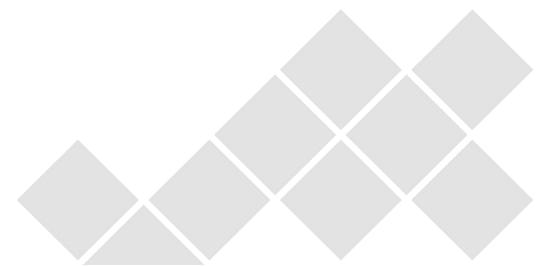




Plateforme régionale du foncier et de l'aménagement durable

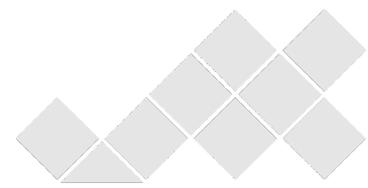
GT ZAE

Metz, le 12 mars 2020





- ◆ Evolutions et agenda de la plateforme
- ◆ Redynamisation des ZAE en activité
- ◆ Identification des ZAE à vocation industrielle





Groupe de travail
**Renouvellement des
Zones d'Activités Économiques**

**Hôtel de Région : Metz
12 mars 2020**

Méthodologie

- Renouvellement ? requalification ? réhabilitation ?
- Toutes les zones d'activités sont spécifiques : ZAE mixtes, industrielles, commerciales, tertiaires, friches urbaines... approches et traitement différents

Objectifs :

Pourquoi élaborer une stratégie de renouvellement des zones d'activités ?

Quelle résilience (foncière, fonctionnelle, économique, environnementale...) ?

- **sensibiliser** les élus et services des EPCI aux processus de renouvellement des zones d'activités
- **identifier** les outils disponibles (juridiques, opérationnels, financiers, managériaux, ressources...) à actionner pour renouveler les ZAE
- **confirmer** le maintien de la vocation économique de la zone (opportunité ?)
- à quel prix ? (coûts/bénéfices)

Agir dans une triple logique :

- **globale** de gestion économe du foncier
- **préventive** de dépréciation des sites d'activités
- **proactive** de dynamisation et de développement de leur attractivité

De mars à juillet 2020

2020	Lancement	Réalisation	Ajustements et validations
Mars	Groupe de travail 1		
Avril			
Mai			
Juin			
Juillet		Rendu à la Région	
Septembre			Groupe de travail 2
Octobre			

Cadrage et définition de l'étude : le renouvellement comme opportunité ?

- **Éléments de contexte**
 - Des enjeux d'attractivité des territoires, une mise en tension accrue entre protections et aménagement
 - Un processus différent selon les territoires, un déficit d'évaluation et de pilotage de la performance globale des ZAE
 - Des besoins qui évoluent, des conditions économiques qui se tendent
 - Une complexité technique, des enjeux de coordination renouvelés
- **Clés d'organisation pour une démarche concertée**
 - **Réaliser** un diagnostic partagé
 - **Définir** une ambition pour le projet
 - **Fédérer** un écosystème pour enclencher le processus de renouvellement
- **Leviers de requalification d'une ZAE**
 - Les différents outils (juridiques, opérationnels, financiers, managériaux, ressources...) mobilisables (avantages, limites)
 - Comment commencer à introduire les principes de l'urbanisme circulaire dans les modes opératoires tout au long du cycle de vie de la ZAE ?
- **Retours d'expériences** des Agences dans le Grand Est (fiches focus territoriales)

Démarche partenariale

Réseaux : agences d'urbanisme, ARF, DREAL et CEREMA

Appui d'opérateurs : SEM d'aménagement, sociétés d'investissement privées, constructeurs

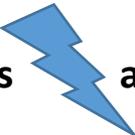
Livrable : un rapport

Plus qu'une « boîte à outils », un **document écrit évolutif** qui permet un enrichissement progressif du sujet dans l'avenir, notamment en matière d'intégration « soutenable » des principes de l'urbanisme circulaire :

- Intensifier les usages - mutualisation
- Transformer l'existant - adapter la zone d'activité en continu aux besoins
- Recycler les espaces / les bâtiments - site en circuits courts

Rapport :

- **Une étude** décrivant les clés d'organisation pour construire un processus partagé de renouvellement ainsi que les modes opératoires pour enclencher la démarche
- **Un cahier** des premières expérimentations de solutions territoriales de redynamisation des zones d'activités existantes (optimisation, performance, synergies...)

protections  aménagement

4E RÉVOLUTION INDUSTRIELLE
GRENNELLE 2 2010
STRATÉGIE NATIONALE **BAS CARBONE** 2015
STRATÉGIE NATIONALE DE **TRANSITION ÉCOLOGIQUE** 2015
LOI ALUR 2014 **LOI NOTRe** 2015
LOI BIODIVERSITÉ 2016 **LOI ELAN** 2018
PLAN **CLIMAT** DE LA FRANCE 2017 **PLAN BIODIVERSITÉ** 2018
FEUILLE DE ROUTE EC 2018 **OBJECTIF ZAN** 2019
LOI D'ORIENTATION DES MOBILITÉS 2019
LOI ÉCONOMIE CIRCULAIRE 2019 **LOI ÉNERGIE ET CLIMAT** 2019
SRADDET GRAND EST 2019
NEUTRALITÉ CARBONE 2050

Un déficit d'évaluation et de pilotage de la performance globale des ZAE

Les différents programmes d'aménagement, **depuis 50 ans**, ont généré **des sites d'activités très diversifiés** en termes de taille, de vocation sectorielle, de maîtrise d'ouvrage, de gestion, de contexte urbain ou local, ou de niveau d'équipement.

Devant le vieillissement des générations de zones ou parcs d'activité, des logiques d'aménagement souvent **extensives** : ont prévalu la création de nouveaux parcs d'activités et la saisie d'opportunités de mutation de sites.

Les premiers investissements effectués, il y a souvent une absence de gestion courante et d'entretien des infrastructures (VRD) ; absence de prévision des **charges ultérieures de requalification**

La requalification a **pu être engagée sur les sites les plus anciens (souvent en gestion publique)**, pour **répondre aux standards de qualité et aux nouveaux modes de vie demandés par les entreprises**

Des besoins qui évoluent, des conditions économiques qui se tendent

Une demande fonctionnelle des entreprises qui évolue fortement vers des standards de productivité.

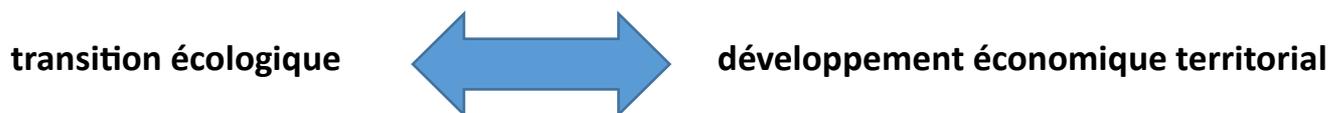
Une approche relative aux **déterminants futurs de la demande** encore faible :

Avoir une recherche « prospective » sur l'évolution de l'économie (exemple : industrie du futur, logistique) et ses conséquences possibles sur la demande de produits fonciers et immobiliers (ex : présence d'espaces de tiers-lieux / co-working dans les ZAE ?)

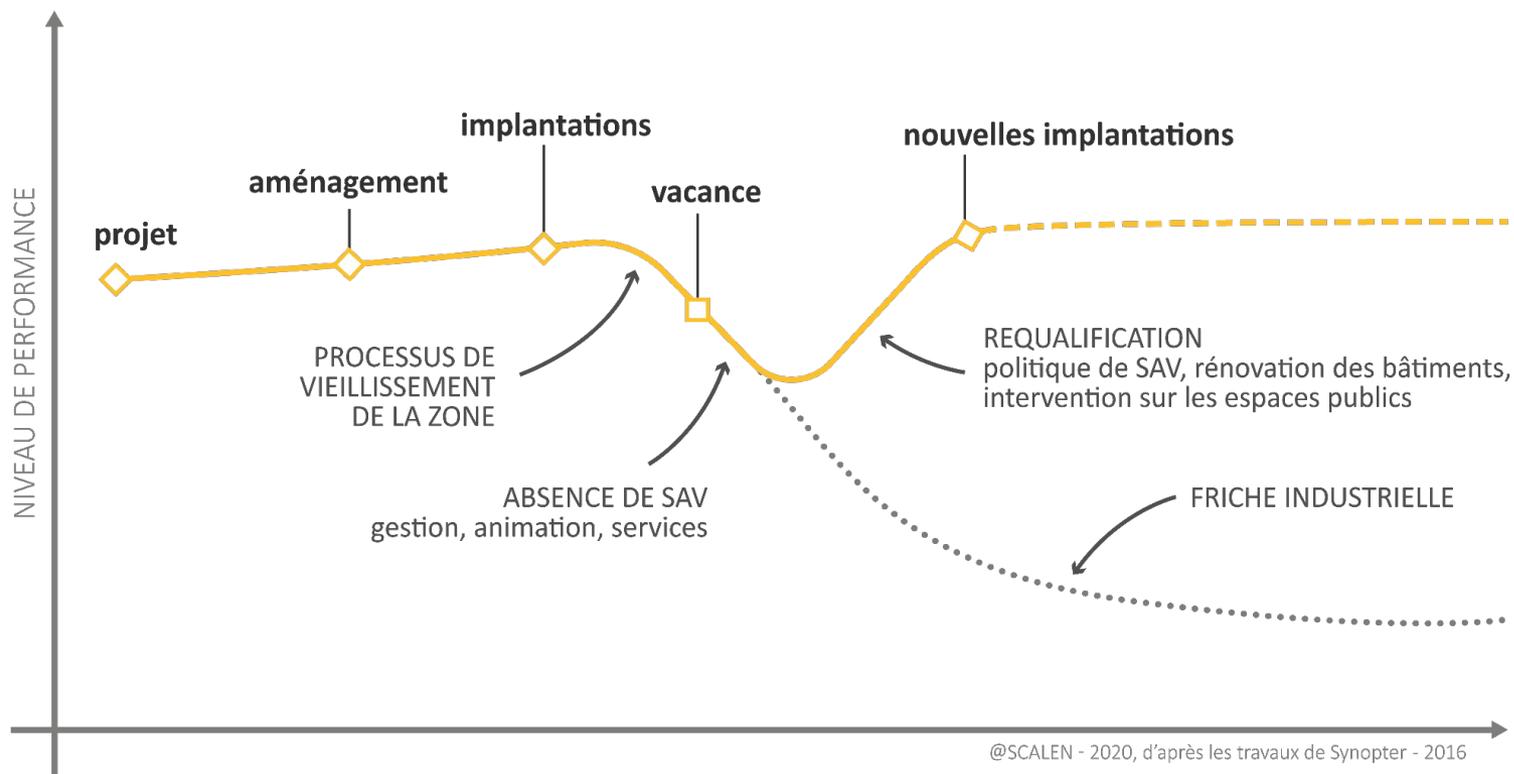
Une **déconnexion économique** :

Les coûts de remise sur le marché des zones les plus anciennes sont plus élevés que les prix de production du foncier pour les zones en extension

Continuer à répondre aux besoins (fonciers, immobiliers) des entreprises en réduisant l'impact des activités humaines sur l'environnement :



Le cycle de vie des zones d'activités : Comment maximiser la création de valeur ?



Une complexité technique, des enjeux de coordination renouvelés

- **Fractionnement propriété foncière** public-privé (la collectivité est souvent propriétaire de 20 % de la zone : voiries, espaces publics...)
- Parcelles contraignants (défi de la densification, du remembrement)
- Voisinage sensible (gestion des franges urbaines)
- Pollution des sols (vocation économique de réserves foncières ?)
- Bâtiments à déconstruire, à reconstruire (optimisation de l'emprise au sol / recyclage / logistique)

- Tendance à la **mixité (économique, fonctionnelle) des programmes** (hors zones logistiques)
- **Mutation vers l'activité commerciale** : mixité souhaitée ? à quel degré ?

- Les zones d'activités sont « normalement » de compétence intercommunale
- Les contraintes et les incertitudes sur les recettes publiques (fiscales, dotations...) pèsent davantage sur les budgets.
- Rechercher un **mode d'appropriation plurielle** du site, par toutes ses parties prenantes :
La programmation urbaine, spatiale et fonctionnelle doit tenir compte de cette diversité des acteurs dans l'aménagement, la commercialisation, la gestion et la vie de la zone d'activité, qui forment un écosystème à part entière.
Les problématiques de **réhabilitation/rénovation des bâtiments**, de **maîtrise foncière**, sont primordiales et doivent être appréhendées avec les propriétaires ou les exploitants, souvent méconnus de la puissance publique.
Les collectivités publiques sont ainsi amenées à intégrer davantage les acteurs privés dans les opérations d'investissement et de fonctionnement des zones d'activités.

Les clés d'organisation pour construire une démarche concertée

Réaliser un diagnostic partagé de la zone d'activité :

- Détecter les signaux faibles de la dégradation de la ZA
- Faire un état des lieux pour affiner la connaissance du site : analyse :
 - environnementale (insertion paysagère et topographie, TVB et nature urbaine, eau, air, bruit...)
 - fonctionnelle (flux, accessibilité, desserte, stationnement...)
 - de l'état des infrastructures (VRD, réseaux numériques, besoins de puissances, limites des réseaux publics et privés)
 - de l'état du bâti (analyse structurelle et de test à la performance énergétique et acoustique)
 - foncière (occupation des sols, repérage des potentiels fonciers mobilisables tels terrains non bâtis, délaissés, emprises sous utilisées, vacantes, en mauvais état... dureté foncière en rapport avec l'analyse du PLU et ses contraintes...)
 - de la propriété immobilière et foncière (logiques différentielles)
 - diagnostic de la pollution (levée de doutes, études de sols...)
 - de la dimension économique (analyse des transactions immobilières et foncières, positionnement de la ZAE par rapport à l'offre existante, rentabilité locative...)
 - de la demande sociale (services, sécurité, numérique)
 - de la gestion de la zone (bilan des travaux réalisés ; gestion communes/intercommunalité)
- Synthèse matricielle (AFOM)

Les clés d'organisation pour construire une démarche concertée

Réaliser un diagnostic partagé de la zone d'activité :

- **Repérer** les contraintes réglementaires liées à la nature de l'exploitation des bâtiments (ex : classement ICPE)
- **Analyser** les potentiels de production d'EnR&R et des besoins énergétiques
- **Identifier** les opérateurs (investisseurs, promoteurs) potentiels du marché et leurs stratégies
- **Qualifier** les besoins pour bien prendre en compte les attentes des différentes parties prenantes, entreprises et salariés
- **Réaliser** une étude d'opportunité en amont : coûts d'entretien, de requalification / gains financiers générés par la requalification ; conserver et rénover / démolir et reconstruire ; qualité de l'aménagement souhaité / adéquation avec les attentes et les besoins dûment qualifiés

Les clés d'organisation pour construire une démarche concertée

Définir une ambition (réaliste) pour le projet :

- **Cerner les marges de manœuvre de la collectivité** : réglementation, incitation, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, budget
 - **Fixer des objectifs** (requalification, redynamisation, renouvellement, mise à disposition dans des délais rapides d'un foncier adapté pour des parcours résidentiels des entreprises...) et un **positionnement économique de la ZA** au service d'un projet territorial (stratégie de différenciation et/ou de complémentarité pour couvrir plusieurs marchés)
- Stratégie graduelle en fonction des besoins, des opportunités et des marges de manœuvre des acteurs
- **S'interroger** sur la nécessité de reprendre les procédures réglementaires (en fonction du diagnostic et du degré d'ambition du maître d'ouvrage dans sa stratégie de renouvellement)
 - **Evaluer** :
 - les niveaux de performance actuels et souhaitables au regard des cibles visées (plusieurs cibles = plusieurs marchés) et en déduire les **marges d'amélioration** : dans l'aménagement, dans la gestion, dans l'animation, dans les services
 - le **potentiel d'optimisation foncière** (la densification et l'intensification des usages permettent de faire émerger des services partagés dans la mobilité (covoiturage, navette, vélo électrique), la restauration, les conciergeries ou les services partagés entre entreprises (salle de réunion, espaces de stockage, stationnement, achats groupés, emplois partagés...))

Les clés d'organisation pour construire une démarche concertée

Fédérer un écosystème pour enclencher le processus de renouvellement : une gouvernance robuste, un projet partagé :

- **Mobiliser les acteurs publics et privés**, propriétaires, locataires, qui créent de la valeur, concerter et impliquer les entreprises en amont
- **Elaborer un programme d'actions** avec tous les acteurs (la démarche programmatique interroge le modèle économique, confronté à de multiples renchérissements).
Densifier, oui mais à quel prix ? dans quelles limites ?
 - réglementaires (droit des sols ; réglementation thermique...)
 - techniques (parc immobilier ancien non conçu pour la construction en hauteur)
 - seuils de vente (prix de sortie)
 - gains liés à la mutualisation (ex : le stationnement)
- **Repérer les compétences et les opérateurs** adéquats (ingénierie de projet)
- **Pérenniser la démarche** de requalification par un dispositif de suivi et d'évaluation, d'amélioration continue

Les leviers de requalification d'une ZAE

Avantages et limites des outils mobilisables

▪ Juridiques et réglementaires

- 📄 documents d'urbanisme (SCoT ; PLUi avec OAP : règlement et zonage)
- 📄 procédures d'aménagement (ZAC ; « urbanisme négocié » ; remembrement foncier)
- 📄 autorisation d'urbanisme (permis d'aménager ; déclaration préalable de division foncière)
- 📄 procédures environnementales (étude d'impact)
- 📄 conseil avisé (cahier de prescriptions pour les dépôts de permis de construire ; charte paysagère)

▪ Opérationnels

- 📄 maîtrise privée du foncier
- 📄 maîtrise publique du foncier (la location est une alternative à la vente de terrains dans une logique extensive)
- 📄 stratégie d'investissement et de portage immobilier public (statut d'occupation des entreprises ?)

Les leviers de requalification d'une ZAE

Avantages et limites des outils mobilisables

▪ Financiers et fiscaux

- 📁 aides possibles (aux études ; à la requalification ; à l'immobilier d'entreprise)
- 📁 participations privées (aux infrastructures et aux aménagements) dans un modèle d'urbanisme négocié (ex : PUP avec plans directeurs) ou AMI
 - pour le logement peut-être, est-ce possible pour la production de foncier économique ?
 - difficultés des entreprises à acheter du foncier au prix de sa production
 - montage innovant associant des aides publiques pour générer un effet de levier favorisant la remise sur le marché des sites dégradés et vieillissants

Les leviers de requalification d'une ZAE

Avantages et limites des outils mobilisables

▪ Managériaux

- 📁 **organiser** la maîtrise d'ouvrage de manière transversale (rapprochement urbanisme-développement économique ; unicité du pilotage politique)
 - 📁 **mettre en place** un dispositif de gestion/animation de la ZAE
 - 📁 **proposer** un système de gouvernance pour la requalification ; quand et comment associer les entreprises et leurs représentants le cas échéant ?
 - 📁 **assurer** une gestion et une animation pérenne du site d'activités (association de chefs d'entreprises ; syndicat mixte ; AFU) ;
 - 📁 **mettre en relation** propriétaires et porteurs de projets (bureau d'accueil / « welcome office »)
 - 📁 rechercher de nouvelles entreprises (si possible extérieures au territoire) et répondre à leurs besoins fonciers et immobiliers (rôle du développeur économique sur le territoire)
 - 📁 **instaurer** un système de management (vérification de la mise en œuvre par des audits externes et internes, système d'amélioration continue)
-
- #### ▪ Ressources :
- 📁 **construire** un dispositif partagé d'observation du foncier et de l'immobilier d'activités (2 familles d'objectifs)
 - 📁 **étudier** la rentabilité fiscale de la requalification et des nouvelles implantations qui en résulteraient (approche du **bilan global**, tant en termes fiscal que création d'emplois)

Les leviers de requalification d'une ZAE

Des réalités variées et des projets d'ampleurs différentes.

Une fois le futur de la zone déterminé, cette phase pourrait intégrer de façon concrète les principes de **l'urbanisme circulaire** au tissu d'activité conservé ou envisagé :

- Quels sont les impacts prévisibles de la requalification sur l'environnement et comment les minimiser ?
 - matériaux
 - déchets de chantiers, etc.
- Quels choix/actions peuvent être faits, afin de favoriser le développement et la pérennisation d'une démarche **d'écologie industrielle** dans les modes opératoires :
 - gestion et recyclage de l'eau et des déchets
 - services, énergies et espaces coproduits et mutualisés (ex : chaleur fatale)
 - prise en compte de la diversification des usages
 - continuités écologiques, etc.

Les leviers de requalification d'une ZAE

Ouvrir une réflexion globale d'écologie industrielle et territoriale sur le territoire (EPCI/Pays).

Meilleur impact économique et environnemental

- des **synergies, des symbioses industrielles** entre entreprises (substitution ou mutualisation de flux, matières, services)
- des créations de réseaux à l'échelle des territoires, les interactions renforçant l'ancrage local
- à l'origine de **dynamiques d'innovation** favorables au développement et la diversification des territoires, en particulier industriels.

Des retours d'expériences dans le Grand Est (fiches focus territoriales)

PROPOSITIONS

- fiche SCALEN sur la prise en compte de l'économie circulaire dans la requalification du parc d'activités Nancy Porte Sud et l'OAP (PLUiHD du Grand Nancy)
- fiche ADEUS sur la requalification de la zone commerciale nord de Strasbourg
- fiche AUDC sur le montage financier de réhabilitation de deux sites d'activités intégrant des fonds publics

- *Schéma de l'offre économique de Metz métropole, avec diagnostic, stratégie et plan d'actions ;*
- *Restructuration d'un friche militaire : le plateau de Frescaty ;*
- *Etude de requalification de la zone commerciale d'Actisud : exemple de projet co-construit ;*
- *Démarche EIT sur la zone d'Actisud ;*

Gabarit possible pour les fiches focus territoriales

1. Fiche d'identité du projet de requalification

- sur le territoire
- sur le projet

2. Motivations et attentes par rapport à la démarche de requalification

- Défis
- Organisation et outils associés

3. Retours d'expérience

- Principaux enseignements
- Bonnes pratiques à retenir



SCALEN
AGENCE DE DÉVELOPPEMENT
DES TERRITOIRES
NANCY SUD LORRAINE

Groupe de travail
**Renouvellement des
Zones d'Activités Économiques**

**Hôtel de Région : Metz
12 mars 2020**