

## Dernière journée du cycle 2018-2019

### Comment relever le défi de la sobriété foncière en aménagement opérationnel?

Jeudi 21 novembre 2019 - Maison internationale

Cette journée prolonge les travaux du RNA de novembre 2018 sur le thème de la régénération de l'existant. Elle clôture le cycle de travail 2018-2019 du réseau autour du fil conducteur : « Répondre au défi des sobriétés environnementales, économiques et foncières dans la fabrication de la ville, et le saisir comme une opportunité ? Comment le concilier avec l'attractivité des territoires et la qualité des usages ? »

---

### Compte rendu du GT2 - 14h – 16h30

#### Thème 2018-2019 : du GT2 : Quels renouvellements de la filière de l'aménagement ?

Ce groupe piloté par les chefs de file Anne Fraisse (Directrice adjointe - Europolia) et José-Michael Chenu (Directeur Développement Urbain – Vinci).

La préparation du GT est assurée par Priscille Genesco, Cerema, sous pilotage des chefs de file, et de la référente DHUP, Emilie Touchard.

#### Thème de la séance du 21 novembre 2019 : Comment enclencher une dynamique de régénération des ZAE en maintenant la destination économique ?

##### Avec les témoignages de :

- Nicolas GILLIO, directeur de projet appui socio-économique aux territoires, Cerema ;
- Audrey DELALOY directrice de projets à la SERL et Johan MARY, développeur économique porte Sud, métropole de Lyon ;
- Sophie LAVAL, chargée de mission foncier et immobilier d'entreprise, Communauté d'agglomération Rochefort Océan ;
- Johanne VITSE, directrice générale des services, syndicat mixte SIZAF ;
- Jessica TESSIER, directrice du développement économique et de l'enseignement supérieur, Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise.

#### Introduction

Dans la poursuite des travaux et discussions engagés en novembre 2018, le groupe de travail continue à s'interroger sur **le devenir des zones d'activités et les leviers d'action pour enclencher leur régénération.**

A l'heure où le « zéro artificialisation nette » s'impose à tous les territoires, il convient de **se saisir de l'opportunité foncière que représentent les zones d'activités existantes.** Au regard des contraintes techniques et économiques que la régénération de celles-ci représente, **la création de zones d'activités ex nihilo apparaît encore aujourd'hui comme la solution la plus simple.** Pour autant, en cas de régénération de zones d'activités, les seuls montages économiquement viables semblent être ceux qui introduisent une mixité des fonctions. **La pression foncière joue en faveur du logement et le maintien d'activités économiques suppose une véritable volonté politique.**

Parallèlement, il est crucial pour les territoires de maintenir une diversité de fonctions, dont la dimension économique, notamment en termes d'emploi, représente un volet majeur. Cela suppose une démarche proactive à la fois sur la recherche des prospects pouvant garantir un ratio emplois / surface satisfaisant, dans une logique d'optimisation du foncier mais aussi sur le maintien d'une forme d'attractivité de ces zones.

**Le groupe de travail s'articulera autour de trois questionnements principaux :**

- **comment impulser la régénération de zones d'activités dans un contexte où la valeur foncière et la fiscalité dans le domaine incitent encore à l'extension ou à la mixité programmatique ?**
- **quels peuvent être les leviers pour leur régénération ou le maintien de l'activité économique (logiques partenariales, logiques servicielles, croisement des politiques publiques...) ? Quelle nouvelle urbanité pour ces zones d'activités ?**
- **doit-on à « tout prix » les régénérer ? Quels outils d'aide à la décision ?**

## **1. Présentation de l'enquête réalisée par le Cerema et ADCF sur les zones d'activités**

Nicolas Gillio, directeur de projet « appui socio-économique aux territoires » au Cerema présente les conclusions d'un panorama réalisé sur les zones d'activités.

Plusieurs travaux récents comme ceux du centre de ressources Auvergne Rhône Alpes ou encore ceux du groupe de travail sur Territoires d'Industries montrent que la régénération des zones d'activités est une question d'actualité. Il s'agit par ailleurs d'un phénomène d'ampleur : il existe au moins 20 000 sites d'activités économiques dont la moitié est concernée par des enjeux de requalification. On sait par ailleurs qu'il existe environ 7 500 ha de friches industrielles en zone urbaine et que la croissance des espaces urbanisés se fait majoritairement à des fins d'activités économiques. Or, tous ces phénomènes se produisent dans un contexte où les moyens financiers sont limités pour œuvrer à la régénération de ces zones. Les EPF consacrent en moyenne 160 M € / an (2010-2015) d'après le CGEDD.

L'enquête réalisée auprès des communautés et des métropoles met en avant la **nécessité de mieux connaître la réalité des zones d'activités** (en termes d'occupation, de type d'emplois, de vacance, de marché). Elle met également en lumière l'enjeu de **requalification des ZAE** puisque près de 50 % des intercommunalités interrogées considèrent qu'il existe des enjeux de requalification et de redynamisation des zones d'activités sur leur territoire et que cela concerne la majorité des ZAE dont elles ont repris la compétence en 2017 dans le cadre de la loi NOTRe.

Si le phénomène est bien appréhendé par les DGS et DGA des intercommunalités, un travail d'appropriation et de connaissance reste à mener auprès des élus car les ZAE restent perçues comme un outil de développement économique. Les enjeux apparaissent plus prégnants dans les communautés d'agglomération qu'en communautés de communes.

Une autre conclusion du travail réalisé aborde les limites de la **fiscalité locale pour requalifier les zones d'activité** : de ce point de vue, le retour sur investissement (recettes fiscales créées au regard des dépenses d'aménagement consenties) est aujourd'hui défavorable d'après l'enquête, car les délais estimés par les intercommunalités pour équilibrer leurs dépenses avec des recettes se sont allongés (ils atteignent 10 à 15 ans dans la majorité des cas). Concernant la fiscalité de l'entreprise, les locaux et le terrain une fois amortis ne pèsent plus sur le bilan d'une entreprise mature. Il en va différemment d'une jeune entreprise qui aura intérêt à rester locataire pour ne pas alourdir son bilan (actif / passif ; immobilisations / dettes).

Une enquête récente des CCI de Saint-Étienne, Roanne et Lyon montre que les besoins fonciers et immobiliers sur ces territoires sont très variables et dépendent de plusieurs critères : l'ancienneté de l'entreprise, le type d'activité, etc., Néanmoins la recherche de proximité (surtout pour le domicile du dirigeant), et d'une qualité de desserte ressortent comme prioritaires.

**Quelques leviers d'action pour la requalification des zones d'activités sont esquissés :**

- **le prix de commercialisation des terrains** : en intégrant le coût de revient de l'aménagement et les coûts d'entretien des zones dans le prix de vente ;
- **le recyclage foncier et l'optimisation foncière en développant des programmes mixtes et en densifiant les**

**espaces urbanisés, sans dévoyer la vocation des zones** (interdire le commerce et les loisirs par exemple) et en améliorant les services aux entreprises et aux salariés (tiers-lieux, salles de réunion mutualisés, transports de marchandises mutualisés, restauration et crèches) ;

- **la mixité urbaine dans les zones d'activités.** La majorité des actions menées dans les intercommunalités portent sur la requalification des espaces publics et la signalétique. Les actions d'optimisation foncière ou de requalification de bâtiments sont bien moindres. En cas de requalification la mixité des fonctions ne va pas de soi (pour un tiers seulement). La question du logement reste peu appréhendée. En revanche le développement de services aux salariés et aux entreprises est attendu avec en priorité une attente d'équipements de réseaux à très haut débit, les services numériques pourraient contribuer à la requalification et au développement de la mixité urbaine ; un déficit est également relevé sur les transports et le management de la mobilité.

Pour conclure sont mis en évidence :

**1. la nécessité d'inscrire les zones d'activités dans une stratégie économique et immobilière globale**, ceci passant notamment par :

- une meilleure appropriation par les élus locaux des enjeux liés à la requalification des zones d'activités
- un assemblage des expertises de l'urbanisme opérationnel
- l'inscription du devenir des zones d'activités dans une politique urbaine et économique globale et intégrée
- l'utilisation des outils contractuels (création d'AFU, de baux à construction, la création de sociétés foncières publiques, etc.)

**2. un questionnement sur le développement de la ville productive dans et hors zone d'activité.** La zone d'activité constitue un espace délimité géographiquement qui ne constitue pas le seul lieu pour le développement des activités économiques. **De nombreuses activités peuvent aujourd'hui s'intégrer parfaitement dans le tissu urbain**, y compris les activités productives (artisanat, industrie, logistique urbaine) à condition de le prévoir dans les documents d'urbanisme et de monter des opérations partenariales avec les acteurs privés.

**2. Présentation du projet USIN, vitrine des savoirs faire industriels de la métropole lyonnaise - Audrey DELALOY, directrice de projets à la SERL / Johan MARY, développeur économique porte Sud, métropole de Lyon**

**Le projet USIN à Vénissieux est une bonne illustration de la logique partenariale public / privé. Il est présenté par la SERL et la Métropole de Lyon.**

Johan Mary introduit son propos en insistant sur le passé industriel de la métropole de Lyon (Sanofi, Mérieux, etc.) : 57 % de la richesse créée sur le territoire est liée à l'activité industrielle, et c'est 17% de l'emploi créé. Les élus se sont investis sur la question dans une logique d'innovation. L'industrie infuse ainsi dans de nombreuses politiques publiques de la Métropole. Plus récemment, la transformation environnementale et la transition énergétique sont devenues majeures et prioritaires. Neuf grandes zones industrielles et d'activités sont présentes sur le territoire dans lequel sont développées des approches innovantes. Le PLUi, récemment adopté, décline cette politique de maintien de l'activité économique et industrielle en créant un zonage spécifique auquel est adjoind l'outil foncier pour concrétiser cette politique.

**Lyon Parilly Factories, zone d'activités située en zone urbaine dense vise à développer un écosystème dédié d'acteurs clés de la mobilité décarbonnée et autonome.** L'industrie 4.0 permet une optimisation des espaces de production pour des espaces tertiaires. Le projet USIN est la vitrine de ces nouvelles implantations industrielles en ville, il se développera sur un tènement industriel aujourd'hui propriété de l'entreprise Bosch.

**La Métropole s'est positionnée comme une sorte d'AMO pour assister le propriétaire dans la société BOSCH France, dans la cession de ce bien de 11 hectares.**

**Du site BOSCH Vénissieux à USIN :**  
Comité de suivi et de commercialisation



Ainsi, l'entreprise Bosch a pu consulter deux opérateurs à l'ADN distinct une SEM (la SERL) et un promoteur (DCB) par le biais d'une consultation informelle sur la base d'un cahier des charges simple : maintien de l'activité industrielle ET reconstituer un RIE sur site. Le groupe SERL a été retenu après une **procédure concurrentielle atypique** pour développer le projet.

Audrey Delalay de la SERL revient sur les motivations du choix de la SERL comme opérateur. Un des atouts majeurs de la SERL était qu'elle disposait d'un **ensemble de compétences** nécessaires de l'opération d'aménagement à la gestion locatives ; notamment avec la SERL Immo, filiale qui a permis d'effectuer le portage immobilier. En revanche il manquait des compétences de **programmation industrielle** indispensables à la conception d'un projet de cette ambition.

La SERL s'est rapprochée d'un bureau d'études - Lindea - **spécialisé dans la reconversion de sites industriels**. Cela a permis de proposer notamment une méthodologie de travail fructueuse dans les discussions avec Bosch. Ces travaux ont permis d'avancer dans les différentes étapes de projet en réalisant un important travail de programmation, et ce, bien avant d'engager des études de conception. Plusieurs scénarios de programmes mixtes ont été esquissés et ont abouti à la création d'une interface avec la ville constituée avec une façade de démonstrateurs d'activités et à l'arrière des industries.

En chiffres le projet se traduit par une programmation de 62 000 m<sup>2</sup> d'immobilier d'entreprise à la location dont près de 30 000 m<sup>2</sup> existants, l'implantation de 20 à 25 industriels d'ici 2025, 800 à 1 000 emplois à terme. Cette programmation immobilière prévoit entre autre le maintien et l'extension de deux grandes halles et une diversité de tailles de produits (de 150 à 8000 m<sup>2</sup>). Le rythme de commercialisation s'étend de 2020 sur 8 ans. **L'offre de services est quant à elle mutualisée et intègre des fonctions de médiation et d'animation.**

**Aux termes de la négociation avec BOSCH, la SERL, en lien avec la Banque des territoires, partenaires naturels des projets immobiliers de la SERL, a une fois la promesse de vente acquise, préparé le cadre d'une future société dédiée la SAS USIN** avec un dernier partenaire financier la Caisse d'Epargne Rhône Alpes.

**Une autre particularité du projet porte est la mobilisation et l'animation sur site d'une association d'industriels à travers « la Ruche Industrielle » association à but non lucratif qui regroupe 8 groupes industriels et contribue à l'animation du site.** Elle joue un rôle de mise en lumière de la richesse de ces activités industrielles et des potentialités de la Métropole en termes de développement et d'accueil.

## Questions-échanges avec la salle :

**Question « démonstrateur » ?** - A la question de savoir si le projet est lauréat du dispositif DIVD démonstrateur industriel pour la Ville durable, il est répondu par la négative. Le projet en lui-même comprend bien une **dimension de démonstrateur** des savoirs faire industriels et des nouvelles technologies.

### Les clés de réussite du projet identifiées portent sur :

- Les relations de confiance instaurées ayant permis une compréhension réciproque et des compléments de compétences ;
- L'étude de programmation industrielle qui a offert une vision à long terme et le portage assuré par la SAS USIN qui sécurise chacun. La robustesse d'une SEM a été un élément décisif pour le choix définitif par l'entreprise Bosch ;
- Une méthode de valorisation dédiée pour l'estimation de la valeur du site
- La mobilisation d'investisseurs institutionnels ;
- Le projet USIN crée de la valeur avec des services offerts,.

### Les points d'ombre identifiés portent sur :

- la durée des procédures administratives ;
- le risque d'essoufflement de la démarche, le processus d'achat bien qu'anticipé sur les procédures est long ...

### Q - Pour quelles raisons êtes-vous allés vers de la location et pas de la vente ? Qu'est-ce qui a décidé Bosch à choisir la SERL ?

L'objectif du projet était de conserver la vocation de parc industriel urbain et d'éviter une vente du foncier à la découpe ou à utilisateur unique dans un contexte où de plus en plus d'industriels ne sont pas dans une logique de gestion patrimoniale de leur bien.

La proposition faite par la SERL assurait Bosch de l'inscription du projet dans le temps. Les nombreux échanges à visée très pédagogique et en transparence ont permis de convaincre Bosch, notamment par les apports méthodologiques et de posture (tiers « extérieur ») de LINDEA.

### Q - Où en est la commercialisation ?

La commercialisation est en cours. Un cadre de référence existe. Pour indication le loyer de référence sur les halles existantes est 90 €/sur la partie industrielle et 130€ sur les bureaux.



**Q - La participation de Bosch a t-elle été envisagée au Capital ?**

La SERL a envisagé un temps cette solution mais Bosch pour des raisons liées à son histoire sociale sur le site a refusé. Bosch est néanmoins locataire du site pour partie.

**Q - Au bout de combien de temps les dépenses seront-elles équilibrées ? Que se passe-t-il en cas de dégradations par les locataires ?**

Un bail clarifie ces points. Bosch était déjà propriétaire bailleur. Les baux existants seront repris par la SAS USIN . Sur le pilotage de la commercialisation et l'agrément des prospects il y a un comité de commercialisation. L'investissement est amorti sur 30 ans.

**Q - Quelle est l'exigence de TRI de la CDC ? Les industriels peuvent-ils racheter à terme l'immobilier ?**

La Banque des Territoires a été associée en amont dans le projet. Les indicateurs financiers du businessplan sont le TRI notamment (environ 7%).

Un comité d'engagement national a validé le projet et les conditions de son montage.

Il n'est pas envisagé qu'un industriel puisse racheter l'immobilier à ce jour mais cela n'est pas exclu. Un permis d'aménager permettrait une découpe foncière non souhaitée néanmoins.

L'exemple du projet USIN, par l'originalité de son système de gouvernance, a montré la nécessité de développer des relations de confiance entre les différents partenaires : entreprise / propriétaire / future association d'usagers / opérateur public ...en capacité de porter l'opération sur le long terme dans une logique partenariale, collectivité. Le maintien du caractère industriel a également été assuré par le règlement d'urbanisme.

L'insertion à l'environnement et les méthodes de commercialisation et d'accompagnement des prospects sont également des leviers importants pour la régénération, ce qui va notamment être explicité par le syndicat SIZIAF.

### 3. Présentation du projet du SIZIAF par Johanne VITSE, Directrice Générale des Services

La zone d'activité concernée a été créée sur 460 hectares dans le cadre de la reconversion du bassin minier. Elle a accueilli des entreprises de mécanique et automobiles dans les années 1960. A partir des années 1990, une nouvelle vague d'entreprises est venue s'installer (fibre optique, Alcatel). Aujourd'hui, après 50 ans d'existence, la zone d'activité voit ses entreprises entrer dans un cycle de compactage. Il est à noter plusieurs fermetures de sites de production entre 2008 et 2010.



**Vingt communes, deux agglomérations ont adhéré au syndicat intercommunal. Le revenu de ce dernier provenait de la taxe professionnelle des entreprises ; le surplus versé était redistribué aux communes adhérentes.**

Le parc est situé sur une voie à caractère autoroutier, un atout qui la place à 25 minutes des portes de Lille, à 10 minutes de Lens à proximité du Canal à grand gabarit. Le bassin d'emplois constitue un point fort car relativement vaste.

En 2019, le parc des Industries Artois Flandres regroupe 5000 salariés sur 460 hectares au sein de 75 entreprises. Les entreprises présentes gravitent dans un champ varié d'industries. **Une équipe dédiée gère le parc et regroupe les fonctions de gestion, commercialisation, et animation.** Le siège est utilisé par l'ensemble des industries du parc. Le SIZIAF développe ses activités en phase avec le projet politique formalisé dans un schéma directeur qui cadre les projets acceptés ou pas. Tout type d'industrie peut être accueilli. Le processus de décision est particulièrement rapide.

**Depuis 20 ans le SIZIAF développe une approche environnementale** ; un système de management environnemental (SME) a été certifié ISO 14 001 depuis 2004. Les 4 objectifs visent à :

1. offrir un cadre de vie de qualité : cela se traduit par un conseil architectural et paysager pour chaque implantation. Un service de surveillance et de gestion des déchets est assuré quotidiennement. Une crèche interentreprises a été mise en place et va déménager dans des locaux plus petits car très peu d'entreprises ont souhaité utiliser ce service en raison des coûts engendrés.
2. préserver les milieux et ressources naturelles : maîtrise des rejets des eaux, identification des espèces faune-flore présentes.
3. contribuer à la réduction de la pollution atmosphérique et la lutte contre le changement climatique : création de bâtiments à haute performance énergétique (à énergie positive), permettre le covoiturage, création de 12 Km de pistes cyclables et piétonnes, création d'une offre de restauration sur site
4. optimiser l'occupation des sols. En cas de carence de l'initiative privée le SIZIAF intervient pour racheter les immeubles et terrains délaissés (22 ha réaménagés).

En 2017 le bâtiment Filartois a été déconstruit pour permettre la réalisation du projet de Prologis (cf intervention lors de la matinée plénière). Cette action a été relativement rapide, les matériaux ont été réemployés sur site. Plus de 300 emplois ont été développés. Le partenariat public privé a ici été très efficace.

Un nouveau sujet va occuper le SIZIAF sur les 10 prochaines années. Le site PSA va être compacté : 90 ha vont être libérés au coeur du site. Or dans la région il n'y a plus de foncier de plus de 15 ha de disponible à vocation économique. L'enjeu d'emploi va être important (perte de 3500 emplois sur le site de la France de Mécanique en 15 ans). PSA va conserver des sites de production.

Le SIZIAF a fait appel à l'EPF. Une étude a été cofinancée pour disposer d'un schéma directeur de ce site. Celui-ci met en avant les atouts du site (façades le long de la RN valorisables, proximité des voies ferrées, présence d'un coeur industriel).



La programmation envisagée comporte un héritage des équipements sportifs de la Française de Mécanique, maintenus et réouverts aux salariés pour y créer un pôle de vie, offrir de la restauration, y relocaliser le siège du SIZIAF.

**Les enjeux qui subsistent aujourd'hui portent sur l'accord financier à trouver avec PSA pour l'achat des terrains intégrant les coûts de déconstruction et de viabilisation de la parcelle. L'opération reste déficitaire pour l'EPF et l'aménageur.**

Le syndicat se veut **très interventionniste** sur la question foncière. Il est confronté à un **problème d'équilibre économique**. Jusqu'à présent, l'EPF a pris à sa charge le coût de déconstruction et a revendu au syndicat au prix du terrain nu. Le syndicat rentre aujourd'hui dans une phase de négociation avec PSA pour obtenir une vente à un prix raisonnable, avec la difficulté de l'intégration des coûts de déménagement dans l'offre de prix.

Le syndicat est beaucoup intervenu sur le **traitement des espaces publics** : rénovation de l'ensemble des voiries, aménagement d'une piste cyclable, approche environnementale de l'éclairage, aménagement paysager de qualité. Cette qualité est reconnue par les riverains qui en font un lieu de promenade et participent indirectement par leur présence à la sécurisation du site, ce qui tend à limiter l'apparition de friches.

Le syndicat est confronté au **phénomène de paupérisation des activités**. Il est recherché un ratio de 20 emplois/ha (éviter les activités de logistique "morte"). Il réalise un travail important **d'accompagnement des prospects** (CCTP, architecte-conseil, paysagiste). L'objectif est de ne pas "brader le foncier". C'est un message envoyé aux entrepreneurs : leur bien ne sera pas dégradé dans 10 ans.

### Les réussites :

- Les actions sur l'espace public et ses conséquences,
- la logique servicielle,
- le partenariat avec l'EPF,
- l'accompagnement des prospects.

### Les freins à la régénération :

- La question du foncier et de sa valorisation : le foncier est un peu happé par les projets logistiques qui gèlent les terrains ; il faudrait pouvoir vendre à un prix différent pour les projets industriels.
- La difficulté de régénérer des espaces en friche où des espèces végétales à fort intérêt sont venues se développer.
- La question plus particulière du groupe PSA et de sa stratégie nationale.

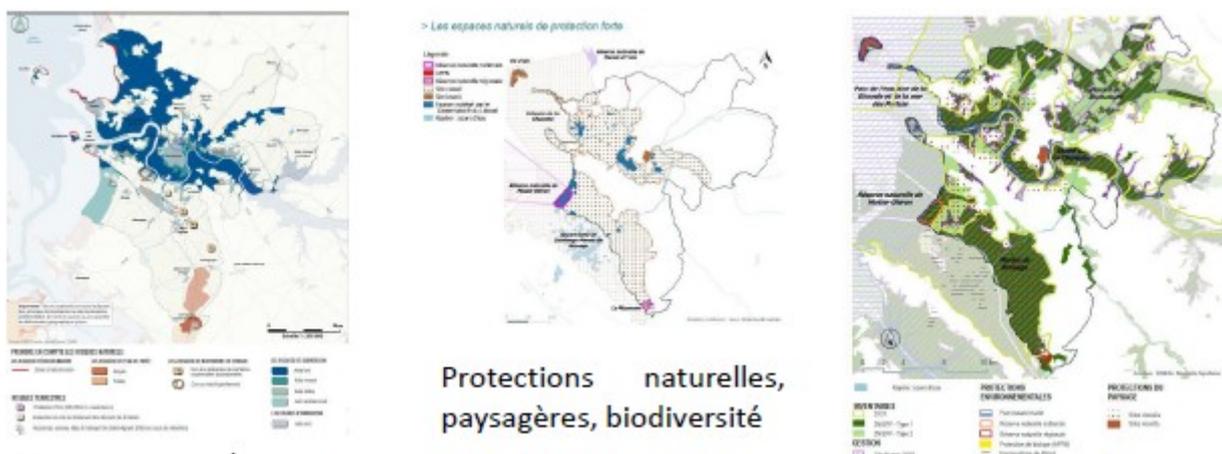
A travers l'exemple du SIZIAF on voit bien à quel point **les questions de la maîtrise du foncier sont au cœur des logiques de régénération.**

Dans un contexte de marché tendu, il faut pouvoir continuer à offrir un foncier en adéquation avec l'expression des besoins, avec des logiques d'optimisation qui passent par exemple par des actions de densification, ce que va notamment détailler la CA Rochefort Océan.

### 4. Présentation de la dynamique de régénération économique de Communauté d'Agglomération Rochefort Océan par Sophie LAVAL, Chargée de mission foncier et immobilier d'entreprise

**L'agglomération est centrale au nord de la Charentes maritimes, ce qui lui confère une attractivité certaine.** Nombre de ménages viennent s'y installer. Par ailleurs les prix du logement la rendent également attractive par rapport à la Rochelle.

L'agglomération regroupe 25 communes soit 24 000 habitants. C'est un territoire composé de nombreux espaces naturels (plus de 50%) qui entraîne une pression urbaine forte. La ville-centre est elle-même enclavée dans un méandre de la Charente. Cette situation entraîne des contraintes environnementales (risques de submersion, espaces verts protégés, PPRN) et patrimoniales fortes.



Le territoire accueille des filières structurantes intégrées pour partie au Territoire d'Industrie : l'aéronautique, nautique, portuaire, la chimie, en agriculture et horticulture.

La Communauté d'Agglomération est confrontée à un **contexte de marché tendu**, avec une très forte demande d'implantation d'entreprises. La régénération des ZAE doit faire face à une double problématique : celle de la **dureté foncière** et celle des **contraintes environnementales**. **La dynamique économique en place entraîne une insatisfaction de la demande. Toutes les opérations sont déficitaires** (il s'agit d'un choix politique assumé). Le projet foncier permet réellement de donner lieu à une nouvelle dynamique économique (exemple du développement portuaire).

252 ha de zones d'activités sont présentes sur l'agglomération. Le taux de remplissage est de 94%. **35 ha de demandes d'implantation ont été enregistrées en deux ans pour seulement 2 ha libres. La volonté de l'agglomération est de satisfaire cette attractivité, les besoins d'extension des acteurs locaux ou accueillir des acteurs extérieurs appartenant aux filières structurantes. Les demandes d'extensions nécessiteraient 6 ha par an alors que le SRADET n'en permet que 4ha /an.**

Les autres actions menées par la communauté d'agglomération portent sur :

- le classement "sans affectation" des zones de projets identifiées pour éviter un envol du prix du foncier ;
- des actions de densification par inventaire des dents creuses, par des actions de maîtrises foncières : délégation du droit de préemption sur les zones d'activités, en étudiant des possibilités d'équipements mutualisés comme des parkings silos, en proposant des surfaces optimisées aux entreprises demandeuses, en sélectionnant les entreprises à installer, procédure d'expropriation ;
- la requalification des zones d'activités économiques stratégiques.

Deux cas sont pris en exemple :

=> **Le premier porte sur le pôle industriel de l'arsenal à Rochefort.** Il s'agit d'une zone confortée dans sa vocation industrielle aéronautique. Cette zone tend plutôt à se dégrader. **L'objectif est de requalifier la ZAE. Une procédure d'expropriation, lancée depuis 2014 est en voie de finalisation. Une convention a été signée avec l'EPF.** Le délibéré sera rendu le 13 décembre.

Cette requalification permet le maintien de Stellia sur le site et d'envisager de nouveaux emplois sur site à terme. Elle nécessite un **courage politique fort**. Il est précisé dans les échanges que Stellia n'est pas associée au portage de l'opération. La Communauté d'agglomération restera propriétaire du site et s'oriente vers un bail à construction. **Les surcoûts sont très importants en comparaison des projets en extension (4 M €, versus 400 000 €).**

=> **Le second exemple porte sur le Port de Commerce à Rochefort et Tonnay les Charente. Un travail très poussé sur les PPRN a été effectué avec les services de l'Etat. La recomposition foncière a été signée en 2015 et est encore en cours de traitement.**

**L'agglomération travaille également sur des friches urbaines** comme par exemple sur l'ancien hôpital civil ou l'ancienne caserne militaire. Sophie Laval insiste sur le fait que le contexte est très différent des cas présentés précédemment notamment à la métropole de Lyon. Le foncier économique se revend ici à 25 €/ m<sup>2</sup>.

**Des témoignages en séance il ressort le constat que les territoires s'épuisent financièrement dans la régénération de l'existant et le maintien d'activités économiques.**

La métropole de Bordeaux apporte également son témoignage. Face au constat d'une difficulté à maintenir des activités productives en ville, des coûts prohibitifs des équipements et espaces publics pour une charge foncière limitée la ville de Bordeaux va lancer un AMI auprès d'opérateurs sur la base des parcelles identifiées comme sous occupées d'une ZAE.

José-Michael Chenu indique que dans le cadre de réinventer la métropole des élus poussent le sujet du maintien d'activités. Des comportements nouveaux des entreprises émergent, quitte à payer des loyers plus chers pour bénéficier d'aménités et d'une accessibilité meilleure.

## **Conclusions**

José-Michael Chenu informe les participants du **programme de travail du RNA pour 2020, autour des injonctions contradictoires, déjà illustrées dès ce jour pour exemple : ne plus consommer des terrains naturels maintenir et de l'emplois sur des territoires sans foncier disponibles.**

**Comment arrive-t-on à discuter avec les élus et l'Etat face à ces injonctions contradictoires ? Les procédures d'aménagement vont-elles se complexifier ? Que va t-on favoriser ? Comment favoriser des interactions pour l'émergence de réponses nouvelles ? Dans un contexte de restrictions budgétaires, la piste du partenariat avec du privé doit-elle être encore poursuivie ? Y a t-il des produits de rentabilité à créer ?**

José-Michael Chenu remercie l'ensemble des intervenants et des participants au groupe de travail.

**Prochaine journée du RNA : Limiter l'artificialisation des sols, le jeudi 2 avril 2020.**

*Les journées du RNA sont organisées par la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages,  
avec le soutien technique du CEREMA et l'appui de la SCET,  
sous la direction des membres aménageurs du comité directeur du RNA.*

*Chaque journée est financée par le ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales et  
par des membres du réseau, qui soutiennent tour à tour financièrement l'organisation des rencontres.  
Elles peuvent ainsi bénéficier gratuitement à tous les publics de la filière.*

*Cette journée du 21 novembre 2019 a été co-financée par l'OGE, l'UNAM et le ministère.*

**L'ensemble des productions du réseau sont en ligne : [www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr](http://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr)**



**Ce compte-rendu a été réalisé par le Cerema.**