALPES-DE-HAUTE-PROVENCE : 11 ha  
 HAUTES-ALPES : 5 ha  
 ALPES-MARITIMES : 11 ha  
 BOUCHES-DU-RHÔNE : 30 ha  
 VAR : 17 ha  
 VAUCLUSE : 19 ha

- Il y a une sur-représentation du département des Bouches-du-Rhône dans l'offre foncière, avec de grandes zones industrielles (représentant 50% du foncier dans ce département mais seulement 12% des emplois en ZAE)
- Les parcs d'activités sont plus grands dans le Vaucluse et le Var que dans les Alpes-Maritimes, territoire pourtant très urbain, mais très contraint géographiquement
- Les 3 départements alpins sont ceux qui présentent les plus petites zones d'activités : au moins les 3/4 des sites font moins de 10 ha



Nombre par département	TOTAL	< 10 ha	10 à 18 ha	> 18 ha
ALPES-DE-HAUTE-PROVENCE	113	84	11	18
HAUTES-ALPES	184	159	14	11
ALPES-MARITIMES	227	168	17	42
BOUCHES-DU-RHÔNE	421	221	52	151
VAR	213	126	36	50
VAUCLUSE	214	107	44	63
REGION SUD -PACA	1 372	865	174	335

Part des ZAE (en nb)	< 10 ha	< 18 ha	> 18 ha
ALPES-DE-HAUTE-PROVENCE	74%	84%	16%
HAUTES-ALPES	86%	94%	6%
ALPES-MARITIMES	74%	81%	19%
BOUCHES-DU-RHÔNE	52%	64%	36%
VAR	59%	76%	23%
VAUCLUSE	50%	71%	29%

Des profils très variés rendent une catégorisation des zones d'activités complexe et peu pertinente au regard de la multitude de profils



## 2.2 Les zones d'activité économique en région

### Portraits-types des parcs d'activités par département



## 2.3 L'analyse des retours des EPCI (questionnaire)

Les EPCI exercent depuis la Loi NOTRe de 2015 la compétence développement économique, incluant la gestion des zones d'activités. Celles-ci ont été transférées au plus tard le 1er janvier 2017 aux intercommunalités.



La loi Climat et résilience rappelle ce principe dans sa définition même des ZAE, puisque le choix a été fait par le législateur de se référer uniquement aux compétences dévolues aux établissements publics intercommunaux par l'article L. 318-8-1 du code de l'urbanisme : « Sont considérées comme des zones d'activité économique, au sens de la présente section, les zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire mentionnées aux articles L. 3641-1, L. 5214-16, L. 5215-20, L. 5216-5, L. 5217-2 et L. 5219-1 du code général des collectivités territoriales. »

Un questionnaire a ainsi été mis en ligne du 22 mars au 9 avril et adressé aux 52 intercommunalités de la région, composé d'une vingtaine de questions autour des zones d'activités et des projets de requalifications menés.

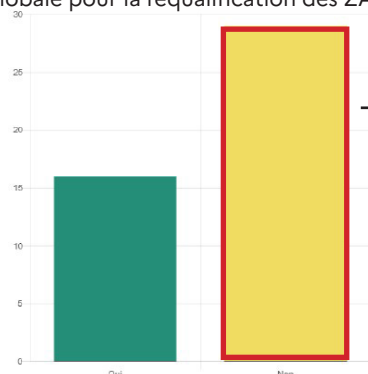
### Analyse des réponses

- 32 réponses complètes, soit plus de 60% des EPCI
- Représentant 84 % de la population = panel représentatif
- 2 départements moins représentés (06 et 83)
- 2 départements alpins (04 et 05) : taux de retour important (6 EPCI sur les 8), un sujet qui intéresse les territoires ruraux
- Les 3 Métropoles ont répondu (pour la Métropole Aix-Marseille Provence, un seul territoire celui d'Aubagne)
- 70 % des Communautés d'Agglomération
- 55% des Communautés de Communes

	Réponses	Nb EPCI	Part réponses	% pop
04	6	8	75%	92%
05	6	8	75%	74%
06	3	7	43%	73%
13	3	4	75%	96%
83	6	12	50%	72%
84	8	13	62%	79%
	<b>32</b>	<b>52</b>	<b>62%</b>	<b>84%</b>

### Analyse des résultats

Élaboration d'une feuille de route globale pour la requalification des ZAE



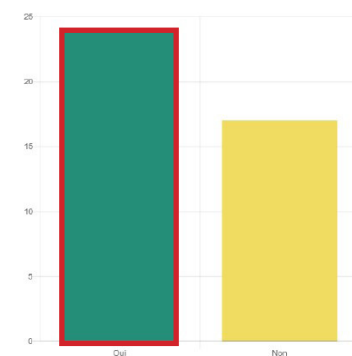
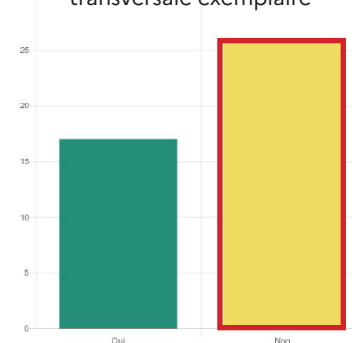
#### 1. Questions clés de départ

Seulement **35%** indiquent avoir réalisé une feuille de route globale pour la requalification des zones d'activités

**40%** répondent avoir mené une opération de requalification transversale exemplaire d'une zone d'activités

**60%** ont mené des opérations classiques (ponctuelles) de requalification

Démarche de requalification transversale exemplaire



Travaux de requalification sur une ou plusieurs ZAE

**Les requalifications concernent majoritairement une voire deux zones par territoire : la grande majorité des zones n'a donc pas fait l'objet de requalification**

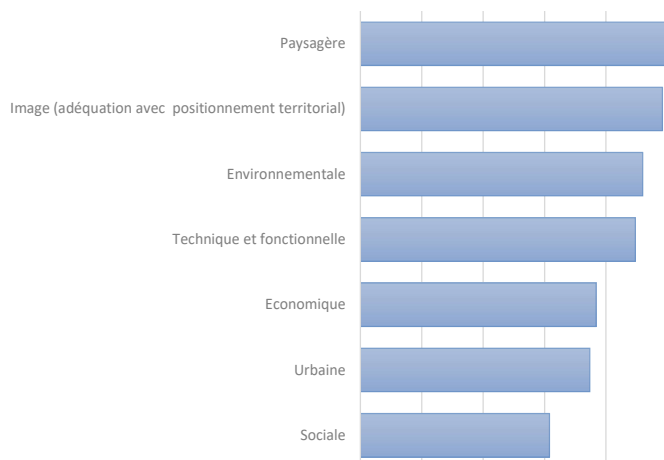
## 2.3 L'analyse des retours des EPCI (questionnaire)

### Mesure du niveau général de vulnérabilité des zones

A la question « Comment définiriez-vous le niveau de vulnérabilité (intensité du risque entraînant à plus ou moins long terme un effet de dégradation de la zone et une perte d'attractivité) de la ou des zones de votre territoire », les territoires ont hiérarchisé les principaux enjeux :

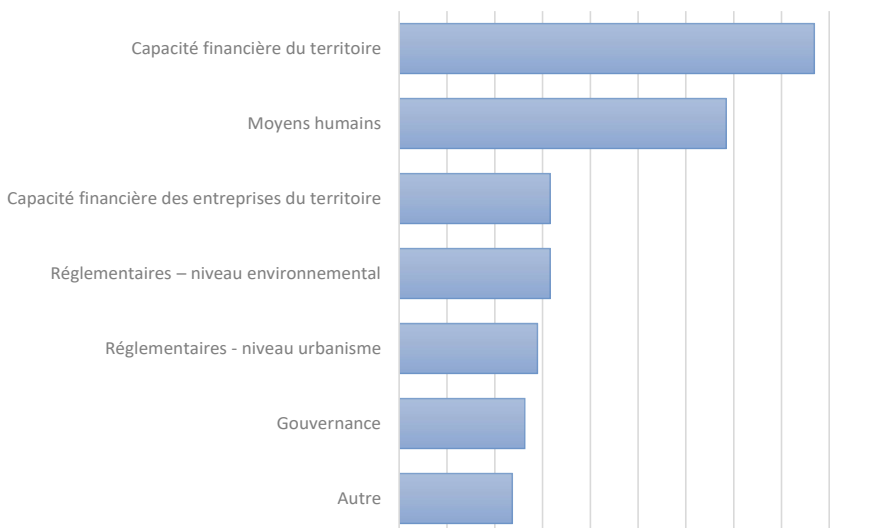
1. Paysager
2. Image et adéquation avec le positionnement économique
3. Environnemental
4. Technique et fonctionnelle
5. Economique
6. Urbaine
7. Sociale

### Les principaux enjeux de vulnérabilité des ZAE



**Les 2 niveaux de vulnérabilité principaux concernent l'image des zones et l'intégration paysagère. Or, ces thématiques sont abordées de façon partielle et majoritairement sur l'espace public**

### Les principaux freins aux projets



### Principaux freins identifiés pour engager des projets de requalification

- Capacité financière du territoire = 87%
- Moyens humains : 68%

Les autres facteurs ne sont pas considérés comme bloquants, et notamment les capacités financières des entreprises (32% des réponses).

70% des EPCI envisagent une opération de requalification transversale de ZAE : malgré une volonté affichée, il y a peu de réalisations concrètes.

**Il est urgent de trouver de nouveaux modèles économiques adaptés au cas par cas, en cherchant notamment des leviers financiers auprès des partenaires publics et privés, en lien avec les collectivités.  
Le besoin d'ingénierie pourrait constituer une réponse / un outil nécessaire à la construction de nouveaux process.**

## 2.3 L'analyse des retours des EPCI (questionnaire)

### 2. Questions sur les projets de requalification représentatifs de leurs ZAE

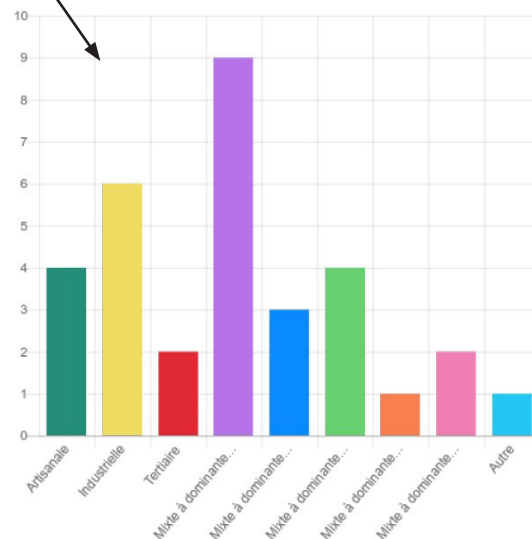
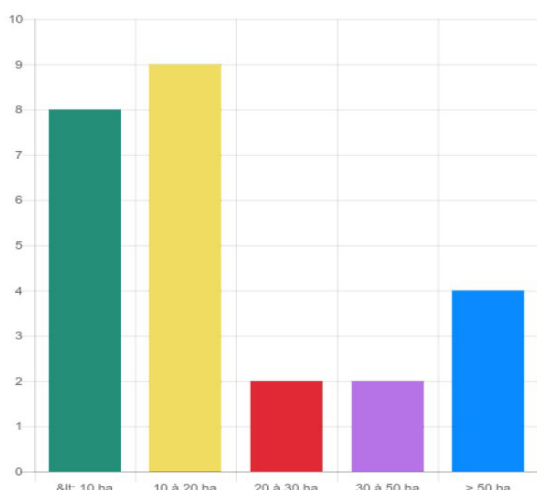
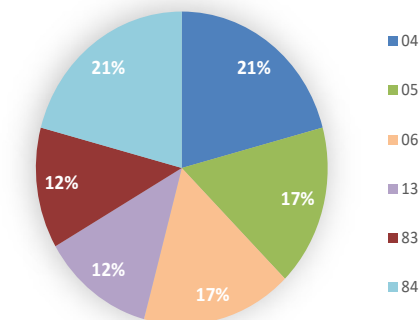
#### Site pilote ayant fait l'objet d'une requalification exemplaire

Profil des zones ayant fait l'objet d'une requalification exemplaire du point de vue des EPCI

- Une territorialisation équilibrée
- Seuls 8 territoires (dont 2 métropoles et 3 agglomérations) ayant mené une opération estimée exemplaire indiquent avoir élaboré une feuille de route globale pour l'ensemble de leur ZAE

- Une majorité de petites ZAE < 20 ha
- 75 % des ZAE concernées ont plus de 20 ans
- Positionnement économique : mixte à dominante artisanale (35%)
- 70% des ZAE requalifiées n'ont pas d'association de zone (car < 20 ha, donc a priori peu d'entreprises, difficulté de structuration d'une association)

Localisation des EPCI ayant répondu sur un projet de requalification exemplaire



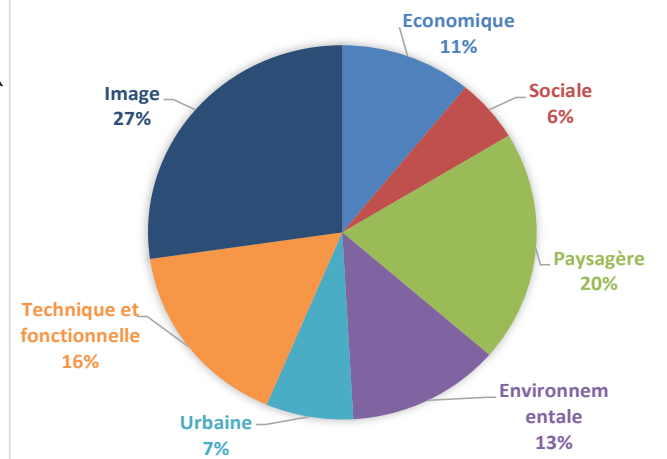
Les enjeux de vulnérabilité pour ces 24 EPCI relèvent également des problématiques d'image et de paysage

#### MAIS

Des travaux qui portent majoritairement sur :

- Voirie / circulations routières (72%)
- Voiries / mobilités douces (60%)
- Végétalisation / mobilier urbain (60%)
- Eclairage (56%)
- Réseaux publics AEP / EU (52%)
- Stationnement VL (52 %)
- Signalétique (48%)

#### ENJEUX DE VULNERABILITE



Les réponses apportées pour les requalifications exemplaires semblent partielles par rapport aux niveaux de vulnérabilité : la clé d'entrée reste le traitement de la voirie, alors que le facteur majeur de vulnérabilité est l'image / adéquation avec le positionnement économique

## 2.3 L'analyse des retours des EPCI (questionnaire)

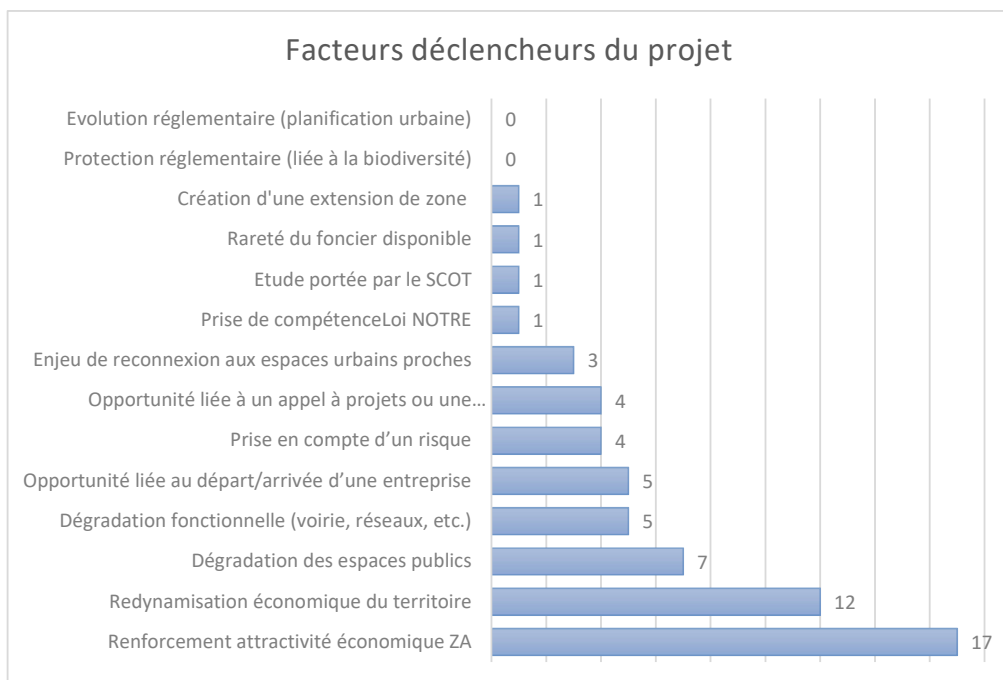
### Les facteurs déclencheurs du projet

Les interventions sont essentiellement liées à la volonté de renforcer l'attractivité économique de la zone, et du territoire de façon plus globale.

Près de 50% des opérations ont nécessité un budget supérieur à 1 million d'euros.

**75 % des projets ont fait l'objet de co-financements** (DETR, CRET, fond de relance, etc.).

Ces projets sont ainsi souvent phasés en 2 ou 3 tranches opérationnelles.



Dans 80% des cas, les entreprises ont été associées au projet, par le biais essentiellement de réunions collectives, avec en appui des questionnaires et entretiens individualisés.

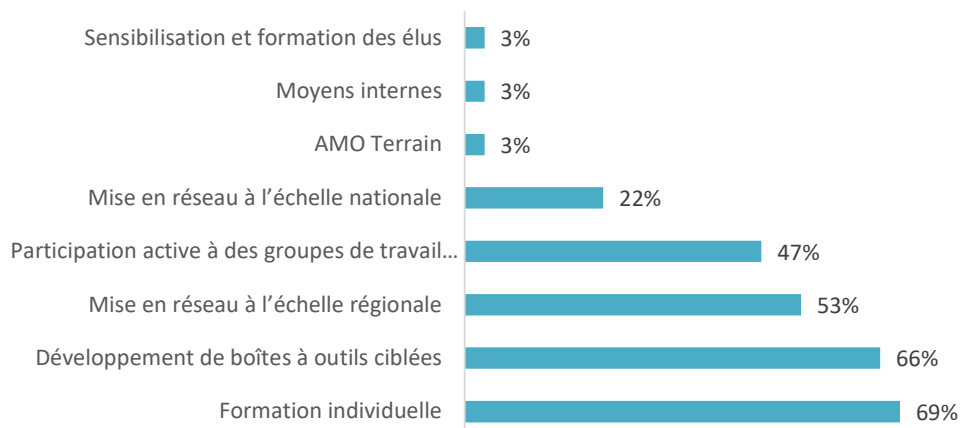
MAIS...90% des projet n'ont pas fait l'objet d'une évaluation post-opération auprès des usagers.

**Les entreprises sont associées mais de façon ponctuelle, et sans suivi dans le temps**

### 4. Besoins exprimés

- Près de 70% des EPCI ayant répondu ne font pas partie d'un réseau
- Réseaux connus : ARBE / PARC+, réseaux départementaux (Réseau des territoires Hautes-Alpes ADET 05 ; Agence de Développement du 04, Riviera Yachting Network), le groupe de travail Friches de la Région SUD

#### Besoins pour renforcer la compétence sur la gestion durable des zones d'activités



**Deux types de besoins sont relevés: mise en réseau régional pour capitaliser les expériences et servir de relais; l'accompagnement pour favoriser la montée en compétence et la mobilisation d'ingénierie**



### 3. Retours d'expériences

Suite à cette première phase de questionnement, dix opérations exemplaires ont été identifiées.

Des entretiens individuels ont été réalisés entre juin et juillet 2021 soit sur site, soit en visioconférence compte tenu de la situation sanitaire.

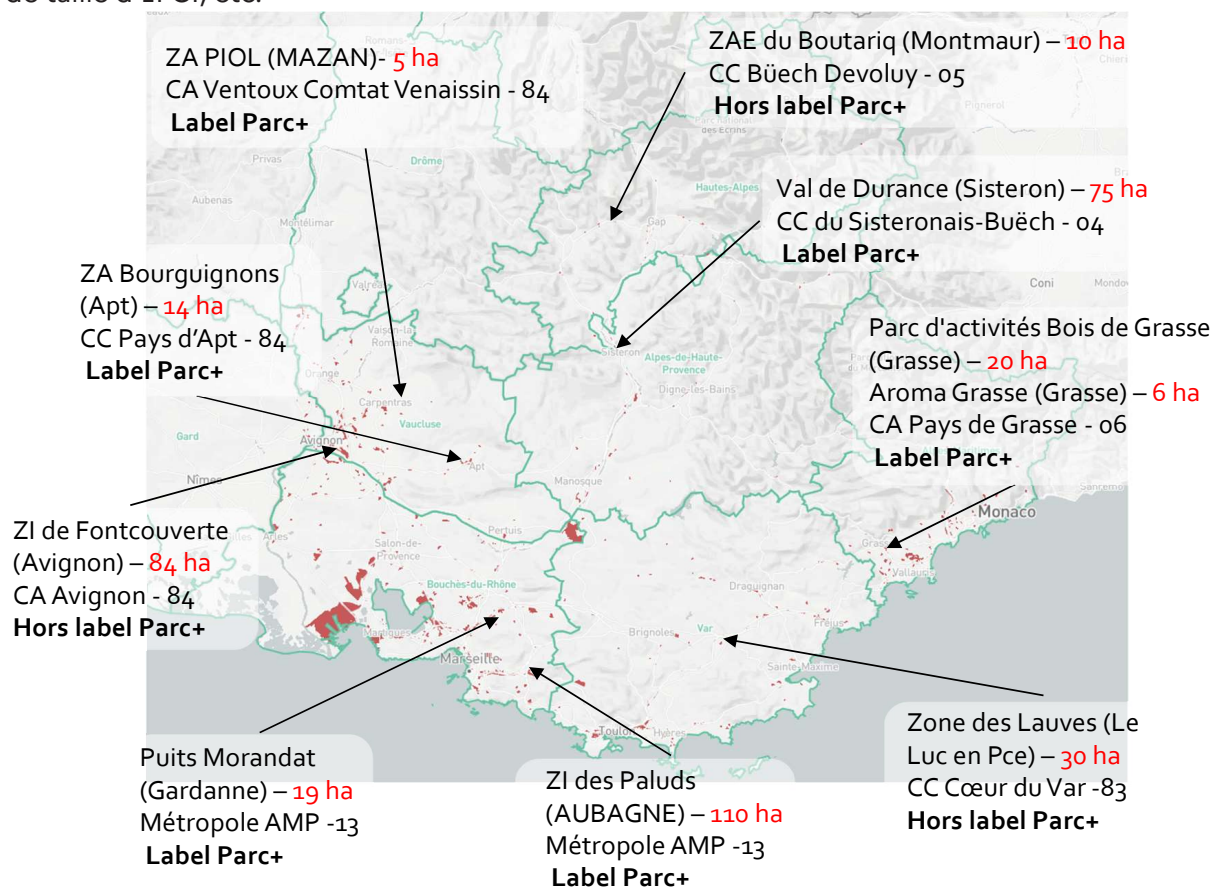
Les objectifs recherchés étaient d'une part de mieux appréhender les projets du point de départ de l'opération jusqu'à la mise en œuvre dans leurs contextes économiques et territoriaux, et d'autre part d'échanger sur les effets leviers de réussite, les principaux freins, qu'ils soient techniques, financiers, politiques, etc..

Ces échanges ont permis de bâtir la structure du CARNET 2, en se basant sur ces retours d'expériences pour apporter des outils à la fois méthodologiques et opérationnels qui ont été mis en œuvre sur le terrain.

Il ne s'agit pas pour les territoires et gestionnaires de parcs d'activités de dupliquer ces démarches, mais davantage de s'en inspirer pour bâtir de façon adaptée sa propre stratégie et son projet.

## 3.1 Principaux enseignements de la concertation avec les EPCI

Le traitement du questionnaire a permis de cibler des opérations exemplaires au niveau régional, pour lesquelles un approfondissement a été réalisé par une analyse documentaire et une série d'entretiens menés entre juin et juillet 2021. Les sites ont par ailleurs été sélectionnés en recherchant une certaine exhaustivité, ou à tout le moins une représentativité sur le territoire en termes géographique, de superficie, d'environnement urbain, de taille d'EPCI, etc.



### Les thématiques les plus travaillées

- Aspects techniques maîtrisés par les collectivités / services travaux sur les parties communes (foncier public) :
  - Voirie et abords
  - Cheminements doux mais souvent internes aux zones, difficultés à mailler le site avec les espaces urbains (linéaires importants)
  - Mobilité TC : création d'arrêts de bus / aire de covoiturage
  - Stationnement
  - Réseaux
  - Mobilier urbain
  - Signalétique
  - Espaces de rencontre
  - Végétalisation de certains secteurs publics
- Création de services aux entreprises : notamment lorsqu'il existe une association de zones
- Création d'outils immobiliers spécifiques gérés par la collectivité (pépinière, hôtel d'entreprises)

### Les thématiques peu abordées

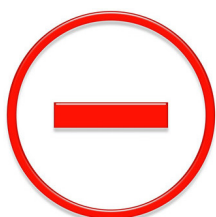
- Positionnement marketing - Plus globalement réflexion sur le territoire (comment la ZAE raconte le territoire)
- Liens avec la ville (au-delà de la mobilité), le paysage, les espaces urbains / d'habitat : difficulté à penser la ZAE comme un quartier ou un morceau de ville
- Outils fonciers / immobiliers
- Environnement / biodiversité
- Politique énergétique
- Mobilité à l'échelle du territoire
- Bien-vivre ensemble
- Bien-être au travail
- Des approches souvent très techniques : une nécessité d'aborder les projets avec une diversité de visions et de compétences en interne / prestataires externes

## 3.2 Les points de convergences



### Indicateurs positifs

- Loi NoTRE - 2017 / transfert des compétence :
  - Prise de conscience des élus, mais un temps d'acculturation nécessaire
  - Les EPCI sont devenus les interlocuteurs uniques pour les entreprises. Cette meilleure visibilité facilite les échanges, le montage de projet
- Label PARC+ : démarche bien perçue, qui permet de prendre du recul / analyse transversale
- Prise de conscience de l'importance de maintenir des quartiers dédiés à l'activité, en évitant les dérives et mutations qui perturbent le marché foncier et immobilier (habitat, commerce), notamment dans la perspective du ZAN
- Des logiques d'opportunités sont souvent à l'impulsion d'une démarche / intervention : appel à projet, risque économique / naturel, évolution du cadre réglementaire, volonté d'extension, etc.
  - Permettant d'enclencher des projets souvent menés en concertation avec les entreprises
  - (Re)créant du lien et instaurant une relation de confiance entreprises/collectivités
- Des techniciens très investis, avec une relation sensible au territoire / entreprises, mais se heurtant à des freins politiques et à un problème d'isolement (forte demande de retours d'expérience)
- Des projets phares qui ont permis de relancer la dynamique des zones : exemple des pépinières, hôtels d'entreprises, espace de coworking sur Apt, Cœur de Var, Sisteron



### Indicateurs de vigilance

- Pas de projet de requalification globale abouti : projets longs et complexes
- Projets rarement pris au démarrage dans leur globalité : peu d'études transversales préalables réalisées, sauf quand il y a un cofinancement (ex. : dans le 84, SCoT Gapençais)
- Une thématique qui ne fait pas rêver : difficulté d'accrocher les élus pour qu'ils deviennent moteurs du projet et préservent la dynamique sur le long terme
- Interventions assez faciles sur le domaine de compétence / espace maîtrisé par les EPCI, mais tout s'arrête ensuite (ou presque) à l'espace privé.
- Des projets qui vont plus loin lorsqu'il y a une extension de la ZA ou de la vente (ou bail) de terrains non bâtis maîtrisés par la collectivité (ex. des reconversions de friches) : Génère une plus-value financière, Sur un modèle économique non reproductible.
- Interventions sur le foncier bâti et non bâti privé extrêmement compliqué : Des pistes pour densifier (outil PLU – ex. Grasse), Mais pas assez de recul pour mesurer l'impact
- Pilotage interne et suivi dans le temps
  - Des montages de projets gérés par différents services, souvent sans pilotage de A à Z du pôle économique avec une situation valable surtout pour les gros EPCI ayant des services aménagement, économie, travaux, réseaux, etc. qui vont intervenir :
  - Peu de transversalité, dilution des intentions entre la phase préalable de réflexion et la mise en œuvre
- Deux mondes qui se côtoient (entreprises / collectivité) :
  - Suppose un dialogue permanent pour ne pas rompre le lien
  - Besoin d'animation très important, mais très peu mis en œuvre : pas de manager des zones, peu de personnel au service économie avec des référents techniques qui gèrent beaucoup de sujets





## 4. Synthèse prospective

Les retours d'expériences mettent en évidence la difficulté d'apporter des solutions clés en main uniques.

Certains points de vigilance ressortent facilement, comme le fait qu'il y a peu voire pas de projet de requalification globale abouti, ceux-ci étant longs et complexes à mener.

La difficulté d'accrocher les élus pour qu'ils deviennent moteurs du projet et préservent la dynamique sur le long terme est également un point qu'il est impératif de dépasser.

Force est de constater qu'aujourd'hui nous sommes face à de grandes opportunités pour faire émerger cet enjeu.

La prise de conscience de l'importance de maintenir des quartiers dédiés à l'activité et de les inscrire dans la perspective du ZAN est claire. Vient s'y adjoindre la démarche régionale de PARC+ qui permet de travailler dans la transversalité.

C'est donc vers une politique d'accompagnement des territoires et des gestionnaires de zones d'activité économique qu'il faut tendre autour de quatre axes structurants.

## 4.1 La nécessité d'accompagner les territoires et de revoir le modèle de gestion de projet

*Principaux enjeux issus des entretiens et analyses : les facteurs clés de réussite des projets de requalification globale des ZAE*

### Gouvernance et ingénierie

- Nécessité d'un portage politique fort dès le démarrage, avec un suivi des élus dans le temps long
- Nécessité d'accompagner les territoires dans des démarches globales le plus en amont possible
- Chaque territoire doit trouver ses propres solutions opérationnelles en fonction de son écosystème : favoriser la montée en compétence de l'ingénierie interne et externe, par le biais par exemple d'un réseau régional
- Un appui spécifique à favoriser pour certains territoires où la mobilisation d'une ingénierie interne est plus compliquée (Communautés de Communes)
- Une gouvernance publique-privée à systématiser : les projets fonctionnent quand les entreprises sont impliquées par le biais d'une structure fédératrice (ASL, club, etc.), et où un fil rouge conducteur a été mis en place (ex. ZA les Paluds) : vers une contractualisation des interventions autour d'une feuille de route partagée ?

COMPÉTENCE  
RÉSEAU  
INGÉNIEURIE  
GOUVERNANCE  
MOBILISATION  
SUIVI  
PORTAGE  
POLITIQUE

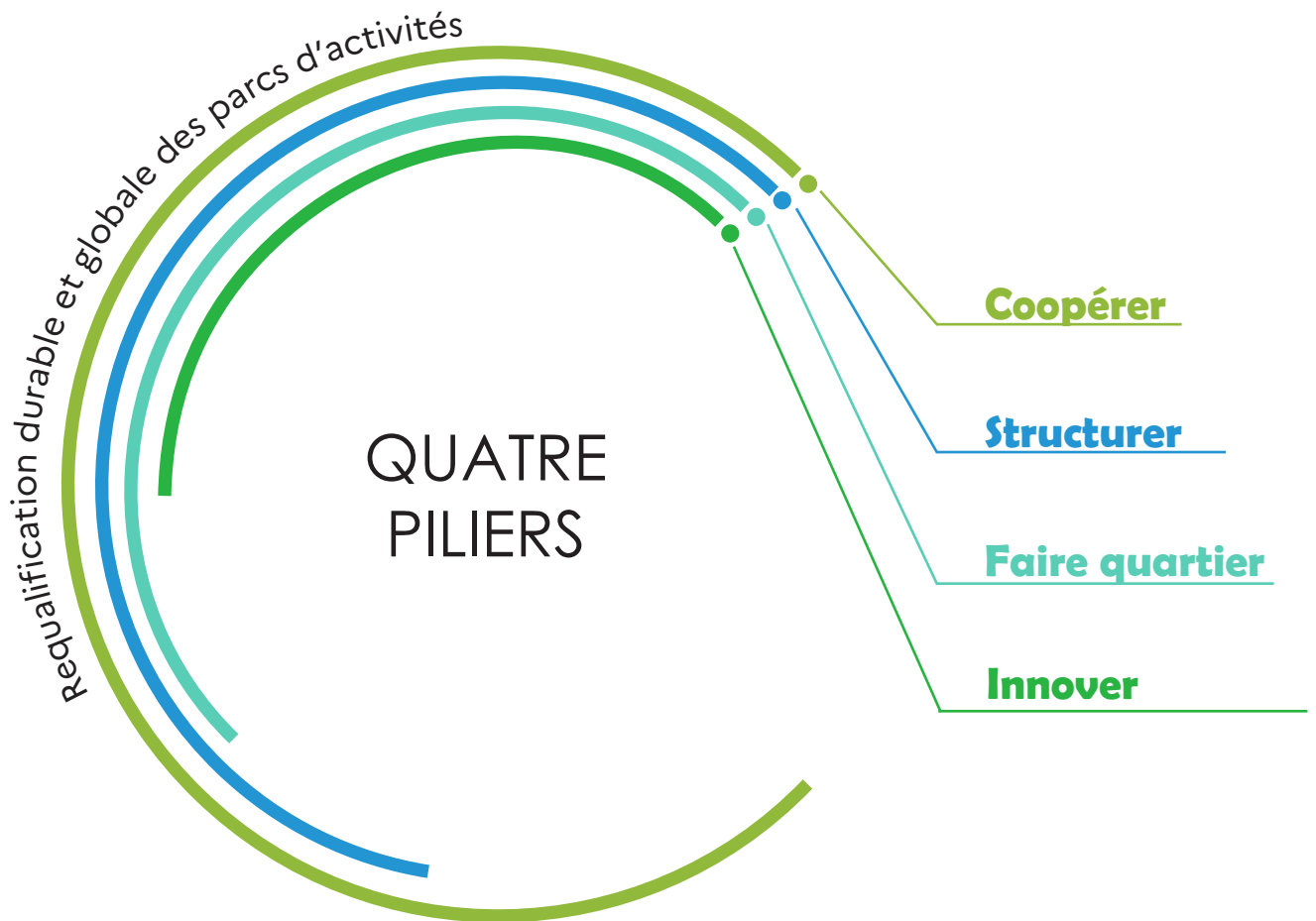
### Repenser le modèle d'aménagement et le processus d'intervention

- Avoir une bonne connaissance de l'écosystème local
- Assurer un suivi régulier des besoins des entreprises
- Éviter la vision tout technique des opérations
- Revaloriser / redonner du sens à ces espaces urbains
- Aborder les zones comme des véritables pièces urbaines
- Engager un dialogue entre le parc d'activités et le territoire, son paysage, son environnement
- Trouver ensemble de nouveaux modèles économiques
- Favoriser l'innovation dans des montages d'opérations en soutenant ces démarches novatrices

quartiers  
économie  
Dialogue  
Connaissance  
aménagement  
Ecosystème  
urbains innovation  
environnement

## 4.2 Des démarches qui doivent s'organiser autour de quatre piliers

Le renouvellement durable des zones d'activités doit s'appuyer sur quatre piliers



### 1. COOPÉRER

Refonder la gouvernance et renforcer l'ingénierie constituent le premier pilier et la base de la réussite des projets.

### 2. STRUCTURER

La connaissance de l'écosystème local et des enjeux économiques, urbains, techniques, environnementaux, permet de composer un socle solide dans la mise en œuvre d'un projet de renouvellement de ces quartiers.

### 3. FAIRE QUARTIER

La sobriété foncière doit être placée au cœur des préoccupations, dans une perspective notamment du Zéro Artificialisation Nette. C'est par une stratégie foncière globale sur les espaces d'activités que les territoires pourront redynamiser les marchés et relancer l'attractivité économique.

### 4. INNOVER

La mise en œuvre opérationnelle doit penser autrement les liens entre économie et aménagement en évitant de segmenter les approches.

**L'accompagnement de la  
démarche autour de ces 4 piliers**



**CARNET 2**