



# Quel avenir pour les Zones d'Activités Économiques ?

**Synthèse**

01/ 2024



## **PARTIE 1**

### **Éléments de cadrage**

- 1.** La consommation foncière à vocation économique en Gironde p.4
- 2.** Définitions et perceptions des ZAE p.6

## **PARTIE 2**

### **Restitution évènement**

- 1.** Paroles d'expert : «Comment aménager les ZAE de demain »  
par Pierre-Cécil Brasseur p.10
- 2.** Stratégies de développement des ZAE : deux exemples dans l'aire  
métropolitaine bordelaise p.14
- 3.** Comment concilier développement économique  
et sobriété foncière ? p.16

## **POUR ALLER PLUS LOIN**

Boîte à outils

p.19

L'intention d'aller vers davantage de sobriété foncière, incarnée dans l'objectif Zéro Artificialisation Nette (ZAN) et la loi « Climat & Résilience », questionne l'avenir des zones d'activités économiques (ZAE) dans leur capacité à s'inscrire dans une gestion plus économe de l'espace.

Et si le ZAN était considéré comme une opportunité plutôt qu'un obstacle pour le développement économique ? Au-delà des enjeux fonciers, les zones d'activités peuvent être perçues comme un terrain de jeu, un patrimoine à valoriser en faveur de la transition écologique plus qu'un mal nécessaire.

Ces questions nécessitent de mettre à plat et partager nos connaissances et nos visions des ZAE : faire l'état des lieux de l'existant, savoir comment on en est-on arrivé là, construire des stratégies inscrites dans les projets de territoire, identifier les leviers d'actions pour les politiques publiques, mettre en mouvement les acteurs concernés de façon collective.

L'observation est un préalable indispensable. Ces dernières années, l'a-urba a développé des outils et des analyses qui offrent une lecture fonctionnelle et urbaine de ces espaces. L'Atlas des zones d'activités économiques de l'aire métropolitaine de Bordeaux, ainsi que l'analyse de l'occupation foncière sont des briques de connaissances mises à disposition de ses partenaires.

Pour accompagner les dynamiques en cours, il est ensuite nécessaire de comprendre les logiques « acteurs » qui expliquent les limites du modèle de développement des ZAE. L'érosion progressive de la rentabilité financière et fiscale, la perte de la maîtrise foncière par les collectivités locales, une qualité d'usages dégradée, des implantations loin des villes rattrapées par l'urbanisation sont les résultantes d'un long processus historique.

Des objectifs partagés commencent à se dessiner, mais certains antagonismes demeurent et devront être arbitrés. Il s'agit aussi de faire évoluer les modèles en repensant les méthodes d'aménagement, en réinterrogeant les usages et en misant sur de nouvelles synergies collectives. Des démarches se mettent déjà en place chez les acteurs locaux en Gironde et en Nouvelle-Aquitaine et des inspirations sont aussi à trouver dans des expérimentations faites ailleurs.

L'a-urba a souhaité organiser un débat avec ses partenaires autour de tous ces enjeux. C'est pourquoi le 16 juin 2023, experts, élus et techniciens se sont retrouvés toute une matinée pour confronter les savoirs, les regards, les expériences locales et échanger autour des enjeux spatiaux et des conditions de réussite dans la mise en œuvre de stratégies territoriales et économiques plus vertueuses.

Ce document rassemble les éléments partagés lors de cette journée ainsi que les réflexions menées par l'a-urba ces dernières années.

# La consommation foncière à vocation économique en Gironde

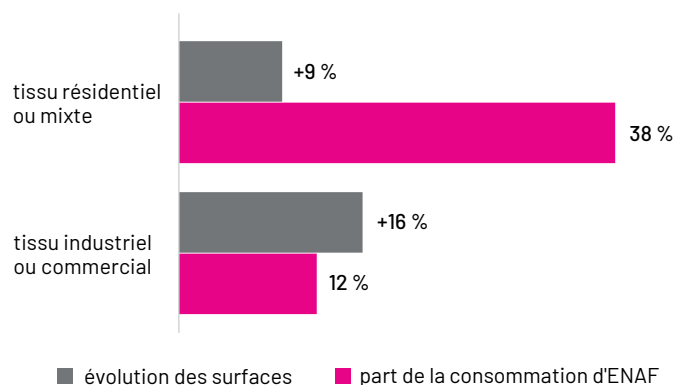
## Des ZAE gourmandes en foncier ?

En 2020 le foncier d'activités, industriel et commercial, représente 9 400 ha en Gironde, soit 7,2 % des espaces urbains du département (13,8 % pour Bordeaux Métropole).

Entre 2009 et 2020, les activités économiques ont consommé 1 200 ha d'espaces naturels, agricoles ou forestiers en Gironde. C'est autant que les installations photovoltaïques au sol. 80 % de ces surfaces sont devenues des emprises industrielles.

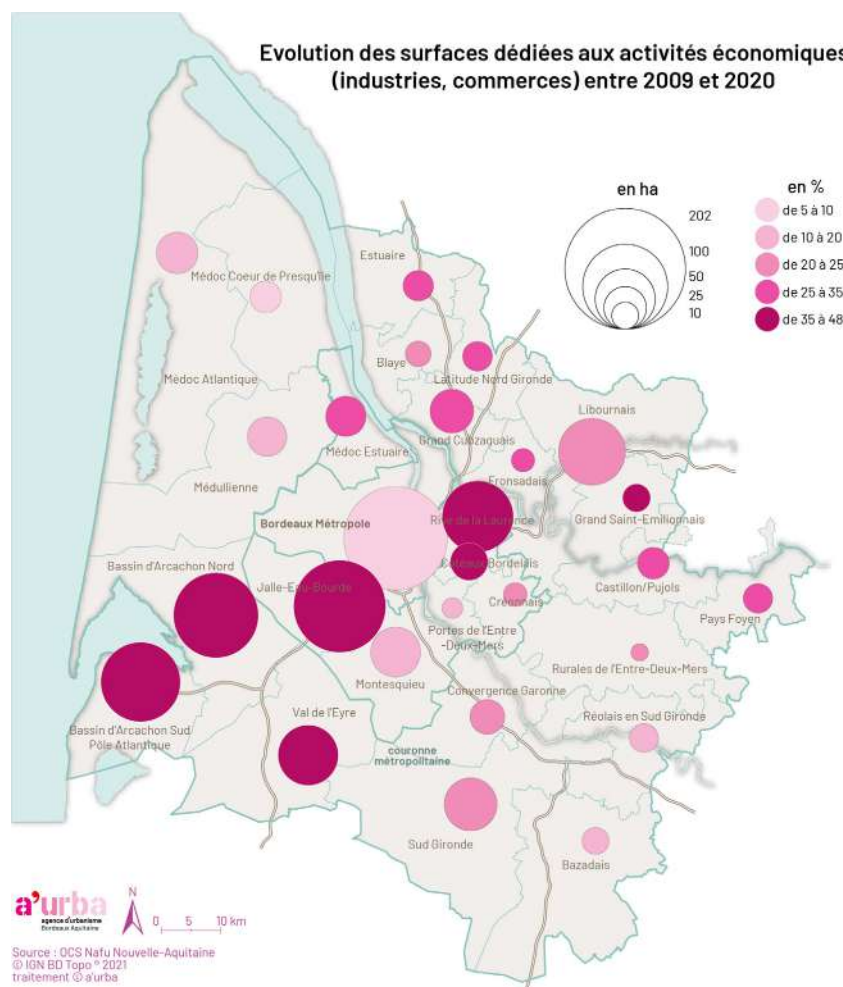
Si les tissus urbains (habitat et mixtes) sont les plus gros consommateurs d'espaces naturels, agricoles ou fonciers entre 2009 et 2020 en Gironde, les emprises des activités industrielles et économiques ont augmenté presque deux fois plus vite que les espaces résidentiels et mixtes.

### Évolutions entre 2009 et 2020 en Gironde



source : OCS Nafu

### Evolution des surfaces dédiées aux activités économiques (industries, commerces) entre 2009 et 2020



Les deux tiers de la hausse des surfaces des activités économiques en Gironde se concentrent dans sept intercommunalités formant un axe d'Arcachon à Libourne (15 % rien que pour Bordeaux Métropole).

## Un développement économique entre concentration de l'emploi et dispersion foncière

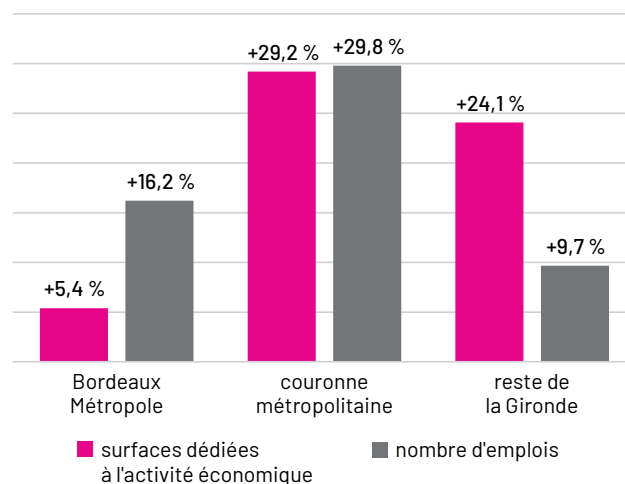
La couronne métropolitaine, la première périphérie entre la métropole et les collectivités hors du SCoT de l'aire métropolitaine bordelaise, est le territoire qui affiche le dynamisme le plus actif en matière de développement économique : autant au niveau des emplois que de l'évolution des emprises utilisées pour les activités de production.

*La métropole bordelaise concentre 63 % des emplois girondins mais 43 % des surfaces dédiées à l'activité dans le département en 2020 (46 % en 2009).*

Lorsque l'on s'éloigne du centre de la métropole bordelaise, le développement économique prend des formes différentes : ce sont davantage les surfaces dédiées aux activités économiques qui augmentent que le nombre de nouveaux emplois. Si la métropole est la principale contributrice à l'évolution de l'emploi, les surfaces économiques sont surtout produites hors de l'aire métropolitaine bordelaise.

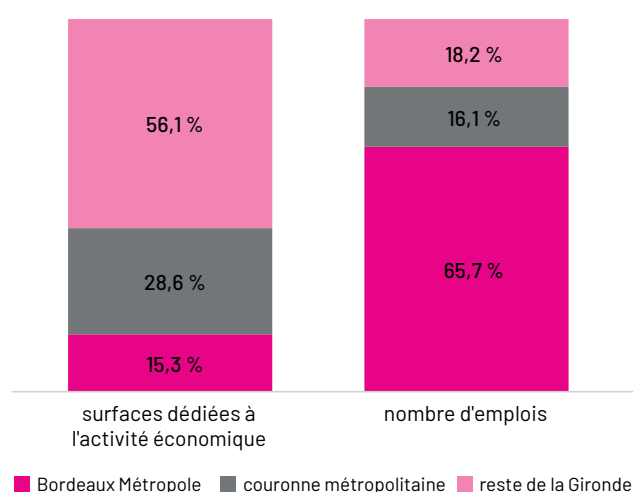
Le desserrement du développement économique girondin est donc tout relatif. La métropole renforce sa polarisation en matière d'emplois. Et les secteurs hors aire métropolitaine appuient leur développement sur un modèle plus extensif, moins sobre en matière de foncier économique.

### Évolutions entre 2009 et 2020 en Gironde



sources : Insee, OCS Nafu.

### Évolutions entre 2009 et 2020 en Gironde



sources : Insee, OCS Nafu

# Définitions et perceptions des ZAE

## Les ZAE : un Objet Urbain Non Identifié

**Souvent considérées comme des impensés urbanistiques, les ZAE ne connaissent pas de définition claire et partagée.**

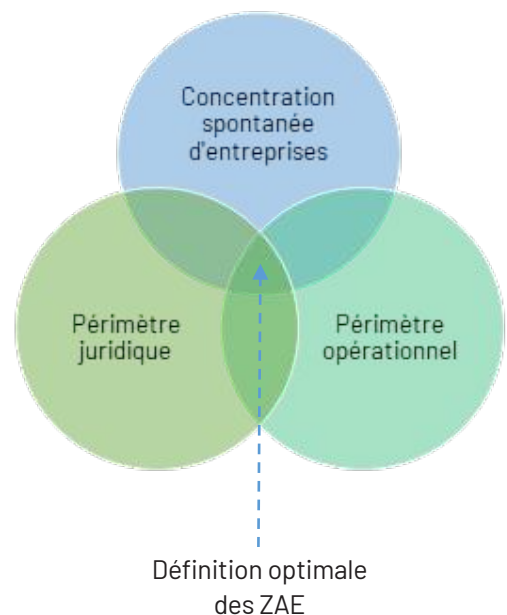
Faut-il simplement les identifier comme **une concentration spatiale d'entreprises** sur un périmètre donné ?

**Ont-elles une existence juridique ?** L'article 220 de la loi « Climat & Résilience » du 24 août 2021 les définit uniquement par leurs fonctions et leurs usages : « Sont considérées comme des zones d'activité économique, les zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire. »

**Où existent-elles de par la volonté de mettre en place une politique publique** sur un espace dédié à l'activité économique, c'est-à-dire comme un espace de projet au sein d'un territoire ? Dans ce cas, leur destination peut se traduire par un zonage dédié inscrit dans un document de planification ou d'urbanisme. Mais d'autres y voient avant tout un périmètre opérationnel qui doit accueillir des projets d'aménagements au service d'entreprises.

**Ces trois logiques (spatiale, réglementaire, de projet) sont parfois concomitantes. Elles créent ainsi les conditions favorables pour une gestion et une organisation fonctionnelle qualitative.**

**Inversement, les zones d'activités « de fait », fruits d'implantations spontanées d'entreprises, sont celles où le risque de dégradation est le plus important en l'absence de vision d'ensemble du site.**



## Les ZAE sont globalement perçues de façon négative

Le faible investissement du champ de l'urbanisme sur l'analyse des ZAE explique l'existence de représentations dominantes, pour ne pas dire de clichés, y compris parmi les professionnels.

### Exemples de représentations dominantes

- Des zones très artificialisées.
- Une faible qualité architecturale avec la fameuse image de la boîte à chaussure.
- Le tout routier avec l'image de grandes nappes de parkings, des infrastructures surdimensionnées et des espaces publics peu qualitatifs.
- Une faible mixité fonctionnelle :
- Des zones où il ne fait pas bon travailler, et encore moins se promener.



## Des objectifs consensuels

Face à ces constats, des objectifs globalement partagés émergent :

- Faire du **cadre de travail un argument d'attractivité** : un appui au recrutement ; des bénéfices d'images pour les entreprises ; du marketing territorial pour les collectivités (verdissement des fonctions productives).
- Améliorer le **bien-être des usagers** des ZAE : services à la personne, offres de mobilité, aménités paysagères...
- **La mutualisation** pour optimiser l'espace, les coûts et gagner en efficacité collective : services aux salariés, services aux entreprises, ressources et gestion des flux, stationnements et espaces partagés de travail...
- **Trouver un modèle économique rentable** appuyé sur les bénéfices de l'intensification (les ZAE comme catalyseur de croissance) : économies d'échelle pour les entreprises ; croissance des recettes fiscales pour les collectivités.
- Garantir les **équilibres territoriaux** et améliorer l'**insertion urbaine** des ZAE.
- **Rendre les ZAE plus « VERTueuses »** en s'appuyant sur plusieurs leviers : renaturer/végétaliser ; retrouver les fonctions des sols ; optimiser la gestion des énergies ; améliorer la gestion de l'eau ; travailler sur les bâtiments.



En 2023, l'a-urba a proposé un moment d'échanges autour des enjeux pour l'avenir des ZAE. Cet événement rassemblant une centaine d'acteurs de la fabrique de la ville, s'est appuyé sur les travaux de l'a-urba, synthétisés dans ce document, sur l'intervention de Pierre-Cécil Brasseur, expert en matière de requalification des ZAE et sur la vision stratégique des techniciens et des élus locaux.

## Restitution de l'évènement

1. Paroles d'expert : « Comment aménager les ZAE de demain » par Pierre-Cécil Brasseur
2. Stratégies de développement des ZAE : deux exemples dans l'aire métropolitaine bordelaise
3. Comment concilier développement économique et sobriété foncière ? Témoignages d'acteurs locaux





## Programme de la conférence

### Dépasser les constats et battre en brèche des idées reçues sur le foncier économique a'urba

### Comment les territoires aménagent-ils leurs ZAE ?

#### Témoignages

##### Le projet de requalification de Bordeaux-Nord

Stéphane **Loussouarn**, responsable du service foncier et immobilier économique.

##### La technopole Montesquieu

**Communauté de communes de Montesquieu.**

##### Le potentiel de végétalisation d'Ecoparc

Alexandre **Vigier**, président de l'entreprise Many-Vigier et a'urba.

### Comment aménager les zones d'activités demain ?

Pierre-Cécil **Brasseur**, directeur associé, cabinet Synopter

### Table ronde :

### Comment concilier développement économique et sobriété foncière ?

#### Avec la participation de :

- Sandrine **Hernandez**, déléguée à la revitalisation des centres-bourgs, au foncier et à l'urbanisme Région Nouvelle-Aquitaine.
- Christine **Bost**, présidente du SCoT de l'aire métropolitaine bordelaise.
- Cécile **Couraoudon**, Direction du Développement économique de Bordeaux Métropole.
- Alexandre **Vigier**, président de l'entreprise Many-Vigier.
- Pierre-Cécil **Brasseur**, directeur associé, cabinet Synopter.

# Paroles d'expert : Pierre-Cécil Brasseur, co-fondateur de Synopter

Synopter est un bureau d'études spécialisé dans l'élaboration de stratégie de développement et de requalification de zones d'activités économiques. Pierre-Cécil Brasseur en est l'un des deux co-présidents. Voici les grandes lignes de son propos lors de la conférence-débat « Quel avenir pour les ZAE ? » :



## **Parler du « demain des zones » plus que de la « zone de demain »**

Le sujet n'est pas de construire de nouvelles ZAE, mais d'essayer de repenser au mieux celles qui existent déjà pour les mettre en adéquation avec les enjeux de demain.

## **Sortir les activités nuisantes de la ville : l'origine du modèle**

Dès 1810, les pouvoirs politiques cherchent à rendre effective la séparation des activités. L'objectif est d'éloigner les activités productives des espaces urbains, principalement pour des questions de nuisance. Cela a engendré une forme de séparation fonctionnelle. À partir des années 1970, le modèle des ZAE périphériques est renforcé par le développement des infrastructures routières et par la démocratisation de la voiture. S'en suivent l'allongement du temps et de la distance entre le lieu de travail et le lieu de résidence.

## **Une logique de juxtaposition sans démarche ensemblière**

Les ZAE fonctionnent aujourd'hui comme des « lotissements » tels qu'ils existent dans le tissu résidentiel, à la différence près que les ZAE s'affranchissent d'une quelconque harmonie architecturale.

Se développe ainsi une juxtaposition d'entreprises industrielles, tertiaires ou logistiques, les fameuses boîtes à chaussures, sans logiques de mutualisation des ressources et des services.

## **La commercialisation massive du foncier comme une fuite en avant**

Les 50 dernières années ont été marquées par la privatisation du foncier dans les zones d'activités. C'est ainsi que sont pensées la plupart des opérations

d'aménagement. Pierre-Cécil Brasseur qualifie ce modèle comme un système de « fuite en avant ». Avec la commercialisation quasi illimitée de foncier, les territoires ont continué à créer de nouvelles zones sans rénover ou requalifier les plus anciennes. Leur qualité s'est peu à peu dégradée aboutissant inexorablement à leur obsolescence.

Ce modèle, plus que dépassé, tant en matière de consommation foncière que de fonctionnement, peine aujourd'hui à se renouveler.

**Seulement 15 à 20 % du sol est bâti dans les parcs français contre 40 % aux Pays-Bas.**

## **Aménagement et développement : une corrélation remise en cause**

Avec ce modèle « extensif », le sol n'est pas considéré comme une ressource limitée dont l'usage doit être optimisé. Le lien entre développement et consommation foncière s'étiole peu à peu. L'aménagement n'est plus un gage de développement de l'emploi, d'où l'intérêt de repenser le modèle en profondeur.

Le ZAN est l'occasion de s'interroger sur ce découplage. En effet, la loi « Climat et résilience » impose aux collectivités locales de faire l'inventaire de leurs ZAE. En observant l'emploi, la fiscalité, l'occupation foncière et la vacance, l'État introduit des critères pour mesurer l'impact des ZAE et leur efficacité.

« Le point de départ [pour aménager une ZAE], ce n'est pas de chercher un lieu qu'on bâtit, mais un lieu pour installer une table ou un food truck. »

### **Des niveaux d'usage trop faibles pour garantir la rentabilité fiscale**

Les ZAE ne rapportent qu'assez peu aux collectivités. Selon Synopter, la moitié des cotisations sont mobilisées pour conserver un niveau de fonctionnement minimum. La consommation excessive d'espaces fragilise la rentabilité fiscale pour les collectivités locales.

Le niveau d'usage trop faible touche également les bâtiments. À la faible densité s'ajoute en effet l'obsolescence du bâti. Avant même d'être considérés comme des friches, de nombreux locaux passent par la case « hors marché » en basculant dans le parc de seconde, voire de troisième main.

### **La nécessité de changements rapides et profonds**

Pierre-Cécil Brasseur emploie le terme de « bifurcation » pour signifier l'urgence à l'action face au contexte de mutations sociétales, économiques et écologiques. La tâche semble au premier abord bien difficile tant le modèle actuel est ancré dans les pratiques des aménageurs, des professionnels de l'immobilier et des entreprises.

Il nous invite à voir les choses sous un autre angle en considérant ce patrimoine dégradé comme une opportunité de faire autrement.

« Oublions la transition : nous sommes à l'heure des bifurcations ! »

## **Comment « faire mieux » ?**

### **Adapter les documents d'urbanisme en faveur de l'optimisation foncière**

La diminution des marges de recul par exemple peut faire gagner jusqu'à 40 % du foncier à l'échelle d'une parcelle. En Hollande, illustration chère à Brasseur : il y a très peu de vide en comparaison avec la France.

### **Rénover et moderniser le bâti**

Dans de nombreuses zones, les bâtiments sont sous-exploités, et ne sont ni réutilisés ni rénovés. Pourtant, il existe déjà plusieurs solutions disponibles « sans toucher à la coque extérieure ». Il y a en effet un large panel de moyens d'intensifier les usages des bâtis, pour sortir du dogme « construction /destruction ».

### **Renouer avec la verticalité**

La notion de densification verticale n'est pas nouvelle. Elle était même très répandue à la fin du 19<sup>e</sup> et au début du 20<sup>e</sup> siècle. Les années 50 marquent la fin de ce modèle.

Le développement de la voiture, des infrastructures de transport et la forte disponibilité foncière ont fait sauter les contraintes d'optimisation de l'espace.

### **Mutualiser les espaces pour intensifier les usages**

De nombreuses fonctions peuvent être mutualisées comme les salles de réunion, le stationnement, les lieux de convivialité, de stockage, les plateaux techniques ou encore le parc automobile.

Il faut ainsi parvenir à augmenter la fréquentation au sein même de la zone. L'intensification des usages favorise une appropriation de l'identité de la zone et permet d'économiser du foncier.

### **SYLVA - PARC D'ACTIVITÉS PAYSAGER - Transition douce entre activités et habitation**



LIEU : Eysines.

Année : 2021.

Maîtrise d'ouvrage : Réalitésimmobilier.

Maître d'œuvre : DUNCAN LEWIS Architecte.

Programme : Aménagement d'un parc d'activités.

Surface de plancher : 6 500 m<sup>2</sup>.



### Un gestionnaire de zone unique

Cette modalité est très peu présente en France. Le but est de s'assurer le bon fonctionnement du parc, et surtout de la création de « synergies » entre les entreprises et les usagers. Intrinsèquement, le développement de services est aussi l'une des tâches d'un gestionnaire.

### Concevoir les zones d'activités comme des « villages »

Aujourd'hui, des « villages d'entreprises » se développent de plus en plus. Dans les modèles anglo-saxons, on parle d'« amenities and facilities » pour désigner le fait d'avoir un cadre épanouissant, tant pour les usagers que pour les entreprises.

Souvent, les « pôles de services » y ont une place centrale donnant un effet « place du village » qui contribue à la convivialité.

Faire mieux et faire plus c'est essayer de générer de la vie dans ces zones, sans nécessairement entrer dans une forme de mixité fonctionnelle avec de l'habitat. Et pour ce faire, il faut créer de l'animation associative tant sportive que culturelle.

#### VALBONNE CITÉ ARTISANALE - La place du village



LIEU : Valbonne.

Année : 2007.

Maîtrise d'ouvrage : Ville de Valbonne.

Maîtrise d'œuvre : Comte & Vollenweider.

Programme : Ateliers.

Surface de plancher : 4 500 m².

### Passer de la parcelle à l'ilot

Le raisonnement en terrain ou en lot semble dépassé, et l'avenir se trouve dans l'idée d'un commun reposant à la fois sur le mode de gestion et l'aménagement. La ressource en eau par exemple, exige une réflexion qui va au-delà des découpages parcellaires. L'ilot est l'unité minimale pour une gestion plus efficace et plus économe. Pour cela, il est nécessaire de faire évoluer le droit de l'urbanisme qui aujourd'hui ne favorise pas cette idée de « commun ».

### Faire émerger des synergies

C'est la condition sine qua non pour enclencher le processus de bifurcation. Les entreprises doivent réinventer ensemble de nouvelles façons d'investir leurs sites. On ne peut pas faire d'économie circulaire par exemple, sans ces synergies, sans ces regroupements et ce fonctionnement commun entre plusieurs entreprises et usagers. Pour cela, il faut définir des lieux, des points de convergences pensés comme des centralités. Aujourd'hui, des initiatives portées par les activités artisanales commencent à émerger autour de la mutualisation des équipements. Les startups industrielles vont plus loin en cherchant ces synergies avant même de chercher des locaux et des parcelles.

### La rareté foncière comme nouvelle donne

L'optimisation du foncier n'est plus une option : le ZAN, la perte d'attractivité des zones ainsi que leur manque de rentabilité fiscale imposeront un renouvellement du modèle dans la décennie à venir.

Le rôle de la collectivité, et plus précisément des EPCI, doit changer. Les ressources étant rares, voire manquantes, la puissance publique doit se poser en garante de leur partage. À l'initiative des acteurs privés cette fois-ci, il est nécessaire d'engager un « mouvement collectif » pour faire évoluer tant les pratiques que les usages des ressources naturelles et humaines. On doit donc notamment favoriser la création de clubs d'entreprises. L'état pourrait avoir un rôle clé en faisant du renouvellement des ZAE une cause nationale pour une réindustrialisation « modérée » des territoires.

« Le rôle de la collectivité, ce n'est pas de raisonner uniquement en termes de plan définitif, mais plutôt de se dire « par quoi on commence ? ». Je pense que les premiers pas pratiques doivent s'orienter vers la convivialité et l'animation. »

### **Des services et des lieux pour les usagers de la zone**

L'implantation de commerces et d'équipements doit être régulée pour éviter un effet d'éviction des activités productives. Des prestataires privés choisissent en effet de s'installer dans une ZAE pour bénéficier d'un prix du foncier attractif.

Pierre-Cécil Brasseur donne l'exemple d'une crèche. On peut également penser à certaines pharmacies ou boulangeries qui occupent des surfaces importantes dans les ZAE alors qu'elles répondent plus à des logiques de centralités urbaines. Quant à la mixité activité/habitat, elle doit clairement faire figure d'exception.

« Il ne faut pas mettre dans les zones d'activités ce que l'on pourrait mettre ailleurs. »

## **Comment faire concrètement ?**

Pierre-Cécil Brasseur évoque plusieurs leviers :

- **Sensibiliser les acteurs privés - aménageurs, promoteurs et utilisateurs - aux enjeux d'intensification des usages.**
- **Mettre à disposition une ingénierie pour aider les acteurs privés à bâtir un projet d'aménagement. L'intervention d'un architecte programmiste peut ainsi être proposée.**
- **Pour les collectivités, intégrer la convivialité et la mutualisation comme préalable au projet.**
- **S'assurer qu'il n'y ait pas de blocage réglementaire en adaptant les documents d'urbanisme aux enjeux de mutualisation et d'intensification des usages.**
- **« Prendre la main » sur des lieux stratégiques en utilisant les outils existants comme le droit de préemption. Le rôle des Établissements Public Foncier doit être central.**
- **Lorsque la complexité des situations l'exige, « déclencher » le projet urbain via des opérations d'aménagement.**

### **SOPREMA - BÂTIMENTS D'ACTIVITÉ DURABLES - Compacité**



LIEU : Pellouailles-les-Vignes

Année : 2020

Maîtrise d'ouvrage : SCI Les terres de Khatanga - SOPREMA

Maître d'oeuvre : 3A Architecte REDOIS-SURGET

Programme : 1 bâtiment industriel + 1 bâtiment tertiaire

# Stratégies de zone : deux exemples dans l'aire métropolitaine bordelaise

Lors de cette conférence, deux démarches locales ont été présentées pour illustrer la diversité des configurations territoriales. Michel Dufranc, Vice-Président de la Communauté de Communes de Montesquieu, a retracé l'histoire de la Technopole de Montesquieu, de sa création en 1989 à son projet d'extension dans les deux années à venir. Ce site, qui accueille des activités à forte valeur ajoutée dans un environnement remarquable est aussi caractérisé par sa localisation en périphérie de la métropole bordelaise.

Changement de décor, avec Stéphane Loussouarn, responsable du service « foncier et immobilier économique » de Bordeaux Métropole, qui a quant à lui exposé le projet de requalification de la zone d'activités de Bordeaux Nord. Ce site qui accueille de l'activité économique dite « ordinaire », par opposition à des activités à forte valeur ajoutée, doit aujourd'hui être repensé dans sa stratégie de développement et dans son insertion urbaine.

## TECHNOPOLE MONTESQUIEU : L'INNOVATION ENTRE VIGNOBLE ET FÔRET



Date de création : 1989.  
Surface : 45 ha.  
Projet d'extension : 18 ha.  
Procédure d'aménagement : ZAC.  
Maîtrise d'ouvrage : Communauté de Communes de Montesquieu.  
Types d'activités : tertiaire supérieur, haute technologie, innovation, Fablab, co-working.  
Filières : viti-viniculture, bio-technologies, sciences de l'ingénieur, écotechnologies et aéronautique.  
Près de 200 entreprises, environ 2 000 emplois.

### STRATÉGIE

- Réaliser une extension de 18 ha en faveur de l'économie innovante.
- Ne plus s'étendre au-delà.
- Densifier l'activité à l'intérieur du site.
- Reprendre la maîtrise du foncier non-exploité par les entreprises.
- Créer une desserte en transport collectif depuis la gare de Saint-Médard-d'Eyrans.
- Adhérer à ZIRI (Zone d'Intégration des Réseaux Intelligents) déployé par Technowest.
- Renforcer l'animation de la zone en lien avec les entreprises.

### ATOUTS

- Cadre de travail remarquable.
- Qualité environnementale et paysagère.
- Attractivité pour les entreprises innovantes.
- Existence d'un PDIE.

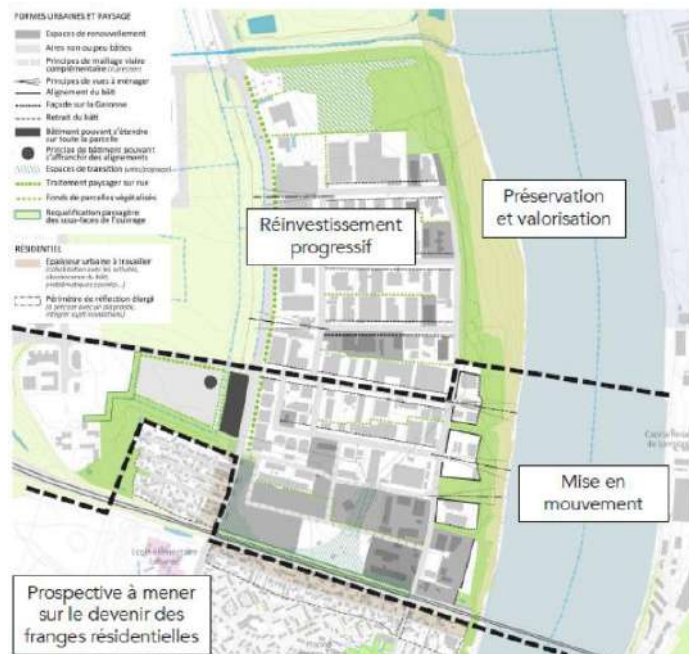
### FAIBLESSES

- Distance à la métropole bordelaise.
- Coût du logement pour les salariés.





## ZONE D'ACTIVITÉS DE BORDEAUX NORD : REQUALIFIER L'ÉCONOMIE ORDINAIRE



Date de création : années 1990.

Surface : 150 ha.

Maîtrise foncière quasi-exclusivement privée.

Types d'activités : commerce de gros, entreposage.

Environ 2 700 emplois.

Présence d'un centre routier.

Prégnance des milieux aquatiques.

Desserte en tramway.



### STRATÉGIE

- Donner une vision d'ensemble de la zone grâce à un Schéma Directeur.
- Préserver les formes paysagères en lien avec le fleuve et les jalles.
- Mettre en mouvement pas à pas la partie sud de la zone.
- Densifier le cœur de zone autour de la logistique.
- S'appuyer sur le dynamisme de l'association d'entreprises.

### ATOUTS

- Desserte en TC.
- Proximité de la rocade.
- Qualités environnementale et paysagère.
- Potentiel de mutabilité.
- Réseau d'entreprises actif.

### FAIBLESSES

- Peu de maîtrise foncière.
- Environnement urbain contraint.
- Pas de logique de zone.



# Comment concilier développement économique et sobriété foncière ?

## Témoignages d'acteurs locaux

### Table ronde

Comment les activités économiques arrivent-elles à « faire ville » et contribuent au développement des projets de territoire dans leur ensemble ? Éléments de réponses selon les périmètres d'actions des différents acteurs, en resserrant la focale d'une échelle à l'autre : de la région à l'entreprise et sa parcelle, en passant par l'aire métropolitaine et la métropole.

**Sandrine Hernandez**, conseillère Région Nouvelle-Aquitaine, déléguée à la revitalisation des centres-bourgs, au foncier et à l'urbanisme.

La Région est chef de file du développement économique (approche filières) et de l'aménagement du territoire. Ses stratégies s'incarnent notamment à travers sa feuille de route Néo Terra et le Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (Sraddet).

**Christine Bost**, présidente du SCoT de l'aire métropolitaine bordelaise.

Outils de planification, le SCoT est porteur d'un projet de territoire qui couvre des espaces divers, qui vont du cœur métropolitain bordelais jusqu'aux premiers territoires ruraux du département, en s'organisant notamment autour de communes périurbaines.

**Alexandre Vigier**, président de l'entreprise Many.

Entreprise spécialisée dans l'aménagement de véhicules utilitaires, installée dans la zone Ecoparc à Blanquefort.

**Cécile Couraudon**, Direction du développement économique de Bordeaux Métropole.

La métropole a la compétence création, aménagement et gestion des zones d'activités. Avec son nouveau Schéma de développement économique métropolitain voté en 2021, la collectivité vise à enrichir et simplifier l'offre de services aux entreprises, en adaptant notamment l'offre foncière et immobilière.

*« Bordeaux est sur le podium des métropoles les plus encombrées. On ne peut pas continuer à gloutonner le développement économique. Je rêverai qu'on quitte le podium de la thrombose. »*

Christine Bost



## Concilier des enjeux autant spatiaux qu'économiques

En matière d'aménagement, un des **axes prioritaires** des politiques publiques est de viser à un certain **équilibre territorial**. Le Sraddet de Nouvelle-Aquitaine cherche à « *équilibrer l'aménagement au sein même de la région en veillant aussi à toutes les particularités de chacun des territoires* ». Une des premières ambitions est celle de la réindustrialisation des territoires les moins denses, avec « *l'usine à la campagne* » par exemple. Mais les actions cherchent aussi à **réinvestir certains espaces sous-utilisés** en « *optimisant les espaces économiques existants et en reconquérant les friches, les parcelles libres, les parcelles mutables, les délaissés économiques* ».

Cette équité territoriale doit se décliner à différentes échelles. Les SCoT construisent aussi des armatures territoriales qui doivent répartir les différentes **fonctions productives et résidentielles** des territoires (logements, emplois, services, mobilités). Et à une échelle plus fine, il est aussi nécessaire de **faire dialoguer les différents acteurs des métiers de l'aménagement du territoire** (développement économique, urbanisme, aménagement urbain, habitat, équipements, environnement...), même au sein d'une grande collectivité comme une métropole. Ceci afin d'éviter les « *oppositions d'usages* » et ne pas avoir à sacrifier une qualité d'un territoire pour une autre. Il y a besoin de « *casser les tuyaux pour faire plus de transversalité* ».

Le poids d'une agglomération dynamique, autant en matière d'habitants que d'emplois, comme Bordeaux Métropole impacte fortement ces équilibres locaux. L'attractivité de ce territoire et l'intensité de sa métropolisation ont abouti à une forte concentration des activités économiques sur un périmètre relativement limité, et à ses conséquences en matière de congestion urbaine.

Ce succès a été porté par des politiques publiques, mais désormais la question du **desserrement des activités**

**économiques métropolitaines** vers ses territoires périphériques se pose et doit être accompagnée par les collectivités locales.

Une des premières conséquences est l'éloignement entre lieux de travail et lieux de vie. Au-delà des impacts environnementaux et des coûts sociétaux (temps de

déplacements, coûts des transports, capacités financières à se loger), les entreprises en sont aussi les victimes avec **une**

**baisse de leur attractivité** en matière d'emplois. Ces contraintes pour les travailleurs peuvent devenir des freins au développement des entreprises en matière de recrutement, et même pour maintenir des effectifs salariés.

« **Plus la Métropole est attractive, moins l'entreprise l'est.** »

Alexandre Vigier

## Quels leviers pour aménager des espaces d'activités économiques plus vertueux ?

Le premier besoin identifié est de **coordonner les politiques publiques**, de maintenir un véritable **dialogue territorial**, et ceci à toutes les échelles. Il s'agit de mettre en place des **synergies** avec davantage d'acteurs, y compris, et surtout les privés. Des **entreprises** invitent à ce que « *les collectivités se mêlent de leurs affaires* » pour les

aider dans les aménagements nécessaires à l'amélioration de leurs espaces de travail. Parfois les politiques publiques ne sont pas assez ambitieuses en matière de protections

environnementales. Et dans ce cas un entrepreneur qui dit « *militer pour le ZAN* », pour être fidèle à ses convictions, en vient à faire des arbitrages et, par exemple, à artificialiser moins que ce que le règlement du document d'urbanisme autorise.

Pour les acteurs publics, il s'agit d'un travail quotidien de **sensibilisation, de pédagogie, de conseils** pour accompagner les acteurs économiques sur les modalités d'aménagement de leurs terrains et bâtiments. Il s'agit de s'inspirer des outils déjà testés en matière d'habitat ou d'aménagement public par exemple. L'**ingénierie** à mettre en place pourra aussi être mutualisée et bénéficier à plusieurs territoires comme peuvent la coordonner les SCoT. Pour une collectivité comme Bordeaux Métropole la mue doit être aussi radicale : afin de ne plus faire un travail « *d'agent immobilier* » pour les entreprises, il faut « *démultiplier les façons de faire, expérimenter* » et viser à mettre en place une « *ingénierie renforcée* » qui **accompagne les porteurs de projets** sur différentes dimensions :

- partir du local, du site, des besoins des entreprises ;

« **La bifurcation, on ne va pas la faire seuls, il faut aussi que les acteurs économiques prennent ce chemin avec nous.** »

Cécile Couraudon

« **Garder ce regard de sobriété foncière, mais anticiper pour ne pas limiter non plus la capacité des territoires à se développer.** »

Sandrine Hernandez



- faire évoluer les modes de montage : dissocier la propriété foncière de l'occupation, intégrer la question de la péréquation pour les opérateurs ;
- expérimenter et investiguer de nouveaux modes de faire via des appels à manifestation d'intérêt ou des chartes d'aménagement par exemple.

À une échelle plus large, les accompagnements, comme ceux pilotés par la Région, portent d'abord sur des moyens en matière de connaissance, avec un travail de veille et avec des dispositifs d'observation mis à disposition des territoires. Les outils de **contractualisation** sont aussi un levier financier fort de la Région en engageant les signataires et en déterminant certaines aides sur des critères d'éco-conditionnalité par exemple (notamment sur la gestion économe des ressources).

Enfin, c'est aussi **à l'échelle de l'entreprise** que des solutions peuvent être mises en place. Many, par exemple, a amélioré le cadre de travail de ses salariés en aménageant certaines aménités sur son site : aire de pique-nique, terrain de pétanque, verger, espace de détente/bar,... L'enjeu est de taille et, au-delà des coûts, les gains semblent partagés puisque l'entreprise bénéficie d'un fort retour sur investissement en améliorant son image et son attractivité en matière d'emploi. Cette « *marque employeur* », plus lisible et valorisante, bénéficie au développement économique de l'entreprise et elle répond aux nouvelles attentes sociétales exprimées désormais par les travailleurs : « *des collaborateurs plus jeunes qui arrivent dans l'entreprise nous challengent pour aller plus vite, plus fort* ».

**« Il y a une faible corrélation entre l'extension de zones d'activités, avec sa consommation d'espace, et la création d'emplois. »**

Sandrine Hernandez

**« L'aménagement des zones d'activités est un peu le « parent pauvre » de l'urbanisme. »**

Christine Bost

## Morceaux choisis sur les ZAE

**« Parler de verticalité dans les appels à manifestation d'intérêt pour revenir à une production dans les étages. »**

Cécile Couraudon

**« Pour installer l'entreprise, la collectivité nous a dit : vous pouvez bétonner jusqu'à 85 % de votre foncier... mais surtout, ramenez des emplois. »**

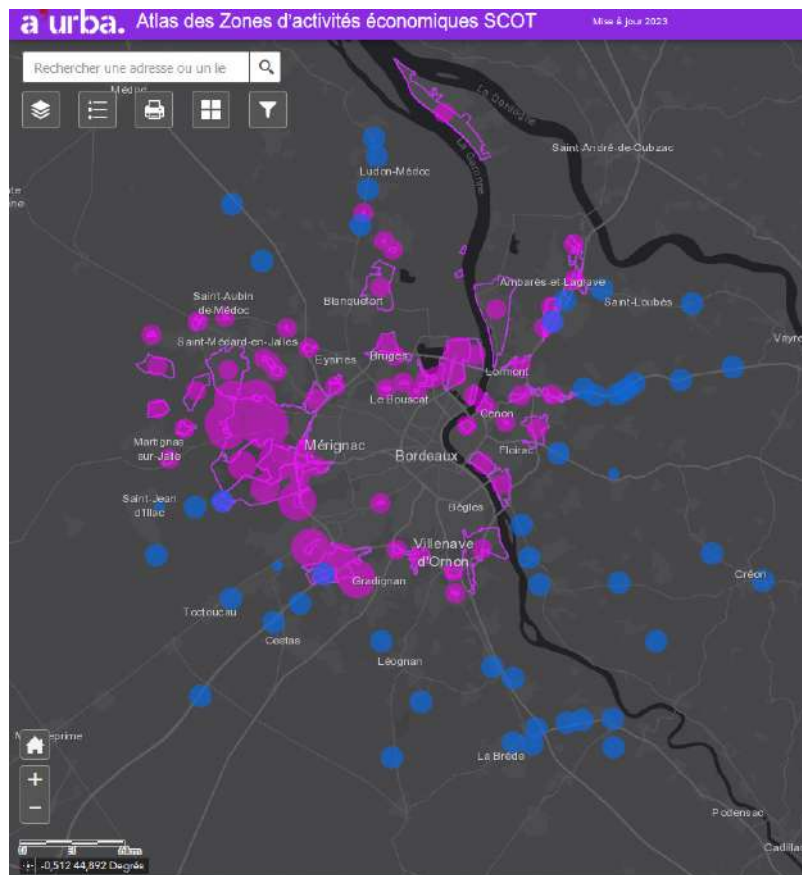
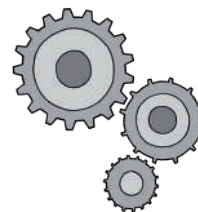
Alexandre Vigier

# Pour aller plus loin : premières pistes d'outils

Au-delà des constats, la mise en œuvre de stratégies de développement et de requalification des ZAE nécessite de recourir à une ingénierie s'appuyant sur des modalités diverses : de la production d'éléments d'observation au préalable, jusqu'à des actions foncières, financières ou qui régissent les droits à construire. Les premiers outils identifiés ici s'appuient principalement sur des capacités à maîtriser le foncier et à encadrer son organisation. Ils peuvent aussi s'accompagner de dispositifs au service de l'amélioration de la qualité et du fonctionnement des zones d'activité : mobilité, qualité architecturale et paysagère, gestion des ressources, réseau d'acteurs.

Nature de l'outil / Enjeu	Optimisation et maîtrise du foncier	Qualité du site
<b>Connaissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire des ZAE.</li> <li>• Observatoires locaux des ZAE et de l'immobilier d'entreprises.</li> <li>• Inventaire des friches.</li> <li>• Fichiers fonciers (DGFIP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude d'impact environnemental</li> <li>• Diagnostic mobilité</li> </ul>
<b>Orientation stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SRADDET.</li> <li>• Projet d'Aménagement Stratégique (PAS) du SCoT.</li> <li>• Projet d'Aménagement et de Développement Durable (PADD) et Orientation d'Aménagement et de Programmation (OAP) du PLU.</li> <li>• Schéma de développement économique et d'accueil d'entreprises.</li> <li>• Opération d'aménagement (ZAC, Plan guide, Plan d'Aménagement d'Ensemble, Grande Opération d'Urbanisme...).</li> <li>• Appel à projets et Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Label.</li> <li>• Chartes paysagères / architecturales</li> <li>• Chartes d'engagement sur les pratiques des entreprises.</li> <li>• Soutien à la RSE.</li> <li>• Plan de Mobilité.</li> </ul>
<b>Financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonds européens : FEDER, LIFE.</li> <li>• Fonds nationaux : France Nation Verte, France Relance, Territoire d'Industries.</li> <li>• Conseil régional : aides aux entreprises pour leur transition (Usine du Futur).</li> <li>• EPCI : aides à l'immobilier d'entreprises et à l'aménagement.</li> </ul>	
<b>Synergie / Collectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association Syndicale de Propriétaires (ASP).</li> <li>• Association Foncière Urbaine (AFU).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de site.</li> <li>• Groupement collaboratif : Groupement d'Intérêt Économique (GIE), Groupement d'entreprises (GE), Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC).</li> <li>• Plateforme collaborative.</li> <li>• Club d'entreprises.</li> </ul>
<b>Intervention opérationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document d'Orientations et d'Objectifs du SCoT (DOO).</li> <li>• Règlement du PLU.</li> <li>• Servitudes : inconstructibilité temporaire, emplacement réservé.</li> <li>• Droit de Préemption Urbain (DPU).</li> <li>• Fiscalité : majoration de la taxe foncière sur les propriétés non-bâties, taxe sur les friches, versement de sous-densité.</li> <li>• Bail à construction / bail emphytéotique.</li> <li>• Bail Réel Solidaire (BRS).</li> </ul>	

# Atlas des ZAE du SCoT de l'aire métropolitaine



L'a-urba a développé une application interactive sur les zones d'activités économiques de l'aire métropolitaine bordelaise. Où se situent-elles ? Quelles entreprises y sont implantées ? À qui appartient le foncier ? Comment l'optimiser ?

Conçu comme un atlas, elle apporte aux acteurs du développement économique et aux techniciens locaux une vision synthétique des zones dédiées à l'accueil d'entreprises.

Il peut être utilisé comme un support de connaissances mobilisables en permanence dans le cadre de la réalisation de projets.

Les informations contenues dans l'application peuvent également servir d'aide à la décision dans la conception des documents-cadres de développement.

## Deux entrées ont été retenues :

La première, dans l'esprit d'une monographie, nommée « fonctionnement économique » permet de visualiser la composition de la zone ainsi que son poids au sein de Bordeaux Métropole.

Sont représentés : la vocation des parcs, les établissements de plus de 10 salariés, les emplois et l'accessibilité.

La seconde entrée, intitulée « analyse foncière », offre une lecture de l'occupation bâtie à l'échelle des unités foncières. Elle permet ainsi de mesurer les emprises non construites. En précisant la domanialité et les contraintes ayant une incidence sur la constructibilité, il s'agit de premières indications sur le potentiel de densification des espaces monofonctionnels de la métropole.