



Retranscription des actes du  
séminaire :

## Quelle gestion durable des parcs d'activités ?

Mardi 10 juin 2008  
à l'hôtel de Région,  
14 rue François de Sourdis,  
33077 Bordeaux

Avec le soutien de



# Quelle gestion durable des parcs d'activité ?

<b>QUELLE GESTION DURABLE DES PARCS D'ACTIVITE ? .....</b>	<b>1</b>
<b>Séance Plénière.....</b>	<b>2</b>
<b>Situation et enjeux : le cadre de l'aménagement durable des zones d'activités et de développement du territoire.....</b>	<b>2</b>
<b>Atelier 1 .....</b>	<b>6</b>
<b>Le projet de création d'une zone d'activités.....</b>	<b>6</b>
Les étapes de création et de mise en œuvre du projet, le rôle des différents acteurs, l'accompagnement des entreprises .	6
<b>Atelier 2 .....</b>	<b>23</b>
<b>Requalification d'une zone d'activités .....</b>	<b>23</b>
Enjeux et objectifs, les différentes étapes, facteurs de réussite et d'échec.....	23
<b>Atelier 3.....</b>	<b>45</b>
<b>La gestion courante des zones d'activités .....</b>	<b>45</b>
La structure de gestion, les outils méthodologiques d'intégration du développement durable .....	45
<b>Atelier 4.....</b>	<b>55</b>
<b>Les services aux entreprises sur les zones d'activités .....</b>	<b>55</b>
Mutualisation des moyens, services aux entreprises et aux employés, rôle des collectivités .....	55
<b>Synthèse des ateliers .....</b>	<b>72</b>
<b>Situation et enjeux : le cadre de l'aménagement durable des zones d'activités et de développement du territoire.....</b>	<b>72</b>

## **Séance Plénière**

### **Situation et enjeux : le cadre de l'aménagement durable des zones d'activités et de développement du territoire**

*Jean-Marc BRULE, Président de la Commission économique de la Région Ile-de-France*

*Hélène BLANCHARD, Vice-présidente Déléguée à l'environnement et à la prévention des risques du Conseil Régional Rhône-Alpes*

*Thierry VINCENT, Chargé de mission développement économique territorial, ARENE Ile-de-France*

*André DELPONT, Directeur général adjoint de la Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB) ; APESA*

#### **Hélène BLANCHARD**

Je commencerai cette séance plénière par la présentation de la mise en place du programme ICRA. Il s'agit d'un programme européen, qui a vu le jour en Rhône-Alpes en 2006, au cours d'une conférence organisée par Orée. L'objectif est que l'Europe se mobilise et change ses modalités de financement pour aider les PMI et les PME à œuvrer dans le domaine de l'environnement. Une expertise a été menée sur les financements déjà existants afin d'identifier les lacunes et de les transmettre à la Commission. Une première a déjà été mise en place : le financement de la recherche et du développement au sein des entreprises. L'inflation des demandes depuis 2006 prouve l'intérêt porté par les entrepreneurs à ces financements.

#### **.I Une politique régionale de gestion durable des zones d'activités**

##### **Jean-Marc BRULE**

Je suis plus spécifiquement chargé d'une mission portant sur le développement des éco-activités à la région Ile-de-France, ce qui me permet de m'intéresser à tous les projets d'implémentation du développement durable dans le monde économique. Nous partons de deux politiques conjointes : la première est classiquement la requalification des zones d'activité. Elle a pour objet de donner une attractivité supplémentaire à certaines zones d'activité. La seconde a pour objet la protection de l'environnement sur une zone particulière. Avec l'aide de l'ARENE, nous avons modifié la charte dite qualité environnementale qui encadre ces processus de qualification, avec des niveaux d'exigence supérieurs à ce qui se faisait jusqu'alors. En revanche, le financement de la gestion de zone n'est pas intégré dans cette politique, tant la prise en compte de cet élément conduirait à un certain nombre de problèmes en termes d'administration.

Qu'elles soient curatives ou préventives, le développement des éco-activités constitue un axe fort de la politique de la région Ile-de-France. Il arrive parfois cependant que les financements ne suivent pas toujours les projets qui ont été mis au point : la bataille politique se fait donc également pour l'attribution de lignes budgétaires, afin de faire financer les projets qui ont été conçus. Il convient par la suite de trouver les entités qui seront en mesure de porter ces projets, ce qui impose de susciter l'intérêt pour lesdits projets : intérêt commercial, empreinte écologique et utilité des ZAE dans l'environnement économique régional sont autant de sujets qui entrent en compte. La requalification des zones d'activité permet d'ouvrir le débat sur l'anarchie du développement économique au sens classique, notamment avec la création de zones doublons. Nos voisins européens bénéficient quant à eux d'une meilleure cohérence en amont de leurs politiques, et donc d'un meilleur impact écologique.

*Projection d'un film sur les missions de l'ARENE Ile-de-France en matière de management durable des zones d'activités*

### **Un intervenant**

Vous avez fait allusion à nos voisins européens, notamment allemands, qui bénéficieraient d'une meilleure cohérence de leurs projets. Il semblerait qu'il existe deux écueils en amont de notre propre système : des velléités électorales et une fiscalité problématique. Nos voisins sont-ils plus efficaces dans ces deux domaines ou leur avance se situe-t-elle ailleurs ?

### **Jean-Marc BRULE**

En Allemagne, la taxe professionnelle est reversée à l'Etat et ce dernier finance les collectivités locales en fonction du potentiel de revenu de la commune : il ne s'agit donc pas d'implanter des ZAE sans qu'elles ne correspondent à un dynamisme local ou à de l'emploi de proximité.

### **Thierry VINCENT**

Les maires confondent parfois zone d'activité et projet économique. La ZAE est un outil au service du projet, elle ne le crée pas. De nombreuses zones ont été créées pour capter la taxe professionnelle, sans participer d'un réel projet économique.

### **Un intervenant**

Existe-t-il un seuil minimum pour débiter une requalification environnementale d'une zone, en termes de nombre de salariés ou d'activité économique par exemple.

### **Thierry VINCENT**

Tout dépend du projet qui existe pour ladite zone. Requalifier pour requalifier n'a aucun sens : l'ensemble doit participer d'un projet plus large pour ce territoire.

## **.II Les zones d'activités en Région Aquitaine : l'exemple de la Gironde**

### **André DELPONT**

Il est tout d'abord essentiel de préciser que la Communauté Urbaine de Bordeaux est l'aménageur principal de son territoire depuis trente ans. L'éco-aménagement est une idée neuve au sein des services de la CUB, qui connaît un problème majeur : la gestion de l'eau, qui a gelé une grande partie des réserves foncières dont nous disposions.

Depuis trente ans, notre parc a considérablement vieilli et l'espace s'est saturé : nous n'avons plus, aujourd'hui, la possibilité de nous étendre, ce qui nous impose de nous densifier sur place. Un certain nombre de sites industriels commencent ainsi à muter par eux-mêmes vers de nouvelles activités, ce qui implique de nouvelles attentes de la part des entreprises. Ces acteurs, qu'ils soient nouveaux arrivants ou en pleine évolution, demandent une requalification des zones d'activité, en termes de transports en commun ou de services à la personne. Nouvelles attentes dit également nouvelles concurrences entre les territoires : il nous importe donc de savoir ajuster l'offre et de faire attention aux prix.

Nos objectifs sont doubles : la mise aux normes et l'exemplarité. Nous travaillons sur les contrats de projets Etat-région et nous définissons une nouvelle convention territoriale avec le département pour le développement durable. Notre ambition est de trouver les meilleures modalités d'accueil des nouveaux arrivants afin de conserver ce qui fait notre attractivité : l'espace et la qualité environnementale. Notre problématique ne porte donc pas uniquement sur la dépollution mais également sur le maintien de notre qualité.

Nous avons engagé voilà une dizaine d'années la politique des SIM (Sites d'Intérêt Métropolitains), afin de nous concentrer sur quelques sites historiques : amélioration de la voirie et de la signalétique, agrandissement des espaces vers et nouvelle génération des services à la personne. La question de la qualité environnementale a fini par se poser, ce qui a conduit à s'interroger au sujet de la rentabilité de ces actions et du fonctionnement des sites : s'engager sur une gestion de site environnementale peut ainsi se révéler particulièrement coûteux pour les collectivités ou les entreprises. Comment, enfin, mesurer le retour des actions qui seront menées ?

Notre deuxième axe de travail sera de nous demander comment généraliser, à terme, notre action sur l'ensemble des sites économiques du territoire.

Le paysage actuel est composé d'une multitude de petits parcs d'activités répartis sur l'ensemble du territoire, lesquels cohabitent avec divers projets de grands sites qui se trouvent confrontés à différentes problématiques en termes environnementaux. C'est notamment le cas du pôle Chimie-Logistique qui fait actuellement face à l'affaire Seveso et du site d'Ourcade, qui se trouve en zone inondable. D'autres sites, particulièrement dans le secteur tertiaire, privilégient un modèle mixte habitat/commerces/loisirs/bureaux ; ces sites se trouvent sur d'anciennes friches portuaires le long de la Garonne. Il existe enfin de grands sites industriels, comme le site de Bersol à Pessac, ainsi que la nouvelle génération de parcs technologiques.

La diversité de ces sites conduit à se poser différents types de questions. Afin d'aller vers la généralisation, nous privilégions l'expérimentation. Pour ce faire, nous avons choisi un site –le site Ford- qui nous permettra d'acquérir la compétence en effectuant un travail de veille et en embauchant un chef de projet, en la personne de Cécile Poentis . Le site Ford présente l'avantage

de s'étaler sur une surface suffisante (21 hectares), tout en permettant de mêler des aspects de requalification et d'extension. Ce site, qui fera l'objet d'un éco-aménagement, sera développé sous la forme d'un écopôle afin d'y attirer les entreprises qui évoluent dans le secteur de l'environnement.

Afin de mieux collaborer avec les entreprises, nous souhaitons tout d'abord nous concentrer sur nos compétences en tant que communauté urbaine gestionnaire du site avant d'envisager une coopération avec les entreprises. Afin de faire fonctionner ce système du point de vue de l'offre, nous devons attirer des éco entreprises compétentes, qui restent encore rares à l'heure actuelle. D'un point de vue financier, ce système engendrera bien évidemment des surcoûts. Face à ces coûts supplémentaires, nous devons nous demander à qui cela profitera, quels bénéfices les entreprises pourront en tirer, quel surcoût ces dernières seront prêtes à payer. Nous devons également identifier les sociétés prêtes à financer ce surcout, et comparer ces couts avec d'autres sites de même nature.

Du point de vue des collectivités, il est évident que chacun profitera de ce système. Néanmoins, nous ne pouvons plus attendre de financements de l'Etat ou de l'Union Européenne ; les Régions, les Départements et les Communes devront donc subvenir eux-mêmes à ces investissements. En retour, et bien que la CUB reverse une partie de la taxe professionnelle aux communes, ces dernières perçoivent également la taxe sur le foncier bâti. Il faut donc arbitrer la manière dont les entreprises pourront assurer un retour sur investissement aux collectivités.

### **Hélène BLANCHARD**

Merci. Afin de respecter notre emploi du temps, je vous propose de passer aux ateliers.

## Atelier 1

### Le projet de création d'une zone d'activités

#### **Les étapes de création et de mise en œuvre du projet, le rôle des différents acteurs, l'accompagnement des entreprises**

*Magali DOIX, Ingénieur conseil en environnement, PNR du Vexin ;*

*Jean-Marc BRULE, Parc de Sénart ;*

*Daniel BLANCHE, VCP au développement économique et responsable du service, CC Plaine d'Aunis ;*

*Cécile PHILIPPOT, VCP au développement économique et responsable du service, CC Plaine d'Aunis ;*

*Jean-François GIRE, Parc Aéroparc de Mérignac en Aquitaine.*

*Atelier animé par Dimitri COULON, Orée.*

#### **Dimitri COULON**

Bonjour à tous. Merci tout d'abord aux intervenants de la plénière d'avoir ouvert le débat. Cet atelier se veut plus pragmatique et interactif. A cette fin, différents exemples sur les projets de création de zones d'activité vous seront présentés.

Avant de laisser la parole à Jean-Marc Brûlé, qui doit s'absenter, je souhaiterais introduire le sujet. En l'absence d'un observatoire national ou régional des zones d'activité, il est délicat d'évaluer leur nombre exact sur le territoire français. Compte tenu de la complexité et du besoin d'information des décideurs à ce sujet, un tel outil serait pourtant utile. C'est pourquoi nous avons formulé une proposition en ce sens lors du Grenelle de l'environnement.

Avant d'en venir à la problématique de la création de zones, rappelons que la problématique de la requalification des zones, qui sera abordée lors du deuxième atelier, est sans aucun doute la plus lourde à gérer compte tenu du parc existant. Pour autant, la logique de création de zones nouvelles semble prioritaire en France, entraînant une artificialisation toujours plus importante des sols. C'est ainsi l'équivalent d'un département français –ou 60 000 hectares par an- qui disparaît tous les dix ans, ce chiffre incluant les infrastructures d'accompagnement telles que les routes. Il serait donc intéressant de connaître le *ratio* entre zones requalifiées et zones créées chaque année en France, et de déterminer si les enjeux du développement durable font partie des réflexions présidant à la création de ces nouvelles zones d'activité.

L'objet de notre débat sera de déterminer si les analyses économiques nous permettent de suffisamment bien connaître les besoins des entreprises. Nous nous interrogerons aussi sur les ressources et les modes de gestion à mettre en place à l'échelle territoriale afin d'assurer une bonne dynamique de développement aux zones d'activité. Afin d'aborder ces questions, nous rappellerons

tout d'abord quelles ont été les principales étapes mises en place, ainsi que les acteurs impliqués et leurs responsabilités. Nous envisagerons également les difficultés rencontrées et les résultats obtenus, ainsi que la question des investissements et des certifications. Nous aurons ainsi envisagé la meilleure façon d'obtenir des résultats. Suite à la prise de parole de Jean-Marc Brûlé, Magali Doix s'exprimera au sujet de la concertation avec les entreprises. Cécile Philippot et Daniel Blanche interviendront ensuite sur l'expérience de la zone de Croix Fort, qui est principalement ciblée TPE, mais dont la gestion est certifiée ISO 14001 depuis 2006. Nous concluons cet atelier en abordant l'expérience de Bordeaux-Aéroparc avec Jean-François Gire, directeur du site, et José Branco, architecte-urbaniste.

## **.I L'écopôle de Sénart**

### **Jean-Marc BRULE**

L'écopôle de Sénart est le premier du genre en Ile-de-France. Le vote de crédits dans le cadre d'un rapport de soutien aux activités me conduira d'ailleurs à quitter prématurément cet atelier afin d'assister à la séance de « lissage » budgétaire.

En grande couronne, la ville nouvelle de Sénart compte 110 000 habitants ; elle présente malheureusement le taux emploi/habitat (0,6) le plus faible parmi les villes nouvelles. En outre, l'activité principale sur cette agglomération -la logistique- fait figure de quasi mono-activité. La qualification de l'emploi, la stabilité et l'utilité de cette activité pour le secteur sont donc relativement faibles.

En tant que maire de Cesson et vice-président délégué au développement durable de l'agglomération de Sénart, je suis aux premières loges pour m'assurer du bon développement de l'écopôle de Sénart. Ce dernier, fruit d'un consensus politique fort, a vu le jour presque par hasard. Rappelons à ce titre que, préalablement à la création de cette zone, Sénart jouissait déjà d'un environnement favorable grâce à son label de Ville Verte. Si cette appellation, décernée dans les années 1930, atteste de la présence d'arbres dans toute la ville, celle-ci n'est pas moins dispendieuse en énergie ni plus facile à envisager d'un point de vue urbanistique que n'importe quelle autre commune. Nous avons donc mis en place, en collaboration avec l'ARENE, une charte de la biodiversité ainsi que des zones qualifiées CERCAL ; nous envisageons également différents projets tels que la création d'éco-quartiers. Vous noterez à ce propos que l'ARENE a édité un rapport intitulé « *Performance environnementale des logements* », lequel reprend tout l'argumentaire technique et commercial pour l'ensemble des technologies dans le bâti. Il s'agit donc d'une véritable « Bible » du bâti écologique.

Parmi les 300 hectares de l'écopôle de Sénart, une partie végétalisée a été créée sur des bassins de rétention ; cette zone de la Motte, qui regroupe une importante biodiversité, est classée en ZNEF. Le reste du pôle est dévolu aux activités économiques. Notons également la présence à proximité du parc Chanteloup, d'une entreprise de logistique dont les nuisances environnementales suscitent un mécontentement croissant de la part des associations de Seine-et-Marne. Face à ce qui est devenu un problème politique local d'importance, l'Entreprise a fini par s'équiper de capteurs photovoltaïques ; des éoliennes viendront compléter son dispositif ultérieurement.

Cette zone d'activités est une création pure. Une fois les terrains préemptés, la collectivité publique a donc tout loisir d'y faire ce qu'elle souhaite, tant du point de vue économique qu'urbanistique. Il

faut toutefois s'assurer qu'un tel projet fasse consensus entre les différents acteurs. De ce point de vue, le projet a été unanimement approuvé par l'EPA Sénart, la Département, la Région et les communes ; les élus locaux ne sachant pas toujours ce qu'est un écopôle, notre rôle consiste également à en rappeler le fonctionnement.

L'équipement dont disposera la zone dépendra largement des entreprises qui s'installeront sur place. Nous ne sommes donc pas encore totalement certains de ce qui devra être installé. Compte tenu de l'existant, la création d'une zone quasi-passive serait techniquement possible. Toutefois, l'éventualité qu'une entreprise grosse consommatrice d'énergie s'installe sur le site ferait chuter notre objectif. C'est pourquoi nous visons une zone de Facteur 4, soit 50 Kilowatts par heure pour l'ensemble de la zone. Il nous faut également envisager l'équivalent en pétrole par mètre carré et par an, ainsi que les logiques de mobilité, pour lesquelles nous avons des objectifs passifs concernant la gestion de l'eau et la gestion des déchets, où nous visons le 100 % recyclé.

Les photos qui vous sont présentées ne correspondent pas à la réalité ; il ne s'agit que de projets ou d'exemples. J'ai également amené quelques brochures présentant les différentes technologies envisageables, telles que la maison à orientation solaire, les matériaux, ou encore les zones à éoliennes de proximité. La majorité des entreprises s'orientant aujourd'hui vers des projets à énergie solaire ou à l'hydrogène, nous serons en mesure de démontrer l'efficacité de ces technologies aux entreprises souhaitant s'installer.

En termes de mobilité, la saturation des parkings et un réseau des transports en commun parmi les moins denses de la région parisienne, font de Sénart une zone particulièrement défavorisée. Autre particularité, les départs de bus ne sont pas synchronisés avec les arrivées de trains. Notre premier axe de travail porte donc sur l'assouplissement des dispositifs de mobilité avec, notamment, des petits bus de proximité à la demande. Cela ne sera possible qu'en résolvant la question de l'ultra mobilité, c'est à dire en faisant en sorte que la majorité des salariés travaillant sur l'écopôle de Sénart résident dans le secteur.

C'est en matière de gestion de l'eau que nous pourrons aller le plus loin, notamment grâce aux procédés de traitement des eaux pluviales et aux bassins existants. De plus, contrairement aux logiques de récupération pour les particuliers, nous avons la possibilité de transformer des volumes plus importants d'eau de pluie en eau potable. L'endroit étant intéressant, nous en profitons également pour mettre en place un important programme sur la biodiversité.

Nous envisageons par ailleurs de fournir un important travail sur les chantiers à faible nuisance, ou chantiers furtifs. A cet effet, je vous soumetts l'idée de réversibilité d'une partie de la voirie et d'un certain nombre de bâtiments. Nous travaillons en outre sur la disposition des bâtiments, et notamment sur l'éventualité de surélever des bureaux ainsi que sur leur modularité. Enfin, si les procédés utilisés pour l'isolation phonique sont somme toute assez classiques, nous en profiterons pour poser des panneaux solaires.

Pour finir, il me paraît important de rappeler l'importance des ambitions affichées. Il importe en effet d'affirmer notre volonté d'aller très loin en matière environnementale sans trop céder aux compromis. La création d'une zone de ce type suppose en effet la compréhension par les entreprises des logiques d'internalisation des coûts induits *a posteriori* par la dégradation d'une zone de qualité moyenne. Nous devons enfin nous appuyer sur ce qu'il existe de mieux en matière de technologie et nous inscrire dans des logiques d'expérimentation avec les pôles de compétitivité concernés.

Pour que cette zone soit aussi attirante du point de vue du fonctionnement que de l'image, il faut également mettre en place des services spécifiques à l'entreprise, comme des centres de ressources et des plates-formes de recherche et de développement.

### **De la salle**

Pourquoi avoir fait ce choix de spécialisation sur les éco-activités ? Dans quel schéma de cohérence territoriale cela peut-il s'inscrire ? Nous aurions en effet pu faire le choix d'un parc mixte avec différents types d'activités...

### **Jean-Marc BRULE**

Pour s'imposer en tant que fers de lance du soutien aux éco-activités, je pense qu'il faut un certain nombre d'écopôles répartis sur l'ensemble du territoire. Cela sert également à montrer l'exemple aux zones d'activité classiques, qui ont besoin d'une reconversion écologique de leur fonctionnement. Du point de vue de la cohérence territoriale, il serait certes plus intéressant d'installer un écopôle dans l'est parisien mais cela signifierait que toutes les activités économiques seront implantées là-bas, laissant le reste de l'Ile-de-France à l'abandon. Ce n'est pas notre choix et en la matière, tout est question d'opportunité et de volontarisme politique. De plus, un IUT situé à proximité de l'écopôle va se spécialiser sur les formations autour des techniques énergétiques et de construction. Des centres de formation continue vont également s'installer à proximité pour développer les formations d'installateurs-réparateurs-chauffagistes de l'énergie solaire, formation qui fait actuellement défaut à la France par rapport au reste du monde.

Je souhaite enfin préciser que, si nous avons une certaine avance en matière de DAP par rapport à d'autres projets conduits en Ile-de-France, nous accusons aujourd'hui près d'un an de retard par rapport à ce qui vous est indiqué sur le tableau. Les quatorze études que nous avons lancées sont achevées et nous en sommes désormais au PLU et au dépôt des agréments de ZAC.

### **De la salle**

Y a-t-il une forte demande d'entreprises souhaitant s'implanter sur le parc ?

### **Jean-Marc BRULE**

Je réside dans une commune à proximité de l'écopôle mais, ce dernier n'étant pas encore achevé, l'effet d'image a conduit un certain nombre d'entreprises à s'implanter sur ma commune. Les activités les plus rapides à installer sont les activités commerciales ; il existe ainsi un projet de très grand magasin BioCop qui souhaite s'implanter le plus vite possible. Néanmoins, l'écopôle reste à vocation essentiellement industrielle et technique. Par conséquent, les logiques commerciales, de fourniture de matériaux par exemple, et qui auraient permis de créer des synergies industrielles, se sont installées dans les communes avoisinantes.

**Adrien SAVARY, agence de développement économique de l'Ille-et-Vilaine**

Certaines entreprises qui ne sont pas à proprement parler dans le domaine des éco-activités pourraient souhaiter s'implanter durablement sur le site avec, par exemple, des bâtiments HQE. Comment avez-vous défini le périmètre des éco-activités, qui regroupe de nombreux aspects ? Comment avez-vous sélectionné les entreprises qui s'implanteront sur la zone ?

**Jean-Marc BRULE**

Notre objectif n'est pas d'attirer des entreprises responsables mais bien des acteurs de l'éco-activité au sens large. Ainsi, un fournisseur ou un commerce lié par exemple au commerce équitable et qui, attiré par l'effet d'image, souhaiterait s'installer à proximité de la zone est envisageable. En revanche, des entreprises responsables dont le secteur n'est pas l'éco-activité n'ont pas vocation à s'implanter sur l'écopôle. Pour ce qui est du caractère curatif ou préventif des activités à accueillir, je pense que nous nous inscrivons plutôt dans une optique préventive mais sur ce sujet, je cède la parole à Thierry Vincent.

**Thierry VINCENT**

Vous le savez certainement, il n'existe pas de véritable classement des éco-activités. Par conséquent, les périmètres sont définis *a priori*, ce qui peut conduire à passer à côté d'opportunités. Pour ce qui concerne l'écopôle de Sénart, nous avons fait le choix de ne pas séduire *a priori* les éco-activités. Nous avons en effet préféré attendre que les projets se présentent pour étudier leur compatibilité par rapport aux ambitions territoriales et aux filières qui se dessinent. A mon sens, la difficulté réside dans la capacité à établir un marquage des territoires à la fois visible et cohérent. Jusqu'à présent, les zones d'activité ont toutes une organisation similaire. Or, après avoir visité l'écopôle de Turin, nous nous sommes rendus compte que celui-ci offrait un marquage cohérent permettant aux individus qui n'ont pas une connaissance approfondie d'un territoire de décider de leur lieu d'implantation.

**Adrien SAVARY**

Avez-vous un Comité de sélection et de validation pour choisir les dossiers des entreprises qui s'implanteront sur la zone et, le cas échéant, qui compose ce Comité ?

**Jean-Marc BRULE**

Nous n'en sommes pas encore là. S'il s'agit d'une opération de promotion du territoire, un nombre croissant de territoires nourrissent les mêmes ambitions. Il nous faut donc effectuer un arbitrage sur des questions telles que celle des transports ou, pour les entreprises internationales, de la présence d'écoles internationales. En tout état de cause, il s'agit d'un sujet très complexe et nous n'avons pas encore rempli la zone.

## De la salle

Il importe de se montrer ambitieux et d'aller le plus loin possible. Dans ce cadre, quel est le rôle de chaque acteur en matière d'investissements ?

### Thierry VINCENT

Bien que nous ayons l'ambition de faire de ce parc un lieu vivant, avec des infrastructures telles que des réseaux à très haut débit, il ne nous est pas possible de les réaliser *a priori*. Une entreprise ne pouvant se permettre d'attendre plusieurs années, l'ajustement dans le temps est donc particulièrement délicat. Nous devons donc commencer à rendre le lieu viable sans pour autant être certains du calibrage qui en sera fait. C'est notamment le cas pour l'énergie, où les différents *scenarii* que nous avons étudié mettent en lumière la difficulté de calibrer en fonction d'une demande qui n'est pas encore totalement arrêtée. Ne nous voilons pas la face : s'il nous faut afficher des ambitions, les ajustements ne sont pas toujours faciles à réaliser.

### Dimitri COULON

En intégrant l'analyse économique et la prospective territoriale en amont, il est possible d'imaginer des trajectoires intéressantes à développer. Nous aborderons ce sujet en fin d'après-midi dans le cadre du projet d'écologie industrielle COMETHE, dont l'un des territoires présente une typologie vierge, et pour lequel la question d'un développement cohérent se pose.

Je vais désormais céder la parole à Magali Doix qui va évoquer l'expérience du Parc Naturel du Vexin.

## .II Le Parc Naturel du Vexin

### Magali DOIX

Le Parc naturel régional du Vexin français recouvre la moitié de la surface du département du Val d'Oise. La difficulté réside toutefois dans le fait que l'ensemble du territoire du Parc est en site inscrit. L'ensemble de nos projets doit donc tenir compte de cette contrainte. Plusieurs vieilles zones d'activités se situent sur ces communes et, en 2000, les communes de Marines et Ennery ont souhaité étendre leurs emprises. Cependant, la Charte du PNR prévoit que toute nouvelle zone d'activité soit intercommunale. Ces communes ont donc dû se constituer en communauté de communes afin de mener leurs projets à bien. En outre, la région Ile-de-France pouvait à l'époque aider les projets intercommunaux de création de zones d'activité dans le cadre d'une démarche environnementale. Le projet a donc été mené à bien si bien que deux communautés de communes en assurent aujourd'hui la maîtrise d'ouvrage. La communauté du Val de Viosne regroupe donc sept zones d'activité, tandis que la Communauté de la Vallée du Sausseron en comprend une.

Un projet d'extension de 6,3 hectares est aujourd'hui réalisé à Marines. La situation en entrée de ville soulève toutefois une importante contrainte d'intégration paysagère, d'autant plus que cette zone est actuellement occupée par de grands bâtiments industriels anciens qui ne sont guère satisfaisant d'un point de vue qualitatif.

Le site d'Ennery, qui est plus important, se situe pour sa part en proximité d'agglomération, à huit kilomètres de Cergy-Pontoise. Cette zone compte aujourd'hui 130 entreprises et nous réalisons un projet sur 71 hectares sur une friche industrielle appartenant à France Télécom. En outre, un projet de 23 hectares de parc d'activités, dont la viabilisation est achevée, et un projet d'hôtel sont également en cours. Une centrale électrique photovoltaïque au sol est également prévue. Notre objectif était de fédérer tous les acteurs autour d'une logique environnementale et d'assurer la pérennité de cette démarche en matière de gestion environnementale.

Nous avons commencé les démarches en 2000 autour de la constitution d'un Comité de pilotage qui regroupe tous les acteurs ainsi que les associations de protection de l'environnement. En effet, outre le fait que l'ensemble du site est en site inscrit, un enjeu lié à la biodiversité très important pesait sur l'un des sites. Le projet a été conduit à son terme en réalisant divers aménagements liés à la préservation de la biodiversité. Après une première phase de concertation qui a permis de définir les enjeux, objectifs et choix d'aménagements, le Parc naturel régional a mis en place un portage salarial afin de doter cette démarche de moyens humains pour les communautés de communes. Un poste d'ingénieur conseil, le mien en l'occurrence, a ainsi été créé il y a deux ans. Le Parc met également un architecte conseil et un paysagiste à la disposition des entreprises. Nous avons enfin élaboré un dispositif financier facilitant la mise en œuvre de la charte environnementale par les entreprises.

Les enjeux prioritaires définis par l'étude environnementale étaient les suivants :

- intégration paysagère ;
- qualité architecturale et environnementale ;
- maîtrise de l'énergie et gestion de l'eau sur site ;
- mise en place de chantiers à faible nuisance.

Pour chacun de ces enjeux, nous avons défini des objectifs à atteindre ainsi que des prescriptions d'aménagement.

Notre charte est constituée de trois outils. Si le premier relève plutôt de l'engagement de chaque acteur, le deuxième, le plan d'action, est un système de management environnemental très important pour suivre et assurer nos engagements. Enfin, le troisième outil est exclusivement lié à l'aménagement et aux projets de construction des entreprises sur chaque lieu. A titre d'exemple, le plan d'action prévoit de « favoriser un aménagement de qualité pour les espaces privés ». Cela signifie que nous incitons les entreprises à mettre en place une démarche environnementale dans leurs projets tandis que la dimension « d'accueil et d'accompagnement » relève davantage des engagements pris par la collectivité en amont afin d'assurer la pérennité de la démarche. Nous nous engageons également à suivre et évaluer cette démarche à long terme.

En matière de gestion des eaux pluviales, nous avons instauré l'obligation de rétention d'eau à la parcelle, avec récupération et réutilisation des eaux pluviales sur chaque parcelle. Nous nous adaptons toutefois aux projets des entreprises. Nous avons ainsi une entreprise particulièrement consommatrice d'énergie pour laquelle la Charte a été adaptée. Notre objectif est de trouver les solutions pertinentes pour chaque projet afin de favoriser l'implantation des entreprises sur ces parcs d'activité.

En matière d'énergie, nous exigeons que l'étude thermique soit réalisée préalablement à tout dépôt de permis de construire. En outre, la Charte environnementale, rédigée en 2003, a vocation à évoluer.

Malgré une demande endogène de terrains très forte en 2000, la demande actuelle est en net retrait. Ceci est dû au temps nécessaire à la viabilisation des terrains, qui ne sont disponibles que depuis 2008. La demande d'acquisition de terrains n'étant plus très forte, les communautés de communes

devront par conséquent s'appuyer sur d'autres leviers que la création de zones d'activité pour se développer économiquement.

Outre l'économie réalisée par l'ouverture d'un poste d'ingénieur par deux communautés de communes, les entreprises disposent d'un ingénieur-conseil pour les aider dans toutes les procédures. En outre, nous imposons à chaque acquéreur de lot d'avoir recours à un architecte pour une mission complète. Cela permet de concevoir un projet qui corresponde aux besoins réels de l'entreprise et d'avoir un interlocuteur unique sur le projet. Bien les architectes soient assez sensibilisés aux démarches environnementales, il apparaît que certains d'entre eux ont des habitudes de travail qui n'intègrent pas de démarche environnementale dans leur travail. Il est par conséquent plus difficile de mettre notre Charte en œuvre avec ces architectes. Par ailleurs, le fait de nous situer en site inscrit constitue un stimulant important qui nous pousse à travailler en étroite concertation avec l'Architecte des Bâtiments de France, par exemple à l'occasion de la pose de panneaux solaires. Afin de nous assurer de la pérennité de la démarche, nous avons également imposé aux acquéreurs des lots de signer la Charte de qualité environnementale le jour de la signature de la promesse de vente, s'engageant ainsi à la mettre en œuvre. La signature d'un protocole environnemental préalablement au dépôt du permis de construire vient compléter ce dispositif. Suite à ces procédures en amont du projet, différentes phases de contrôle ou de conseil viennent s'inscrire en aval.

Au registre des freins à cette démarche, le fait que la zone ne soit pas spécialisée dans les éco-activités conduit à attirer deux types d'entreprises : celles qui sont réellement intéressées par la démarche et celles qui sont simplement en recherche d'un lieu d'implantation. Ces dernières, moins motivées par la démarche environnementale, requièrent un important travail de sensibilisation en amont. Cela nous a conduits à perdre un certain nombre d'entreprises insuffisamment motivées. Par ailleurs, il est regrettable que l'aménageur s'approprie peu la démarche. Il est également à noter que nous recevons une forte demande pour des entrepôts. Nous souhaitons toutefois éviter ce type d'installation, au même titre que les commerces : la zone est essentiellement réservée aux activités de production, de fabrication, de transport et de bâtiment.

Nous rencontrons actuellement des difficultés à obtenir des données relatives au retour sur investissement induit par la construction d'un bâtiment d'activité performant dans le cadre d'une démarche environnementale. Des études sont en cours, mais celles-ci ne concernent que notre parc. Nous manquons donc de points de comparaison avec des démarches similaires.

Autre frein d'importance, la référence au coût de construction au mètre carré est erronée. Certains architectes annoncent ainsi des prix au mètre carré très différents de la réalité, même sans démarche environnementale. Ces tarifs servant de référentiels aux banques pour l'octroi de prêts, celles-ci refusent de prêter à des projets facturés au-delà de 600 euros du mètre carré, ce qui est notre cas. Enfin, nous n'avons pas l'autorisation d'utiliser les eaux pluviales dans les bâtiments.

### **Dimitri COULON**

Avez-vous des questions ?

### **De la salle**

Il me semble avoir compris que le site était en ZNIEFF.

### **Magali DOIX**

Nous sommes en site inscrit mais pas en ZNIEFF.

**De la salle**

Quoiqu'il en soit, la Charte mentionne la préservation de la biodiversité. Concrètement, comment cela s'est-il traduit dans les orientations prises pour la construction et l'aménagement de la zone ?

**Magali DOIX**

Chaque lot comprend un corridor écologique sous la forme d'une prairie avec un mélange bien spécifique et de haies champêtres. Les entreprises ont une obligation de gestion spécifique sur ces terrains.

**De la salle**

Comment sont dimensionnés ces corridors écologiques ?

**Magali DOIX**

Ces zones sont déterminées en amont de l'achat des parcelles.

**De la salle**

Lorsqu'un bâtiment sera cédé, comment vous assurerez-vous que les obligations pesant sur l'acquéreur continueront d'être respectées ?

**Magali DOIX**

La Charte environnementale et notre protocole environnemental sont annexés à l'acte de vente.

**De la salle**

Peut-on évaluer les retombées d'une démarche de cette nature pour le territoire ?

**Magali DOIX**

Il est encore difficile d'en évaluer l'impact. Ces deux démarches vont toutefois nous servir dans le cadre d'opérations ultérieures.

**Dimitri COULON**

Cela permet déjà de structurer les acteurs locaux sur le sujet et de sensibiliser les parties prenantes aux projets.

**De la salle**

J'aurai voulu connaître votre budget approximatif pour ces zones. Il est sans doute très modeste...

**Magali DOIX**

La Région ayant fortement subventionné ces projets, le bilan pour les communautés de communes est faible. Je n'ai toutefois pas le détail des coûts en tête.

**Dimitri COULON**

Merci. Je cède désormais la parole à Cécile Philippot.

### **.III La Plaine d'Aunis**

Bonjour à tous. Je suis ingénieur responsable du service développement économique à la communauté de communes Plaine d'Aunis, dans la région de La Rochelle d'où provient une grande partie du développement économique. Comme toute région côtière, il est difficile à La Rochelle de se développer sur la mer, ce qui nous conduit à accueillir les demandes de terrains émanant de l'agglomération rochelaise. Notre communauté de communes, à l'origine rurale, devient progressivement périurbaine. Avec 17 communes, une population de 21 000 habitants - en croissance de 10 % tous les cinq ans -, et 800 entreprises, notre communauté de commune regroupe trois zones d'activités principales dont celle de Croix-Fort que nous agrandissons et sur laquelle porte notre démarche. Située en surplomb par rapport à la Plaine d'Aunis, cette zone est assez visible. Il existe donc une contrainte environnementale assez forte de ce point de vue. La présence d'un bourg à proximité représente une autre contrainte qui nous a conduit à opter pour une zone de qualité environnementale. Cela dit, l'expérience amassée sur ce projet sert aujourd'hui à d'autres zones.

En tant que maître d'ouvrage, la communauté de communes s'est appuyée sur le travail de l'ADEME pour élaborer son projet. Cela signifie que nous avons du tenir compte de l'environnement naturel et urbain. Nous avons choisi de réaliser des transitions vertes tout en reliant la voirie avec l'existant. Par conséquent, des haies longent les voies et parcelles. Nos bassins sont également plantés avec des espèces adaptées de façon à résister au temps. Nous avons également porté l'effort sur les aspects relatifs aux déplacements, avec la sécurité pour priorité. Par exemple, la zone ne contient aucun cul-de-sac de façon à ce qu'aucun poids lourd ne fasse marche arrière. Nous tentons également de développer le co-voiturage. Concrètement, cela se traduit par la mise à disposition d'un parking à l'entrée de la zone. Diverses installations, telles qu'une petite bretelle pour permettre aux camions de consulter le plan de la zone sans stationner sur la voirie ont également été prévues. Un arrêt de bus est aussi prévu.

S'agissant des eaux pluviales, nous avons installé des noues (sortes de fossés peu profonds) en bordure des routes afin de filtrer l'eau en provenance de la voirie. A cela s'ajoute l'obligation pour les entreprises de conserver toutes les eaux pluviales sur leurs terrains. L'assainissement des eaux usées, qui s'effectue par des dispositifs autonomes, reste également sur la parcelle. Les rejets sont donc proches de zéro. Enfin, des bassins d'infiltration viennent collecter les eaux en surplus. Les noues étant drainées, elles peuvent également servir à absorber les surplus en cas d'orage.

Afin de gérer nos chantiers au mieux, nous avons demandé aux entreprises de nous fournir, dans leur offre, un schéma d'assurance qualité et de respect de l'environnement. Ce plan prévoit des actions simples comme prévoir un kit de réparation en cas de fuites d'un réservoir. Afin de maintenir un chantier propre, interdiction a également été faite de sortir sur la voirie avec des engins sales. Il faut donc nettoyer l'engin avant de sortir sur la voirie. Nous avons aussi tâché de travailler sur l'économie de ressources et les déplacements de camions. Notre site permet en effet, grâce à une machine spécifique, de traiter le sous-sol de la chaussée pour ne pas avoir recours à des extractions de carrières (ou très peu). Précisons toutefois que le recours à cette technologie dépend de la composition plus ou moins argileuse du calcaire du sous-sol.

En matière d'énergie, nous avons embauché des stagiaires afin d'étudier la consommation de l'éclairage public et sollicité le syndicat d'électrification afin que les candélabres soient positionnés de façon optimale. Nous avons aussi placé trois petites éoliennes de moins de douze mètres qui doivent produire l'équivalent de l'énergie consommée par l'éclairage public. Cela reste toutefois

théorique ; il faudra donc le vérifier sur le terrain. Enfin, la plupart des parcelles ayant été pré vendues, nous avons pu dimensionner les besoins en électricité des entreprises par avance. Notez toutefois que les éoliennes ne produisent pas pour les entreprises.

S'agissant de la maîtrise des risques, nous avons un bassin incendie surdimensionné par rapport aux exigences des pompiers. Cette réserve de 400 mètres cubes est entièrement remplie par des eaux de pluie, et si ce volume venait à être dépassé, le surplus irait directement dans les bassins d'infiltration.

L'essentiel de nos entreprises étant artisanales, nous n'avons pas souhaité nous montrer trop ambitieux dans nos exigences vis-à-vis d'elles. Si l'acquéreur est signataire d'une charte annex e à l'acte de vente, celle-ci n'est pas très contraignante. En revanche, nous les incitons à suivre notre exemple, par exemple en les conseillant sur l'orientation du bâtiment. Pour les entreprises qui souhaiteraient aller plus avant dans cette démarche, nous avons élaboré un outil de pré diagnostic avec l'ADEME et d'autres partenaires. Ce questionnaire tient compte de tous les aspects d'un projet d'entreprise afin d'envisager les besoins particuliers et d'y apporter des solutions. Actuellement, près de deux bâtiments sur trois présentent un « plus » environnemental. C'est notamment le cas d'une entreprise qui a installé une cuve de récupération des eaux pluviales de toits qui lui permet de laver ses camions, ou d'une menuiserie qui récupère sa sciure pour se chauffer.

Pour finir, si cette zone n'est pas encore certifiée au niveau de sa gestion, les aspects relatifs à la conception, la réalisation et la commercialisation le sont (ISO 14001). Nous avons donc élaboré un système de management environnemental qui nous contraint à nous inscrire dans le progrès permanent pour garder la certification, et quelle donne une certaine image valorisée par les entreprises.

### **Daniel BLANCHE**

Ce projet, qui a pu aboutir grâce à Madame Philippot, nous servira dans l'élaboration de projets futurs. A ce titre, nous envisageons la création d'autres zones, qui seront peut être moins poussées d'un strict point de vue environnemental (nous ne viserons pas firc ment la certification).

### **Dimitri COULON**

Avez-vous des questions ?

### **Thierry VINCENT**

Votre action sur l'extension a-t-elle eu un effet induit positif sur l'ancienne zone ?

### **Cécile PHILIPPOT**

Au niveau des aménagements communs, ce n'est pas le cas. En revanche, il existe une certaine émulation du point de vue des entreprises. En effet, de nombreuses entreprises de l'ancienne zone souhaite adhérer à l'association syndicale des propriétaires de la nouvelle zone. Cela n'étant pas techniquement possible, nous envisageons la création d'une association plus large. Il est toutefois

amusant de noter que les adhérents de cette association sont encore plus exigeants entre eux que nous ne le sommes nous-mêmes.

### **De la salle**

Comment envisagez-vous la gestion de la certification ISO 14001 dans la perspective d'un élargissement du périmètre de l'association ?

### **Cécile PHILIPPOT**

L'association ne gère pas les espaces communs, que nous avons conservés sous notre tutelle. La création de cette association participait plutôt d'une volonté de création de services interentreprises et d'animation de la zone. Par ailleurs, nous n'avons pas soumis la gestion à cette certification en raison des incertitudes qui subsistaient en la matière. Nos procédures de gestion ne sont pas encore finalisées et nous avons préféré en reporter la certification. En outre, la communauté de communes étant encore propriétaire de quelques terrains, elle reste pour l'heure membre de droit.

### **Dimitri COULON**

Avant de passer à la présentation suivante, je voudrais vous demander quelles ont été les principales difficultés auxquelles vous vous êtes trouvés confrontés tout au long de cette démarche qui a commencé il y a quelques années.

### **Cécile PHILIPPOT**

Nous avons initié la démarche en 2003 mais les terrains n'ont été acquis qu'en 2005 pour une fin des travaux à fin 2006. Au départ, nous redoutions que les entreprises ne nous suivent pas or finalement, celles-ci ont adhéré à la démarche. En revanche, nous avons rencontré certains problèmes avec des partenaires plutôt sceptiques. Nous avons donc du recourir à des stagiaires pour tout ce qui sortait de notre domaine de compétence. La situation s'est toutefois résolue. Par ailleurs, nous n'avons imposé aucune normes concernant les bâtiments afin de ne pas décourager les acquéreurs potentiels qui, je le rappelle sont des entreprises artisanales. Nous maîtrisons donc mal leur implantation.

### **Dimitri COULON**

Bon courage pour la suite. Je cède tout de suite la parole à Monsieur Gire, qui va nous présenter l'Aéroparc de Bordeaux.

## **.IV L'Aéroparc de Bordeaux-Mérignac**

### **Jean-François GIRE**

Une fois le projet rapidement présenté, je vous propose d'aborder l'intégration du développement durable que nous en avons fait dans le plan guide. Nous pourrions ensuite discuter des questions que nous nous posons à l'aube du passage en phase opérationnelle.

Bordeaux accueille des activités aéronautiques depuis 100 ans et un projet de pôle de compétitivité mondiale est actuellement en cours. Si cette activité n'est pas à proprement parler en lien avec les éco activités, l'aéronautique développe actuellement un certain nombre de projets autour de l'amélioration de la performance des moteurs, du poids, des matériaux, de la sécurité et des vols en haute altitude. De plus, ce secteur a toujours été une importante force motrice dans le développement des technologies.

L'Aéroparc n'est pas tout à fait une nouvelle zone d'activité puisqu'il existe déjà près de 2 000 hectares d'aménagements regroupant environ 10 000 emplois dans le secteur de l'aéronautique. En revanche, plus de 500 hectares peuvent encore être aménagés et c'est autour de cet espace que nous menons notre réflexion.

En 1930, cette zone qui était encore rurale voit la naissance de l'aéroport de Mérignac. Bien que les deux pistes n'aient pas été détruites durant la deuxième guerre mondiale, il restait, en 1945, très peu d'installations autour de ces pistes. L'implantation des industries s'est donc effectuée progressivement et de façon quelque peu anarchique. Notre pari est donc d'élaborer un plan guide qui définisse des principes d'aménagement.

### **José BRANCO**

Le plan guide, qui est le résultat d'une activité concertée entre collectivités et industriels, nous a semblé être la meilleure formule pour assurer un débat libre autour des différentes options de projets. De plus, ce plan nous permet de nous inscrire à la croisée de deux logiques : la logique programmatique économique et la démarche de projet urbain. Afin de nous adapter à la demande, et compte tenu de la longueur d'un tel projet, nous avons donc besoin d'un support qui soit à la fois flexible sur la durée. Pour autant, la qualité du projet n'est pas à négliger. A cet égard, le plan guide permet de parier sur les éléments structurants que sont les espaces publics, favorisant ainsi la cohérence territoriale et la cohérence du projet.

Nous avons initié la réflexion autour de ce territoire en 2003-2004 dans le cadre d'un projet global d'aménagement et de développement de la zone aéroportuaire. Afin de desservir la zone, de grands tissus d'infrastructures ont été créés depuis une trentaine d'années, le plus souvent selon une logique gestionnaire. Autrement dit, ce territoire à proximité immédiate de l'aéroport n'a jamais réellement connu de projet structurant. Les réserves foncières, particulièrement importantes, sont traversées par des grands axes départementaux. En outre, les communes du littoral, très attractives, se trouvent à environ 30 minutes de ce site. Par conséquent, la rocade qui dessert ces différents pôles économiques représente un élément particulièrement attractif en termes de déplacements. La cogestion étant très courante, notre défi a été de trouver des solutions offrant une bonne accessibilité à l'Aéroparc, condition essentielle de son bon fonctionnement.

Ce projet se distingue par sa façon de s'ancrer dans le territoire et par la démarche contextuelle qui a été proposée. En effet, les zones de la partie nord, qui se situent à la limite du plateau forestier landais, sont inondées et sont donc relativement peu urbanisées. Ce réseau de cours d'eau, autrefois exploité par l'agriculture a été abandonné depuis une trentaine d'années, si bien que nous sommes aujourd'hui en présence d'un territoire riche en eau. Un peu plus au n. ord, des zones résidentielles se sont développées.

Dans ce contexte, l'enjeu déterminant est la question de l'imitation de l'imperméabilisation au sol et la gestion des eaux d'orages, sachant que les solutions traditionnelles telles que la création de bassins sont proscrites. Nous avons donc tenté de développer des solutions alternatives pour retenir cette eau. Nous avons par ailleurs découvert, lors de nos études, un élément oublié du patrimoine local en la présence d'un *arboretum* créé par l'horticulteur en chef des pépinières royales. Certaines de ses plantes ayant été importées d'Amérique, nous sommes aujourd'hui en présence de sujets d'essences locales mais également exotiques. Il s'agit d'un élément fort du projet. Cette zone de plusieurs hectares a été entretenue par les groupes industriels Thalès et Snecma, qui ont pris conscience de la valeur patrimoniale de ces boisements. En articulant les territoires habités et les zones sur lesquelles nous travaillons, cette zone fait donc figure de pivot du projet.

La partie centrale du plan guide s'articule autour d'un projet en croix. Nous travaillons autour d'un concept nord-sud qui intègre des espaces réservoirs pour les systèmes de transports en commun. En effet, le site est victime d'embouteillages à partir de 15 heures 30. Nous avons donc tenté de dégager des espaces pour favoriser le développement de solutions de transports alternatives (*stop-and-drive*, co-voiturage, accessibilité aux deux-roues...) avec pour objectif de rendre la zone centrale du parc, qui accueillera des programmes qui dépassent le cadre du seul développement économique, la plus accessible possible. Dans la partie ouest, environ 60 à 80 hectares de foncier malléable présentent également l'avantage de disposer d'un accès direct aux pistes, et rares sont les aéroports nationaux et européens à pouvoir présenter une offre foncière d'un tel niveau.

L'axe est-ouest, composé d'un corridor écologique, permet de supporter les déplacements doux sur la zone économique. Pour que ce projet fonctionne, nous devons en effet le doter d'espaces publics de qualité, tout en restituant les conditions de travail qui font l'attractivité de la région, avec des espaces environnementaux de qualité et une offre de loisirs présente. Nous nous inscrivons donc dans une gestion très fine des déplacements, en adoptant une approche sélective et qualitative des flux. Nous projetons par ailleurs de travailler sur un pôle de marchandises.

Ce projet est conduit en association avec les industriels, dont la présence sur site est historique. Le plan guide est donc élaboré en concertation avec ces groupes. C'est dans ce cadre que nous entendons trouver des solutions aux problèmes d'assainissement ; nous tentons également de programmer les investissements dans une logique de cohérence. Nous tentons également de trouver des solutions avec les donneurs d'ordres afin de trouver des solutions de mutualisation des services, et de mettre au point des solutions alternatives pour gérer les eaux d'orages et les eaux rejetées par certaines industries *in situ*.

Sur le plan des déplacements, ce projet nous a permis de faire avancer les réflexions et de faire évoluer les habitudes de la collectivité en faveur du développement d'une offre de transports en commun structurants qui desserve l'aéroport, les parcs technologiques de l'est de l'agglomération et les sites de recherche du campus universitaire.

**Jean-François GIRE**

Une fois entrés dans la phase opérationnelle, l'enjeu est de savoir comment respecter les préconisations des études. Cela se décline en une série de thèmes:

- Quel mode gestion des déchets ?
- Quel traitement commun de l'eau et de l'énergie ?
- Comment intégrer l'emploi solidaire au développement durable ?
- Quelles incitations pour les entreprises ?

**Dimitri COULON**

Dans quel délai cette phase sera-t-elle initiée ?

**Jean-François GIRE**

Certaines zones, à proximité des pistes notamment, commencent à être installées et à accueillir des entreprises. Nous devons donc aller vite sur les aspects que j'évoquais précédemment.

**Dimitri COULON**

Avez-vous des questions ?

**De la salle**

Je voudrais savoir si vous auriez des exemples de zones d'activité gérées de manière durable susceptibles d'accueillir des artisans et entrepreneurs.

**Dimitri COULON**

Sur quel territoire ?

**De la salle**

Nous cherchons sur la communauté de communes de Nantheuil-les-Mirabelles en Dordogne.

**Dimitri COULON**

Vous devriez aisément trouver des retours d'expérience auprès des gestionnaires ici présentes. Je vous invite également à prendre contact avec nous.

**De la salle**

Je voudrais savoir si, en marge des entreprises qui se sont implantées, vous enregistrez une forte demande de la part des entreprises. Par ailleurs, comment intégrez-vous les problématiques des transports dans une vision plus large du territoire de densification des zones existantes et de mixité urbaine ? La création de la zone dans un milieu non aménagé était-elle votre seule alternative ? Avez-vous mené une réflexion par rapport aux autres zones existantes ?

**Jean-François GIRE**

J'ai eu l'occasion de rencontrer les personnes qui ont conçu Sophia-Antipolis et ces derniers m'ont confié que si c'était à refaire, ils seraient tout aussi sélectifs sur la qualité des entreprises tout en intégrant davantage d'habitat. De ce point de vue, je crois que les mentalités doivent encore évoluer car à l'heure actuelle, nous sommes toujours sur des schémas de séparation complète des activités. Si nous intégrons bien évidemment des logiques de transport, l'objectif reste à terme d'aller vers des zones offrant le moins de déplacements possibles.

**José BRANCO**

Nous sommes dans une situation contradictoire. Nous serions en effet tentés, pour des raisons liées aux eaux d'orages, de limiter la densité sur site. Pourtant, si nous voulons obtenir une qualité de desserte optimale, nous devons atteindre une certaine densité. Cela suppose donc un travail très fin sur la manière dont les opérations s'inscrivent dans le contexte, mais également sur les formes urbaines. Il nous faudra donc recadrer les chefs d'entreprise et faire évoluer les réglementations du PLU. Il s'agit donc d'un véritable défi.

S'agissant de la programmation de transports, il nous est souvent répondu que, sur une zone comme celle-ci, l'offre de transport en commun ne pourra se développer qu'en présence d'une demande or aujourd'hui, nous devons anticiper et faire évoluer les comportements. Nous devons donc travailler avec les entreprises et trouver des solutions directement avec elles sans s'appuyer uniquement sur l'investissement de la collectivité.

**Jean-François GIRE**

J'ai récemment entendu parler d'un projet de parc d'activités qui créerait 4 000 emplois sans une voiture de plus. Je pense que nous irons dans ce sens.

**Thierry VINCENT**

Dans de nombreuses activités, les salariés vivent à proximité et prennent tout de même leur voiture pour se rendre sur leur lieu de travail. De plus, la présence d'une entreprise sur un lieu donné n'est plus aussi longue qu'auparavant. Je ne pense donc pas qu'investir uniquement sur les transports en commun soit la seule solution. Les collectivités ont tendance à croire que l'entreprise est un partenaire dans le temps, ce qui n'est pas forcément vrai.

**De la salle**

Nous voyons là tout l'intérêt de ne pas s'imposer tout de suite des ambitions trop hautes. A mon sens, il faut avancer progressivement sans perdre ses objectifs de vue.

**Dimitri COULON**

Je vous ai entendu parler de *stop-and-drive*. De quoi s'agit-il ?

**Jean-François GIRE**

Il s'agit d'une solution suisse pour favoriser le covoiturage impromptu, et qui consiste à disposer des panneaux indiquant l'itinéraire vers une entreprise non desservie à des endroits cruciaux, un terminus de transports en commun par exemple. Nous essayons actuellement de développer ce concept en coopération avec la CUB.

**De la salle**

Vous n'avez pas évoqué la question du bruit. Or il me semble que des zones d'habitat à proximité d'un aéroport pourraient en souffrir. Comment gérez-vous ce problème sur site ?

S'agissant des transports, je suis de ceux qui pensent que les transports en commun ne sont pas la seule solution ; le covoiturage fonctionne bien s'il existe une offre suffisante. De plus, il faut garder à l'esprit que de nombreuses personnes travaillant sur cette zone ont été attirées par l'attractivité de la région et résident assez loin, à Arcachon par exemple. Par conséquent, je pense qu'il faudrait aussi envisager des solutions telles que le TER ou les bus de ramassage interentreprises.

**José BRANCO**

Sur la question du bruit, il est vrai que les nuisances sonores sont présentes sur le parc, et particulièrement sur la zone de vie. La réglementation étant extrêmement rigoureuse en la matière, tout l'enjeu est de trouver l'offre foncière permettant d'accueillir des programmes d'habitat à proximité du site. Bien que nous disposions d'un certain nombre de réserves, l'enjeu essentiel reste toutefois la densification des transports en commun. A cet égard, nous envisageons d'assumer une connexion avec le réseau ferroviaire pour les personnes résidant dans le bassin d'Arcachon.

**Dimitri COULON**

Je vous remercie.

## Atelier 2

### Requalification d'une zone d'activités

#### **Enjeux et objectifs, les différentes étapes, facteurs de réussite et d'échec**

*Michel Régé, 1er Adjoint au Maire de la Commune du Trait, Seine Maritime.*

*Vincent Targosz, éco-conseiller de la ZAC du Malaquis*

*André Delpont, Communauté Urbaine de Bordeaux, Directeur Général Adjoint au Développement économique*

*Cécile Poentis, Communauté Urbaine de Bordeaux, Chef de Projet à l'éco-aménagement*

*Thibault Lacheteau, Directeur de la SAIGI (Société Anonyme Immobilière de gestion et d'Investissements), Gestionnaire du Parc d'activités Plessis Clamart*

Animateur de l'atelier : *Marc Pascal, Inddigo*

**Marc PASCAL :** Les intervenants feront des interventions très courtes. Nous laisserons ensuite un temps pour des questions sur les exposés, puis nous ouvrirons un débat sur les actions menées en Aquitaine, en essayant de déboucher sur des recommandations à la région Aquitaine, sur cette question de la requalification des parcs d'activités, qui seront bien sûr valables pour d'autres régions. Nous pouvons à présent rentrer dans le vif du sujet avec la présentation de la démarche conduite sur la ZAC du Malaquis en Seine Maritime. Je laisse donc la parole à Michel Régé et Vincent Targosz.

#### **.I La ZAC du Malaquis (Commune du Trait)**

**Michel REGE :** Le Trait est situé en bordure de Seine, avec les mêmes problématiques des zones inondables que sur la région Bordelaise. Cela se trouve à mi-chemin entre Rouen et le Havre, en plein cœur du parc naturel régional des Boucles de la Seine Normande. La ville du Trait est industrialisée depuis le début du XXe siècle. Des Chantiers Navals sont construits des 1917, puis une raffinerie d'huile de pétrole a été construite avec une antenne sur Bordeaux (il s'agissait de la société Esso). Dans les années soixante-dix cette ZA (zone d'activités) a subi de plein fouet les mouvements de restructuration et de reconversion industrielle, la fermeture des chantiers navals et

de la raffinerie de pétrole, laissant un véritable traumatisme. Pendant 30 ans rien n'a été entrepris sur cette ZA. C'était un quartier excentré, un lieu de confrontation économique et sociale. En 2001, la nouvelle municipalité a souhaité relancer l'activité économique puisqu'aucune activité nouvelle ne s'était implantée durant les vingt dernières années. Nous nous sommes appuyés sur l'expérience et les atouts du territoire, notamment le fait d'être dans un parc naturel régional. Nous avons mené avec le PNR une expérimentation pour la mise en place d'un SME (Système de Management Environnemental) sur notre ZA en prenant d'abord un éco-conseiller comme stagiaire puis en l'embauchant définitivement au sein de notre Communauté de Communes. Il a maintenant en charge la gestion des ZA sur le territoire de la Communauté de Communes, qui regroupe 2 communes à vocation industrielle, au sein d'un tissu plus rural, et qui compte 7 000 habitants.

**Marc PASCAL :** Les démarches de gestion durable des ZA sont donc des démarches accessibles, même à des petites collectivités !

**Michel REGE :** Tout à fait. Je laisse la parole à Vincent Targosz qui va vous présenter la démarche que nous avons menée.

**Vincent TARGOSZ :** La Communauté de Communes abrite principalement deux ZA, une sur chaque commune. Le travail a commencé sur la commune du Trait, sur une ZA qui regroupe environ une quarantaine d'entreprises sur une centaine d'hectares. On y trouve des activités assez diversifiées : 2 entreprises de dimension internationale (le Groupe Technip et la société Sanofi-Aventis) qui à elles seules emploient 1500 salariés, et plusieurs petites entreprises, des PME-PMI aux activités assez variées. Quand je suis arrivé en 2003, les élus m'ont présenté le contexte qui était effectivement semblable à ce qui est décrit dans le film de l'ARENE présenté par Thierry Vincent en séance plénière. Les entreprises ne souhaitaient pas s'implanter sur des terrains qui n'étaient pas encore accessibles faute d'entretien, de gestion. La ZA n'était pas accueillante. Pour développer le territoire, pour amener de la richesse, il fallait reprendre les rennes, reprendre la gestion. Il y a eu une première étape de sensibilisation du gestionnaire, donc des élus, avec le PNR, qui participait déjà à cette époque aux travaux de l'association Orée. Nous avons montré aux élus qu'il était possible de travailler autrement, notamment en amenant de la concertation. Nous avons organisé des rencontres entre élus et chefs d'entreprises, ou nous allions simplement rendre visite aux responsables d'entreprises. Ca permettait d'ailleurs aux élus d'aller voir concrètement ce qu'il se passait sur la ZA, ce n'était pas inutile. Ce premier pas dans les entreprises a permis de leur

proposer un pré-diagnostic environnement. Il s'agissait de faire une photo à un instant T de la situation d'un point de vue réglementaire et environnemental. Ce sont des démarches qui sont souvent proposées par les chambres consulaires. Dans ce cas c'est un service qui a été proposé par le PNR sur son territoire, sachant que nous travaillons par ailleurs avec les chambres consulaires. Cette seconde étape a permis de mieux connaître la situation sur les parties privées. Pour le diagnostic des parties publiques, nous avons, avec les élus, réalisé une « écocarte » de la zone d'activités. « écocarte » est une méthode qui a été proposée par l'association Orée dans son guide méthodologique de management environnemental des zones d'activités. Il s'agit de faire un schéma assez simple de la ZA et de faire apparaître ce qui va, ce qui ne va pas et ce qui est dégradé sur la zone. C'est un outil vraiment accessible à tout à chacun et très lisible, on comprend immédiatement quels sont les principaux problèmes. L'ensemble de ces données a été compilé pour élaborer un programme d'action qui a ensuite été proposé aux élus. Cette méthodologie regroupe les principes de concertation public / privé et de diagnostic, à la fois des parties publiques et des parties privées. Il ne s'agissait pas de rénover les parties publiques en affichant une belle façade mais de travailler sur les sources de pollution au sein des entreprises. Certaines entreprises, faute d'être suivies par tels ou tels services, avaient un peu mis de côté le traitement de leurs eaux usées, le brûlage de déchets était de rigueur, l'entretien des parcelles était inexistant. Tel était le contexte initial. Par la suite ce travail sur les parties publiques et privées a aussi permis de montrer l'intérêt d'impliquer les entreprises dans les démarches engagées par les collectivités. Cela a été le cas. Le second point, c'est de mettre en place une animation de zone, avec la création d'un poste (nous allons voir comment). Nous avons également animé des groupes de travail avec les entreprises sur les thèmes principaux qu'étaient l'eau, les déchets, l'aménagement des parties publiques et l'animation. Ces groupes de travail ont permis de constituer un programme d'action, qui s'est matérialisé dans une charte, pour laquelle nous avons sollicité les entreprises. Nous les avons invitées à s'engager sur un programme d'action. Cette charte environnementale a été une première en région Haute-Normandie, permettant de fédérer l'ensemble des acteurs, de communiquer sur cette démarche à la fois originale et exemplaire et d'en assurer la pérennité et la qualité. L'important est de réaliser un programme d'action. La collectivité a son propre programme d'action et chaque entreprise a également le sien, sur la base des pré-diagnostic réalisés. Nous n'avons absolument pas imposé de programme aux entreprises, nous avons simplement montré à chacune d'elles qu'il y avait des actions prioritaires d'ordre réglementaire, des actions souhaitables et d'autres qui pouvaient être innovantes, exemplaires, venant comme un plus. Chaque entreprise a placé la barre là où elle le souhaitait, nous n'avons rien imposé à ce niveau, je le répète. C'est ce qui a permis aux petits

artisans de se raccrocher à la démarche. Par exemple, un menuisier s'est dit : « Mettre en place l'assainissement collectif, organiser le tri des déchets, sécuriser le stockage de mes produits dangereux, je peux le faire ». Effectivement il l'a fait. Le groupe Sanofi-Aventis s'est quant à lui engagé sur des gros travaux de rétention des eaux pour la récupération, il a aussi mis en place un SME et a obtenu la certification ISO 14001. Ici notre démarche rejoignait la politique du groupe. Néanmoins ces deux exemples montrent que chaque entreprise a pu s'engager à hauteur de ses capacités. Un point important du programme d'action a été l'ensemble du travail effectué sur l'eau, pour le traitement des eaux industrielles et le stockage conforme des produits toxiques, pour lesquels nous avons proposé aux entreprises, avec l'Agence de l'Eau Seine Normandie, de travailler ensemble et de s'engager sur les travaux de mise en conformité. Ceci a permis de leur faire bénéficier de 10% d'aides supplémentaires auprès de l'Agence de l'Eau Seine Normandie. A partir de l'état des lieux réalisé, j'ai accompagné les entreprises pour monter leur dossier de subvention, et sur la vingtaine d'entreprises concernées, 18 ou 19 se sont engagées, vis à vis de l'Agence de l'Eau, à réaliser les travaux. Comme plus de 75% des entreprises étaient partantes, pour cette action groupée, l'Agence de l'Eau a attribué 10% d'aides supplémentaires. Nous avons donc atteint 40% de subventionnement sur le coût hors taxe des travaux éligibles. Nous arrivons aujourd'hui au terme des 3 années du programme d'action. En effet nous nous étions fixés sur un cycle de 3 ans, qui équivaut à celui d'un SME, au cas où nous souhaiterions aller vers une certification. Aujourd'hui nous allons reprendre la concertation avec les responsables des entreprises et lancer de nouveaux groupes de travail, notamment autour de la problématique des déplacements, avec comme horizon un Plan de Déplacement Entreprises (PDE). Nous avons également le cas de la reconversion d'un site pollué pour l'extension de la ZA, et la question des services aux usagers, avec une association de réinsertion pour la conciergerie ainsi que pour la récupération et le recyclage des déchets, que ce soit la collecte du papier ou du carton, la réutilisation ou la transformation de palettes de bois. En conclusion, la collectivité a su mettre en place un service d'aide aux entreprises. Aujourd'hui, après cinq années de présence, les responsables d'entreprises n'hésitent pas à m'appeler, que ce soit pour un permis de construire ou une autorisation de rejet des eaux usées, ou encore pour des petites informations lorsqu'ils ont une visite de la DRIRE. Je suis devenu en quelque sorte le référent, cela permet de faire circuler l'information et cela permet aux entreprises d'avoir des réponses directes, puisque je peux faire le lien avec les élus et les différents partenaires institutionnels, techniques ou financiers.

**Michel REGE :** Une petite précision : Nous ne pouvons pas retracer ici l'ensemble de notre démarche, mais un document résumant la méthodologie employée est disponible sur le site de la Fédération des Parcs Naturels Régionaux, puisque cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une expérience menée sur trois parcs. La charte est disponible sur le site de la Ville du Trait :

<http://www.letrait.fr/Upload/medias/charteenv2006.pdf>

**Marc PASCAL :** Quelques questions très concises ?

**Thibault LACHETEAU :** Comment avez-vous fait pour définir les actions et trouver un consensus entre les différentes entreprises, de tailles différentes ? Comment vendre un tel projet aux entreprises qui nous disent « De quelle contre partie vais-je bénéficier en rentrant dans une telle démarche ? » ?

**Michel REGE :** Comment « vendre » la démarche aux entreprises quand il ne se passe rien, qu'il n'y a aucun dialogue sur les ZA et que nous les abordons pour parler uniquement d'environnement ? Nous procédons très prudemment. Il y a un mot que nous bannissons de notre vocabulaire, c'est le mot « contrainte ». Je crois que l'étape indispensable c'est l'interface que représente l'éco-conseiller. Il y a un moment où le politique vient, il impulse, mais ensuite le travail se fait par l'intermédiaire de quelqu'un qui n'a pas d'intérêt électoral, qui est là parce que c'est son travail, qui est l'aiguillon de l'industriel, l'aiguillon du politique, et on arrive petit à petit à avancer. Quand nous avons proposé un PDE parmi les premières actions, cela n'a pas abouti. Aujourd'hui, nous venons d'avoir la demande d'un grand groupe qui souhaite mettre en place un PDE, car ils ne peuvent plus faire face au coût du transport des salariés et au nombre de places de parkings dont ils vont avoir besoin, etc. Ils se souviennent qu'un jour nous leur avons proposé certaines solutions, et ils viennent nous revoir. Donc petit à petit nous avançons. Un jour un artisan nous téléphone pour nous dire « ça y est, je veux faire un investissement pour mettre aux normes mes rejets, mais il faut que ce soit fait d'ici le mois de décembre ». S'il n'y a que les murs en face de lui, cela ne va pas aller assez vite pour lui, mais nous avons quelqu'un de disponible que l'on peut charger de travailler prioritairement sur le dossier. Nous sommes sur un territoire de taille modeste, ce qui est aussi un avantage : nous entretenons un dialogue permanent avec des entrepreneurs. D'autre part certains grands groupes développent des politiques environnementales en interne, des structures, des services environnement. Nous venons surtout en appui aux plus petites entreprises, qui sont souvent les sous-traitants des grands groupes, et qui ont tout intérêt à suivre la démarche

environnementale du donneur d'ordre. C'est pourquoi elles se tournent vers nous. C'est une démarche connue.

**Marc PASCAL :** Et sur la première question ? Comment est-ce que vous avez mis d'accord les entreprises par rapport au programme d'action, entre les petites et les grandes, comment la « mayonnaise » a pris et comment sont-elles arrivées à un programme commun d'action ?

**Michel REGE :** Ce n'est pas un programme commun. Des objectifs communs ont été retenus. Nous avons cité la problématique de l'eau car nous sommes sur un remblais au-dessus d'une nappe phréatique. Tout ce qui s'écoule sur le sol va donc directement dans la première nappe et éventuellement dans la Seine. On peut aussi citer les problématiques de l'animation de la zone, de la collecte de déchets, du réaménagement des espaces publics, etc. Concernant les espaces publics, nous nous sommes mis d'accord grâce à la concertation. Nous avons réalisé un « échantillon » du nouveau boulevard industriel, que nous testons, nous attendons les résultats. Chaque entreprise a choisi les actions qu'elle souhaitait mener sur ces différentes thématiques. Une entreprise, par exemple, a choisi d'éliminer tous ses Buddléia (arbres à papillons – espèce invasive) sur son site. C'est peu de chose mais au regard de la biodiversité c'est une action qui a le mérite d'exister. D'autres ont entrepris des actions beaucoup plus importantes. Certaines entreprises devaient également se mettre aussi en conformité et nous les avons aidé à atteindre les seuils conformes à la réglementation.

**De la salle :** Vous avez parlé de 40 entreprises, 25 ont signé la charte, un certain nombre d'entre elles ont décliné des actions. Comment avez-vous regroupé formellement ces entreprises ? A travers une association juridique, à travers un club ? Et celles qui n'ont pas adhéré, vont-elles selon vous le faire à partir du second volet d'action de 3 ans que vous avez lancé ?

**Vincent TARGOSZ :** Il n'existe pas aujourd'hui d'association sur la ZA. Cela représente un frein car nous n'avons pas d'interlocuteur unique, donc à chaque fois que nous avons besoin de nous adresser aux entreprises, nous le faisons une à une. Pour ce qui est des entreprises qui n'avaient pas souhaité s'engager avec nous dans la démarche en 2006, quand la charte a été signée, nous allons leur proposer à nouveau, d'ici l'année prochaine, d'adhérer à cette charte. Mais elles n'ont pas été exclues, je dirais plutôt qu'au moment de la signature elles n'ont pas été mises en avant. Personnellement je reste pragmatique sur cette démarche, ce qui compte c'est surtout que le

programme d'action aie été mis en œuvre. La charte permet à un moment donné de regrouper tout le monde et de donner un nom à une démarche, avec une certaine force symbolique. L'action primordiale, c'est peut-être l'actualisation du règlement d'urbanisme. C'est ce qui a été fait chez nous avant de mettre en place une charte avec des principes généraux où chacun s'engage sur une initiative personnelle ou collective au sein de l'entreprise. Il faut nécessairement structurer les aménagements, régler les pratiques, et ça a été la première étape. Le document d'urbanisme datait de 1995, il a été mis à jour en 2004. Nous avons un peu resserré la visse, ce qui permet après d'améliorer le contrôle.

**Marc PASCAL :** Il s'agit donc d'une double démarche de structuration par l'urbanisme et de mobilisation au travers de la charte.

Je vous propose maintenant de passer au second exposé de cet atelier, qui concerne le site de Blanquefort, en région bordelaise, avec André Delpont et Cécile De Poentis.

## **.II Le Site de Blanquefort (Communauté Urbaine de Bordeaux)**

**André DELPONT :** C'est un site particulier car nous sommes dans une logique de ré-industrialisation, puisque le groupe Ford, implanté sur le site, a annoncé que dans un an et demi il n'approvisionnerait plus l'usine en commande, une usine de 1 800 personnes qui est la plus importante d'Aquitaine, et qui s'apprête donc à fermer. Quand nous avons commencé à travailler avec Ford sur des axes de reconversion, il y avait un champ du possible d'un point de vue économique : une composante industrielle forte, et qui ne soit pas spécialisée sur une seule filière (au sens classique du terme). Nous nous sommes finalement fixés sur un axe éco-entreprise. Ca a été ça le geste fondateur de la démarche qui a aussi rencontré une autre logique, celle de la requalification du site. Nous avons donc respecté, pour l'organisation que nous avons mis en place, cette double entrée : un comité de pilotage qui réunit l'ensemble des collectivités concernées (Communauté Urbaine de Bordeaux, Conseil Général, Conseil Régional, Ville de Blanquefort), - elles s'y impliquent fortement à cause des enjeux évoqués précédemment-, l'agence de l'urbanisme pour la partie aménagement, et la 2ADI (Agence Aquitaine de Développement Industriel) qui est notre structure de reconversion industrielle pour la région Aquitaine. Ensuite, deux comités techniques, l'un portant sur le développement économique, qui travaille actuellement à la réalisation d'un plan d'action pour le développement des éco-entreprises, et un groupe éco-aménagement qui regroupe de la même façon les collectivités qui souhaitent participer ainsi qu'un

certain nombre de spécialistes dont l'« A'urba » (Agence d'urbanisme Bordeaux métropole Aquitaine), et d'autres communautés urbaines.

**Cécile POENTIS :** Tout abord nous travaillons sur l'aspect aménagement en réalisant une étude avec l' A'urba pour la mise en place d'un « plan-guide d'aménagement » sur l'ensemble du périmètre de notre écoparc. Par ailleurs nous travaillons sur la gestion du parc avec un bureau d'étude qui nous assiste dans la mise en place d'un SME, en vue d'une certification ISO 14001. En ce qui concerne le plan guide d'aménagement, il existait déjà des études parfois très sectorielles, ou de certaines zones, des études préalables d'urbanisme pour la gare et également des études pour la mise en place d'une charte environnementale. Il y a donc eu un certain nombre de choses de faites ces dernières années, il nous fallait compiler l'ensemble de ces informations dans une même étude. Nous avons décidé d'élargir la zone et de réaliser une étude unique sur le périmètre de l'ancien site et de ses franges. Avec une petite nouveauté, puisque nous sommes en bordure du Parc intercommunal des Jalles qui est en train de se constituer. Par ailleurs nous avons pris l'option, dans ce futur plan-guide d'aménagement, d'essayer de réfléchir à la zone N3, qui se situe au nord du périmètre et qui n'est pas encore urbanisée. Cette zone pourrait être desservie par le fret ferroviaire. Elle est donc intéressante, mais nous n'avons pas pris l'option de l'urbaniser. Il faudra réaliser une étude faune / flore et voir la manière dont nous pourrions réviser le SCOT et le PLU le jour ou il faudra l'urbaniser. Nous avons aussi une zone d'extension qui est classée en A2, prête à être urbanisée, sur laquelle nous réfléchissons à la réalisation d'un aménagement durable et expérimental, qui reste encore à définir dans ces modalités. C'est un peu l'objectif de cette étude que de savoir comment nous allons pouvoir urbaniser cette extension. Dans l'étude, nous prenons en compte tous les aspects environnementaux et paysagers, chose qui n'était pas forcément d'actualité dans les anciennes perspectives d'aménagement, notamment dans les aménagements de voiries, d'acheminement d'eau et l'aménagement des parcelles à bâtir. Il faut aussi bien prendre en compte le contexte, les continuités culturelles et naturelles, une idée un peu nouvelle. Il faut s'orienter vers une gestion différenciée et agricole des espaces non bâtis, des bords de voirie, des aménagements paysagers, ce qui est aussi une perspective assez nouvelle. Essayer de réaliser des aménagements moins coûteux, plus facile à entretenir et en continuité avec le Parc Naturel des Jalles. La perspective de cette étude est donc de bien prendre en compte la gestion future dans les propositions d'aménagement qui seront faites.

Nous sommes les gestionnaires du parc. La CUB et nous souhaitons, grâce à l'étude confiée à SOCOTEC, nous inscrire dans une démarche nouvelle, plus participative, notamment avec les

entreprises du site. Cette démarche doit s'inscrire dans une dynamique de progrès, avec la perspective d'un SME. Pour le moment nous ignorons quel niveau d'objectif nous allons nous fixer, mais l'important est d'initier cette dynamique, qui n'existait pas jusqu'alors. Nous nous appuyons sur les principes de la norme ISO. Une analyse environnementale est entrain de débiter. Cette analyse environnementale, qui permettra de définir le périmètre de certification, va aussi nous être utile dans l'étude d'aménagement. Cela va nous permettre de mieux comprendre et connaître la zone en terme d'environnement. Nous allons hiérarchiser les objectifs, planifier le processus, mettre en place les procédures comme tout SME et essayer d'adapter ces systèmes de mesure et de pilotage au fonctionnement de la CUB. Cela signifie : intégrer au mieux ce système de management aux nombreuses procédures existantes au sein d'une Communauté Urbaine telle que la CUB. Nous essayons de trouver un système de management le plus adaptable possible.

Bien sûr, nous avons des perspectives plus ambitieuses à plus long terme. Grâce à ces démarches, à cette dynamique qui se met en place, nous espérons pouvoir développer au sein des entreprises une volonté de certification ISO 14001, voir même d'agenda 21 d'entreprise, ou tout au moins des Plans de Déplacements Entreprise, un programme de responsabilité sociale des entreprises, faire des bilans carbone, et peut être aussi, développer une démarche d'écologie industrielle. C'est avec ces idées en tête que nous avons initié le projet.

**Marc PASCAL :** Y-a-t-il sur vos zones une problématique de récupération de friche ? Est-ce que ça joue dans l'aménagement, dans la valeur ajoutée que peut apporter la démarche ?

**André DELPONT :** Il ne s'agit pas encore d'une friche mais la question se pose déjà, il y a deux usines Ford dont l'une va rester, qui est destinée au marché européen. Celle qui ferme est destinée au marché américain. Nous commençons à recevoir des entreprises qui seraient intéressées pour s'installer à la place de l'usine actuelle, etc. Mais cela ne cadre jamais tout à fait, c'est pourquoi nous commençons à nous poser la question du bilan de cette usine. C'est un sujet que nous allons bientôt aborder avec Ford, à savoir évaluer avec eux quel est devenir possible du bâtiment et du site en matière de dépollution, de réutilisation des structures existantes. Si nous souhaitons construire à côté, cela sera-t-il possible compte tenu des règles d'urbanisme (que nous émettons nous même) ? Il y a une vraie question qui va se poser quand l'usine ne sera plus en activité. Que deviendra-t-elle ?

**Marc PASCAL :** Il y a donc deux enjeux, celui de la place laissée et celui de la densification, avec la question de savoir si nous laissons la situation évoluer sans intervenir ou si nous saisissons l'occasion comme une opportunité pour créer une nouvelle activité, auquel cas la démarche environnementale devient une démarche très économique d'un gestionnaire de zone qui optimise son territoire, son outil.

Il y a autre chose, c'est le risque qui porte aujourd'hui sur les entreprises par rapport à la pollution, qui peut les motiver à prendre en compte une démarche environnementale aujourd'hui pour éviter d'avoir à payer un prix considérable en fin d'exploitation, car ils sont redevables, responsables de la pollution. Aujourd'hui, il y a des cabinets d'expertise comptable, des commissaires aux comptes qui se spécialisent ou font appel à des spécialistes pour mesurer ce risque et rectifier les bilans en conséquence. Cela peut être un outil, un levier pour diffuser et mettre en place des démarches environnementales.

**De la salle :** Cette question des friches et des bâtiments industriels est problématique, surtout sur des tailles de cet ordre, ce n'est pas négligeable. Il y a aussi la question des outils utilisés. Doit-on faire appel à quelques promoteurs privés ou autres, ou doit-on racheter soi-même, réaffecter, réhabiliter, ce qui n'est pas simple à mettre en place, avec des bilans financiers qui ne sont pas neutres ? La requalification des friches, c'est encore une autre chose par rapport aux ZA, c'est un autre traitement, d'autres méthodologies, qui sont aussi extrêmement complexes.

**André DELPONT :** Les questions que vous vous posez, nous nous les posons, en l'occurrence aujourd'hui le partenaire c'est le propriétaire actuel de l'usine.

**Michel REGE :** Nous avons pour notre part un ancien site dont les installations ont été démontées, à la fermeture de la raffinerie de pétrole. L'espace a été vendu à un groupe basé à Vaduz au Liechtenstein, qui l'a racheté pour y installer une laminerie à froid. Celle-ci n'a jamais vu le jour car nous sommes dans un PNR. De plus, le site a l'inconvénient de se trouver en bout de notre zone actuelle, ce qui fait de cet endroit un débouché, pour que notre zone ne soit pas enclavée. Nous travaillons actuellement sur la requalification de ce site, qui a par ailleurs l'énorme avantage d'être en bordure du fleuve, juste au pied du chenal. Il sera bientôt accessible aux navires.

**De la salle :** Nous avons une problématique équivalente à la votre, une ancienne raffinerie, qui représente 300 à 400 hectares, dont 250 hectares pourraient être réindustrialisés, mais avec tous les

problèmes que cela pose : les infrastructures ne sont pas en place, etc. Cela fait environ 30 ans que le terrain est vide et que nous essayons de trouver des solutions.

**Marc PASCAL :** Nous pouvons en tout cas nous rendre compte que la gestion des friches est une problématique lourde en matière de requalification, de développement économique et de densification.

Abordons à présent le cas de la ZA de Plessis Clamart, dans les Hauts de Seine, avec Thibault Lacheteau, directeur de la SAIGI, structure en charge de la gestion de la ZA.

### **.III La ZA de Plessis Clamart**

**Thibault LACHETEAU :** La société SAIGI a été l'aménageur à l'origine de la ZIPEC (Zone d'Activité Plessis-Clamart) en 1962. Elle est également gérée par notre structure, qui est une société anonyme regroupant l'ensemble des industriels de la ZIPEC. Nous avons donc géré la zone depuis son origine. Celle-ci couvre une superficie de 60ha et accueille environ une soixantaine d'entreprises. Le parc a été géré jusqu'en 1993 par un système de bail emphytéotique. Depuis 2003, on observe un phénomène de tertiarisation. Nous avons donc engagé un changement de dénomination, nous sommes passés de « Zone industrielle du Plessis-Clamart » à « Parc d'activités Plessis-Clamart ». En 2003, grâce à certains investisseurs, nous avons accueilli le siège social de MBDA, la direction informatique et commerciale de Renault ainsi que le siège social et la chaîne de montage d'Optic 2000. Nous avons donc doublé en termes de population par rapport aux années 2000 (en nombre de salariés, de 4500 à 10000), ce qui nous a amené à nous poser un certain nombre de questions. Depuis 2005, nous avons lancé plusieurs études pour mener une requalification. Le développement attendu, sur le périmètre du parc d'activités (PA), c'est à peu près 200000m<sup>2</sup> de bureaux qui doivent être construits, dont les permis ont été délivrés. Nous attendons environ 10500 personnes supplémentaires durant les cinq prochaines années, bien sûr en fonction de l'évolution du marché de l'immobilier. Nous avons lancé une étude d'urbanisme en 2007 avec une sorte de marche à suivre. Nous sommes sur un site stratégique, situé dans le sud-ouest parisien, proche de Vélizy, à l'intersection l'A86 de la RN118, et finalement notre zone s'est développée sans faire de bruit. Les gens connaissaient les petites zones aux alentours mais rarement le PA. Du fait de la tertiarisation progressive et de l'accueil de ces entreprises, nous avons décidé de mener un certain nombre d'actions. Dans le cadre d'un diagnostic, nous avons fait des enquêtes auprès des entreprises et des salariés. Nous avons des petites entreprises de 1 à 100 personnes, et un

à deux grands groupes qui ont leurs contraintes et leur mode de fonctionnement propres, du fait de leur taille. Les besoins des entreprises ne sont donc pas les mêmes. Dans ce diagnostic, nous avons veillé à poser les choses sur le papier, pour visualiser les contraintes de notre PA. Il s'agit notamment des accès, d'une ligne à haute tension qui surplombe la zone. En termes d'atouts, nous bénéficions d'une bonne qualité paysagère. Ce diagnostic nous a permis de définir un projet pour le PA, avec une volonté de créer des voies de circulation nouvelles, des accès nouveaux pour désengorger le PA. Nous avons défini la possibilité d'implanter un pôle de vie qui sera un lieu d'attractivité et de centralité pour le parc d'activités. Le pôle proposerait notamment des services aux entreprises et aux salariés. Nous travaillons aujourd'hui sur un projet d'échange autoroutier qui desservirait directement notre PA. Par ailleurs il est prévu l'implantation prévue de deux tramways pour desservir le PA depuis Paris. Pour l'un, les travaux ont commencé depuis quelques mois : c'est le T10, qui reliera la Porte de Châtillon à Viroflay en passant par Vélizy. Le second tramway passera à proximité de notre PA. Il reliera La Croix de Berny à Béclere. Nous avons également souhaité évaluer et définir le dimensionnement des voiries du PA, d'une part par rapport à la population actuelle sur le parc et d'autre part afin d'être en mesure d'accueillir environ 10000 personnes (avec l'arrivée des entreprises dont le permis de construire a été délivré) ainsi que les quelques 15000 ou 20000 personnes susceptibles de venir s'ajouter à plus long terme, compte tenu du développement du PA. Une étude de circulation a mis en évidence le nombre de personnes et de véhicules générés par le PA en début et en fin de journée.

Un axe de développement important est la communication que nous avons engagée depuis 2008. Cela a d'abord consisté à identifier les différents acteurs sur le PA, c'est à dire les entreprises, les propriétaires, les communes... Celles-ci ne nous connaissaient pas, les communautés d'agglomérations se créaient mais nous fonctionnions toujours seuls. Notre but depuis quelques mois est de pouvoir proposer un projet commun au PA. En termes de communication, quatre actions vont être engagées : le remplacement de la dénomination du PAPC par un nouveau nom plus évocateur, le développement d'une image de marque pour le PA, un positionnement de notre structure comme organe fédérateur et la mise en place d'actions de communication. Nous avons un budget de fonctionnement relativement faible. Nous l'avons augmenté assez sensiblement en 2007, pour pouvoir financer certaines études et pour accompagner ce développement. En termes de coûts, l'étude d'urbanisme nous a coûté 20000€, le plan de géomètre 30000€, le diagnostic sur la communication 20000€, et l'étude de circulation nous a coûté 30000€, notre PA couvrant environ 60ha. Le budget de communication sera proche de 60000€ dans les prochaines années. Les

prochaines étapes pour notre développement sont la création d'un pôle de vie et la mise en place d'outils de communication. Notre objectif pour 2008-2009 est de rentrer dans une démarche de PDE.

**De la salle :** Revenons sur le budget, les 150000€ de fonctionnement annuel qui sont prélevés auprès des entreprises : comment les entreprises perçoivent-elles ce mode de fonctionnement, le retour sur l'investissement ?

**Thibault LACHETEAU :** Cela ne se limite pas à 150000€, cette somme correspond plutôt ce qu'il faudrait ajouter pour une gestion efficace. Aujourd'hui les entreprises qui sont réunies dans notre structure sont actionnaires de la SAIGI, et participent par un système d'appel de charge au fonctionnement des parties communes. Elles sont actionnaires / propriétaires des parties communes au prorata de la surface du terrain qu'elles occupent. Elles participent également dans ces proportions à la gestion du PA. Aujourd'hui, pour les nouvelles dépenses que nous leur proposons, nous recueillons deux types de réactions : les entreprises qui sont simples utilisatrices des parcelles ne voient pas la nécessité de faire de la communication. En revanche d'autres acteurs tels que les investisseurs ou des entreprises d'envergure internationale expriment une véritable attente de voir émerger une d'image de marque pour le site, qui aujourd'hui fait défaut.

Nous essayons de trouver un consensus entre ces différentes entreprises, qui finalement acceptent les différentes propositions que nous leur faisons, car elles se rendent compte que si la SAIGI ne propose pas et ne met pas en œuvre ce genre de projets, ni l'Etat ni les communes ne les réaliseront.

**De la salle :** Pourriez-vous revenir sur le montage global de votre opération depuis l'origine ? Qui est le propriétaire, comment cela fonctionne-t-il?

**Thibault LACHETEAU :** Notre structure a été créée en 1962 par arrêté préfectoral. Nous avons demandé à la SAIGI d'aménager cette ZI pour accueillir des entreprises qui souhaitaient quitter Paris, notamment du fait du coût du foncier, pour implanter des sites industriels. La SAIGI était propriétaire du foncier, des 60ha, et mettait à disposition les parcelles aux entreprises qui avaient pour obligation de construire leur bâtiment et de les gérer avec un système de bail emphytéotique (nous étions propriétaires du terrain, elles étaient propriétaires des constructions). Pour un certain nombre de raisons, nous sommes sortis de ce régime en 1993. A l'époque les sociétés étaient actionnaires à 100% de la SAIGI. Nous avons annulé 80% de notre capital et conservé les 20% qui

correspondait aux parties communes, que nous avons réparti entre tous les propriétaires présents au prorata de la surface du terrain occupée. Nous avons des entrepôts, des parkings, un siège social. Aujourd'hui tous ces entrepôts ont été démolis et nous avons construit des immeubles de bureaux. Notre volonté est de modifier le critère de répartition des charges. Nous fonctionnons comme un syndic sans en avoir le statut. Nous sommes finalement une ASL (Association Syndicale Libre) de fait mais sans en avoir non plus le statut. Il nous faut trouver un statut qui soit un outil pour la gestion et la requalification de ce PA, en réunissant des propriétaires qui s'intéressent à leur parcelle et des investisseurs qui ont pour vocation d'aménager des bureaux ou d'installer une nouvelle activité sur le site.

**De la salle :** A aucun moment vous n'avez envisagé de remettre dans le domaine public ou des collectivités les parties communes ?

**Thibault LACHETEAU :** Nous sommes sur deux communes, le Plessis et Clamart. L'une serait plutôt interventionniste, l'autre n'envisage pas la rétrocession des voiries. Nous nous posons encore la question de savoir si cette rétrocession serait de notre intérêt ou non, mais a priori nous n'y serions pas opposés.

**Marc PASCAL :** Qu'est-ce que cela vous inspire ?

**De la salle :** C'est un montage très particulier comme on en trouve peu.

**Marc PASCAL :** ...Qui pose de façon plus globale la question de la maîtrise foncière, que vous avez perdu, alors que d'autres essaient de l'obtenir ou de la récupérer. Car en ayant la maîtrise foncière, du parcellaire, les marges de manœuvre et les leviers pour attirer les entreprises sont beaucoup plus importants...

**De la salle :** Qui gère le pôle de service ? Est-ce la collectivité ou le privé ? Quel est le contenu en matière de programmation, avec quel dimensionnement ?

**Thibault LACHETEAU :** Nous avons en effet un projet de pôle de service, que nous commençons à dimensionner en termes de besoins des salariés. Aujourd'hui nous ne sommes pas assez avancés pour savoir par qui le pôle sera géré et sous quelle forme. Nous avons décidé de l'emplacement

mais nous ne savons pas encore comment cela va fonctionner, nous sommes vraiment au début de notre réflexion.

Le pouvoir de police appartient aux deux mairies. Auparavant la zone était fermée, c'était une ZI, ouverte de 4h30 à 8h le matin et fermée ensuite. Depuis les années 80 elle est ouverte à la circulation publique. Les deux mairies ont le pouvoir de police mais c'est nous qui entretenons la voirie, la signalétique, etc.

**Marc PASCAL :** Peut-on aborder globalement les enjeux ? Pourquoi a-t-on intérêt à s'engager dans une requalification ? Nous avons évoqué plusieurs aspects mais peut-être pouvons-nous les lister. Concernant les étapes, nous avons vu un programme sur un organigramme avec un déroulement de projet assez précis. Il y a peut-être d'autres cas de figure ? Pourrait-on essayer de faire des propositions pour l'ensemble des parcs mais aussi à l'échelle d'une région ? Quels sont les facteurs de succès ? Que faut-il faire pour faciliter, engager une politique de requalification forte ?

**De la salle :** Il est certainement plus facile de créer de nouvelles zones à travers les documents d'urbanisme, fonciers, etc. A partir du moment où vous sortez des procédures de type ZAC, etc., vous êtes dans la situation d'un quartier de ville, avec des maîtrises d'ouvrage complètement éclatées. Une des premières difficultés de la requalification est bien là, c'est de mettre autour d'une table les différents acteurs et d'arriver à un point de vue commun, du gestionnaire aux différents maîtres d'ouvrage. La deuxième question est celle de la sensibilisation des entreprises, de manière pérenne, et de la structure pour le faire. Tout le monde sait faire des enquêtes, c'est relativement facile, mais mobiliser les entreprises est plus délicat. Et puis le 3<sup>ème</sup> point, c'est l'aspect financier. En effet il existe au niveau des régions des aides à la mise en place de nouvelles zones d'activités. Encore une fois, quand elles sont nouvelles, c'est toujours plus facile de trouver des financements. Quand il s'agit de requalification, c'est beaucoup plus difficile, d'autant plus que quand on met en place de nouvelles ZA, on vend des terrains, et on obtient donc un retour financier, on perçoit de nouveaux revenus liés à la taxe professionnelle. Quand on mène une requalification, on ne vend plus de nouveaux terrains, ils sont déjà vendus, une partie de la taxe professionnelle est déjà générée. Une partie viendra éventuellement s'ajouter mais ce n'est pas évident. En conséquence les bilans financiers sont extrêmement complexes à mettre en place. C'est à travers ces 3 volets que je perçois les principaux enjeux.

**De la salle :** Quels sont les interlocuteurs sur la requalification ? Il y a les gestionnaires des réseaux, les gestionnaires des voiries, qui appartiennent souvent aux communes alors que les projets peuvent être intercommunaux ou menés par des syndicats d'eau, des syndicats de traitement. Au niveau des sources d'énergie, c'est la même chose... Dans le cas que nous évoquons il y a de nombreux intervenants, interlocuteurs, sur un quartier de vie qui est ouvert. A partir de là, comment mobiliser les entreprises, comment les amener à participer ? Et pour ce qui est des questions de bilan financier ?

**Thibault LACHETEAU :** Quand on n'arrive pas à structurer suffisamment, il faut repartir. Nous parlions d'Association Syndicale Libre. Nous avons imaginé d'obliger systématiquement l'acquéreur d'une parcelle d'adhérer à une ASL au moment de la vente. Or cela pose d'autres problèmes, car nous nous adressons ainsi aux propriétaires mais pas forcément aux occupants. Les personnes qui sont là sont souvent des responsables de production qui ne peuvent pas prendre de décisions dans l'entreprise. Finalement l'ASL est un outil qui a ses limites. C'est un bon départ mais cela ne suffit pas.

**Marc PASCAL :** Nous présentions tout à l'heure l'absence d'association comme un frein, mais dans certaines situations cela peut s'avérer préférable. Dans le cas de la commune du Tait qui nous a été exposé, l'un des facteurs clés est visiblement que l'éco-conseiller soit en lien direct avec l'entreprise. Certes, s'il y a une association à l'interface, on a l'impression de toucher directement beaucoup plus d'entreprises, à travers un interlocuteur unique. Néanmoins votre réussite tient justement à ce que vous entretenez un contact avec toutes les entreprises. Il y a donc un choix à faire. Parfois ce n'est peut-être pas plus mal que les liens se concentrent entre l'autorité qui gère le territoire et les chefs d'entreprises pris indépendamment.

**Vincent TARGOSZ :** Dans notre cas, parallèlement à notre démarche, il y a un club d'entreprises informel qui est animé par la CCI de Rouen, qui se réunit 3 à 4 fois par an. Le retour que nous avons des petites entreprises, des responsables, est le suivant : « Le club d'entreprise, je n'y vais plus parce que je n'ai pas les mêmes problématiques que les grands groupes qui y sont représentés ». Les PME-PMI ou les artisans se tournent plutôt vers nous, collectivités et services techniques, pour répondre à des demandes précises qui sont souvent des petits soucis pratiques, techniques liés à leur implantation. Par contre, les responsables des grands groupes se retrouvent au sein du club d'entreprises pour évoquer des sujets différents, en matière soit de sécurité, soit de

recrutement de personnel, etc. Mais même au niveau de ce club animé par la CCI, il n'y a pas eu de volonté de créer une association, car il n'y a pas de dénominateur commun ou d'action transversale pour mener à bien des projets. Rien n'a vraiment émané de ce club. A notre niveau ce sont les aides de l'Agence de l'eau qui ont permis de mobiliser une majorité d'entreprises. C'est aussi cela qui nous a permis de développer notre démarche, ça a été un plus dans la dynamique.

**Michel REGE :** L'un des facteurs essentiels, c'est d'identifier clairement le gestionnaire. Dans notre cas la collectivité était propriétaire des voiries, des parcelles à vendre. Il fallait clairement que celle-ci aille vers les entreprises en disant : « maintenant nous prenons en charge cette partie de la commune au même titre que les autres ». L'argument qu'il fallait faire passer auprès des autres élus, c'est que la partie de la commune qui génère la richesse était paradoxalement celle où l'on trouvait les routes dans le plus mauvais état, un éclairage public défaillant, etc. Quand à l'assainissement, il n'y en avait même pas, alors que les entreprises payaient la redevance. Il a fallu mettre tout cela en place. En termes de coût nous sommes arrivés à un montant de 2 400 000€ investis sur 4 ans sur notre ZA, pour la requalification des voiries, la création d'un système d'assainissement, ce qui fait 600K€/an soit 100€/habitant sur le territoire de la Communauté de Communes. Sans compter les outils de communication, etc.

Nous bénéficions du soutien de la fédération des PNR, nous avons donc été relativement aidés sur les outils de communication. Nous en avons plutôt tiré des bénéfices. Notre territoire qui souffrait d'une image dégradée, qui n'attirait plus, a depuis gagné en attractivité. Nous sommes devenus des acteurs incontournables localement. Nous avons pu développer notre petite ZA, d'autres entreprises sont venues parce que nous avons su requalifier et que d'autres à côté n'avaient pas su le faire. Car il faut savoir profiter de ses qualités mais aussi des défauts des autres !

**De la salle :** Sur notre zone d'activités, à Carros, dans les Alpes-Maritimes, nous avons deux structures, une ASL et un club d'entreprises. Ce n'est pas forcément un facteur de succès car il y a une concurrence entre ces deux structures. Dans le cadre de la mise en place d'une gestion collective des déchets, les entreprises ne savaient pas vraiment vers qui se tourner, il y avait une certaine confusion des genres et des opportunités que les entreprises pouvaient trouver auprès de ces différentes structures. Je pense que l'idéal, c'est lorsque le club des entreprises devient le gestionnaire et l'interlocuteur unique.

**De la salle :** Je suis le gestionnaire de la zone industrielle (ZI) de Melun Vaux-le-Pénil en Seine et Marne, et donc en grande partie en charge de la requalification tentée par la Communauté d'Agglomération. Nous avons à nos côtés une amicale des chefs d'entreprise qui est vraiment notre interlocuteur sur la zone. C'est un atout et un pilier. Dans mes rencontres avec les entreprises, je prône l'adhésion à l'amicale pour que justement cette amicale soit représentative de la zone. Nous sommes vraiment complémentaires.

**Marc PASCAL :** En même temps, votre mission c'est bien de faire du porte à porte. L'amicale ce n'est pas le relais qui doit décliner votre travail auprès des autres.

**De la salle :** Mon travail c'est d'aller voir les chefs d'entreprises, savoir ce qu'ils pensent, avoir leurs avis, travailler avec eux, être le référent par exemple sur un projet de subvention. L'association elle, c'est une amicale de bénévoles, qui a réussi à se structurer dans le temps et qui aujourd'hui est vraiment le porte-voix des industriels.

**Marc PASCAL :** Quel est le poids de la gestion des déchets dans vos expériences de requalification ?

Est-ce une problématique lourde, voire originelle ? C'est souvent à partir de la problématique des déchets que l'on se pose la question plus large d'une requalification. Pour les processus de requalification, le point de départ est souvent lié à la gestion des déchets ou à la replantation d'arbres...

**De la salle :** L'engrenage n'est plus vraiment celui là, aujourd'hui on est plutôt sur la thématiques de PDE ou PDIE (plan de déplacement entreprise ou inter-entreprise) par exemple. On trouve de plus en plus de grandes entreprises sur les ZA, qui sont confrontées à ces problématiques. Nous en profitons pour mettre en place des dynamiques interentreprises. Actuellement c'est une porte d'entrée. Effectivement il y a quelques temps, nous pouvions nous appuyer sur la problématique de la gestion des déchets pour mobiliser, avec beaucoup de difficultés car les ZA comme les entreprises sont très hétéroclites. Chez nous, il s'agit d'un technopôle ; En ce moment par exemple, nous travaillons par exemple sur les déchets spéciaux. C'est un peu différent de la question des déchets banals, pour laquelle la mobilisation semble bien prendre. Néanmoins la mise en place de ce genre d'action n'est jamais simple.

**Marc PASCAL** : D'autres remarques ?

**De la salle** : Tout dépend finalement du territoire, s'il s'agit d'un technopôle où l'on ne trouve que des bureaux, en effet ce sera plus facile. S'il s'agit d'une ZI, la gestion des déchets sera forcément assez cruciale.

**De la salle** : Par ailleurs le transport des marchandises pose la question des flux routiers sur les ZA. Quand un routier arrive à 3h du matin, comment mettre en place, gérer un parking avec toilette, douche, etc. ? On peut déléguer ce genre de services à travers un café d'entreprise. Les collectivités ne gèrent pas ces équipements, tout simplement pour des questions de nettoyage. Comment gérer tous ces flux routiers statiques ? Les personnes qui laissent leur camion pour un weekend, ou pour une nuit, voire qui dorment à l'intérieur, ont aussi besoin de services.

**Marc PASCAL** : Certains ont évoqué l'Agence de l'eau dans la problématique du bilan financier comme un acteur pouvant participer au tour de table et amener une dynamique au niveau des entreprises. Est-ce que vous avez repéré d'autres financeurs pouvant être associés à ce type de démarche ?

**De la salle** : L'ADEME intervenait historiquement sur la gestion de déchets et aujourd'hui sur les PDE-PDIE.

**Marc PASCAL** : Est-ce que l'ADEME s'engagerait sur l'analyse environnementale urbaine pour aider les gestionnaires des ZA à analyser et faire des propositions ?

**De la salle** : Il y a une vraie question au sujet du financement des études, de la façon dont on peut rentrer dans les critères de Bruxelles pour obtenir des aides aux entreprises. Juridiquement ce n'est pas toujours clair. Les aides de l'ADEME sont notifiées. En tout cas ce n'est pas toujours évident d'intervenir dans des groupements d'entreprises ou des entreprises en collectif.

Par ailleurs nous avons travaillé sur les PDE. Le film projeté ce matin nous présentait le cas d'une navette entre une gare et une ZA. C'est une solution simple, mais la question du financement est assez complexe : est-ce que cela bénéficie aux entreprises ? Aux employés ? Est-ce que vous êtes dans un cadre général, est-ce que tout le monde peut l'utiliser ? Qui finance, à quel niveau ? Au niveau des collectivités ce genre de chose peut être ramené à une aide aux entreprises.

**Marc PASCAL :** D'autres éléments sur les crédits européens ?

**Michel REGE :** Il y a ce qu'on appelle les « miniming ». Il me semble que les intercommunalités qui ont les compétences peuvent accorder des aides financières aux entreprises et que la totalité des aides cumulées entre région, département, intercommunalités ne peut pas excéder 200 000€ sur trois ans. Les miniming permettent donc aux collectivités d'intervenir en aide aux entreprises. Dans notre cas cela a permis de financer des actions précises correspondant aux objectifs de notre charte.

**Marc PASCAL :** Dans le nord pas de Calais, de nombreuses zones ont été requalifiées grâce à des programmes européens. Aujourd'hui certain intègrent cette dynamique dans leur document d'objectifs. D'autres régions ne les ont pas inscrites dans le document d'objectif. Le plus simple n'est-il pas d'aller voir le SGAR, la préfecture ou encore l'ADEME pour savoir si le CPER, le FEDER contiennent des possibilités de financement des opérations de requalification. Or c'est souvent le cas car cette problématique prend de l'ampleur.

**De la salle :** Les programmes étaient relativement bien gérés dans les anciens bureaux européens, avec des réponses très précises. Pour la région Alsace j'ignore ce qui est inscrit dans notre programme car il n'y a plus de zonage. La région Lorraine a développé des ZA dans les régions transfrontalières. Pour notre part nous avons aussi plusieurs projets pour lesquels nous sollicitons INTERREG.

**De la salle :** Sur la problématique des friches, dans le cas de la ZA de Blanquefort, essayez-vous d'inclure l'immobilier, la reconversion des usines dans les obligations de ré-industrialisation des entreprises, notamment de Ford, en incluant plutôt des investissements sur l'indivisibilité des parcelles de l'entreprise ou des loyers de bâtiments, au lieu de faire des diagnostics territoriaux classiques ?

**Cécile POENTIS :** En effet nous essayons d'inciter à ce genre de choses mais c'est une négociation qui se fait au plus haut politique, donc les enjeux sont forts. Tout cela est en cours de négociation.

**Marc PASCAL :** Est-ce l'Etat qui in fine doit approuver le plan de ré-industrialisation ?

**André DELPONT :** L'Etat n'est pas un partenaire décisionnel en tant que tel dans le processus de ré-industrialisation, mais il l'est bien d'avantage sur la revitalisation, dans le cas où il y aurait une convention entre l'Etat et l'entreprise pour une ré-industrialisation. Aujourd'hui Ford a choisi un cabinet partenaire qui participe à la recherche de repreneurs de tout ou partie du site. En revanche il y a discussion avec la préfecture, avec les services de l'Etat, la DRIRE, la DIREN, avec la CUB et acteurs du territoire. Mais la relation n'est pas la même quand on est dans le processus de ré-industrialisation, où l'on cherche une solution, et quand on rentre dans le processus de revitalisation (qui concerne plutôt la compensation pour le territoire de la fermeture d'un site industriel). Aujourd'hui nous sommes encore dans la phase amont de recherche de projets de ré-industrialisation.

**Vincent TARGOSZ :** Il est possible de travailler avec les partenaires publics, soit l'Etablissement Public Foncier, soit les comités d'expansion économique, qui connaissent bien les territoires et qui ont une vision à moyen ou long terme sur la reconversion ou la requalification possible d'un site. Il y a aussi des options privées qu'il ne faut pas exclure. Aujourd'hui certains groupes ont la possibilité de racheter des sites à l'abandon et de les requalifier en faisant une pluevalue sur la revente. Quand nous travaillons avec eux, ils montent véritablement le projet de reconversion avec la collectivité.

**De la salle :** C'est une évolution notable depuis quelques années que de voir l'émergence et l'arrivée sur le marché français de ces groupes immobiliers, en particulier anglo-saxons. Ce sont eux qui ont inventé ce métier, pour requalifier leurs immenses ZI du XIXe et du XXe siècle. Nous travaillons avec eux sur un certain nombre de sujets. Ils ont cette capacité d'accompagner, avec cette volonté de prendre en compte les demandes des collectivités. Ils sont capables de porter un projet très rapidement puisqu'ils recherchent un retour sur investissement rapide. Ils ont cette capacité que n'ont pas forcément les collectivités de réaliser des investissements très importants dans le rachat de ces sites. C'est fondamentalement une solution rapide et active. Or nos élus ne sont pas toujours désireux de lancer des opérations de requalification. La requalification coûte cher, et l'intérêt n'apparaît pas toujours immédiatement, alors qu'il s'agit d'ancrer les entreprises, la richesse, donc les emplois sur le territoire. Les élus peuvent le comprendre mais le coût est souvent prohibitif.

**De la salle :** Dans un cas que nous évoquions précédemment de la requalification d'une immense zone commerciale, l'une des plus grande de France, la mise en mouvement dépend essentiellement de la mobilisation du groupe Carrefour, implanté sur le site. Un élu semblait dire qu'il ne ferait rien et que le groupe Carrefour devrait financer la majeure partie de la requalification. Bien souvent les élus ont ce genre de réaction sur la requalification.

**Marc PASCAL :** C'est un point intéressant, car nous avons beaucoup parlé des ZI ou des friches industrielles, mais actuellement les friches commerciales tendent à se développer, car la grande distribution est en train de muter de manière relativement importante. Les distributeurs sont souvent installés depuis 30 à 40 ans sur des zones commerciales qui ne correspondent plus aux bonnes pratiques en matière de services, etc.

Pour conclure, je dirais qu'il n'y a pas de réponse toute faite, tout dépend de la stratégie de la commune, de l'intercommunalité, etc. Dans le cas où, du fait de l'urbanisation, le tissu urbain a rattrapé la ZA et l'entoure, une friche industrielle peut apparaître comme une opportunité de réorienter l'utilisation du foncier. Le choix est alors fonction du projet de territoire, des documents d'urbanisme, de la volonté des élus.

## Atelier 3

### La gestion courante des zones d'activités

#### **La structure de gestion, les outils méthodologiques d'intégration du développement durable**

*Jean-François VALLES, directeur de e-parc*

*Thierry VINCENT, chargé de mission développement économique territorial, ARENE Ile-de-France*

*Christelle DEBLAIS, responsable environnement, Europôle méditerranéen de l'Arbois*

#### **Thierry VINCENT**

Avant même de s'interroger sur les questions de gestion de l'animation ou de création de services, il convient de satisfaire à certains prérequis en termes de connaissance du territoire et des acteurs qui l'animent. Le guide « la gestion durable des zones d'activité » (ARENE – 2008) fait apparaître ces prérequis. En annexe figurent un certain nombre d'outils qui ont fait leur preuve sur le terrain.

Ce guide met en lumière un certain nombre d'outils sous une forme pédagogique, de telle sorte que n'importe quel lecteur puisse avoir accès l'information, qu'il s'agisse d'un professionnel de la zone d'activités ou non. De fait, ce guide a été conçu pour divers degrés de lecture. En tout état de cause, il est rédigé de manière à pouvoir être consulté par tout un chacun. Il intègre un diagnostic très didactique, avec notamment des pictogrammes. Encore aujourd'hui, la zone d'activité est trop souvent considérée comme une simple offre, alors qu'elle devrait être traitée comme une plateforme de développement économique ou de développement durable, ou tout au moins comme un quartier de ville. La zone d'activités ne doit pas consister en une simple juxtaposition d'entreprises sans aucun lien entre elles. Idéalement, il faut parvenir à la création d'un pôle d'entreprises offrant de la qualité de vie sur la zone. Un tel objectif demande un travail certain en termes d'aménagement, et surtout au niveau de la gestion au quotidien. Très fréquemment, les zones sont aménagées puis les lots sont commercialisés, à la suite de quoi plus rien ne se passe. Dans ce guide, nous avons intégré le paramètre manquant, à savoir la fonction gestion. Le fait de tenir compte du paramètre gestion suppose l'intervention d'un référent économique qui jouera le rôle de courroie de transmission entre les entreprises d'une part, et les communes ou intercommunalités d'autre part. Ce n'est qu'à ce prix qu'une zone d'activités pourra être pérenne.

La notion de gestion durable intègre à la fois l'attractivité économique, l'attractivité en termes d'image et le versement de la taxe foncière et de la taxe professionnelle. Il convient de mieux intégrer les zones d'activités à leur environnement immédiat, pour préserver à la fois la qualité de vie de ceux qui y travaillent et la continuité de la zone avec la ville. En termes sociaux, nous avons constaté qu'il était parfois très difficile de se rendre sur une zone d'activités sans voiture. Ainsi, même si de nombreuses entreprises font état de besoins en termes main d'œuvre, la non-possession

d'un véhicule constitue un obstacle sérieux pour les candidats. Dans ce contexte, il est nécessaire de développer les transports en commun.

En règle générale, la gestion est plutôt portée par une collectivité et l'animation par une association d'entreprises. Quant aux services, ils sont fréquemment le fait à la fois de la collectivité et des entreprises. En effet, une collectivité désireuse d'accroître ses relations avec les entreprises pourra susciter la création d'une association d'entreprises comme un volet de son action. A charge à ce binôme de créer davantage de services sur la zone.

S'agissant des services, nous les avons traités d'une manière aussi large que possible. Nous ne considérons pas uniquement la restauration interentreprises. Je prendrai ici l'exemple des mutualisations de compétences. De fait, une petite entreprise a fréquemment des besoins de compétences à temps partiel. Dès lors, il peut s'avérer judicieux de mutualiser certaines compétences au sein de plusieurs entreprises. C'est ce que l'on appelle un groupement d'employeurs. Cet outil a tendance à se développer rapidement, en tout cas en Ile-de-France. Il existe aujourd'hui 150 personnes en temps partagé sur le territoire francilien qui sont salariés par des groupements d'employeurs. Dans le même ordre d'idées, nous expérimentons en Ile-de-France des conciergeries adaptées aux zones d'activités, qu'il s'agisse de crèches ou d'une gestion collective de l'environnement, par exemple.

Le carnet d'adresses et les fiches acteurs constituent une étape indispensable. En effet, il est impératif de bien cerner la personne à qui l'on s'adresse, et de déterminer précisément ses besoins. Très souvent, un diagnostic de territoire induit une étude des besoins des entreprises sur ce territoire. Dès lors, le référent doit certes faire l'inventaire des entreprises situées sur son ou ses territoires, mais aussi définir les types de besoins auxquels la collectivité pourrait répondre.

### **Jean-François VALLES**

A travers ce guide pratique, nous avons souhaité ouvrir le débat sur la question de la gestion durable. Je reviendrai sur cette question de la gestion d'une zone d'activités à travers l'illustration d'une démarche que nous avons accompagnée.

Je vais essayer de démontrer que la gestion n'est pas nécessairement une notion complexe.

Fréquemment, lorsque l'on évoque la gestion durable, la tendance est à une focalisation sur l'environnement. Or, une approche durable se doit aussi de prendre en compte la dimension économique et la dimension sociale. Il s'agit alors de réaliser une zone d'activités qui soit rentable, d'assurer le développement des entreprises qui s'y implantent et de permettre l'accès à l'emploi pour tous. Un gestionnaire doit donc s'attacher à créer un environnement favorable à la croissance des entreprises implantées.

La gestion durable ne s'inscrit donc pas uniquement dans un contexte relatif à l'environnement. J'insiste sur ce point, car nous avons constaté que la personne en charge de la gestion de la zone d'activités est souvent le responsable de l'environnement. Selon moi, le fait de n'aborder la gestion d'une zone d'activités que par le seul biais de l'environnement risque de négliger le volet économique, qui est certainement le plus important. Par exemple, le fait qu'une zone d'activités dispose d'une voirie bien entretenue ne signifie pas que des solutions soient apportées aux entreprises implantées.

La gestion durable se doit de refléter un projet politique. Ceux d'entre vous qui travaillent dans des collectivités locales savent que seules les décisions politiques, comme la création d'un poste ou l'attribution d'une mission, peuvent permettre de faire avancer les choses. De même, la gestion seule ne permet pas d'atteindre les objectifs du développement durable. Il est nécessaire de s'intéresser aussi à l'animation et aux services proposés aux usagers (entreprises et employés).

A mon sens, les questions relatives à la création d'une ZAC ne devraient être abordées qu'après détermination des modalités de gestion, d'animation et de mise en œuvre des services.

La gestion d'un parc d'activités est aujourd'hui le principal écueil des zones d'activités. Heureusement, des exemples nous démontrent que cette gestion peut facilement être mise en œuvre. Le gestionnaire d'un parc d'activités peut être défini comme étant le « guichet unique ». Lorsqu'un chef d'entreprise est confronté à un certain nombre de problématiques, plutôt que de s'interroger sur l'opportunité de contacter le service technique de la commune, le service de développement de l'intercommunalité ou encore l'agence de développement économique, il peut s'adresser directement au gestionnaire. Pour autant, le gestionnaire n'a pas vocation à tout faire. Les acteurs publics ou les créateurs de zones d'activités nous font souvent remarquer qu'une telle démarche est onéreuse. Or cela n'est pas forcément vrai. Tout dépend en réalité de la répartition des compétences et de la mutualisation des actions à travers un comité de pilotage.

Le guide reprend l'ensemble des activités d'un gestionnaire. Ce dernier peut élaborer une politique, une stratégie de gestion durable sur une zone, faire travailler les élus, réfléchir à des chartes de qualité, accompagner l'implantation des entreprises, faire la promotion de sa zone d'activités, assurer la gestion courante (entretien de la voirie et des espaces verts, etc.), monter des démarches collectives, faire de l'animation, ou encore accueillir des entreprises. Un gestionnaire ne présente donc pas un profil type. En effet, chaque territoire doit être appréhendé dans son ensemble ; ce n'est que par la suite que le rôle et les missions du gestionnaire pourront être définis.

Concernant l'organisation administrative et juridique du gestionnaire, le guide de l'ARENE détaille les spécificités des syndicats mixtes, de la gestion privée, etc. Mais il convient de conserver à l'esprit qu'en matière de gestion durable d'une zone d'activités, les aspects humains sont plus importants que les aspects techniques. Selon moi, l'humain doit être remis au cœur de la démarche.

Je vais à présent vous présenter une démarche qui a été mise en place sur un parc d'activités qui vient tout juste d'être certifié iso 14001 qui, nous l'espérons, sera enregistré EMAS. Je souligne que dans le cas des certifications iso 14001, un système de gestion a été mis en place et une personne est *a priori* en charge de ces questions.

### **L'exemple de SOFIBUS**

SOFIBUS, une holding immobilière dépendant d'un très grand groupe familial, est gestionnaire du parc d'activités des Petits Carreaux. Ce parc d'activités est situé à 12 kilomètres au sud-est de Paris, sur les communes de Bonneuil-sur-Marne et Sucy-en-Brie. Ce parc date de 1973. Lorsque je suis intervenu sur ce parc afin de procéder à un bilan d'ensemble, le parc avait plus de trente ans d'existence. Or il n'était pas nécessaire de requalifier la zone ou de procéder à des travaux importants, car les Petits Carreaux avaient fait l'objet d'une gestion de « bon père de famille ». Je précise que la holding immobilière était propriétaire de tous les terrains et de l'ensemble des 55 bâtiments. Ceux-ci héberge 180 entreprises et 3 000 emplois, pour une surface totale de l'ordre de 70 hectares. Aujourd'hui, le taux d'occupation est d'environ 85 % ; l'opération fonctionne donc bien.

Quelles sont les activités d'un gestionnaire ? Dans ce cas, il s'agit de l'aménagement de parcelles et de la construction de bâtiments, de la location de ces bâtiments, de la gestion des locations (notamment le paiement des loyers) et de la remise à niveau des bâtiments intérieurs et extérieurs. En tant que gestionnaires, les propriétaires rénovent régulièrement leurs bâtiments, notamment dans le but de préserver la qualité des locataires. Ils entretiennent également les parcelles attenantes aux bâtiments à travers une équipe dédiée et fournissent des services aux locataires comme :

- un service de gardiennage,
- un contrat global d'assurance pour les locataires une quote-part étant refacturée à chaque locataire,
- l'entretien de certains équipements comme les chaudières individuelles,
- la collecte des DIB avec l'implantation de 15 compacteurs.

La cible est essentiellement composée de TPE et de PME. Une vue aérienne de la zone montre un ensemble tout à fait classique en région parisienne, avec d'un côté des barres d'immeubles et de l'autre côté quelques restaurants. Une parcelle pour l'heure inoccupée devra accueillir prochainement un nouveau bâtiment.

Le Directeur, Jean-Marc Coste, m'a fait part de sa volonté d'être certifié iso 14001. L'équipe était de taille réduite, avec un Directeur, un Responsable technique en charge des réparations et du suivi des chantiers et un contrôleur de gestion. Il s'agissait donc de personnes qui n'avaient aucune connaissance spécifique des problématiques environnementales, ni de la gestion durable des zones d'activités. En entrant dans une démarche de gestion, nous avons en premier lieu recréé du lien. En effet, il s'est avéré que le Directeur ne connaissait pas dans le détail les prérogatives de chacune de ces personnes. Or des réunions régulières permettent aux acteurs qui interviennent sur une zone d'activités de discuter entre eux, d'échanger de l'information.

Nous sommes parvenus à instaurer un système de fonctionnement très simple, qui a permis une appropriation de la démarche. Aujourd'hui, le gestionnaire engage spontanément de nouvelles actions dans une logique d'amélioration continue.

S'agissant des exemples d'actions, je mentionnerai en premier lieu le travail mené au niveau de la gestion des lots et des bâtiments. L'entretien de 55 bâtiments implique de travailler avec des artisans locaux. Nous avons expliqué à ces derniers que l'environnement représentait certes une contrainte pour eux, mais qu'ils se devaient néanmoins d'avoir des chantiers propres et de recourir à des produits aussi peu nocifs que possible. Dans ce contexte, un concours de l'artisan le plus respectueux de l'environnement a été mis en place. Nous avons aussi élaboré un outil de suivi des chantiers, car les retours qualitatifs en la matière étaient insuffisants (en particulier en termes de délai et de qualité de la prestation).

Un permis de construire a récemment été déposé pour la construction d'un nouveau bâtiment, dans une logique de bâtiment certifié Minergie. En effet, la durée de vie des bâtiments étant de l'ordre de 30 ans, il est nécessaire d'intégrer dès à présent les problématiques environnementales et énergétiques afin de concevoir des bâtiments qui resteront aux normes.

Une réflexion a également été conduite sur les activités de bureau, qui induisent une consommation très importante de papier. Une politique d'achats éco-responsables a été définie au niveau des fournitures. De même, les peintures de voirie respectent des critères environnementaux, un nouveau véhicule utilitaire plus propres a été acquis, et le personnel a été sensibilisé aux bonnes pratiques,

notamment en matière de tri des déchets. Au niveau des locataires, la collecte des déchets a été améliorée, avec un effort spécifique sur les déchets électroniques.

A partir de cette zone d'activités, nous avons cherché à identifier un réseau d'acteurs à même d'apporter des soutiens aux entreprises locataires désireuses de faire des efforts en matière environnementale. Ce soutien peut être technique, mais également financier. Je pense notamment ici à l'ADEME, aux CCI ou aux agences de l'eau.

A partir de cette zone d'activités, nous avons cherché à identifier un réseau d'acteurs à même d'apporter des soutiens aux entreprises locataires désireuses de faire des efforts en matière environnementale. Ce soutien peut être technique, mais également financier. Je pense notamment ici à l'ADEME, aux CCI ou aux agences de l'eau.

Parallèlement, en vue de faciliter la mise en œuvre de la démarche, nous avons développé un site extranet. Cet outil sert de support à l'organisation de réunions mensuelles et permet de suivre l'avancement des différentes actions programmées, les chantiers, les indicateurs de performance ou encore une aide juridique externalisée. Dans le cadre de la certification, le site offre également l'opportunité d'éditer un rapport qui pourra être présenté à l'auditeur, ce qui facilite grandement la démarche.

En conclusion, la gestion durable et son éventuelle certification présentent un avantage suffisant en termes d'économies pour ne pas être perçues comme une contrainte. De fait, l'expérience menée avec SOFIBUS a permis de repenser et d'optimiser la gestion de la zone d'activités. Toutefois, il faut prendre garde à ne pas créer d'usines à gaz. Plus la démarche sera simple et ludique, plus les personnes auront envie de s'y impliquer. Pour finir, je citerai ici les propos de Kofie Annan : *« Faire quelque chose coûte cher, ne rien faire coûtera plus cher ».*

### **Une intervenante**

S'agissant des compteurs d'électricité, le système informatique présenté permet-il de récupérer directement les données d'EDF qui nous sont adressées ?

### **Jean-François VALLES**

Cela devrait être possible. S'agissant d'EDF, nous avons constaté qu'une certaine irrégularité des compteurs induisait des réactualisations régulières, qui posaient parfois des problèmes assez lourds. En effet, l'éclairage de la zone d'activités, par exemple, représente un montant substantiel. En termes de gestion, SOFIBUS faisait tout de même la trésorerie d'EDF. La collecte des déchets, elle, est assurée par un prestataire externe. Nous travaillons actuellement sur une interface qui permettra à ce prestataire de saisir directement les données. Nous bénéficierons ainsi d'un vrai suivi, ce qui permettra un pilotage plus efficace.

### **Une intervenante**

Quels types de partenariats ont-ils été conclus avec les communes d'implantation de ce parc d'activités ? Comment ces communes, ou le cas échéant l'intercommunalité, ont-elles été associées à cette démarche ?

**Jean-François VALLES**

Nous touchons là aux limites de la gestion privée d'une zone d'activités. En effet, les liens entre la gestion du parc d'activités et les stratégies de développement économique des deux communes d'implantation sont très faibles.

**Une intervenante**

Vous avez donné l'exemple d'une structure privée, avec une facturation de services au prorata. Qu'en est-il lorsque le portage des services communs est assuré par une collectivité ? Le montage juridique est-il aussi simple ?

**Thierry VINCENT**

Lorsqu'une zone a été aménagée et que les lots ont été vendus, il est très difficile pour une collectivité de reprendre la main. En Ile-de-France, je connais cependant le cas d'une zone d'activités qui est dans ce cas, mais que la collectivité souhaite modifier pour améliorer la qualité de vie des salariés. Cette collectivité a fait le choix de racheter un ancien bâtiment en plein cœur de la zone dans le but de le raser. Elle a ensuite réalisé une étude de besoins en termes de services, dans le but de créer un lieu de vie pour les salariés dans le centre de la zone. Ce lieu de vie mêlerait aussi bien la restauration que les services à la personne, des compétences mutualisées, un point banque, un point poste, un point presse, etc. L'objectif est ici de faire de la zone d'activités un véritable lieu de vie. Il s'agit d'une action certes coûteuse, mais qui à terme est susceptible de créer un véritable lien de confiance entre la collectivité et les entreprises de la zone.

**Jean-François VALLES**

La question de la facturation n'est pas simple, d'autant qu'il convient de prendre en compte le portage financier. Certains services peuvent être intéressants à mettre en œuvre, mais par définition, aussi longtemps que le service n'existe pas, il n'est pas mis en œuvre ! A l'heure actuelle, il semble que les SCOP et les SCIC représentent une piste à creuser, dans la mesure où ils permettent de regrouper du public et du privé au sein d'une même structure. Ils offrent également la possibilité de contourner la limite d'un financement public d'activités potentiellement privées.

**Thierry VINCENT**

Une collectivité peut monter dans le capital d'une SCIC jusqu'à hauteur de 20 %. En tant que telle, il s'agit d'une SA ou d'une SARL, mais dont le but, qui fait l'objet d'un arrêté préfectoral, est d'intérêt collectif. Cette structure, qui existe depuis 2003, se développe timidement, alors qu'il s'agit d'un outil réellement adapté à des projets de territoires.

**Une intervenante**

Dans votre exemple, le gestionnaire est propriétaire de l'ensemble d'un parc, bâtiments compris. Comment favoriser un entretien durable des bâtiments sur les parcs d'activités classiques, pour lesquels la collectivité est gestionnaire uniquement des espaces publics ?

**Jean-François VALLES**

Dans ce domaine, l'exemplarité semble jouer un rôle important. De fait, un territoire déjà dégradé aura tendance à l'être encore davantage. Je soulignerai également la nécessité d'une sensibilisation sur la valeur patrimoniale d'un bien. A mon sens, les chefs d'entreprises peuvent être sensibles à ce type d'arguments. Cet argument sera d'ailleurs plus efficace s'il circule dans les milieux patronaux que s'il émane directement de la collectivité. Pour le reste, certains départements ont porté des opérations d'aides financières complémentaires en vue d'une remise à niveau dans le cas de requalifications. Dans le cas d'un entretien externe, par exemple des parcelles, il peut également s'avérer opportun de mutualiser les services.

**Thierry VINCENT**

Certaines communes qui ne disposent pas de réserve foncière procèdent à un transfert d'activités pour certaines entreprises qui ont des projets de développement. Mais là encore, les entreprises n'ont tout simplement pas le temps. Il faut donc leur proposer des solutions innovantes. Dans ce contexte, la mutualisation représente une arme efficace. Avec l'ARENE, au niveau de l'architecture par exemple, nous nous apprêtons expérimenter des forfaits d'intervention par type de prestation. De fait, il existe des solutions, mais les chefs d'entreprise ne les perçoivent pas toujours. Il revient donc d'aboutir à une authentique mutualisation des compétences à l'échelle de la zone.

**Christelle DEBLAIS**

Bonjour à tous. Je suis responsable environnement sur l'Europôle Méditerranéen de l'Arbois, qui est situé à proximité d'Aix-en-Provence. Je souhaitais apporter un témoignage au sujet de la certification iso 14001. Bien souvent, cette certification fait peur. Pourtant, nous sommes certifiés depuis 2001, et nous avons réussi à mettre en place un grand nombre d'actions. Notre système nous aide dans la gestion de la zone d'activités.

Notre territoire d'activité s'étend sur 4 500 hectares. Cette surface peut de prime abord sembler importante, mais nous avons 95 % d'espaces naturels, avec notamment une zone Natura 2000. Trois zones d'aménagement concerté (ZAC) sont positionnées sur ce site naturel. Celle du Petit Arbois, qui représente 75 hectares, est aménagée et accueille des entreprises. Elle dispose encore de 250 000 mètres carrés constructibles. Les deux autres ZAC sont encore en projet. La ZAC de la gare, positionnée autour de la gare TGV d'Aix-en-Provence, représente quant à elle 40 hectares et sera commercialisée en 2009. Enfin, la ZAC du Touvillon sera probablement créée en 2009.

Notre structure de gestion est particulière. Elle ne représente pas nécessairement un idéal à atteindre en toutes circonstances, mais nous aide grandement dans la mesure où nous bénéficions d'un interlocuteur unique sur la zone.

Nous sommes un Syndicat Mixte, organisme inter-collectivités territoriales chargé des études, de l'équipement, de l'aménagement et de la gestion. Notre statut est donc 100 % public, ce qui ne nous empêche de jouer un rôle d'aménageur et de maître d'ouvrage. C'est la raison pour laquelle nous sommes 17 personnes.

Parmi les membres du syndicat mixte figurent le département des Bouches-du-Rhône, à qui appartenait historiquement la zone du Petit Arbois, ainsi que la communauté d'agglomération du

Pays d'Aix-en-Provence, le Conseil Régional et la Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence, même si cette dernière n'apporte pas de financement direct.

Ce montage particulier a été concrétisé en 1992 ; depuis, le retour d'expérience s'est avéré positif.

Les bâtiments du Petit Arbois résultent de la réhabilitation d'un sanatorium construit dans les années 30. Chaque bâtiment a fait l'objet d'un concours d'architecture et, dans la mesure du possible, nous avons tenté de conserver le bâtiment tel quel, tout en l'améliorant de manière à héberger des entreprises.

La dénomination « Technopole de l'environnement » provient du fait que nous n'accueillons que des entreprises qui travaillent sur cette thématique : organismes de recherches, associations, bureaux d'études. Le site, sur lequel environ 1 000 personnes travaillent, ne présente donc que des activités tertiaires.

Il existe une fédération des technopoles, le plus fameux de ces derniers étant celui de Sophia-Antipolis. Nous développons des projets environnementaux entre les organismes de recherche, les bureaux d'études et les entreprises présents sur le site. Je mentionnerai notamment un centre de compétences sur la valorisation des déchets, que nous avons mis en place en partenariat avec l'Institut National de l'Environnement et des Risques Industriels (INERIS) et le Centre Européen de Recherche en Gésoscience de l'Environnement (CEREGE). Je souligne que cette démarche n'a rien d'évident, même si l'ensemble des acteurs concernés travaille sur la même thématique.

Concernant l'animation du site, un club des dirigeants se réunit régulièrement. Je précise que nous sommes propriétaires de la quasi-totalité des bâtiments, et que lesdits dirigeants ont eu tendance, dans un premier temps, à nous faire part d'un certain nombre de leurs doléances. Ces dernières étaient fréquemment relatives à des problèmes très prosaïques, comme par exemple un interrupteur cassé ou une chasse d'eau défectueuse. Dans ce contexte, nous avons fait appel il y a un an et demi à un organisme de gestion de patrimoine. A présent, le club des dirigeants est mieux structuré. La première réunion de l'année a été l'occasion de définir des groupes de travail sur la communication, sur les services, sur les transports, etc.

Nous organisons également des manifestations. Il y a trois ans, nous avons rénové l'un des bâtiments pour le convertir en un espace de conférences d'une capacité de 200 personnes et de salles de réunion. Ce service, que nous accordons quasiment gratuitement aux entreprises présentes sur le site, est d'ailleurs l'un des plus apprécié. Nous nous en félicitons, car il s'agit d'une structure à même de dynamiser le site. Pour seule contrainte, nous demandons que les thèmes des conférences ou des réunions soient liés à l'environnement et au développement durable.

En tant que responsable environnement, je souhaite évoquer les objectifs de notre politique environnementale. Aussi surprenant que cela puisse paraître, nous n'avons pas souhaité fixer d'objectifs chiffrés. Nous avons préféré dresser la liste des thématiques liées à l'environnement. A ce propos, je signale que le contenu de notre politique est téléchargeable depuis notre site Internet. Depuis décembre 2006, nous avons rédigé une politique de développement durable, en ajoutant à nos objectifs précédents des objectifs sociaux et économiques. A présent, nous souhaitons travailler sur une politique plus globale et transversale intégrant à la fois les aspects environnementaux, économiques, sociaux et de gouvernance.

Après avoir rédigé la politique environnementale, nous nous sommes attelés à un programme d'actions. Ce programme, qui représente une cinquantaine de pages, est également visible sur notre

site Internet. Il répertorie l'ensemble des actions que nous nous sommes engagés à conduire au cours de l'année. Lorsque les auditeurs nous rendent visite, chaque année, ils s'assurent que nos engagements ont bien été tenus.

Depuis 2001, nous avons mis en place un certain nombre d'actions. A l'origine, dans le cadre de la certification iso 14001, nous avons souhaité mettre en place une gestion collective des déchets. Les entreprises étaient très demandeuses à ce sujet, et cette démarche nous a permis de les rencontrer et de mieux connaître leurs besoins. Nous répercutons le coût de la gestion des déchets dans les charges, et nous avons également un service collectif de gardiennage et d'entretiens des espaces verts. Par la suite, au fur et à mesure des années, nous avons introduit d'autres procédures. Ainsi, le système iso 14001 peut être établi de manière progressive. Pour notre part, nous l'avons initié il y a déjà 7 ans. L'une des actions que j'ai également portées lors de mon arrivée est l'intégration de l'environnement dans les marchés publics. En tant que collectivité, nous sommes soumis au Code des marchés publics, y compris pour les aménageurs. Nous avons conclu en 2002 une convention publique d'aménagement avec un aménageur pour la zone située à proximité de la gare TGV. Fort heureusement, mon prédécesseur au poste de responsable environnement avait spécifié que l'aménageur devait être certifié iso 14001 pour cette opération. De ce fait, la certification iso 14001 devenait une obligation. Ainsi, il est impératif de spécifier ce point dans le cadre des appels d'offres ou des conventions publiques d'aménagement.

En Provence-Alpes-Côte d'Azur, nous avons mis en place un réseau pour l'ensemble des collectivités nommé « Commandes publiques et Développement durable ». Si vous désirez en savoir plus, je signale qu'il existe des réseaux de ce type partout en France. Je souligne en outre qu'il existe un site Internet – [achatsresponsables.com](http://achatsresponsables.com) – qui permet de consulter les documents émis par ces réseaux. Selon les régions, les réseaux peuvent être de forme associative ou libre.

En tant que constructeur de bâtiments, nous avons également instauré une procédure relative aux chantiers verts. Le dernier bâtiment concerné est un bâtiment tertiaire d'une surface de 3 000 mètres carrés. Nous avons établi un cahier des charges de qualité environnementale pour les travaux d'entretien et de maintenance ou charte chantier vert. En effet, il nous a semblé judicieux d'éditer un document unique pour l'ensemble de nos chantiers. Ces derniers peuvent concerner aussi bien l'entretien ou la rénovation des bâtiments que la construction neuve. Ce document unique constitue une obligation pour les entreprises ; à nous de nous assurer que cette obligation est respectée, car la motivation des entreprises est très inégale.

Toujours dans le cadre de nos procédures, nous avons intégré la problématique du développement des énergies renouvelables. Cette démarche trouve son origine dans une demande des élus, qui souhaitaient promouvoir les énergies de ce type. Nous avons constitué des dossiers afin d'installer des panneaux photovoltaïques semi-transparents intégrés à une verrière. Le chantier d'installation de ces panneaux a été initié au mois de juin 2008, et devrait être achevé à l'automne 2008. Nous souhaitons également parvenir à la réalisation des bâtiments autonomes, mais ceux-ci ne doivent pas être déconnectés du réseau. Nous avons avant tout comme volonté de produire autant d'énergie qu'il n'en est consommé dans les bureaux.

S'agissant de la gestion des risques, et notamment du risque incendie, il est à noter que notre site est entouré de forêts. Sur les 75 hectares de la zone d'activités, seul un tiers est aménagé. Du fait de notre position géographique méridionale, le risque incendie est extrêmement élevé. Dans ce contexte, les entreprises ont tout intérêt à mutualiser les formations. Nous avons donc mutualisé la formation Premiers Secours ainsi que la formation à la manipulation des extincteurs. Cette

démarche simple a permis aux différentes entreprises de mieux se connaître et de dialoguer entre elles.

Il est souvent question du coût d'une certification iso 14001. Il est vrai que les audits, qui se déroulent sur trois ans, ont un coût. Pour notre part, ce coût est de 6 000 euros pour trois ans. Certains audits s'avèrent plus onéreux, d'autres moins. A titre personnel, à l'heure actuelle, le management des moyens humains du système que nous avons mis en place représente environ 20 % de mon temps de travail. Les 80 % sont consacrés aux différentes actions que je viens d'évoquer. Le coût de ces dernières est mentionné dans le programme d'actions que nous avons établi.

En conclusion, je dirai que le système iso 14001 apporte plusieurs avantages, parmi lesquels l'obligation d'amélioration continue. Certes, celle-ci constitue un fondement de tous les systèmes de management. Mais en pratique, il arrive qu'elle soit quelque peu oubliée au quotidien. Dans ce contexte, la mise en place d'une charte sur une zone d'activités constitue une première étape. Par ailleurs, le système iso 14001 permet la préservation du capital naturel. Pour nous, il s'agit avant tout de la forêt, qui est omniprésente. Lorsque nous construisons des bâtiments, nous nous efforçons de tenir compte de ce capital, de manière à conserver les entreprises présentes sur le site. De fait, beaucoup d'entreprises ont choisi notre site en raison de son cadre privilégié. A ce propos, je souligne que d'autres entreprises sont venues sur le site en vue d'une certification iso 14001, car il existe des procédures communes. Cette prise en compte de l'environnement joue également un rôle d'exemplarité. Au-delà, le système iso 14001 permet une sensibilisation plus globale aux problématiques de l'environnement, le développement de projets innovants à but pédagogique (comme les chantiers verts, lancés en partenariat avec le Conseil Régional et l'ADEME) et l'animation de réseaux (réseaux sur la commande publique et le développement durable, sur les entreprises certifiées iso 14001 en PACA, l'association Envirobat, ...).  
Je vous remercie de votre attention, avez-vous des questions ?

### **Jean-François VALLES**

Je tiens à souligner que le principe d'une obligation d'amélioration continue vaut aussi bien pour les équipes que pour les élus. Ces derniers ont parfois tendance à oublier les spécificités de la norme iso 14001. Or un audit régulier tous les trois ans permet de se rafraichir la mémoire.

### **Christelle DEBLAIS**

Tout à fait. Notre comité syndical transmet d'ailleurs notre programme d'actions chaque année aux élus, qui peuvent ainsi s'engager sur cette base. Cette démarche fait toujours l'objet de débats très animés.

### **Jean-François VALLES**

Pour SOFIBUS, l'aspect administratif n'a pas été celui qui a demandé le plus de temps. En revanche, le passage de l'aspect d'une culture environnementale proche de zéro à une attitude proactive sur le sujet a demandé un temps certain.

Je vous propose à présent de suspendre un instant nos travaux, avant d'en venir à la séance de clôture et aux conclusions de la journée.

## Atelier 4

### Les services aux entreprises sur les zones d'activités

#### **Mutualisation des moyens, services aux entreprises et aux employés, rôle des collectivités**

*Marc PASCAL, INDDIGO*

*Florence DE FONDS, animatrice de Vaux-le-Pénit*

*Hugues DE BEAUPUY, directeur de la Plaine de l'Ain*

*Benoît DE GUILLEBON, directeur de l'APESA, représentant ici l'Association Induspole*

#### **Marc PASCAL**

Cet atelier porte sur les questions de la mutualisation des moyens, des services aux entreprises et aux employés, du rôle des collectivités, et des modalités de gestion, à partir de trois exemples.

A la suite des exposés, je vous propose d'orienter notre débat autour des recommandations aux gestionnaires des zones d'activités et aux opérateurs de politiques publiques.

#### **Hugues DE BEAUPUY**

Ma présentation porte sur la Plaine de l'Ain. Il s'agit de vous exposer ses activités, sans pour autant la poser comme un modèle.

Le parc industriel de la Plaine de l'Ain se situe à 35 kilomètres de Lyon, dans la direction de Genève Il s'agit d'une ZAC de 900 hectares. Nous sommes en train de l'agrandir de 200 hectares supplémentaires. Ce parc a été conçu en 1974, dans le cadre du mouvement de création des villes nouvelles : la Plaine de l'Ain était initialement un projet de ville nouvelle dans la région lyonnaise, comme l'Isle d'Abeau, qui a par la suite été converti en parc industriel. A ce jour, 330 hectares ont été vendus, et la zone regroupe 94 entreprises qui représentent 3 500 emplois en CDI, auxquels s'ajoute un millier d'intérimaires et de CDD. Le produit fiscal du parc s'élève à 10,5 millions d'euros par an, soit 55 % de celui de la centrale nucléaire du Bugey voisine. Le budget de fonctionnement représente 1,5 million d'euros par an.

Le parc est organisé en syndicat mixte qui regroupe onze partenaires :

- trois conseils généraux ;
- le conseil régional Rhône-Alpes ;

- la Communauté Urbaine de Lyon ;
- la Communauté de communes de la Plaine de l'Ain, qui regroupe trois cantons ;
- la Communauté d'agglomérations Porte de l'Isère ;
- les chambres de commerce correspondant à ces collectivités territoriales.

Le conseil général de l'Ain possède 48 % des voix. Cette organisation est révélatrice de la dimension régionale de ce parc.

La taille du parc permet de financer une équipe de onze collaborateurs permanents, dont la mission est d'aménager, de commercialiser, de gérer, et d'animer le parc. Nous devons :

- contrôler les nouvelles implantations ;
- investir dans les services communs ;
- suivre l'impact de l'existant.

Le premier service que nous offrons est de maîtriser le cœur de notre métier, à savoir fournir des terrains et implanter des industriels. Il nous faut être irréprochable sur leur accompagnement. Lorsqu'une entreprise dépose un dossier ICPE en préfecture, cette dernière doit le communiquer à la DRIRE sous huit jours. Lorsque nous gérons un tel dossier, nous l'aménonons nous-mêmes à la préfecture, à la suite de quoi nous le transmettons à la DRIRE dans l'heure suivante. C'est ainsi que nous sommes performants en matière d'implantation d'entreprises.

Le deuxième service que nous fournissons est de mettre des aménagements à disposition. Nous avons ainsi créé une aire d'exercice incendie.

Je procède chaque semaine à une inspection de l'ensemble du site. Je relève tous les éléments laissant à désirer, par exemple en matière de candélabres, de chaussée, de stationnement, de clôture, ou de signalétique, et les consigne dans une main-courante.

Le parc dispose de plusieurs services privés, comme un restaurant, une station essence, ou un parking poids lourds. Ces services aux salariés ne peuvent se développer que si une masse critique suffisante est atteinte. Nous ne pouvons donc pas les implanter avant l'ouverture de la zone, mais nous devons continuer à les attirer maintenant que nous avons la taille requise. Ainsi, nous avons aujourd'hui besoin d'hôtellerie, et nous venons d'accueillir une conciergerie d'entreprise qui doit notamment compenser le caractère rural du parc.

En matière d'animation territoriale, nous avons créé un club d'entreprises qui fédère environ 60 sociétés sur les 94 présentes. Nous organisons des activités de sports et de loisirs, ainsi que des services groupés comme la gestion collective des déchets ou le gardiennage commun. Ces éléments sont indispensables pour disposer d'un retour permanent des industriels sur leurs besoins. Il est nécessaire de beaucoup travailler et de lancer de nouveaux projets pour les fédérer.

Nous travaillons également sur le concept de « nulle part ailleurs ». L'idée est de créer un supplément d'âme du parc pour en faire un village où les salariés auront plaisir à venir travailler. Nous avons ainsi mis en place un festival sur le parc industriel, qui propose des concerts dans les usines. Une compétition internationale de polo est également organisée. Nous avons signé un partenariat avec la Ligue de Protection des Oiseaux afin qu'elle nous aide dans la gestion de nos espaces verts. Nous montons enfin de nombreuses opérations de prévention routière.

Les services proposés sont indispensables pour convaincre les prospects de venir s'implanter. Ces derniers n'achètent plus seulement des surfaces, mais également des prestations. Ils permettent également de fidéliser les entreprises : nous n'avons enregistré aucun départ depuis trente ans. Les services ont aussi pour but d'améliorer la vie des salariés : le taux de chômage autour de la Plaine de l'Ain est de 3,6 %, la question du recrutement est donc cruciale. Il convient d'attirer les collaborateurs pour les convaincre de venir travailler dans le parc. Les services ont par ailleurs pour fonction de créer un lien avec le grand territoire. Enfin, ils nous permettent de nous distinguer des autres structures comparables.

### **Un intervenant**

La Plaine de l'Ain possède-t-elle une certaine mixité, par exemple avec des zones d'habitat ?

### **Hugues DE BEAUPUY**

Non, le parc industriel ne regroupe que des entreprises. Il ne s'agissait initialement que de sociétés industrielles, auxquelles se sont ajoutées des entreprises de logistique et plus récemment de service.

### **Un intervenant**

Avez-vous procédé à un dimensionnement, sur la base de prévisions, au moment de mettre en place vos services ?

### **Hugues DE BEAUPUY**

Notre démarche a été pragmatique : les services se sont développés au fur et à mesure de l'implantation des entreprises. La difficulté est d'atteindre la masse critique. Un hôtel s'est installé il y a quelques années, mais il était encore trop tôt et il a fait faillite.

Nous devons aujourd'hui redimensionner notre station d'épuration, et c'est une question très complexe en matière d'hypothèse : je ne sais pas quelles entreprises nous rejoindront, et quels seront leurs effluents.

### **Une intervenante**

Les services sont-ils directement financés par les entreprises, et quel est votre mode opératoire ?

**Hugues DE BEAUPUY**

Nous vivons de la vente des terrains. Ce système n'est pas optimal, puisqu'à terme il n'y aura plus de terrains disponibles. Le club d'entreprises assure un certain nombre d'activités et d'animations, à travers ses cotisations, qui s'élèvent à 100 euros plus 5 euros par salariés. Ces moyens nous permettent de financer la fête du parc et la gestion collective des déchets. La structure du syndicat mixte de la Plaine de l'Ain met à disposition une animatrice.

Il existe par ailleurs des services privés. Nous ne possédons pas de restaurant inter-entreprise : cette prestation est fournie par un intervenant privé. Il en va de même pour la conciergerie d'entreprise. Nous avons en revanche créé l'aire d'exercice incendie sur notre budget.

**Un intervenant**

Votre budget de 1,5 million d'euros est donc issu de la vente des terrains, et non de la taxe professionnelle.

**Hugues DE BEAUPUY**

C'est exact. Le conseil général de l'Ain contribue pour 300 000 euros à notre budget de fonctionnement, qui s'élève à 1,5 million d'euros. Le budget d'investissement représente lui aussi 1,5 million d'euros.

Nous avons construit un château d'eau cette année : le coût de cet investissement sera récupéré dans la durée sur le prix de l'eau.

Notre modèle économique, basé sur la vente des terrains, est bancal. Il n'est pas envisageable pour des surfaces plus petites. A terme, ou bien les espaces publics rejoindront la sphère publique, ou bien une association foncière sera créée, à laquelle les industriels devront adhérer. En effet, à ce jour, nous sommes propriétaires de l'ensemble des terrains, y compris les voiries, à l'exception de ceux que nous avons vendus. Nous les avons achetés grâce à des emprunts garantis par le conseil général de l'Ain.

**Benoît DE GUILLEBON**

Le modèle d'Induspole est assez différent : il s'agit d'une association d'industriels, qui regroupe aujourd'hui 280 adhérents. Elle a été créée en 1993, suite à une étude des chambres de commerce et des villes de Lons, Bières et Lescart, dans l'agglomération paloise. Cette zone industrielle compte plus de 500 entreprises et 8 000 personnes. Il n'y a plus de terrains disponibles. Induspole n'a par conséquent plus de rôle d'aménageur foncier : sa mission est d'animer la zone.

Le président de l'association est très impliqué dans le travail de l'équipe, qui est composée de quatre personnes.

Une des premières tâches de l'association Induspole a été d'organiser le guidage de la zone industrielle, avec une signalétique et un bureau d'accueil. Elle a par la suite mis en place un club de sécurité-gardiennage, qui assure une surveillance des entreprises qui le souhaitent. Nous possédons une cellule d'aide à l'emploi, et un groupement local d'employeurs, qui existait déjà, est venu

s'implanter sur la zone pour aider à monter des emplois en temps partagé. Ce dispositif est souvent très intéressant pour les petites entreprises. Nous proposons aussi des conseils, des formations, et des animations collectives.

Induspole dispose d'un club d'achat, à destination des petites sociétés qui ne possèdent pas de Comité d'Entreprise. Il compte 280 sociétés adhérentes, y compris sur d'autres zones géographiques.

Nous sommes proches de l'Espagne, nous avons donc pour habitude de monter des actions transfrontalières. Nous avons ainsi pris une initiative avec une association industrielle de la Navarre afin d'inciter les adhérents à s'inscrire dans une action de développement durable dans le cadre d'une action transrégionale cofinancée par le conseil régional. L'objectif est d'amener les entreprises à agir ensemble en matière d'impact énergétique, de ressources, et de management environnemental. Induspole cherche ainsi à se doter d'une nouvelle dimension, au-delà de services très concrets.

### **Un intervenant**

Pouvez-vous nous donner des détails sur la centrale d'achats ?

### **Benoît DE GUILLEBON**

Il s'agit plus exactement d'un club d'achat pour des services à destination du personnel plutôt que de l'entreprise elle-même. L'idée est de donner à de petites structures les moyens de négocier avec des prestataires. Cela dit, il existe dans le Béarn plusieurs expériences de création de centrales d'achats, par exemple dans l'agroalimentaire en matière d'achats non stratégiques, comme les produits d'emballage, ce qui a permis des réductions significatives de coûts.

### **Un intervenant**

Avez-vous eu une approche de métabolisme de la zone pour les flux d'énergie ou de matière ?

### **Benoît DE GUILLEBON**

Pour le moment, notre approche est très concrète et pragmatique. Ce qui préoccupe les industriels, c'est de savoir ce qu'ils peuvent faire de leurs déchets. L'enjeu est désormais d'élargir leur vision, et nous disposons de la structure pour cela.

### **Un intervenant**

Avez-vous une expérience de collectivisation des déchets, avec une gestion technique de leur retraitement afin de dégager de l'énergie ? Ma question est de savoir qui doit financer de telles structures : est-ce à la collectivité de montrer l'exemple, ou bien ces projets sont-ils susceptibles d'intéresser les industriels dès leur lancement ?

**Benoît DE GUILLEBON**

L'APESA est un centre technologique spécialisé en environnement et maîtrise des risques. A ce titre, nous avons suivi de nombreux projets collectifs dans ce domaine. J'ai ainsi contribué à monter un projet d'incinérateur pour les boues de collectivités et d'industriels. Il est toujours très compliqué de constituer de tels dossiers. La réalité diffère souvent des dimensionnements prévisionnels sur la base desquels les équipements sont conçus. Pour ce qui de l'incinérateur collectif, ce sont les collectivités qui ont pris l'initiative et ont investi.

En revanche, j'ai connaissance d'un projet de méthanisation des déchets agroalimentaires qui a été lancé par une association d'agriculteurs. Cette dernière y travaille depuis cinq ans, mais il n'est sûr pas que cet équipement sera économiquement viable. La collectivisation du traitement des déchets est d'autant plus complexe que les acteurs travaillent à réduire leur production de déchets.

**Marc PASCAL**

Les projets de méthanisation de biomasse restent encore assez marginaux. Un groupe digesteur doit prochainement rentrer en activité à Amiens. Avez-vous des exemples comparables sur la Plaine de l'Ain ?

**Hugues DE BEAUPUY**

Nous avons cherché à créer une chaudière bois, mais ce projet a échoué. L'objectif était de produire de la vapeur industrielle pour cinq sociétés, mais certaines ont finalement refusé de s'engager sur quinze ans. En matière de gestion collective des déchets, nous travaillons avec des partenaires privés : des prestations sont négociées globalement, et chaque entreprise dispose d'un contrat bilatéral. Nous sommes en train de travailler selon le même modèle pour le gardiennage.

**Florence DE FONDS**

Ma présentation portera sur notre expérience depuis la requalification sur le territoire de la zone industrielle de Melun Vaux-le-Pénil. Ce projet de requalification est porté par la communauté d'agglomération Melun Val-de-Seine, qui regroupe quatorze communes à 80 kilomètres de Paris. La zone industrielle s'étend sur 120 hectares et rassemble 220 établissements, soit une population de 7 500 salariés. Elle a été créée en 1970, et son état justifie une requalification. Nous disposons d'une association de chefs d'entreprises.

Le conseil général de Seine-et-Marne a lancé une politique de requalification des zones industrielles en 2003. Deux zones tests, dont celle de Melun Vaux-le-Pénil, ont été identifiées à cette fin. Suite à un diagnostic, trois préconisations ont été émises :

- la requalification des voiries principales ;
- l'animation et la gestion de la zone industrielle ;
- la nécessité de recruter une gestionnaire de zone.

Toutes ces actions devaient en outre s'inscrire dans une démarche de développement durable. L'objectif à terme est d'ancrer les entreprises en d'en attirer de nouvelles en redynamisant la zone.

L'agglomération s'est portée candidate en 2005 aux dispositifs régionaux et départementaux de financement de requalification, et a lancé un important travail de concertation et de mise en réseau avec des partenaires tels que l'ADEME, le Comité d'Architecture et d'Urbanisme de l'Environnement, et l'amicale des chefs d'entreprises sur la zone industrielle.

En 2007, mon poste a été créé au sein du service développement économique de l'agglomération.

En matière de requalification des voiries, il était nécessaire de rénover les deux axes principaux afin de redorer l'image de la zone. Ce travail a été réalisé avec un Assistant Maîtrise d'Ouvrage (AMO), qui a réalisé un diagnostic, validé dans un second temps par tous les industriels impliqués. Nous avons ensuite procédé par concours sur esquisse pour choisir notre maître d'œuvre. Cette approche fournit un bon outil de communication pour présenter le projet aux industriels. Nous avons ainsi pu insister sur les aspects environnementaux, notamment au travers des liaisons douces, du mobilier urbains, et des espaces verts. Le début des travaux est prévu au premier semestre 2009.

Pour ce qui est de l'animation est de la gestion de la zone, le premier travail a consisté à mettre en place une base de données des différents acteurs. C'est un travail de terrain, assez fastidieux, mais utile : en effet, la base de données comprenait initialement 320 établissements, alors qu'il n'y a en fait que 220 entreprises sur la zone. Cette démarche nous a permis de gagner en crédibilité : nous disposons désormais d'interlocuteurs identifiés. En matière d'animation, nous avons mené une réunion d'information, et nous avons organisé un événement en janvier 2008 afin de souhaiter la bonne année aux chefs d'entreprises et d'accueillir les sociétés qui nous ont rejoint en 2007. Nous avons également mis en place une page Internet dédiée à la requalification.

Dans la mesure où mon rôle est de répondre aux besoins des industriels, nous avons conduit un diagnostic pour identifier ces derniers, sur la base d'un questionnaire. L'objectif est de connaître la zone industrielle et d'identifier des pistes de travail pour améliorer l'environnement des entreprises. Ce questionnaire a été élaboré avec la Chambre de commerce et d'industrie, et financé à hauteur de 25 % par l'ADEME. Nous l'avons adressé à toutes les entreprises, en nous engageant à rencontrer 100 dirigeants de société en tête-à-tête. Leurs réflexions ont été adressées à des partenaires techniques dédiés à chaque thématique. Au final, nous avons élaboré un plan d'action que nous avons proposé aux chefs d'entreprise.

Nous avons ainsi dégagé cinq axes de réflexions pour nos futurs travaux :

- les ressources humaines ;
- les services et la mutualisation ;
- la mobilité ;
- l'environnement ;

- la communication.

Nous avons constitué des groupes de travail pour chacun de ces thèmes, qui associent des entreprises et nos partenaires techniques. Le premier commencera son activité à la fin du mois de juin 2008, autour des services et de la mutualisation.

### **Marc PASCAL**

Il apparaît que les questions des entreprises ne concernent pas que le domaine de l'environnement. Je remarque qu'Induspole dispose d'une cellule emploi formation.

Cela soulève la question de savoir, dans le cadre de requalification ou de création de zones, jusqu'où aller dans les thématiques autres qu'environnementales, par exemples sociales.

### **Florence DE FONDS**

Nous avons considéré que c'est en créant des services dont les entreprises avaient réellement besoin que nous pourrions, dans un second temps, les accompagner sur des thématiques plus environnementales.

### **Un intervenant**

Il existe dans le sud des Landes un comité de bassin d'emploi, qui regroupe l'ensemble des communes. Il existe depuis plusieurs années, et a identifié les besoins des chefs d'entreprises en matière de services. Un pôle de services a donc été constitué, qui regroupe des pépinières d'entreprises, des organismes d'accompagnement à la création d'entreprises, un groupement d'entreprises proposant des personnels compétents partagés, ainsi qu'un restaurant inter-entreprise qui est également restaurant d'insertion. Des chefs d'entreprises font partie du Conseil d'administration du CPE. Ce restaurant a un statut de Coopérative d'Intérêt Collectif, dont les usagers sont les associés. Il sert les entreprises, mais également des CCAS, des maisons de retraites ou des écoles, à raison de 1 000 repas par jour, cinq jours par semaine.

### **Marc PASCAL**

Cela signifie que les services créés pour répondre aux besoins de la zone s'exportent à l'extérieur de cette dernière.

### **Un intervenant**

Effectivement. Il s'agit d'une SARL, susceptible de répondre aux appels d'offres.

### **Un intervenant**

Les entreprises apportent également des services, sur la zone et à l'extérieur. Nous nous appuyons sur des associations de chefs d'entreprises, club de partenaires ou autres, qui remplissent aussi un

rôle social et citoyen par rapport à leur environnement : jobs d'été, propositions de stages, parcours de qualification.

### **Un intervenant**

Je suis surpris par le calendrier présenté : le diagnostic a été lancé en 2003, il a conduit à un recrutement en 2007, et le début des travaux est prévu en 2009. Cela soulève la question de la crédibilité d'une telle démarche lancée par la collectivité pour les entreprises. Ne voyant rien venir, ces dernières auront peut-être moins envie de s'engager dans de telles dynamiques.

### **Florence DE FONDS**

La crédibilité constitue effectivement une difficulté. Les chefs d'entreprise entendent parler de requalification depuis 2003.

### **Marc PASCAL**

De ce point de vue, la présence d'un animateur est-elle un élément important ?

### **Florence DE FONDS**

Mon arrivée montre l'implication de la collectivité, et la montée en puissance du projet de requalification. Nous sommes en passe de lancer une étude sur un pôle de services, et nous avons acquis une parcelle dans la zone. La requalification se concrétise, ce qui facilite notre travail.

### **Un intervenant**

Une volonté forte est nécessaire, de la part des entreprises ou des collectivités, pour amorcer le processus avant que les entreprises ne prennent le relais.

### **Marc PASCAL**

Le temps de l'entreprise n'est pas celui des collectivités. Comment travaillez-vous pour être en adéquation avec le calendrier des chefs d'entreprises ?

### **Hugues DE BEAUPUY**

Notre solution est de ne pas hésiter à harceler les administrations tant que nous ne recevons pas de réponses. Nous nous battons en permanence pour que les délais soient compressés. De ce point de vue, notre culture est proche de celle d'une PME. Il n'y a pas de fatalité en la matière : il est possible d'aller vite.

**Benoît DE GUILLEBON**

Pour avoir participé en tant qu'intervenant privé à la création d'un syndicat mixte de gestion d'un incinérateur à boue, je peux témoigner que nous sommes effectivement allés aussi vite que des industriels. C'est une question de volonté.

**Un intervenant**

Nous n'avons pas abordé la question des services interentreprises, à savoir les prestations que certaines entreprises peuvent apporter à d'autres.

**Hugues DE BEAUPUY**

Ces services se sont beaucoup développés chez nous à travers le club d'entreprises. Les chefs d'entreprises ont ainsi appris à se connaître. Tous les mois, un industriel fait visiter son site à ses voisins.

**Un intervenant**

Existe-t-il une zone d'activités qui soit desservie par le train et qui exploite le fret ?

**Hugues DE BEAUPUY**

La Plaine de l'Ain possède un embranchement ferré. Nous sommes propriétaires de 27 kilomètres de voie ferrée. Nous exploitons 600 000 tonnes par an, mais cela est largement dû au fait que nous comptons parmi nos voisins une carrière qui transporte 400 000 tonnes de gravier. Ce résultat est assez décevant, mais nous persistons à croire dans le développement de cet élément.

Nous sommes propriétaires de l'infrastructure, et nous disposons d'une convention avec la SNCF, et de conventions d'entretiens avec les industriels, qui paient un forfait annuel fixe auquel s'ajoute une contribution au tonnage et au wagon. Le budget annuel d'entretien de la voie est d'environ 150 000 euros.

**Marc PASCAL**

Certaines zones disposent d'anciens équipements qui doivent être remis en état.

**Un intervenant**

Les problèmes que nous rencontrons en termes de chemin de fer sur les zones d'activités ne concernent pas tant les infrastructures que les opérateurs. Il n'y pas vraiment d'opérateurs à même d'effectuer la mutualisation de wagons isolés à partir des zones d'activités. La SNCF ne joue plus son rôle d'opérateur de fret pour les wagons isolés.

**Benoît DE GUILLEBON**

Le bassin de Lacq, au sud de l'Aquitaine, regroupe 13 unités Seveso 2 seuil haut et une centaine de prestataires. Cette zone comprend de nombreux embranchement rails, et les industriels sont plus inquiets de la gare que des unités chimiques.

Cette zone d'activités est bien structurée, avec notamment une association qui rassemble donneurs d'ordres et sous-traitants, et permet de bons échanges entre eux. Elle organise notamment des visites afin que les entreprises se connaissent.

En matière de fret, nous rencontrons effectivement de plus en plus de problèmes avec les wagons isolés. Le fret ferroviaire tend à diminuer à cause de cela. Les chimistes ne peuvent plus se permettre de ne pas savoir précisément où se trouvent leurs cargaisons. La SNCF gère très mal les wagons isolés. Le fret ferroviaire augmente partout en Europe, sauf en France.

**Marc PASCAL**

Qu'en est-il des groupements d'employeurs ?

**Un intervenant**

Le déploiement de ces structures demeure très limité.

**Benoît DE GUILLEBON**

Celui dont je vous ai parlé est bien développé et connu sur le pays basque. Il ne crée peut-être pas autant d'emplois que souhaité, mais il rend de nombreux services, notamment pour les métiers liés à la sécurité ou à l'environnement.

**Un intervenant**

En dehors des zones d'activités de grande dimension, je ne suis pas convaincu que l'échelle de la zone d'activité soit la plus adaptée pour envisager un groupement d'employeurs. Il me semble que la logique de bassin est plus pertinente. L'Aquitaine compte de nombreux groupements d'employeurs, très actifs, mais je ne crois pas qu'un seul d'entre eux corresponde au périmètre d'une zone d'activités.

**Benoît DE GUILLEBON**

L'association qui gère la zone d'activité a accueilli le groupement d'employeurs dans ses locaux, mais ce dernier fonctionne au-delà de son périmètre.

**Un intervenant**

Même au sein de la zone d'activité, les échelles varient : certains services peuvent se mettre en place pour l'ensemble de la zone, alors que d'autres ne concerneront que quelques entreprises. De même, par exemple en matière de traitement des déchets, il est possible de solliciter des entreprises en dehors de la zone. La question du service aux entreprises ne se limite pas au périmètre de la zone d'activités.

**Marc PASCAL**

Certains d'entre vous ont-ils connaissance de partenariats entre zones ?

**Benoît DE GUILLEBON**

Induspole est une démarche très privée. Le groupement d'achats fonctionne bien, et des entreprises en dehors de la zone s'y sont intéressées. Ce service mutualisé est en passe de conquérir une autre zone industrielle qui ne bénéficie d'aucune animation. Cependant cette logique est privée, il ne s'agit pas de l'initiative d'une collectivité.

**Une intervenante**

Il serait intéressant de dresser un bilan global des zones d'activités qui disposent d'un gestionnaire. Elles ne sont pas si nombreuses.

**Hugues DE BEAUPUY**

La présence d'un gestionnaire dédié constitue effectivement un atout déterminant.

**Florence DE FONDS**

Je crois être une des premières à occuper un tel poste en Ile-de-France. La nomination d'un gestionnaire est un critère d'accès au financement du conseil général dans le cadre de sa politique de requalification.

**Marc PASCAL**

Outre un bilan, nous manquons aussi d'informations sur les financements mobilisables. Quels sont selon vous les autres lacunes ?

**Une intervenante**

Je souhaiterais disposer d'un retour d'expérience sur la facturation de ces services aux entreprises. S'agit-il de forfaits ou de cotisations, et sur quelles bases ?

**Hugues DE BEAUPUY**

A la Plaine de l'Ain, tout est gratuit pour les industriels, c'est-à-dire que les services sont inclus dans le prix de vente des terrains. Comme je l'ai déjà indiqué, ce modèle économique n'est pas viable à terme. Par ailleurs, le club d'entreprises ne reçoit de notre part que le salaire de l'animatrice. La gestion collective des déchets repose sur des contrats privés entre les entreprises et les prestataires. La fête du parc est financée par les cotisations des entreprises, et les salariés paient pour les activités de loisirs qui leur sont proposées. La station d'épuration est financée par les taxes des entreprises, et nous en assurons la gestion à travers un fermier.

**Benoît DE GUILLEBON**

Induspole est essentiellement financé par les cotisations de ses membres.

**Une intervenante**

Certes, mais les cotisations sont souvent forfaitaires. En matière de ressources humaines, les besoins sont très différents selon la taille des entreprises.

**Benoît DE GUILLEBON**

Effectivement, mais une association de quelques permanents n'est en tout état de cause pas en mesure de gérer ces questions. Le développement durable ne se limite pas à l'environnement, il comprend également le lien social. Il me paraît très important que ces associations recréent du lien. Le rôle d'Induspole est de mettre les différents acteurs en relation, plus que d'intervenir directement.

**Un intervenant**

Nous avons connu un exemple d'entreprises qui s'étaient réunies en GIE pour assurer le gardiennage en commun. Cependant cette initiative n'a pas perduré, dans la mesure où les entreprises se sont aperçues qu'elles bénéficiaient de fait des patrouilles, qu'elles cotisent ou pas.

**Un intervenant**

Il n'y a pas de règles générales. Il conviendrait peut-être de définir les gestionnaires de zone en d'autres termes. Ils sont plus des promoteurs du développement territorial que des gestionnaires. Quand ils réfléchissent à la création d'un service, ils étudient aussi les montages financiers qui rendront la structure viable. En matière de ressources humaines, le gestionnaire de zone n'a bien sûr pas à remplacer les drh de chaque entreprise, mais certains éléments peuvent être mutualisés, par exemple en termes de gestion prévisionnelle des emplois ou de formations interentreprises. Ces actions peuvent être organisées à l'échelle d'une zone. Il s'agit plus de développement local que de véritable gestion.

**Un intervenant**

Dans le domaine des ressources humaines, nous avons mis en place des forums de recrutement sur les zones d'activités, concentrés autour de quelques grandes entreprises. Il s'agit d'opérations de type « portes ouvertes », afin que les jeunes découvrent les métiers. L'intérêt est de permettre des rencontres directes entre les personnes en recherche d'emploi et les entreprises. Ces initiatives sont généralement financées pour partie par les collectivités locales, et pour partie par les associations.

**Benoît DE GUILLEBON**

Une structure est cependant nécessaire pour monter de telles opérations.

**Un intervenant**

Effectivement. Nous avons souhaité mettre en place un service d'assistance sociale : les entreprises étaient intéressées, mais il fallait assurer la rentabilité de ce poste, et donc déterminer comment le facturer. De nombreux projets achoppent sur de telles questions.

**Un intervenant**

Nous rencontrons le même type de difficultés en matière de crèches interentreprises. Le système doit être rentable.

**Hugues DE BEAUPUY**

Nous en sommes en train de rater notre troisième tentative pour mettre en place une crèche.

**Un intervenant**

Les projets de crèches interentreprises ne sont pas envisageables sans un partenaire industriel fort qui peut prendre 40 % à 50 % des places. Une crèche conçue pour répondre aux besoins de multiples PME n'est pas viable.

**Un intervenant**

Le problème est que les entreprises importantes disposent déjà de ressources internes suffisantes pour traiter leurs besoins.

**Un intervenant**

La solution est peut-être de voir comment elles peuvent élargir ces solutions et les ouvrir à de plus petits partenaires, plutôt que de créer des services parallèles.

**Un intervenant**

Elargir le bénéfice des structures aux entreprises voisines soulève des problèmes d'image en interne. Créer une crèche correspond pour une entreprise à un besoin de fidélisation des salariés et d'engagement à leur égard. Les chefs d'entreprises préfèrent assumer seuls les investissements correspondants plutôt que d'ouvrir les structures à d'autres.

**Un intervenant**

C'est également une question de responsabilité. Ainsi, de nombreuses entreprises ne souhaitent pas ouvrir leur restaurant d'entreprise, même quand ils sont surdimensionnés pour elles, afin de garder le contrôle sur le flux des personnes qui accèdent à leurs locaux.

**Un intervenant**

En outre, les bâtiments privés ne sont pas nécessairement aux normes pour l'accueil du public.

**Une intervenante**

Ce n'est pas vraiment leur vocation.

**Un intervenant**

Ce n'est pas la question. Le critère est celui de la rentabilité économique.

**Marc PASCAL**

A la Tour du Pin, trois entreprises importantes ont pris l'initiative de créer une crèche, en finançant les places, tout en ouvrant le bénéfice à d'autres sociétés tant qu'elles ne la remplissent pas. Elles ont monté ce projet avec la Communauté de Communes. Il existe de nombreux cas de figure, il n'y a pas de modèle unique. Je connais également une entreprise qui a créé une pépinière d'entreprises en son propre sein : ce n'est pourtant pas la vocation première d'une entreprise que de permettre la création de concurrents potentiels. Chaque projet doit être étudié individuellement, mais en tout état de cause aucun ne peut aboutir sans un porteur et un financement. De nombreux montages de types différents sont envisageables.

**Un intervenant**

Qu'en est-il de la gestion des TIC ? Il s'agit d'un service pour les entreprises, et nous devons depuis l'ouverture à la concurrence garantir aux entreprises présentes sur la zone la capacité d'avoir accès à une offre multi-opérateurs. Il est donc nécessaire d'installer des équipements, un central, et de les gérer. Avez-vous des expériences dans ce domaine ?

**Un intervenant**

Cette question est actuellement à l'étude. Nous avons conçu sur notre zone un bâtiment de service, qui sera relié au réseau général. L'ensemble de la zone sera irriguée en réseau multi-opérateur. Nous apportons une connexion en fibre optique à chaque société, libre à elle de retenir l'opérateur de son choix.

Les coûts d'abonnement en fibre optiques étant importants, nous souhaitons mettre en place, d'ici la fin de l'année, des schémas économiques qui nous permettraient d'acheter une prestation en gros et de revendre du service. Nous sommes en discussion avec le Conseil Général à ce sujet. Nous sommes dans un schéma assez original. Nous sommes propriétaires des bâtiments, que nous louons aux entreprises, et nous investissons pour leur apporter cette prestation.

**Un intervenant**

Vous gardez ainsi la maîtrise foncière, ce qui vous donne une marge de manœuvre plus importante. Vous vous donnez plus facilement les moyens d'aménager les zones sur lesquelles vous investissez comme vous le souhaitez, plutôt que de rester dépendants des industriels.

**Un intervenant**

Effectivement. Nous maîtrisons le programme de construction. Nous avons mis en place un service mutualisé de production de chaud et de froid, géré par un partenaire. Nous avons également investi en amont pour disposer d'un restaurant d'entreprise, sur la base d'un schéma économique de montée en puissance salariale de la zone, avec une redevance au repas.

Les bâtiments seront en service en septembre 2008, et le haut-débit en décembre 2008.

**Un intervenant**

Comment avez-vous financé cette opération ?

**Un intervenant**

Notre capital a été apporté par le Conseil Général, des Communautés de Communes, et divers partenaires privés. Dans la mesure où nous sommes en SEM, nous avons également bénéficié de subventions dans le cadre des pôles de compétitivité. C'est un programme de 300 millions d'euros environ sur cinq ans. Un important projet est prévu sur le site du CEA, Méga-Joule, qui générera de nombreux besoins en équipement et en maintenance.

La zone aménagée depuis deux ans fait actuellement 20 hectares, et compte une dizaine de bâtiments. Nous étudierons ultérieurement l'opportunité de l'agrandir de 20 hectares supplémentaires.

Nous construisons tous les locaux sur cette zone de 20 hectares : les 20 autres hectares seront vendus.

**Marc PASCAL**

Chaque projet nécessite un montage particulier, même si toutes les zones industrielles ont des points communs.

**Un intervenant**

En raison de la localisation de cette zone, il était également impératif d'y installer un restaurant d'entreprise, pour des raisons de services mais aussi pour disposer d'un lieu de vie et d'échange.

Avez-vous des retours sur les services, et constituent-ils véritablement un argument d'attractivité ?

**Hugues DE BEAUPUY**

Notre zone bénéficie d'un flux d'arrivée réel, à comparer aux zones artisanales voisines qui ne proposent rien et n'enregistrent pas d'arrivées. Je pense que ce sont les services qui font la différence.

**Marc PASCAL**

Une des préoccupations des Agendas 21 est de travailler sur la mixité fonctionnelle des espaces, pour éviter des déplacements entre des zones trop spécialisées. Nous n'avons pas abordé ce point, notamment pour les nouvelles zones, dans la mesure où celles en requalification ont généralement été rattrapées par le tissu urbain.

Comment intégrer cette dimension, dans la mesure où l'éloignement génère des besoins de transport, difficiles à solvabiliser ?

**Une intervenante**

Je suis maire-adjointe de la Ville de Gap, qui dispose effectivement d'un Agenda 21 et d'un Plan de Déplacement Urbain. Notre commune est en fond de vallée, elle est donc organisée en longueur, avec l'habitat d'un côté et les zones de travail de l'autre. La première de ces zones d'activité est l'hyper centre, qui regroupe la préfecture, l'hôpital, le conseil général et la mairie, soit les plus importants employeurs. Nous disposons également par ailleurs d'une zone artisanale et d'une zone commerciale.

Nous travaillons actuellement sur la création d'une nouvelle zone, de l'autre côté de la ville, pour mieux répartir l'organisation de l'habitat et du travail.

Les services, comme les restaurants, se sont créés et installés spontanément dans la zone de travail. Les difficultés de transport ont sans doute joué dans ce phénomène, même si nous avons mis en place des bus gratuits. La gratuité a augmenté la fréquentation des bus, mais nous ne pouvons plus allonger les distances.

En matière de crèches, nous avons mené des expériences avec des crèches à gestion parentale, avec des horaires spécifiques. Celles qui sont à proximité des zones de travail proposent ainsi un accueil

de 6 heures à 21 heures. Il s'agit à l'heure actuelle de tests, qui nous serviront pour la mise en place de crèches interentreprises.

Nous ne disposons pas d'un gestionnaire de zone, mais nous avons un petit service économique qui assume ce rôle de diagnostic et de connaissance des entreprises afin d'évaluer leurs besoins, ne serait-ce que fonciers, et participe à l'animation de la zone, avec par exemple la création d'une foire.

En tout état de cause, nous sommes une commune commerçante, peu industrialisée.

**Marc PASCAL**

Nous avons donc tout intérêt à penser les zones d'activités économiques en articulation avec les espaces de vie alentour.

Je vous remercie.

## Synthèse des ateliers

### Situation et enjeux : le cadre de l'aménagement durable des zones d'activités et de développement du territoire

*Jean-François VALLES, Directeur de e-parc*

*Cyril ADOUE, Directeur de Systèmes Durables*

*Dimitri COULON, Chargé des actions et du développement, Orée*

*Marc PASCAL, INDIGGO ; APESA*

#### **Marc PASCAL**

Lors du deuxième atelier de cette journée, qui portait sur la requalification, il a été souligné qu'il était important de compter sur un acteur reconnu et central, qui soit en mesure d'apporter de la qualité et soit représentatif de l'intérêt commun afin d'être reconnu de tous et d'avoir le pouvoir de coordonner et d'impulser. Or, il arrive fréquemment sur les zones d'activité qu'un tel acteur ne parvienne pas à émerger, ce qui contraint les collectivités locales à s'organiser en conséquence. La création d'une cellule d'animation peut prendre plusieurs formes selon les zones d'activité, qu'il s'agisse d'un animateur central ou de groupes de travail. Quant aux méthodes de travail, elles impliquent à la fois une forme de contrainte des entreprises afin de pouvoir requalifier, à travers la mise en place de nouveaux règlements d'urbanisme, et une charte qui mobilise quant à elle les entreprises par un phénomène d'adhésion : il est important de jouer sur les deux éléments. Concernant la question du financement, le modèle du partenariat est celui qui nous semble le plus à même de répondre aux enjeux de la requalification.

La multiplicité des acteurs et des interlocuteurs rend difficile la coordination de chacun d'entre eux. L'acteur central doit être suffisamment bien identifié et doit correctement assurer sa fonction pour faciliter les flux entre chacun des acteurs. Ce gestionnaire peut revêtir des identités très différentes en fonction des zones d'activité : association, syndicat mixte, etc... La mobilisation des entreprises, enjeu essentiel s'il en est, passe notamment par la mise en avant de la valeur que la requalification donnera à l'immobilier de l'entreprise. Les entrepreneurs ont donc tout intérêt à ce que la zone d'activité soit requalifiée. Il est nécessaire de prévoir des budgets d'animation car intervenir sur la voirie ou les infrastructures ne suffit pas.

Dans les années passées, la problématique de la requalification était fréquemment introduite par le biais de la question de la gestion des déchets ou de l'embellissement du territoire par la plantation d'arbres ou le rafraîchissement des peintures des bâtiments. Aujourd'hui, de nouvelles problématiques sont apparues et justifient la requalification : transport des salariés et transport des marchandises en particulier. La revalorisation des friches participe d'une revalorisation économique et permet la densification, ce qui peut constituer une valeur ajoutée importante pour les

collectivités et justifier la requalification. Enfin, requalifier permet de supprimer des pollutions et d'améliorer la vie urbaine autour de la zone.

En ce qui concerne la relation entre les zones d'activité et la ville, il existe de nombreux cas où la ZAE a été rattrapée par l'urbanisation. Certains espaces se libèrent aujourd'hui et les communes ne savent pas toujours quoi faire de ces importantes surfaces : tout dépend de la stratégie de la collectivité. Il existe donc un intérêt très fort à lier la dynamique prospective sur les zones d'activité à une réflexion autour des PME et de la commune. Enfin, il est à noter que les outils ne sont pas exactement semblables selon qu'on se trouve face à la requalification d'une zone industrielle, d'une zone artisanale, d'une zone commerciale ou d'une zone mixte. En ce qui concerne la question du financement, elle mériterait d'être approfondie afin de mettre au point une véritable boîte à outils du gestionnaire de zone.

Lors du quatrième atelier, nous avons abordé la question des services aux entreprises, en prenant note des différentes actions que le gestionnaire pourrait assurer afin de porter assistance aux entreprises : aide lors de l'implantation sur le site, aménagement d'équipements à usage collectif, actions ou conseils en matière d'emplois et de formations, conseil en matière environnementale et réglementaire, animation de démarches collectives ou de projets transverses, gestion de services, appui à l'installation de services privés (restauration, sécurité, crèches, insertion, hôtellerie, ...), animation territoriale (club d'entreprises) ou encore animation culturelle et sociale (organisation de conférences ou d'activités au sein des entreprises de la zone d'activité). A la lumière de ces éléments, le terme de gestionnaire est sans doute trop réduit pour rendre compte de la variété de ses missions : il s'agit plus de développement local que de gestion au sens classique du terme.

### **Jean-François VALLES**

Les différents ateliers qui ont été organisés aujourd'hui ont montré qu'il était difficile de répliquer des expériences dans l'ensemble des zones d'activité. Chacun doit développer sa propre expérience, en fonction de ses spécificités et de ses forces. Quelle que soit la logique dans laquelle se trouve la zone, dès lors que les premières réticences sur le financement ou la complexité du projet sont dépassées, les conséquences de la requalification sont positives pour chacun des acteurs. Les zones d'activité évoluent clairement aujourd'hui vers une logique de plates-formes de services. De plus en plus de zones mettent aujourd'hui en place un RIE ou des crèches : l'offre foncière classique (voirie, réseaux) est dépassée et laisse place à une logique d'amélioration qualitative plutôt que quantitative. A travers de nombreux exemples, nous avons pu constater que la gestion durable ne se cantonne pas à l'environnement mais a également des impacts dans le domaine économique et social.

L'intervention politique est essentielle dans cette logique d'amélioration continue, qu'il s'agisse de requalification ou de création. La nécessité d'un chef d'orchestre est également apparue, afin de coordonner les actions des différents partenaires et de prendre en charge l'animation du projet. En l'absence de ces éléments relatifs à une gestion saine, il est inutile de se lancer dans des opérations d'animation et de service de la zone d'activité. Gestion, animation et services doivent être abordés de concert : la problématique des zones d'activité est une problématique humaine avant d'être technique. Une logique transversale entre des acteurs qui ne communiquent pas toujours entre eux doit être instaurée.

**Cyril ADOUE**

Le projet COMETHE (Conception d'Outils Méthodologiques et d'Evaluation pour l'Ecologie Industrielle) a été lancé début 2008 pour répondre à la question de la gestion durable des parcs d'activité. L'écologie industrielle est un nouveau champ scientifique dont l'objet est d'identifier des approches pour orienter les sociétés industrielles vers des modes de fonctionnement qui soient plus durables. La plus symbolique de ces approches consiste à boucler les flux (eau, matière et énergie) et à valoriser les déchets ou les excédents énergétiques afin de diminuer la ponction des matières premières et de diminuer les rejets dans la biosphère. Le projet COMETHE a pour objet de produire des connaissances dans les domaines techniques comme dans celui des sciences économiques et sociales afin de créer des outils qui permettront d'accompagner les démarches d'écologie industrielle et d'aider les décideurs en évaluant les solutions envisagées.

**Dimitri COULON**

Nous travaillons avec sept territoires pilotes, répartis sur quatre régions (Nord-Pas-de-Calais, Ile-de-France, Champagne-Ardenne et Rhône-Alpes) et que nous avons choisis les plus divers possibles : parcs vierges ou en requalification, territoires avancés ou en friches, etc... Le site Internet du projet COMETHE présente l'ensemble des éléments du projet ainsi que les particularités des différents sites choisis pour l'expérimentation du programme ([www.comethe.org](http://www.comethe.org))

**Cyril ADOUE**

Merci à tous pour votre participation à ce séminaire.