

Optimisation de l'usage du foncier des zones d'activités économiques

CAHIER 1 - Annexes



Direction territoriale Normandie-Centre

Liste des annexes

SYNTHÈSE D'ÉTUDES ET D'EXPÉRIENCES.....	3
Organisation en réseau des ZAE du sud Seine-et-Marne « Pacte Sud 77 », 2014.....	4
Redynamiser les zones d'activités économiques – Yvelines Cerema Ile-de-France, 2016.....	7
INSPIRA - Grand Projet Rhône Médiann - Vallée du Rhône – 2013 – 2018.....	10
Zones d'activité économique en périphérie : les leviers pour la requalification – Cerema territoires et villes – 2014.....	14
Étude sur l'intégration urbaine des zones industrielles et zones artisanales (ZIZA demain) – Schéma directeur de la région morgienne – 2015 - 2019.....	17
COMPTE-RENDUS DES ENTRETIENS CONDUITS PAR LE CEREMA.....	20
Agence d'Urbanisme du Havre et de l'Estuaire de la Seine.....	21
CCI Normandie.....	24
Établissement Public Foncier de Normandie.....	27
Le Havre Développement.....	30
OREE.....	34

Synthèse d'études et d'expériences

Organisation en réseau des ZAE du sud Seine-et-Marne « Pacte Sud 77 », 2014

Contexte de l'étude

Cette fiche présente le fonctionnement du Pacte Sud 77 pour le renforcement de l'activité économique et de l'attractivité territoriale. Le périmètre du Pacte Sud 77, à sa création, comprend 9 communautés de communes du sud Seine-et-Marne, soit 103 communes et 185 638 habitants. Ce territoire francilien demeure à caractère rural et a été marqué par la présence de grosses entreprises industrielles qui employaient une large part de la population avant le déclin de l'industrie.

Le Pacte Sud 77 a reçu un financement de 15 300€ soit 17,68 % du coût global estimé du plan d'action. *« Le Pacte est une démarche de contractualisation triennale entre la Région et ses partenaires, visant à territorialiser les politiques régionales dans les champs de compétences du développement économique, de l'innovation, de l'emploi, de l'apprentissage, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et/ou de la recherche ¹».*

Naissance du Pacte Sud 77

Préalablement à la structure associative créée le 22 mai 2014, portant le Pacte, il existait un GIP (Groupement d'Intérêt Public) qui visait déjà à coordonner les stratégies de développement territorial. Le Pacte Sud 77, par la nature contractuelle de l'engagement liant la Région Île-de-France, le Département et les intercommunalités concernées, démontre une volonté de s'engager plus fermement pour redynamiser le territoire. Cette décision fait suite, notamment, à la fermeture d'entreprises emblématiques : la multinationale suédoise SKF à Thomery, l'industrie ABB à Champagne-sur-Seine, le constructeur de machines agricoles Kuhn Nodet à Montereau-Fault-Yonne, ... Ces entreprises représentaient plus de 2000 emplois dans les années 1990.

Afin de soutenir l'activité économique et d'accompagner les PME et PMI du territoire, les élus du territoire Pacte et le Département focalisent leur réflexion sur le **développement des activités endogènes** : parcours résidentiel des entreprises au sein du territoire et besoins afférents, diversification des activités et augmentation de la plus-value, secteurs des éco-activités et des énergies renouvelables.

Pour soutenir le projet du Pacte, le Département a créé une **mission d'ingénierie territoriale** (1 ETP pour un animateur et 0,25 ETP pour un assistant) au sein de Seine-et-Marne Développement, pour :

- assurer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan d'action du Pacte ;
- fédérer et coordonner les acteurs de l'économie et de l'emploi/formation/insertion au sein d'une démarche de travail partagée ;
- animer et piloter la mise en œuvre de projets transverses ;
- créer et développer des partenariats nécessaires à la mise en œuvre et à la déclinaison du plan d'action du Pacte ;
- mutualiser les données en matière d'emplois, de formation et de développement économique.

Un des objectifs de cette mission est également de glisser vers une structure d'ingénierie territoriale indépendante portée et propre au Pacte Sud 77.

Actions concrètes initiées par le Pacte Sud 77

- Un diagnostic de l'offre foncière et immobilière pour les entreprises à l'échelle du périmètre Pacte

1 Rapport CP 13-503, commission permanente du conseil régional d'Île-de-France, Adoption du pacte pour le développement du territoire Sud 77 et mise en œuvre des premières actions, juillet 2013, p.3

L'objectif majeur du Pacte est de promouvoir une **logique de complémentarités au sein du territoire** et donc de réduire les concurrences. Ainsi, un club des développeurs a été formé pour soutenir la démarche, réunissant des techniciens de plusieurs partenaires tels la CCI, la DIRRECTE ou la DRIE, ainsi que les développeurs territoriaux des EPCI du territoire Pacte. Ce club a par exemple impulsé une étude sur l'**état des lieux de l'immobilier d'entreprises et le foncier économique** ainsi qu'un travail sur un **schéma de développement et de requalification économique des zones d'activités**.

Ces deux actions menées en parallèle ont permis d'identifier certaines faiblesses sur le territoire comme le manque de petits locaux d'activités ou des programmes concurrents plutôt que complémentaires pour l'accueil d'entreprises et donc une offre déséquilibrée.

Cet inventaire a aussi permis de dresser des « cartes d'identité » des zones d'activités sur le territoire, avec des caractéristiques en termes d'accessibilité et de visibilité, de volumes et de surfaces disponibles, de coûts des loyers, ... et de définir des **pôles principaux de développement et des pôles supports**, selon certains secteurs jugés porteurs. Les pôles principaux de développement doivent répondre aux besoins des entreprises déjà stabilisées qui ont besoin d'espaces plus grands et dans une zone dynamique et visible, avec des accès à certains services d'entreprises (éventuellement mutualisés). Les pôles supports doivent quant à eux permettre d'accueillir des jeunes entreprises ou de faire émerger des projets avec des faibles loyers et des services spécifiques pour l'accompagnement des porteurs de projets. Ces pôles supports hébergent également les activités qui n'ont pas besoin d'accueillir du public ou ne nécessitent pas une forte visibilité.

Pour maintenir l'activité économique sur le territoire, le club des développeurs fonctionne en **guichet unique** pour recevoir les demandes des entreprises et favoriser leur parcours résidentiel avec des solutions personnalisées. Cette réflexion amorce un **processus de gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences** sur le périmètre du Pacte Sud 77.

- Diversification des offres immobilières par reconversion de bâtiments

A Champagne-sur-Seine, les locaux de l'ancienne industrie Schneider laissent place à une hauteur sous plafond en grande partie inutilisée. Le bâtiment a donc été divisé dans la hauteur pour créer un plateau organisé en cellules de 30 et 40 m² avec un loyer mensuel de 200 à 250€. En plus de locaux à faible coût pour développer leurs activités, cette pépinière propose aux jeunes entreprises un accès à des **services mutualisés et un accompagnement par les développeurs territoriaux intercommunaux**. Lorsqu'une entreprise nécessite de l'espace pour s'installer, elle est redirigée par exemple vers la ZAE des Renardières, qui constitue un pôle principal de développement.

L'autre manque identifié en termes d'immobilier est celui de **tiers-lieux** permettant un **accès souple à de petits espaces de travail avec des services numériques**, un accès au très haut débit, un service de secrétariat mutualisé, une domiciliation d'entreprises, des salles de réunion modulables, des espaces de stockage, ... et ceci plus proche des cœurs de villes. Plusieurs projets, portés par le réseau départemental Initiatives télécentres 77 en majorité, visent à **convertir certains bâtiments abandonnés** ou à investir sur du foncier non exploité des intercommunalités pour développer des nouvelles offres pour les professionnels.

- Le développement d'une filière courte autour du miscanthus, en lien avec une zone d'éco-activités

Le territoire, a fort caractère rural, mise sur les filières « vertes ». Ainsi, l'entreprise Biomasse Environnement Système (BES) portée par 5 agriculteurs, et **travaillant avec 40 agriculteurs locaux**, développe des produits innovants autour de la culture du miscanthus. Cette plante a un pouvoir calorifique supérieur à celui du bois et présente aussi des possibilités de débouchés pour la fabrication de litières animales. Ces deux secteurs permettraient des **synergies** avec la chaufferie collective de Montereau-Fault-Yonne et avec les nombreuses activités équine présentes autour de Fontainebleau ainsi qu'avec le projet de méthanisation Equimeth dont la moitié des combustibles proviendrait du fumier. BES et Equimeth sont situées toutes deux sur la zone d'activités des Renardières qui souhaite développer les activités d'éco-construction, d'énergies renouvelables et de filières « vertes ».

- En parallèle, un accompagnement sur les thématiques ressources humaines

Les services de Seine-et-Marne Développement, pour l'accompagnement des stratégies d'entreprises, sont complétés par la plateforme RH Sud 77 qui propose un soutien sur les problématiques RH, sur le contexte réglementaire, sur la collaboration avec divers partenaires économiques ou encore anime des ateliers RH.

À retenir

Parmi les facteurs de réussite du Pacte Sud 77, il faut souligner le **fort portage politique par les élus** des communautés de communes. L'engagement, sous forme de Pacte, permet de fédérer autour d'objectifs communs, déclinés en actions concrètes. Cette structure est propice à l'émergence de projets d'envergure et cohérents avec la réalité du territoire, et peut ainsi recevoir des subventions pour financer les projets de développement économique (ex : LEADER, réponses à appels à projets nationaux, ...).

La stratégie de développement économique se structure à l'échelle du Pacte et induit une mise en commun des ressources nécessaires à l'accueil des entreprises et à leurs besoins de développement. Ainsi, l'angle principal d'approche est celui du **parcours résidentiel des entreprises avec un fonctionnement sous forme de guichet unique** pour garantir un accompagnement spécialisé.

A l'échelle de la planification intercommunale, cela induit une bonne connaissance des ressources foncières et **immobilières**, une anticipation des évolutions des besoins des entreprises ainsi qu'une réflexion sur les activités complémentaires qui peuvent bénéficier de synergies du type « écologie industrielle territoriale » et fonctionner en filières courtes. Le **fonctionnement en réseau semble primordial** pour optimiser les complémentarités entre ZAE et entre entreprises.

La principale difficulté constatée lors de ce travail est celle de la **maîtrise foncière**. Certaines zones d'activités ont en effet pâti d'une absence de planification jusqu'à présent et les parcelles tout comme les bâtiments ont été revendus en lots, multipliant les propriétaires fonciers, ce qui complexifie l'organisation des activités sur ces périmètres.

L'approche portée par le Pacte Sud, et plus largement par le Département de Seine-et-Marne, est intéressante au sens où elle se veut « complète » et systémique à l'échelle du territoire, mais avec un accompagnement différencié pour chaque entreprise.

Références / Contacts

- Lydie Benko, animatrice du club des développeurs pour le Pacte Sud 77 : l.benko@smd77.com
- Elisa Pagès, cheffe de projet et animatrice du Pacte Sud 77 : e.pages@smd77.com
- Rapport pour la commission permanente du conseil régional d'Île-de-France, Adoption du pacte pour le développement du territoire Sud 77 et mise en œuvre des premières actions, juillet 2013
- Site internet Seine-et-Marne Développement : <http://www.seine-et-marne-invest.com/invest/actualites/le-sud-seine-et-marne-affiche-ses-ambitions>

Fiche rédigée par Nathalie Léglise (02 35 68 81 03, nathalie.leglise@cerema.fr) – Cerema Normandie-Centre / DADT / TPM (02 35 68 82 29, dadt.dternc@cerema.fr) – mai 2017

Redynamiser les zones d'activités économiques – Yvelines Cerema Ile-de-France, 2016

Contexte de l'étude

- Date : 2016
- Territoire concerné : 6 ZAE de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin en Yvelines (CASQY) sont étudiées : 3 sur Trappes (les Côtes, les Bruyères, Pissaloup), 1 à Élancourt (la Clef-Saint-Pierre) et 2 à Plaisir (les Gâtines, Sainte Apolline).
- Enjeu de densification : L'agglomération subit une pression foncière importante, en particulier pour la création de logements. Il y a donc un conflit d'usage du foncier dans ce tissu urbain dense.
- Objectif de l'étude : L'étude vise à faire émerger des outils et des leviers d'action pour redynamiser les espaces en difficulté et garantir leur intégration au sein du tissu urbain. Le commanditaire étant la DDT 78, ce « guide » d'outils et de leviers servirait des missions de conseil auprès des élus du département, notamment lors d'élaboration ou de révision de PLU.

Méthodologie de l'étude

- choix du périmètre

La DDT78 a choisi la CASQY comme périmètre d'étude car c'est un espace déjà largement urbanisé et sujet à la pression foncière. Il y a donc un enjeu fort d'optimisation de l'usage du sol et de compatibilité des diverses activités en tissu urbain. De plus, la CASQY est déjà investie auprès des entreprises pour les accompagner dans leur plan de déplacement (PDIE). Des entreprises du territoire sont organisées au sein de l'association Delta SQY, qui est l'interlocuteur unique.

Les 6 ZAE sont situées à proximité les unes des autres mais possèdent des caractéristiques variées (superficie, activités, année de réalisation, ambiances urbaines et paysagères...).

- étude préalable

Le diagnostic des 6 ZAE a été précédé d'un état des lieux bibliographique basé sur des études d'agences d'urbanisme et du Cerema concernant l'aménagement des espaces économiques, les données et outils fonciers ou encore l'immobilier d'entreprise. Cette étape préalable de recherche a permis de pré-identifier des outils mobilisables, des leviers d'action et des acteurs clés à impliquer dans les démarches.

- réalisation de supports de communication

Chaque ZAE a fait l'objet d'une fiche synthétique « communicante », à destination des collectivités, dans le but de mettre en valeur des points moteurs de redynamisation des ZAE. Des fiches thématiques ont ensuite été réalisées sur 4 sujets pour approfondir des problématiques techniques : la mobilité, le cadre de vie, les formes urbaines, la gouvernance.

À retenir

Diverses recommandations pour le maintien et le développement du dynamisme et de l'attractivité d'une ZAE

L'un des enjeux phares mis en lumière par cette étude, afin de redynamiser et augmenter l'attractivité d'une ZAE, est celui de son **intégration dans le tissu urbain existant**. Pour cela, plusieurs recommandations sont formulées :

- **Favoriser les différents types de mobilité** pour accéder à la zone, mais aussi en interne à la zone selon la superficie (voiture, TC, modes actifs...). Cela implique d'être vigilant quant à la qualité des revêtements et des traversées piétonnes, aux stationnements 2 roues, à la multiplicité et à la hiérarchisation des voies, à l'éclairage des voies « douces », à la fréquence et à l'amplitude horaire des TC, à la possibilité de mutualiser les parkings voiture... ;

- **Favoriser des espaces extérieurs de qualité** (image des entreprises, espaces de détente pour les employés, transition plus facile avec les quartiers voisins), en tenant compte : du mobilier urbain, de l'harmonisation du traitement des espaces verts sur le site, de l'organisation et de l'insertion paysagère et environnementale des parkings, du traitement des clôtures, du cahier de recommandations architecturales et paysagères, d'une charte paysagère... Cela passe également par le maintien d'un bâti de qualité, notamment via l'entretien ou la rénovation des structures et des façades ;
- **Assurer une bonne lisibilité de la zone** en adoptant une signalétique claire depuis le centre-ville jusqu'à la ZAE, puis au sein de la zone (panneaux, plans de repérage), homogénéisée grâce à une charte graphique et actualisée au fur et à mesure du turn over des entreprises. L'idée d'une information auprès des voisins concernant les loisirs, et les services dont ils peuvent bénéficier grâce à la proximité de la ZAE est également suggérée ;
- **Favoriser la mixité des usages et des fonctions** : entreprises, mais aussi commerces, services aux entreprises voire logements.

Afin que la ZAE soit dynamique, les auteurs de l'étude considèrent également essentiel **d'assurer une bonne gouvernance de la ZAE**, en :

- Recrutant un manager de zone (par la collectivité et/ou les entreprises) pour dialoguer au quotidien avec les entreprises, recenser les difficultés et trouver les solutions pour éviter leur départ ;
- Promouvant la mise en place d'une association représentant les entreprises : elle sera garante de la représentativité et de l'implication de chaque entreprise dans la gestion de la zone, avec un interlocuteur unique auprès de la collectivité ;
- Garantissant un espace d'expression aussi pour les employés afin que leurs besoins soient entendus pour que les entreprises n'aient pas de difficultés à déléguer.

Pour augmenter la robustesse d'une ZAE, l'étude préconise une mixité des activités. Ainsi, si un secteur d'activité s'effondre la ZAE ne perd qu'une partie de son dynamisme économique. La diversité des activités permet aussi une exploitation de l'espace plus modulable (mixité des petites et grandes parcelles) et l'intégration d'une meilleure qualité de service (par exemple, commerces de proximité profitant aux employés d'autres entreprises).

Pour mieux répondre aux besoins des entreprises, l'étude souligne l'importance d'un bâti et d'un parcellaire évolutifs. Pour le bâti, les outils cités sont des plateaux divisibles et des parois modulables ainsi que la possibilité de densifier en hauteur. Concernant le parcellaire, la possibilité de diviser ou rassembler le parcellaire pour le remembrer, ou d'utiliser les « délaissés » sur des temporalités variables.

Points de vigilance soulevés par l'étude

Les auteurs alertent sur l'importance de réaliser un diagnostic de l'offre existante - commerces en centre-ville, « état de santé » des ZAE existantes et taux d'occupation du foncier, types d'activités présentes et à accueillir,... – afin de **ne pas construire une offre concurrente à celle existante**. Il est également nécessaire de comprendre la structuration des activités au niveau ZAE et territorial en s'interrogeant sur la présence locale ou non des sièges (proximité des centres de décision), le développement d'activités drive ou discount, la valeur ajoutée des entreprises, s'il y a des filières de spécialisation, la répartition de ces activités sur le territoire, ...La mobilité doit être bien organisée à l'échelle de la ZAE et de la collectivité, afin de garantir une bonne circulation sur site et de limiter la congestion, que ce soit pour les employés ou pour la logistique.

Partant du constat que la présence de friches industrielles « encourage » au départ d'autres entreprises, les auteurs préconisent de **ne pas laisser des friches s'installer** en maintenant une attention particulière à la qualité du bâti et à une tenue à jour de l'occupation. Cela peut aussi permettre d'éviter le phénomène de « friches actives » qui sont des bâtiments utilisés mais non entretenus (pour le stockage notamment).

Enfin, l'étude rappelle **l'importance des TPE et PME dans la structuration du tissu économique local**. Cependant elles ont peu, voire pas de salariés et n'ont généralement que peu de temps à consacrer à une structure d'échanges d'idées pour l'amélioration de la ZAE, ni pour

des échanges directs avec la collectivité. Il est néanmoins indispensable de recueillir leurs besoins et d'essayer de les impliquer dans la vie des espaces économiques.

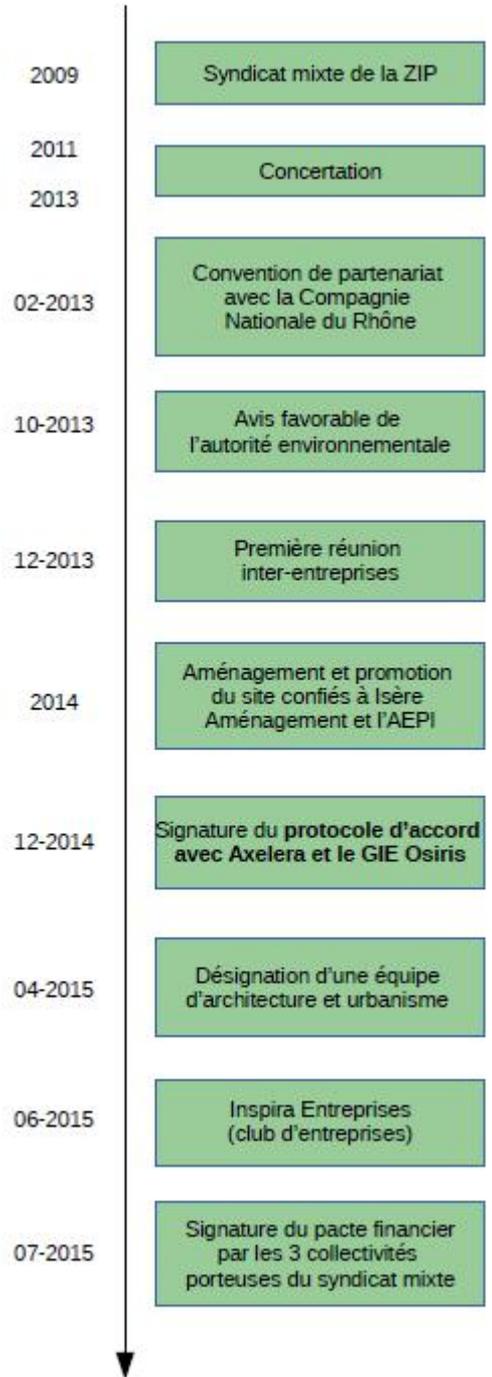
Références / Contacts

- Benjamin LEGRET – Cerema IDF - benjamin.legret@cerema.fr 01 34 82 13 45

Fiche rédigée par Marion Torterotot (02 35 68 81 14, marion.torterotot@cerema.fr) – Cerema Normandie-Centre / DADT / TPM (02 35 68 82 29, dadt.dternc@cerema.fr) – janvier 2018

Présentation du projet

- Date : Début du projet en 2013 – fin des actions programmée pour 2018
- Territoire concerné : Le territoire d'étude est constitué de la zone industrialo-portuaire de Salaise Sablons et de son « périmètre de rayonnement » sur les zones industrielles et économiques des territoires voisins ce qui représente un site « physique » impliquant 8 communautés de communes dans le projet.
- Naissance du projet : Le syndicat mixte qui gère la zone industrialo-portuaire est constitué en 2009 et regroupe aujourd'hui la région Auvergne-Rhône-Alpes, le département de l'Isère ainsi que la communauté de communes du pays roussillonnais. Ce syndicat porte le projet INSPIRA dès 2011.
- Équipe : L'équipe de l'espace INSPIRA regroupe, outre la direction et le service administratif, 4 services spécialisés au service des industries et entreprises afin d'atteindre les objectifs de management environnemental :
 - Finances et gestion ;
 - Qualité sécurité environnement et écologie industrielle ;
 - Report modal ;
 - Développement économique et animation.
- Le lieu INSPIRA, conçu comme un espace de travail avec différents partenaires publics et privés, propose une péniche réaménagée avec deux salles équipées pour accueillir des événements, comme des rencontres de cluster ou des séminaires.
- Enjeu du projet : Le projet est principalement impulsé par la volonté de réduire les impacts environnementaux de la ZAE et d'en optimiser les flux de matière et d'énergie, tout en répondant aux besoins des entreprises avec une offre foncière adaptée et souple. Cependant, il n'y a pas d'enjeu clairement identifié en termes de densification.
- Objectif du projet : Ce projet, programmé sur 5 ans, a pour ambition d'accompagner la mutation économique et énergétique du territoire vers un système d'écologie industrielle et de développer le report modal vers le rail et le fleuve pour le transport de marchandises. L'objectif est de mobiliser l'ensemble des forces vives du territoire pour révéler le fort potentiel économique, industriel et foncier identifié dans un territoire d'environ 20 km autour du site INSPIRA (Espace industriel responsable et multimodal situé sur Salaise-Sablons).
- Chiffres clés : Le site est situé en région Auvergne-Rhône-Alpes, à 40 km au sud de Lyon, sur un espace de 340 hectares dont 90 appartiennent au domaine public fluvial de l'État, concédés à la Compagnie Nationale du Rhône. En 2016, 90 hectares sont déjà occupés 22 entreprises représentant environ 950 emplois.



Concepts et actions innovantes



- INSPIRA souhaite **développer le concept d'écologie industrielle et territoriale et l'excellence environnementale**, en favorisant l'émergence de projets coopératifs entre les entreprises du site, en s'appuyant sur une étude de flux au sein de la zone, en accompagnant des projets d'économie circulaire, en étudiant les projets d'implantation d'entreprises avec une logique « plug and play² », la mutualisation d'équipements ou encore grâce à des partenariats avec des clusters orientés vers la maîtrise de l'énergie, l'adhésion à Orée.

→ 2015-2016 : développement du **logiciel démonstrateur Inspir'éco** avec Engie, Ideas Laboratory, Trédi et la CNR. Ce logiciel se veut une aide à l'implantation permettant de repérer et valoriser les synergies (flux de matières, eau, énergies), de coupler les performances économique et environnementale pour une meilleure compétitivité, de proposer une implantation qui estime les gains potentiels pour l'industriel et sorte de la simple logique « foncier viabilisé ». Ce projet a été poursuivi dès 2017 sous le nom **Be circle !** et **passé à une échelle de recherche européenne**. Le logiciel est actuellement testé parallèlement sur **3 sites pilotes** (INSPIRA, zone industrialo-portuaire de Höchst, Bureau économique de la province de Namur).

- Les entreprises peuvent bénéficier d'un bord à quai ou d'un embranchement ferroviaire afin de soutenir le **report modal de la route vers le fleuve ou le fer**. Le syndicat mixte s'est engagé auprès de SNCF réseau pour co-financer les études d'avant-projet afin d'améliorer la fluidité du trafic sur l'axe Paris-Lyon-Marseille et la desserte ferroviaire.
- Le projet INSPIRA tend à **allier la production, avec l'innovation, la recherche et le développement**.
- L'aménagement paysager et architectural de la zone** est dirigé par un cabinet d'architecture et d'urbanisme, avec un référent – **Joan Busquets** - pour tous les projets de la zone, ce qui garantit

un cadre de travail qualitatif pouvant amener une identité du lieu.

- Le foncier est mis à disposition « clé en main » et le **bail à construction** est le mode d'occupation privilégié sur INSPIRA, avec une durée déterminée **selon les investissements réalisés**. L'offre tarifaire est étalée sur la durée du bail : le 1er loyer est capitalisé et les loyers annuels sont calculés sur la durée du bail. Cela permet de préserver la capacité d'endettement et une économie d'impôts sur les sociétés.

2 Pour une parcelle donnée avec des caractéristiques d'implantation, recherche d'une entreprise ou industrie adaptée et compatible avec les entreprises déjà présentes sur un site, que ce soit en termes de mutualisation de flux, d'utilisation ou valorisation des déchets ou sous-produits, ...

À retenir

De façon générale, le projet INSPIRA semble tenir sa réussite dans la modernité même de la **gestion de la composition de l'espace**.

La logique « **plug and play** » entraînant la recherche de synergies et d'éléments mutualisables entre les entreprises présentes et les projets des entreprises qui demandent à s'implanter semble œuvrer pour une optimisation de l'occupation de l'espace. Ces **synergies semblent renforcées par le club INSPIRA entreprises** qui regroupe 70 % des entreprises de la zone et dont le but affiché est celui de s'impliquer activement dans l'aménagement, la gestion et le développement d'INSPIRA.

De même la **souplesse du montage foncier** proposé avec l'usage de baux à droits réels à construction, calculés sur les investissements réalisés paraît une solution intéressante pour conserver la maîtrise foncière de l'espace et son adaptabilité dans le temps.

L'**exigence environnementale** autour de laquelle est centrée la politique d'aménagement du lieu permet de donner une grande visibilité au projet. Le site est identifié comme précurseur dans le domaine, ce qui ouvre des portes notamment en projets de recherche et développement. Néanmoins cela peut aussi amener des complexités de gouvernance et de lisibilité d'un projet de long terme auprès de partenaires et de collectivités, en ajoutant des contraintes opérationnelles et financières.

La conception de l'espace INSPIRA est également innovante et pertinente : ce n'est pas seulement un foncier qui est proposé aux entreprises, mais un **véritable cadre de travail qualitatif**. La présence d'un **plan guide d'aménagement et le recours systématique à un architecte urbaniste** pour l'aménagement du site renforcent l'identité du lieu et la conception d'un espace de vie économique à part entière plutôt qu'un espace résultant d'un ensemble de parcelles industrialisées.

Cette conception fait rupture avec l'aménagement des zones d'activités économiques des dernières décennies. C'est en effet un **service d'accompagnement personnalisé** qui est proposé, allant de la recherche d'implantation adaptée aux besoins des entreprises, aux mutualisations et synergies possibles avec les autres entreprises présentes. Les services complémentaires telles des salles de réunion, le portage de projets multipartenariaux avec des acteurs de la recherche et du développement, l'amélioration des offres de transport multimodales ou encore l'existence d'un club d'entreprises créent un **écosystème économique et industriel attractif et dynamique**.

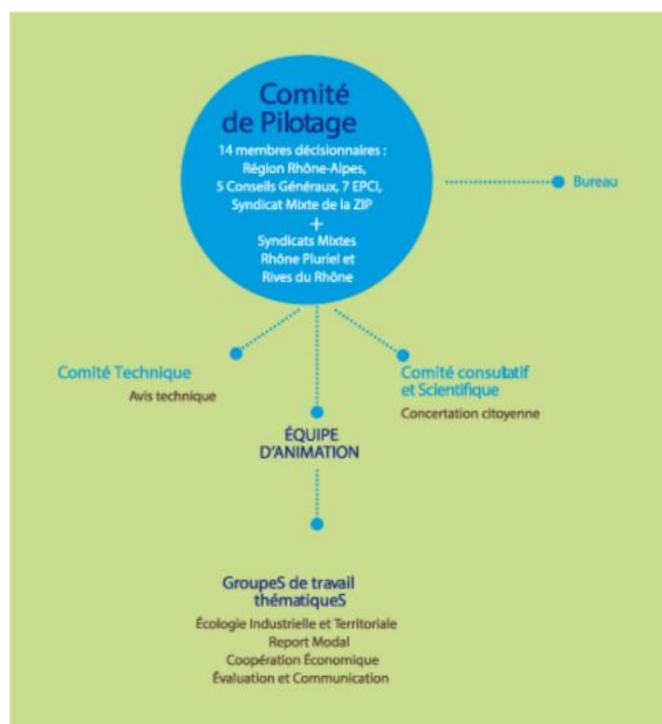


Schéma de la gouvernance du projet Rhône Médian.

Références / Contacts

- Anne DUBROMEL – Chef de projet, Région Rhône-Alpes – adubromel@rhonealpes.fr
- Andréanne VARNET – Chargée d'études report modal, Syndicat Mixte de la ZIP Salaise-Sablons (INSPIRA) – andreeanne.varnet@zone-industriale-portuaire.fr
- Amélie Chamignon – espace INSPIRA – amelie.chamignon@espace-inspira.fr / gpra-rhonemedian@scot-rivesdurhone.fr / 04 74 48 68 13
- lien internet du projet : <http://www.espace-inspira.fr/decouvrir/espace-responsable/le-smes/>
- SCoT Rives du Rhône, <http://www.scot-rivesdurhone.com/gpra/gpra-la-gouvernance>

Fiche rédigée par Laure Mouhot (02 35 68 89 37, laure.mouhot@cerema.fr) et Nathalie Légise (02 35 68 81 03, nathalie.leglise@cerema.fr) – Cerema Normandie-Centre / DADT / TPM (02 35 68 82 29, dadt.dternc@cerema.fr) – octobre 2017

Zones d'activité économique en périphérie : les leviers pour la requalification – Cerema territoires et villes – 2014

Contexte de l'étude

- Date : 2014
- Territoire concerné : l'étude est globale, non territorialisée, et porte sur les ZAE en milieu périurbain.
- Enjeu de densification : la localisation des ZAE en périphérie génère souvent des enjeux fonciers liés à l'extension de leurs surfaces pour anticiper et/ou favoriser le développement des entreprises (conflits possibles avec l'agriculture, le logement...).
- Objectif du projet : cette publication est issue d'un séminaire organisé en 3 ateliers sur le sujet des ZAE en périphérie et des leviers de la requalification en matière de limitation de la consommation foncière, d'accélération et de revitalisation économique des territoires concernés. Cette étude a pour ambition :
 - de dresser un état des lieux quantitatif du phénomène des ZAE et de proposer une typologie ;
 - de décrire les pratiques d'observation identifiées et l'élément déclencheur de la requalification envisagée ;
 - de mettre en évidence le montage juridique et financier, le projet technique, ses avantages et ses limites du point de vue de la gestion foncière et du développement économique du territoire ;
 - d'aborder le rôle des opérateurs privés (propriétaires, utilisateurs ou financeurs) dans les opérations menées.

Méthodologie de l'étude

L'étude s'est déroulée en 3 phases : l'organisation des ateliers, la synthèse des enseignements tirés des ateliers et la mise en place d'un programme de travail.

Organisation des ateliers

L'étude s'est appuyée sur la réalisation de 3 ateliers réunissant divers acteurs autour de la thématique des ZAE en périphérie, abordée sous 3 angles via différents sites analysés :

- **atelier 1 : le passage du diagnostic à la stratégie de requalification.** Cet atelier a permis de réaliser un état des lieux du phénomène ainsi qu'une observation des différents processus de requalification, en mettant l'accent sur l'élément déclencheur de l'action (perte d'attractivité de la ZAE, le rôle de la fiscalité locale ...) ;
- **atelier 2 : le modèle économique et les enseignements pour les territoires initiant de telles démarches.** Les critères de réussite d'une opération de requalification de ZAE ont été abordés, ainsi que les différentes formes de requalification selon les territoires et les premiers enseignements tirés de ZAE requalifiées.
- **atelier 3 : les services et la qualité dans les opérations de requalification des zones d'activités économiques.** Ce dernier atelier a permis de mettre en évidence la notion de services aux entreprises et aux salariés dans la requalification d'une ZAE ainsi que le rôle des aménagements dans l'attractivité de la ZAE.

Synthèse des expériences et des enseignements de trois ateliers

Cette phase de synthèse a permis d'une part de mieux cadrer l'objet d'étude, les zones d'activités en périphérie, via une proposition de typologie de ZAE, accompagnée de définitions, périmètres et enjeux en termes de requalification. Le rôle de l'observation des ZAE, via les observatoires locaux et nationaux, a par ailleurs été mis en évidence. D'autre part, cette synthèse ouvre des pistes de leviers quant aux interventions publique et privée dans la requalification des sites analysés et cherche à évaluer l'impact territorial de telles opérations.

Mise en place d'un « programme de travail »

Ce programme de travail a notamment porté sur le rôle de la planification spatiale et sa capacité à réguler la consommation d'espace liée aux activités économiques.

Enseignements : Pistes de solutions et d'actions

- L'étude insiste sur la nécessité de **généraliser et d'harmoniser l'observation des ZAE** avec un double objectif à la fois en termes de planification et de connaissance des modes d'occupation des sols (consommation d'espace et de foncier des ZAE) mais aussi de développement économique. Des **indicateurs de suivi et d'évaluation des ZAE** peuvent être mis en place au sein de ces observatoires, en vue d'une négociation autour de leur requalification. On peut par exemple citer la création de l'indicateur « rapport surface cessible sur surface aménagée » via le croisement de données sur la consommation de foncier, les coûts de mutation, la consommation de terre agricoles, etc.

La **COVADIS** (commission interministérielle de validation de données pour l'information spatialisée) prévoit par ailleurs l'élaboration d'un standard de données relatives aux ZAE. En termes d'observatoire local, l'étude développe l'exemple de la **plate-forme Eureka27**³ mise en place par la CCI de l'Eure. Cet observatoire du foncier au service des entreprises et des collectivités est mis à jour par un réseau de collectivités et particulièrement utilisé dans le cadre de la planification (PLU, SCOT).

- Différents **leviers publics** sont identifiés pour la requalification des ZAE, certains d'entre eux s'avérant également pertinents dans une volonté de densification :
 - l'acquisition temporaire de terrains, bien que de plus en plus difficile à mettre en œuvre financièrement ;
 - l'anticipation des effets du zonage réglementaire sur les valeurs des terrains ;
 - les subventions accordées ;
 - les politiques de prospection de nouvelles entreprises par la collectivité ;
 - la **mise en place de référentiel qualitatif des ZAE à destination des collectivités.**

Sur ce dernier point, l'étude met en avant le référentiel mis en place par Bretagne Qualiparc qui comprend différents critères comme la densification des parcs d'activités. Ce référentiel sert de base à une première étape de questionnement et de dialogue entre les différents acteurs et permet d'identifier les marges de projet.

La densification des ZAE permet également **d'accroître le rendement fiscal des collectivités**. Depuis la suppression de la taxe professionnelle, les territoires industriels peuvent être tentés de privilégier davantage la construction de logements que l'implantation d'activités si le retour fiscal de ces dernières est insuffisant. La densification peut permettre d'accroître ce rendement fiscal, et devient plus intéressante financièrement que l'ouverture de nouvelles ZAE.

- En termes de **leviers privés** pour la requalification des ZAE, et potentiellement la densification, l'étude met en avant **le rôle intéressant des Associations Foncières Urbaines (AFU)** de propriétaires qui permettent une **gestion urbaine de la ZAE** avec des services urbains développés et mutualisés, financés à partir des cotisations AFU. Globalement, plus les exploitants sont impliqués dans la gestion de la ZAE (AFU, club, réseau...), plus la réhabilitation est facilitée.
- Sur la question de **l'analyse des possibilités effectives de densification sur une ZAE**, l'étude rapporte la démarche menée dans le Maine et Loire par la DDT 49 et le Cerema Ouest : le potentiel de densification a été estimé en fonction des réserves foncières, des possibilités de transferts des entreprises hors ZAE et de l'implantation du bâti sur la parcelle. La démarche aboutit à la conclusion suivante : **le potentiel théorique de densification n'est pas toujours confirmé lors de la vérification sur le terrain** (redécoupage foncier difficile car bâti en milieu de parcelle, PLU limitant, projets d'extensions en cours ...)

3 <http://www.eure.cci.fr/clubs/979-eureka27-outil-de-promotion-de-vos-zones-dactivite.html>

- Quant à l'équilibre économique d'une opération de requalification, l'étude met en avant le rôle primordial de la **recherche de mixité et l'émergence de nouvelles formes urbaines** : utiliser les secteurs sous occupés des ZAE pour construire des logements, équipements, services aux employés, hôtels d'entreprises, villages artisanaux générant des revenus supplémentaires. L'exemple de la ZAE des Gatines dans les Yvelines est citée.
- Enfin l'étude conclut sur la **nécessité d'évaluer les bénéfices en coût global**, et ainsi de corréliser qualité des aménagements avec l'évolution du dynamisme économique.

Points de vigilance

L'étude alerte sur différents points en termes de requalification des ZAE, ces points de vigilance peuvent être transposables sur des questions de densification.

- **La question du e-commerce est peu prise en compte** dans les réflexions de requalification, pourtant ce secteur a des besoins spécifiques pour lesquels **l'offre est insuffisante** (locaux de 300 à 500 m² accessibles par des véhicules de 3,5t à prix compétitif). Ce secteur doit être rapidement intégré dans les réflexions de densification et de récupération de locaux ;
- **Les règlements d'urbanisme peuvent freiner la densification**, tout comme d'autres législations (loi sur l'eau par exemple pour l'imperméabilisation des sols lors des extensions de surfaces bâties) ;
- **La conversion d'espaces d'activités en espaces d'habitat** peut provoquer le départ d'entreprises et générer un besoin en foncier ailleurs, alimentant l'artificialisation des terres agricoles ;
- Il faut être vigilant quant au raccourci « l'aménagement d'une ZAE entraîne la création d'emploi » qui n'est pas souvent vérifié ;
- Les potentiels théoriques et effectifs de densification ne coïncident pas toujours ;
- **Il n'existe pas de solutions « prêtes à l'emploi »** possible : par exemple la mixité ne « prendra » pas de la même façon selon les territoires.

À retenir

- L'étude propose une typologie pertinente de ZAE par période de construction et par investisseur (zone artisanale, zone industrielle, techno parc, écoparc...). Elle revient également sur l'existence et le rôle des observatoires locaux et nationaux.
- Différents leviers privés et publics sont identifiés et développés en matière de requalification et de densification des ZAE périphériques, notamment la mise en place de référentiels qualitatifs des ZAE à destination des collectivités et le rôle des Associations Foncières Urbaines, et plus globalement des regroupements d'entreprises, pour une gestion plus urbaine des ZAE...
- L'étude insiste également sur l'importance de valoriser la densification des ZAE comme moyen d'accroître le rendement fiscal des collectivités.

Références / Contacts

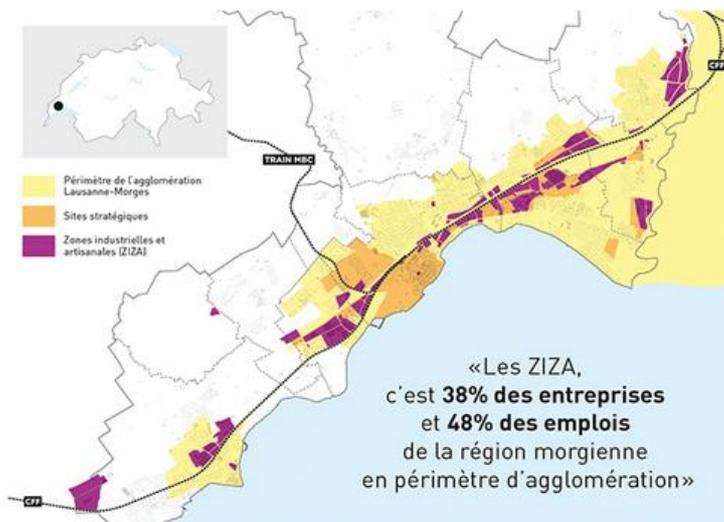
- Nicolas GILLIO – Cerema Direction Technique Territoire et Ville – nicolas.gillio@cerema.fr

Fiche rédigée par Laure Mouhot (02 35 68 89 37, laure.mouhot@cerema.fr) – Cerema Normandie-Centre / DADT / TPM (02 35 68 82 29, dadt.dternc@cerema.fr) – juin 2017

Étude sur l'intégration urbaine des zones industrielles et zones artisanales (ZIZA demain) – Schéma directeur de la région morgienne – 2015 - 2019

Contexte de l'expérimentation

- Date : 2015 – en cours
- Porteur de projet : La Région Morges, qui établit les stratégies régionales « d'utilisation optimale du sol » et l'association Arcam, « guichet entreprises » du district de Morges
- Territoire concerné : 15 zones industrielles et artisanales de l'agglomération Lausanne - Morges
- Enjeu de densification : La majorité des ZIZA (Zones Industrielles et Zones Artisanales), autrefois en périphérie, sont maintenant encerclées par la ville. Elles doivent donc faire face aux pressions foncières et à la mixité fonctionnelle pour s'intégrer au mieux dans l'espace urbain et maintenir le développement d'un tissu économique dynamique.
- Objectifs du projet :
 - Créer ou renforcer les liens de confiance entre collectivités publiques et entreprises, en permettant aux collectivités publiques de mieux comprendre les enjeux propres au monde de l'entreprise, et aux entreprises les enjeux propres à l'aménagement du territoire ;
 - Fournir aux collectivités publiques un observatoire permanent des besoins des entreprises en terrain au niveau local, leur permettant d'être plus réactifs ;
 - Faciliter l'implantation d'entreprises nouvelles et accompagner la délocalisation intra-régionale d'entreprises existantes.



Répartition des sites d'expérimentation pour la démarche « ZIZA Demain »

Méthodologie de l'étude

Une démarche participative a été mise en place avec les entreprises par la mise à disposition d'une plate-forme et d'un questionnaire (activité des entreprises, compatibilités et synergies possible, perspectives d'évolution) afin d'instaurer un climat de confiance et de favoriser la communication entre elles et avec les collectivités. Ces démarches ont été complétées par des visites de terrain.



Phase 1 : Diagnostic (2015-2017)



Cette phase vise à conduire une analyse du tissu économique local sur les ZIZA, à l'échelle de territoriale (fonctionnement de la zone industrielle avec son environnement) et à l'échelle des entreprises. L'objectif est en premier lieu de comprendre la vocation des ZIZA et d'anticiper leurs évolutions, afin de pouvoir programmer un développement

économique et territorial cohérent tenant compte des potentiels de densification et des opportunités de mutabilité du bâti et des espaces publics et viaires).

Le questionnaire est constitué autour de 4 familles de questions : la présentation de l'entreprise, la localisation, les infrastructures et équipements, la mobilité.

Phase 2 : Stratégie (2017-2018)

Le diagnostic a permis de formuler des orientations stratégiques pour l'aménagement des ZIZAs, en fonction de leur vocation. La confrontation de ces orientations théoriques à la réalité de terrain est conduite via des expérimentations sur 3 sites tests, lancées le 2 octobre 2017, afin de mettre en avant les limites urbanistiques, foncières et financières. Le guide de mise en œuvre devrait être publié au printemps 2018.

Phase 3 : Opérationnel (2018 et après)

Le guide de mise en œuvre servira de base pour la réalisation de mesures concrètes et la Région Morges interviendra en soutien aux communes. Les exemples d'application envisagés sont les suivants :

- Révision des plans directeurs ou d'affectation communaux ;
- Soutien à l'implantation de nouvelles entreprises sur zone industrielle ;
- Mise en place d'une plateforme d'échanges entre les communes, la région, et les entrepreneurs ;
- Programmation d'un projet sur une zone industrielle ou soutien technique à un projet privé d'extension ;
- Conduite du dialogue avec les acteurs: propriétaires, entrepreneurs, promoteurs, administrations ;
- Communication à la population des intentions communales sur une zone industrielle.

À retenir

La démarche ZIZA est un exemple conduit à l'étranger d'optimisation de l'usage du foncier économique en tissu urbain dense et soumis à la pression foncière. Il sera intéressant de **consulter le guide de mise en œuvre et de suivre l'évolution des expérimentations afin de mettre en perspective les situations française et suisse**, notamment sur le volet réglementaire.

La méthodologie est structurée autour d'une participation active des entreprises, vues comme des acteurs centraux du changement :

- dans la phase de diagnostic, notamment grâce au questionnaire, mais aussi lors d'une phase de présentation et de débat des résultats de la phase 1 ;
- dans la phase de formulation des orientations avec les entreprises qui souhaitent participer ;
- au sein de groupes de travail pour la mise en œuvre opérationnelle.

Cette volonté d'implication du secteur privé témoigne de la prise en compte des besoins des entreprises dans les stratégies d'aménagement, afin que le tissu économique puisse se renforcer tout en restant compatible avec les fonctions résidentielles. Cela engage donc une réflexion transversale sur les compatibilités des fonctions urbaines et économiques, les mobilités, les réductions des nuisances, la gestion des ressources, ...

La démarche adoptée par la DREAL est très similaire, néanmoins, la 1ère phase de diagnostic étant plus globale, elle ne fait pas intervenir de suite les entreprises, sinon via les remontées des partenaires économiques interrogés.

Références / Contacts

- Site internet du projet : <http://www.ziza-demain.ch>
- Pour les questions relatives à la démarche : projet@ziza-demain.ch
- Charlotte Baurin, Cheffe de projet - Région Morges – charlotte.baurin@regionmorges.ch - 021 621 08 06,

- Oscar Cherbuin, Directeur – ARCAM - oscar.cherbuin@arcam-vd.ch - 021 862 22 75

Fiche rédigée par Nathalie LEGLISE (02 35 68 81 03, nathalie.leglise@cerema.fr) – Cerema Normandie-Centre / DADT / TPM (02 35 68 82 29, dadt.dternc@cerema.fr) – mai 2017

Compte-rendus des entretiens conduits par le CEREMA

3 novembre 2017

Personnes présentes

- Jessy Oukoloff, directeur adjoint chargé de la stratégie urbaine
- Sophie Capitaine, chargée d'études - responsable de l'observatoire de l'immobilier d'entreprises
- Thomas Andrieu, chargé d'études – économie et environnement
- Gaëlle Schauner, chef du groupe transport planification mobilité au Cerema NC
- Nathalie Léglise, chargée d'études aménagement et économies des territoires, Cerema NC

L'expérience de l'écologie industrielle territoriale (EIT) sur le territoire havrais

Plusieurs associations et initiatives ont été lancées sur le territoire.

En 2011, l'association Écologie Industrielle Estuaire avait été créée avec la vocation de développer la gestion durable des zones d'activités. Elle a ensuite été intégrée au pôle métropolitain de l'estuaire de la Seine. L'EIT est une préoccupation toujours présente chez les élus. Elle pourrait trouver une **nouvelle dynamique à travers l'association Synerzip-LH** qui mobilise de nombreux entrepreneurs. Mais la problématique de l'EIT pourrait aussi trouver un terrain propice à son développement dans le cadre du pôle métropolitain pour lequel l'économie est au cœur du projet.

De 2006 à 2016, l'association GRANDDE fédérait un réseau d'acteurs normands et les accompagnait dans la mise en place de la gestion durable des zones d'activités (GDZA), de l'économie circulaire, de l'écoconception ou encore de la démarche PNSI (Programme National de Synergies Inter-entreprises). En Caux-Vallée-de-Seine, sur la zone de Bolbec St Jean, elle a aidé à mettre en place des **actions de mutualisation autour de la ressource humaine**, des services supports. Cette démarche est très lourde à porter notamment en temps. L'agglomération finançait un ETP sur un an.

Il pourrait être envisagé d'aider Synerzip à financer 1 ETP pour animer une démarche sur la zone du port du Havre. L'idée de trouver des synergies entre les entreprises se confrontera peut-être à des difficultés de confidentialité et de concurrence entre les entreprises.

En 2015, dans le cadre d'une expérimentation nationale, l'ex-Haute-Normandie avait initié une démarche PNSI avec l'ADEME (financement de 0,5 ETP) et GRANDDE pour étudier les flux de matières, d'énergie et de déchets. Des ateliers inter-entreprises avaient été mis en place, la démarche mobilisait la CASE, Caux-Vallée-de-Seine, l'agglomération de Rouen et Dieppe. Comme GRANDDE n'existe plus, la démarche ne vit plus.

A Lillebonne, l'entreprise Tereos reçoit la chaleur produite par le centre d'incinération de déchets voisin. Ainsi, le chiffre d'affaires de l'usine d'incinération est passé de 4 à 8M€ grâce à la vente de la chaleur et Tereos ne consomme plus de gaz. Cependant, l'AURH alerte sur le fait que lorsque les échanges ou les synergies ne sont pas assez visibles, il y a peu de communication, moins de jeux d'acteurs et une mobilisation moindre des élus.

D'après Thomas Andrieu, la question de l'EIT se pose principalement pour des grandes ZAE / ZI mais ne fait pas encore partie des préoccupations des TPE / PME qui ne se connaissent pas sur les petites zones. L'étude menée avec la DREAL pourrait, dans le cadre d'une expérimentation, être intéressante pour des ZA communautaires car elle permettrait :

1. d'augmenter l'attractivité économique de ces territoires (Beuzeville et Lisieux sont citées) ;
2. d'appréhender le problème de la gouvernance entre des actions publiques et privées ;
3. d'identifier les interlocuteurs lorsqu'une zone d'activités est située sur plusieurs EPCI

la notion de guichet unique ou d'interlocuteur privilégié semble intéressante à développer dans le cadre de l'étude.

L'outil de la toile industrielle développé par l'AURH

L'AURH a développé l'outil de la toile industrielle que l'on peut comparer à une « base de données intelligente », qui permet de répertorier, pour les entreprises de plus de 50 salariés, les échanges de matière et les échanges contractuels. Il présente également un indice d'ancrage de l'entreprise sur le territoire, et la part des entreprises qui dépendent d'un siège extérieur à la Normandie. 26 % des entreprises de 50 salariés et plus ont leurs sièges implantés dans l'estuaire tandis que 50 % sont rattachés à un siège social en France (Paris principalement), 4 % en Suisse, 10 % en Europe et 10 % aux Etats-Unis. L'AURH a déjà utilisé cet outil pour représenter géomatiquement les interactions et prévoir quel serait l'impact du départ d'une raffinerie Lafarge sur l'écosystème industriel. Cette étude a permis d'étudier l'alternative à un éventuel départ : le remplacement de la raffinerie par un site gazier, afin de réduire les conséquences.

La toile industrielle pourrait aussi être un **outil prospectif**, permettant d'anticiper les activités et maillons manquants qu'il faudrait attirer sur le territoire pour le renforcer et le rendre plus attractif.

Principaux enjeux relevés concernant le foncier et l'immobilier d'entreprises

Prendre la mesure de l'enjeu de la rénovation de l'immobilier d'entreprise

L'**obsolescence du parc immobilier** est marquée par la présence d'entrepôts anciens et des locaux qui n'ont plus aux normes pour accueillir certaines activités. La question de la mise aux normes et de la sécurité incendie, ainsi que la problématique de dépollution rend d'autant plus difficile la réhabilitation de ces bâtiments.

Un site proposé dans ce cadre pour l'expérimentation est celui des quartiers sud, le long du boulevard Jules Durand où les entreprises se sont installées au fur et à mesure, sans action réglementaire identifiée de ZA. Cette zone concentre pourtant une importante part de l'emploi sur le bassin du SCoT (environ 1/3) et le périmètre continue d'intéresser de nombreuses entreprises et le port également.

L'idée d'une « OPA-activités » (dont le modèle serait à inventer) proposée par Le Havre Développement est également mentionnée par l'AURH et pourrait être à développer sur ce territoire, avec la ville du Havre, l'agglomération et le port.

Dans le cadre de la fiche 1.4 du CPIER, une étude de 2 ans pour développer un soutien méthodologique va être développée, notamment en partenariat avec l'EPFN.

Agir sur la fiscalité

La question de la **fiscalité est reconnue comme déterminante** pour l'aménagement des ZAE et le redécoupage foncier mais l'AURH n'est pas spécialisée sur ces questions. Sont citées des démarches d'incitation fiscale en Angleterre qui ont fonctionné le temps où les avantages fiscaux courent mais ensuite, les entreprises se déplacent.

Prendre en compte l'accompagnement des entreprises qui bénéficient de ces avantages fiscaux, et impulser des dynamiques qui relient l'entreprise à son environnement économique pour un tissu d'entreprises structurellement stable sur les ZA. Il faut que les services et les avantages économiques présents dans l'environnement immédiat de l'entreprise fassent sens et suffisent à maintenir l'entreprise en place, au-delà des avantages fiscaux.

Accompagner les aménageurs dans le cadre des compensations environnementales

L'AURH donne l'exemple de Port Jérôme où Exxon mobil partirait en Belgique, moins exigeante pour les compensations environnementales. L'idée de pouvoir constituer un **stock de mesures compensatoires** en anticipation est jugée intéressante, surtout sur un territoire fortement soumis à la problématique de préservation des zones humides.

→ Nécessité de développer une approche mixte environnement / risque / aménagement / développement

Mobiliser les entreprises du territoire

D'après l'expérience de l'AURH sur les flux, type PNSI, ou toile industrielle, il ne faut pas partir de la connaissance exhaustive des flux car elle ne mènera nulle part sans implication des acteurs. Il faut **s'appuyer sur un club d'entreprises** (ex. du territoire de Dunkerque) et démarrer avec de petites actions puis augmenter les ambitions.

Zones proposées pour l'expérimentation

- Le **boulevard économique Jules Durand**, qui s'est construit au fur et à mesure de l'implantation des entreprises, donc il n'y a pas de politique de développement de cette zone qui représente pourtant 300ha de foncier de statut privé. Mettre en place une expérimentation pour la réhabilitation des locaux d'activités.
- **Zones d'activités communautaires comme Lisieux ou Beuzeville.**

le 10 novembre 2017

Personnes présentes :

- Jérôme Rigaudière, chargé d'études, pôle études et aménagement territorial, CCI Normandie
- Laurent Lesimple, responsable du département Etudes Aménagement, Responsable projets CCI de Normandie, CCI Portes de Normandie (téléphone)
- Gaëlle Schauer, chef du groupe transport planification mobilité au Cerema NC
- Nathalie Léglise, chargée d'études aménagement et économies des territoires, Cerema NC

Les actions de la CCI sur le thème du foncier

Le réseau des CCI de Normandie pilote depuis de nombreuses années un observatoire des zones d'activités économiques. Cet observatoire partenarial s'attache à collecter l'information relative aux disponibilités foncières et aux entreprises implantées. A ce jour, 700 ZAE sont référencées représentant 10 000 entreprises géolocalisées.

La CCI régionale assure la gestion du back-office de l'outil. Les 5 CCI territoriales assurent, quant à elles, l'animation et la collecte de la donnée.

Dans le cadre de cet observatoire, la CCI anime un réseau régional sur la consommation d'espace, réseau auquel participe la région, l'EPF, l'AURH, AURBSE, la SAFER, la chambre d'agriculture régionale, le PNR des boucles de la Seine normande. Le Cerema était associé en 2015. Il est sollicité, par la CCI, pour y participer à nouveau.

Le réseau vise à uniformiser la méthode de consommation de l'espace pour l'élaboration et le suivi des documents d'urbanisme au sein des différentes parties publiques associées. Il vise également à mesurer le potentiel foncier restant sur des parcelles « prises » aux espaces naturels et agricoles.

Cet outil pourrait servir de base à la connaissance du foncier pour ensuite enclencher la démarche sur des périmètres pertinents. Si cet observatoire s'avère essentiel à la poursuite de la démarche, il faut envisager des solutions pérennes de financement (accord cadre territorial, financement régional, prestations payantes aux entreprises, etc.).

La CCI assure des missions d'accompagnement des collectivités et de gestionnaires de ZAE pour les documents de planification et la mise en œuvre de nouveaux espaces d'activités. Dans ce cadre, elle a plusieurs exemples de densification et plusieurs observations opérationnelles à formuler pour illustrer l'optimisation de l'usage du foncier.

Retours d'expériences concernant l'usage du foncier en ZAE

Plusieurs exemples de sites dans l'Eure, densifiés ou à potentiel foncier de densification ont été évoqués.

- La CCI de l'Eure a effectué une action de densification sur un terrain qui appartenait à une entreprise pharmaceutique (réserve foncière pour un possible projet d'extension), à Évreux, en créant plusieurs lots, dont l'un a été racheté pour une initiative privée, un second par l'EPFN pour porter un projet de crédit bail immobilier pour une entreprise, et l'un pour la CCI.
- Le cas d'un ancien site d'enfouissement à Bernay est aussi mentionné. Le site, d'une quinzaine d'hectares, est resté inscrit comme ZA au PLU. Cependant, les caractéristiques de résistance des toits ne sont pas connues, rendant difficile l'utilisation du foncier. D'un côté, le site est donc inconstructible à cause de cette inconnue, alors que de l'autre, le terrain serait constructible mais est actuellement utilisé pour stocker des terres pour des entreprises de terrassement. L'enjeu serait donc de pouvoir déplacer les terres du côté de l'ancien site d'enfouissement, en s'assurant de la résistance des toits, et de pouvoir

aménager en ZA l'autre partie du terrain. Cela permettrait de densifier une zone actuellement très peu utilisée (donc à potentiel foncier élevé) et à faible valeur ajoutée (activité de stockage).

- Un terrain appartenant à EDF, d'une cinquantaine d'hectares, qui était destiné à la réalisation d'une centrale à charbon présente un fort potentiel de densification et des atouts comme un raccordement ferroviaire, dans une zone portuaire. Cependant, il n'est toujours pas déclassé donc il est « impossible » de l'utiliser. Il y a ici un cas de limite réglementaire.

Quelle gouvernance pertinente ?

La CCI constate qu'il y a deux configurations principales pour la problématique de densification :

- les zones déjà serrées où il y a peu de foncier disponible, et où la question de la densification se pose également en termes qualitatifs : comment densifier et optimiser l'usage de l'espace tout en garantissant un cadre soutenable et agréable ?
- Les zones desserrées mais sur des terrains pollués où l'obstacle majeur à la densification est celui des coûts de dépollution.

La question de l'initiative des opérations et de la gouvernance est donc centrale. La CCI avait proposé que la démarche Bretagne Qualiparc⁴ soit dupliquée à l'échelle de la Normandie, à l'initiative de la région. La région ne s'est pas engagée par crainte de manquer de budget pour assurer le financement de la démarche. Avant la fusion des régions, le département de l'Eure souhaitait s'engager, mais le coût était trop lourd à assumer pour la collectivité.

Les EPCI étant compétents pour la gestion des ZAE, et certains EPCI étant assez vastes et « solides » en termes d'ingénierie, ils pourraient constituer la nouvelle échelle territoriale pertinente pour engager les démarches de densification et d'optimisation du foncier à usage d'activités. Un des enjeux de ces EPCI pour l'activité économique réside dans la mise en place d'une programmation de l'aménagement et d'une stratégie foncière adaptée. La CCI pense par exemple à Cherbourg, à la métropole de Rouen ou encore à l'intercommunalité Sud Eure.

Elle rajoute cependant que la question des commerces devrait être traitée en parallèle car il y a des points de réflexions convergents entre ZI/ZAE/ commerces et aménagement du territoire.

La CCI explique en effet que la répartition des activités économiques devrait obéir généralement à des règles simples : les activités présentant des risques ou des nuisances s'installent en dehors du tissu urbain, de même que certains services aux entreprises, tandis que toutes les autres activités pourraient s'installer partout ailleurs tant que la relation avec les clients est facilitée. Ainsi, toute l'économie présentielle (commerces, services à la population, services publics, ...) pourrait se situer en zone urbaine, favorisant ainsi la redynamisation des centres. Si ces activités s'installent actuellement en ZAE c'est en partie parce qu'il n'y a pas de foncier disponible ou économiquement accessible plus proche des centres, ce qui renforce l'idée d'accompagner les EPCI à la programmation des ZAE et des activités en tissu urbain.

Ces réflexions rejoindraient aussi des préoccupations de la SHEMA.

Néanmoins, les EPCI sont dans une phase d'appropriation de leurs nouvelles frontières administratives, frontières géographiques et juridiques, et ne sont pas encore prêtes à entamer une dynamique inter-EPCI. Sur de grands périmètres, il y a peut-être une opportunité via les PLUi valant SCoT.

La CCI et le Cerema s'accordent pour dire que la question de la gouvernance impose également des réflexions d'adaptation des mécanismes juridiques et fiscaux à mettre en œuvre à long terme, ce qui place l'étude sur un temps long (de 6 à 8 ans environ) : environ 2 ans de constitution et consolidation de la boîte à outils pour les collectivités, 2 ans d'appropriation par les entreprises et les élus (la CCI pourrait être un bon intermédiaire), 2 ans de premières mises en œuvre.

4 http://www.bretagne.bzh/jcms/prod_198848/fr/bretagne-qualiparc-des-parcs-d-activites-nouvelle-generation

Principaux enjeux / freins relevés concernant le foncier et l'immobilier d'entreprises

La compatibilité de la densification et des exigences de la loi sur l'eau

Le potentiel de densification est un enjeu important qui se heurte très fréquemment aux exigences environnementales et notamment à celles de la loi sur l'eau. Le code de l'environnement impose un seuil à partir duquel il faut reprendre une étude d'impact sur l'eau pour toute mutation ou densification foncière, ce qui induit des coûts « exorbitants » pour les entreprises.

Agir sur la fiscalité en promouvant une solidarité fiscale à l'échelle des intercommunalités

La question de la **fiscalité est identifiée comme un frein potentiel à la réflexion inter-EPCI** pour l'aménagement de ZAE et la programmation sur un périmètre large. La CCI avait déjà proposé un mécanisme de « solidarité fiscale » dans le cas de l'aménagement autour du diffuseur de l'A28, sur un territoire qui concernait 4 pays et 4 EPCI. L'idée était que la cotisation foncière récoltée par un EPCI qui bénéficierait de l'implantation d'une entreprise sur son territoire puisse être répartie équitablement avec l'EPCI voisin qui renonce à son implantation dans une stratégie commune de programmation économique. Cette piste n'avait pas abouti pour des raisons politiques.

Cette réflexion sera néanmoins poursuivie dans le cadre de l'étude avec la DREAL, pour donner les outils aux EPCI volontaires qui souhaiteraient expérimenter cette démarche de solidarité fiscale.

Adapter les dossiers de demande d'instruction pour sortir des mécanismes « à la parcelle » et passer à une réflexion globale de l'aménagement sur une zone

Actuellement, la structure même du permis pour l'occupation de l'espace est gérée par des normes de stationnement, de réseaux, d'espaces de circulation, de surface bâtie, de compatibilité à la loi sur l'eau, etc., à l'échelle de la parcelle. Des alternatives doivent donc être étudiées, pour envisager la possibilité que la forme urbaine du projet (plan masse, distance entre bâtiments, ...), l'étude d'impact des projets (loi sur l'eau) ou autres contraintes réglementaires soient instruites dans une seule et même procédure administrative. Il conviendra dans le cadre de l'étude juridique portée par la DREAL Normandie et appuyée par le Cerema de voir comment, par exemple, la procédure de permis de construire valant division (R431-24 du code de l'urbanisme et anciennement permis groupé) pourrait permettre de répondre à une partie des points de blocage sus-exposés, en intégrant une dimension temporelle de réalisation du projet, parfois importante. Cela implique de revoir la procédure de dépôt de demande et rejoint les **réflexions de gouvernance**.

Établissement Public Foncier de Normandie

Le 11 décembre 2017

Personnes présentes :

- Franck Fourreau, responsable du pôle innovation et économie, EPFN
- Julien Robert, chargé de projet « ZAE obsolètes », EPFN
- Gaëlle Schauner, chef du groupe transport planification mobilité au Cerema NC
- Nathalie Léglise, chargée d'études aménagement et économies des territoires, Cerema NC

Les actions de l'EPFN sur le thème des ZAE

L'EPFN intervient sur la thématique économique suivant plusieurs actions :

- le portage pour l'immobilier d'entreprises et l'intervention via le fonds friches ;
- un travail sur l'attractivité des centres-bourgs ;
- et désormais la requalification des zones d'activités économiques, qui comprend les problématiques d'intervention sur l'espace public, de densification, de mutualisation de locaux et/ou de services, ainsi que la réhabilitation et restructuration des locaux obsolètes, qui ne sont plus adaptés aux usages recherchés par les entreprises.

Sur ce dernier point, l'initiative est récente et l'EPFN entre dans une démarche d'expérimentation et de renforcement de ses compétences et de ses outils d'accompagnement aux collectivités. En cela, l'EPFN se montre particulièrement intéressé par la démarche engagée par la DREAL Normandie.

Réflexions sur la requalification des ZAE obsolètes à partir d'une étude de cas

Suite à la sollicitation de la communauté de communes de Bayeux, l'EPFN souhaite engager une action sur la ZAE située vers le quartier de la gare de Bayeux. Cette ZAE est l'une des 90 ciblées par la CCI de Caen Normandie, sur l'ensemble des EPCI de la baie, qui souhaitent mener des actions de requalification de ces espaces économiques.

Les problématiques identifiées sur ce site sont :

- l'enclavement : les voies ferrées marquent une rupture entre la ville et la ZAE, l'accès par la route est rendu compliqué par les passages à niveau et le franchissement des voies ;
- l'obsolescence des locaux : l'EPFN avait été sollicité au départ pour une étude « fonds friches » mais a proposé une approche plus large ;
- la vacance de certains locaux suite au cycle de vie des entreprises qui ne trouvent pas repreneurs ;
- des espaces publics peu qualitatifs ;
- des activités à relocaliser dans le tissu urbain (ex : notaire).

L'EPFN précise que l'établissement a déjà porté, il y a quelques années, des réflexions sur la répartition des activités entre tissu urbain et ZAE.

La méthodologie envisagée pour l'expérimentation à Bayeux se décompose en 3 temps :

1. un diagnostic du positionnement de la ZAE par rapport aux dynamiques économiques de la zone du Bessin et aux autres ZAE ;
2. un diagnostic de la ZAE étudiée basé sur des entretiens avec les entreprises présentes ;
3. l'élaboration de scénarios pour l'aménagement de l'espace public et le remembrement / la requalification des locaux d'activités vacants. Pour chaque bâtiment vacant, il est envisagé une étude au cas par cas des débouchés possibles et des investissements que cela entraînerait pour l'adaptation des locaux à des usages qui sembleraient plus opportuns.

La question de l'attractivité constitue une problématique centrale pour la requalification de cette ZAE, avec comme clés d'entrée : les besoins en services aux entreprises, l'amélioration du cadre de vie et le désenclavement / l'intégration à la ville.

La gouvernance de l'étude

L'EPFN précise que la mobilisation des acteurs privés pour la définition, avec eux, de leurs besoins et des actions possibles est essentielle à la démarche. Des groupes de travail constitués par les entrepreneurs de la zone seront animés pour confronter les projections théoriques à la réalité du terrain. En parallèle, la collectivité a monté un club d'entreprises, animé notamment par une chargée de mission au développement économique. Ce club sera force de proposition pour les aménagements envisageables.

D'après l'EPFN, une des forces à prendre en compte dans la gouvernance de ce projet est la combinaison entre une volonté politique d'investir le sujet de la requalification de sa ZAE, avec des moyens humains engagés (une chargée de mission développement économique), et la volonté des entreprises de travailler ensemble sur le sujet également.

En 3e partie de l'étude, qui se veut globale, l'EPFN présentera néanmoins seulement des scénarios pour la requalification des espaces publics et des locaux vacants. Un des freins évoqués à des propositions plus larges est celui de la multiplicité des propriétaires fonciers qui peut compliquer le remembrement foncier, et nécessite une projection sur le moyen terme.

Éléments de réflexion communs à ceux de l'étude menée par la DREAL Normandie

La méthodologie générale de l'étude semble correspondre à la démarche promue par l'étude de la DREAL Normandie.

L'EPFN ne souhaite pas partir avec des idées préconçues sur les solutions ou les outils qui pourraient être mis en œuvre sur le périmètre d'étude. Cependant, des pistes de réflexions communes à celles de l'étude menée par la DREAL semblent être envisageables :

- travailler l'accessibilité des ZAE notamment par les modes doux piétonniers et cyclables, et les transports en commun ;
- réfléchir à la diversité fonctionnelle et à la mutualisation de certains espaces et certains services, voire une mutualisation entre les habitants de la ville et les acteurs de la ZAE. L'exemple des parkings est donné : les entrepreneurs les utiliseraient la journée tandis que les habitants pourraient les occuper la nuit.
- les questions d'écologie industrielle territoriale et d'économie circulaire dans les actions à aborder avec le club d'entreprises ;
- les différents montages fonciers et baux possibles (baux emphytéotiques, baux solidaires,...), notamment en tenant compte de l'investissement et retours sur investissement des entreprises ;

Concernant les outils mobilisables, l'EPFN évoque leur démarche actuelle d'accompagnement de la restructuration pour l'habitat qu'il pourrait éventuellement être intéressant d'adapter au secteur économique si la demande existe. Ce dispositif comprend des interventions foncières (acquisitions, programmations, transformations, reventes) sur des quartiers en déshérence pour redynamiser et adapter l'habitat et intégrer l'habitat social.

L'EPFN possède également une forte expérience concernant la dépollution des sols et des bâtiments, avec un portage foncier pour la collectivité, concernant des terrains et des bâtiments qui reviennent in fine à la collectivité. Ce dispositif est peut-être à adapter pour créer des partenariats ou des montages financiers à destination du privé.

Zones proposées pour des sites d'expérimentation et suggestions pour les suites de l'étude

L'EPFN cite 2 territoires d'expérimentation :

- La **communauté d'agglomération Seine Eure** (CASE) a manifesté sa volonté de travailler sur ce sujet. La CCI Portes de Normandie est également engagée sur ce thème sur le territoire de la CASE.
- L'**agglomération de Fécamp** constitue une opportunité intéressante d'étude pour travailler sur l'attractivité foncière du fond de vallée, avec une approche multi-sites, qui pourrait prévoir de relocaliser certaines activités pour améliorer la compatibilité des activités avec les zones d'habitat. L'AURH a, semble-t-il, déjà conduit un travail approfondi sur le territoire des Hautes Falaises, concernant la requalification du foncier, le remembrement et la relocalisation des entreprises.

Ce terrain d'expérimentation se confronte à l'enjeu de la mobilisation des acteurs privés et à leur adhésion à la démarche.

Des acteurs à associer à la démarche, à mi-parcours, sont également mentionnés :

- la **région Normandie** semble être un acteur clé pour le portage stratégique et la coordination des initiatives et des bonnes pratiques sur le territoire. Les résultats de l'étude devraient lui être présentés afin de participer à la définition des grandes lignes politiques en termes de requalification des ZAE, éventuellement pour les dispositifs de subventions, ainsi que pour l'intégration des préconisations dans les documents de planification le cas échéant.
- La **Caisse des Dépôts et Consignations** qui pourraient intervenir dans le financement de la requalification des ZAE, par des mécanismes de prêts relais par exemple.
- La **SHEMA**, en tant qu'acteur économique intervenant sur la thématique, afin de partager les réflexions et les méthodologies.

Le 31 octobre 2017

Personnes présentes :

- Alexandre Perdriel, directeur général
- Christelle Dambry, chargée de mission foncier / immobilier
- Gaëlle Schauner, chef du groupe transport planification mobilité au Cerema NC
- Nathalie Léglise, chargée d'études aménagement et économies des territoires, Cerema NC

Les actions de l'agence du Havre Développement sur la thématique du foncier économique

Le credo de l'agence est d'optimiser l'existant, puis, si ça ne suffit pas ou ne répond pas aux besoins du territoire, alors la création de nouvelles zones est envisageable, mais il faut les programmer.

Dans le cadre des missions de l'agence, la question du foncier et de l'immobilier d'entreprise est apparue en 2007 avec la création d'un poste nouveau : chargé de mission foncier / immobilier, occupé par Alexandre Perdriel.

La première étape a été d'estimer la disponibilité foncière immédiate et viabilisée pour l'activité : environ 1,5 ha, soit très peu. La deuxième étape a été de développer l'offre et de se concentrer sur l'existant, c'est-à-dire reconvertir les sites vacants, les friches, puis de les commercialiser. En 2013, cela correspondait à une surface d'environ 150 ha d'équivalent foncier déjà convertie et/ou commercialisée.

Des outils pour estimer, développer et proposer le foncier et l'immobilier d'entreprise ont été développés :

- **le site Implanteo**, qui fonctionne comme une bourse aux locaux disponibles et qui est notamment alimenté en données par les agents immobiliers du secteur. Ce logiciel s'adresse plutôt à des clients immédiats qui souhaitent s'implanter sur le territoire ;
- **le carnet d'opportunités** est actualisé tous les ans et regroupe les locaux ou les friches qui doivent être reconvertis ou aménagés pour recevoir des activités. Ces biens sont proposés à des professionnels de l'immobilier et de l'aménagement (aménageurs, promoteurs, investisseurs, architectes, ...). Le rôle de ce cahier d'opportunités est de répertorier et marketer le patrimoine des institutionnels de la région havraise (partenaires financeurs) et de le traduire en termes de développement urbain et de projet de territoire ;
- **un travail de sensibilisation auprès des collectivités** pour leur prouver que la reconversion de friches est, à terme, plus intéressante que la création de nouvelles zones en périurbain. Cette démarche est complexe notamment à cause de la fiscalité : des élus peuvent choisir stratégiquement de développer des ZAE / ZI pour développer l'assiette foncière mais également pour donner de la visibilité à leur action.

Le Havre Développement assure une mission de recherches de nouvelles activités et de secteurs d'activités stratégiques à développer.

Il est difficile d'estimer les stratégies de développement des entreprises présentes, et d'anticiper leur évolution ou mutation, même avec une bonne connaissance de l'état actuel. Cela est difficile pour une agence qui intervient en tant que conseiller aménageur. La préconisation qui peut être faite est de **ne pas trop « serrer le foncier »** sur les parcelles et de conserver un ratio d'environ 1/3 de bâti.

Le GPMH par exemple a une bonne connaissance des besoins grâce à des entretiens et des visites régulières, et a déjà entrepris de gros travaux. Mais maintenant, il faut passer un cap dans la **programmation et la stratégie de développement**.

NB : cette politique d'aménagement est à intégrer en matière de notion de « seuil de densification » (outils de planification).

L'expérience de l'écologie industrielle territoriale (EIT) sur le territoire havrais

La recherche de synergies entre entreprises pour les flux et la valorisation des déchets sont présentes au Havre depuis les années 70 environ, bien que les notions d'EIT et d'économie circulaire ne soient pas développées à l'époque.

D'après les interlocuteurs du Havre Développement, les enjeux de l'EIT se situent majoritairement sur les grandes ZI / ZAE. Sur les petites ZAE, les questions opérationnelles sont différentes car les contraintes techniques et réglementaires sont différentes.

Développement de synergies sur des petites ZAE

La démarche doit se faire pas à pas et, idéalement, être conduite par un animateur public de zone ou un aménageur / animateur de la zone d'activités. Les premières rencontres doivent permettre aux acteurs de la zone de se rencontrer et de se connaître, sans évoquer de mutualisations ou de montages fonciers. Ensuite, la mutualisation peut commencer par des choses simples comme la tonte ou le gardiennage, qui permettent aux entreprises de faire des économies. Puis, lorsque le/la chargé(e) de mission est identifié(e), il devient l'interlocuteur privilégié auquel sont adressés les besoins des entreprises sur la zone, ce qui permet alors de mettre en place des bons de commande en commun par exemple. Puis, les entreprises se mettront naturellement à essayer de créer des synergies et à travailler ensemble.

Plusieurs zones normandes ont déjà mis en place des actions de mutualisation :

- l'intercommunalité de Fécamp possède une zone qu'elle aménage et gère avec les entreprises ;
- le Parc Eco-Normandie à Saint-Romain-de-Colbosc : l'intercommunalité de Caux Estuaire aménage et anime la zone. Il y a déjà une crèche d'entreprise, un data center commun et un concierge.

D'autres zones ou démarches hors Normandie sont citées : Bretagne Qualiparc et la ZAE Plaine de l'Ain.

Pour les grands groupes, cela peut-être plus complexe notamment du fait de sièges sociaux éloignés qui ne prennent pas la mesure de la réalité in situ.

Développement de l'EIT sur la ZIP

Pour la ZIP, Le Havre Développement souhaite implanter cette démarche de façon systématique dans les projets d'aménagement. C'est une tâche complexe car il faut réussir à convaincre les différents acteurs de développer cette stratégie alors même qu'il n'y a pas encore de client immédiatement intéressé. Les acteurs à convaincre sont a priori le port, les voisins titulaires d'AOT et la ville.

Néanmoins, des premières initiatives ont été lancées, notamment un questionnaire à destination des entreprises qui visait, par exemple, à répertorier les activités que les entreprises étaient prêtes à accueillir ou les services mutualisés à mettre en place (réseaux, parkings, restauration, ...). Cette démarche a été réinvestie par l'**association d'entreprises Synerzip - LH**⁵ – <http://synerzip-lh.fr/> - présidée par le directeur de Chevron Oronite, Olivier Clavaud. Synerzip – LH a pour vocation de trouver des domaines de mutualisation pour réduire l'empreinte environnementale des activités du site, tout en garantissant une meilleure compétitivité des entreprises. Dans un premier temps, elle s'attelle à la mise en œuvre du PPRT, puis elle recherchera les synergies possibles entre les entreprises. Cette association serait, d'après Alexandre Perdriel, le meilleur intermédiaire afin de légitimer une démarche d'EIT sur la zone. Il inclurait en effet les entrepreneurs eux-mêmes. Cette opportunité est à saisir et à « booster » peut-être avec une action groupée Port / DREAL / Cerema / LHD et la participation au financement d'un ETP afin de suivre et coordonner les actions sur 1 an.

5 <https://www.havre-developpement.com/fr/le-mag-eco/synerzip-lh-pour-une-meilleure-competitivite-de-la-zone-industrielle-portuaire>

NB : un indice encourageant ces dernières années pour la mise en œuvre de l'EIT est la présence quasi-systématique, dans les cahiers des charges des entreprises, de la recherche de synergies et de mutualisations.

Il est également suggéré, afin d'étendre et valoriser la démarche à l'échelle régionale, de **monter et proposer une formation sur l'EIT et la gestion durable des zones d'activités**, à destination des chargés de mission des collectivités. Cela permettrait également d'identifier des interlocuteurs pertinents, dans l'idée d'un « guichet unique » pour les entreprises et porteurs de projets.

NB : l'association nationale PALME – <https://www.palme-asso.eu/services-et-actions/> - prépare les entreprises adhérentes à la certification ISO 14 001 et propose également des outils et des publications concernant la gestion durable des ZAE.

OREE est également un acteur cité pour son expertise dans le domaine de l'EIT.

Enfin, l'obsolescence de l'immobilier d'entreprise constitue l'un des points de blocage de la gestion durable des ZAE / ZI. Beaucoup de locaux sont vieux, dégradés, et ne correspondent plus aux usages. Malheureusement il n'y a pas de dispositif facilitant la réhabilitation de ces espaces, sauf des actions de l'EPFN avec la nécessité d'une maîtrise foncière publique.

Propositions de pistes de réflexion pour résoudre les points de blocage

En somme, **parmi les contraintes identifiées** dans la programmation et l'optimisation de l'usage du foncier à destination d'activités, nous pouvons citer :

- la fiscalité ;
- les obligations de compensation pour les espaces naturels ;
- la mobilisation des acteurs autour de la thématique de l'EIT dans une démarche prospective (notamment pour les sièges éloignés des sites d'activité) ;
- l'obsolescence de l'immobilier d'entreprise ;
- le souhait des entrepreneurs d'être propriétaires du foncier.

La question de la révision ou de la modification du PLU(i) n'est pas perçue comme un frein.

Agir sur la fiscalité pour inciter à reconvertir les espaces délaissés plutôt qu'à construire de nouvelles zones

Alexandre Perdriel propose une action sur la fiscalité des zones à reconvertir : avec une **exonération de taxe foncière qui courrait le temps de la reconversion et dépollution du site**, les aménageurs seraient incités à investir sur ce type de terrain qui actuellement sont beaucoup trop chers en coûts de sortie. Cela permettrait la réintégration de parcelles généralement situées en zones urbanisées et donc mieux desservies en termes de services et de transports, sans surcoût insurmontable pour les aménageurs. Cette mesure fiscale serait à coupler avec une présentation explicite de la prévision des investissements et des coûts nécessaires à la reconversion.

Cette démarche devrait également pouvoir être mise en œuvre sur des zones qui sont effectivement dédiées à l'activité mais qui se sont constituées au fil du temps, sans procédure d'aménagement de type ZAC (comme le boulevard économique Jules Durand au Havre).

La question de la fiscalité des terres agricoles également est à repenser afin d'inciter à maintenir l'usage agricole de ces espaces plutôt qu'à les convertir en terrains d'activités.

Ces réflexions seraient à mettre en lien avec des procédures d'expropriation réellement exceptionnelles où le processus ne serait utilisé qu'en cas d'extrême nécessité, c'est-à-dire s'il n'y a pas de solution ailleurs, avec l'existant.

Il reviendrait aux aménageurs de prévoir des espaces de réserve foncière qui soient utilisés de façon non définitive par des activités temporaires ou déplaçables, permettant ainsi aux activités qui ont besoin de s'étendre de disposer de l'espace nécessaire à proximité ou de négocier avec les entreprises disposant d'assiette foncière importante comme évoqué à la fin du I).

La prise en compte des compensations pour les espaces naturels

D'après les interlocuteurs du Havre Développement, la démarche prospective pour l'aménagement des ZAE / ZI est très difficile à gérer en termes de prise en compte des

compensations pour les espaces naturels. Il y a en effet un problème de ressources humaines et financières, ainsi qu'un décalage dans les temporalités de l'aménagement, qui amène à prévoir sur 7 ans l'usage du foncier d'activité et l'espace à réserver pour les compensations, et celle de la vente. Cela devient très exigeant pour les gestionnaires de zones, et il y a tout un dispositif d'accompagnement et de pédagogie qui devrait se développer pour les aider dans cette démarche : « c'est une machine à aménager intelligemment qui doit se mettre en marche ».

La piste de l'anticipation via des réserves foncières constituant des « banques de compensation » est évoquée. Le Cerema transmettra des éléments de référence à ce sujet.

Mettre en place un dispositif d'aide à la rénovation de l'immobilier d'entreprise

Dans la même idée que les opérations programmées d'amélioration de l'habitat en renouvellement urbain (OPAH - RU), Le Havre Développement propose la mise en place d'un **mécanisme « OPA-activités » en renouvellement urbain**, processus qui reste à inventer. A titre d'exemple : la CODAH pourrait verser des subventions à des propriétaires privés dans les zones où la vacance des locaux est supérieure à un seuil critique fixé (exemple 50%) et situées dans des périmètres propices au développement urbain et économique. Cela favoriserait l'amélioration de l'attractivité de la zone et du territoire.

Développer l'interventionnisme public pour le portage foncier

La SHEMA possède une SAS (Société par Actions Simplifiées) de portage pour les entreprises. C'est-à-dire qu'elle porte le foncier avec option d'achat ou en locatif clés en main à la fin de l'opération. C'est un exemple d'outils qui pourrait être développé. La SHEMA pourrait être un acteur à associer à l'étude.

Zones proposées pour l'expérimentation

- Le **boulevard économique Jules Durand**, qui s'est construit au fur et à mesure de l'implantation des entreprises, donc il n'y a pas de politique de développement de cette zone qui représente pourtant 300ha de foncier à statut privé. Il y a déjà eu des actions de reconversion de friches, une action de déconstruction d'une zone d'habitat illégal de 3,6 ha, conduite avec relogement ; il pourrait être intéressant de travailler sur la question de la densité de la zone et de la qualité du cadre de vie.
- **Certaines zones de la ZIP**, notamment pour la thématique du chlore. Certaines entreprises de la zone consomment du chlore et il serait donc intéressant de réussir à implanter une production localement pour éviter le transport du chlore sur de longues distances (ce qui présente un risque). Il n'existe pas de substituant chimique actuellement et si l'approvisionnement en chlore depuis l'extérieur de la zone s'arrêtait ou diminuait, cela menacerait une part des activités et de l'emploi sur la ZIP.

À retenir

La reconversion du foncier et des locaux déjà urbanisés est un enjeu majeur pour l'optimisation et la pertinence du développement économique : les ZAE profitent d'une meilleure structuration des réseaux et des services. Il faudrait intégrer la réflexion sur la fiscalité pour la reconversion de friches ou locaux délaissés dans l'étude juridique.

Pour le Havre Développement, la mobilisation des acteurs doit partir des entreprises et porteurs de projets présents sur les ZAE / ZI pour être légitime, et commencer par des petites actions avant de s'étendre à des synergies plus poussées. Lorsqu'une opportunité se fait sentir, la puissance publique devrait cependant intervenir pour soutenir et accompagner les projets.

Les grands industriels et les TPE/PME préfèrent être propriétaires du foncier. Il y a donc un travail de pédagogie et d'information auprès des entrepreneurs concernant les autres montages fonciers possibles, notamment les systèmes d'AOT ou de locations avec droits réels à construction par exemple.

L'obsolescence de l'immobilier d'entreprise constitue également un enjeu fort pour la programmation des ZAE et du développement économique local. La proposition d'une action « OPA-activités » est intéressante et mérite un approfondissement.

Le 21 novembre 2017

Personnes interrogées

- Nathalie Boyer, déléguée générale d'Orée, ambassadeur de l'économie circulaire pour le gouvernement
- Stevan Vellet, chargé de mission économie circulaire

L'entretien s'est déroulé par téléphone, les participants ont commenté et développé les réponses formulées par Orée, sur la base du questionnaire transmis par le Cerema en amont. Le présent compte-rendu reprend les réponses préparées ainsi que les commentaires.

Dans le cadre de vos missions

Quels travaux avez-vous conduits avec succès dans le domaine de l'EIT ou de l'économie circulaire ?

Orée est un acteur historique sur les questions de l'écologie industrielle territoriale. A ce titre, plusieurs actions ont été menées :

- Le groupe de travail économie circulaire et territoire dans le but de co-construire des propositions concrètes et retours d'expériences avec les membres :
 - Cycle flux et filières 2013/2015, abordant les questions des déchets mais aussi d'eau, d'énergie, ...
 - Le cycle aménagement et économie circulaire 2016/2018, a abouti sur un ouvrage pour l'ADEME : Un atout pour relever le défi de l'aménagement durable des territoires.
- COMETHE : conception d'une méthodologie et d'outils pour la mise en œuvre de démarches d'écologie industrielle
- **ELIPSE⁶ : création de la première plateforme nationale d'évaluation des performances des démarches d'EIT.**
- Possibilité de se créer un compte pour observer les projets et prendre connaissance des indicateurs d'évaluation
- Le recueil des démarches d'écologie industrielle et territoriale avec des fiches à destination des élus
- Animation du comité francilien pour l'économie circulaire :
 - Sortie du **routard « sur la route de l'économie circulaire »** : 20 découvertes insolites en Ile-de-France
 - Sortie de la cartographie des initiatives franciliennes en économie circulaire
- Publication de la cartographie des initiatives en région Auvergne Rhône-Alpes
- Orée intervient de façon opérationnelle en conseil et accompagnement des porteurs de projets sur la définition des besoins (rédaction du cahier des charges) et l'animation de réunions de lancement, ainsi que sur la définition du périmètre d'intervention, mais ensuite c'est un BE privé (Indiggo, Auxilia, EcoRes) , parfois membre de l'association, qui prend la main. Puis, avec la mise en œuvre d'ELIPSE, c'est de nouveau Orée, en partie, qui intervient à l'évaluation.
- *Remarque : Cartographie en Normandie : travail d'actualisation prévu pour 2018 (3 initiatives étaient répertoriées « en cours » : une au Havre, une dans l'Estuaire de la Seine et une à Rouen. Suite aux assises de l'EC qui se sont tenues le 17 novembre, l'intervention de la Région dans le domaine est affirmée. Orée considère que l'engagement de la Région est un véritable levier pour faire naître des projets*

6 <http://www.referentiel-elipse-eit.org/index.html>

Quels sont les facteurs clés de réussite de mise en place opérationnelle de ces pratiques ?

- **Animation de la ZAE**: il est également important de penser à la gouvernance du projet. Ce projet doit être porté et soutenu par une structure dynamique qui mobilise les différents acteurs. Concrètement, la compréhension mutuelle, le partage d'information et la prise en compte de toutes les parties prenantes doivent se traduire par l'implication de l'ensemble des acteurs du territoire dans le comité de pilotage de projet (collectivités territoriales, entreprises, partenaires...).
- Orée insiste sur la nécessité d'engager **un animateur dédié** : un chargé de mission de la collectivité ou d'une association qui mobilise les acteurs sur des thématiques spécifiques. Orée recommande un **profil communicant** et un peu technique ou du moins capable de comprendre les compétences nécessaires aux projets et de les rassembler. Orée recommande un animateur **à temps plein** voire plusieurs animateurs selon la complexité et le nombre d'acteurs impliqués (cela a été testé sur divers sites).
- **Portage politique et/ou économique** : une démarche d'EIT est renforcée lorsqu'elle bénéficie d'un portage fort par des élus locaux qui sont particulièrement **reconnus sur le territoire**, ou par un chef d'entreprise qui a de l'influence sur la zone, tant qu'il sait fédérer. **L'idéal c'est d'avoir les 2 !**
- *Ex : Troyes dans l'Aube, pour le portage politique*
- **Connaissances des flux** : une **compréhension approfondie** de la composition des entrants et sortants est essentielle pour espérer mettre en œuvre des synergies.
- **ce sont les porteurs de projets qui vont décider du périmètre** : il semble opportun de commencer par la connaissance des flux d'une ZAE et si les flux ne sont pas suffisants pour créer des synergies alors il faut peut-être étendre le périmètre d'étude. La réflexion à l'échelle d'une intercommunalité est intéressante, mais il ne faut pas trop étendre le périmètre pour garder une dimension locale. Selon les cas, il faut faire la démonstration sur une ZAE, quitte à avoir des résultats plus modestes, avant d'étendre la démarche dans une logique « multisite ».
- **Coopération entre les acteurs économiques** : les entreprises et leurs dirigeants doivent développer des relations marquées par la confiance mutuelle. De plus, il est primordial que les entreprises mettent en place **un système et des habitudes de collaboration et de partage**.
Dynamique de réseau à mi-chemin entre sciences sociales et sciences techniques : même avec une connaissance approfondie des flux, s'il n'y a pas un réseau et une bonne entente alors la dynamique EIT ne fonctionnera pas.

Existe-t-il des évaluations ou des retours d'expériences mesurant l'efficacité de l'EIT ?

Orée, en partenariat avec des chercheurs des Universités de Grenoble-Alpes, de Lyon et de Technologie de Troyes, de l'expertise de terrain des cabinets d'Auxilia, EcoRes et Indiggo, et d'acteurs de territoire, a lancé le développement d'un **référentiel national ELIPSE** - financements de l'ADEME et du CGDD.

Sur une démarche volontaire des porteurs de projet, les initiatives d'écologie industrielle territoriale sont recensées et évaluées selon une grille d'indicateurs. L'idée de départ était de permettre aux financeurs (ADEMEs régionales, régions, collectivités, ...) de pouvoir suivre l'avancement et l'efficacité des projets soutenus, selon un cadre commun à toutes les expériences.

Le référentiel répond donc à un triple objectif :

- Donner un cadre commun d'évaluation aux porteurs de projets d'EIT → autoévaluation des porteurs de projets
- Un outil de suivi pour les acteurs qui soutiennent les démarches
- Faire remonter au niveau national les problématiques, leviers et bonnes pratiques rencontrés sur les territoires en termes de méthodologies adoptées et flux concernés notamment.

Le questionnaire est composé de 61 indicateurs dont 17 obligatoires pour finaliser l'évaluation et s'assurer que l'initiative entre bien dans le champ de l'EIT.

Le référentiel repose sur les trois enjeux suivants : **la coopération entre les acteurs, le bouclage des flux et la création de richesses locales**. Ces trois dimensions structurantes sont déclinées en neuf « objectifs » qu'une démarche doit chercher à atteindre pour s'inscrire dans une dynamique de succès et de durabilité.

Actuellement, considérez-vous que les acteurs économiques sont prêts à mettre en place ces concepts ? (si oui quelles en sont les manifestations, si non, quels sont les freins?)

Actuellement la démarche EIT se développe sur le territoire et les acteurs sont de plus en plus sensibilisés, les régions de plus en plus engagées.

Freins	Leviers
Manque de connaissance de l'EIT et de ses retombées de la part des acteurs économiques et politiques	Formation et prise de conscience Sensibilisation des élus pour favoriser le portage politique
Jeux de pouvoir et conflits locaux	Commencer par instaurer un climat de confiance qui repose sur un réseau d'acteurs locaux, faire se rencontrer les acteurs, s'appuyer sur les structures existantes (club d'entreprises, associations, ..) s'appuyer sur des structures existantes et/ou des acteurs reconnus et légitimes sur la zone d'action, commencer par des petites actions, immédiates, qui répondent à des besoins concrets pour crédibiliser la démarche
« Donneurs d'ordres » éloignés du terrain, sièges sociaux extérieurs au territoire	S'appuyer sur les structures ancrées localement, dont le centre de décision est proche de l'implantation
Concurrence, confidentialité des données, secret industriel	Outils sécurisés, chartes de confidentialités existantes (utilisées par les BE), rencontres informelles et conviviales entre les parties prenantes pour maintenir le réseau
Temps long, manque de disponibilité des industriels et de la continuité des travaux, manque d'engagement des entreprises	Prise de contact très en amont avec les partenaires, animateur dédié à la zone en charge de coordonner les actions,
Qualité, quantité et continuité des flux échangés pour la pérennité des synergies	Connaissance fine des flux et des usages
Réglementation sur les déchets	Sortir de la catégorie de déchet, droit à l'expérimentation ⁷ pour les entreprises

En termes d'aménagement des zones d'activités économiques, quels seraient d'après-vous les nouveaux paramètres à prendre en compte et les actions à développer pour favoriser l'implantation de ces concepts ?

Afin de favoriser l'implantation de ces concepts, il est intéressant d'intégrer les principes de l'Écologie Industrielle dès la **conception** de l'aménagement / du réaménagement d'un parc d'activité et ce, tout au long de son **cycle de vie** (aménagement, commercialisation, requalification...). Pour cela, il est conseillé de réfléchir en termes de flux : quels sont les flux déjà en transit, qui induiront le choix des nouvelles implantations ?

- logique « plug and play »

Exemple : c'est le cas de la démarche du parc d'activités des Portes du Tarn (voir outils plus loin).

⁷ Permettre aux entreprises de tester des procédés et des échanges, sans tenir compte des aspects réglementaires pour tester la viabilité et les retombées économiques et environnementales des processus.

Les questions de la densification des ZAE ou de la mutualisation (gestion, occupation, ...) des équipements et des services ou encore les processus « plug and play » vous semblent-ils relever aussi de l'amélioration de la prise en compte de l'impact écologique des entreprises et des ZAE ?

On distingue 2 types de synergies, les synergies de mutualisation et celles de substitution.

- Les questions de mutualisations des équipements et des services sont une première étape dans le but de l'amélioration de la prise en compte de l'impact écologique des entreprises et des zones d'activités. En effet les **synergies de mutualisation peuvent être mises en œuvre rapidement** et engendre des gains économiques intéressants pour les entreprises. Les mutualisations vont renforcer l'intérêt des acteurs économiques pour la démarche et il sera alors plus facile de porter à l'étude la mise en œuvre de synergie de substitution. Par exemple, l'une des premières étapes pour fédérer les acteurs et réaliser des gains immédiats peut être l'achat groupé d'électricité.

Ex : **Port autonome de Strasbourg (démarche EIT référente en France)** où 11 entreprises se sont groupés pour l'achat commun d'électricité et les bénéfices engendrés ont été de 60 000€ / an.

- D'autre part, dans le cadre de la mise en place de synergies de mutualisation, il peut être **évalué en amont si la synergie de mutualisation est bien en adéquation avec les principes du développement durable et le principe de durabilité forte**. En d'autres termes, il faut vérifier si une synergie réalisée va apporter des bénéfices environnementaux et sociaux en plus des bénéfices économiques. Elle sera pertinente si les bénéfices économiques ne sont pas un prétexte qui aurait des répercussions négatives sur l'environnement ou l'humain, par un effet « rebond » en produisant d'autant plus de déchets par exemple (« le meilleur déchet est celui qui n'est pas produit »). Cela fait notamment l'objet d'un indicateur spécifique dans ELIPSE.
- La **substitution permet une économie de ressources**, ce qui, a priori, a effectivement un impact écologique positif.
Exemple de la filière bois : on récupère du bois d'une autre entreprise donc on évite de couper d'autres arbres.
- **Les gains économiques réalisés par les mutualisations peuvent également être réinvesti dans une démarche de performance environnementale**, même si, à la base, la mutualisation n'a pas directement un impact positif sur l'environnement. Certaines mutualisations auront un impact direct : le traitement des effluents pollués sur l'ensemble de la zone par exemple. La question des stations d'épuration sur une ZAE est également un enjeu important. Il y a actuellement de l'innovation dans ce domaine pour traiter les effluents chimiques.

Avez-vous connaissance de sites ou d'initiatives pilotes en ces domaines ?

Orée n'a pas connaissance de sites pilotes en Normandie.

La région Grand-Est est très active dans le domaine de l'EIT. Avant la fusion des régions (suite à la loi NOTRe), il y avait des références dans chaque ex-région. La fusion a donc été l'occasion de créer un club régional avec des **animateurs territoriaux pour l'EIT**.

Exemple de la démarche du **port autonome de Strasbourg** ont mis en place plusieurs synergies de mutualisation :

- Mutualisation de la collecte des palettes en vue d'une valorisation locale
- Mutualisation d'une station de lavage pour véhicules (poids lourds)
- Mutualisation d'achat d'électricité
- Mutualisation d'achat de consommables (fournitures de bureau, prestataire intérim, équipements de sécurité)
- Mutualisation d'un service de cantine / restaurant entreprises
- PDIE (plan de déplacement inter-entreprises)

Exemple de la démarche **ZIRI portée par Bordeaux Techno Ouest** où il y a beaucoup de mutualisations également et des financements variés : Ademe, Bordeaux métropole, la région, la commune de Blanquefort où est implantée le site.

Avez-vous des sites à proposer pour expérimenter et observer la mise en œuvre de la « boîte à outils » théorique ? Des critères de choix pour identifier des sites candidats ? (problématique particulière ? Sur ou sous-densité ? Risque, ...)

Orée n'a pas connaissance de sites pilotes en Normandie.

critère : trouver une collectivité réellement investie pour améliorer ses ZAE. Portage politique fort. Ou alors d'un chef / club d'entreprises

De manière générique

La gouvernance de la ZAE est estimée comme une question centrale pour la réussite de ces démarches.

Quels seraient d'après vous les acteurs les plus à même de porter des démarches d'écologie industrielle territoriale / économie circulaire en ZAE ? Quelle serait « l'échelle pertinente » ?

- **L'échelle des communautés de communes et communautés d'agglomération** semble la plus appropriée. Les démarches d'EIT se veulent en faveur de la relocalisation des flux d'énergie et de matières, choisir un périmètre trop large ne serait pas pertinent.
- De plus les intercommunalités ont parmi leurs compétences le développement économique et notamment la création, l'aménagement, l'entretien et la gestion de zones d'activités économiques. Cette compétence est devenue obligatoire dans le cadre de la loi NOTRe, ce qui va également engendrer un **transfert de compétences des communes vers les EPCI.**

Les communautés de communes sont alors des acteurs légitimes pour être des porteurs de démarches d'EIT.

- Des associations peuvent se charger de l'animation de démarche d'EIT sur les territoires (exemple **Idée Alsace** pour la démarche de Strasbourg / le **club d'écologie industrielle de l'aube (CEIA) / Pôle des éco-industries en Poitou-Charentes**)
- Le portage et l'animation des démarches peuvent également venir de la part des entreprises ou club d'entreprises (exemple Ecopal – Dunkerque, historique).

Quelles seraient les configurations de gouvernance envisageables ? Quels acteurs faut-il impliquer / quels partenariats créer, et pour quel rôle, dans une gestion efficace de ZAE ? (collectivités, entreprises, club d'entreprises, habitants, agences de développement économique, architecte paysagiste, écologue, chargé de mission spécifique, ...) ?

La gouvernance d'un projet d'EIT doit être **multi-partenaire et locale**. Chaque démarche est unique du fait des spécificités de chaque territoire et des réseaux d'acteurs en place, ce qui aboutit à des **gouvernances uniques pour chaque territoire**.

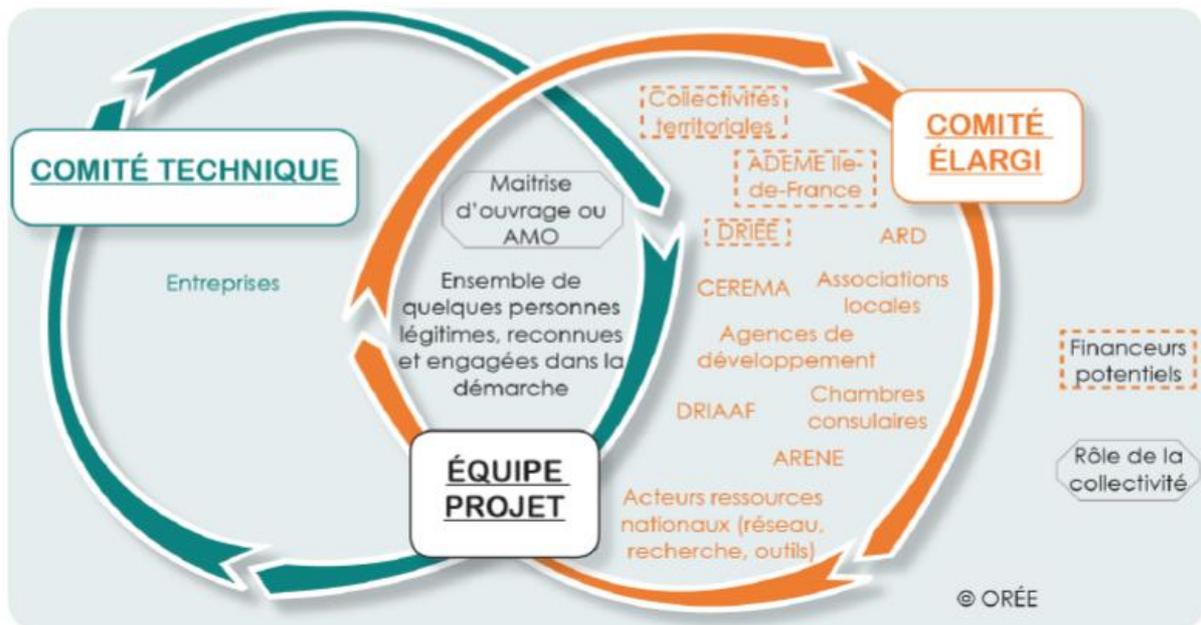
Voici quelques éléments qui peuvent revenir régulièrement dans les gouvernances mises en place :

- Il faut dans un premier temps identifier une **structure locale pérenne** qui va supporter l'animation de la démarche et qui va être le coordinateur du projet. Les collectivités, les clubs d'entreprises, les associations dédiées à l'EIT sont des structures pertinentes pour être animatrices. **Le partage du rôle de l'animation entre plusieurs structures peut être une idée intéressante. Cependant, attribuer l'animation à une personne en mi-temps sur cette fonction et en mi-temps sur une autre fonction n'est pas concluant.**

- L'implication de la collectivité est essentielle, notamment pour que la démarche bénéficie d'un **portage politique fort** et d'un soutien des élus. C'est un facteur de succès important en EIT.
- **Identifier les structures qui vont financer la démarche.** En EIT, les démarches reposent encore majoritairement sur du financement public (Ademe régionale, régions, collectivités, agences de développement économique). Dans un deuxième temps **les entreprises peuvent contribuer au financement de la démarche** à travers un système de cotisation (exemple du port de Strasbourg).
- Ne pas oublier d'ajouter les compétences manquantes, tout au long du projet, en identifiant les acteurs disposant de ces compétences. Par exemple les bureaux d'études ou cabinets de conseil peuvent apporter leur expertise technique, les DREAL peuvent éclairer les animateurs sur des aspects réglementaires. **Les architectes paysagistes et les écologues peuvent donner leur expertise sur la prise en compte de l'intégration paysagère et de la biodiversité dans le cadre de la démarche** (indicateurs spécifiques dans la plateforme Elipse). Les personnes associées doivent être motivées et investies pour éviter de « polluer » les réunions de travail. Les agriculteurs sont généralement écartés de ces réflexions mais ils peuvent aussi participer aux démarches.

L'animation des ZAE vous semble-t-elle un facteur clé pour l'amélioration de la performance écologique des ZAE ? Si oui par quel moyen ?

- Comme dit précédemment le rôle de l'animateur est crucial. La réalité est que les entreprises sont préoccupées par leurs problématiques du quotidien et ont généralement peu de temps à accorder à la performance écologique. L'animateur est celui qui propose des rencontres, des groupes de travail sur des problématiques environnementales afin que les acteurs économiques s'interrogent sur leurs pratiques et mettent en place des actions comme la réduction de la consommation des ressources ou la production de déchets jusqu'aux synergies.



Réglementation

Quels sont les obstacles réglementaires actuels (études d'impact / PLU / ...) que vous pouvez identifier ? Quelles solutions peut-on envisager ?

Ce sont les propositions de la feuille de route faite par Orée

- Autoriser le droit à l'expérimentation pour les entreprises (déjà autorisé pour les collectivités)

Proposition n°22 - Proposer un droit à l'expérimentation pour les entreprises

« Il est proposé de créer les conditions juridiques d'un droit d'expérimentation pour toutes les activités relevant du droit des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE), afin notamment de permettre, à titre d'exemple, le réemploi dans les chaînes de production. L'objectif de cette mesure est de libérer les innovations au sein du tissu économique français, dont la très grande majorité relève du droit des ICPE. Il convient de rappeler qu'en cas de changement notable des conditions d'exploitation, l'inspecteur des ICPE peut imposer à l'exploitant le dépôt d'un nouveau dossier de demande d'autorisation, impliquant étude d'impact, enquête publique, instruction, nouvel arrêté préfectoral, possible recours des tiers... Face à ce risque de perte d'autorisation, de recours des tiers, de coût lié au dépôt d'un nouveau dossier, des innovations vertueuses ne sont pas tentées.

Face à une modification des conditions d'exploitation issues d'une possible synergie entre industries et/ou issues de synergies au sein d'une même industrie, un droit à l'expérimentation consisterait à ce que l'industriel puisse mettre en œuvre cette synergie en la testant sur une durée limitée, avec l'accord de l'inspecteur des ICPE. Si accord entre l'inspecteur et l'industriel sur le caractère intéressant de la synergie proposée, l'inspecteur ferait délivrer à l'industriel un arrêté préfectoral complémentaire (APC) provisoire visant le(s) rubrique(s) de la nomenclature des ICPE concernée(s) et les prescriptions additionnelles à respecter dont la teneur serait discutée avec l'industriel. Durant cette phase « test », l'exploitant serait tenu de respecter ses conditions d'exploitations initiales telles que fixées dans son arrêté préfectoral d'autorisation, ainsi que les prescriptions additionnelles fixées dans l'APC provisoire. A l'issue de la période test, l'industriel aurait la possibilité de confirmer le changement des conditions d'exploitation : l'APC provisoire deviendrait alors un APC définitif. Si en revanche, l'industriel ne souhaite pas poursuivre le changement des conditions d'exploitation, l'APC provisoire devient caduc. »

- Lever les verrous réglementaires déchets/non déchets/sous-produits/Reach

Les réglementations Produit (REACH...) et Déchet (sortie de statut des déchets...) sont en silo, ce qui engendre des incohérences. Il y a parfois plus de contraintes sur la réglementation Déchet (par exemple, plus d'analyses demandées pour s'assurer que les matières issues du recyclage ne présentent pas de risque pour l'environnement), alors qu'elles sont moindres pour les matériaux neufs. Pour promouvoir l'économie circulaire, il faut donc **créer des passerelles entre ces deux réglementations**.

De même, les acteurs ne s'approprient pas la procédure de sortie de statut de déchets, car la procédure est longue, onéreuse et à l'issue incertaine relevant pour la sortie explicite de la délivrance d'un arrêté ministériel. S'ajoute de surcroît, l'incertitude additionnelle de voir à tout moment un règlement européen être promulgué pour qualifier de sous-produits (avec conditions), le déchet objet de la procédure nationale de sortie de statut de déchet.

Il pourrait être intéressant de :

- sécuriser le cadre juridique national et européen des sous-produits ;
- apporter plus de flexibilité à la sortie du statut de déchets en allant davantage vers le statut implicite (texte n° 106 sur l'avis aux exploitants d'installations de traitement de déchets et aux exploitants d'installations de production utilisant des déchets en substitution de matières premières du 13 janvier 2016) ;
- **étendre, aux structures non soumises à la réglementation ICPE**, l'avis du journal officiel qui prévoit la possibilité de sortie « implicite » du statut de déchet ;
- faire un tableau simple comparant et expliquant les 3 procédures : sortie de statut de déchet implicite et explicite versus sous-produits.

Quelles sont vos propositions opérationnelles phares pour l'intégration de l'EIT dans l'aménagement des ZAE ?

La société publique locale d'aménagement (SPLA 81) des portes du Tarn expérimente un outil de prise en compte des principes d'écologie industrielle dans l'aménagement d'un parc d'activité.

L'outil EFFIE est capable à partir des flux du territoire et d'une entreprise qui souhaite s'installer sur le parc, de prévoir des synergies avec des activités déjà présentes. L'outil peut donc dans ce sens proposer la meilleure parcelle possible pour l'installation du prospect. Il est très proche de l'outil développé par INSPIRA, basé sur le « plug and play ».

De son côté INSPIRA (espace industriel responsable et multimodal) développe avec ses partenaires (Engie, compagnie nationale du Rhône, école polytechnique, climate KIC, Arx it, Provalids, infraserv) l'outil Be Circle qui permettrait de :

- Faciliter la mise en place l'écologie industrielle,
- Optimiser l'aménagement de zones d'activités
- Optimiser le management des services mutualisés d'une zone d'activités
- Apporter une connaissance des ressources disponibles sur la zone pour augmenter son attractivité (outil marketing / commercial et service à part entière)
- Développer un modèle d'implantation des entreprises sur d'autres critères que seulement économiques

La CCI France et la CCI Occitanie ont développé le logiciel ACTIF visant à identifier des synergies entre les entreprises. C'est donc un logiciel dédié à l'EIT : quels flux transitent sur les ZAE ? Les données sont renseignées dans l'outil qui calcule les synergies potentielles entre entreprises. Il y a un référent ACTIF par territoire.

Un homologue privé de ce logiciel, INEX, a été développé par le BE Inex pour identifier les synergies entre entreprises.

Quels services / quelles fonctions en ZAE semblent les plus propices à la mutualisation ?

- Achat mutualisé d'électricité et de gaz pour les entreprises
- Achat mutualisé de ressources (exemple : Green valley à Epinal où il y a achat mutualisé de bois entre Norske skog et Pavatex. Cette dernière est venue s'installer parce que Norske y était et qu'il y avait des synergies intéressantes).
- Collecte mutualisée de Déchets Industriels Dangereux (DID), Collecte de palettes, Collecte centralisée de D3E
- Traitement mutualisé des effluents (station d'épuration en commun. Ex : Epinal)
- Nettoyage de séparateurs d'hydrocarbures
- Mutualisation d'infrastructures de lavage et de maintenance pour véhicules (Strasbourg) / méthodes très innovantes en EC avec phyto-épuration
- Mutualisation de services, commandes et gestion de fournitures de bureaux, Intérim
- Mutualisation cantine / restaurant inter entreprise, crèche pour les salariés, parking, plan de déplacement inter-entreprises
- Mutualisation d'un service de gardiennage = première chose à mettre en place

Quels gains seraient alors envisageables pour les entreprises et les collectivités ?

- Des gains économiques (économies d'échelles, partage des coûts entre entreprises)
- Des gains sociaux (création d'emploi, implantation de nouvelles activités et de nouvelles entreprises sur le territoire = renforcement de l'attractivité du territoire)
- Environnementaux : Grâce à la mutualisation, la collecte et le traitement sont plus efficaces et donc les impacts environnementaux réduits. Les approvisionnements mutualisés permettent également de réduire les impacts liés au transport.

La mixité fonctionnelle vous paraît-elle intéressante et viable en ZAE ? Dans quelle configuration ?

La mixité fonctionnelle à l'échelle d'une ZAE revient à intégrer sur la zone des habitations, des commerces, des industries. C'est un champ d'étude très intéressant mais très difficile à mettre en œuvre, qui relève d'une forme de prospective.

La mise en place de la mixité fonctionnelle permettrait de créer des échanges entre les différentes fonctions (principe de chronotopie). Par exemple, un parking, utilisé le jour pour des bureaux, peut accueillir le soir les voitures des habitants de logements construits à proximité.

La mixité fonctionnelle doit être privilégiée sur des ZAE avec des activités du secteur tertiaire afin d'éviter que certaines nuisances ne (pollutions, bruits, odeurs) perturbent les habitations à proximité de la zone.

Ingrédients essentiels pour le déploiement de l'EIT ?

- Une structure locale pérenne qui anime la démarche
- Un modèle économique fiable pour pérenniser la démarche dans une temporalité longue
- Mobiliser un réseau d'acteurs qui partage une vision commune du projet
- S'appuyer sur des méthodologies et outils existant propre à l'EIT
- Accompagner les acteurs économiques dans la mise en œuvre de synergie (exemple BE, experts techniques)
- Évaluer sa démarche pour rendre compte des bénéfices apportés au territoire

Ministère de la Transition écologique et solidaire
Ministère de la Cohésion des territoires

Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement
et du Logement de Normandie

Cité administrative - 2 rue Saint Sever - BP 86002 - 76032 ROUEN cedex
Tél. 02 35 58 53 27 - Fax 02 35 58 53 03

1 rue recteur Daure - CS 60040 - 14006 CAEN cedex
Tél. 02 50 01 83 00 - Fax 02 50 01 85 90

www.normandie.developpement-durable.gouv.fr