



PRÉFET
DE LA RÉGION
NOUVELLE-AQUITAINE

Liberté
Égalité
Fraternité



Cerema
CLIMAT & TERRITOIRES DE DEMAIN



FICHES THÉMATIQUES

GOUVERNANCE ET ANIMATION DU MONDE ÉCONOMIQUE

Étude sur le foncier économique

FICHE N°2

INTRODUCTION

Quelle échelle de gouvernance pour quelle stratégie de développement économique ?



Élaborer une stratégie de développement économique, pour qu'elle soit efficace et partagée, suppose de la construire avec les **acteurs locaux**. Apprendre à travailler avec eux, les solliciter en amont des décisions est une nécessité, en particulier lorsqu'il s'agit de concilier deux vœux qui peuvent paraître contradictoires : le **développement économique** et la **sobriété foncière**. Les acteurs locaux, qu'il s'agisse en l'occurrence des professionnels du monde économique (chefs d'entreprises, clubs d'entreprises, chambres consulaires...), ou des partenaires de l'aménagement (EPF, SEM, agences d'urbanisme, CAUE, agences techniques départementales...) sont des alliés précieux et ont bien souvent une vision objectivée des enjeux. Le **maillage intercommunal** est par ailleurs un élément indispensable pour appuyer sa stratégie : c'est lui qui permet aux territoires qui le composent de ne pas se faire concurrence. Il permet également de se doter de l'ingénierie nécessaire à la mise en œuvre de son projet de territoire. Trois étapes sont indispensables pour faire vivre la **gouvernance** du projet de développement économique et à l'**animer** :

📌 Maintenir un lien quotidien pour accompagner les chefs d'entreprises :

qu'il s'agisse de les accompagner dans leurs **projets d'implantation ou d'extension** sur le territoire, ou par l'**accompagnement financier** que développent certains EPCI. Mais cela revient également à créer les **bonnes instances** pour favoriser les échanges au quotidien.

📌 Mobiliser les partenariats pour élaborer un projet de développement économique vertueux :

d'abord pour avoir une **connaissance fine de son territoire** et de ses **potentialités** en mobilisant les **partenaires institutionnels**, ensuite pour **sensibiliser** les acteurs du développement économique aux **enjeux de transitions**, afin de traduire ces intentions dans des **documents stratégiques** qui serviront de feuille de route à tous les acteurs locaux.

📌 Faire vivre son projet de territoire :

une fois celui-ci élaboré et traduit dans un document stratégique : en faisant en sorte que l'**EPCI** joue pleinement son **rôle** (de régulateur, d'incitateur et de décideur) grâce à des **outils pleinement mobilisés**, mais également à des **services intercommunaux** qui ont appris à **travailler ensemble**, de manière transversale.

1- MAINTENIR UN LIEN QUOTIDIEN POUR ACCOMPAGNER LES CHEFS D'ENTREPRISES

En matière de gouvernance, une des premières étapes pour une collectivité consiste à accompagner les chefs d'entreprises dans leurs démarches quotidiennes. De par ses compétences, c'est à l'EPCI d'incarner ce rôle de facilitateur, qui peut prendre plusieurs formes : un accompagnement au quotidien des porteurs de projet pour faciliter leur installation ou extension sur le territoire, comme un accompagnement financier pour soutenir certaines démarches vertueuses. L'organisation des entreprises en structures interlocutrices de l'intercommunalité facilite la création et le maintien de ce lien quotidien.

L'accompagnement des chefs d'entreprises au quotidien par les services développement économique



Des agents pour accompagner les porteurs de projet.

Face aux impératifs de densification et pour permettre un meilleur accompagnement des porteurs de projets, de nombreuses collectivités mettent à disposition des agents dont le rôle consiste à conseiller les chefs d'entreprises qui souhaitent construire leurs locaux d'activités sur le territoire. Au-delà des conseils en matière de choix de la parcelle sur laquelle l'entreprise s'implantera (nécessité d'un grand axe de transport ou non, entreprises voisines, disponibilité des parcelles etc. ...), ces agents interviennent surtout en amont du

dépôt des permis de construire pour orienter l'implantation des locaux à la parcelle (éviter l'implantation en milieu de parcelle par exemple), inciter à la végétalisation de l'espace ou à une moindre imperméabilisation du sol, voire conseiller sur les couleurs du bâti à privilégier dans la perspective de l'adaptation au changement climatique. Val de Garonne Agglomération (VGA) a ainsi fait le choix de confier à un agent ce rôle de conseil interne auprès des porteurs de projets (voir fiche VGA).

Lutter contre la vacance. Suite aux inventaires de ZAE imposés par la loi Climat et résilience, certains agents ont également pour mission de poursuivre le recensement de la vacance commerciale et d'activité afin d'alimenter l'observatoire de la vacance et mettre à jour cette précieuse donnée, utile en matière de reconquête du bâti existant dans une perspective de sobriété foncière. La communauté d'agglomération de l'Albigeois (C2A) a par exemple confié comme mission à l'un de ses agents de prospecter régulièrement sur Internet afin de s'informer des annonces de vente en ligne ; il se rend également régulièrement sur le terrain pour vérifier l'état de vacance des locaux. De même, certains agents sont dédiés à animer la bourse des locaux, c'est-à-dire à mettre en lien les porteurs de projets avec les propriétaires de biens vacants, à vendre ou à louer (voir fiche Dinan Agglomération).



Croquis de l'architecte-conseil, CARO, 2024



Ces rôles de facilitateurs au sein des services de développement économique intercommunaux se multiplient de plus en plus. L'accompagnement financier des entreprises fait aussi partie de l'arsenal des dispositifs visant à accompagner le monde de l'entreprise, en particulier en matière de rénovation des bâtis.

Des aides à la rénovation des locaux d'activité

Pour inciter à la rénovation du parc de locaux d'activité des ZAE de leur territoire, des collectivités, en raison de leur compétence en matière d'aides à l'immobilier économique conférée par la loi NOTRe, commencent à mettre en place des subventions, sur le même modèle que les subventions pour rénover le parc d'habitat privé. L'idée est à la fois d'engager l'ensemble des acteurs dans la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre *via* la rénovation énergétique des locaux, mais également de moderniser un bâti souvent dégradé et vieillissant, et éviter ainsi qu'en cas de départ d'une entreprise, celui-ci ne soit pas -ou difficilement- remobilisé, et prévenir par là-même les friches économiques.

Ainsi, **Dinan Agglomération** s'est lancée dans ce genre de dispositif : une enveloppe de 500.000 € était dédiée en 2025 pour l'accompagnement à la rénovation énergétique des entreprises. La **C2A** (Communauté d'Agglomération de l'Albigeois) a elle aussi opté pour ce dispositif d'aide. Un certain nombre de critères régit la sélection des candidats à la subvention : la nature de l'activité notamment (activités industrielles ou artisanales de production, activités de services aux entreprises, activités de transformation et de commercialisation de produits agricoles), mais également l'impact sur le développement de la filière et l'optimisation foncière proposée.



Rénovation énergétique d'un bâtiment tertiaire

La **Communauté d'Agglomération de l'Albigeois** (C2A) est également partenaire d'une plateforme de financement qui aide les entreprises à consolider leurs fonds propres et soutient la reprise et la croissance d'entreprises sur le territoire (prêts d'honneur).

L'animation du monde économique, au-delà de ces accompagnements individuels et sur projets, peut être facilité dans une portée plus collective lorsque le monde économique est lui-même structuré et regroupé. Cette organisation prend souvent la forme de clubs d'entreprises, mais des comités de sites peuvent également être créés.

La création des comités de site



Les comités de sites

Les comités de site sont l'équivalent des comités de quartiers d'habitants, pour les chefs d'entreprises. Souvent regroupés par zone d'activité, ils permettent à la collectivité d'avoir une structure interlocutrice propre et ont pour objectif premier de « régler » les problèmes du quotidien, qu'il s'agisse de problèmes de déchets, de voirie, d'insécurité sur le site, ou tout autre désagrément relatif à la zone d'activité. Des réunions avec les chefs d'entreprises du comité de site de chaque ZAE sont organisées de manière régulière, une fois par an ou une fois par semestre, et permettent de balayer les questions et préoccupations des occupants de la zone. En réglant les désagréments du quotidien, des sujets plus généraux ou politiques peuvent ensuite être abordés. Des sujets liés aux enjeux climatiques sont alors bien souvent abordés, des conférences organisées, permettant ainsi d'une part de sensibiliser les acteurs, d'autre part de recueillir leur voix dans la perspective de l'élaboration d'un projet de territoire ou d'une stratégie de développement économique.

C'est par exemple ce que pratique la **communauté d'agglomération de Pornic Pays de Retz** (44) avec ses comités de site en sensibilisant ses membres aux questions de pénurie foncière et d'optimisation. À **Val de Garonne Agglomération** (47), des comités de site ont permis l'accompagnement à l'optimisation de la ZA de Marmande Sud, grâce à la présence régulière des acteurs de l'intercommunalité auprès des entreprises.



Vidéo Youtube de Pornic Agglo Pays de Retz "Quelle stratégie économique ?", 2024

En multipliant les actions et accompagnements, les chefs d'entreprises, dont le quotidien et l'installation sont en partie facilités, peuvent mieux entendre certains messages et s'en emparer. Dans l'Agglomération de Pornic, certains propriétaires viennent eux-mêmes rencontrer les services communautaires pour être aiguillés vers des possibilités d'optimisation, notamment à l'occasion du départ de leur locataire.

En effet, lorsque le quotidien est facilité, les interrogations plus politiques, voire philosophiques peuvent être abordées. La participation à l'élaboration d'un projet de territoire est largement facilitée, même impulsée.

ZOOM SUR L'ASSLIC ET CAIPDV À CARROS-LE-BROC

La ZI de Carros-Le-Broc s'étend sur 200 ha, sans réserve foncière. Vieillissante et saturée, une gouvernance partagée entre la Métropole Nice Côte d'Azur, l'ASSLIC (association syndicale libre du lotissement industriel de Carros-le-Broc) et CAIPDV (Côte d'Azur Industries Plaine du Var) permettent la bonne dynamique de la zone.

L'association syndicale libre du lotissement industriel de Carros-Le-Broc (06)



L'ASSLIC est une association syndicale libre représentant les propriétaires fonciers et les chefs d'entreprises de la zone industrielle de Carros-Le-Broc. A l'instar d'une association de copropriétaires ou d'une association syndicale libre (ASL) résidentielle, elle a pour but de gérer les espaces communs d'un ensemble immobilier. Elle a contribué à plusieurs atouts de la ZI :



- **La préservation du caractère industriel de la zone** : Avec l'appui de la Métropole Nice Côte d'Azur, l'ASSLIC a mis en place un système d'agrément pour sélectionner les entreprises qui souhaitent s'implanter dans la ZI (par exemple l'interdiction d'accueillir du public pour garantir le caractère industriel de la zone)
- **L'optimisation du foncier** : en demandant à la Métropole de faire évoluer les obligations réglementaires (hauteurs réglementaires augmentées et réduction des surfaces obligatoires de parking) et en ayant travaillé avec la Métropole à la requalification d'un site de Primagaz.
- **La désimperméabilisation du site** : l'ASSLIC a lancé en coopération avec la Métropole et l'Agence de l'eau des études de désimperméabilisation et de renaturation de la ZI et s'inscrit dans une démarche de gestion durable de l'eau et de prévention des risques inondation.

Côte d'Azur Industries Plaine du var (06)



Regroupant 250 entreprises de la ZI de Carros-Le-Broc et la ZA de la Grave, CAIPDV vise à faciliter le développement économique des entreprises adhérentes, se fait le relai auprès des partenaires institutionnels et **promeut la mutualisation des services**. Depuis 2004, des industriels se rassemblent notamment pour mutualiser la gestion des déchets (6000 tonnes de déchets traités par an), pour laquelle CAIPDV a rédigé un cahier des charges, et des ateliers consacrés à la synergie entre entreprises ont été organisés.



Logo CAI PDV Club des entreprises, Carros-Le-Broc

2- MOBILISER LES PARTENARIATS POUR ÉLABORER UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE VERTUEUX

Concevoir et construire un projet de territoire implique de le faire avec ses partenaires. En matière de développement économique, *a fortiori* quand celui-ci entend prendre en compte les enjeux de transition écologique, le partenariat est tout aussi indispensable.

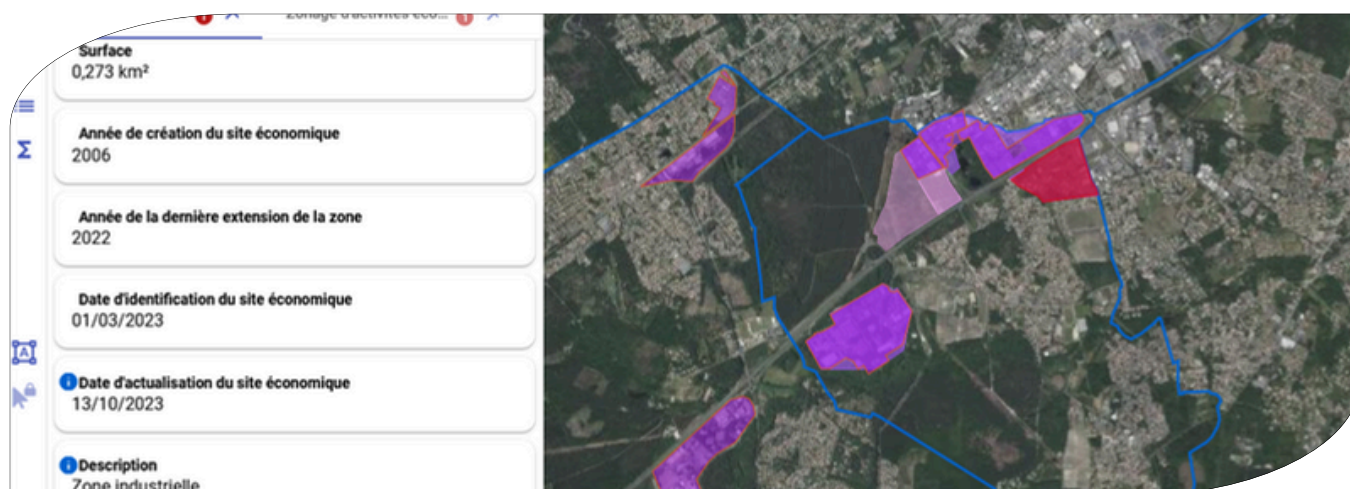
Activer les partenaires institutionnels pour réaliser les diagnostics nécessaires



La nécessité de bâtir sa stratégie sur la connaissance de l'existant : inventaires, diagnostics, observatoires

Tout projet de territoire repose sur sa connaissance fine, ses potentiels, ses carences et les enjeux qu'il porte. En matière d'optimisation foncière, cela implique de réaliser des diagnostics divers sur l'état du foncier et la manière dont il a été capté ces dernières années (dynamiques foncières et immobilières). L'un des leviers principaux consiste à recenser le potentiel foncier disponible pour envisager ensuite les marges de manœuvres à la main de la collectivité. Inventaire des zones d'activités économiques, recensement des friches et des dents creuses sont autant de matière à alimenter les réflexions. Ces données pourront ensuite nourrir un observatoire du foncier (qu'il soit économique, résidentiel ou les deux), outil indispensable à la mise à jour des connaissances de son territoire.

Ces inventaires et observatoires sont l'occasion de travailler avec les partenaires locaux, nombreux à se positionner sur ces savoir-faire. Agences d'urbanisme, ateliers techniques départementaux, Conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE), bureaux d'étude, établissements publics fonciers (EPF et EPFL), Cerema sont autant de partenaires à mobiliser en la matière.



Extrait de l'inventaire des ZAE de la Communauté de Communes Jalles-Eau-Bourde, UrbanSIMUL

Il existe de nombreux exemples de collectivités ayant eu recours à ses partenaires pour réaliser ces précieux diagnostics. Parmi eux, retenons les exemples de Pornic Agglomération Pays de Retz et la Communauté d'Agglomération de l'Albigeois (81).

Activer les partenaires institutionnels pour réaliser les diagnostics nécessaires



L'exemple mené par Pornic Agglomération Pays de Retz : du diagnostic au portage foncier

Le territoire de l'agglomération est à la fois naturellement contraint et attractif, d'où de faibles marges de manœuvre en matière de foncier économique. Un travail conséquent a été opéré pour connaître les ZAE de l'agglomération afin d'affiner la stratégie à mettre en place. Un travail a été mené avec l'**Agence d'Urbanisme de la Région Nantaise**, qui a permis de cartographier chaque zone d'activité à la parcelle et de repérer les entreprises présentes, l'implantation des zones d'activité pour de l'éventuel regroupement parcellaire, mais également les gisements fonciers (dents creuses). Au-delà de cet inventaire exhaustif, un pourcentage d'occupation du sol a été calculé, permettant ainsi d'identifier les potentiels d'optimisation à court, moyen et long termes, et ce, pour chaque zone.



Fiche d'optimisation théorique par parcelle (Crédit photo : Pornic Agglo Pays de Retz)

Un travail ultérieur avec l'**Établissement Public Foncier Local de Loire Atlantique** va permettre de reconquérir progressivement l'immobilier ou les terrains stratégiques identifiés, grâce au portage foncier que l'EPF va pouvoir opérer.

On mesure à travers cet exemple l'importance du travail en réseau : des diagnostics préalables nécessaires réalisés par l'agence d'urbanisme au portage foncier proposé par un établissement public foncier.

Activer les partenaires institutionnels pour réaliser les diagnostics nécessaires



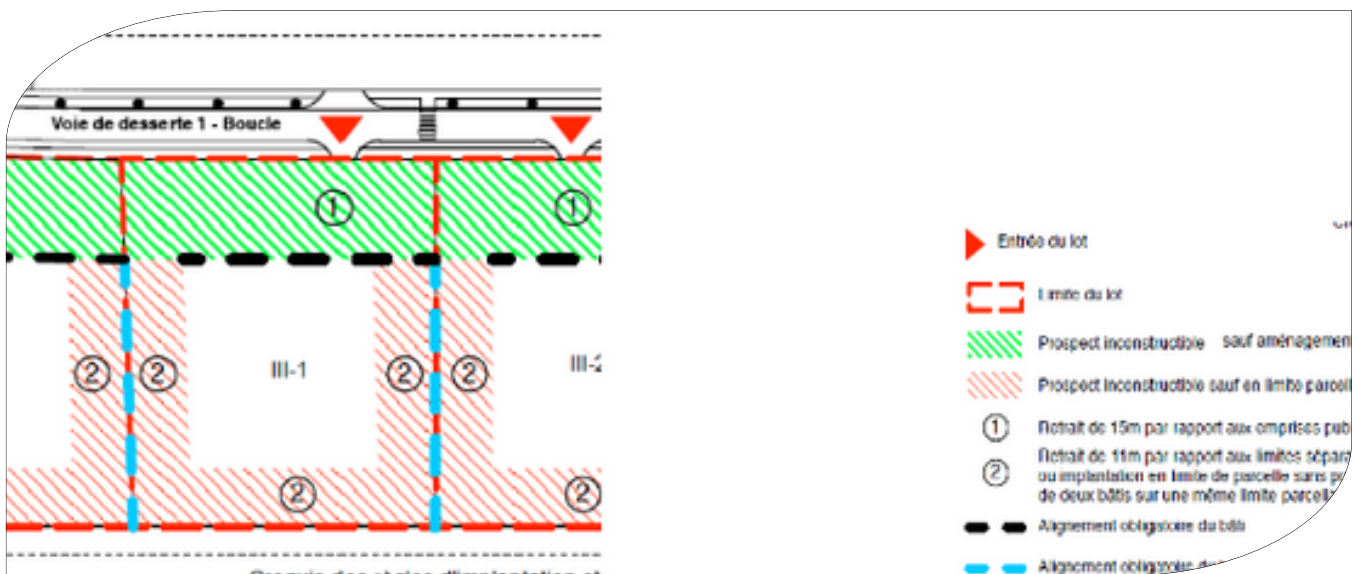
L'exemple mené par la Communauté d'Agglomération de l'Albigeois (C2A) : de la connaissance du foncier économique à la création d'un référentiel d'optimisation de l'immobilier

La communauté d'agglomération de l'Albigeois a elle aussi fait appel à l'**agence d'urbanisme et d'aménagement de Toulouse (AUAT)** dans un triple objectif :

- caractériser le profil socio-économique du territoire et le comparer à celui d'agglomérations de mêmes strates,
- analyser la localisation des entreprises et leurs conditions d'implantation,
- identifier le foncier bâti et les parcelles artificialisées mais non construites pour déterminer les sources possibles de densification afin d'optimiser le foncier

En complément de cette étude, l'agglomération travaillera en régie à la caractérisation des gisements, l'identification des fonciers sous-utilisés et à l'implantation des locaux à la parcelle.

En parallèle, la collectivité s'est rapprochée de l'école des Mines d'Albi pour constituer un référentiel d'optimisation de l'immobilier pour les entreprises. Certes, toutes les collectivités ne disposent pas d'une école des Mines, mais beaucoup peuvent nouer des partenariats avec les universités voisines par exemple ou tout autre acteur pertinent pour appuyer cette connaissance du territoire.



Extrait du cahier des prescriptions de la ZAC Parc Technopolitain Albi InnoProd (Crédit image: C2A)

L'idée consiste ici à se doter d'un outil de dialogue avec les entreprises pour répondre à leurs besoins d'une part et s'assurer que leur projet est bien dimensionné d'autre part. La communication avec les acteurs économiques est en effet indispensable.

Sensibiliser les acteurs du monde économique aux enjeux environnementaux et les faire participer à l'élaboration des schémas



De multiples manières de sensibiliser les acteurs économiques

Pour sensibiliser les acteurs économiques aux enjeux de transition, de nombreuses méthodes sont possibles, allant de réunions formelles aux balades pédestres. Mais l'idée consiste toujours à faire prendre conscience aux acteurs économiques des défis que le territoire entend relever en matière de développement durable (enjeux en matière de déchets, de gestion des eaux, de préservation de la nature, de réchauffement climatique, d'optimisation foncière...).



Visite d'une ZAE à Saint Méen Montauban, crédit photo Cerema

Surtout il s'agit de leur montrer qu'eux-mêmes peuvent en être des acteurs clés. Là aussi, de nombreuses expérimentations ont été menées pour faire participer les chefs d'entreprises aux réflexions de cet ordre.

Exemple de Saint Méen Montauban : des visites à pied aux ateliers

La communauté de communes de St Méen Montauban (85) a sollicité le Cerema en 2023 pour porter une réflexion sur les requalifications possibles des ZAE intercommunales. Dans ce cadre, le Cerema a organisé une journée d'ateliers avec des élus, des techniciens communaux et intercommunaux, des chefs d'entreprises, la CCI et les services de l'État. La journée était répartie en un temps de visites, des témoignages de deux entreprises et un temps d'échanges en atelier avec les participants. La visite a permis de se rendre dans six parcs d'activités et de s'interroger sur un certain nombre de points :

- l'offre locative et le parcours résidentiel à l'échelle du territoire,
- la manière dont les entreprises se développent,
- l'optimisation foncière possible
- la mixité fonctionnelle.

Le reste de la journée, consacrée aux échanges, a permis en complément de rédiger un cahier de recommandations et de conseils, directement inspirés des acteurs locaux.

Sensibiliser les acteurs du monde économique aux enjeux environnementaux et les faire participer à l'élaboration des schémas



Exemple de Dinan Agglomération : les temps de concertation préalables à l'élaboration de la stratégie

De nombreux temps de concertation ont été organisés par l'Agglomération en amont de l'élaboration de sa stratégie de développement économique. En sus de recueillir leurs besoins et regards, l'objectif de ces échanges consistait à travailler sur des thèmes liés aux enjeux environnementaux, pour sensibiliser les acteurs à ces nouveaux défis. Des réunions thématiques ont ainsi été organisées sur le foncier, l'eau, l'énergie, les déchets.



Cérémonie des vœux aux entreprises 2024 de Dinan Agglomération, document stratégie d'aménagement économique de Dinan Agglomération

Ces temps d'échanges ont été organisés sous plusieurs formes : rendez-vous hématisques, ateliers de travail, matinale de l'économie, réunions de bilan et propositions d'actions. Elles ont réuni les clubs d'entreprises, la CCI, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat et des chefs d'entreprises.

Ces différents moments de partage et de dialogue ont tout particulièrement permis de sensibiliser les dirigeants économiques aux contraintes liées au ZAN, de partager les enjeux de sobriété foncière et d'associer les entreprises à la mise en place de la stratégie économique.

Les schémas de développement économique et d'accueil des entreprises



Des documents non obligatoires mais stratégiques

Les schémas de développement économique ne sont pas des outils réglementaires, aucune collectivité n'est soumise à l'obligation de s'en doter (il ne s'agit pas du SRDEII- Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation). En revanche, il est fortement conseillé d'en élaborer un lorsqu'une collectivité souhaite se doter d'une stratégie. En effet, ces documents ont pour vocation la définition d'une orientation stratégique en matière de développement économique, et l'élaboration d'un plan d'action pour y répondre. C'est aussi l'occasion pour les acteurs de la collectivité d'organiser le dialogue avec les acteurs économiques pour qu'ils s'emparent pleinement de la réflexion et qu'ils y apportent leur pierre.

Le schéma d'accueil des entreprises n'est pas non plus réglementaire, mais il est souvent la traduction opérationnelle d'une stratégie et permet le déploiement de l'offre des sites d'accueil tout en priorisant et optimisant l'implantation des entreprises. Son élaboration est elle aussi l'occasion de réunir les acteurs économiques et de recueillir leurs regards, besoins et avis.

Là aussi les exemples de documents et de méthodes d'élaboration vertueuses sont nombreux.

Les schémas de développement économique et d'accueil des entreprises

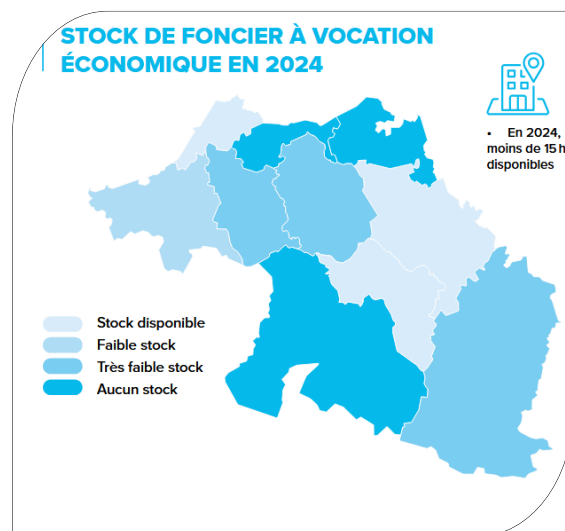


L'exemple de la mise à jour du schéma de développement économique de la Communauté d'Agglomération du pays Basque

Le 1er schéma a été mis en place en 2019 mais nécessitait d'être mis à jour, au regard des dernières évolutions réglementaires (ZAN), des décisions politiques de la collectivité (projet de territoire adopté en 2022 et PCAET en 2021) et de son contexte (territoire très attractif et contraint).

Les réflexions ayant conduit à l'approbation de ce document en 2024 ont notamment porté sur un axe lié aux transitions écologiques, énergétiques et sociétales, et un autre lié à la sobriété foncière et la préservation de la ressource en eau.

C'est ainsi que les notions de maîtrise publique du foncier et de nouveau modèle de commercialisation sont entrées en considération dans ce nouveau schéma. Portage foncier par l'EPF local, baux à construction, Bail Réel Solidaire (BRS) d'activité sont ainsi des outils dont la collectivité a souhaité se doter pour mieux répondre à la tension foncière.



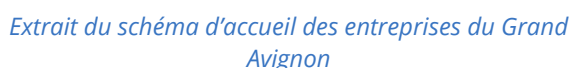
Extrait du schéma de développement économique de la Communauté d'Agglomération du Pays Basque

L'exemple du schéma d'accueil des entreprises du Grand Avignon

Il s'appuie sur une stratégie foncière permettant une juste anticipation des besoins à l'horizon 2030 et propose une gamme de sites et de produits tout en offrant des positionnements clairs et cohérents avec les attentes du marché. Outil opérationnel, le schéma d'accueil des entreprises permet de piloter le déploiement de l'offre de sites d'accueil au rythme des besoins, et fixe des priorités d'action pour optimiser les services proposés. Son élaboration s'est fondée sur le dialogue avec l'ensemble des acteurs publics et privés de l'immobilier et du monde économique. Il repose sur quatre piliers :

- Une offre structurée autour de 8 destinations économiques d'intérêt communautaire
- Quatre sites stratégiques à très haut potentiel
- Une gamme de produits fonciers et immobiliers permettant de répondre aux besoins du marché et d'assurer un maillage du territoire efficace et cohérent
- Un système de gouvernance partenarial : création d'un comité technique animé par le Grand Avignon, qui fédère les collectivités locales et les professionnels privés de l'immobilier. Ce comité technique a en charge de définir les priorités d'intervention et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre.

- la stratégie et de l'action foncière définie par l'Agglomération dans sa feuille de route
- l'aménagement des sites d'accueil en fonction de ce qui a été déterminé lors d'ateliers thématiques menés avec les comités techniques : un plan d'action définit les moyens à mobiliser en termes de promotion, d'animation, de gestion technique des sites (énergie, gestion des déchets, voirie, signalétique, aménagements paysagers...) pour optimiser leur attractivité.
- la stratégie marketing
- l'offre complémentaire à ces 8 sites d'accueil au niveau des ZAE existantes



FICHES THÉMATIQUES - 13

ZOOM SUR LA CEC NOUVELLE-AQUITAINE

La Convention des Entreprises pour le Climat est une association d'intérêt général « dont la vocation est d'organiser des parcours de prises de conscience et de transformation pour décideurs économiques ».

L'action de l'association repose sur trois piliers



- Elle entend **“rendre irrésistible la bascule d’une économie extractive vers une économie régénérative”** d’ici 2030
- Elle milite pour **le libre accès à un grand nombre de feuilles de route de transition écologique** produites par les entreprises

L'activité **de plaidoyer de la CEC** à destination des acteurs économique, politique et institutionnel, au service des efforts de transition des entreprises.

La CEC se donne pour ambition de sensibiliser les acteurs économiques aux enjeux de transitions, en les informant et en les engageant à franchir le pas.

Le parcours CEC Nouvelle-Aquitaine



Pour rejoindre la démarche de la CEC, il convient de réaliser ce qui s'appelle un « parcours », à l'échelle régionale, lors desquels les entreprises travaillent à la construction d'une feuille de route qui propose des leviers d'actions concrets et des objectifs chiffrés pour faire “la grande bascule vers le régénératif”. Ces feuilles de route sont établies à partir d'une “question générative qui s'attache à l'établissement d'un business sûr et juste pour l'humanité et son environnement”. Le travail est réalisé sur le temps long (11 mois), en six modules distincts de 2 jours.

Le parcours CEC Nouvelle-Aquitaine est connu pour être relativement ambitieux. Il s'est déroulé entre octobre 2023 et juin 2024 et a réuni 78 entreprises et institutions de Nouvelle-Aquitaine.



Rapport final de Parcours CEC Nouvelle-Aquitaine “Une grande bascule vers l'entreprise régénérative, 2023

3- MOBILISER LES ACTEURS DU FONCIER ET DE L'AMÉNAGEMENT AU SERVICE DE SON PROJET

Une fois le projet de territoire construit et validé, qu'il se traduise dans un schéma de développement économique, une feuille de route ou tout autre document stratégique, il faut le faire vivre. Le rôle de l'intercommunalité est à ce titre déterminant.

Le rôle de régulateur de l'EPCI



Contre la concurrence entre territoires

En matière de développement économique, l'EPCI, en se dotant de cette compétence, se doit de garantir l'équilibre à l'échelle de son territoire. Son regard, dans la mesure où il transcende les périmètres communaux, permet de penser le territoire dans sa globalité et de faire en sorte que des zones d'activité ne se retrouvent pas en concurrence les unes avec les autres, au risque de fragiliser le tissu économique local. C'est ce que pratique Valence Romans Agglomération : le Nord et le Sud de l'agglomération sont séparés de 70 kilomètres, d'où la coexistence de bassins de vie très différents. L'intercommunalité veille à savoir où sont développés et implantés les villages d'entreprises et construit un lien avec les porteurs de projets afin d'éviter que les projets ne se concurrencent entre eux. Dinan Agglomération a veillé également à ne pas mettre en concurrence les territoires communaux les uns avec les autres en harmonisant la politique intercommunale de développement économique. Elle s'est notamment attachée à adopter une grille tarifaire commune, ainsi qu'une charte de commercialisation, garantissant ainsi l'harmonie des prix et des critères pour faciliter l'implantation des entreprises sur son territoire.

L'équilibre commercial entre les communes et avec les centralités

Dinan Agglomération a également veillé à ce que le développement des ZAE ne concurrence pas les commerces des centres-villes de son territoire. La stratégie conçue et mise en œuvre par Dinan Agglomération (voir fiche rex Dinan Agglomération) repose notamment sur un axe qui affirme la nécessité de « l'implantation d'activités en centralités ». Elle encourage ainsi l'implantation et le maintien des activités artisanales ou de services en cœur de bourg lorsque c'est possible.

Cela nécessite de coordonner l'action de l'intercommunalité avec les communes et entre elles-mêmes, afin de disposer de ces deux types d'activités pour assurer le développement des centralités. À ce titre, le DAACL (Document d'aménagement artisanal, commercial et logistique), en cours de concertation, vise à être restrictif dans les implantations hors centralités.

	ZA de la zone agglomérée	Autres ZA
Artisanat (<5000 m²)	40€/m²	25€/m²
Industrie (5000m²)	45€/m²	30€/m²
commerce/logistique	50€/m²	35€/m²

Illustration : Grille tarifaire adoptée en 2024 pour les prix de commercialisation en ZAE au m², Délibération du conseil communautaire de Dinan Agglomération, novembre 2024

Se doter des outils incitatifs et coercitifs



Cet équilibre nécessaire entre les territoires, garant d'un développement harmonisé à l'échelle de l'EPCI, est rendu possible également par la mise en œuvre d'outils, qu'ils soient incitatifs ou coercitifs.

Outils coercitifs : l'exemple de Foix et de la lutte contre la vacance commerciale

Le service économique de la Communauté d'agglomération Foix-Varilhes (09) inscrit son action dans une stratégie de développement économique, qui fait la part belle au centre-ville, aux pôles extérieurs et aux équilibres en matière de commerce.

L'enjeu majeur était la lutte contre la vacance commerciale, particulièrement importante il y a encore une dizaine d'années dans le centre de Foix (24 % en 2016).



"halte aux commerces vacants a Foix la mairie va taxer les cellules vides depuis plus de deux ans", journal La Dépêche, 10 avril 2024

Fort de cette stratégie économique équilibrée et d'une politique particulièrement coercitive en matière d'implantation d'enseignes ou de types d'activités, la vacance a diminué, plafonnant aujourd'hui à 4 %. La collectivité -ici, la mairie- a en effet mené des actions de préemption lorsque les commerces envisagés ne correspondaient pas aux attendus du secteur, à la faveur d'activités identifiées comme prioritaires (multi-services, boulangeries notamment). En parallèle, elle a décidé de taxer les locaux commerciaux vacants depuis plus de deux ans.

Outils incitatifs : l'exemple des PC Valant Division à Valence Romans Agglomération (26)

Plusieurs villages d'entreprises ont ouvert leurs portes à Valence Romans Agglomération. Dans l'un d'entre eux - le parc d'activités des Revols - quatre terrains sont issus d'un PCVD (Permis de Construire Valant Division). Il s'agit d'une autorisation d'urbanisme qui permet la construction, sur une ou plusieurs unités foncières contiguës, de plusieurs bâtiments dont le terrain d'assiette doit faire l'objet d'une division en propriété ou en jouissance avant l'achèvement de l'ensemble du projet. Les divisions de terrain effectuées ainsi ne constituent pas des lotissements et ne sont pas soumises à des déclarations préalables, ni à des permis d'aménager. Cet outil a permis à l'agglomération d'inciter les artisans à se regrouper à deux ou à trois lorsqu'ils ne pouvaient pas partager des locaux en raison des nuisances potentiellement générées.

Maîtrise, portage fonciers et immobiliers et aménagement : des outils au service des projets des collectivités



D'autres outils permettent de donner vie aux projets des collectivités en matière de développement économique : les outils de maîtrise foncière et immobilière et d'aménagement .

Le travail avec les SEM : l'exemple de la SEP 86

Les sociétés d'économie mixte sont des opérateurs publics territoriaux d'économie mixte (elles appartiennent à des collectivités mais associent de manière minoritaire d'autres actionnaires). Elles peuvent faciliter la réalisation d'opérations d'aménagement et de construction, l'exploitation de services publics à caractère industriel ou commercial ou d'autres activités d'intérêt général. Elles peuvent également réaliser des opérations de conception, réalisation, entretien ou maintenance.



Le parc d'activités Aliénor à Poitiers, crédit photo SEP 86

En matière d'aménagement, les SEM sont amenées à porter des projets en adéquation avec les vœux de la collectivité actionnaire majoritaire. L'exemple de la SEP86 est à ce titre éloquent. Anciennement Société d'Équipement de la Vienne, ses actionnaires majoritaires sont désormais la Ville de Poitiers et la Communauté Urbaine de Grand Poitiers. Sous leur impulsion, de nombreux projets de requalification urbaine ont été menés ou sont en cours : le site Duguesclin (ex- Enedis) a ainsi été racheté par la SEP 86 et recomposé. Après avoir été dépollué, déconstruit et repensé à l'aune de la densification, le site accueille désormais un pôle dédié à l'emploi (France travail, la mission locale de la Vienne, les bureaux de la SEP et de nombreux acteurs de l'emploi sont présents). La SEP 86 est également en train d'aménager le Parc d'Activités Aliénor, de 200 hectares. Quatre secteurs composent le parc, avec une attention poussée aux enjeux écologiques : ceinture verte de maraîchage, agriphotovoltaïsme, récupération d'eau, parc boisé au cœur du parc, économie sociale et solidaire... La particularité réside également dans la manière dont la SEM accompagne les prospects : tous ne sont pas acceptés en fonction de leur filière ou type d'activité proposé, et un cahier des charges important, accompagné d'une guide des acquéreurs doivent être respectés pour garantir que les activités déployées et leurs locaux soient peu consommateurs de fonciers et proposent une empreinte carbone la plus faible possible (voir fiche entretien avec SEP 86).

Maîtrise, portage fonciers et immobiliers et aménagement : des outils au service des projets des collectivités



Le travail avec les EPF et EPFL : l'exemple de l'accompagnement par l'EPF de Bretagne

Les EPF et EPFL sont également des partenaires précieux au service des projets des collectivités. Chargés du portage foncier, ils permettent aux EPCI de ne pas avoir à supporter la charge d'un foncier destiné à un projet de requalification ou d'aménagement. Au-delà de cette mission première, ils proposent également des accompagnements plus poussés *via* des études pour des collectivités.

La démarche entamée par l'EPF Bretagne avec quatre EPCI est à ce titre particulièrement intéressante.

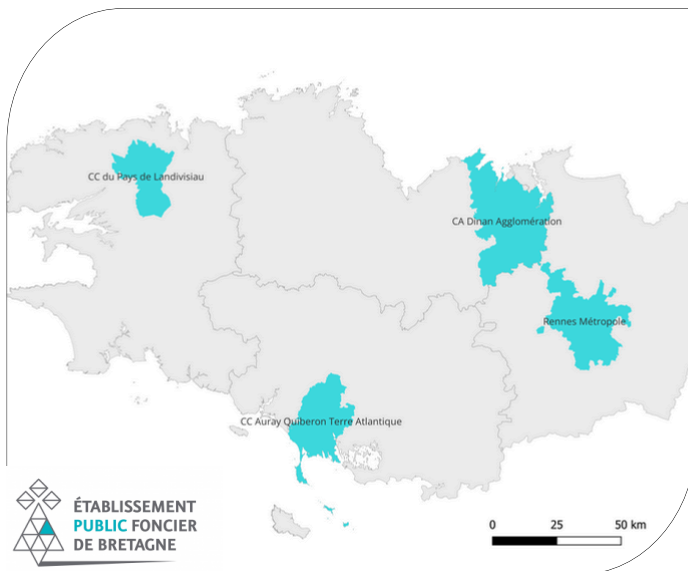
L'EPF a porté une démarche expérimentale auprès de quatre EPCI (Dinan Agglomération, Rennes Métropole, Pays de Landivisiau et Aubray Quiberon Terre Atlantique) afin de les accompagner dans la connaissance de leur foncier économique et de ses potentialités. Assisté du Cerema, la démarche a consisté à :

- impulser et capitaliser à l'échelle régionale des bonnes pratiques d'optimisation foncière
- accompagner les quatre EPCI test dans la traduction de ces potentiels d'optimisation foncière en démarches d'intervention effective
- accompagner les collectivités volontaires dans la mise en œuvre de leur plan d'action et diffuser les enseignements de l'expérimentation.

La feuille de route a reposé sur quatre thématiques principales :

- la connaissance et le rapprochement de l'offre et du besoin
- la mise en œuvre opérationnelle
- les entreprises parties prenantes de l'optimisation des ZAE
- le parcours résidentiel des entreprises et la régulation des prix

L'accompagnement s'est poursuivi par de la valorisation et de la capitalisation des travaux conduits, notamment en matière de baux emphytéotiques et de bail à construction, des rencontres organisées par l'EPF Bretagne sur le foncier économique et une série de retours d'expériences. Des approfondissements ont également pu être conduits en matière de verticalisation, densification et mutualisation pour inspirer les territoires.



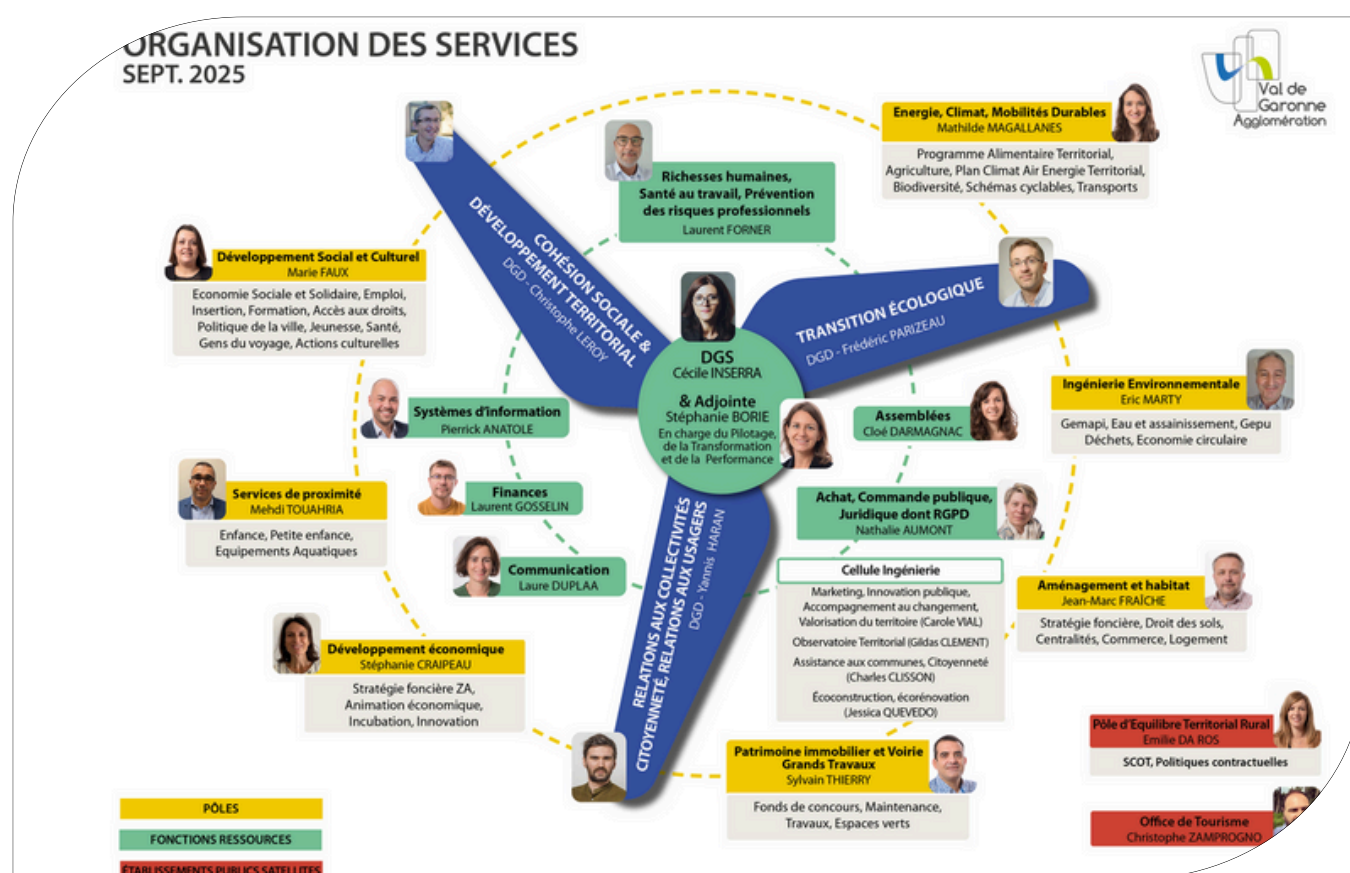
Cartographie des 4 EPCI en expérimentation avec l'EPF de Bretagne, Cerema, 2025

Décloisonner les services de l'intercommunalité



L'exemple de Val de Garonne Agglomération et de l'organisation de ses services

Très engagée dans les transitions, Val de Garonne Agglomération a fait le choix de réorganiser ses services afin de lutter contre le travail en silos, propre à de nombreuses structures. Trois grandes directions se partagent à la fois les fonctions supports, mais également les pôles thématiques. Chaque directeur général délégué (DGD) est légitime à intervenir sur d'autres champs que ceux de sa direction, pour favoriser au maximum la transversalité.



Organigramme éolienne de l'organisation des services de Val de Garonne Agglomération, septembre 2025

Par ailleurs, du côté du service développement économique, non seulement il a été réorganisé avec le recrutement d'un agent chargé des opérations foncières qui s'est formé aux enjeux de sobriété foncière, mais en plus, le déménagement des locaux a permis de se rapprocher d'autres pôles thématiques. Le service était auparavant situé dans un pôle développement économique, avec la CCI, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat notamment. Aujourd'hui toutes ces structures ont déménagé dans la Maison de la Transition, qui héberge désormais le pôle économique, le pôle patrimoine immobilier et voirie, ainsi que le pôle Énergie, climat, mobilités durables. Partager ainsi les espaces permet de mieux travailler ensemble.

Décloisonner les services de l'intercommunalité



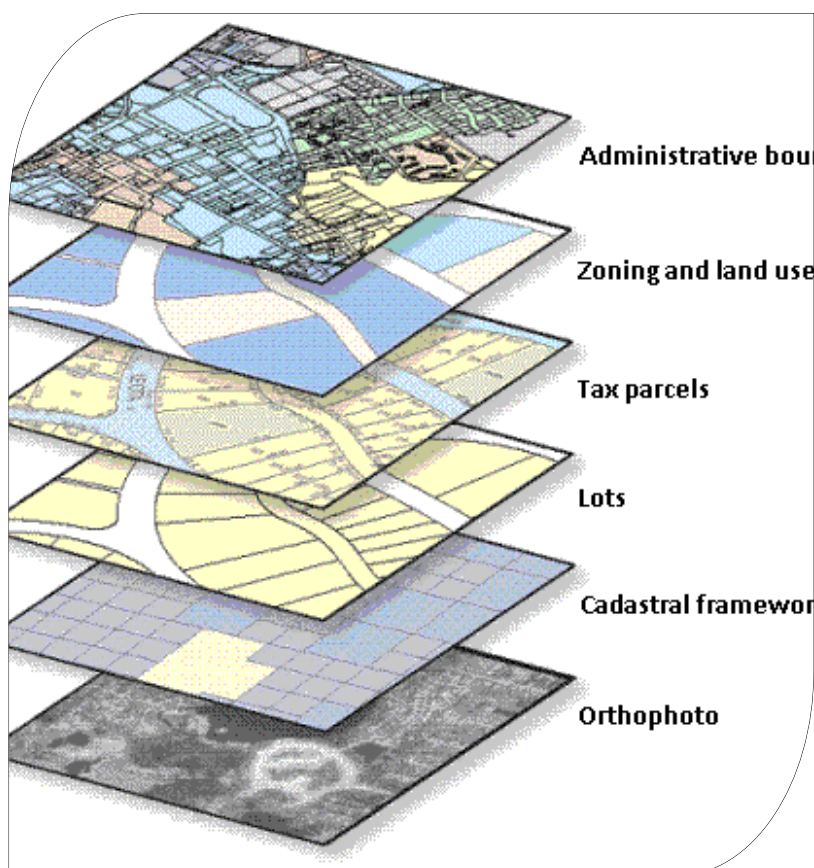
En matière de stratégie de développement économique, *a fortiori* quand celle-ci entend prendre le virage de la sobriété foncière et des transitions écologiques, d'autres services interviennent. Pour être efficace, décloisonner le travail classique en silo paraît indispensable.

♦ Mutualiser les Services de Système d'Information géographique (SIG)

Pour élaborer une stratégie foncière, il convient comme on l'a vu en premier lieu de bien connaître son territoire, les potentiels qu'il détient et ses dynamiques. Pour ce faire, le recensement de ses dents creuses, locaux vacants, fonds de parcelles à densifier, ou encore de ses friches est un préalable indispensable. Pour faire vivre et mettre à jour ces données, un système d'observatoire est un outil précieux, en ce qu'il permet de donner vie à sa stratégie.

Certaines collectivités font appel à des bureaux d'étude ou aux agences d'urbanisme pour réaliser ces inventaires, qui sont ensuite actualisés en régie. D'autres collectivités s'appuient sur leur service SIG (Système d'Information Géographique) pour le recensement de ces gisements fonciers potentiels. Mais toutes les collectivités ne disposent pas d'un service SIG en interne ou n'ont pas les moyens de recruter un bureau d'étude.

Certaines d'entre elles font alors le choix de mutualiser leur service SIG à l'échelle de plusieurs intercommunalités.



Représentation de la diversité des couches thématiques de SIG,
ArcGIS Ressources

Cela présente un double avantage : **réduire les coûts de fonctionnement** d'une part, et avoir un **regard sur les données foncières et immobilières** à une échelle un peu plus large que celle classique de l'EPCI, notamment à l'échelle du bassin d'emploi. C'est ainsi que le syndicat mixte pour le SCOT La Rochelle-Aunis finance un poste mutualisé de sigiste : la communauté d'agglomération de La Rochelle, les communautés de communes Aunis Atlantique et Aunis Sud se partagent les missions d'un spécialiste du SIG.

ZOOM SUR LE LABEL PARC +

Le label Parc + est porté par la Région Sud Provence-Alpes-Côtes d'Azur pour distinguer les parcs d'activités engagés dans les enjeux d'adaptation au changement climatique. Il rassemble tout un écosystème : des partenaires institutionnels tels que l'Ademe, la DREAL, l'Agence régionale de la Biodiversité et l'Agence de l'Eau, aux acteurs du monde économique (réseau des CCI, Chambre des Métiers et de l'Artisanat Régionale, agences d'urbanisme, CAUE, agences de développement et fédérations d'entreprises). 46 parcs sont aujourd'hui labellisés Parc +.

Les critères d'évaluation du label Parc +



L'**évaluation** - qui va du "parc engagé" au label Parc + niveau 3 - porte sur plusieurs critères liés à l'aménagement, la gestion et l'animation du parc d'activités. Ces critères doivent viser une série d'objectifs : **aménager** judicieusement son territoire pour **accueillir** les entreprises et les salariés, **lutter** contre le **gaspillage foncier**, **préserver** le paysage, les ressources naturelles et la qualité de vie locale, **favoriser** les **liens** et le **dialogue** entre les **entreprises et leur territoire** et **améliorer** le quotidien des **salariés**.

Le cadre de référence régional Provence-Alpes-Côtes d'Azur



Pour faciliter les démarches des parcs d'activités qui souhaiteraient candidater, la Région a publié un guide de référence, qui résume les ambitions attendues pour être labellisé. Elles sont au nombre de huit :

- **Fédérer** l'ensemble des acteurs concernés pour construire et partager un projet de qualité
- **S'inscrire** dans une stratégie politique de développement économique à l'échelle d'un territoire cohérent
- **Gérer** la ressource foncière de manière économe
- **Intégrer** le parc d'activités dans l'environnement existant.
- Veiller à une **bonne accessibilité** du parc d'activité et développer une offre multimodale efficiente de transports/déplacements des personnes et marchandises
- **Préserver les ressources et limiter les impacts** en mettant en œuvre une gestion environnementale durable
- Favoriser le **bien-être des usagers** du parc d'activités en proposant des services mutualisés
- Favoriser les liens entre les différentes parties prenantes du parc d'activités et développer les synergies inter-entreprises



*Parc d'activités Plaine de Jouques- Label Parc + Niveau 2,
crédit photo ARBE Fleur Chambonneau*

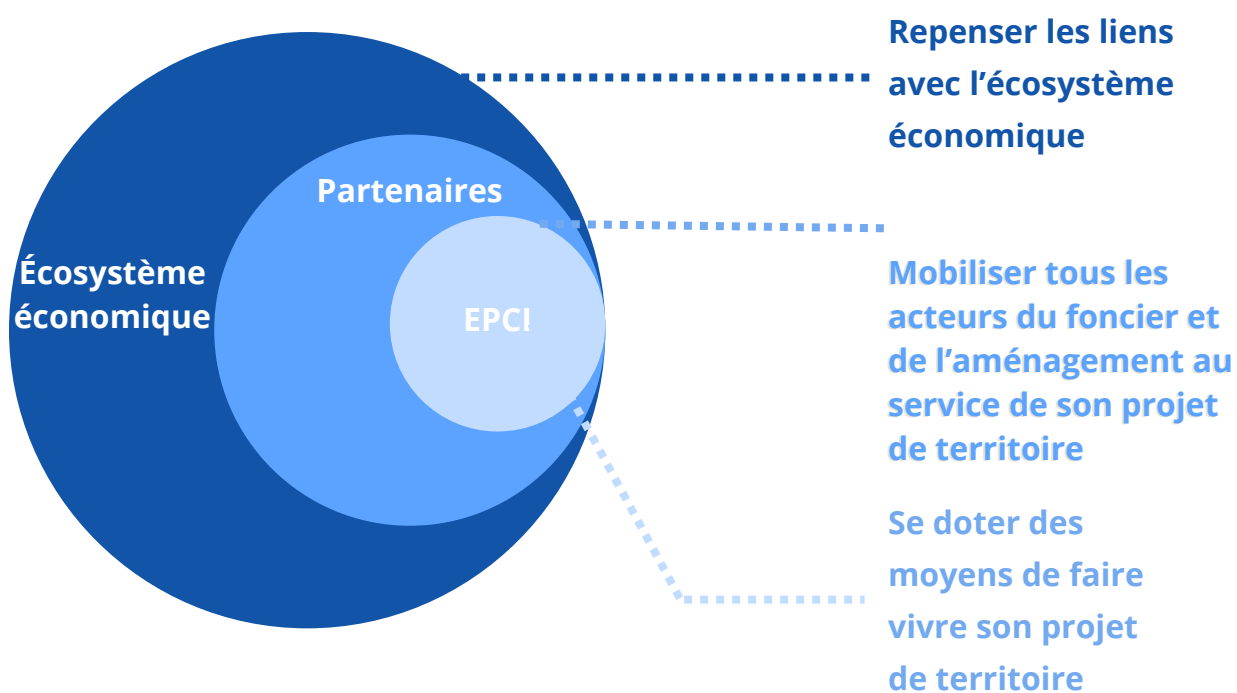
CONCLUSION

Savoir articuler les différentes échelles



On peut noter que plusieurs échelles sont à l'œuvre en matière de gouvernance et d'animation :

- ▮ **l'échelle de l'EPCI**, qui, en lien avec les communes, pense, porte et fait vivre le projet de territoire incluant la stratégie de développement économique
- ▮ **l'échelle des partenaires de l'aménagement et du foncier**, avec lesquels travailler pour œuvrer aux objectifs d'optimisation du foncier économique,
- ▮ **l'échelle plus large des acteurs du monde économique**, à associer à chaque étape de l'élaboration de la stratégie



Il s'agit bien de tout un **écosystème** qu'il faut animer, coordonner et accompagner, dans la perspective de faire vivre son projet de territoire. En accompagnant au quotidien les acteurs économiques et en réglant des préoccupations d'ordre pratique (gestion des déchets, problèmes de voirie...) ou réglementaire (aides financières à la rénovation énergétique), des **campagnes de sensibilisation** peuvent être organisées pour se pencher sur des sujets plus globaux et systémiques tels que ceux liés aux transitions. Le monde économique, parfois déjà sensibilisé, peut être ainsi plus facilement embarqué dans le projet de territoire.