

LES ZAE DE DEMAIN

Propositions pour engager
leurs transitions territoriales

étude

12 / 2024



Ce rapport s'inscrit dans la démarche portée par l'a-urba depuis plusieurs années autour des projections de ce que pourraient être les Zones d'Activités Économiques du futur. En 2024, il est intégré dans une **collection** qui propose d'autres documents : une synthèse de la conférence de 2023 intitulée « Quel avenir pour les ZAE ? » ; un portrait chiffré des 123 zones dans Bordeaux Métropole ; des cahiers de préconisations sur deux zones pour expérimenter d'autres façons de concevoir les ZAE (la zone de fret à Bruges, Madère à Villenave-d'Ornon).

L'ensemble de ces publications construit une **double approche** autour des enjeux pour l'avenir des ZAE : une vision globale et des propositions in situ. Pour chaque niveau, une double lecture en est proposée, répondant aux différentes problématiques d'**optimisation foncière** : les capacités à se développer, à construire et à densifier l'existant, au service d'une intensification économique et territoriale ; les enjeux environnementaux à intégrer pour des aménagements plus vertueux et qualitatifs.

L'**analyse de l'ensemble des ZAE** permet d'avoir une connaissance et un point de vue à l'échelle de Bordeaux Métropole sur les grandes emprises d'activités économiques. Elle s'appuie sur des indicateurs portant sur les formes urbaines de ces espaces (états du foncier et du bâti), leur contexte territorial (accessibilités, mixité des fonctions) et les fonctionnements écosystémiques (cadre physique, végétation, hydrographie...).

Les cahiers des deux sites démonstrateurs sont organisés à partir d'un traitement intégré de leurs problématiques : diagnostics territoriaux, enjeux principaux, suggestions d'aménagements. Les angles d'analyses retenus portent sur : les impacts écologiques et les aménagements paysagers, les enjeux de mixités fonctionnelles (résidentielle, équipements), l'optimisation des espaces publics et des voiries. Ces différentes problématiques sont à croiser avec les enjeux économiques des entreprises dans le cadre d'échanges dédiés.

Le document présent vise à faire la **synthèse de ces approches** en croisant les échelles : les tests en situation réelle sur deux terrains d'observation, leur place dans un contexte territorial métropolitain plus large. À partir des enseignements autour de ces deux cas, il s'agit de monter en généralité les constats pour partager les enjeux, proposer des solutions et faire atterrir le tout à l'échelle plus stratégique des 123 zones de la métropole bordelaise.

Pourquoi les ZAE doivent-elles faire leurs transitions ?	p.3
Les constats dans la métropole bordelaise	p.4
Les enjeux	p.7
Les objectifs	p.8
Les orientations	p.9
Des solutions : organisationnelles et opérationnelles	p.10
Mode d'emploi : comment faire muter les ZAE ?	p.12
Plan d'action	p.16
Bibliographie	p.17

Pourquoi les ZAE doivent-elles faire leurs transitions ?

À l'heure du Zéro Artificialisation Nette, le développement des activités économiques doit limiter les extensions des grandes emprises urbanisées et davantage se faire dans les sites déjà constitués.

L'enjeu est clair : **s'adapter pour survivre.**

L'objectif vise donc la performance, autant économique qu'environnementale :

- conserver et déployer des capacités productives ambitieuses ;
- garantir et renforcer les atouts et fonctions écosystémiques du territoire.

Désormais, la question doit se poser : **pour chaque mètre carré d'une ZAE, quelle pourrait être la destination des sols la plus pertinente ?** L'ensemble des fonctions potentielles de chaque surface doit être exploré : activités productives, services aux entreprises, services aux usagers (de la zone et les autres), protection de la biodiversité, rafraîchissement, perméabilité des sols et gestion de l'eau, captation du carbone...

On vise l'**optimisation du foncier**. Le terme optimisation s'entend ici aussi bien dans l'optique de commercialiser ou produire du foncier à vocation d'activités, que de le mobiliser pour contribuer à des objectifs de sobriété : gagner des espaces de production d'une part et renaturer de l'autre.

Pour ne pas avoir à traiter les fonciers d'activités de façon binaire, entre manne économique et empreinte environnementale, il faut désormais intégrer **les ZAE comme parties prenantes de la transition écologique**, tout autant qu'outils de développement territorial (économique et urbain). L'approche doit donc être systémique et politique. Il s'agit de **faire projet de territoire** et donc de se doter d'une **stratégie** pour les ZAE.

Des espaces productifs dans un monde en mutations

Répartitions spatiales des emplois : des compromis entre aménagement du territoire et impératifs de marché

- concentration dans les grandes aires urbaines
- un objectif national de réindustrialisation « raisonnée » : vers des arbitrages sur les impacts écologiques de la croissance économique ?

Des types d'activités qui évoluent : l'humain est de plus en plus la ressource première de l'économie

- tertiarisation de la production : économie de la connaissance
- servicialisation des activités : hybridation entre activités de conception/assistance/commercialisation et de fabrication

Le(s) cadre(s) de travail : des lieux à adapter aux nouvelles formes d'emplois et appétences des salariés

- attractivité des entreprises et exigences des travailleurs : accessibilité au lieu de travail, environnement physique de l'établissement, services à proximité, réputation de l'entreprise
- délocalisation du lieu de travail, à distance de l'entreprise (tiers lieux, coworking, télétravail...)
- fragmentation des durées et rythmes de travail

► *pour une métropole attractive comme celle de Bordeaux, les enjeux de développement économique ne sont pas qu'une question de surfaces disponibles, mais doivent davantage porter sur les conditions d'accueil de ces emplois, les formes d'activités qu'on y trouve et leur inscription spatiale (notamment en coopération avec d'autres territoires).*

Les constats : panorama des 123 ZAE dans Bordeaux Métropole

Des territoires riches de leur diversité et loin d'être figés

Des zones assez **variées** :

- des profils très différents : près de la moitié des ZAE sont principalement dédiées à l'artisanat, 42 % à vocation tertiaire (commerces et bureaux) et seulement 12 % pour l'industrie et la logistique (mais qui pèsent pour presque la moitié de la surface totale des ZAE)
- une part non négligeable de logements dans certaines zones

▶ enjeux productifs de développement territorial

Des zones relativement **peu denses** : presque un tiers des surfaces est artificialisé, mais non construit ; les bâtiments sont généralement assez bas.

Mais des **droits à construire parfois contraints**, puisque 41 % des surfaces sont limitées dans le PLU : secteurs protégés au titre de la nature ; quota d'espaces en pleine terre ; présence de risques naturels.

▶ enjeux d'efficacités économiques et urbaines

Des zones plutôt « **nature** » :

- 47 % de la surface totale des ZAE sont végétalisés
- elles sont majoritairement inscrites dans des espaces naturels, agricoles ou forestiers : 60 % des superficies qui les entourent sont non artificialisés

▶ enjeux de recomposition : maintenir les équilibres et continuités territoriales, limiter les incidences

Des territoires **fragilisés par l'artificialisation des sols** :

- des espaces plus chauds que leur environnement géographique
- avec des problématiques de ruissellement des eaux : un niveau moyen de 55 % d'imperméabilité

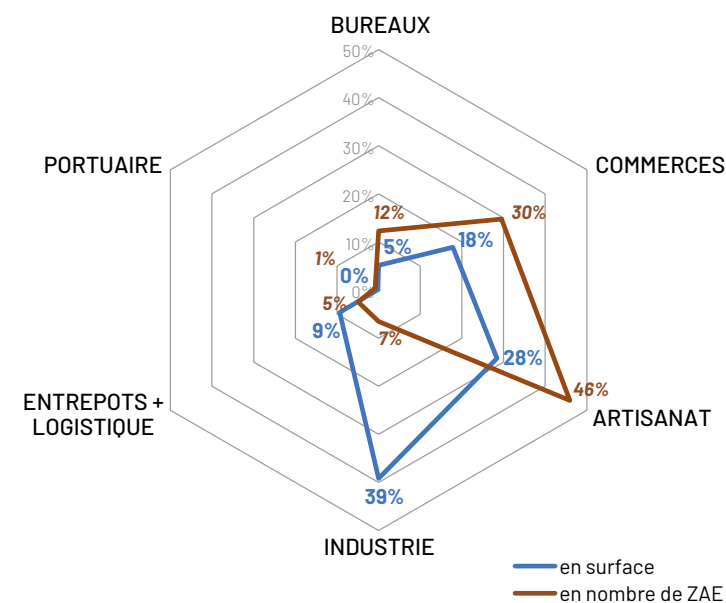
▶ enjeux d'adaptation au changement climatique

Des besoins variables en matière de **pratiques des lieux** :

- impacts sur la santé : températures élevées, pollutions
- un environnement de vie/travail peu amène

▶ enjeux de bien-être territorial et qualité des espaces

Vocations principales des ZAE



Les constats : panorama des 123 ZAE dans Bordeaux Métropole

De forts potentiels d'évolutions dans plusieurs dimensions : de nombreuses opportunités pour l'avenir

Les zones d'activités dans la métropole bordelaise montrent des possibilités de **mutations** qui leur permettront de **s'adapter pour déployer leur transition territoriale**.

Elles ont de fortes **capacités de développement urbain**, notamment à vocation économique mais aussi pour d'autres fonctions urbaines, grâce à quelques facteurs d'évolution **facilitateurs** sur lesquels s'appuyer :

- **densifier** : de grands espaces ouverts peu mobilisés ;
- **diversifier et intensifier** les activités en s'appuyant sur un parc bâti optimisable et plus facilement mobilisable, car faisant moins appel à des infrastructures lourdes (l'artisanat et l'industrie ne sont pas majoritaires) ;
- une part non négligeable en **maîtrise foncière publique** dans certaines zones.

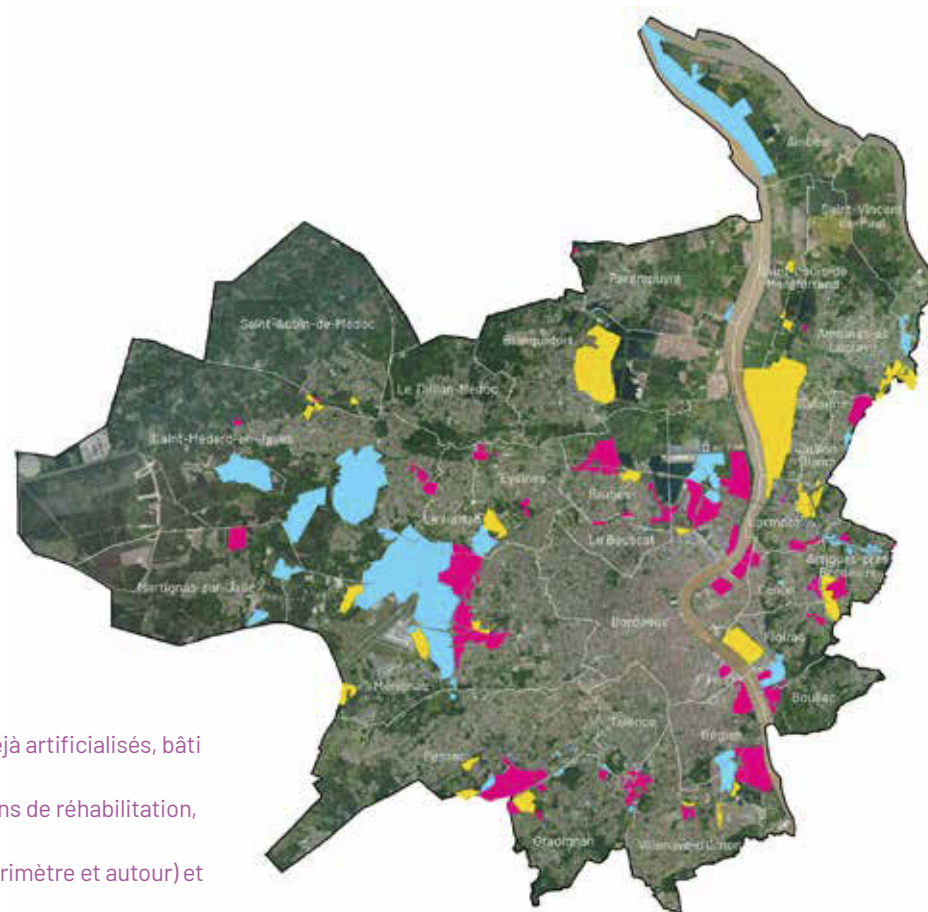
Elles possèdent aussi des **ressources environnementales** à investir :

- pour **réparer** les dégradations : imperméabilité, îlot de chaleur, perte de biodiversité et des continuités écologiques ;
- comme **support de développement** : utiliser et mobiliser les espaces naturels pour **valoriser** les zones et l'activité des entreprises.

Trois types de zones

- 63 « **zones avec les meilleures capacités de développement urbain** » : beaucoup de terrains nus déjà artificialisés, bâti peu dense, moins de contraintes réglementaires.
- 27 « **zones avec une plus grande complexité d'aménagement** » : zones déjà plus construites, besoins de réhabilitation, présence plus grande des espaces végétalisés.
- 33 « **zones avec un potentiel environnemental** » : une plus forte présence de la nature (dans leur périmètre et autour) et des enjeux plus forts pour la santé des usagers (pollutions, nuisances).

Typologie des ZAE



Les constats : retours sur les observations in situ



Des défis qui raisonnent avec l'ensemble des ZAE :
concilier production, mobilités, foncier et nature

	Diagnostic	Enjeux
Zone de fret (Bruges)	<ul style="list-style-type: none"> • un certain isolement : manque d'insertion urbaine, peu d'accessibilité douce, problématiques de sécurité et de propreté • des problématiques de stationnement, notamment en lien avec l'activité logistique • un manque d'espaces publics partagés et apaisés • une densité bâtie assez faible • un secteur ancien très artificialisé • une présence forte de la nature dans la zone (très localisée) et aux abords mais peu reconnue 	<ul style="list-style-type: none"> • affirmer les fonctions productives (logistique) en réinvestissant le ferroviaire : opportunité de décarbonation • sécuriser les différents espaces (privés et publics) • s'appuyer sur des espaces publics à (re)inventer comme relais de la requalification de la zone • protéger et valoriser le potentiel naturel comme relais de requalification • investir les terrains privés pour corriger les risques environnementaux : végétaliser, désimpermeabiliser, s'adapter au paysage local
Madère (Villenave-d'Ornon)	<ul style="list-style-type: none"> • des fonctions très diversifiées et un développement disparate : peu de logique globale • des activités commerciales déconnectées de leur environnement urbain proche • des problématiques de stationnement et de partage de la voirie • un manque d'espaces publics partagés et apaisés • une densité bâtie assez faible et un potentiel de constructibilité non négligeable (activités tertiaires avec des structures plus facilement modulables) • une végétation bien présente, mais dispersée, sans grand intérêt écologique et souvent peu lisible 	<ul style="list-style-type: none"> • concentrer le développement d'activités sur les espaces les moins denses et miser sur la verticalisation • désenclaver la zone, en termes : d'accessibilités (tous modes), de continuités écologiques • structurer le secteur avec des espaces publics partagés et attractifs (modes doux, végétalisation) • atténuer l'impact du fonctionnement routier : optimisation des flux et du stationnement, végétalisation • désimpermeabiliser, rafraîchir et redonner des qualités écologiques : valoriser le végétal existant, organiser des voies vertes et bleues structurantes

Les enjeux

Des zones autant à apaiser qu'à intensifier

Les zones d'activités sont souvent le fruit d'un contexte historique spécifique et le choix de leur **implantation** répond généralement à des problématiques partagées : d'abord pour des raisons d'accès, de stratégies et d'efficacités économiques ; une installation faite indépendamment de leur environnement territorial urbain ou naturel ; des aménagement souvent sans logique d'ensemble mais plus par opportunités au fil du temps.

Leur localisation est optimisée pour faciliter les déplacements lourds, notamment routiers. La voiture y est très présente et génère des difficultés de stationnements. Les transports en commun ont du mal à y être performants et concurrentiels : desserte interne souvent insuffisante pour de grandes emprises ; faibles fréquences de l'offre (difficulté pour les horaires de travail décalés).

► **Enjeux d'accessibilités : pour tous les modes de transports et pour tous les usagers (professionnels, salariés, visiteurs)**

Elles ont souvent un potentiel spatial de développement de l'activité, et de construction, non négligeable.

On y trouve peu d'équipements pour les acteurs locaux : entreprises et usagers.

► **Enjeux fonctionnels et économiques : créer/mutualiser des services de proximité**

L'utilisateur y est peu pris en compte : peu d'espaces pacifiés, cadre de travail peu agréable et qualitatif, faible appropriation des lieux, quartier peu attractif.

► **Enjeux d'appropriation des espaces publics : redonner de la place à l'utilisateur**

La nature y est bien présente, mais sous-estimée : dispersée et traitée au cas par cas, peu valorisée, peu efficace en termes de services écosystémiques.

► **Enjeux des qualités écologiques : à optimiser ou à reconstruire**



Les territoires du futur étant principalement ceux qui sont déjà existants, il s'agit maintenant de travailler en priorité dans les **zones existantes** :

- amorcer la réinvention de leur fonctionnement territorial : refaire la ville active sur elle-même ;
- requalifier ces espaces : les rendre « désirables » ;
- anticiper les besoins : agir rapidement, même dans les zones sans problématiques particulières ;
- montrer qu'il est possible d'aménager des ZAE autrement : être notamment plus sobre en matière de ressources, principalement foncières.

Les objectifs

Trouver les bons équilibres



Efficacité économique

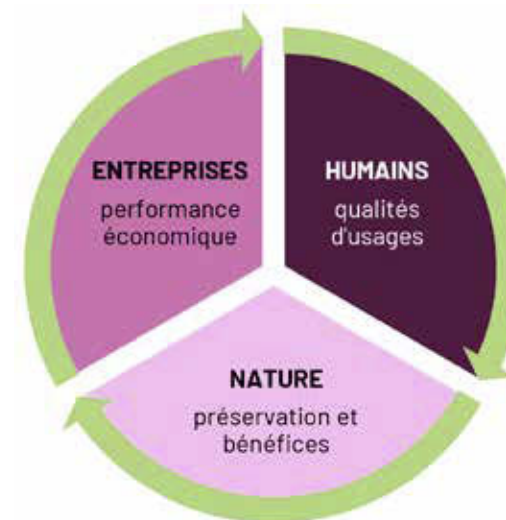
- **Préserver et développer l'emploi** en évitant le départ des entreprises vers des ZAE récentes, plus adaptées à leur fonctionnement actuel : permettre aux entreprises de poursuivre leur parcours résidentiel dans la zone d'activité ;
- **Diversifier les activités** : pour s'adapter aux nouveaux besoins des marchés et rester attractif ; pour favoriser les filières moins consommatrices en foncier ; pour s'ouvrir davantage à la ville avec d'autres rôles ;
- Allier sobriété et productivité en trouvant un **modèle économique rentable** appuyé sur les gains de l'intensification : économies d'échelle pour les entreprises ; croissance des recettes fiscales pour les collectivités.

Attractivité territoriale

- Garantir les **équilibres territoriaux** à différentes échelles et améliorer l'insertion urbaine des ZAE :
 - l'environnement urbain : la zone d'activité comme quartier de ville ;
 - voir au-delà du périmètre de la zone et traiter son interface avec le voisinage ;
 - sortir de la logique individuelle à la parcelle : raisonner autour d'un projet commun.
- Faire du **cadre de travail un argument d'attractivité** : des bénéfices d'images pour les entreprises ; un appui à l'embauche (« marque employeur ») ; du marketing territorial pour les collectivités (verdissement des fonctions productives) ; l'amélioration de leur accessibilité, notamment aux modes décarbonés, tout en corrigeant les impacts du « tout routier » (réduire les espaces de stationnement en surface).
- Améliorer le **bien-être des usagers** des ZAE : services à la personne, offres de mobilité, aménités paysagères...

Régulations environnementales

- Rendre les ZAE plus « **VERTueuses** » en s'appuyant sur plusieurs leviers : densifier pour économiser les espaces naturels, agricoles et forestiers ; renaturer/ végétaliser ; penser l'organisation paysagère ; retrouver les fonctions des sols ; améliorer la gestion de l'eau ; travailler sur les matériaux ; optimiser la gestion des énergies.
- La **mutualisation** pour partager les ressources, entretenir les espaces communs, pour optimiser le foncier, les coûts et gagner en efficacité collective (économies d'échelle) : services aux salariés, services aux entreprises, ressources et gestion des flux, stationnements et espaces partagés de travail...



viabilité économique
vivabilité environnementale
équité sociospatiale

Les orientations

(ré)Inventer la zone d'activité comme objet urbanistique de projet

Pour garantir des résultats, l'ambition à se donner vise davantage des *bifurcations*, comme le formule le cabinet Synopter, que des transitions qui pourraient être insuffisamment efficaces.

Pour y parvenir, des changements de paradigme sont à opérer pour oser imaginer de **nouveaux modèles d'aménagement**, mettre en place les conditions de réussite et les décliner selon plusieurs axes :

- intégrer les ZAE dans une *stratégie territoriale* plus large ;
- renforcer l'*attractivité économique* des zones grâce à une politique offensive d'accueil de nouvelles entreprises ou de maintien des activités existantes ;
- si nécessaire, faire évoluer la vocation de certaines zones en introduisant de *nouvelles fonctions*, plus de mixité, pour une intensification des usages. Cette réponse est à privilégier lorsque la ZAE est localisée à proximité de transports en commun ou de tissus urbains constitués ;
- (re) créer des centralités attractives dans les ZAE : viser un effet « place du village » ;
- prioriser la *qualité urbaine*, paysagère et environnementale au regard des caractéristiques remarquables de chaque ZAE : investir pour le maintien qualitatif du bâti, de la voirie, des espaces publics et des espaces naturels.



Quid de la mixité des fonctions dans les ZAE ?

De quelles mixités parle-t-on ?

- d'autres activités économiques, plus diverses
- des services aux entreprises
- des services à la personne et des équipements
- des aménités pour les usagers
- des fonctions de mobilités
- de l'habitat
- des fonctions écologiques

- ▶ La stratégie doit préciser si la mixité fonctionnelle est un moyen d'améliorer les ZAE ou une fin en soi, un projet territorial ?
- ▶ Le niveau de mixité doit être décliné localement : certains zonages économiques sont peut-être à déclasser, d'autres à assouplir, certains à renforcer et d'autres à sacraliser dans leur vocation productive.
- ▶ Pour une même surface artificialisée, proposer aussi de développer les activités tertiaires, de services et d'accueil du public qui permettent, en moyenne, de créer plus d'emplois que pour les secteurs industriels, logistique ou le commerce seuls.
- ▶ L'introduction d'autres fonctions doit s'appuyer sur certaines exigences : réglementaires mais aussi dans le traitement qualitatif des espaces.
- ▶ Anticiper les phénomènes de concurrence entre des usages qui n'ont pas la même rentabilité financière et générer des risques d'inflation des prix du foncier.

Des solutions organisationnelles

Des modes d'interventions à plusieurs niveaux et qui nécessitent un engagement de tous

Sur le **cadre réglementaire** :

- si besoin, modification du zonage, des destinations d'occupation et des règles de constructions (notamment sur les vocations d'usages)
- accompagnement étroit des permis de construire : meilleure application des règles existantes
- outils de régulation foncière

Par l'**investissement public** :

- construction d'équipements publics de services
- aménagement des espaces publics
- requalification des voiries

Par l'**investissement privé** : accompagner et inviter à des prises d'initiatives motivées par des dispositifs de contractualisation

- densification des constructions
- réhabilitation/valorisation des bâtiments (isolation, ENR, végétalisation)
- prévoir la mutabilité du bâti
- désimperméabilisation et plantation

Par un **travail sur la temporalité des projets** : avoir une vision à long terme ; faire preuve de souplesse et d'adaptabilité

- expérimenter l'urbanisme transitoire
- phaser le déploiement avec des opérations à tiroirs



Un levier pour faire projet : les « locomotives »

Le déclencheur pour faire muter une zone s'appuie sur des **programmes « phares »** qui doivent apporter un **effet d'entraînement** en montrant l'exemple, afin d'initier un véritable saut qualitatif. Cette intervention directe, à l'initiative des collectivités, permet d'opérer sur les espaces stratégiques. Elle vise aussi l'implication des acteurs privés contributeurs à un projet d'aménagement plus global.

Ces **marqueurs** sont autant à construire via la qualité architecturale et fonctionnelle des bâtiments, que via des réorganisations paysagères des espaces ouverts. Ils apportent des plus-values en matière d'optimisation des coûts, d'usages et de bénéfices écologiques. L'investissement public sera priorisé sur des opérations répondant à des exigences fonctionnelles plus fortes (évolutivité, modularité, mixité, sobriétés foncière et énergétique...) et qui donnent à voir les possibilités d'évolution de la zone. Pour répondre à des besoins multiples, ces projets pourraient prendre la forme de bâtiments « multiservices de proximité » par exemple : stationnement en parking silo/enterré partagé, libération des espaces publics, services à la personne.

Des solutions opérationnelles

Les préconisations d'aménagements : des espaces pour travailler et à vivre

Des traitements plus qualitatifs pour donner une plus-value aux zones et les rendre plus performantes

Améliorer les conditions de mobilités

- réorganiser les flux et accès
- requalifier les voiries : restaurer, entretenir
- mieux partager les modes de transports dans l'espace : ralentir et sécuriser
- apaiser pour faciliter les modes actifs : accotements enherbés et noues plantées le long de la bande roulante
- implantation des espaces de stationnement à l'arrière des bâtiments ou sur le côté
- concentration du stationnement dans des espaces mutualisés pour limiter le surdimensionnement des parkings privés et la sursollicitation des abords de voirie et pour optimiser les coûts d'aménagement (économie d'échelle : en bâtiments ou en aires dédiées)

Organiser le bâti

- maximiser l'implantation des bâtiments (marge de recul) et travailler sur leur aspect (couleurs, matériaux) : investissement « à minima » sur les qualités architecturales, pour éviter les effets « boîte à chaussure »
- concentrer la construction dans les espaces libres déjà artificialisés, en privilégiant l'extension appuyée sur l'existant
- investiguer les potentiels de verticalisation et de surélévation

Créer de véritables lieux d'agrément attractifs pour les usagers

Il s'agit de « faire ville » pour aussi appréhender la pratique de la zone sous le prisme de ses utilisateurs :

- intégrer des éléments qualitatifs : mobilier urbain, éclairage (sécurité)
- proposer des services (ex. : stationnement vélos sécurisé)
- oser des lieux principalement végétalisés : rafraîchissement, ressourcement



Végétaliser à grande échelle

Il s'agit d'initier la dynamique d'abord dans les espaces publics et autour des voiries, puis ensuite en épaisseur dans les parcelles, via les bordures. Pour maintenir/créer des continuités, il peut être nécessaire de s'affranchir des limites parcellaires en travaillant en collaboration sur plusieurs terrains privés.

L'objectif est d'obtenir des **effets de masse** pour optimiser les bénéfices environnementaux (biodiversité, baisse des températures, désimperméabilisation).

Les installations peuvent se faire selon plusieurs modalités (*à combiner*) :

- valoriser le déjà-là paysager : prolonger le paysage environnant au cœur de la zone
- favoriser l'infiltration des eaux pluviales (ex. : éviter les bassins de rétention plastifiés ou trop profonds et donc clos)
- développer des parkings evergreen (perméables et végétalisés)
- penser aux confort et protections thermiques : ombrière / pergola, ombrages arborés (essences locales adaptées)
- constituer une trame brune (continuité écologique des sols) : s'appuyer sur les objectifs d'espaces en pleine terre portés dans le PLU
- privilégier la gestion différenciée et une fauche tardive des espaces enherbés
- planter des strates végétales sur différents niveaux (buissonnante, arbustive, arborée)
- travailler sur le traitement des limites séparatives : harmonisation des clôtures, plantations mitoyennes et partagées, aménagement de fossés et de merlons plantés, sécurisation des passages
- expérimenter l'agropastoralisme, pour la tonte par exemple : mutualisation d'un nouveau service aux entreprises à forte valeur ajoutée marketing
- imaginer des potagers d'entreprises : bénéfices combinés en matière d'animation

Comment faire muter les ZAE ?

Mode d'emploi pour préparer les ZAE pour demain



Embarquer les acteurs économiques dans le processus de requalification :

> *Les associer en amont de l'élaboration des politiques publiques et des documents d'urbanisme ?*

- Formaliser un **argumentaire** des bénéfices que pourraient en retirer les entreprises : gains de productivité, recrutement, confiance des partenaires, marketing clients et retombées commerciales (image de marque/valeurs portées), durabilité des investissements matériels, défiscalisation (d'investissements plus « verts »)...
- **Écouter** et comprendre les logiques des acteurs économiques : leurs besoins, leurs moyens et leurs contraintes, et aussi leurs projets économiques, leurs intérêts, leurs valeurs et leurs atouts. Utiliser une écoute active, mobiliser des méthodes d'animations et de recueil de la parole s'inspirant de la concertation habitante (s'appuyer sur l'expertise d'usage).
- Organiser des ateliers d'**information** réguliers, utiliser des supports communicants.
- **Sensibiliser** : donner à voir des retours d'expériences réalistes ; faire témoigner et se rencontrer d'autres chefs d'entreprises ; s'appuyer sur des leviers locaux (des entreprises motivées qui pourraient être motrices pour leurs voisins).
> effet d'entraînement, émulation collective
- **S'appuyer** sur d'autres actions à fortes valeurs ajoutées environnementales qui concernent les entreprises : peut-être moins coûteuses et complexes que des réaménagements fonciers ou immobiliers, souvent moins visibles, mais qui peuvent valoriser leurs outils de production (ex. : Cleanup Day, démarche RSE, recours à des énergies vertes, gestion des eaux grises, gestion des déchets, mutualisation de services...).

- **Inciter** : rédiger et cosigner des chartes paysagères, développer des labels pour les pratiques des entreprises.
- **Négocier** : proposer un deal pour un partage des engagements et des investissements.



Comment faire muter les ZAE ?

Mode d'emploi pour préparer les ZAE pour demain

Connaître pour agir : observations foncière et immobilière en préalable ; s'appuyer sur une analyse économique à spectre large (les besoins du territoire ; quels filières/secteurs d'activité cibler ; analyser les logiques des entreprises et du marché) ; faire un suivi de l'occupation des terrains.

Anticiper : rester dans une veille active pour agir rapidement si des opportunités se présentent (cessions foncières, mutations des activités...) ou traiter en priorité les sites plus facilement et immédiatement mobilisables pour donner à voir rapidement des résultats.

Vouloir : construire un projet politique global en amont, autant en termes d'aménagement du territoire que de développement économique, qui soit partagé entre collectivités, et à différentes échelles. Mesurer la maturité et le portage des besoins exprimés et s'assurer des moyens réels mobilisables.

Projeter : dessiner des intentions à l'échelle de l'ensemble des zones d'activités, en les phasant et en les déclinant par grands principes selon les types et vocations des zones.

Innover : orienter les programmes d'aménagements des zones, notamment dans le cadre d'appels à projets ou d'appels à manifestation d'intérêt.

Guider avec des outils juridiques et réglementaires plus opérants et adaptés : documents de planification et d'urbanisme, outils d'urbanisme réglementaire prescriptifs (trame verte et bleue, espace boisé classé, servitude « non aedificandi »...), règlements de zones, désignation d'un gestionnaire de la zone, prescriptions architecturales et paysagères...



EXEMPLE : outil de diagnostic et de partage

Des versions « augmentées » (observatoires, atlas interactif, banques de ressources...) des inventaires des zones d'activités économiques, obligatoires, pour partager les savoirs sur l'état des lieux et les potentialités des zones : [Atlas des zones d'activités économiques de l'aire métropolitaine bordelaise](#) ; application [SUD Foncier Eco...](#)

EXEMPLE : outil d'harmonisation

Constituer un schéma d'orientation paysagère de l'ensemble des zones d'activités : économie d'échelle, mutualisation des moyens, approche fédératrice, marketing territorial...

EXEMPLE : outil de régulation

Les Périmètres de Prise en Considération : secteurs géographiques qui encadrent les autorisations d'urbanisme et les constructions en vue d'un futur projet d'aménagement.

EXEMPLE : outil d'encadrement

Dispositifs fiscaux pour faire évoluer le foncier nu : Versement pour Sous Densité ; majoration de la taxe foncière sur les propriétés non bâties constructibles.

Comment faire muter les ZAE ?

Mode d'emploi pour préparer les ZAE pour demain

Piloter : financer et organiser la gouvernance de la maîtrise foncière. Au-delà des capacités d'actions en direct en tant que maîtrise d'ouvrage, il s'agit pour les collectivités publiques de trouver des relais, type Établissement Public Foncier, ou de repenser la maîtrise foncière individuelle : organiser la gestion foncière entre propriétaires (Association Syndicale de Propriétaires par exemple) et dépasser les limites des parcelles.

S'organiser :

- **Structurer** des démarches d'ensemble : constituer des équipes multicompetences pour adapter les réponses aux besoins des entreprises
➤ services techniques des collectivités (urbanisme, développement économique, voirie, espaces verts...), concepteurs/aménageurs.
- **S'appuyer** sur des acteurs ressources intermédiaires : services des collectivités, agences de développement économique, chambres consulaires, club d'entrepreneurs...
- **Consolider** les règles juridiques du partenariat en fonction des compétences des différents acteurs publics concernés.

Montrer :

- **Donner l'exemple** : intervenir d'abord dans l'espace public en priorisant et en ciblant des moyens dédiés.
- **Se donner le droit à l'exploration** : tester de nouveaux aménagements sur des espaces plus restreints au sein de la zone, avec des interventions progressives (en y associant déjà les entreprises les plus volontaires).



EXEMPLE : outils de portage

- les AFUP (Associations Foncières Urbaines de Projet) : pour un montage juridique facilité des actions foncières et de la mutualisation d'espaces.
- Le bail à construction : dissocier le foncier et le bâti pour faciliter l'accès au terrain.

EXEMPLE : outil de gouvernance

Montage de projet public-public à mettre en place : entre la Région qui peut aider les entreprises, l'EPCI qui a la compétence aménagement économique et la commune qui gère des problématiques locales spécifiques comme l'éclairage par exemple.

EXEMPLE : outil d'engagement

Les Obligations Réelles Environnementales (ORE) : dispositif foncier de protection de l'environnement, inscrit dans des durées longues ; démarche volontariste et contractuelle qui engage un propriétaire et une collectivité.

Comment faire muter les ZAE ?

Mode d'emploi pour préparer les ZAE pour demain

Initier des collectifs et/ou s'appuyer sur l'existant : comité de site, groupement collaboratif, tiers lieux... Ceci permet d'abord de changer d'échelle d'action et de sortir du chacun chez soi. C'est aussi l'occasion de mettre en place des synergies et complémentarités entre entreprises qui peuvent partager et croiser leurs intérêts (ex. : économie circulaire avec substitutions des énergies, collectes mutualisées ou groupements d'achat). Désigner un **animateur** de la démarche (éventuellement un acteur public) pour : la rendre lisible avec un référent bien identifié ; responsabiliser les parties prenantes.

Accompagner :

- Avant de rencontrer les entreprises, structurer et consolider les offres de services que les institutionnels peuvent apporter.
- Ne pas vendre que du foncier seul, mais aussi des services aux entreprises (ressources partagées, gestions des flux, conciergerie, restaurations, animations...).
- Apporter de l'ingénierie administrative et financière et un soutien aux montages de projets pour mobiliser les meilleurs outils d'aides des politiques publiques et/ou des mécénats privés.
- Apporter de l'expertise technique en matière d'aménagement de l'espace : conseils en architecture, conception, programmation, paysage.



EXEMPLE : outil fédérateur

Plans de mobilité employeur inter-entreprises (PDME) : décarboner les mobilités, faire des économies d'échelles, mutualiser pour viser l'optimisation des espaces de stationnement ; opportunité pour rapprocher les entreprises entre elles.

EXEMPLE : outils d'appui

- Les aides à la transition écologique des entreprises par Bordeaux Métropole : diagnostic pour un projet de végétalisation (préconisations, conseils techniques).
- Les financements de solutions pour aider l'infiltration des eaux pluviales par les agences de l'eau.
- Le Contrat Nature Sèvre-Bocage : subvention publique (Région) pour initier notamment des travaux de génie écologique entre plusieurs ZAE.

Plan d'action

Méthode pour engager un projet de requalification d'une ZAE

Un process à planifier en intégralité et en amont du programme



RETOUR D'EXPÉRIENCE : étude de l'a-urba sur la zone d'Écoparc à Blanquefort en 2021

- ▷ **objectif** : diagnostic « végétalisation » des parcelles des entreprises
- ▷ **méthode** : analyse personnalisée des contraintes liées à l'activité de chacun > rencontres bilatérales avec chaque entreprise
- ▷ **enseignement** : les entreprises sont les seules à pouvoir valider le diagnostic et à envisager des actions
- ▷ **suites à donner** : elles ont besoin d'un accompagnement en ingénierie et doivent être aiguillées vers des aides financières

POURQUOI FAUT-IL REQUALIFIER CETTE ZONE ?

IDENTIFIER LES ACTEURS CONCERNÉS

quel est l'élément déclencheur ? à qui en revient l'initiative ? avec quels moyens ?

- collectivités et ingénierie publique
- structures de gestion et d'aménagement des espaces publics
- propriétaires et structures foncières
- gestionnaires des locaux
- occupants et locataires
- usagers (travailleurs, riverains, clients, utilisateurs des équipements...)

ORGANISER LE DIALOGUE

avec les entreprises : éviter une approche descendante

PRODUIRE UN ÉTAT DES LIEUX INITIAL

- les besoins identifiés
- les projets des entreprises
- les types d'activités présentes ou identifiées comme nécessaires
- un diagnostic environnemental et foncier
> le partager, l'enrichir et le valider avec l'ensemble des acteurs locaux (publics et privés)

EXPRIMER LES ENJEUX

mettre à plat, et éventuellement prioriser ceux à traiter

COCONSTRUIRE UN PLAN D'INTERVENTION GLOBAL

avec tous les acteurs (publics et privés) pour :

- répartir les rôles et contributions de chacun
- s'assurer de l'engagement des différentes parties prenantes et de leur appropriation du projet

PROPOSER DES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

- recommandations d'aménagements spatialisées et phasées dans le temps
- dessiner un pré-plan guide, un schéma d'intentions
- illustrer les avant / après : montrer le champ des possibles, donner à voir

FAIRE VIVRE LA DÉMARCHÉ

- maintenir un dialogue pérenne
- garder actif le collectif
- assurer le suivi des actions mises en place
- faire des bilans progressifs
- valoriser la démarche en communiquant

Bibliographie

- [« Accompagner la transition écologique des entreprises de la métropole », Bordeaux Métropole, 2023](#)
- [« Chartes développement durable de l'OIM Bordeaux Aéroparc », Bordeaux Métropole, 2023](#)
- [« Les guides pratiques - Repenser les zones d'activités pour redynamiser les territoires », Banque des Territoires et Intercommunalités de France, 2024](#)
- [« Zones économiques dédiées : quelles pistes d'amélioration de la qualité urbaine et fonctionnelle de ces espaces? », a'urba, 2014](#)
- [« Valoriser et aménager les zones d'activités dans le Médoc », a'urba et PNR Médoc, 2018](#)
- [« Rocade 2050, vers un plan programme : site Eysines \(Mermoz Saint-Exupéry\) », a'urba, 2020](#)
- [« Mon Vademecum pour adapter Bordeaux métropole à la chaleur urbaine », a'urba, 2021](#)
- [« Atlas des zones d'activités économiques de l'aire métropolitaine bordelaise », a'urba, 2024](#)
- [« Quel avenir pour les Zones d'Activités Économiques? », a'urba, 2024](#)
- [« En dix ans, les bureaux et services publics ont consommé autant d'espace naturel, agricole ou forestier que l'industrie », Insee, 2025](#)
- [« Les guides pratiques : Repenser les zones d'activités pour redynamiser les territoires », Banque des Territoires & Intercommunalités de France, 2024](#)
- [« De l'inventaire à la stratégie : méthodologie et clés de réflexion pour l'optimisation des zones d'activités économiques », Dreal PACA, 2024](#)
- [« Mission expérimentale sur l'intensification foncière et d'usages des zones d'activités économiques », Pôle métropolitain Nantes-St Nazaire, 2025](#)
- [« Requalification et optimisation des ZAE », Epora et Urba3, 2022](#)
- [« Renouveau des ZAE et urbanisme circulaire », 7 Est, 2022](#)
- [dossier « Foncier économique : les travaux du Cerema », 2024](#)

Chef de projet : Lionel Bretin / Sous la direction de : Caroline De Vellis
Équipe projet : Lionel Bretin ; Emmanuelle Gaillard