



**PRÉFÈTE  
DU RHÔNE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction  
Départementale des  
Territoires



**Observatoire**  
des zones d'activités du Rhône

# AMÉNAGEMENT ÉCONOMIQUE ET SOBRIÉTÉ FONCIÈRE

Guide méthodologique pour  
l'élaboration d'une stratégie  
vertueuse





## UN GUIDE, À DESTINATION DES SERVICES PORTANT LES POLITIQUES D'AMÉNAGEMENT ÉCOLOGIQUE

Vous allez prochainement réviser vos documents d'urbanisme ?

Vous souhaitez prendre en compte les attentes et besoins des entreprises ?

Vous souhaitez rendre vos zones d'activités plus performantes en matière de transition écologique ?

Vous réfléchissez à lancer une démarche de requalification des zones d'activités ?

Vous souhaitez engager votre territoire dans la trajectoire ZAN introduite par la loi Climat et Résilience ?

Une réponse positive à l'une de ces questions ? **Ce guide s'adresse à vous.**

Issu d'un travail collaboratif des partenaires de l'OZAR animé par la DDT du Rhône, ce guide a pour objectif d'**accompagner la réalisation ou la révision d'une stratégie d'aménagement économique, d'être un référentiel** à l'attention des parties prenantes dans l'aménagement économique du territoire, en prenant en compte :

- les enjeux du territoire ;
- les attentes de niveau national en matière de sobriété foncière ;
- en proposant une méthodologie de projet ;
- et en détaillant les attendus de ce type de document.

Il propose également une ouverture sur des éléments plus qualitatifs à intégrer au sein du projet global (optimisation foncière, architecture en ZAE, label qualité...).

Il a vocation à évoluer au gré des retours d'expérience des partenaires de l'Ozar.

### Qu'est-ce que l'OZAR ?

- Créé en août 2008, l'**Observatoire des Zones d'Activités économiques du Rhône** rassemble aujourd'hui 11 partenaires afin d'établir une vision partagée des zones d'activités économiques présentes sur le territoire et de leur évolution dans le temps.
- Par le pilotage d'une **base de données géolocalisée** des zones d'activités économiques et des établissements qui y sont implantés, cet observatoire partenarial a vocation à partager l'information et à servir de référence à une meilleure connaissance de l'évolution de l'aménagement économique du territoire.

## S'IL NE FALLAIT RETENIR QUE QUELQUES NOTIONS...

**1** Des **changements de paradigme** en matière de sobriété foncière sont au coeur du contexte législatif actuel.

**2** Les outils instaurés par l'État aux niveaux national et régional en matière de développement économique sont :

- la **réalisation d'un inventaire**, prévu par la loi Climat et Résilience, du 22 août 2021, qui comprend :
  - un état parcellaire des unités foncières en zones d'activités ;
  - l'identification des occupants ;
  - et le calcul du taux de vacance ;
- un **recensement des friches** et la justification des nouveaux projets via l'élaboration d'une **stratégie de développement économique**, tels que demandés par la stratégie Eau Air Sol déclinée au niveau départemental ;
- la prise en compte de la **séquence Éviter Réduire Compenser**.

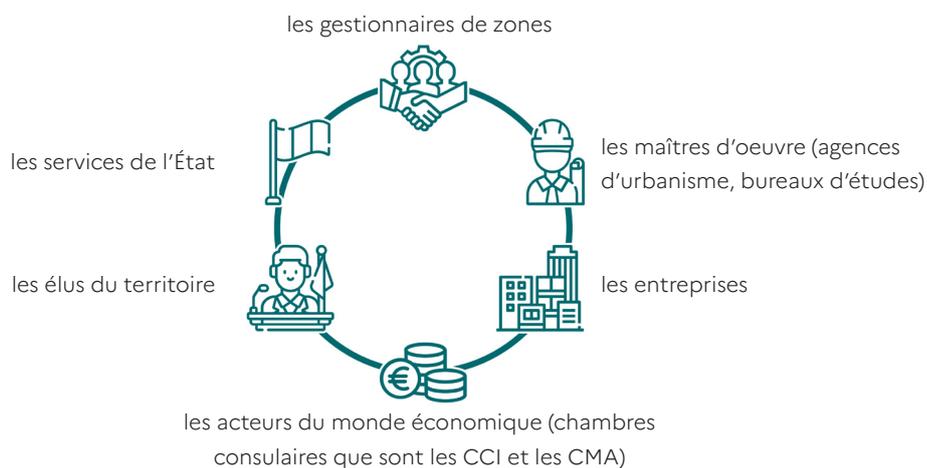
**3** Pour élaborer une stratégie d'aménagement économique , les **étapes de construction** sont :

- le **diagnostic de territoire**, avec identification des filières à développer et localisation du foncier économique disponible, en privilégiant la requalification de l'existant ;
- en confrontant ce diagnostic au projet politique du territoire, l'élaboration d'**orientations stratégiques** ;
- la déclinaison de cette stratégie en **actions concrètes**.

**4** Les conditions de réussite pour passer d'une logique de développement économique à une stratégie d'aménagement économique durable sont :

- une **bonne connaissance du territoire et de son tissu économique** à différentes échelles et des outils pour concrétiser les objectifs en matière de sobriété foncière et de qualité de l'aménagement ;
- un **portage politique** fort, qui nécessite de définir quelle sera la structure décisionnelle ;
- l'**implication du monde économique**, des entreprises ;
- la **pédagogie** en privilégiant les échanges pour s'inspirer des retours d'expériences des différents acteurs même en dehors de son territoire ;
- la mise en place d'un **calendrier de suivi des actions**.

**5** En fonction des étapes en cours, **différents acteurs seront associés par les techniciens en charge de la démarche :**



**6** L'**optimisation et le renouvellement des zones d'activités existantes**, comme la **reconquête des friches**, dans une logique de **qualités architecturale et urbaine**, constituent des leviers vertueux pour permettre aux territoires de se développer tout en se plaçant sur une trajectoire de sobriété foncière.

**7** Le «service après-vente», le fait d'assurer l'**animation et le suivi** de la démarche sur le long terme, de garantir la qualité des espaces, constitue un volet essentiel du projet économique. Il doit être traité dans une logique de gouvernance qui s'étale sur le long terme, avec des outils adaptés et dans un espace de dialogue permanent.



# SOMMAIRE

INTRODUCTION	9
CONSTRUIRE SA STRATÉGIE	13
DÉCLINER SA STRATÉGIE	19
FAIRE VIVRE SA STRATÉGIE	25
TESTEZ VOTRE STRATÉGIE D'AMÉNAGEMENT ÉCONOMIQUE	29
ANNEXE	33
SOURCES / POUR ALLER PLUS LOIN	37



# INTRODUCTION

L'aménagement économique au coeur d'un  
changement de paradigme en matière de  
sobriété foncière

# INTRODUCTION

## L'AMÉNAGEMENT ÉCONOMIQUE AU COEUR D'UN CHANGEMENT DE PARADIGME EN MATIÈRE DE SOBRIÉTÉ FONCIÈRE

Les sols se situent au coeur des grands enjeux environnementaux, comme la disponibilité en eau de qualité, la préservation de la biodiversité, la sécurité alimentaire ou la lutte contre le changement climatique, et ne se renouvellent que très lentement.

En dépit de ce rôle essentiel, les sols subissent sous l'effet des activités humaines des dégradations multiples, telles que l'érosion, la diminution de matière organique, la contamination diffuse et ponctuelle. La satisfaction des besoins en infrastructures ainsi que les changements d'usage de terre et plus globalement l'artificialisation des sols pour l'habitat, l'activité économique et les infrastructures sont à l'origine de ces dégradations.

Pour préserver les sols, la lutte contre la consommation de terres agricoles et naturelles par l'urbanisation est au coeur de la production législative française depuis 30 ans (cf frise ci-dessous).



Le 22 août 2021 la loi Climat et Résilience a introduit l'objectif ambitieux de «**Zéro Artificialisation Nette**» (ZAN).

Cet objectif national devra être atteint d'ici 2050 et engage une trajectoire de baisse de 50% d'ici 2030 du rythme de consommation des espaces naturels, agricoles et forestiers par rapport à celui observé entre 2011 et 2021.

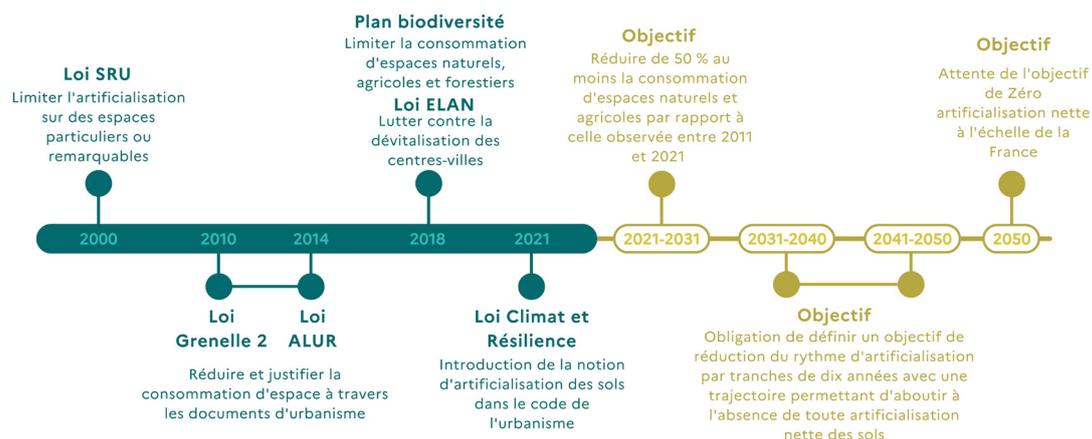
### La loi précise que l'atteinte de l'objectif ZAN résulte de l'équilibre entre :

- la maîtrise de l'étalement urbain ;
- le renouvellement urbain ;
- l'optimisation de la densité des espaces urbanisés ;
- la qualité urbaine ;
- la préservation et la restauration de la biodiversité et de la nature en ville ;
- la protection des sols des espaces naturels, agricoles et forestiers ;
- la renaturation des sols artificialisés.

### Enfin l'article 220 introduit une obligation d'inventaire des zones d'activités économiques du territoire, inventaire qui comprend :

- un état parcellaire des unités foncières composant la zone (surfaces et identification du propriétaire) ;
- l'identification des occupants ;
- le taux de vacance de la zone.

L'inventaire est actualisé au moins tous les six ans.





Exemple d'étalement urbain.

### Quand initier cette réflexion ?

La loi Climat et Résilience demande d'intégrer le ZAN dans tous les documents de planification avec des échéances en cascade : intégration des objectifs dans le SRADDET avant août 2023, puis entrée en vigueur du SCOT avant 2026 et des PLU et cartes communales avant 2027.

L'évolution de ces documents peut-être l'occasion d'initier ou de poursuivre une réflexion en matière de stratégie d'aménagement économique.

En région Auvergne-Rhône-Alpes, l'État s'est doté en 2020 d'une **stratégie Eau Air Sol** avec des objectifs à long terme. Sur le **volet «sol»** cette stratégie régionale prévoit notamment de :

- mobiliser des moyens financiers pour la reconversion des friches, les opérations de désimperméabilisation et de renaturation ;
- promouvoir le développement d'une stratégie foncière et d'une offre de foncier public pour les collectivités.

Décliné au niveau départemental, l'objectif de la feuille de route sur le sol consiste à **accompagner les territoires** à repenser leur modèle d'aménagement basé sur la **sobriété foncière** pour articuler la réponse aux besoins d'aménagement, l'attractivité et le dynamisme du territoire et le respect des ressources territoriales.

Le but est d'accélérer le changement de stratégie par rapport à la ressource «sol», en portant collectivement une stratégie opérationnelle, confortant la séquence «Éviter, Réduire, Compenser» et mettant le devoir de préserver devant le droit de consommer.



Un des 4 axes prioritaires à mettre en place pour atteindre cet objectif est d'**accompagner le changement de modèle d'aménagement**. En matière de développement économique, la feuille de route prévoit la **mise en place d'un certain nombre d'actions** :

«Pour tout nouveau projet de développement économique (création/développement de zones d'activités) ou toute inscription de zones à urbaniser au sein des documents d'urbanisme économiques consommateur d'espaces, les collectivités doivent fournir :

- vacance ou taux d'occupation des zones actuelles et la stratégie de développement économique portée par l'EPCI ;
- une justification par l'impossibilité de réaliser ces projets au sein de l'enveloppe urbaine, de zones d'activités existantes à densifier ou requalifier, au sein de friches existantes ou autres ;
- la présentation d'une **stratégie de développement économique à l'échelle intercommunale** justifiant de l'intérêt de certaines zones.»



Illustration de la vacance en zones d'activités et de la nécessité de travailler sur les surfaces inoccupées.

**Cette publication a vocation à accompagner les collectivités pour répondre à cette dernière exigence en précisant ce que doit contenir une stratégie d'aménagement économique et comment l'élaborer. Le terme « aménagement » est volontairement retenu pour permettre une réflexion stratégique la plus large possible. En effet, une action d'aménagement économique peut prendre différentes formes : création certes, mais aussi optimisation des espaces, densification, extension, revalorisation, etc.**



# CONSTRUIRE SA STRATÉGIE

La compétence économique des EPCI au  
coeur de la démarche

La stratégie d'aménagement économique  
c'est...

Phase 1 : établir un diagnostic de territoire

Phase 2 : élaborer des orientations  
stratégiques

# CONSTRUIRE SA STRATÉGIE D'AMÉNAGEMENT ÉCONOMIQUE

## LA COMPÉTENCE ÉCONOMIQUE DES EPCI AU COEUR DE LA DÉMARCHÉ

Suite aux modifications apportées par la loi NOTRe en date du 7 août 2015 les communautés de communes et communautés d'agglomération ont vu leurs compétences obligatoires et optionnelles étendues.

Ainsi le bloc des compétences obligatoires inclut le développement économique et notamment la création, l'aménagement, l'entretien et la gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire.

Un des changements importants apportés par la loi consiste en la suppression de la mention de l'intérêt communautaire pour les zones d'activités, et depuis le 1er Janvier 2017, l'ensemble des zones d'activités des territoires, existantes ou à venir, relève donc de la seule compétence de l'intercommunalité qui en a désormais l'exercice exclusif.

Néanmoins, vu le faible nombre de PLUi constaté dans certains territoires, bon nombre de zones d'activités continuent d'être gérées au niveau communal via le PLU.

D'où l'intérêt de produire un document stratégique qui permettra de piloter l'ensemble des zones d'activités à l'échelle de l'intercommunalité, en lien avec les objectifs portés par la loi Climat et Résilience et la feuille de route Eau Air Sol cités plus haut.

## LA STRATÉGIE D'AMÉNAGEMENT ÉCONOMIQUE C'EST...



Il convient d'appeler «stratégie d'aménagement économique» le document qui permet :

- de faire l'état des lieux de l'existant. Il s'agit notamment d'identifier les espaces nécessaires à l'aménagement raisonné du

**territoire** (en et hors ZAE) et de favoriser la complémentarité entre économies industrielle, tertiaire, artisanale et logistique afin de maintenir, implanter les entreprises sur le territoire, et leur permettre de se développer et préserver ainsi l'emploi ;

- de **construire ou de consolider le projet politique** d'aménagement économique du territoire, sur la base de réflexions concertées à l'échelle de la collectivité portant sur l'offre existante et sur la pertinence des projets d'aménagement de zones d'activités ;
- de **planifier et structurer l'offre** d'accueil en s'interrogeant sur la typologie des sites, le parcours d'entreprise, l'offre foncière, le niveau de service, la justification des projets des zones existantes, ou sinon les conditions d'extension ou de création de zones.

Selon l'étude Sobriété foncière dans les zones d'activités pilotée par les DDT de l'Ain et de l'Ardèche (juillet 2022), la démarche permet de prioriser les aménagements à réaliser (renouvellement, requalification...) afin d'organiser le développement à long terme, et d'optimiser les occupations foncières.

Une stratégie d'aménagement économique va donc au-delà d'un simple schéma d'accueil des entreprises ou d'un schéma territorial des zones d'activités.

Il ne s'agit pas non plus d'un document de planification ou de programmation qui délimite uniquement une somme d'actions.

**Par essence il s'agit d'une démarche à périmètre intercommunal, elle doit donc dépasser la simple accumulation de souhaits d'aménagements communaux, et être un véritable projet partenarial porté sur l'ensemble d'un territoire.**

Les grandes étapes de la démarche sont :

PHASE 1 → Construction du diagnostic

Élaboration d'orientations ← PHASE 2

PHASE 3 → Déclinaison en axes et actions

## PHASE 1 : ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE

Destiné à favoriser les réflexions et les échanges entre acteurs, pour ensuite définir des objectifs et une stratégie, le diagnostic permettra de **comprendre le territoire, ses dynamiques et ses enjeux**, de façon aussi complète que possible.

Il identifiera les singularités du territoire, du fait notamment de son histoire, sa morphologie, sa culture, sa vie sociale... Il repérera ensuite les dynamiques à l'oeuvre, les potentialités, pour les conforter et les développer.

Un diagnostic pertinent est un document dont le lecteur retiendra des lignes de forces, des constats structurants ainsi qu'un ensemble de questions auxquelles il faudra répondre pour construire la stratégie.

Il s'agit donc d'un préalable à la réflexion. Idéalement il sera élaboré avec l'appui d'un expert extérieur afin de tenter d'objectiver la situation.

### LE CHOIX D'UN PÉRIMÈTRE

En préalable au lancement de la démarche, se pose la question du périmètre géographique sur lequel la bâtir. En raison de sa compétence en matière d'économie l'échelle de l'EPCI semble être à privilégier.

Mais il ne faut pas s'empêcher d'examiner ce qui se passe en dehors de ce périmètre (géographie, types d'entreprises implantées...). Par exemple les notions de bassin d'emplois ou de bassin de vie sont pertinentes au regard du rapport des habitants au territoire. Cela implique une collaboration avec les EPCI voisins.

Dans le cadre du SCoT, le diagnostic examine la consommation d'espace de l'habitat et des activités économiques.

Sur le volet économique, le projet d'aménagement stratégique (PAS) définit des objectifs de

maîtrise du développement et encourage le renouvellement urbain.

### LA COLLECTE DE DONNÉES

Plusieurs approches complémentaires entre elles peuvent être mobilisées :

**Étudier ce qui a déjà été écrit** sur le territoire afin de le situer dans son environnement et le comparer avec les territoires voisins (études généralistes, sur les risques, rapports rédigés par des étudiants...).

On recherchera également les diagnostics effectués dans le cadre de la rédaction des documents d'urbanisme précédents. Une lecture critique de ces documents constituera une bonne première approche. Attention tout de même à l'obsolescence ou au caractère parfois «orienté» de certains documents.

Puis la **collecte de données complémentaires** doit permettre d'actualiser ou de compléter l'analyse documentaire, avec la mise en exergue des points forts/points faibles et des principaux enjeux.

A noter que les données peuvent être produites localement par des observatoires comme l'OZAR, les agences d'urbanisme... À vérifier, donc, avant de partir à la recherche de données auprès d'organismes nationaux !

### Exemples d'indicateurs utiles :

- Démographie
- Emploi (profils d'emplois en et hors ZAE)
- Filières économiques
- Déplacements des salariés en et hors ZAE
- Foncier économique (état des lieux des ZAE et de l'activité économique dans le diffus, surfaces occupées, surfaces disponibles)

**Des cartes peuvent venir illustrer ces indicateurs (EPCI, département...).**

- •
- **Sur le sujet spécifique des zones** •
- **d'activités économiques, les indicateurs** •
- **proposés par l'OZAR sont :** •
- • Nombre et surface des ZAE •
- • ZAE actives ou en projet •
- • Densité de bâti •
- • Surfaces visuellement inoccupées. •
- •



Il est également pertinent de **consulter les personnes ressources** (collectivités territoriales, pays, services de l'État, chambres consulaires, agences d'urbanisme, CAUE, agences d'aménagement économique, ...), les représentants de zones voisines et la société civile (population, entreprises, associations) pour mieux comprendre les rapports de ces acteurs au territoire, comparer les points de vue et enrichir la réflexion.

Par exemple, concernant les représentants des entreprises, **l'idée est de connaître**, à travers la réalisation d'entretiens et / ou de visites de terrains :

- leurs caractéristiques : date de création, statut, capital, activités, nombre de salariés... ;
- leurs marchés : locaux, régionaux, nationaux, internationaux... ;
- leurs projets : diversification, agrandissement, délocalisation, cessation, reprise... ;
- leurs besoins : locaux, foncier, RH, formation, transports, déplacements, services... ;
- leurs liens avec le territoire : origine, marchés, main d'oeuvre, implication dans la vie locale... ;
- leurs attentes vis-à-vis de la collectivité.

Afin de produire l'état des lieux du territoire, il s'agira de confronter et recouper les différentes données recueillies en dégagant les points forts, points faibles, enjeux et axes de progrès.

### **La formalisation du diagnostic s'attachera à présenter l'économie dans son contexte territorial.**

En introduction, il sera utile de rappeler les objectifs de la démarche, ainsi que la méthodologie suivie (études, données mobilisées, entretiens réalisés...). Puis une première partie **présentera le territoire** et permettra une première approche globale.

Ensuite, une partie pourra être consacrée aux **dynamiques économiques** et présenter les secteurs d'activités, leurs évolutions, les principales ZAE et entreprises, ainsi que leurs environnements.

Les dynamiques étant portées par des **acteurs**, une partie pourra être dédiée à leur présentation et leurs rôles.

### **La démarche doit aboutir à :**

- identifier les filières économiques présentes, voire à développer ;
- localiser le foncier économique disponible à court et moyen terme (par exemple, l'implantation des entreprises hors ZAE pourrait être modifiée afin de densifier l'habitat) ;
- faire ressortir les futurs besoins des entreprises.



### **Pour en savoir plus :**

- *Annexe 1 : Exemples de thématiques à analyser et de questions à se poser*

## **PHASE 2 : ÉLABORER DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**

En confrontant les constats établis dans le cadre du diagnostic au projet de territoire porté par la collectivité, la stratégie d'aménagement économique doit permettre d'identifier les filières ou les entreprises prioritaires ainsi que les emplacements pertinents pour les accueillir. Ainsi cette stratégie permettra de choisir un scénario de diversification des filières, de spécialisation du territoire, de recherche de complémentarités, les possibilités d'accueil sur des sites existants, les espaces économiques à requalifier et la pertinence éventuelle de création de nouveaux sites d'activités économiques.

Elle pourra aussi identifier la spécificité de certaines zones : par exemple, les zones d'activités logistiques ne se conçoivent pas comme les zones artisanales.

Comme le souligne l'étude « Sobriété foncière dans les zones d'activités, leviers d'actions » (DDT de l'Ain et de l'Ardèche, Cerema, Fair[e] Ici - 2022), cette stratégie globale doit permettre d'éviter un développement « fil de l'eau » et ses écueils tels que : regroupement d'utilisateurs incohérents, aménagements inadaptés aux activités exercées, consommations foncières plus importantes que nécessaire...

La stratégie ainsi formalisée devient un document de référence pour le territoire, et peut être intégrée dans les différents documents d'urbanisme lors de leur rédaction ou leur révision.

A l'inverse elle peut utilement s'inspirer des éventuelles orientations stratégiques contenues dans les documents d'urbanisme pré-existants.

## INSCRIRE LA STRATÉGIE DANS UN TERRITOIRE PLUS LARGE GRÂCE AU SCOT

Réalisé à l'échelle d'un bassin de vie, ce document de planification est porteur d'une vision intégratrice des problématiques d'urbanisme, de déplacements, de la démographie et de l'habitat, d'emploi...

Sur la question du développement économique, le SCoT vise à quantifier les besoins et à maîtriser ce développement en définissant des vocations prioritaires aux espaces économiques et en limitant la consommation d'espace.

Il peut également conditionner les ouvertures à l'urbanisation et définir un cadre qualitatif pour la création ou la requalification des espaces d'activités.

La stratégie d'aménagement économique, réalisée à l'échelle de l'EPCI, va s'articuler avec le SCoT (notamment via le document d'aménagement artisanal, commercial et logistique : DAACL) en faisant le point sur les enjeux économiques actuels du territoire, et en anticipant les évolutions à venir. En effet le DAACL oriente l'aménagement du territoire concernant le commerce (y compris la logistique associée) et l'artisanat.

## CONNECTER LES ESPACES D'ACTIVITÉS AUX PROJETS URBAINS VIA LES PLU(I)

Le PLU ou PLUi, par ses orientations d'aménagement et de programmation (OAP), est un outil qui permet de définir un aménagement cohérent et durable des espaces d'activités en intégrant la localisation des différentes typologies d'activités, la question des transports, des services, etc. À ce titre il peut élargir ses prescriptions en matière de densité, d'alignement, de rapport entre espaces bâtis et non bâtis, d'aménagement paysager, de végétalisation...

Le PLU doit également prendre en compte l'impact territorial que peuvent avoir par exemple les zones d'activités pour les commerces des centres urbains. Ainsi certaines collectivités font le choix d'interdire dans leur règlement de PLU le développement d'activités commerciales sur leurs parcs d'activités.



## Les PLU-i et les OAP constituent une étape stratégique indispensable pour favoriser la maîtrise du foncier économique à long terme.



Étude Sobriété foncière dans les zones d'activités, leviers d'actions, DDT de l'Ain et de l'Ardèche, Cerema, Fair[e] Ici - 2022



### Pour en savoir plus :



Étude Sobriété foncière dans les zones d'activités, leviers d'actions, DDT de l'Ain et de l'Ardèche, Cerema, Fair[e] Ici - 2022

Un autre levier en matière d'aménagement économique : le droit de préemption urbain. Il s'agit pour la collectivité, au sein d'un périmètre défini, de se substituer à l'acquéreur éventuel d'un bien immobilier pour réaliser une opération d'aménagement.

## LA SÉQUENCE «ÉVITER, RÉDUIRE, COMPENSER»

Une bonne stratégie d'aménagement économique, qui détermine ses actions sur des objectifs de sobriété foncière inclut la séquence «Éviter, Réduire, Compenser» (ERC).

Celle-ci s'inscrit dans le prolongement de la Charte pour l'environnement de 2004 et la Loi Grenelle de 2009. Elle s'applique à un champ élargi de considérations environnementales, notamment à la biodiversité, la pollution, le bruit, le paysage, mais également au bruit ou à la santé.

### La démarche a pour objectif d'établir des mesures visant, par ordre de priorité, à :

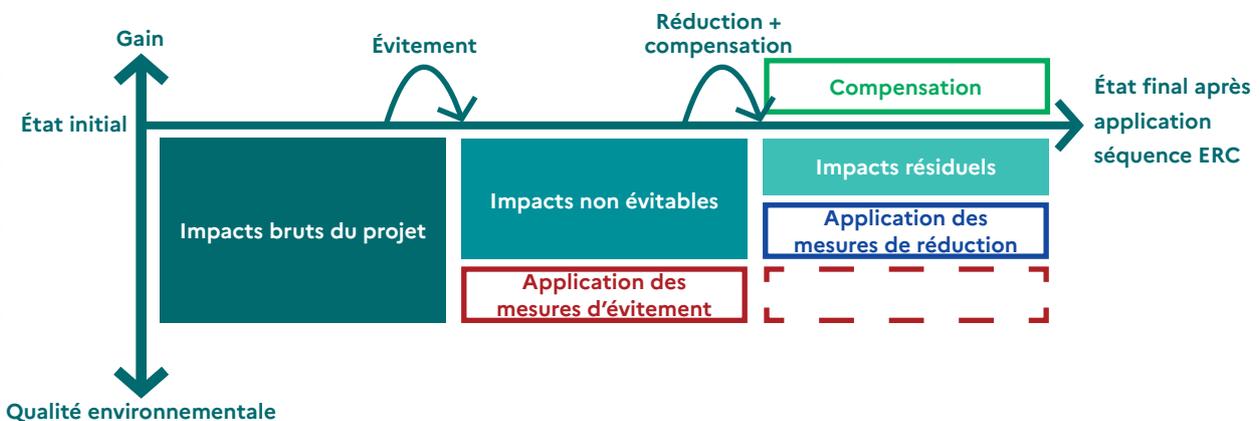
- éviter toutes les atteintes négatives (mobilités, équilibre des territoires, gestion des eaux,...) ;
- réduire au maximum les atteintes qui n'ont pas pu être évitées ;
- et compenser les effets notables qui n'ont pu être ni évités, ni suffisamment réduits.

L'ordre de la séquence traduit donc une hiérarchie : **l'évitement étant la seule phase qui garantit la non atteinte à l'environnement considéré**, elle est à favoriser. La compensation ne doit intervenir qu'en dernier recours, quand tous les impacts qui n'ont pu être évités n'ont

pas pu être réduits suffisamment. La bonne mise en oeuvre de la séquence ERC, **dès la phase de conception d'un projet**, peut par ailleurs en renforcer l'acceptabilité sociale, en témoignant de la démarche itérative d'intégration de ses enjeux environnementaux.

### Le bilan écologique de la séquence ERC

Une mesure d'**évitement** modifie un projet afin de supprimer un impact négatif identifié que ce projet engendrerait. Ensuite une mesure de **réduction** vise à réduire autant que possible la durée, l'intensité et/ou l'étendue des impacts d'un projet qui ne peuvent pas être complètement évités. Enfin, une mesure de **compensation** a pour objectif d'apporter une contrepartie aux effets négatifs notables, directs ou indirects, du projet qui n'ont pas pu être évités ou suffisamment réduits.



Source : Guide d'aide à la définition des mesures ERC - CGDD - Janvier 2018

## RENOUVELLEMENT DES ZAE ET URBANISME CIRCULAIRE

En s'appuyant sur un benchmark d'opérations d'aménagement menées sur différents territoires du Grand Est, l'étude a identifié différents leviers pour un aménagement des zones d'activités plus vertueuses :

- L'intensification des usages : nouveaux usages, mutualisation de services et d'espaces coproduits, utilisation temporaire... ;
- La transformation de l'existant avec création de valeur pour une seconde vie du projet (adaptation, densification, optimisation foncière, rénovation énergétique du parc avec production d'ENR...);
- L'aménagement (organisation générale de la ZAE pour limiter les consommations...), réemploi et recyclage du site en circuits courts ;

- L'inclusion sociale : clauses d'insertion sociale, clauses vertes, clauses de circularité, gestion d'une recyclerie...



### Pour en savoir plus :



Renouvellement des ZAE et urbanisme circulaire - Étude menée par la région Grand Est, en partenariat avec le réseau 7EST - Mars 2022



# DÉCLINER SA STRATÉGIE

Phase 3 : Définir des actions

Leviers d'optimisation du foncier  
économique

Approches qualitatives des zones  
d'activités et labels

# DÉCLINER SA STRATÉGIE D'AMÉNAGEMENT ÉCONOMIQUE

## PHASE 3 : DÉFINIR DES ACTIONS

La mise en oeuvre des orientations stratégiques va donner lieu à la conception, la définition et le choix d'un ensemble d'actions qui seront retenues en fonction de leur pertinence, de leur faisabilité, et de leur cohérence.

Les actions seront programmées dans le temps. Pour chacune d'entre elles seront précisés le contexte, les objectifs, le descriptif, le pilote responsable du suivi, le maître d'ouvrage, les partenaires techniques ou financiers, les échéances, le budget et le suivi. Chaque action peut faire l'objet d'une fiche annexée à la stratégie.

L'étude Sobriété foncière dans les zones d'activités pilotée par les DDT de l'Ain et de l'Ardeche (juillet 2022) propose un certain nombre d'actions, notamment sur les prix du foncier économique et la mobilisation de leviers fiscaux, comme par exemple taxer les bâtiments commerciaux vacants afin de financer des projets vertueux via la règle de progressivité de la Taxe sur les Friches Commerciales. Autre exemple : encourager financièrement des principes vertueux (parking sous sol, verticalisation,...) via des tarifs graduels sur les prix de vente, ou encore soutenir la reconquête des friches via des dispositifs financiers tels que la réduction des taxes, le recours au fonds friches et au Programme Opérationnel Feder...

### Exemple d'actions mises en place afin de favoriser le développement de l'économie locale du territoire

AXE	ENJEUX	OBJECTIFS	RÉSULTATS À ATTEINDRE
Diversifier l'économie locale par l'innovation et le développement de nouvelles filières	Valoriser les ressources locales	Soutenir les initiatives collectives d'économie d'énergies renouvelables	Développer de nouvelles sources d'énergies renouvelables
	...	...	...
	...	...	...
	...	...	...

Source : L'État et développement territorial, nouveaux enjeux, nouvelles pratiques - Guide pour les démarches d'économie territoriale - DREAL Rhône-Alpes - Avril 2012

Par ailleurs, les zones d'activités étant les principales consommatrices de foncier économique, il convient d'optimiser leur utilisation et leur remplissage tout en visant une bonne qualité architecturale et urbanistique.

## LEVIERS D'OPTIMISATION DU FONCIER ECONOMIQUE

Il existe plusieurs leviers d'optimisation du foncier économique, comme l'a mis en évidence le séminaire «Comment optimiser le foncier en ZAE existantes ? Approches et leviers» organisé par le Centre d'études sur les ressources foncières (CERF) en septembre 2019. Il s'agit notamment de :

- **favoriser le renouvellement des zones d'activités existantes** plutôt que la création de nouvelles, afin d'optimiser les coûts d'entretien, de renforcer l'attractivité et l'implication des différentes parties prenantes, tout en limitant la consommation d'espaces ;

- **changer de regard sur les ZAE pour révéler leur potentiel d'optimisation**, par exemple par l'utilisation de photos aériennes permettant l'analyse de l'évolution de l'occupation des zones dans le temps, ou l'analyse spatiale des usages pour faire ressortir les espaces sous-utilisés. Les surfaces neutres et de stationnement représentent notamment un potentiel important pour implanter des solutions collectives (par exemple à travers des parkings mutualisés) contribuant à une optimisation des usages. En première approche l'OZAR permet de fournir une analyse sommaire des surfaces visuellement inoccupées en ZAE sur la base « Occupation du Sol » ;



Exemple d'une zone d'activités présentant des surfaces visuellement inoccupées

- **gérer la ressource foncière de manière économe**, ce qui passe notamment par une veille et une maîtrise foncière dans chaque zone, la reconquête d'espaces disponibles tels que friches, dents creuses, bâtiments vacants, et la densification des zones. Par exemple cette gestion du foncier peut se faire par la constitution de baux emphytéotiques (location sur très longue durée) ou de comités d'agrément à destination des entreprises désirant s'installer sur le territoire ;

- **densifier le parc d'activités** en optimisant la taille et l'occupation des parcelles et favoriser la mixité fonctionnelle des équipements, sans pour autant oublier l'espace nécessaire à la végétation ;

- **revaloriser le bâti existant**, en améliorant le niveau de performance et de confort pour les usagers afin de maintenir un niveau d'attractivité élevé, en redonnant une seconde vie à des bâtiments à l'abandon (changement d'usages), en travaillant sur la verticalité.



Exemple de densification par surélévation d'un bâtiment à Nantes (source Géoportail et Google)

En plus de ces leviers, le déploiement d'infrastructures permettant la production d'énergies renouvelables, comme des panneaux photovoltaïques, est aussi une manière d'optimiser le foncier économique, dans le contexte de sensibilisation à la sobriété énergétique.

## APPROCHES QUALITATIVES DES ZONES D'ACTIVITÉS ET LABELS

Afin de favoriser l'émergence de zones d'activités agréables à vivre pour les personnes qui y travaillent, acceptables par la population locale et donnant une image positive du territoire, la direction départementale des territoires du Rhône a publié en 2017 la plaquette «Qualité architecturale, urbaine et paysagère dans les ZAE».



Ce document élaboré dans le cadre d'un travail partenarial avec les membres de l'OZAR présente les points essentiels de cette approche qualitative.

## Quels sont les points essentiels dans la conception d'une zone d'activités ?

- favoriser une conception globale de la zone avec une approche paysagère ;
- aménager les ZAE comme des lieux de vie ;
- faciliter l'entretien, la gestion et la lisibilité du site ;
- adapter la conception de l'opération selon le cas de figure.

Il est également possible de faire appel à des labels pour certifier la démarche de qualité au sein des ZAE.

## APPROCHE ENVIRONNEMENTALE DE L'URBANISME 2

L'approche environnementale de l'urbanisme (AEU2) est une méthodologie au service des collectivités locales et des acteurs de l'urbanisme pour les aider à prendre en compte les principes et finalités du développement durable dans leurs projets. Elle propose une approche transversale et intégrée aux différentes échelles de projets : celles du grand territoire (Schéma de cohérence territoriale ou SCoT), du projet urbain (plan local d'urbanisme ou PLU) et des opérations d'aménagement. Elle peut également accompagner d'autres plans et programmes comme le Programme local de l'habitat (PLH) ou le Plan de déplacement urbain (PDU).



## LABEL HQE AMÉNAGEMENT

Le but de la certification HQE Aménagement est d'aider les collectivités et les aménageurs à gérer leur projet d'aménagement durable en fixant des objectifs cohérents prenant en compte le contexte de leur opération et en organisant leur bon déroulement pour les atteindre.

La certification HQE Aménagement s'adresse à tous les maîtres d'ouvrage (collectivités ou aménageurs) d'opérations d'aménagement qu'ils soient publics ou privés.

Elle s'adapte à tout type de projet, sans distinction de taille, de procédure, de contexte territorial ou de destination : renouvellement ou extension, urbain ou rural, habitat et/ou activités, ZAC ou permis d'aménager.

## L'exemple de everEst Parc, projet porté par la ville de Genas et la Communauté de Communes de l'Est Lyonnais, qui a obtenu en 2013 la certification HQE Aménagement

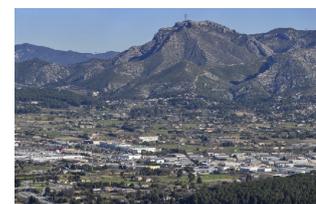


Le parc a été imaginé pour garantir une grande qualité de vie aux utilisateurs et un cadre de travail à la fois performant et esthétique. La qualité et la fluidité apportées par les aménagements intérieurs du site permettent une parfaite intégration de la dimension environnementale.

## Dans ce même esprit, les bâtiments développés dans le parc répondent aux objectifs suivants :

- implanter des constructions haut de gamme et de grande qualité architecturale ;
- développer une architecture en résonance avec la structure végétale du parc ;
- intégrer une dimension environnementale ambitieuse.

## Le label Parc+ en région PACA : l'exemple de la zone industrielle des Paluds à Aubagne



En PACA, en 2019, la zone industrielle des Paluds a obtenu la reconnaissance « Parc engagé » avec mention spéciale du jury du label Parc+, décerné par l'Agence régionale pour la biodiversité et l'environnement, afin d'encourager l'aménagement et la gestion durable des zones d'activités.

Cette initiative, réalisée au-delà de la région Auvergne-Rhône-Alpes, permet de donner à voir des actions réalisées en termes de gestion durable des zones d'activités, et de s'en inspirer.

Différentes opérations sont en projet, en cours ou réalisées pour améliorer le niveau d'équipements et de services afin de sécuriser les déplacements des piétons, refaire les voiries, optimiser les stationnements, fluidifier la circulation, développer les transports. Les usagers et les salariés de la zone d'activités peuvent aussi compter sur l'association Mobilidées, animatrice du Plan de Mobilité Inter-Entreprises, qui vise à réduire l'usage de la voiture en solo.

La gestion des eaux pluviales est également un enjeu majeur de cette zone industrielle classée en PPRI. Le Conseil de territoire s'est saisi de l'appel à projet national « Atelier des territoires » pour trouver des solutions afin de remettre l'eau et la végétation au coeur de la zone industrielle. Parmi les autres actions entreprises ou à poursuivre figurent l'amélioration de la signalétique et de l'éclairage, la lutte contre l'affichage sauvage ou l'implantation abusive de commerces dans la zone industrielle, la réhabilitation de la pépinière d'entreprises, la gestion des déchets. Dans ce dernier domaine, il existe par exemple, des collectes différenciées pour les déchets industriels banals recyclables (papiers, cartons, bois, housses plastiques) et les déchets banals non recyclables ; une récupération de palettes deux fois par an, de déchets d'équipements électriques et électroniques ainsi qu'une destruction conventionnelle des archives une fois par an.



# FAIRE VIVRE SA STRATÉGIE

Articuler travaux techniques et portage politique

Une gouvernance partenariale à animer

Focus sur le rôle du chargé d'aménagement économique

# FAIRE VIVRE SA STRATÉGIE : ASSURER LE SUIVI ET L'ANIMATION DE LA DÉMARCHE

## UNE DÉMARCHE DE PROJET ARTICULANT ÉLÉMENTS TECHNIQUES ET PORTAGE POLITIQUE

Comme dans toute gestion de projet, un groupe technique (COTECH) et une instance politique (COPIL) auront probablement été mis en place, respectivement, pour préparer les éléments d'aide à la décision et pour opérer les arbitrages nécessaires. Il est utile de maintenir cette organisation en phase de mise en œuvre et de suivi.

### L'exemple du schéma de développement économique de la communauté de communes du pays mornantais

En 2018, assistée par un cabinet d'études, la Copamo a initié un travail partenarial pour élaborer avec l'ensemble des forces vives et économiques du territoire les contours des orientations et actions d'un schéma d'aménagement économique.

- Phase 1 : Élaboration de la stratégie avec 1 réunion de lancement, des entretiens collectifs, l'organisation d'un séminaire ;
- Phase 2 : Élaboration du programme d'actions avec des rencontres partenaires, 2 comités de pilotage ainsi qu'une présentation en conseil communautaire.

Le COPIL pourra ainsi réinterroger et ajuster ponctuellement le cap en fonction de la conjoncture. Le COTECH sera en charge de la constitution de tableaux de bord consignants les indicateurs de chaque action. Ils portent sur la réalisation découlant directement de l'action concernée. Par exemples : nombre d'entreprises accompagnées, nombre d'emplois, mètres carrés de zone d'activités requalifiés...

Ils peuvent être complétés par des indicateurs budgétaires. L'analyse des tableaux de bord permet de faire un suivi régulier de l'avancement du programme d'actions, de détecter d'éventuels

décalages, et de vérifier sur le territoire l'impact de la mise en œuvre de la stratégie.

Enfin l'évaluation de la démarche permet d'apprécier les résultats et de vérifier la pertinence des choix opérés, afin de les réadapter au besoin, dans une logique itérative. Elle s'effectue au fur et à mesure de la réalisation des actions.

## UNE GOUVERNANCE PARTENARIALE À ANIMER AU QUOTIDIEN

L'adoption d'une gouvernance dynamique et partagée permet d'établir une relation de confiance et de développer des synergies entre les entreprises, les collectivités, les acteurs professionnels concernés, les habitants, etc. Cela aura pour conséquence de fluidifier le processus d'aménagement et d'appropriation de ce véritable lieu de vie, quartier de ville.

Cette gouvernance doit s'installer dans la durée et ne doit pas être associée uniquement à la création d'un aménagement.

Par exemple, au sein des zones d'activités, la création d'une association d'entreprises ou d'une association syndicale libre permet de structurer une véritable politique d'animation dans le but de développer des échanges inter-entreprises et le dialogue avec la ou les collectivités qui portent les projets d'aménagement.

À l'échelle du territoire, **un gestionnaire-animateur dédié, assure le rôle d'interlocuteur privilégié des entreprises et d'interface avec les collectivités.** Cet acteur a pour mission de développer un réseau dans un climat de confiance pour favoriser l'émergence d'initiatives communes. Il peut être employé par la collectivité ou par une association et mobiliser différents acteurs sur des thématiques spécifiques ou les coordonner pour l'avancement d'un projet de mutualisation d'équipements, de services... Ce rôle peut par exemple être joué par le chargé d'aménagement économique de la collectivité.

## FOCUS SUR LE RÔLE DU CHARGÉ D'AMÉNAGEMENT ÉCONOMIQUE

Au quotidien, le chargé de mission économique réalise des études et enquêtes de terrain afin de déterminer les forces et faiblesses à l'échelle de son territoire en vue de concevoir ou enrichir la stratégie d'aménagement économique. Ainsi, il conseille les élus dans leur prise de décision en matière de dispositifs d'accueil, d'aide aux entreprises et d'aménagement durable.

Il rencontre de nombreux professionnels et fait appel à leur expertise (chambres de commerce et d'industrie, pépinières d'entreprises, incubateurs, organismes de financement...). Il fait également le lien avec les autres services de la collectivité (urbanisme, voirie...) pour assurer une certaine transversalité.

Dans le cadre des réseaux métiers ou des observatoires, il est en lien avec ses homologues d'autres collectivités pour apporter une vision d'ensemble du tissu économique en matière de synergies et de complémentarités.

Le chargé de mission économique aide les futurs entrepreneurs dans la réalisation de leur projet, mais aussi les chefs d'entreprise déjà présents sur le territoire dans leur aménagement (montage de dossiers de financement, conseil sur les démarches commerciales et les opportunités économiques). Il peut également promouvoir l'offre de la collectivité auprès des prospects (entreprises) et développer des partenariats stratégiques pour stimuler l'activité économique.



# TESTEZ VOTRE STRATÉGIE D'AMÉNAGEMENT ÉCONOMIQUE

Une grille de lecture pour analyser votre document stratégique

# TESTER VOTRE STRATÉGIE D'AMENAGEMENT ÉCONOMIQUE

## UNE GRILLE DE LECTURE POUR ANALYSER VOTRE DOCUMENT STRATÉGIQUE

Afin de savoir si votre document stratégique prend bien en compte les grandes étapes de construction développées dans le guide, une grille simplifiée (avec cases à cocher) vous est proposée.

	OK	A CONSOLIDER	A CONSTRUIRE
<b>PHASE 1 : ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE</b>			
Périmètre d'étude retenu			
Choix des thématiques étudiées			
Choix des indicateurs à construire et des données nécessaires			
Méthode de collecte des données			
Consultation des acteurs ressources			
Inventaire des ZAE			
Identification des filières présentes			
Identification des filières à développer			
Localisation du foncier économique disponible			
Identification des besoins des entreprises			
Lien avec les territoires voisins			

OK

A CONSOLIDER

A CONSTRUIRE

## PHASE 2 : L'ÉLABORATION D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Définition et planification des objectifs			
Lien avec les documents d'urbanisme			
Intégration de la séquence ERC			

## PHASE 3 : LA DECLINAISON EN ACTIONS

Définition du contexte de chaque action			
Définition de ses objectifs			
Définition du responsable de son suivi			
Définition des échanges			
Définition de son budget			
Évaluation de chaque action			



# **ANNEXE**

# ANNEXE

## ANNEXE 1 : EXEMPLES DE THÉMATIQUES À ANALYSER ET DE QUESTIONS À SE POSER

Source : *L'État et développement territorial, nouveaux enjeux, nouvelles pratiques - Guide pour les démarches d'économie territoriale - DREAL Rhône-Alpes - Avril 2012*

Thèmes	Questions
<b>Principales caractéristiques</b>	
Situations du territoire, localisation, périmètre, accès	De quel territoire parle-t-on ?
Géographie et aménagement	Quelles sont ses grandes caractéristiques géographiques, le système urbain ?
Risques	Le territoire est-il exposé à des risques ? Naturels ? Technologiques ?
Ressources et milieux	À quelles problématiques de gestion des ressources et des milieux le territoire est-il exposé ? (eau, air, énergies, biodiversité, climat...)
Démographie : population, pyramide des âges, CSP	Quelle est sa population, sa dynamique, son profil... ?
<b>Organisation territoriale</b>	
EPCI, Pays, Syndicat	Comment sont organisées les collectivités locales ?
<b>Transports, déplacements</b>	
Infrastructure, offre de transports	Comment accède-t-on au territoire ? Comment s'y déplace-t-on ? Quels sont les principaux flux d'actifs ? Quels sont les pôles d'emplois ?

## Foncier

Occupation cadastrale

Quels usages du foncier ?

## Données économiques

Collectivités, agences de développement, chambres consulaires...

Qui fait quoi ?

## Secteurs d'activités

Nombre et types d'établissements

Combien ? Dans quels secteurs ? Où ?

Tourisme

Quels hébergements ? Quelles fréquentations ?

## Actifs

Emplois salariés

Combien d'entreprises emploient des salariés ? Combien ? Dans Quels secteurs ? Où ?

Emplois

Combien d'emplois totaux et salariés ? Où ? Répartition hommes-femmes ? CSP ? Pyramide des âges ? Lieu de travail/lieu de résidence ?

Chômeurs

Combien ? De quelles catégories ? Où ?

## Ménages

Profils, âges, nombre de personnes, revenus

Quelles sont leurs caractéristiques ?

## Habitat

Composition du parc

Quelles sont leurs caractéristiques ? (type de logements, nombre de pièces, surfaces, confort, mode d'occupation...)

Flux de constructions neuves	Quelles sont les constructions récentes ? (logements, locaux d'activités)
Prix du logement/foncier	Prix au m <sup>2</sup> et surface pour neuf, ancien, individuel, terrain à bâtir
Accession à la propriété	Quelles aides de l'État ? Quels bénéficiaires ?
Logement social	Quel parc locatif social ?
Services	Quels équipements ? Où ?

**SOURCES / POUR  
ALLER PLUS LOIN**

# SOURCES

## **Observatoire des Zones d'Activités économiques du Rhône (OZAR)**

*[Observatoire des Zones d'Activités Économiques du Rhône \(OZAR\) / Zones d'activités économiques / Economie, travail et emploi / Politiques publiques / Accueil - Les services de l'État dans le Rhône \(rhone.gouv.fr\)](#)*

## **Stratégie Régionale et Départementale EAU AIR SOL - Juillet 2021**

*<https://www.rhone.gouv.fr/Politiques-publiques/Strategie-eau-air-sol-du-Rhone>*

## **L'État et développement territorial, nouveaux enjeux, nouvelles pratiques - Guide pour les démarches d'économie territoriale – Direction régionale de l'environnement de l'aménagement et du logement Rhône-Alpes - Avril 2012**

*[Version def du Guide Fichier allège cle214af2.pdf \(developpement-durable.gouv.fr\)](#)*

## **Guide d'aide à la définition des mesures Éviter Réduire Compenser – Commissariat général au développement durable - Janvier 2018**

*<https://www.cerema.fr/fr/actualites/guide-aide-definition-mesures-eviter-reduire-compenser>*

## **Séminaire du Centre d'études sur les ressources foncières : Comment optimiser le foncier en zones d'activités économiques existantes? Approches et leviers - septembre 2019**

*[Calaméo - Guide Complet - Optimiser le foncier dans les ZAE \(calameo.com\)](#)*

## **La qualité architecturale, urbaine et paysagère dans les zones d'activités économiques – Direction départementale des territoires du Rhône - OZAR - Avril 2017**

*[Plaquette qualité architecturale / Observatoire des Zones d'Activités Économiques du Rhône \(OZAR\) / Zones d'activités économiques / Economie, travail et emploi / Politiques publiques / Accueil - Les services de l'État dans le Rhône \(rhone.gouv.fr\)](#)*

## **Aménager et gérer durablement un parc d'activités, cadre de référence du label régional PARC+ en région Provence Alpes Côte d'Azur – Mars 2019**

*[Aménager et gérer durablement un parc d'activités \(arbe-regionsud.org\)](#)*

## **La certification HQE Aménagement**

*<http://outil2amenagement.cerema.fr/la-certification-hqe-tm-amenagement-r890.html>*

## **L'approche environnementale de l'urbanisme (AEU2)**

*[L'approche environnementale de l'urbanisme \(AEU\) - Outils de l'aménagement \(cerema.fr\)](#)*

## **Axes et actions du schéma de développement économique de la Communauté de communes du pays mornantais – 2018**

*[Schéma de développement économique \(cc-paysmornantais.fr\)](#)*

## POUR ALLER PLUS LOIN

**Les travaux du groupe de travail «Concilier sobriété foncière et développement économique» mis en place en 2021 par le Cerema, Intercommunalités de France et Territoires d'industrie (Agence nationale de la cohésion des territoires) :**

[Sobriété foncière et développement économique : un groupe de travail pour identifier les leviers d'action | Cerema](#)

[Groupe de travail «Sobriété foncière et développement économique»: focus sur l'observation du foncier économique | Cerema](#)

[Le foncier économique à l'heure de la sobriété foncière : Les résultats de l'enquête auprès des collectivités | Cerema](#)

**Renouvellement des zones d'activités économiques et urbanisme circulaire - région Grand Est - Mars 2022**

<https://www.agape-lorrainenord.eu/les-activites/les-actualites/actualite/publication-7est-renouvellement-des-zae-et-urbanisme-circulaire.html>

**Sobriété foncière dans les zones d'activités, leviers d'actions -Démarche pilotée par les Directions départementales des territoires de l'Ain et de l'Ardèche - Juillet 2022**

[Étude « Sobriété foncière dans les Zones d'Activités. Leviers d'actions - Juillet 2022 | DREAL Auvergne-Rhône-Alpes \(developpement-durable.gouv.fr\)](#)

**Le projet EverEst Parc à Genas (Rhône)**

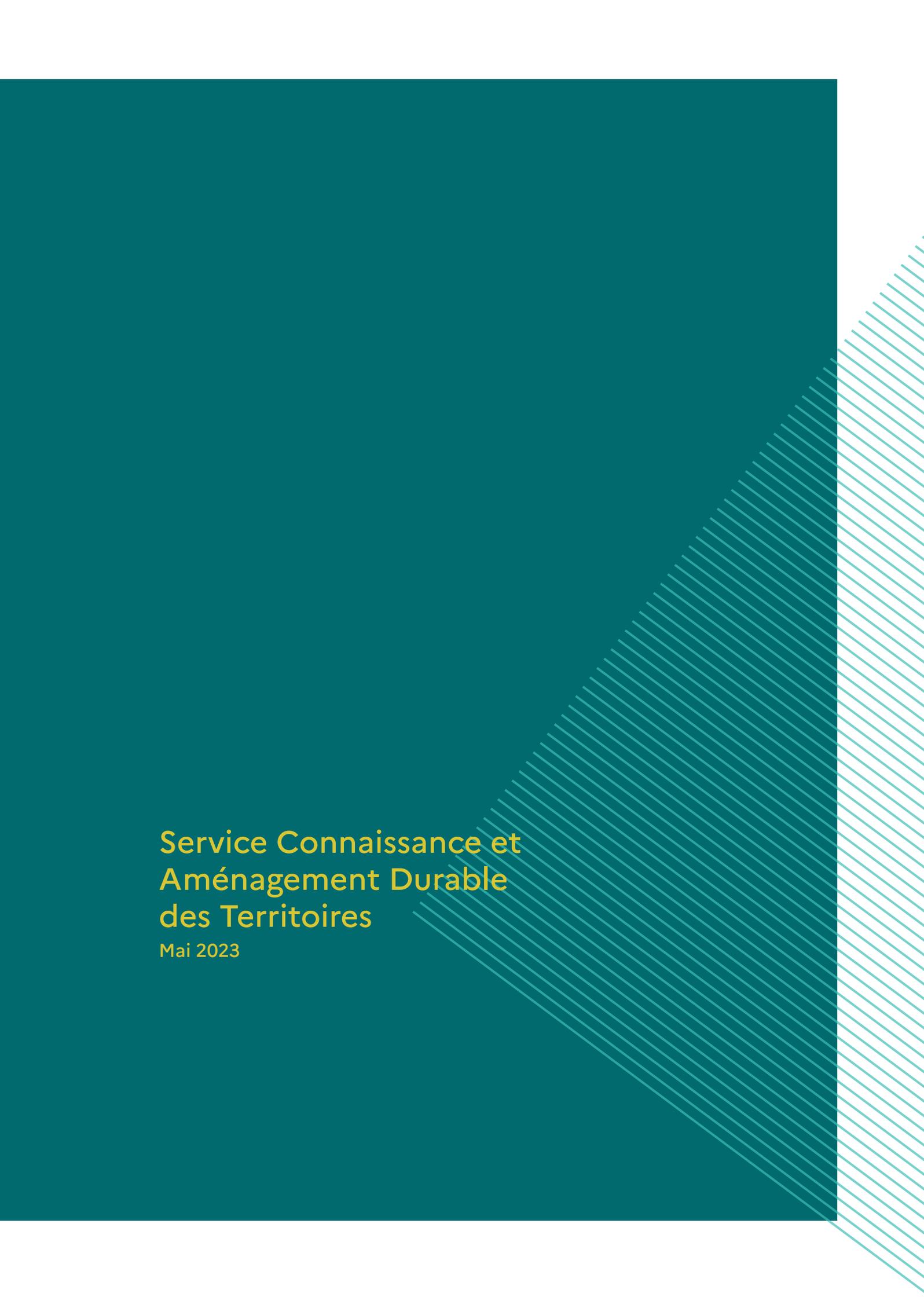
[EverEst Parc - Offres foncières - Groupe SERL](#)

**Le site « Outils de l'aménagement » du Cerema**

<http://outil2amenagement.cerema.fr/>

**Le portail « Notre Environnement » du gouvernement**

[Accueil - notre-environnement.gouv.fr](#)



**Service Connaissance et  
Aménagement Durable  
des Territoires**

Mai 2023