

28 février 2022

## Renouvellement des Zones d'Activités Economiques

Plateforme régionale du foncier et de l'aménagement durable  
Webinaire « **Concevoir un projet de développement économique  
en contexte ZAN** »

## Le sujet en jeu

### *Le développement économique à l'épreuve de la sobriété foncière... et vice-versa*

*Comment maîtriser et réduire l'ouverture des terres à l'urbanisation, tout en conservant la capacité d'offrir des possibilités d'implantation à de nouvelles activités ou d'extension pour les entreprises en place ?*

*Comment rendre attractif le recyclage de zones d'activités face à la concurrence de nouvelles zones ou la tentation d'étendre les zones existantes ?*

#### ➤ **Renouvellement**

- pas de cadre de réflexion stratégique nationale portant sur le renouvellement des zones d'activités (focus sur friches)
- **recyclage** : cycle de vie des ZAE
- **densification** (horizontale, verticale), une valeur qui ne va pas de soi, même si elle est présentée comme vertueuse en 2020
- dépasser la densification et **créer de la valeur autrement** (nouveaux droits à construire : pour s'étendre et pour revendre)

**L'étude 2020 du réseau 7Est a identifié les leviers du renouvellement des zones d'activités en vue de recréer de la valeur**

**L'étude 2021 explore comment les principes de l'urbanisme circulaire, constituent une opportunité pour aménager autrement**

**+ Mission 2022 confiée par la DREAL Grand Est sur la diversité fonctionnelle dans les ZAE**



**Grand Est**  
ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE LORRAINE  
*L'Europe s'invente chez nous*

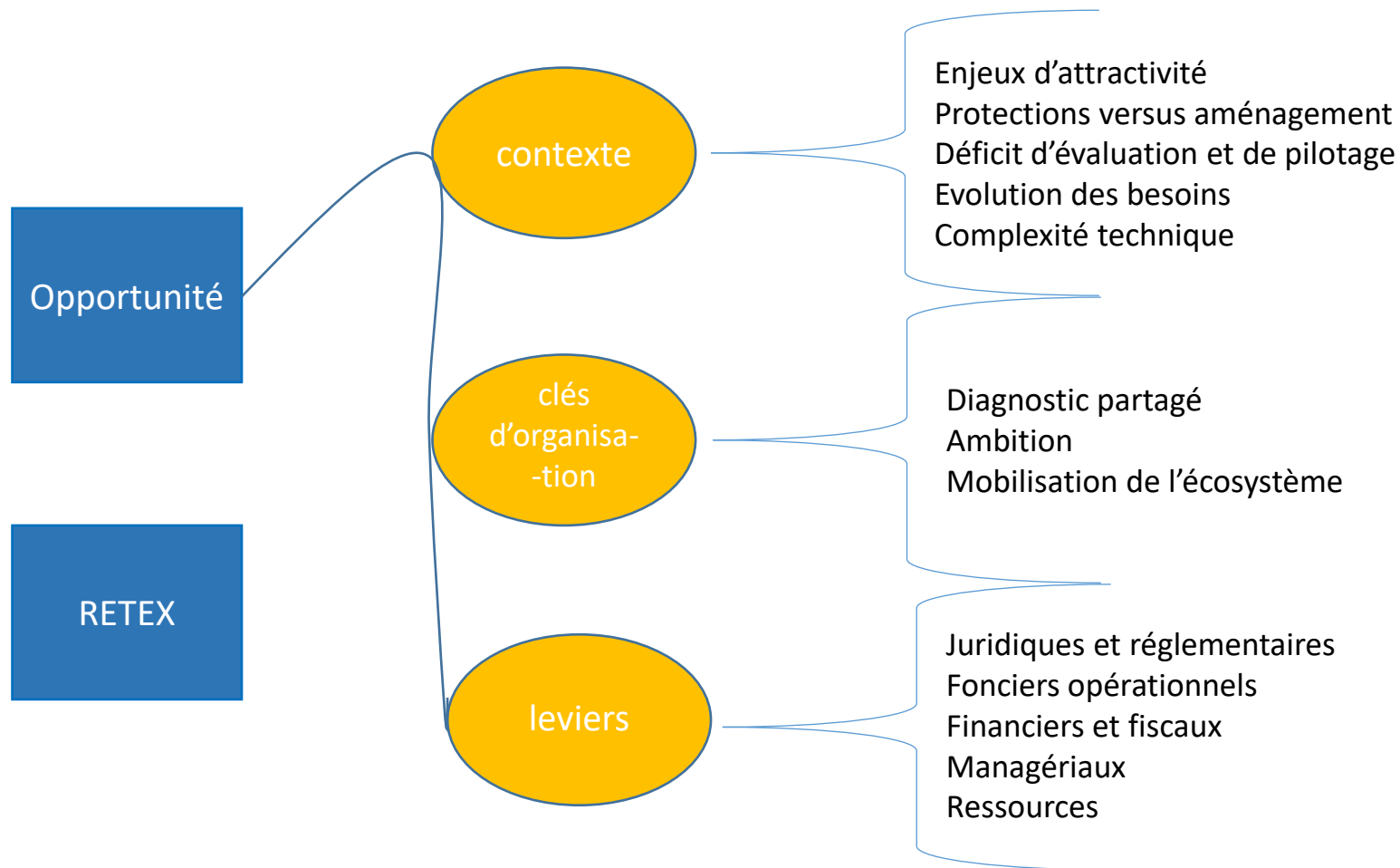
PLATEFORME RÉGIONALE DU FONCIER  
ET DE L'AMÉNAGEMENT DURABLE  
GROUPE DE TRAVAIL ZAE

**COMMENT RENOUVELER  
LES ZONES D'ACTIVITÉS  
EXISTANTES ?**

09 2020

| APPROCHES | CLÉS D'ORGANISATION  
| MODES OPÉRATOIRES

## Triptyque processus/procédure : Programme-Modèle économique-Gouvernance



## Les leviers de renouvellement

### Consolider et adapter pour densifier et optimiser

- **Juridiques et réglementaires**
  - **documents d'urbanisme** : SCoT ; PLUi ; Droit de Préemption Urbain ; périmètre d'attente de projet d'aménagement global
  - **procédures d'aménagement** : ZAC ; concours d'idées ; « urbanisme négocié » / AMI ; remembrement foncier / AFUP
  - **autorisation d'urbanisme** : permis d'aménager, de construire, de démolir ; déclaration préalable de division foncière
  - **procédures environnementales** : étude d'impact
  - **conseil avisé** : cahier de prescriptions ou de recommandations architecturales, urbaines, paysagères et environnementales ; Charte paysagère ; Schéma d'accueil des entreprises ; Schéma de développement de zones d'activités

## Les leviers de renouvellement

### ▪ Fonciers opérationnels

- Maîtrise privée : association foncière urbaine autorisée, division en volumes.
- Maîtrise publique : location avec conventions d'occupation temporaires, baux avec droits réels à construction, baux emphytéotiques, contrats d'amodiation ; vente avec option partielle ou caution de vente, clauses de réméré
- Stratégie d'investissement et de portage immobilier public : selon le statut d'occupation des entreprises

### ▪ Financiers et fiscaux

- **aides** : 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
- **outils d'ingénierie foncière** au service de nouveaux projets sur des fonciers complexes
- **outils fiscaux** : suppression du versement pour sous-densité

## Les leviers de renouvellement

### ▪ 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 le renouvellement
- **assurer** une gestion et une animation pérenne du site d'activités
- **mettre en relation** propriétaires et porteurs de projets : bureau d'accueil, « welcome office »
- **rechercher de nouvelles entreprises** et répondre à leurs besoins fonciers et immobiliers
- **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
- **étudier** la rentabilité fiscale de la requalification et des nouvelles implantations : approche du **bilan global**, fiscale et création d'emplois

## Trois recommandations

### 1. Définir un projet de reconquête porté par les élus

- **Adopter une ambition**
  - renouveler parce qu'il y a des besoins bien identifiés et des enjeux globaux
  - cerner le périmètre d'action de la collectivité
  - une démarche pragmatique et ouverte aux opportunités
- **Renouveler plutôt qu'étendre**
  - intégrer les principes de **l'urbanisme circulaire**
  - interroger la **mixité fonctionnelle**
  - sommer et prioriser les **enjeux globaux** du renouvellement
  - **louer** plutôt que vendre ; **réacquérir** des fonciers ; intégrer l'évolution des **technologies**



## 2. Adopter une méthode rigoureuse pour conduire un processus complexe

### - Accorder du temps aux études préalables

- diagnostic du fonctionnement de la zone d'activité et de sa gestion
- observation des potentiels fonciers et de mutation : gisements ; points de bascule
- captation des signaux faibles
- positionnement économique de la zone : état du marché foncier et immobilier ; concurrence territoriale ; niveaux de prix

### - S'entourer des compétences nécessaires

- repérer les compétences et les opérateurs : ingénierie de projet (EPF, EPL, Agences...)
- organiser le partage entre la gouvernance politique et le pilotage technique
- anticiper la pérennisation de la démarche de renouvellement par un dispositif de suivi et d'évaluation, d'amélioration continue

## 3. Rechercher des solutions collectives dans une logique d'aménagement d'ensemble

- **Mobiliser** les acteurs publics et privés qui créent de la valeur
  - contacter les propriétaires pour les sensibiliser à la sous-utilisation du foncier
  - concerter et impliquer les entreprises en amont
  - imaginer une instance de coordination souple mais régulière
- **Elaborer un programme d'actions**
  - une démarche programmatique sous contraintes
- **Consolider** la conduite du projet, renforcer les liens :
  - commune - intercommunalité
  - maîtrise d'ouvrage - maîtrise d'ouvrage déléguée
  - maîtrise d'ouvrage - maîtrise d'œuvre
  - accroître les compétences de l'ingénierie communautaire

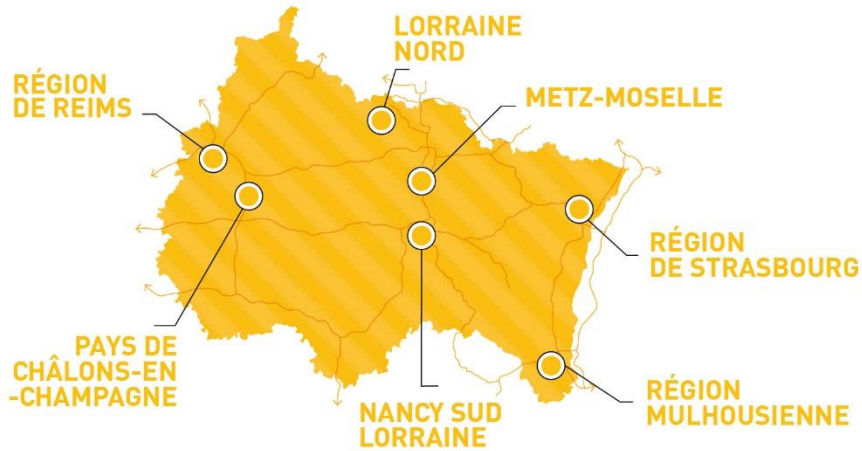
## Les deux facteurs décisifs

### ➤ **Minorer le coût de production :**

- renforcer le financement du volet études stratégiques et pré opérationnelles, incluant un volet foncier/immobilier, un volet études environnementales/ études archéologiques
- subventions pour couvrir certaines dépenses ou une partie du déficit économique de l'opération d'aménagement
- un modèle économique compensé en partie par les économies de la ressource
- innovations sur les financements (public-privé) associant des aides publiques pour générer un effet de levier / ouverture de la fiscalité ?

### ➤ **Adapter la réglementation urbaine :**

- adapter les règles d'occupation pour davantage optimiser le foncier
- plutôt que d'appliquer de nouvelles taxes, recréer de la valeur en retrouvant des droits à construire
- préalablement au dépôt d'une autorisation d'urbanisme, guider les pétitionnaires par un cahier de prescriptions, outil complémentaire au PLU



**SCALEN**  
AGENCE DE DÉVELOPPEMENT  
DES TERRITOIRES  
NANCY SUD LORRAINE

**Renouvellement des  
Zones d'Activités Économiques**

**Webinaire du 28 février 2022**