

## Rencontres du réseau national des aménageurs

Journée du lundi 26 juin 2017 à l'Usine

### Compte-rendu détaillé de la matinée plénière

#### Table ronde n°1 : Fabriquer la ville plus vite grâce aux partenariats ?

##### Présentation

Elaborer de nouveaux processus opérationnels et de bâtir de nouveaux modèles économiques pour financer l'aménagement constituent deux défis d'actualité pour les aménageurs et les collectivités. L'ambition est également d'aller plus vite entre le moment où l'idée du projet émerge ou qu'un foncier se libère et le moment où un nouveau quartier est livré. Le montage traditionnel, encore bien ancré dans les modes de faire des aménageurs et des collectivités, à savoir le couplage de la ZAC avec une concession d'aménagement, d'autres montages voient aujourd'hui le jour. Raccourcir les délais, rendre plus souple et agile la conception du projet, rapprocher les opérateurs-constructeurs des collectivités, tels sont aujourd'hui les objectifs de nombreuses collectivités. Sous les concepts d'urbanisme négocié, ou encore de ville coproduite, d'urbanisme de projets, de nouvelles solutions émergent, en s'appuyant davantage sur des logiques contractuelles. Les outils et dispositifs sont nombreux avec une diffusion de plus en plus large du PUP ou encore le recours aux appels à manifestation d'intérêt/appels à projets.

**Ces modes contractuels de l'aménagement et de l'immobilier, réputés plus souples, permettent-ils de fabriquer la ville plus vite ? Quelles sont les conditions à réunir pour le bon déroulement d'opérations d'aménagement ? Ces montages sont-ils réservés à certains contextes de marché ?**

✦ **Mise en perspective : la négociation en pratique dans la fabrique de la ville en France et à l'étranger**, Thierry Vilmin, Directeur de Logiville

✦ **Projets Urbains Partenariaux : un impact sur les rythmes de sortie des opérations ?**

- Vivien Muyschondt, Métropole du Grand Lyon, chef de projet, Direction du développement Urbain et du Cadre de Vie, direction de la Maîtrise d'Ouvrage urbaine
- Claudie Jacoutot, Directrice des grands Projets et de l'Innovation Urbaine, Bouygues Immobilier Rhône Alpes
- Cédric Tel Boima, Directeur de l'Aménagement, de la Construction et du Renouvellement Urbain – SA3M-SERM (Montpellier)

✦ **Retour d'expérience sur une démarche d'appel à projet pour la reconversion d'un site urbain en centre-ville**, Christian Schmitt – adjoint au maire de Saintes, en charge du projet Saint Louis.

## Synthèse des interventions

**Thierry Vilmin** - introduit cette première table ronde en mettant en perspective les processus génériques de fabrication de la ville en France avec des exemples à l'étranger. A partir de travaux de recherche comparatifs, il s'agit d'**identifier les « coûts de transaction » inhérents à chaque système local**, coûts liés à la manière dont la chaîne de l'aménagement est organisée et dont le temps de sortie des opérations est une composante. Il ne s'agit pas ainsi de « mesurer » le temps que prennent les opérations pour se concrétiser d'un système à un autre mais de mettre en perspective ces systèmes politiques et culturels qui fondent le rapport à l'action publique et à l'aménagement. Aucun système n'est parfait, mais **selon les modèles le portage des études préalables, la prise en charge des risques techniques, le niveau d'incertitude politique..., les latitudes de négociation sont distinctes et renvoient à des jeux d'acteurs et des pratiques professionnelles très variées.**

Trois exemples de système sont exposés :

✦ **Le modèle « continental »** (France et ses pays voisins – Belgique, Pays-Bas, Espagne, Italie) :

Ces pays ont été influencés par le droit romain et le Code Napoléon. La féodalité a été abolie par acte révolutionnaire, introduisant un droit à la pleine propriété.

Un principe fondamental de ces systèmes continentaux est d'apporter de la sécurité au justiciable et de limiter la marge d'appréciation des juges avec l'objectif de réduire la jurisprudence. Dans ce système de droit, les **documents d'urbanisme sont opposables juridiquement**. Ainsi les collectivités ne peuvent pas demander aux pétitionnaires des documents supplémentaires autres que ceux qui sont requis légalement.

Les documents d'urbanisme ne peuvent cependant pas tout prévoir ni tout envisager. Par conséquent, **lorsqu'un projet entre en phase opérationnelle, les documents d'urbanisme doivent être modifiés ou révisés, engendrant des délais et des coûts supplémentaires**, avec une collectivité en position de force, la décision de modifier ou réviser étant de son seul fait. Lorsque la collectivité est indécise, cette situation introduit une plus grande incertitude chez les opérateurs : dans quels délais et quelles conditions le projet peut-il être réalisé ?

Ce système, voulant être transparent et ouvert à tous, est en fait un système de « faux semblants » dans lequel des règles précises sont applicables en théorie, mais laissent apparaître **de larges marges de négociation dans la pratique**.

✦ **Le modèle anglo-saxon** (Royaume-Uni) :

Au Royaume-Uni, la féodalité n'a pas formellement été abolie avec pour effet une superposition des droits et notamment des droits sur le sol. La pratique et la jurisprudence priment avec un pouvoir d'appréciation accru de la part du juge.

**Les plans locaux d'urbanisme** n'ont pas pour but d'apporter une sécurité juridique aux justiciables et **ne sont pas opposables. Ils sont indicatifs et donnent des objectifs généraux sur les développements attendus**. L'évaluation des droits à bâtir n'est pas calculée à partir de règles de ces documents (comme dans le système français) et **les opérateurs doivent nécessairement négocier avec la collectivité le projet à bâtir et doivent démontrer la pertinence de leur opération**.

**La collectivité peut alors exiger des opérateurs, toutes les études et documents qu'elle souhaite. Ce portage des études est fait par les opérateurs** et engendre des coûts parfois considérables. En comparaison avec le système « continental », il s'agit de transférer vers les opérateurs, des coûts supportés par la collectivité (études préalables, diagnostic, etc.).

Ce système a donc comme caractéristique principale de générer une **réelle complexité de maîtrise des coûts et des délais pour les opérateurs. On constate également une certaine surenchère au niveau des équipements qui sont**

apportés par l'opérateur dans le cadre d'un projet, équipements plus nombreux qu'avec l'application du principe de proportionnalité. Il en résulte une production de logements insuffisante aujourd'hui, dont le gouvernement a pleinement conscience et tente de pallier en attribuant des subventions aux collectivités. Depuis 2012, une loi accorde aux développeurs une présomption d'œuvrer dans le sens du pilier économique du développement durable, ce qui devrait renforcer leur position face aux collectivités locales.

#### ✦ Le modèle américain :

Ce système est paradoxalement plus proche du modèle continental que le système britannique. Les Etats-Unis n'ont pas connu la féodalité et le droit de propriété y est un droit absolu. Ce système est basé sur un cadre de règles unilatérales, fixées dans un plan de développement dans le but de protéger la propriété.

Il repose notamment sur une **logique de zoning et un modèle économique basé sur un droit à la connexion aux infrastructures. C'est principalement le marché et non la collectivité qui régule la forme urbaine et l'architecture.**

Le rapport au temps est un indicateur d'efficacité du système. Par exemple, la ville de Houston s'efforce d'accorder en 30 jours les autorisations d'urbanisme. Le principal bémol de ce système pour les opérateurs est **l'existence de servitudes de droit privé (« deed restrictions »)**, analogues à nos cahiers des charges de lotissement, **difficiles à modifier sans l'accord des habitants et qui peuvent considérablement alourdir le processus.**

**Vivien Muyschondt (Grand Lyon)** – poursuit cette table ronde en présentant des exemples de partenariats mis en place dans le cadre de différents projets sur la Métropole de Lyon, à travers la mobilisation de l'outil contractuel « PUP » (projet urbain partenarial). Cet outil répond aux objectifs de la collectivité qui sont d'augmenter les volumes de construction, d'aménager plus vite en particulier les sites en reconversion de friches tout en garantissant la qualité de l'opération et en y apportant une souplesse dans son élaboration. **En effet, le PUP est avant tout une convention financière qui lie le porteur privé du projet avec la collectivité, permettant ainsi un financement au coût réel des équipements induits (dans le respect du principe de proportionnalité). Sur le territoire du Grand Lyon, l'outil PUP est utilisé de manière plus large englobant les négociations sur le projet (programme de construction, qualité urbaine, architecturale et environnementale, programme des équipements publics).**

Selon la collectivité, les deux principaux avantages du PUP sont :

- ✦ De donner les moyens de **négoier le projet urbain avec les opérateurs privés** (programmation notamment) ;
- ✦ **D'optimiser le financement des équipements** en raison d'une participation financière des opérateurs.

Le Grand Lyon compte environ une centaine de projets sur son territoire dont une vingtaine fait l'objet d'un PUP. Progressivement, depuis 2009, une réelle expertise s'est constituée sur la manière de mettre en œuvre ce dispositif. A titre d'exemple, l'opération du Parc Marius Berliet est présentée, illustrant les piliers de la négociation. Cette opération fait l'objet d'une fiche « retour d'expérience » réalisée dans le cadre du réseau National des Aménageurs, disponible sur le site internet.

De l'expérience du Grand Lyon qui mène également de nombreuses ZAC dont certaines en régie, la vitesse de réalisation d'une opération n'est pas liée à la procédure ou aux outils mobilisés. Si l'opérateur privé a une attitude constructive avec la collectivité cela permet en effet d'accélérer le processus. Il convient toutefois **que la collectivité puisse savoir comment cadrer l'intervention** – via des schémas de secteur par exemple et **garantir l'exécution des équipements publics, en particulier les VRD.**

**Les points d'attention sont les suivants :**

- ✦ **Maîtriser intégralement le foncier par l'opérateur**, permettant d'éviter les procédures d'expropriation et les délais/coûts associés, y compris pour les emprises foncières des équipements publics ;
- ✦ **S'assurer d'une bonne coordination de l'ensemble des procédures et des autorisations en amont**, notamment si le PLU doit être révisé ;
- ✦ **Veiller à une bonne articulation des calendriers de chaque projet** (voiries, espaces publics, construction privée).

Ce n'est qu'à ces conditions que le projet mené dans le cadre d'un PUP peut réellement aller plus vite qu'une opération plus classique.

*En savoir plus sur le PUP : un récent guide publié par le Cerema rend compte plus précisément de l'ensemble de ces éléments.*

**Pour Claudie Jacoutot (Bouygues - Responsable « grands projets » en Auvergne-Rhône-Alpes), le PUP est surtout le moyen pour la collectivité d'obtenir le préfinancement des équipements publics** par l'opérateur et ainsi d'amoinrir le risque financier de l'opérateur concernant la non-réalisation de ces équipements.

Le PUP est certes une opération d'initiative privée, mais **il est important que la collectivité ait déjà une vision du développement des secteurs en amont de la signature** du PUP. Le rôle des opérateurs privés est d'être **force de proposition** en amont dans le plan de composition urbaine et la programmation et permet d'apporter **des idées innovantes**. Cela traduit une nouvelle manière de travailler pour un opérateur immobilier, en négociation plus directe avec la collectivité. Bouygues mène d'autres projets en PUP en France mais en dehors de l'agglomération lyonnaise, cet outil reste peu utilisé.

Autre territoire, autre contexte, **Cédric Tel Boima (groupe SA3M-SERM)** expose l'expérience de l'aménageur montpelliérain en matière de mobilisation **des PUP, utilisés surtout dans des cas de renouvellement urbain sur des fonciers non maîtrisés par la collectivité ou son aménageur**. Les opérations qui ont fait l'objet de PUP sont **de tous types** : centre-ville, ZAE, etc.

La **volonté politique** est de tenter des opérations d'aménagement en **négociation avec des propriétaires, sans expropriation** et surtout en **évitant un portage foncier non prévu pour les acteurs publics**. Généralement, si ces opérations ne nécessitent pas de modification de PLU, cela permet d'aller assez vite dès lors que la collectivité et l'opérateur se sont accordés sur le financement des équipements publics. **Toutefois, si l'opération nécessite une modification de PLU, l'expérience montre que l'opération n'est pas plus rapide qu'en ZAC.**

Toutefois, il faut **être vigilant** car d'une part le **PUP ne règle pas tous les problématiques d'une opération d'aménagement**, en particulier les dimensions techniques aussi bien en phase conception qu'en phase réalisation-gestion de chantier. D'autre part, lorsqu'un opérateur se positionne sur un foncier, **l'acquisition définitive est soumise à des conditions suspensives** notamment l'accord du permis de construire. En conséquence, si la collectivité et l'opérateur n'arrivent pas à trouver un accord sur le projet, le permis ne sera pas délivré, la vente n'aura pas lieu et le projet ne sera pas réalisé.

**Christian Schmitt, (adjoint au Maire de la ville de Saintes)** présente le projet de reconversion du site hospitalier Saint Louis à Saintes, commune de 27 000 habitants. Ce site se compose de 4 hectares situés en centre-ville sur un promontoire, au-dessus de la ville commerçante et historique. Le site est mis en vente lors du déménagement de l'hôpital en 2007. La collectivité contracte un prêt relais auprès de la CDC sur 8 ans en 2007 pour acquérir le foncier. A cette époque, la ville espère mettre à profit ces huit années pour concevoir un projet et trouver des opérateurs pour le réaliser. Suite à un changement politique (renouvellement de l'équipe municipale et priorité mise sur un quartier en zone

ANRU), le projet n'évolue pas jusqu'au lancement de nouvelles études en 2014. Toutefois, pour 2017 le prêt doit être remboursé (négociation d'un délai de 2 ans supplémentaires). La collectivité doit donc faire face à une certaine urgence compte tenu des fortes attentes de la population et des contraintes financières. Plusieurs pistes sont envisagées avec un objectif premier, vendre au plus vite le foncier. Réaliser une ZAC suppose que la ville s'engage dans des études préalables lourdes et poursuive son portage foncier en attendant la mise en place d'une concession d'aménagement. Cette solution ne correspond pas aux contraintes de la commune. C'est ainsi que la collectivité a opté pour un **appel à projet auprès des opérateurs en vue de la réalisation du projet urbain**, après avoir elle-même défini les grandes lignes du projet.

-L'avantage de la vente de macro-lots est notamment de se désendetter plus rapidement que dans une ZAC.

-La jonction entre les lots fera l'objet de concertation en lien avec les habitants.

L'appel à projets est en cours, lancé fin juillet. La sélection de l'offre se fera en 2 tours. Pour passer le premier tour, les candidats ont deux mois pour constituer une équipe pluridisciplinaire. Le mandataire, investisseur ou promoteur, doit s'entourer d'un architecte-urbaniste coordinateur, d'un opérateur hôtelier et d'un opérateur « résidences seniors », lignes fortes du programme projeté par la ville. Sur la base d'une première note d'organisation et de perspective de projets pour le site, trois équipes seront sélectionnées pour préciser leurs offres. Elles auront environ 3 mois pour remettre un projet détaillé, avec un programme définitif complet, les plans-masses, un planning de réalisation et une offre financière comprenant le bilan de l'opération et un prix d'acquisition du foncier.

En conclusion, **l'appel à projet peut s'avérer efficace lorsque la collectivité a une vision claire du projet d'aménagement et que le foncier est maîtrisé**. A cette condition, l'appel à projet devient **un moyen de négociation** et permet d'indiquer la direction à suivre. Un appel à projet ne permet ainsi pas d'imposer mais de suggérer. Ensuite, il faut être en capacité de négocier et d'échanger avec les partenaires pour construire le projet à plusieurs voix.

### **Résumé des échanges avec les participants**

Les échanges et les débats ont porté sur plusieurs points distincts :

*- la prise en compte de l'environnement et plus particulièrement l'évaluation environnementale dans les projets : critique ouverte du monde des aménageurs (publics comme privés) sur les procédures actuelles*

Le souhait des collectivités et de nombreux opérateurs d'aller plus vite dans les projets d'aménagement est partagé par les acteurs de l'aménagement. Toutefois, « sous prétexte de préservation de l'environnement », les études préalables ne cessent de s'alourdir avec pour conséquence des délais et des coûts supplémentaires. La récente réforme de l'évaluation environnementale est citée à titre d'exemple. Certes, collectivités comme aménageurs tentent d'anticiper sur ces autorisations et procédures et de les intégrer dans les phases de négociation autour du projet. L'aménageur montpellierain confirme cette analyse en exposant que **quelle que soit la procédure, les compensations qui sont exigées lors d'un projet au titre de l'évaluation environnementale font toujours l'objet d'âpres discussions et prennent du temps. Un travail serait à faire en amont pour optimiser cette étape du projet.**

*- la vitesse de réalisation d'une opération n'est pas liée à la procédure ou aux outils mobilisés mais bien de l'impulsion et du rythme donné par la collectivité et surtout que cette dernière ait une vision du développement de son territoire.*

Il n'y a ni de recette miracle ni de procédure plus avantageuse qu'une autre en aménagement. Le PUP est bien adapté si effectivement une majeure partie du foncier est déjà maîtrisée et que la collectivité a déjà un projet ou une vision de ce que pourrait être le développement sur ce secteur. L'une des principales difficultés soulevées par les aménageurs et les opérateurs est celle du manque de vision voire d'une inquiétude de la part de nombreux élus à s'engager dans une phase opérationnelle de leur projet. Ces blocages sont réels lorsqu'il y a une instabilité politique qui fragilise la décision et l'élaboration d'une vision claire de l'avenir d'un territoire. **Il est important pour les aménageurs et les opérateurs de déceler ainsi de la part des élus, leur « volonté de faire »**. Ceci permet ainsi de rassurer les acteurs économiques

sur la suite du projet, limitant le risque politique et de remise en cause des orientations prises.

*- PUP : simple outil financier ou outil de cadrage d'un projet négocié ?*

La convention signée dans le cadre d'un Projet Urbain Partenarial porte juridiquement uniquement sur un accord concernant la participation des opérateurs au financement des équipements publics. C'est en ce sens que nombreux considèrent le PUP comme un seul outil financier. Toutefois, dans l'utilisation et l'analyse des retours d'expérience, en particulier celle de la métropole de Lyon, le PUP est le volet financier d'une négociation plus globale portant sur l'ensemble du projet (programmation, calendrier des réalisations, qualité du projet). Ces éléments se retrouvent encadrés par le règlement du PLU et via des chartes, de type « quartiers durables ». Ce dispositif est plus particulièrement adapté à des emprises foncières de taille modeste pour des opérations intermédiaires, de l'ordre de 2 à 3 hectares. Ceci permet à l'opérateur de prendre moins de risque sur le portage foncier et la commercialisation prévisionnelle de son projet. Au-delà les risques augmentent aussi bien pour l'opérateur que pour la collectivité, qui doit également suivre, de manière contractuelle sur la réalisation des équipements publics.

## Table ronde n°2

### « La ville productive : quel est le rôle de l'aménageur dans la chaîne du développement économique ? »

#### Contexte

La ville est un lieu propice au développement économique par son vivier d'emplois favorable au recrutement, l'innovation et les relations entre fournisseurs – producteurs – clients facilitées par la proximité, les nœuds d'infrastructures qu'elle apporte qui la mette en réseau avec d'autres territoires.

Lorsqu'on s'intéresse particulièrement aux **activités productives** (artisanat, petite production, R&D, industrie, services industriels déconcentrés ou non,...), le rôle productif de la ville semble s'affaiblir : les **activités économiques existantes** sont évincées au-delà des frontières physiques de la ville, dans les banlieues, le périurbain ou simplement au-delà de la voie de contournement des villes moyennes et une part croissante **des entreprises nouvelles** s'y installe quittant ainsi souvent des centres urbains constitués. En dehors des zones d'activités économiques (ZAE), les villes comptent **un tissu économique moins visible** concentré dans des pôles « spontanés » ou bien constitué d'entreprises réparties au gré des opportunités foncières et immobilières dans le tissu urbain mixte, ayant parfois vocation à être renouvelé.

Cette « fuite » d'une partie des activités économiques se traduit par une baisse de l'animation des villes, par une occupation discontinue des espaces défavorable à la mutualisation des services collectifs (sécurité publique, infrastructures notamment de transports, numériques et de production d'énergie locale...) et par un déplacement des lieux de création et de circulation des emplois, des richesses et des innovations (clusters). L'éviction des activités économiques a également des conséquences pour les habitants & salariés en termes de qualité de vie et d'environnement (déplacements domicile-travail, inégalité d'accès à l'emploi, pollution de l'air liée au trafic).

Comme de nouvelles tendances, les Fab Lab, les espaces de co-working, les centres de télétravail, les terrains de stockage de l'économie circulaire, les clusters de l'économie de services, les occupations temporaires de bureaux ou d'anciennes halles industrielles en attente de réhabilitation marquent **un retour de l'activité économique dans les centres** sous des formes renouvelées, quelle que soit la taille de la ville, et une évolution des besoins d'aménagement économique et d'immobiliers associés.

#### Présentation de la table-ronde

Cette table-ronde se focalise sur les **activités productives** (artisanat, petite production, R&D, industrie...) qui questionnent aujourd'hui davantage le modèle de l'aménagement que le commerce, les services aux particuliers ou le tertiaire.

**Le parcours immobilier et/ou foncier de l'entreprise de production** marque la rencontre de la chaîne de l'aménagement et de la chaîne du développement économique. Au niveau opérationnel, il renvoie à la programmation de l'immobilier économique dans sa diversité, à l'offre disponible dans une temporalité courte en rupture avec le temps plus long de l'aménagement et aux transferts d'activités sur un nouveau site (transfert subi par l'entreprise, par exemple sous la pression d'opérations d'aménagement résidentielles ou transfert choisi dans une phase de développement de l'entreprise).

Du point de vue du développement économique, **la continuité du parcours immobilier de l'entreprise, depuis sa création jusqu'à son développement**, constitue l'un des points clés du maintien du tissu économique dans la ville. Il

existe aujourd'hui **un chaînon manquant** dans le parcours immobilier des entreprises productives : entre l'étape de démarrage, soutenue par les collectivités locales, et l'étape d'acquisition de locaux en crédit-bail.

Assurer le parcours immobilier des entreprises, dans leur continuité, relève aujourd'hui de trois logiques d'acteurs :

**1. les entreprises et les acteurs de la chaîne du développement économique** – banques, investisseurs, organismes d'aide à la création d'entreprises, chambres de Commerce et d'industrie, chambres des Métiers, centres de recherche – poursuivent des stratégies propres de démarrage de leur activité, de stabilité, voire de développement.

**2. Les communes, les communautés et les métropoles** restent, dans le contexte des lois Notre et Métropoles, en première ligne en matière de développement économique local et d'immobilier d'entreprise.

**3. Les acteurs de l'aménagement et de l'immobilier**, dont l'offre économique structure les espaces et les types d'activités présentes / absentes des différents lieux urbains et de leur spécialisation.

Cette séance vise à mettre en débat un constat – quelle est la situation sur le terrain, vécue par les entreprises, les collectivités et les aménageurs ? –, à expliciter les attentes, les stratégies de chacun, avant de donner à voir les formes de collaboration fructueuses entre développement économique « productif » et aménagement, issues d'un éventail d'expériences.

#### Questions clés

- Quels sont les lieux du parcours immobilier d'une entreprise ?
- Comment le projet urbain intègre-t-il les activités productives, maintient-il l'existant ou incite-t-il à sa relocalisation, dans des contextes économiques différents ?
- Quels sont les nouveaux besoins d'immobilier économique ? Faudrait-il de l'immobilier économique abordable ailleurs qu'en périphérie ? Quels nouveaux partenariats sont nécessaires pour proposer une offre qui s'adapte à la vie des entreprises et à leur évolution ?
  
- Quelles attentes les collectivités locales expriment-elles en matière de développement économique du territoire auprès des aménageurs ?
- Quels sont / seront les rôles des aménageurs dans l'accompagnement du développement économique ?
- Quelles complémentarités avec les développeurs économiques traditionnels et les nouveaux opérateurs entrants ? Quelles seraient les conditions de réussite ?

#### Les intervenants

- ✦ Fabrice KOELLER – Directeur du Département Immobilier d'Entreprises, sedD, Doubs
- ✦ Alain GARÈS, Directeur général, Europolia, Toulouse
- ✦ Claude BERTOLINO, Directrice générale, EPF Provence Alpes-Côte d'Azur
- ✦ Christophe LASNIER, Senior Manager Attractivité & Compétitivité, Ernst&Young

## Les interventions :

### **Fabrice KOELLER – Directeur du Département Immobilier d'Entreprises, sedD du Doubs et patrimoniales Aktya (Besançon) et PMIE (Montbéliard)**

*Assurer l'irrigation économique du territoire par des opérations d'aménagement et des solutions locatives,*

*La SEM contribue par des opérations d'immobilier d'entreprises au maintien ou à l'intégration des activités productives dans la ville, au-delà des approches classiques en aménagement, dans un contexte où l'initiative privée n'est pas présente partout sur le territoire. En effet, les villes moyennes de Montbéliard et Besançon connaissent un contexte économique difficile, qui amène la SEdD et ses patrimoniales à travailler particulièrement la programmation économique de ses opérations ainsi que ses partenariats avec les collectivités et les développeurs économiques. L'aménageur met en place un faisceau d'actions de petite maille, adapté à ce contexte, afin de soutenir le parcours immobilier et foncier des entreprises dans leur diversité en ville ou en zones aménagées.*

Dans le cadre de l'aménagement économique, la SedD a 2 formes d'intervention :

1. une offre immobilière diversifiée (artisanale, industrielle, tertiaire) réalisée à petite maille, destinée à **la vente de locaux ou de foncier**. Par exemple, elle a réalisé un des locaux dédiés au bio-médical avec des salles blanches (tertiaire technique), ou du pôle Micro technique, en l'absence de promoteur privé qui accepte les conditions d'une spécialisation des locaux d'activités. Par ailleurs, avec la volonté d'accompagner un parcours immobilier et foncier continu des entreprises, la SEM propose des bâtiments-relais et des hôtels d'activités dédiés à l'artisanat qui facilitent le démarrage puis le maintien sur place des entreprises.
2. **Des solutions locatives**, portées par les SEM patrimoniales du groupe Territoire 25 (aktya et PMIE). Ces locaux d'activités s'adressent par exemple aux starts-up ou aux entreprises en démarrage (pépinières). La clé de la réussite est de raisonner en couple loyer-charges et de développer un produit que l'on veut économique sur la durée et non à l'instant t (en lien avec les conditions de rentabilité locale des entreprises). Il s'agit de locaux sans thématique technique, qui pourront être dédiés tant à la location qu'à la vente. L'aménageur développe des bâtiments dont l'usage n'est pas figé car la reconversion est toujours anticipée ; dit autrement, ce produit d'immobilier économique devra pouvoir muter.

Dans un contexte détendu, la solution 'corporate' retenue vise à dissocier les risques au niveau du groupe Territoire 25 (la SPL est adossée aux collectivités locales, les SEM assurent la construction et la vente, les patrimoniales portent et gèrent les locaux), avec des comités d'engagement propres à chaque structure.

Dans le cas d'un **site PSA à Montbéliard**, la SedD et la SPL Territoire 25 contribuent à la réhabilitation de friches inactives dont PSA a souhaité se dessaisir. La collectivité locale a demandé à l'aménageur d'assurer le portage foncier et immobilier de cette opération via la patrimoniale PMIE, dans la perspective d'y développer du commerce, de l'artisanat, du tertiaire et de l'industrie.

D'un point de vue du développement économique, l'objectif de PSA d'adopter le modèle de Volkswagen de gestion en flux tendus (zéro stocks). Dans ce modèle la proximité physique avec les fournisseurs est déterminante pour externaliser la gestion du stock. La SEdD a donc aménagé le foncier existant pour accueillir les fournisseurs de PSA aux portes de son usine, plutôt que destiner les friches inactives au transfert de nouvelles entreprises issues de territoires proches. L'aménageur contribue ainsi à la pérennisation de l'usine PSA et au maintien des emplois à Montbéliard. La SEM achète ici des actifs qui ne sont pas encore reconvertis. La question est alors d'identifier un acteur qui puisse porter le risque et financer l'opération. Les acteurs publics jouent un rôle significatif dans l'amorçage d'un processus de reconversion à un moment où les entrées de trésorerie ne sont pas déjà existantes.

La SEEd souligne que **le modèle économique et les temporalités des opérations** à programmation économique diffèrent nettement de l'aménagement résidentiel. En location, une disponibilité à 6 mois au plus des locaux professionnels correspond à la demande immobilière. Il est donc difficile d'attendre un niveau de pré-commercialisation élevé pour engager certaines opérations. L'aménageur peut avoir à partir en blanc.

Selon l'aménageur, le **1<sup>er</sup> facteur de réussite** des opérations économiques repose sur une organisation interne qui permet d'intégrer pleinement les entreprises dans les opérations d'aménagement. Le point clé est une personne qui fait de la prospection – pour travailler directement avec les acteurs économiques en recherche d'implantation – et de la commercialisation. En complément de cette approche amont, le service construction de la SEM dispose d'un architecte-programmiste chargé d'adapter les locaux aux besoins spécifiques de l'entreprise. Dit autrement, ce n'est pas une offre d'immobilier générique. Le triptyque se termine par un service de gestion locative.

Le **2<sup>ème</sup> facteur de réussite** est que l'aménageur est un partenaire de la chaîne du développement économique (relations étroites avec l'agence de développement économique de Besançon, comme avec les services développement économique des agglomérations, ...). Dans une démarche de prospection, il s'agit d'accompagner l'implantation des porteurs de projet.

**Ces collectivités locales** sont à la fois dans la chaîne du développement économique et dans la chaîne de l'aménagement. Ceci les invite à se saisir de la problématique du maintien des activités économiques, après avoir beaucoup agi sur l'offre de foncier économique et sur l'immobilier de création d'entreprises. Elles trouvent des partenaires et des relais, auprès des aménageurs notamment, pour anticiper les évolutions de la ville productive.

**La loi NOTRE** a un impact fort sur l'activité d'aménagement économique : le conseil régional est entré au capital de la SEM patrimoniale aktya tandis qu'en parallèle le conseil de départemental s'en retirait partiellement en 2016-17. Dans cette période de transition où les schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) et les Schémas Régionaux de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) sont en réflexion, l'activité d'aménagement économique se concentre dans les 2 agglomérations principales du département.

### **Alain Garès, Directeur général, Europolia, Toulouse**

#### ***Aménager avec et autour d'acteurs économiques fédérateurs, dans le cadre d'une stratégie économique locale portée par la métropole***

*Europolia présente sa démarche d'aménageur qui organise la mixité entre ville productive et résidentielle ainsi que l'évolution de ses partenariats. Le modèle économique des opérations d'aménagement est questionné sur sa capacité à développer une offre immobilière à destination des entreprises productives faiblement créatrices de valeur.*

Europolia a été créée dans une métropole où les activités industrielles et R&D sont très présentes avec un maillage de sous-traitants, de fournisseurs et de services aux entreprises externalisés présents en ville et à proximité des zones d'activités. L'emploi est globalement très dynamique et a bien résisté dans la période de crise.

Les 2 clusters aéronautique et aérospatial occupent un espace important dans la ville. Dans le mode de faire antérieur de l'aménagement économique, les activités productives ont beaucoup été reportées à l'extérieur du territoire urbain dense. Se sont créées des zones d'activités classiques, voire une technopole, mais la méthode consistait toujours à trouver des terrains disponibles en extension urbaine et à les desservir par une voirie, si possible rapide. Toutefois, on peut remarquer que la technopole réalisée dans les années 70 se fait maintenant rattraper par la ville et par le TCSP...

Aujourd'hui, du modèle de la technopole en périphérie n'a plus cours. **L'aménageur organise la mixité urbaine et gère ses contraintes.** Une partie des entreprises - dégageant la valeur ajoutée la plus forte – effectuent un retour au centre-ville.

Les nouveaux projets d'aménagement portent sur des opérations différentes :

- en centre-ville, un projet situé sur un nœud de communications (la gare, 2 lignes de métro et tous les transports urbains), dont la programmation recherche la mixité et propose des bureaux, des commerces et des logements ;
- en périphérie, des opérations à proximité des clusters désormais intégrés dans le tissu urbain, sachant qu'autour des activités de production, un tissu complexe de services aux entreprises et de fournisseurs, tertiaires éventuellement, contribuent au fonctionnement de la filière ;

A l'amont, les interventions d'Europolia s'inscrivent dans la stratégie de la collectivité qui porte fortement les objectifs de développement urbain et économique, que ce soit en renforçant le centre ville ou, en périphérie, en lien avec l'attractivité des 2 clusters aéronautique et spatial.

A l'aval, le **repositionnement des promoteurs immobiliers vers des produits moins spécialisés** permet de **faire évoluer la programmation des opérations vers plus de mixité habitat/entreprises.** L'enjeu est également de parvenir à un bilan équilibré de l'opération d'aménagement et à une offre adaptée : pour répondre à une diversité de demandes et de solvabilité des acteurs économiques, la programmation se diversifie en intégrant à la fois du bureau « prime » au prix de sortie élevé et des bureaux standards au prix de sortie normal.

L'aménagement repose sur un modèle économique éprouvé en matière de logement, de commerce & services ou de bureaux, avec des opérateurs souvent spécialisés. A contrario, **le modèle économique de l'immobilier destinés aux activités productives est peu favorable** en raison des valeurs foncières élevées et de rendements supérieurs dans le résidentiel, le commerce ou le tertiaire. Ce sont toujours des fonciers périphériques qui sont mobilisés pour implanter des activités de production.

On peut considérer qu'il existe aujourd'hui **un chaînon manquant dans le parcours immobilier des entreprises productives** : entre la phase de démarrage soutenue par les collectivités locales (pépinière d'entreprises, atelier relais, hôtel d'entreprises), et la phase finale d'acquisition de locaux, éventuellement en crédit-bail, il faut trouver une réponse dans les opérations d'aménagement économique (zones d'activités, artisanales, industrielles, ...). Certes, l'aménagement temporaire (utilisation de locaux acquis par la collectivité, en attente de reconversion ou d'aménagement d'un quartier) peut offrir des locaux d'activités low-cost pour des starts-up ou des activités en démarrage qui testent leur modèle économique. Toutefois, la solvabilité souvent limitée des entreprises de production restreint leurs possibilités d'implantation en ville.

**La coproduction de l'aménagement avec les acteurs économiques progresse.** Sur l'opération en cours du Parc des Expositions, Europolia travaillera à la **prospection d'entreprises** avec l'Agence de développement, comme la SEdD peut le faire à **Besançon (SEDD 25)**, dépassant la commercialisation de charges foncières de locaux d'activité.

## Maintenir les entreprises dans la ville est étroitement lié aux stratégies foncières publiques et aux valeurs foncières

*L'EPF Provence Alpes Côte d'Azur partage ici le constat d'éviction de la ville d'une partie de l'économie productive ainsi que les leviers qui permettent de bien identifier le marché du foncier et des locaux économiques, dans et hors ZAE, à même de répondre aux besoins de l'industrie et de l'artisanat (Cf. cartographies régionales des zones de concentration d'emplois réalisées avec l'INSEE). Renouveler le modèle économique des opérations incluant des activités, comparativement moins favorable financièrement que ceux du résidentiel, du commercial et du tertiaire est une condition essentielle au maintien des activités productives dans la ville.*

*Trois éléments importants ressortent :*

- 1. à court terme, le commerce et les services présents apparaissent rentables et visibles car ils satisfont les besoins du quotidien des individus présents sur le territoire, comparativement aux activités productives qui sont tournées vers le monde économique. Toutefois, le commerce et les services présents ne constituent pas un socle solide et stratégique pour l'attractivité du territoire et l'emploi, sans le complément des activités de l'économie productive à moyen et long terme.*
- 2. Il apparaît important que l'aménagement anticipe les implantations économiques des 2 volets complémentaires « commerces & services » et « activités productives », exercice auquel sait et peut répondre un EPF, à la condition d'une stratégie régionale ou/et territoriale et métropolitaine fortes ciblant l'emploi productif ;*
- 3. la raréfaction de la ressource foncière oblige à des opérations de requalification urbaine coûteuses, que seule une action stratégique partenariale permet d'engager financièrement, et au partage des risques, voire des moins-values.*

**Les constats d'éviction de l'activité économique en lien avec les opérations d'aménagement.** Sur une OIN ou d'autres opérations, l'EPF a constaté que la requalification de tissu urbain, anciennement économique ou industriel, se traduit par l'éviction des entreprises situées dans les faubourgs. Ces entreprises de faubourg ne sont pas prises en compte car elles sont (souvent) implantées hors zones industrielle, économique, artisanale avec zonage dédié. Elles peuvent néanmoins être des fleurons économiques régionaux, exportateurs et innovateurs. Les opérations d'aménagement contribuent alors au transfert des activités en dehors de la ville ou du territoire vers de l'extension urbaine sans aménités (Transports Collectifs, équipements publics, commerces de proximité...). Finalement, On constate ainsi qu'il y a une présence économique diffuse en ville et hors des zones d'activités qui nécessiterait une prise en compte, mais ces polarités concentrant la production ne sont pas encore lues comme telles.

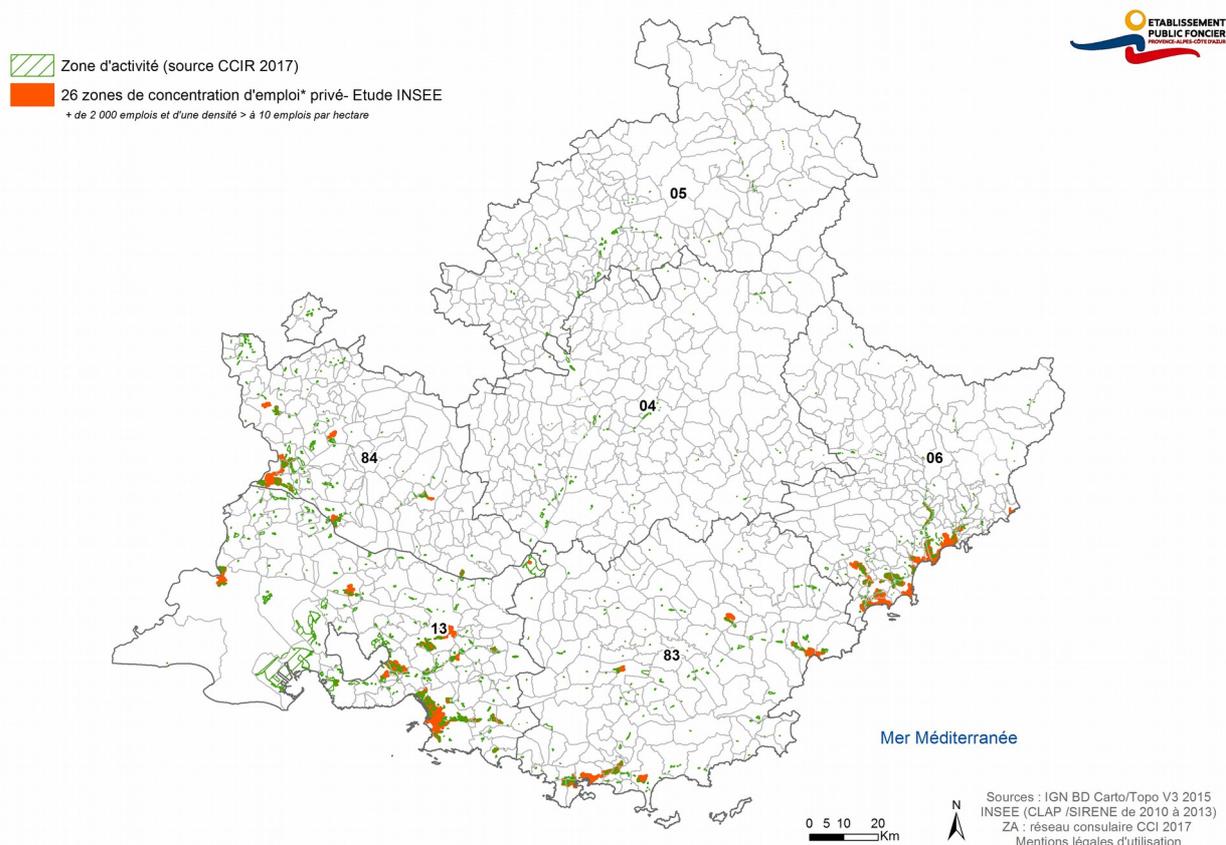
Second phénomène, la CCI Nice-Côte d'Azur a pu observer une éviction des activités productives au sein même des zones d'activités. La concurrence sur l'usage des sols se fait entre habitat et économie, mais aussi entre activités productives et commerciales notamment (Observatoire OZEA de la CCI dont l'EPF est partenaire).

L'enjeu est que les opérations d'aménagement agissent prioritairement afin de maintenir les activités économiques, puis de les intégrer au projet urbain ou, en dernier recours, afin d'accompagner une relocalisation du site de production.

**Donner une visibilité à ces entreprises productives est un 1<sup>er</sup> levier** pour favoriser leur maintien en ville. L'EPF et l'INSEE ont repéré 63 zones de concentration de l'emploi salarié privé (plus de 10 emplois à l'hectare et plus de 2000 emplois par zone) qui débordent largement des seules zones d'activités et incluent les polarités urbaines. A l'échelle de la région, l'emploi apparaît très concentré, mais les zones d'activités économiques ne sont pas systématiquement des espaces de concentration d'emplois.

Par exemple, les Alpes-Maritimes ont une problématique économique de TPE-TPI enclavées dans l'urbain (industrie, artisanat, construction, entreposage,...) qui doivent transférer leur site de production, soit parce qu'elles se développent (dynamique choisie), soit sous la pression d'opérations d'aménagement dans les faubourgs (transfert subi). **Les collectivités locales demandent aux aménageurs que les activités soient relocalisées sur leur territoire.** Cependant, l'entreprise a une vision à très court terme dans sa recherche d'une relocalisation (répondre à un nouveau marché). Les opérations d'aménagement pourraient veiller à ce que l'entreprise souhaite rester sur le territoire, en s'inscrivant dans une vision globale de l'offre immobilière et foncière disponible à court terme. La CCI des Alpes maritimes, en contexte de rareté du foncier économique, dresse un recensement des fonciers à réhabiliter, des locaux vacants, des friches afin d'orienter les acteurs économiques.

Disponible sur <http://www.epfpaca.com/Actualites/Publication-ETUDE-PARTENARIALE-EPF-PACA-INSEE>



Il en ressort deux conditions de réussite du maintien des activités productives en ville : à la fois bien identifier le marché et permettre des relocalisations, grâce à une offre d'espaces économiques. Concrètement, se donner les moyens de planification des zones économiques, permettant de mieux définir les différentes zones d'un territoire et les politiques à mener, serait un **2<sup>e</sup> levier potentiel**. **Une action partenariale d'observation des espaces d'activités** associant les 3 acteurs Collectivités territoriales / Développeurs économiques / Aménageurs-promoteurs d'espaces économiques, apparaît comme **3<sup>e</sup> levier potentiel**.

Le modèle économique des opérations incluant des activités achoppe sur **le problème central des valeurs foncières de la ville et des capacités financières des activités productives**. Les écarts de charges foncières entre le résidentiel et les activités économiques hors commerce sont significatifs. Les tissus urbains dégradés permettent d'accueillir des entreprises 'moins rentables', pourtant partie constituante d'une ville productive : cette dernière est un tissu économique complexe, composé d'un maillage fin des différentes activités, étroitement liées entre elles. C'est une variété d'emplois et de fonctions pouvant s'étendre bien au-delà de l'unité de production, sur toute la gamme d'activités

externalisées telles que le marketing, le packaging, les supports (informatique, sécurisation, entretien, expert-comptable, ...).

**L'exemple de l'opération Cap horizon à Vitrolles** tente de renouveler le modèle économique des opérations en s'appuyant directement sur les acteurs économiques eux-mêmes qui sont associés à sa réalisation et sur une stratégie foncière publique.

Les entreprises productives ont une capacité financière plus contrainte : les recettes locatives se situent de 30 à 40 € / m<sup>2</sup> à Vitrolles alors que le bureau se situe à 300 - 350 € / m<sup>2</sup>.

Dès lors, la mise en œuvre de **politiques foncières locales d'anticipation** passant par la constitution de réserves foncières dédiées à l'activité permet de maîtriser les prix. Sur Vitrolles, 40 ha de ZAC sont développés sur une ZAD (zone d'aménagement différée) de 100 ha qui a permis une **maîtrise des prix**, pendant 7 ans. L'anticipation foncière, inscrite dans une vision stratégique pérenne, permet ici de traiter la problématique économique productive plus complexe (contrairement à du commerce et services à la personne et à du temps court).

L'opération Cap horizon est implantée sur un lieu économique stratégique, près de l'aéroport. Fort d'une **maîtrise foncière anticipée**, l'opération économique, développée hors ZAC, permet d'apporter une solution dans une **temporalité plus courte** favorable au développement économique.

Le projet hors ZAC implique 3 opérateurs : 2 investisseurs économiques s'implantant sur un site d'activité - SITRAM (logistique, ateliers et bureaux), et une start-up – ainsi qu'un promoteur (Nexity) qui intervient sur une programmation mixte. Ces 3 opérations, d'un total de 40 000 m<sup>2</sup> de SDP, ont été envisagées comme des démonstrateurs de la future ZAC plus ambitieuse et plus complexe. Elles s'inscrivent donc en complémentarité programmatique et territoriale avec la ZAC.

**Un ensemble d'actions peut contribuer à la maîtrise des valeurs foncières.**

- **La planification urbaine** tient un rôle clé pour sanctuariser le territoire à usage économique ; **le zonage UE** (fléché activités productives) permet aussi de maîtriser les prix en limitant la concurrence provenant des autres usages (l'opération Euromed a bénéficié d'un zonage UE).
- Des **occupations temporaires**, innovantes, peuvent générer des recettes locatives qui viennent en déduction et contribuent ainsi à la maîtrise du prix du foncier.
- Les outils fonciers comme **les EPF viennent soutenir les opérations d'aménagement économique ou mixtes**, lorsque le plan pluriannuel d'intervention de l'EPF le prévoit. Dans le cadre d'une stratégie de développement économique, sur sollicitation d'une intercommunalité ou d'une commune, l'EPF peut intervenir pour l'acquisition du foncier et aider ses interlocuteurs à monter et sécuriser le projet, anticipant ainsi sur le devenir du secteur foncier et la commercialisation des lots futurs.
- Et d'autres pistes explorées pendant les échanges (cf. ci-dessous).

**Christophe LASNIER, Senior Manager Attractivité & Compétitivité, Ernst&Young (EY)**

**Le parcours immobilier et foncier des entreprises est-il facilité par les opérations d'aménagement ?**

*EY rappelle les principaux déterminants du parcours immobilier & foncier des entreprises et montre comment se rencontrent les besoins des entreprises et l'offre issue de l'aménagement, en soulignant la contrainte du modèle économique de l'aménagement en ville pour les entreprises du secteur secondaire. Les rôles proposés aux aménageurs touchent directement aux manières de produire la ville. Ils sont également à replacer dans une stratégie plus globale d'attractivité du territoire, construite par les collectivités locales.*

En tant que conseil aux aménageurs et aux collectivités locales, EY observe une évolution des modes de faire des aménageurs sur le volet aménagement économique vers davantage de co-construction entre l'aménagement et le développement économique. De plus en plus, l'aménageur ne se contente plus de vendre des terrains ou des locaux mais s'inscrit dans le cadre plus large d'une offre territoriale qui vise à attirer les entreprises ; offre dans laquelle la composante foncière est l'une des briques contribuant à la stratégie des collectivités.

Au-delà de l'hétérogénéité des situations entrepreneuriales, **la logique d'implantation des entreprises repose généralement sur 3 critères majeurs :**

1. La proximité des marchés et des clients,
2. La capacité à recruter ses collaborateurs (le bassin d'emploi est le bassin de recrutement),
3. L'accessibilité (infrastructures et numérique).

Au cours de leur parcours immobilier, les besoins des entreprises rencontrent les réponses de l'aménagement. Dans une recherche d'adéquation, **le mode de faire de l'aménagement est interrogé sur :**

1. **la programmation de l'immobilier économique.** Les entreprises présentent une véritable diversité allant de la petite production, l'artisanat, jusqu'à l'industrie en passant par le commerce & services ou la logistique. Les opérateurs se spécialisent par typologie (investisseurs commerciaux, dans le tertiaire de bureaux, dans les plate-formes logistiques, aménageurs de terrain en zone d'activités...), mais tous les besoins ne sont pas couverts.

En particulier, le rôle de la ville productive hors tertiaire semble s'affaiblir sur le volet offre d'immobilier aux activités de production (construction, artisanat, petite industrie,...). Sur le bureau, la mécanique d'offre et de demande observée sur les marchés locaux révèle parfois peu de demandes ;

2. **l'offre disponible dans une temporalité courte** en rupture avec le temps plus long de l'aménagement. Ceci demande un modèle économique différent du résidentiel, ne pouvant pas s'appuyer sur des pré-commercialisations à 2 ans ;

**Le parcours immobilier des entreprises est fondé sur le 3/6/9 des baux commerciaux.** Le locataire peut quitter le local commercial à la fin de chaque période de 3 ans. Le 3/6/9 donne à l'entreprise le pouvoir de devenir plus petit mais aussi de grandir. Elle connaît des phases d'accélération de son parcours immobilier, sur un temps court, afin de réduire ses coûts fixes ou d'augmenter son chiffre d'affaires.

3. **le transfert d'activité sur un nouveau site** ; transfert subi par l'entreprise, par exemple sous la pression d'opérations d'aménagement qui requalifient des tissus économiques mêlant habitat et activités, ou activités seules ou transfert choisi par l'entreprise en raison d'un environnement ne permettant pas d'augmenter l'espace occupé nécessaire à une production accrue.

Pour continuer à aménager les entreprises productives dans la ville, **le rôle de l'aménageur** consiste notamment :

1. à faire œuvre de **pédagogie** auprès des élus et des partis prenantes ;
2. à soutenir la **planification économique** dans les documents d'urbanisme car la logique de marché, fondée sur l'offre et la demande (volume et prix), génère l'éviction des activités productives vers le périurbain ;
3. **L'impact du plan masse initial** d'une opération est déterminant. Pour favoriser la vie productive tout en équilibrant le bilan d'opération, la programmation économique s'appuie sur un mixte tertiaire, secondaire et logement. Sans industrie ou artisanat dans le plan masse initial, il est impossible d'en réintégrer ;

4. l'aménageur peut **dialoguer avec les entreprises**, pour davantage co-construire les volets économiques des opérations et adopter une meilleure approche des besoins en immobiliers économiques ;

Dans les perspectives du développement économique, l'irruption du numérique et de ses usages potentiels questionne les choix de localisation des entreprises car elles ne savent pas de quoi demain sera fait.

**Les leviers identifiés** qui éviteraient le départ vers les périphéries des entreprises sans nuisances sont les suivants :

- les collectivités et les aménageurs doivent être ambitieux et pragmatiques **pour maintenir les activités sur place**. La loi du marché seule est source d'éviction, en secteur tendu en particulier ;
- à prévoir dans la planification urbaine et la programmation des projets, le maintien sur place des activités de petite production, artisanale,...Dit autrement il s'agit de partir du principe que les activités présentes sur place y restent ;
- À faire évoluer la programmation économique des projets : les volumes programmés sont souvent supérieurs au marché. Ceci génère des difficultés de commercialisation ;
- Les lieux dédiés aux entreprises sont souvent choisis en déconnexion par rapport aux qualifications disponibles dans le bassin de recrutement, pour les entreprises attendues.

### **Synthèse des échanges avec les participants**

Les échanges et les débats ont porté sur plusieurs points distincts :

- *la capacité croissante des aménageurs à réaliser des opérations mixtes incluant de l'activité productive, les conditions de réussite et les freins persistants*. Sur l'opération Aéroparc (2500 ha autour de l'aéroport dont 400 ha de foncier dédié aux entreprises), la Métropole de Bordeaux a fait le constat du besoin de créer des lieux de développement économique, notamment pour les activités productives déjà présentes. Les aménageurs savent de mieux en mieux faire des quartiers mixtes. L'activité industrielle est aussi une opportunité de valoriser des fonciers contraints (couloir bruit). La question clé est « comment garder l'attractivité du site pour les activités productives, en complément d'un PLU qui ouvre aussi aux usages de commerces et de tertiaire ? »

- *cette capacité renvoie plus largement à la stratégie urbaine et foncière de demain des collectivités demain* : de quel type de quartiers économiques la ville aura-t-elle besoin ? Les évolutions de l'entrepreneuriat sous l'effet du numérique et de ses usages potentiels ont été touchés du doigt sans être approfondis.

- *les questions du modèle économique et des écarts de valeurs foncières ont amené à discuter des leviers de maîtrise des prix*, en insistant sur la nécessaire anticipation foncière. Les outils mis en avant sont la ZAD (zone d'aménagement différée), la planification dont le zonage économique des PLU. En tout état de cause, lorsque le permis d'aménager est engagé ou la requalification du tissu urbain a démarré, il devient difficile d'équilibrer le bilan aménageur en intégrant à la programmation des activités artisanales, de petite production ou manufacturières sans nuisances. Une réflexion de fond serait à mener sur les PLU qui permettent le commerce et le tertiaire car ceci se traduit par une augmentation des prix du foncier.

- *le développement d'une programmation économique partenariale et les interlocuteurs économiques de demain pour les aménageurs*. Trouver des entreprises devient une activité majeure pour l'aménageur, réalisée en propre ou en partenariat avec les « intermédiaires » classiques du développement économique. Le marketing territorial apparaît prioritaire pour les collectivités locales. La ville productive/industrielle, ce sont aussi des risques pour les élus qui considèrent les effets de l'environnement sur la santé des habitants. **La charge foncière pour l'activité économique est particulièrement faible, contraignant le bilan aménageur de l'opération**. L'effet positif possible des activités culturelles, sources d'attractivité touristique, a été souligné.

*Selon les marchés dynamiques ou détendus, les aménageurs doivent-ils se positionner en réponse aux besoins des entreprises ou dans une logique d'offre ? Quelles pratiques de commercialisation de l'offre foncière de la part des services économiques de collectivités qui sont en tension entre une offre rapide permettant de conserver l'entreprise sur le territoire et la cohérence entre entreprises sur un site ? L'opération Cap Horizon à Vitrolles vise également à avoir des démonstrateurs qui préfigurent la future ZAC (plus longue et plus complexe), dans lesquels les activités économiques sont majoritaires .*

*Pour mémoire, des investisseurs économiques (comme le groupe Périol) réfléchissent à faire évoluer l'offre immobilière d'entreprises en proposant des formes urbaines collectives pour des locaux d'activités. Ils sont notamment dans la perspective d'améliorer la rentabilité des projets d'aménagement avec un immobilier économique.*

• **De nouvelles pistes à approfondir :**

◦ *Comment développer du foncier dédié en refaisant la ville sur elle-même ? Quelle minoration foncière ? Quels opérateurs ? Qui finance le différentiel ?* La minoration foncière vise, en abaissant le coût du foncier, à rendre réalisables et à faciliter le montage d'opérations de locaux économiques bien localisées et s'inscrivant dans les objectifs des politiques de développement local et d'emploi. L'effet de la minoration foncière, plus sensible en secteur où les charges foncières sont élevées, en fait un outil d'accompagnement du renouvellement urbain, de redynamisation des centres bourgs et de diversification de l'offre de locaux.

Les pistes : les occupations temporaires avec le versement de loyers, les péréquations au sein de l'opération dans une programmation mixte résidentiel / activités compatibles avec le côté résidentiel de l'opération (pour éviter les mécanismes d'éviction par la suite).

◦ *Quelle optimisation des fonciers pour maintenir une activité économique, même différente, permettrait de trouver un modèle économique aux opérations avec une programmation de petite production ?* Par exemple, une boucherie ayant cessé son activité, est bien située sur un boulevard urbain bruyant. Le local existant est spécifique et nécessite une démolition en vue d'une réutilisation économique. Les coûts de démolition renchérissent l'opération alors que l'activité future ne pourra pas supporter des charges foncières importantes.

◦ *En secteur tendu, quels acteurs pourraient jouer le rôle de « bailleurs sociaux » des petites entreprises, en offrant du locatif abordable aux activités économiques en sortie de pépinières, d'ateliers-relais, etc. ?*

- De plus, **la planification urbaine** tient un rôle clé pour anticiper et sanctuariser le territoire à usage économique ; **le zonage UE ou Ui** permettent de maîtriser les prix en limitant la concurrence provenant des autres usages (l'opération Euromed a bénéficié d'un zonage UE partiel).

*Ce compte-rendu a été réalisé par le CEREMA pour le RNA, et relu par la SCET pour la première table-ronde.*