
Fiche 1.3

L'optimisation foncière : une condition
de la performance durable des ZAE

L'optimisation foncière : une condition de la performance durable des ZAE

La question de l'optimisation foncière des ZAE est au cœur des enjeux et des défis économiques et environnementaux pour les territoires. Longtemps considérée comme une contrainte par les collectivités et les acteurs économiques dans un modèle expansif de développement, elle constitue en réalité une opportunité pour repenser les modalités d'accueil et d'accompagnement du développement des activités économiques.

Nous vous proposons dans cette fiche d'explorer les différentes approches permettant de faire de cette question de l'optimisation foncière un véritable levier du changement pour une meilleure performance durable des espaces économiques et des territoires.

Les défis de la performance durable des ZAE

Pendant de nombreuses années, les ZAE ont échappé aux réflexions liées au développement durable. Aujourd'hui, leur performance économique est remise en question (cf. fiche 1.2), les approches environnementales des années 2000 n'ont pas permis de réduire les impacts sur l'environnement (voire même les ont aggravés par l'étalement urbain) et les questions sociales n'ont jamais véritablement été intégrées.

Pourtant, ces espaces incarnent à la perfection les enjeux liés au développement durable en termes de création de richesses, de préservation des ressources (énergie, artificialisation des sols) et d'équilibre social (accessibilité à l'emploi, cadre de vie).

L'usage du foncier, parce que qu'il est transversal à toutes ces questions, peut contribuer à déplacer les curseurs vers le haut en améliorant :

> L'efficacité des ressources mobilisées : *maximiser les gains dans le temps au regard de la consommation foncière, des investissements réalisés et des ressources naturelles.*

Le manque d'optimisation des terrains ainsi que la vétusté des bâtiments et des équipements,

due en partie à un déficit d'entretien et à une culture de l'obsolescence programmée qui dégrade les valeurs dans le temps, ne permettent pas d'assurer l'efficacité des ressources mobilisées en particulier pour les gestionnaires et les propriétaires.

Toute démarche d'optimisation du foncier (et de l'immobilier) doit apporter des réponses ciblées à ces enjeux.

> L'efficacité et compétitivité des entreprises : *tirer bénéfice de la concentration d'entreprises par les économies d'échelles résultantes des démarches de mutualisations, de collaboration ou de coopération*

La concentration d'entreprises sur un territoire donné permet d'envisager des logiques de coopération porteuses d'une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise. Cette valeur ajoutée, variable selon l'activité économique, repose globalement sur deux grandes dimensions :

- l'existence de réseaux de proximité de chefs d'entreprises permettant d'échanger, de développer de nouvelles synergies (partenariats, sous-traitances, collaborations), de renforcer les apprentissages collaboratifs, de mener des audits croisés...



- la capacité à mutualiser certains achats (matières premières, énergies, fournitures), à partager des équipements (salles de réunion, stockage, bassins de rétention, espace de restauration, show-room) ou la possibilité de bénéficier de services (logistique, gestion parc informatique, gardiennage).

En augmentant la capacité d'accueil des zones d'activités existantes, l'optimisation foncière va dans le sens de l'intensification économique et permet de générer des gains tant pour les entreprises que pour le territoire. Cette intensification nécessite par ailleurs une réflexion spatiale pour favoriser la proximité des échanges, réduire les distances entre les usagers et créer des lieux de rencontres conviviaux (Cf. fiche 2.3).

> La qualité de vie des usagers : améliorer l'accessibilité des zones, la mobilité interne, la qualité des équipements et des services proposés

Souvent absente des réflexions sur les ZAE, la qualité de vie des usagers est pourtant au cœur des besoins et attentes des entreprises car elle renforce la capacité à recruter et à conserver les meilleurs collaborateurs.

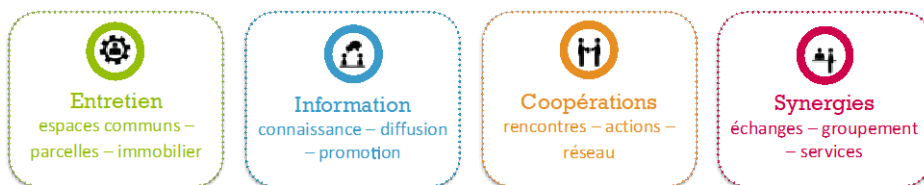
Si le gestionnaire n'a pas à s'immiscer dans le fonctionnement d'une entreprise, il peut apporter des réponses adaptées aux employés à travers des services (restauration, crèche), des équipements (sportifs, loisirs, détente) mais aussi des solutions d'accès aux emplois.

Les fiches 2.3 et 3.3 montrent que la réussite de ces services repose grandement sur la proximité et la facilité d'accès. Plus les usages du foncier sont optimisés avec une logique d'armature et de centralité, plus les zones de chalandise des services augmentent assurant ainsi la réussite économique de ces derniers.

L'optimisation foncière gage de réussite de la performance durable

Pour atteindre ces grands objectifs de performance durable, les gestionnaires de ZAE peuvent agir sur 7 leviers complémentaires dont la réussite est souvent liée à une prise en compte de la question foncière. Le gestionnaire devra néanmoins doser ses interventions en fonction de la vocation dominante de la zone car les attentes vont varier selon la nature des activités et des emplois associés. Nous n'aurons donc pas les mêmes initiatives sur une zone artisanale, un parc d'affaires tertiaire, une zone industrielle ou un technopôle.

Les 4 leviers liés au fonctionnement du site



Les 3 leviers liés à l'organisation spatiale du site



> Les leviers liés au fonctionnement du site

L'**armature** s'intéresse à l'organisation spatiale et à la structuration d'une zone d'activités : centralités, accès, vitrines ou franges. Chacun de ces espaces a un rôle à jouer dans la réussite des démarches d'optimisation des usages du foncier.

Certains espaces, comme les vitrines ou les accès, ont une forte attractivité ce qui permet d'imposer des exigences plus élevées aux porteurs de projets, notamment en matière d'usage du foncier.

D'autres sont stratégiques pour la réussite de certains services (en particulier mobilité, qualité de vie et fonctions supports) et d'équipements collectifs (stationnement, salles de réunions, stockage, archivage, restaurant, local vélo).

Le lien entre les différents espaces étant principalement appréhendé à travers le prisme de la voiture et du camion, sans réflexion autour de centralité, l'armature devra se réinventer pour favoriser l'éclosion de ces nouvelles pratiques. Les interventions de la puissance publique (et/ou du gestionnaire) devront viser à recréer des centralités et de nouveaux cheminements et/ou l'amélioration de la qualité de ceux existants.

Les **connexions** englobent la gestion des flux au sein de la zone d'activités et avec l'extérieur pour les marchandises, comme pour les liquides, l'énergie, les données ou les personnes. Pensées dans une logique linéaire entrants/sortants, les zones d'activités doivent se réinventer pour favoriser des logiques circulaires et connectées. Ainsi :

- La gestion des flux de matières devra être pensée dans des logiques d'économie circulaire et d'écologie industrielle, avec des boucles locales,
- Les mobilités douces et de proximité doivent être placées au cœur des stratégies de dynamique d'optimisation ce qui nécessitera de repenser les logiques des cheminements instaurées d'abord et avant tout pour la circulation motorisée (fiche 2.3)..

Pour être efficaces, ces leviers doivent pouvoir s'appuyer sur certains niveaux d'**intensités**. Autrement dit, pour réussir à « faire mieux » (mutualisation du stationnement, du stockage, de l'archivage,...), il faut dans un premier temps « faire plus ». Plus il y a d'utilisateurs, plus il est possible d'atteindre des effets de seuil et de réaliser des économies d'échelle.

Une approche territoriale pour optimiser les zones d'activités

L'actionnement de ces leviers ne suffira pas à rendre une zone d'activités plus performante si les interventions du gestionnaire ne s'inscrivent pas dans une approche cohérente de l'offre économique à l'échelle du « grand territoire », à *minima* celui de l'intercommunalité.

En d'autres termes, le modèle extensif des 50 dernières années, qui a conduit à une multiplication des zones d'activités sans vocation économique affirmée et donc à une

concurrence destructrice entre des espaces économiques proches, ne peut plus fournir le cadre de référence. De toute façon, l'objectif de 0 artificialisation nette des sols à horizon de 2025 appelle à un changement radical.

Les collectivités et leurs gestionnaires disposent de deux outils intéressants pour opérer la mue : les documents de planification (SCOT et PLUi) et les Schémas d'accueil des entreprises .

> L'émergence des premières réflexions territoriales

La mise en œuvre des SCoT a été l'occasion d'une première alerte sur les surfaces très importantes mobilisées pour l'aménagement de nouvelles zones d'activités.

Toutefois, les dispositions réglementaires de lutte contre l'étalement urbain ont d'abord été perçues comme une contrainte par les territoires et les premiers arbitrages effectués n'ont pas substantiellement modifié la donne sur le terrain :

- les acteurs locaux ont surtout procédé à une négociation locale entre communes pour continuer à aménager de nouveaux espaces économiques avec pour résultante une démultiplication des projets sans réel justification du besoin économique ;
- L'estimation des surfaces supplémentaires a souvent été calée sur des objectifs volontaristes de croissance démographique, déconnectée donc de la réalité économique ;
- Les réflexions liées à la densité des espaces résidentiels n'ont pas été étendues aux espaces économiques, au détriment des enjeux de requalification et d'optimisation des espaces économiques existants.

A de rares exceptions, **le traitement du développement économique dans le cadre des SCoT n'entre pas dans une logique de projet urbain intégré**. La logique qui préside à la localisation des activités économiques et commerciales en périphérie des zones urbanisées reste une tendance très majoritaire que les SCoT ne contribuent pas à infléchir, voire renforcent et entérinent.

En concentrant la quasi-totalité des réflexions et des prescriptions énoncées dans le cadre des SCoT sur **les seules zones d'activités**, les planificateurs ne se donnent pas, de fait, les moyens d'avoir prise sur ce qui fait l'essentiel de l'activité économique, à savoir les activités localisées dans le tissu urbain pour lesquelles les outils sont plus limités, voire quasiment absents, quand on n'est pas purement et simplement dans le registre de l'incantatoire.

La contribution des schémas de cohérence territoriale aux enjeux de développement économique des territoires, ETD – CERTU, 2011

Au-delà de ce portrait un peu sombre, les SCoT ont permis une première prise de conscience des limites des stratégies de création de zones d'activités et de l'importance de consolider un peu plus les réflexions sur ce sujet.

La deuxième alerte est venue de l'application de la loi NOTRe au travers de la prise de compétence économique par les EPCI. De nombreux territoires ont alors pris la mesure de l'état avancé de la dégradation des zones d'activités et, pour ceux qui ont poussé l'analyse, de la paupérisation de ces espaces. Si certains territoires ont préféré déplacer le problème des communes vers l'EPCI, d'autres ont au contraire pris conscience de la nécessité de repenser en profondeur leur modèle y compris dans le volet foncier du (futur) PLUi.

Cette montée en puissance de l'intercommunalité ne peut qu'être porteuse d'un souffle plus économique dans la fabrication des documents de planification : les PLUi évidemment mais aussi les SCOT qui, aussi, devront évoluer significativement.

> L'organisation des interventions sur les zones d'activités

Certains EPCI se sont dotés de Schéma de développement de zones d'activités ou Stratégie d'accueil des entreprises. Ces documents, non contractuels, exposent la stratégie de développement économique du territoire pour les années à venir, précisent le positionnement économique des différents sites (avec la vocation dominante associée), définissent les modes d'intervention opérationnels et les moyens mobilisés par la collectivité. Leur portée en fait le meilleur socle du volet économique des documents de planification (notamment des PLUi).



Ces SAE ont un rôle déterminant à jouer dans l'optimisation des usages de ces zones. Ils définissent :

- le positionnement dominant des zones, qui évite les zones «fourre-tout» et aide à la mutualisation des services ;
- le niveau de suivi et l'entretien des zones d'activités, élément clef de la satisfaction des entreprises mais aussi rempart contre le déclassement des zones les plus anciennes (identification par exemple de locaux vacants) ;
- les conditions de création ou d'extension de zones d'activités. Ces conditionnalités permettent de limiter les créations opportunistes et de réduire la concurrence entre les zones d'activités, tout en gardant une certaine souplesse d'adaptation aux évolutions. Elles donnent un cap et une lisibilité aux opérateurs privés et renforcent la légitimité et la crédibilité de la collectivité à accompagner les dynamiques privées ;

- le programme pluriannuel d'investissement et de fonctionnement pour accompagner la redynamisation des sites économiques, lancer des expérimentations pour faire émerger de nouveaux modes opératoires. Les démarches d'expérimentation sur la régénération du bâti et l'optimisation des usages du foncier auront plus de chances de réussir si elles s'appuient sur un SAE.

A la différence des documents de planification, ces schémas ne sont pas figés. Les collectivités peuvent ajuster au mieux leurs moyens et leurs interventions, notamment au regard du niveau d'implication des acteurs économiques locaux. Cette implication est facilitée par la définition de lieux et d'instances spécifiques, que ce soit à l'échelle de chaque site économique ou bien à l'échelle de l'ensemble du territoire.

En synthèse : les éléments clés à retenir

- Les démarches de performance durable contribuent à l'optimisation des usages du foncier, en renforçant l'attractivité des zones d'activités et le niveau d'implication des différentes parties prenantes.
- Réciproquement, les leviers d'intervention pour atteindre une performance durable sont plus efficaces s'ils intègrent une logique d'optimisation des usages du foncier.
- L'élaboration à l'échelle d'un territoire d'une stratégie dédiée aux zones d'activités et d'une définition des modalités d'intervention permet de contribuer à une optimisation des différents usages et à limiter les concurrences locales.

Comment optimiser le foncier dans les zones d'activités existantes? Approches et leviers
 Fiche1.3 L'optimisation foncière : une condition de la performance durable des ZAE
 Auteurs : Pierre-Cecil Brasseur et Jean-francois Valles, directeurs associés, bureau d'études Synopter
 Coordination : Sybille Thirion, Directrice CERF
 Directeur de publication : Jean-Yves Flochon, Président du CERF
 Mise en page : Chloe Mouly, chargée de communication CERF

