

# LES CARNETS PRATIQUES

N° 16

DE L'INSTITUT PARIS REGION

ÉCONOMIE

NOVEMBRE 2024

## (RE)DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS PRODUCTIVES DANS LES RÉGIONS MÉTROPOLITAINES



[www.institutparisregion.fr](http://www.institutparisregion.fr)

L'INSTITUT  
PARIS  
REGION

#### **DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**

Nicolas Bauquet - directeur général

#### **COORDINATION DES ÉTUDES**

Sébastien Alavoine - directeur général adjoint

#### **DIRECTION DE LA COMMUNICATION**

Aude Saraudy

#### **CHEF DE PROJET ET COORDINATION DE LA RÉDACTION**

Thierry Petit

#### **RÉDACTION**

Thierry Petit avec la participation de :  
Yanis Benlala, Hugo Delort, Vincent Gollain, Alienor Heil-Selimanovski, Gilles Lecuir, Laurence Nologues, Corinne Ropital, Odile Soulard ;  
Nathalie Duhamel et Benoît Lepesant, la Banque des territoires ;  
Anne-Sophie Hervieux et Florent Thevenin, GrandSoysons Agglomération.

#### **DIRECTION ARTISTIQUE**

Olivier Cransac

#### **MAQUETTE**

Agnès Charles

#### **CARTOGRAPHIE, INFOGRAPHIE**

Pascale Guéry

#### **ICONOGRAPHIE**

Julie Sarris

#### **FABRICATION**

Sylvie Coulomb

#### **RELECTURE**

Christine Morisceau

#### **RELATIONS PRESSE**

Sandrine Kocki,  
sandrine.kocki@institutparisregion.fr

#### **IMPRESSION**

Frazier

#### **L'Institut Paris Region**

15, rue Falguière  
75740 Paris Cedex 15  
01 77 49 77 49



institutparisregion.fr



ISSN ressource en ligne 2267-3571

© L'Institut Paris Region

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés. Les copies, reproductions, citations intégrales ou partielles, pour utilisation autre que strictement privée et individuelle, sont illicites sans autorisation formelle de l'auteur ou de l'éditeur.

La contrefaçon sera sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal (loi du 11-3-1957, art. 40 et 41).

Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2024

Photo de couverture : tunart/IStockphoto.com

# AVANT-PROPOS

La réindustrialisation apparaît aujourd'hui comme un impératif catégorique, au niveau national comme au niveau régional, pour renforcer notre place dans le monde, rééquilibrer le développement des différents territoires, décarboner notre consommation en produisant plus près, plus efficacement.

Réindustrialiser, oui, mais où ? Dans la mise en œuvre de cette ambition, la question de la localisation des activités productives est essentielle, en particulier dans une région où les enjeux fonciers sont encore plus structurants qu'ailleurs. Proposer, disposer, voire préserver le foncier et l'immobilier dédiés aux activités productives ne va pas de soi dans un milieu métropolitain où la concurrence entre les usages de l'espace est exacerbée. La pression foncière, les conflits d'usage et les représentations de la ville centrées sur le logement et les fonctions récréatives peuvent être autant d'obstacles au développement des activités productives, et même simplement à leur maintien.

Dans le droit fil de ses travaux sur l'aménagement économique de l'Île-de-France, L'Institut Paris Region a entrepris, en lien avec ses membres et ses partenaires, une déclinaison concrète de ces enjeux, avec la publication de ce numéro des *carnets pratiques* consacré aux activités productives. Il s'adresse à tous les élus et les techniciens qui œuvrent sur le terrain pour répondre à ces défis, particulièrement prégnants en Île-de-France, mais présents dans de nombreux autres territoires métropolitains en France et en Europe. Dans une première partie, ce carnet s'attache à clarifier le concept d'activités productives, et l'importance qu'elles revêtent pour les régions métropolitaines au regard des divers enjeux auxquels elles doivent faire face. Cette partie présente également une typologie des lieux productifs, qui montre à la fois la diversité des réponses possibles et la variété des activités que recouvre cette notion.

La seconde partie de l'ouvrage présente, sous la forme d'une cinquantaine de fiches, des actions mises en œuvre par des régions et territoires métropolitains tant en France qu'à l'étranger pour maintenir, développer ou redéployer des activités productives. Ces fiches portent sur l'amélioration de l'existant, mais aussi sur l'émergence de nouveaux acteurs ou nouvelles pratiques, avec un regard particulier sur les outils à disposition ainsi que sur la question épineuse de la mixité fonctionnelle. Elles proposent aussi de nouvelles perspectives de réindustrialisation autour des enjeux environnementaux.

Ce travail a mobilisé une centaine d'experts ou acteurs de cette réindustrialisation dans de nombreux territoires, qui ont livré, sans fard, sans retours d'expériences et enseignements, notamment concernant les modalités concrètes de réalisation. Ce carnet pratique est donc à mettre dans toutes les mains de celles et ceux qui veulent réindustrialiser la France par ses territoires.

**Nicolas Bauquet**  
Directeur général, L'Institut Paris Region



# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	1
INTRODUCTION .....	7
<b>1 • REDONNER UNE PLACE LÉGITIME AUX ACTIVITÉS PRODUCTIVES : DU CONCEPT À LA RÉALISATION .....</b>	<b>11</b>
Une définition non stabilisée des activités productives .....	11
Le désamour des villes pour les activités productives .....	14
La ville productive, pour quoi faire ? .....	16
Quand l'immobilier productif devient une classe d'actif .....	21
Les dispositifs de l'État mobilisables par les collectivités pour soutenir la réindustrialisation .....	25
L'action de la Région Île-de-France en faveur de l'industrie .....	29
Des activités productives aux multiples visages et usages du bâti .....	32
<b>2 • PLUS DE 50 BONNES PRATIQUES POUR FACILITER LE RETOUR DE L'INDUSTRIE EN VILLE .....</b>	<b>41</b>
1 • Renforcer les fondamentaux .....	43
2 • Nouveaux acteurs, nouvelles pratiques .....	65
3 • Les stratégies, de l'usage des documents d'urbanisme et les outils au service des activités productives .....	97
4 • Des activités productives plus compatibles avec l'urbain .....	137
5 • Concilier enjeux environnementaux et activités productives .....	175
CONCLUSION .....	195
ANNEXES .....	197
Bibliographie .....	197
Ressources disponibles sur le web .....	199
Webographie .....	203
Liste des abréviations .....	204
Liste des personnes interviewées .....	208

<b>1 • Renforcer les fondamentaux</b> .....	<b>43</b>
• Fiche n° 1. Optimiser l'accessibilité aux sites de production .....	46
• Fiche n° 2. Offrir des solutions de mobilité active dans les espaces productifs .....	48
• Fiche n° 3. Traiter la question du stationnement des poids lourds .....	50
• Fiche n° 4. Renforcer l'insertion urbaine des sites d'activités productives .....	53
• Fiche n° 5. Le réaménagement du parc de Courtabœuf .....	56
• Fiche n° 6. Faciliter l'implantation des activités productives : les trois clés de la réussite à l'échelle locale .....	59
<b>2 • Nouveaux acteurs, nouvelles pratiques</b> .....	<b>65</b>
• Fiche n° 7. Base Commune ranime les rez-de-chaussée d'immeubles .....	68
• Fiche n° 8. Réintroduire le concept d'hôtel productif dans les projets d'aménagement du Grand Paris .....	70
• Fiche n° 9. Identifier parmi les sites en activité les potentiels de densification, la méthode de Bordeaux Métropole .....	73
• Fiche n° 10. USIN à Lyon Parilly : la densification d'une ancienne friche du groupe Bosch .....	75
• Fiche n° 11. La densification par la mutualisation, le cas du canton de Genève .....	77
• Fiche n° 12. Bâtir des campus techno-industriels : la reconversion de la Fonderie à Mulhouse .....	79
• Fiche n° 13. Développer des formations dans les métiers en tension : l'Iron Academy à Stains .....	82
• Fiche n° 14. Mailler les territoires de tiers-lieux à vocation productive .....	85
• Fiche n° 15. La manufacture collaborative d'ICI Montreuil .....	88
• Fiche n° 16. Kickmaker aide les start-up à franchir le cap de l'industrialisation .....	90
• Fiche n° 17. Des lieux emblématiques pour soutenir l'écosystème des start-up .....	92
<b>3 • Les stratégies, de l'usage des documents d'urbanisme et les outils au service des activités productives</b> .....	<b>97</b>
• Fiche n° 18. Les observatoires du foncier économique au service du développement économique local .....	100
• Fiche n° 19. Les schémas d'accueil des entreprises pour rationaliser l'offre territoriale .....	103
• Fiche n° 20. Le Schéma d'accueil des entreprises du Grand Lyon : un outil de gouvernance avant tout .....	105
• Fiche n° 21. L'urbanisme réglementaire : les zonages dédiés aux fonctions productives .....	109
• Fiche n° 22. Les Zemu à Bruxelles, un zonage mixte pour garantir le maintien des activités productives .....	111
• Fiche n° 23. Intégrer les activités productives aux projets urbains .....	113
• Fiche n° 24. Citydev.brussels, une agence qui mêle la compétence de développement économique et maîtrise foncière .....	116
• Fiche n° 25. Exemple d'initiative d'urbanisme transitoire avec l'Usine des transitions .....	118
• Fiche n° 26. Densification et mixité programmatique au service du redéploiement des activités productives en zone urbaine mixte .....	120

• Fiche n° 27. Mix programmatique : le projet Silva sur le site Aimé-Césaire à Eysines .....	123
• Fiche n° 28. Le Fonds de péréquation de la cité métropolitaine de Bologne .....	126
• Fiche n° 29. Dissocier la propriété du foncier de celle du bâti .....	128
• Fiche n° 30. La Haute-Savoie se met à l'heure du bail emphytéotique « activités » .....	130
• Fiche n° 31. Porter l'immobilier d'activité pour le compte des entreprises .....	133
<b>4 • Des activités productives plus compatibles avec l'urbain .....</b>	<b>137</b>
• Fiche n° 32. Des PME industrielles en zone urbaine dense très ancrées localement .....	140
• Fiche n° 33. Une nouvelle industrie compatible avec l'urbain : CorWave à Clichy .....	141
• Fiche n° 34. La fondation Ilyse participe à la reconnexion de l'industrie au territoire et ses habitants .....	143
• Fiche n° 35. Novaciéries s'appuie sur le patrimoine industriel pour réimplanter des activités productives .....	146
• Fiche n° 36. La Cité de la chaussure à Romans-sur-Isère : la ville comme <i>showroom</i> des activités productives .....	149
• Fiche n° 37. Redonner une fonction productive aux friches en ville : le parc BSL à Soissons .....	151
• Fiche n° 38. Réinvestir les sites commerciaux avec de l'activité : l'exemple du Galilée à Saint-Herblain .....	153
• Fiche n° 39. Valoriser les interstices urbains avec de l'activité économique .....	155
• Fiche n° 40. Un atelier de maroquinerie s'installe en plein centre-ville de Châteauroux .....	159
• Fiche n° 41. La mixité verticale avec l'habitat : les ateliers Vaugirard de la RATP .....	161
• Fiche n° 42. Recréer des sites productifs dans le tissu urbain : le parc d'activités Innovespace à Romainville .....	164
• Fiche n° 43. Mix fonctionnel à l'échelle d'un îlot : l'hôtel d'entreprises artisanales à Colombes .....	166
• Fiche n° 44. L'hôtel logistique des Ardoines associe petite industrie et logistique urbaine décarbonée .....	168
• Fiche n° 45. Introduire de la mixité dans un site d'activités : Hamerkwartier à Amsterdam .....	170
<b>5 • Concilier enjeux environnementaux et activités productives .....</b>	<b>175</b>
• Fiche n° 46. « Tous unis pour plus de biodiversité » : la démarche du groupe Carambar&Co à Strasbourg .....	178
• Fiche n° 47. L'unité de méthanisation de Gennevilliers : cap sur la valorisation énergétique de nos déchets .....	181
• Fiche n° 48. Refactory à Flins : Renault change de modèle économique pour intégrer l'économie circulaire .....	183
• Fiche n° 49. Créer des filières autour des déchets .....	186
• Fiche n° 50. Les matériaux biosourcés .....	189
• Fiche n° 51. Moret Seine-et-Loing soutient la filière du bioplastique .....	191



# INTRODUCTION

Depuis la crise pétrolière de 1973, la France et le monde occidental en général ont vu leurs capacités productives se réduire fortement, à commencer par les industries les moins compétitives, comme le textile, la construction navale, la sidérurgie ou les charbonnages. En France, en cinquante ans, l'industrie, au sens de l'Insee<sup>1</sup>, a vu son poids apparent dans le PIB national passer de 25 % en 1970 à 13,3 % en 2020.

Les causes à l'origine de ce phénomène sont nombreuses et ne se résument pas uniquement, voire presque pas, aux délocalisations pourtant si souvent mises en avant.

Si les pertes de compétitivité de l'industrie française constituent un facteur explicatif important, deux autres éléments, d'évolution structurelle, ont également contribué à la réduction du poids de l'industrie dans le PIB national : les gains de productivité permettant de produire plus avec moins de moyens<sup>2</sup> et l'externalisation de nombreuses activités de la part des entreprises industrielles, qui relèvent désormais des services (gardienage, nettoyage, services informatiques, ingénierie...)<sup>3</sup>. Par ailleurs, l'économie s'est fortement tertiaisée, l'emploi de service a été le principal moteur de la croissance ces cinquante dernières années, conduisant automatiquement à réduire la part de l'emploi et de la valeur ajoutée de l'industrie. En effet, bien que la production de richesse par l'industrie continue de croître depuis 1970, sa part dans la richesse nationale a baissé<sup>4</sup>. Enfin, les habitudes de consommation ont changé, avec une forte croissance en volume et en valeur de la consommation de biens immatériels et de services. Il n'en reste pas moins qu'une désindustrialisation a bien eu lieu, avec son cortège de fermetures d'usines et de sites de production, qui a fortement marqué les territoires. Les transformations structurelles de l'industrie ont aussi modifié ses ancrages dans les territoires.

Le creusement continu des déficits de la balance des échanges commerciaux de biens avait éveillé les consciences depuis longtemps. Les fragilités économiques et de souveraineté nées de cette désindustrialisation sont discutées depuis le milieu des années 2000. La politique économique française a été émaillée de divers plans à destination de l'industrie. Le point d'inflexion cependant pourrait être identifié en 2005 avec la mise en place par l'État des pôles de compétitivité, et avec eux une reconnaissance du rôle des territoires dans cet objectif, renforcée plus récemment par le dispositif des Territoires d'industrie. Progressivement, des politiques proactives ont été mises en place avec leurs premiers effets.

---

1. L'industrie ici inclut les postes B à E (industries extractives ; industrie manufacturière ; production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné ; production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution).

2. La production de richesse dans l'industrie manufacturière par salarié est en moyenne quatre fois supérieure à son niveau de 1970 cf. « L'industrie manufacturière de 1970 à 2014 », *Insee Première*, n° 1592, avril 2016.

3. Le poids des achats intermédiaires de l'industrie vers les services a plus que doublé sur la période atteignant 20 %. *Source : Comptes de la Nation 2021, Tableau entrées/sorties.*

4. La richesse produite par l'industrie depuis 1970 a été multipliée par 11,2, dans le même temps, la richesse produite par les secteurs du BTP et tertiaires a été multipliée par 27, cf. « L'industrie manufacturière de 1970 à 2014 », *Insee Première*, n° 1592, avril 2016.

Ainsi, alors que la part de l'industrie dans l'emploi et le PIB français se stabilise depuis quelques années, selon le BCG<sup>5</sup>, la France accroît sa compétitivité vis-à-vis de ses principaux concurrents européens.

Dans ce contexte plus favorable à l'industrie, alors que l'ensemble des activités productives se voit repousser des grandes métropoles, une prise de conscience s'est fait jour récemment sur l'importance de les conserver dans ces environnements. L'émergence du concept de « ville productive » s'inscrit dans cette tendance et fait l'objet de nombreux travaux dont le programme de recherche du Puca<sup>6</sup>, lancé en 2021.

Les collectivités territoriales, les chambres consulaires et autres acteurs socio-économiques se sont saisis de cette question et mettent en œuvre des solutions pour, avec le soutien des industriels, faciliter l'ancrage, voire le redéveloppement, des fonctions productives en ville. Ce sujet n'est pas simple, car tous les fonciers ne sont pas adaptés à l'activité productive. Il faut notamment tenir compte de l'accessibilité routière, du bassin de main-d'œuvre, de l'écosystème et du réseau de sous-traitants. Dans le même temps, l'industrie se transforme (dans sa nature et ses besoins), elle se tertiarise et fait appel à une main-d'œuvre plus qualifiée et plus urbaine.

Au niveau de la Région Île-de-France, l'objectif de réindustrialisation est inscrit depuis longtemps dans les stratégies régionales, d'abord dans les Schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) avec les filières stratégiques, et aujourd'hui dans la planification avec le projet de Schéma directeur de la région Île-de-France environnemental (SDRIF-E). Dans ce document, adopté en septembre 2024, les « sites d'activités d'intérêt régional » font l'objet d'une protection forte dans les orientations réglementaires et sur la carte prescriptive « Développer l'indépendance productive régionale ». Ils sont restreints à l'accueil de l'industrie et de ses fonctions supports, à l'économie circulaire et aux grands services urbains. Si la priorité est la rénovation et la densification des sites existants, quelques extensions urbaines resteront possibles, dont près de 800 hectares dédiés exclusivement à des « secteurs de développement industriel d'intérêt régional stratégiques ».

De nombreuses actions pionnières ont été lancées sur le territoire national, mais aussi dans notre proche environnement européen, en vue de maintenir les activités productives. Ce carnet a pour ambition de fournir une vision à 360 degrés de ces actions identifiées dans tous les domaines, et de partager un ensemble de techniques et bonnes pratiques pour maintenir et redéployer des activités productives dans des environnements métropolitains, là où justement elles ont des difficultés à se maintenir, et alors que leur besoin de ville (et ses aménités) n'a jamais été aussi fort.

Avec une portée opérationnelle pour enrichir les pratiques de tous, il fournit, pour chaque exemple présenté, des éléments sur les conditions de leur réussite, mais aussi les difficultés que les acteurs ont pu rencontrer. Si tous les thèmes n'ont pas pu être traités du fait de l'étendue du sujet, ce carnet rassemble les éléments clés permettant à des collectivités territoriales, organismes d'État, entreprises, investisseurs ou aménageurs de s'informer pour mieux agir.

5. BCG, « L'industrie française renforce sa compétitivité ! », 28 septembre 2023.

6. Plan urbanisme construction architecture.



Thierry Petit/Institut Paris Region



# 1 | REDONNER UNE PLACE LÉGITIME AUX ACTIVITÉS PRODUCTIVES : DU CONCEPT À LA RÉALISATION

## UNE DÉFINITION NON STABILISÉE DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES

### Les activités productives et approche globale

Les activités productives ne font pas l'objet d'une définition claire. Les termes de ce concept renvoient à l'idée de production, elle-même liée à l'idée de fabrication d'objets. L'activité productive peut avoir plusieurs définitions selon que l'on se place du point de vue de l'entreprise et de ses besoins, des élus, voire des habitants pour lesquels la dimension de « l'acceptable » l'emporte.

L'Insee définit l'économie en deux grands ensembles : la sphère résidentielle, définie notamment par les travaux de Laurent Davezies, et la sphère productive, héritage de la théorie de la base, qui comprend les activités produisant des biens majoritairement consommés hors de la zone analysée et les activités qui les servent.

Parmi les recherches les plus récentes, Gilles Crague (Crague 2020)<sup>7</sup> définit les fonctions productives comme étant une agglomération d'activités avec à la base l'industrie et l'ensemble du *care of things* : « l'ensemble des activités qui assurent les conditions matérielles de la vie urbaine quotidienne : le *care of things*. Elles sont en prise avec la conception, la maintenance ou le renouvellement de tous ces équipements de la "ville servante" : incinérateurs, centres de tri, stations d'eau potable ou d'assainissement, centres de maintenance de matériel ferroviaire ou aéronautique, de production-distribution d'énergie, plateformes du BTP, etc. »

### Comment délimiter le contour des activités productives à l'échelle territoriale ?

Les définitions précédentes placent l'industrie au cœur des activités productives. Cependant il faut noter que toutes les activités industrielles ne sont pas seulement productives. Ainsi, au sein de l'industrie, on trouve de nombreux établissements chargés de la direction et de la gestion des activités, ce sont les sièges et les sites administratifs. On trouve aussi de nombreux établissements ayant une fonction de recherche et développement, et d'innovation en général ainsi que des activités de test. Leur proximité aux sites de production se révèle primordiale dans une industrie plus technologique, dont les cycles de l'innovation se raccourcissent.

Autre difficulté, de plus en plus d'activités industrielles intègrent une forte dose de services dans leurs offres, notamment d'ingénierie et du numérique avec lesquels l'industrie s'hybride. Ces activités interviennent dans des phases de prototypage ou de production sur mesure. On trouve aussi de nombreuses start-up qui, encore au stade embryonnaire, ont surtout des fonctions de service (R&D, design, communication, etc.).

7. Gilles Crague, *Identifier l'industrie et la production dans le territoire Grand-Orly Seine Bièvre*, rapport final, Cired-Ecole des Ponts Paristech, octobre 2020.

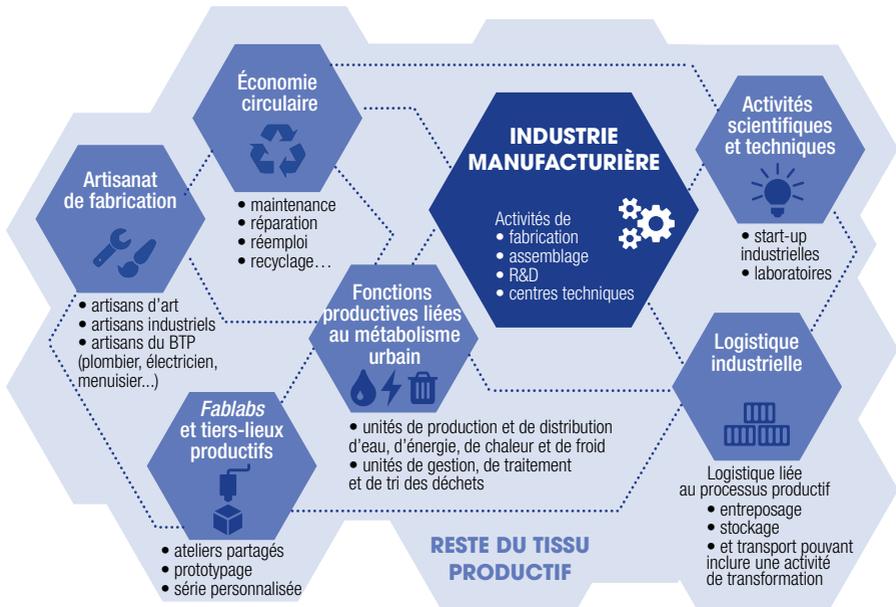
Cette catégorie d'activités productives est importante pour les collectivités territoriales, qui la citent souvent lorsqu'elles souhaitent les conserver ou les attirer sur place.

L'industrie repose aussi sur des flux de matières, qui doivent être les plus fluides possibles et générer le moins de coûts possible. L'organisation de la chaîne logistique est devenue un enjeu important en termes de coûts et de compétitivité pour les entreprises industrielles. Cela a conduit un grand nombre d'entre elles à externaliser cette fonction auprès de spécialistes qui participent au pilotage de la production en lien étroit avec l'industriel et ses usines. Cette intégration de la logistique dans le processus industriel en fait-elle aussi une activité productive ?

L'industrie n'est pas la seule activité à produire des objets. C'est aussi le cas des activités artisanales de fabrication, qui produisent en petite quantité des objets souvent de petite taille et selon des modes de production peu mécanisés. L'artisanat d'art est souvent plébiscité par les pouvoirs publics qui l'assimilent à des activités productives.

Par ailleurs, dans le cadre d'une économie plus circulaire, les activités de réparation, de maintenance, de réemploi... prennent de l'ampleur et font appel à des savoir-faire similaires à ceux de l'industrie, avec parfois les mêmes besoins en termes de locaux et de moyens techniques. Ces activités peuvent donc être intégrées aux activités productives pour ces raisons.

## LES ACTIVITÉS DE LA VILLE PRODUCTIVE



De nombreuses activités au service du fonctionnement métropolitain sont assimilables à des activités productives du fait des procédés utilisés et de l'intensité capitaliste des moyens (parc de machines, grand site de production) mais aussi de la logistique mise en œuvre. Il s'agit des activités de génération et distribution d'énergie (électricité, gaz, chaleur), de traitement et distribution d'eau, de gestion, tri et traitement des déchets. Au-delà de ces grands équipements, quantité d'activités concourent au fonctionnement de la ville sans avoir une dimension directement productive. C'est le cas des activités gravitant autour du bâtiment (gros œuvre, second œuvre, comme les plombiers, menuisiers, électriciens... qui travaillent sur chantier), qui ont un important besoin de locaux de stockage et d'ateliers au plus près de leur marché.

Les développements précédents amènent à adopter une définition assez large des activités productives dès lors que l'on s'intéresse aux enjeux spatiaux. Le schéma ci-contre résume cette définition qui rejoint les travaux de l'ULB et de l'université de Lille<sup>8</sup> dans le cadre du programme de recherche du Puca sur la ville productive.

### **L'enjeu autour de la localisation des activités productives**

Les activités productives peinent à trouver leur place dans un environnement urbain alors même qu'elles sont essentielles à l'économie territoriale. C'est particulièrement vrai pour celles qui combinent un ensemble d'obligations pour mener leurs activités :

- des besoins immobiliers spécifiques (locaux mixtes, halles, grande hauteur, forte portance au sol, etc.) ;
- une emprise foncière relativement importante ;
- des nuisances dues aux procédés (bruit, odeurs, poussières, pollutions, danger...) ;
- une logistique associée, qui peut la rendre incompatible avec son environnement, en nature (transport en semi-remorque, notamment) ou en intensité ;
- une faible densité d'occupation du sol comparée aux services ;
- une plus faible capacité financière à supporter le surcoût de la centralité que d'autres activités.

On pourra noter que pour certaines activités productives, qui ont besoin pour se développer de se situer dans une région métropolitaine (accès à la main-d'œuvre, au marché...), la seule option possible consiste à s'installer dans une zone d'activités économiques (ZAE). Néanmoins, devant la très forte réduction des surfaces des ZAE en zone dense, l'ancrage des activités productives dépend donc de la volonté des pouvoirs publics de protéger ces espaces, par exemple de la concurrence d'autres usages ou de la pression foncière.

---

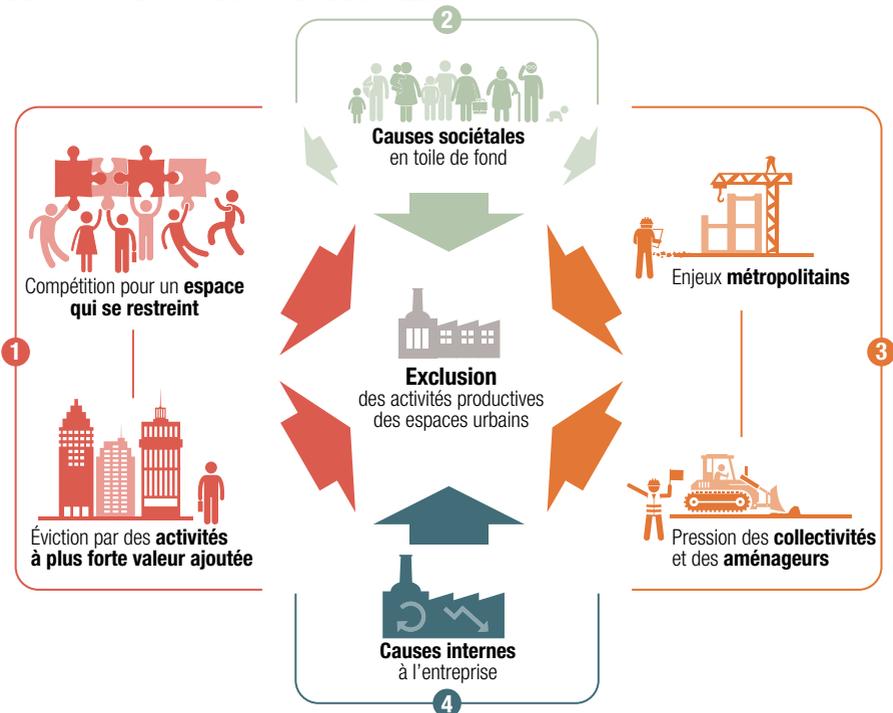
8. L'Université libre de Bruxelles et l'université de Lille, *Lille, Bruxelles, villes productives : expériences croisées. Revisiter la chaîne de production de la fabrique de la ville pour une plus grande mutabilité économique*, travaux en cours.

## LE DÉSAMOUR DES VILLES POUR LES ACTIVITÉS PRODUCTIVES

Alors même qu'elle a participé à l'essor des villes en attirant toujours plus de travailleurs, l'industrie en a été petit à petit chassée à mesure que les modes productifs évoluaient vers la massification de la fabrication par la mécanisation. Pourtant les activités productives sont constitutives de la ville, dès l'origine de la civilisation urbaine, grâce aux effets d'agglomération qu'elles procurent, à l'accès au marché et à la main-d'œuvre. Cela a commencé par les manufactures au XVIII<sup>e</sup> siècle puis les grandes fabriques du XIX<sup>e</sup> siècle, qui nécessitaient de grands espaces, mais les procédés qu'elles utilisaient généraient d'importantes nuisances. Le décret de 1810<sup>9</sup> a marqué en France le point de départ d'un mouvement centrifuge des activités productives hors des villes, relocalisées le long des axes de transport. De grands sites implantés à la périphérie des villes ont ensuite été rattrapés par la forte expansion urbaine du XX<sup>e</sup> siècle, conduisant à leur exclusion ou leur isolement, alors que les structures de petite taille résistaient dans le milieu urbain. La politique de zonage des années 1960 a amorcé un nouveau mouvement de déconcentration

9. Décret du 15 octobre 1810 relatif aux manufactures et ateliers insalubres incommodes ou dangereux. Premier texte réglementaire en France sur les installations classées, qui gère les litiges entre industriels et propriétaires voisins et réglemente leur éloignement vis-à-vis des habitations en fonction de leur niveau de nuisance.

## LES FORCES CONDUISANT À LA DISPARITION DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES DES VILLES



tration vers des zones d'activités toujours plus éloignées des centres urbains, mais à proximité des grands axes de circulation. Ces zones ont par ailleurs polarisé l'implantation de nouvelles activités productives. Pour autant, nombre de sites productifs en milieu dense urbain subsistent encore à ce jour<sup>10</sup>.

Les raisons qui ont conduit au départ des activités productives des zones urbaines sont variées et renvoient aux effets à la fois de l'urbanisation, des grands projets urbains, du renchérissement du foncier et de sa rareté, mais aussi aux stratégies des entreprises industrielles comme le résume l'illustration ci-dessous.

Par ailleurs, l'éviction progressive des fonctions productives hors de la ville centre a conduit à leur rejet dans l'imaginaire collectif. Ce n'est que très récemment que la question de la place des activités productives dans la ville est à nouveau posée, comme devant faire partie du champ des possibles des espaces urbains, y compris dans les grandes métropoles.

---

10. L'étude [Les lieux de l'industrie en Val-de-Marne](#) montre qu'à la date de sa publication, en 2014, environ 50 % des emplois industriels sont localisés hors ZAE et relevaient essentiellement de PME et TPE.

1

- Forte augmentation de la valorisation foncière et immobilière des espaces métropolitains
- Gentrification des cœurs urbains avec extension des cœurs d'agglomération
- Extensions urbaines qui enserrant des sites d'activités existants
- Remplacement des activités productives par des activités tertiaires ou commerciales à la suite de la transformation du bâti ou de manière « invisible » au sein du bâti existant

3

- Réglementation liée à l'activité, l'occupation des locaux, la circulation des biens et marchandises
- Grandes opérations d'aménagement (Grand Paris Express...) qui touchent directement les activités productives ou perturbent fortement les conditions de leur activité
- Besoin de logements, extensions urbaines
- Sites d'activités perçus comme réservoirs fonciers pour refaire la ville
- Transformation de la voirie et aménagements qui perturbent l'activité
- Articulation entre les logiques d'action qui fait encore défaut (politique du logement, politique du transport, politique de développement économique...)

2

- Désindustrialisation qui alimente le sentiment que l'industrie est révolue, et donc n'a plus sa place
- Moindre acceptation des activités en ville car perçues comme sources de nuisances par les habitants (pollution, bruit, congestion, voire danger...)
- Forte tertiarisation des emplois qui se concentrent au sein des métropoles

4

- Stratégie de l'entreprise ou du groupe (transformation de l'activité du site, évolution du modèle d'affaires, délocalisation, rachat avec fermeture du site...)
- Stratégie d'opportunité financière
- Cessation d'activité, croissance de l'activité

## **LA VILLE PRODUCTIVE, POUR QUOI FAIRE ?**

Si elles ont perdu une large part de leur base industrielle, essentiellement la moins compatible avec l'urbain, les métropoles restent attractives pour les industries innovantes, celles fortement intégrées avec les services qui leur sont complémentaires, ainsi que les industries orientées vers les petites séries et la personnalisation, qui misent sur la qualité et la réactivité ou encore dépendent de ressources locales spécifiques.

Selon Espon<sup>11</sup>, les activités productives les plus à même de s'épanouir au sein des métropoles sont celles liées au fonctionnement métropolitain et à sa population : les industries liées aux services urbains (*utilities*) et à la logistique. Ce sont ensuite les activités de haute technologie et à haut niveau de compétence pour lesquelles les effets d'agglomération sont les plus forts. Ce sont enfin les productions s'adressant à une clientèle en recherche d'un haut niveau de différenciation et pour laquelle le « *Made in local* » représente un atout différenciateur.

Ainsi, Espon montre qu'en Europe les métropoles continuent à accueillir une majorité des emplois industriels. En 2017, au sein de l'Union européenne, les zones métropolitaines accueillaient 54 % de l'emploi et 63 % de la valeur ajoutée (VA) industriels. Ce sont principalement les métropoles secondaires avec respectivement 31 et 33 %, qui concentrent ces emplois, tandis que les métropoles de premier rang, y compris les régions capitales, représentent encore 23 % de l'emploi et 29 % de la VA de l'industrie.

À l'échelle nationale, le retour de l'industrie permet de limiter le déficit commercial, d'aller vers plus de souveraineté en dépendant moins de pays concurrents (voire hostiles), notamment pour les biens les plus critiques. Sont souvent cités dans cette catégorie les biens alimentaires, la santé, la défense, mais aussi les activités du numérique et de la transition écologique. Réindustrialiser la France, c'est aussi participer à la réduction mondiale des émissions de CO<sub>2</sub>, et de la pollution industrielle en général, du fait de réglementations environnementales plus contraignantes qu'ailleurs dans le monde et du raccourcissement des chaînes d'approvisionnement. Le cabinet Trendeo notait dans son rapport de 2021 que depuis l'épisode de la Covid-19 et les perturbations d'approvisionnement qu'elle a entraînées, les chaînes d'approvisionnement mondiales se sont en moyenne raccourcies de 5 % en distance.

À l'échelle des régions métropolitaines, le maintien et le redéveloppement d'une base productive répondent aussi à plusieurs enjeux.

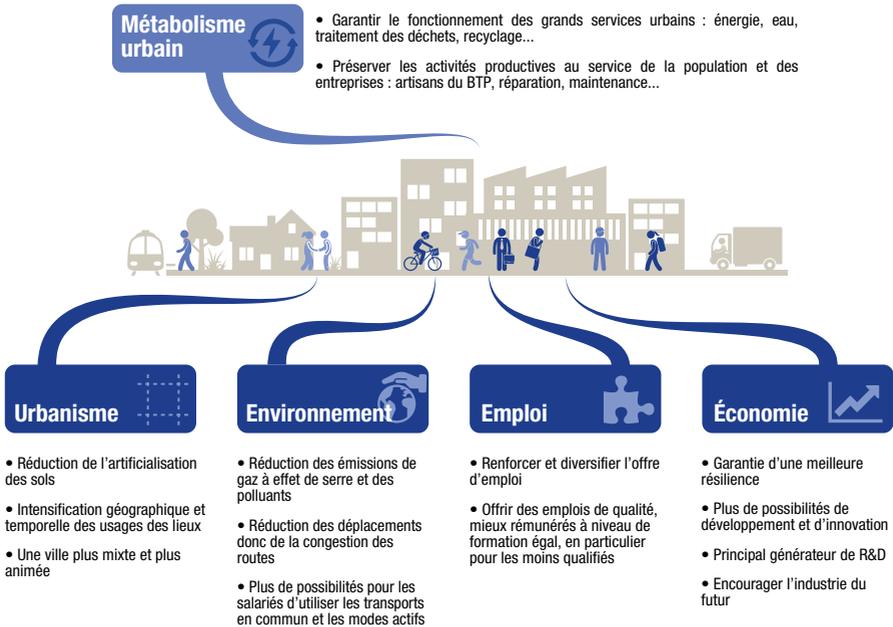
**Répondre aux besoins de fonctionnement des métropoles et de leurs habitants.** Il est impératif de conserver une place pour les grands services urbains qui assurent au quotidien le fonctionnement de la métropole. Ces services ont une forte dimension productive, notamment le traitement des déchets et leur valorisation, la génération/distribution d'eau et d'énergie (électricité, chaleur, gaz), les activités de réparation, de tri et de recyclage. Par ailleurs, les habitants et les entreprises franciliennes utilisent les services de nombreuses entreprises artisanales qui ont une dimension productive et dont le marché est l'Île-de-France. On y trouve principalement les métiers du bâtiment : plomberie, électricité, maçonnerie, charpente, menuiserie...

---

11. Espon EGTC. (2021). Policy brief: Europe's productive cities and metros, Luxembourg, 20 p.

## POURQUOI LA VILLE PRODUCTIVE ?

Maintenir les activités productives dans un environnement urbain permet de répondre à plusieurs enjeux liés à l'urbanisme, à l'environnement, à l'emploi et au développement économique.



© L'INSTITUT PARIS REGION 2023  
Source : L'Institut Paris Region



Participer à l'objectif ZAN<sup>12</sup>. Maintenir les activités productives au sein des métropoles, c'est participer à l'objectif de Zéro artificialisation nette des sols. En effet, à l'occasion de leur relocalisation en dehors de la zone urbaine, les activités productives tendent à occuper plus d'espace pour un même niveau d'activité, car elles sont peu incitées à densifier leur parcelle. Maintenir des espaces pour l'activité dans les métropoles, c'est favoriser l'intensification des usages du sol. Cette intensification passe par diverses voies, comme remobiliser des friches partiellement ou en totalité, tirer parti des interstices urbains, favoriser la mutualisation, pousser à construire en hauteur. Dans certains cas, on peut inciter au remembrement de parcelles sous-occupées pour proposer de nouveaux espaces, tandis que certaines activités peuvent cohabiter avec d'autres fonctions économiques, voire du logement sous certaines conditions ou encore participer au déploiement des énergies renouvelables.

12. ZAN : Zéro artificialisation nette.

**Participer à l'objectif ZEN<sup>13</sup>.** La réindustrialisation en général et le maintien des activités productives dans un environnement dense permettent aussi de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de ce secteur comme le rappelle la Stratégie nationale bas carbone.

Au niveau local, cela doit permettre notamment de réduire les déplacements, principalement carbonés. Les salariés peuvent ainsi plus facilement habiter à proximité de leur lieu de travail, s'y rendre en transports en commun ou privilégier les déplacements en modes actifs. Pour certaines activités, c'est aussi la possibilité de rester proches de la clientèle et du marché en général, et donc de réduire les distances de transport. Indirectement, cela participe donc aussi à l'objectif de réduction de la congestion et de la pollution liées aux transports.

**Conserver un caractère vibrant aux métropoles.** La présence d'une activité productive permet, lorsque l'on parle d'artisans, d'animer une ville, d'offrir un bien et un service au plus près des habitants. Plus généralement, ces activités permettent de rompre l'uniformisation des villes par l'introduction d'une certaine mixité de fonctions et d'intensifier l'usage temporel de quartiers monofonctionnels à l'échelle de la journée ou de la semaine et participer à leur animation.

**Renforcer et diversifier l'offre d'emploi.** Pour les territoires, c'est aussi un moyen de renforcer l'offre d'emploi et de la diversifier. D'une part, directement avec les emplois productifs, mais aussi indirectement par un effet d'entraînement puissant sur le territoire, sachant qu'un emploi industriel génère entre deux ou trois emplois de service, alors que l'industrie tend à se tertiariser en incorporant plus de services à son offre. La société hyper-industrielle théorisée par Pierre Veltz fait le constat d'une industrie qui tend à proposer des « solutions » et plus uniquement des produits.

**Offrir des emplois de qualité.** L'emploi productif, notamment industriel, offre une variété plus large de possibilités et souvent, à niveau de formation égal, un niveau de salaire supérieur à ce que peut offrir le secteur tertiaire, notamment pour les emplois les moins qualifiés. De plus, pour ces mêmes catégories, ces emplois sont souvent plus stables que les emplois de service. La présence de l'activité productive permet donc de répondre à un enjeu social et de maintenir une relative mixité sociale des métropoles.

**Permettre plus de résilience et d'innovation.** Le maintien des activités productives renforce aussi la diversité des activités d'un territoire, garante en retour d'une résilience du tissu économique, mais aussi offrant plus d'occasions de développement et d'innovation par les nombreuses possibilités d'interaction.

En termes de compétitivité du territoire, l'industrie est le principal générateur de R&D avec 80 % des dépenses dans ce domaine. Or la réindustrialisation passera avant tout par le développement de nouvelles activités plutôt que par des relocalisations. À ce titre, Louis Gallois estime que : « la réindustrialisation de la France sera technologique », or la forte concentration de la recherche dans les zones métropolitaines laisse à penser que la réindustrialisation endogène s'opérera d'abord à partir de ces territoires.

---

13. ZEN : Zéro émission nette (de CO<sub>2</sub>).

## **L'industrie du futur sera urbaine**

Les activités productives les plus attirées par l'urbain souhaitent bénéficier des aménités que leur procure cet environnement à la fois pour collaborer avec des partenaires de la recherche et de service avec lesquels elles travaillent étroitement. Au plus près de leur marché, elles bénéficient d'un avantage sur leurs concurrents lointains, qui leur confère la possibilité d'atténuer la compétition par les coûts grâce à une forte réactivité et une relation étroite, plus orientée sur la confiance et la qualité. Elles y bénéficient aussi d'une meilleure connectivité numérique, et plus généralement de la présence d'acteurs du numérique devenus incontournables.

L'espace métropolitain permet à ces entreprises d'offrir à leurs salariés un accès à un environnement attractif, ce qui peut en partie répondre aux besoins de main-d'œuvre de ce secteur de plus en plus en concurrence avec les services pour certains profils. Cela donne aussi un accès à un bassin d'emploi à la fois vaste et diversifié.

Toutefois la relocalisation, le maintien des activités productives permettent aussi d'envisager pour les industriels la possibilité d'une diversification de leurs approvisionnements avec une composante locale plus marquée, certes plus coûteuse, mais offrant l'avantage d'une meilleure maîtrise des délais, d'une réduction des frais de transport et des aléas, d'une réduction des frais d'entreposage et des intermédiaires ainsi que de l'ensemble des coûts cachés de l'approvisionnement lointain (risque sur la marchandise durant le transport, qualité réelle des produits, risque de contrefaçon...). De plus, proposer un cadre qui sanctuarise les activités productives dans les métropoles assure à ces dernières une visibilité qui en retour leur permet de se projeter à long terme et donc d'investir, de renouveler et de renforcer leur outil de production.

Pour les entreprises, la sanctuarisation des sites d'activités devrait freiner la spéculation foncière et par conséquent les aider à concentrer leurs moyens financiers sur leur outil de production.

Le passage vers un modèle plus circulaire constitue aussi un moyen pour les industriels de faire face à la hausse des coûts des matières premières et à l'incertitude croissante quant à leur disponibilité tant dans un environnement international plus tendu que du fait du réchauffement climatique et ses conséquences. Pour certaines activités, être localisées dans une métropole permet de tirer parti de la mine urbaine et d'envisager la création de boucles autour du réemploi et du recyclage, à l'image de ce qui se met en place dans le bâtiment avec les matériaux de réemploi, les plastiques ou encore dans l'automobile, comme l'illustrent les exemples présentés au chapitre 5. Les activités de recyclage sont notamment appelées à croître avec la nécessaire décarbonation de l'économie et les besoins accrus en matières premières déjà en tension que cela va occasionner.

## LA NOUVELLE INDUSTRIE :

### NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES LOGIQUES DE LOCALISATION

#### Enjeux numériques

- Modélisation, réalité virtuelle et augmentée : **modélisation** dominante en conception. Interactions à distance dans la conception ou en maintenance.
- Internet des objets, **big data, cloud**: Objets et machines **connectés**. Génération d'une masse inédite de données à valoriser.
- Transmission, stockage, traitement de l'information : **data centers** et réseaux **très haut débit**.

#### Enjeux technologiques

- Objets et machines **communicants** : généralisation des capteurs, puces RFID, Internet des Objets. Fluidification du **process** de production. Optimisation de la logistique, amélioration de la qualité, maintenance prédictive.
- **Impression 3D** : production plus économe en matière, plus agile, individualisée. Réduction du parc machine. Espace de production optimisé, diminution des assemblages et du nombre de pièces.
- Automatisation accrue : en production et en logistique, forte présence de la **robotique collaborative**. Robots autonomes et mobiles. Gain d'espace. Production optimisée, plus flexible.
- Systèmes de production avancés : diffusion de la mécatronique, de la plastronique, de la micro- et nanoélectronique.

#### Enjeux humains

- **Automatisation** accrue : en production et en logistique, réduction de la pénibilité du travail. Montée en compétences. Promouvoir la responsabilité des collaborateurs.
- Complexification de l'offre de solutions : nécessité d'un accès à un écosystème riche en **compétences**.
- **Recrutement** plus difficile : concurrence croissante entre industrie et tertiaire.
- Responsabilité sociale des entreprises : intégration de la **norme ISO 26000**.
- **Métiers et compétences clés** : *data analyst*, technicien robotique, ingénieur virtualisation, technicien impression 3D, ingénieur gestion prévisionnelle des compétences...  
En formation initiale et continue.

#### Enjeux organisationnels

- **Management** agile : organisation plus responsabilisante et apprenante.
- **Tertiarisation** de l'industrie : le produit s'intègre à des « solutions ». Relation client et réactivité comme clés de la compétitivité.
- Entreprise étendue : **connexion** et **interopérabilité** renforcées entre les fonctions de l'entreprise et ses partenaires via des logiciels de gestion.
- Entreprise collaborative : ouverture accrue vers l'extérieur (partenaires, clients, grand public). **Innovation ouverte**. Financement participatif.

#### Enjeux environnementaux

- Économie **circulaire**/écoconception : valorisation des déchets de production et énergie fatale, matériaux biosourcés ou recyclés localement.
- Matériaux **avancés** : nanotechnologies, assemblages complexes multimatériaux.
- Sobriété, autonomie, intégration de l'usine à l'environnement : nuisance sonore amoindrie, réduction de la consommation d'énergie et de matière. Autoproduction énergétique **renouvelable**, stockage en interaction avec le réseau intelligent.

#### Enjeux de localisation

L'usine plus écologique, mieux acceptée, plus petite et produisant des petites séries, s'intègre mieux à un **environnement urbain**, avec la nécessité de conserver un foncier abordable et disponible pour l'activité de production.

La réactivité devient un avantage compétitif, la **proximité géographique** avec le marché est un atout croissant.

L'accès à des **compétences** pointues et diversifiées pour élaborer des offres (produits/services) plus complexes est facteur de compétitivité.

La **qualité de vie** au travail est un critère décisif pour attirer les nouveaux profils recherchés : desserte en TC, aménités urbaines accessibles...

Pouvoir transmettre de gros volumes de **données**, les stocker, les traiter devient un facteur de localisation.

## **QUAND L'IMMOBILIER PRODUCTIF DEVIENT UNE CLASSE D'ACTIF**

Le foncier industriel et l'immobilier productif ont longtemps été considérés par les acteurs de l'immobilier d'entreprise comme un marché de moindre importance et complexe à appréhender. Ceci s'explique par la nature même de la demande. Pour répondre aux attentes des industriels et aux contraintes très spécifiques auxquelles ils sont confrontés (sécurité, isolation multiple, charge au sol, hauteur, etc.), les acteurs de l'immobilier doivent recourir à des savoir-faire pointus et mobiliser des professionnels, souvent peu nombreux, possédant des compétences très spécifiques. Cette situation va à l'encontre de la recherche de standardisation, qui permet notamment des gains de productivité.

De plus, les activités productives sont en grande majorité exercées par des TPE/PME sous-traitantes, artisans ou supports logistiques, qui ont des capacités financières limitées et n'offrent pas de solides et attractives perspectives de marché pour les acteurs de l'immobilier.

De ce fait, le foncier et l'immobilier dédiés aux activités productives étaient et restent encore dominés par des constructions en compte propre pour des entreprises désireuses d'être propriétaires. Pour les actifs de seconde main, ce sont les négociateurs immobiliers qui vont identifier les nouvelles entreprises preneuses.

Pour le cas spécifique des grandes emprises foncières industrielles, l'organisation du marché est différente avec des montages plus complexes, car ces sites peuvent nécessiter diverses interventions, comme un remembrement des parcelles, des réseaux et de la voirie, voire une dépollution.

Ces dernières années, le fonctionnement de ce marché a profondément évolué sous la pression de plusieurs facteurs :

- la forte montée d'un discours public en faveur de la souveraineté et de la réindustrialisation de la France ;
- l'impératif de sobriété foncière (objectif ZAN), qui en freinant fortement les extensions pousse à un recyclage et à une densification des terrains existants dans un contexte de hausse généralisée du prix du foncier ;
- la financiarisation de l'immobilier d'entreprise, qui concerne progressivement toutes les classes d'actifs. Ce développement de l'immobilier d'investissement se traduit par le principe du compte à rebours. Ainsi, pour une opération immobilière déterminée, c'est le prix anticipé du loyer qui peut déterminer le prix du sol et non l'inverse !
- les difficultés du commerce physique et l'impact du télétravail sur le marché des bureaux affaiblissent l'attractivité de ces marchés et poussent des investisseurs immobiliers à s'intéresser à d'autres classes d'actifs.

L'ensemble des facteurs précédents stimule le marché de l'immobilier productif. Progressivement, de nouveaux acteurs se positionnent pour répondre à des marchés précis, en croissance, tels la néo-industrie (nouvelle forme de fabrication, plus légère et de haute technologie), les laboratoires, etc. Par ailleurs, des investisseurs immobiliers à la recherche d'une diversification de leurs actifs ou de rendements plus sécurisés, même s'ils sont plus faibles, se tournent désormais plus volontiers vers les actifs productifs. Il va s'agir de départements spécialisés sur l'industrie au sein d'investisseurs déjà en place, soit de nouveaux entrants spécialisés dans les actifs productifs, dont certains s'appuient

sur des propositions innovantes, par exemple en matière de forme immobilière (en hauteur), de modularité des espaces ou de fabrication « hors site ».

Ce nouvel intérêt pour les actifs productifs s'accompagne aussi de nouvelles pratiques, et en particulier du développement d'une offre locative portée par des acteurs immobiliers publics ou privés, qui souhaitent rester propriétaires de leurs actifs, ainsi que d'une offre de foncier sous forme de baux emphytéotiques. Ceci permet d'élargir l'offre immobilière destinée aux activités productives et de répondre à la demande croissante d'entreprises qui préfèrent louer plutôt que rester propriétaires et devoir investir dans des locaux aux coûts de mise aux normes très importants. En revanche, ces stratégies d'acteurs immobiliers limitent fortement l'offre pour des entreprises souhaitant acquérir les murs et le foncier, et peuvent conduire à produire une offre ciblée sur les marchés les plus solvables au détriment d'industriels plus fragiles financièrement.

Ces nouvelles conditions de marché modifient également les stratégies des acteurs qui composent la chaîne de valeur de l'immobilier productif, du propriétaire foncier à l'entreprise utilisatrice (cf. graphique). Ainsi, du côté des acteurs publics, de nouvelles pratiques émergent avec un recours plus systématique à des outils innovants, comme le découplage de la propriété des sols et du bâti ou le portage temporaire de locaux pour le compte d'entreprises. Ces acteurs publics s'appuient de plus en plus sur des foncières patrimoniales locales chargées de gérer des portefeuilles de biens sur le moyen et le long terme, qui complètent les établissements publics fonciers existants. Ainsi, en Île-de-France, IDF Investissements et territoires, société d'économie mixte créée en 2020 à l'initiative de la Région, porte des actifs à vocation économique sur moyen/long terme, tels que l'acquisition en 2023 des locaux de 2 500 mètres carrés de la société Delage Aero Industries à Pierrefitte-sur-Seine lui permettant d'y poursuivre son développement. De son côté, l'Epifif intervient en amont de la chaîne de valeur en rachetant des terrains, friches et actifs fonciers et immobiliers dévalorisés et qui sont plus tard aménagés par la collectivité ou un opérateur mandaté. L'annonce de la création de la foncière Terra Eco par Grand Paris Aménagement, adossée à la Banque des territoires, propose une offre destinée aux entreprises, le bail à construction, tout en gardant la maîtrise de long terme des fonciers à vocation économique.

L'ensemble des transformations précédentes agit sur la place des acteurs au sein de la chaîne de valeur, notamment les aménageurs, promoteurs et investisseurs. Dans le modèle actuel, le coût final du foncier et de l'immobilier est à la fois la résultante de la somme des coûts des acteurs, de leurs marges, mais aussi de négociations entre acteurs : les recettes des uns constituant le prix d'achat des autres acteurs de la chaîne. Aujourd'hui, ces acteurs revoient leurs objectifs propres pour répondre à leurs impératifs de rentabilité, dont le niveau pourrait cependant être interrogé dans les phases actuelles de transition, qui nécessitent de lourds investissements. Cette pression sur la rentabilité pousserait à l'émergence d'acteurs intégrés détenteurs à moyen/long terme de foncier à usage productif, et capables de proposer des usages spécifiques répondant aux besoins des entreprises industrielles.

# LA CHAÎNE TRADITIONNELLE DES ACTEURS DU FONCIER ET DE L'IMMOBILIER D'ACTIVITÉ

## Acteurs de l'immobilier et actions

## Modèle économique de leur activité

Dépenses

Recettes

### • Propriétaire



Vend du foncier brut (terrain en l'état, dépollué par l'exploitant éventuel, bâti ou non) : *m<sup>2</sup> de terrain*

Prix d'achat historique ou valeur de rendement dans un usage obsolète, dépollution

**Prix de cession** du foncier brut

### • Aménageur



Acquiert les parcelles, obtient la constructibilité, libère, remembre et équipe les terrains, vend des droits à construire : *m<sup>2</sup> de surface de plancher*

**Prix d'acquisition** du foncier brut, coût d'aménagement, frais de gestion et de portage

**Prix de cession** du foncier aménagé

### • Promoteur



Demande permis de construire, complète la viabilisation, mandate les entreprises et gère le chantier de construction, assure la promotion, vend des *m<sup>2</sup> de surface utile*

**Prix d'acquisition** du foncier aménagé, coût de construction, marge

**Prix de vente** de l'immobilier

### • Investisseur



Via une société foncière publique ou privée, achète et exploite le site sur moyen/long terme contre rendement locatif ou en capital

**Prix d'achat** de l'immobilier, coût de portage et de gestion, taux de rendement attendu permettant de dégager une marge

**Loyer perçu** par les utilisateurs

### • Utilisateur



Achète directement au promoteur ou loue le bien

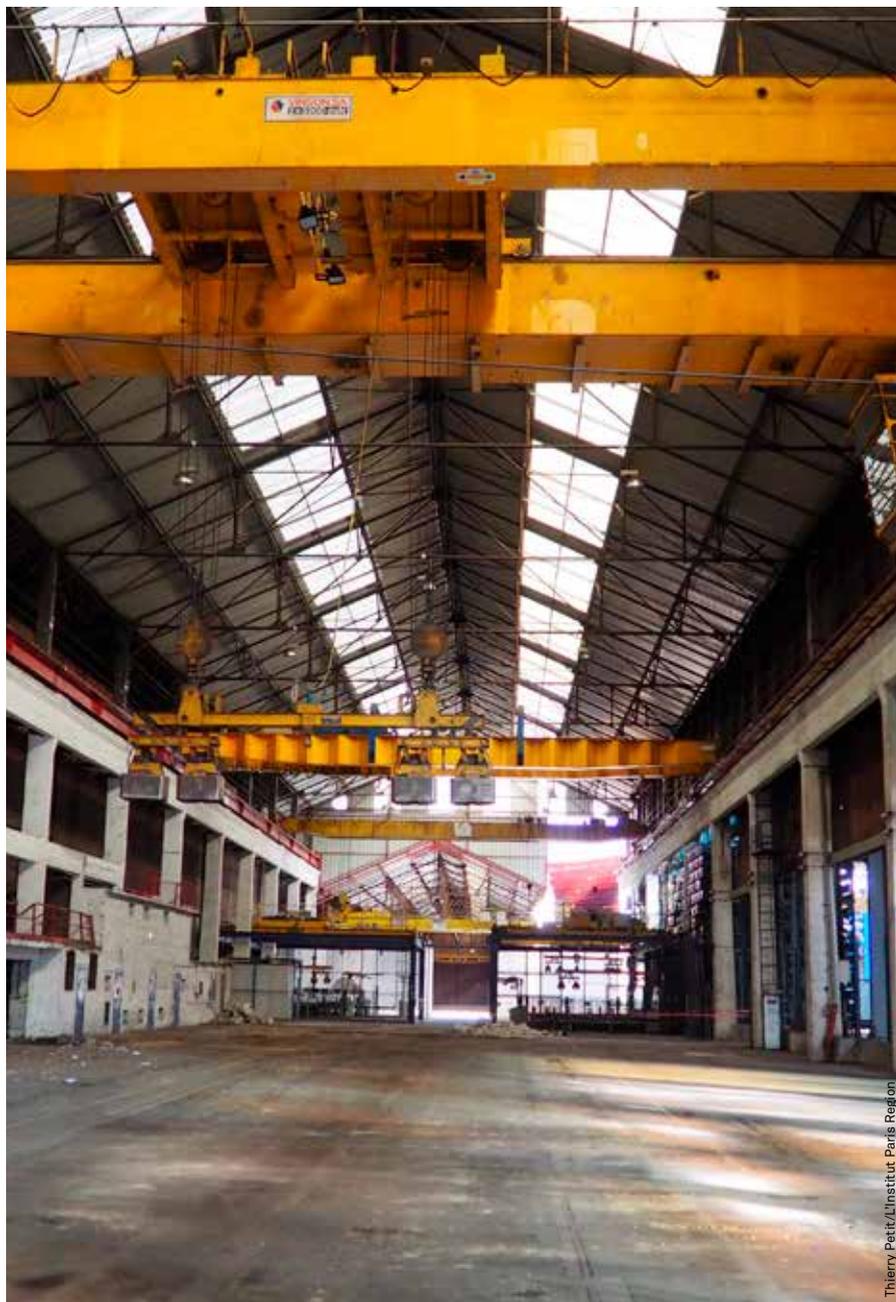
Loyer versé à l'investisseur

Imputation du loyer dans le prix des produits et prestations vendus



© L'INSTITUT PARIS REGION 2024

Source : Marie Liorente MLL Conseil et Recherche



Thierry Petric/Institut Paris Région

Dix mille hectares de friches sont à reconquérir en France.

## **LES DISPOSITIFS DE L'ÉTAT MOBILISABLES PAR LES COLLECTIVITÉS POUR SOUTENIR LA RÉINDUSTRIALISATION**

Depuis près de deux décennies, l'État souhaite inverser la tendance de la désindustrialisation de la France. Des pôles de compétitivité au ministère du Redressement productif, en passant par les plus récents « Programmes d'investissement d'avenir », son action a principalement cherché à créer un environnement favorable pour l'activité industrielle en soutenant l'innovation et en favorisant la structuration de filières. La nécessité de décarboner l'économie, et l'industrie en particulier, a conduit l'État à ajouter cette nouvelle dimension à son action.

De nombreux dispositifs revêtent une dimension territoriale, avec des actions spécifiquement conçues pour s'articuler avec les projets des acteurs locaux, comme on a pu le voir avec les pôles de compétitivité ou plus récemment avec les « Territoires d'industrie ». Cette approche territoriale s'illustre aussi par la mobilisation d'acteurs spécifiques, comme l'ANCT ou les services déconcentrés de l'État dans les territoires, qui assurent l'interface avec les collectivités.

Plusieurs grands plans se sont succédé au cours des deux précédentes décennies, le dernier en date, « France 2030 », vise à développer la compétitivité des industriels et les technologies d'avenir, développer de nouvelles filières ainsi qu'accompagner les entreprises industrielles dans leur transition écologique.

Ce plan, lancé en 2021, est doté d'une enveloppe de 54 milliards d'euros. Parmi les actions qu'il porte figure l'AMI « Rebond industriel », doté de 100 millions d'euros, destiné à accompagner les territoires confrontés aux mutations de la filière automobile. Le territoire de Grand Paris Seine et Oise figure parmi les 19 territoires nationaux sélectionnés. Par ailleurs, il finance plusieurs plans sectoriels, comme le plan automobile, doté de 5 milliards d'euros, qui inclut des appels à projets (AAP) dédiés à l'innovation de la filière, à la modernisation et à la diversification de nombreux sous-traitants automobiles, le plan « Innovation Santé 2030 », doté de 7,5 milliards d'euros et disposant de plusieurs AAP visant à soutenir l'innovation dans les biotechnologies, la bioproduction, les dispositifs médicaux et le numérique en santé, et qui a contribué à la relocalisation de la production de plusieurs principes actifs sur le territoire national. Il inclut aussi la stratégie « Start-up industrielles et *deep tech* », dotée de 2,3 milliards d'euros avec notamment un AAP pluriannuel « Première Usine », doté de 550 millions d'euros pour des aides à des projets d'industrialisation portés le plus souvent par des PME (tous secteurs confondus). L'Île-de-France bénéficie de chacun de ces dispositifs.

Une autre action symbolique du plan France 2030 est la stratégie nationale de mobilisation pour le foncier industriel, qui vise à mobiliser 22 000 hectares de foncier pour l'activité productive à l'horizon 2030, dont 10 000 hectares par la reconquête des friches et 3 500 hectares par la densification de sites existants. Des échanges ont eu lieu entre l'État et les Régions pour déterminer, dans chacune d'entre elles, les sites qui seront retenus. En Île-de-France, l'étude menée en 2023 sur les sites clés a permis d'apporter des éléments de réponse.

Pour accélérer le recyclage du foncier économique, le Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires ou « Fonds vert », doté de 2 milliards d'euros de crédits, peut porter sur le financement de projets de recyclage de friches, portés par les collectivités.

La loi Industrie verte, votée le 23 octobre 2023, complète le plan France 2030 et vise à donner les moyens de redévelopper l'industrie sur le territoire national en ciblant les industries décarbonées, en simplifiant les procédures administratives et en remobilisant les sites abandonnés.

Ses objectifs sont de :

- diviser par deux les délais d'implantation industrielle en passant de dix-sept mois (en moyenne) à neuf mois avec une procédure exceptionnelle pour les projets d'intérêt national ;
- dépolluer les friches industrielles pour retrouver un usage productif avec la mobilisation du « Fonds Friches », doté d'un milliard d'euros investis par la Banque des territoires pour un objectif de 2 000 hectares de foncier industriel ;
- proposer 50 sites « France 2030 » ;
- accélérer la dynamique de réindustrialisation dans les territoires pour les industries vertes (batterie, panneau solaire, éolien, hydrogène vert, pompe à chaleur) ;
- créer une procédure exceptionnelle simplifiée pour les projets d'intérêt national majeurs ;
- favoriser le recyclage des déchets industriels en facilitant la sortie du statut de déchets et rendre possible l'utilisation des matières premières recyclées pour fabriquer de nouveaux produits ;
- permettre le verdissement de la commande publique par l'introduction de critères environnementaux ;
- développer des compétences grâce au financement du campus de l'Industrie circulaire et de la mobilité (CMQ ICM) dédié à l'industrie circulaire au sein de l'usine Renault à Flins.

La loi introduit aussi au Code de l'urbanisme une planification du foncier industriel à l'échelle régionale. Cette planification devra être portée par les Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires. Cette disposition était déjà prévue par ce même code pour le SDRIF-E en Île-de-France. Celui-ci, adopté à l'automne 2024, projette d'ailleurs des capacités d'urbanisation dédiées au développement industriel et sanctuarise un certain nombre de sites d'activités économiques, prioritairement pour l'industrie.

Par ailleurs, comme indiqué en introduction, l'État a mis en place des actions spécifiques à l'échelle et à l'initiative des territoires.

Près de vingt ans après leur création, les pôles de compétitivité sont devenus des outils incontournables de coopération et d'animation des acteurs des écosystèmes locaux. Ces pôles se voient ainsi confirmer pour une cinquième phase 2023-2026. L'action de l'État consiste à appuyer le financement des projets de R&D collaboratifs via le Fonds unique interministériel (FUI) géré par les Régions et participer au financement des structures de gouvernance des pôles en mobilisant des partenaires (ANR, Bpifrance qui porte notamment le FUI, etc.).

D'autre part, l'action « Territoires d'industrie », lancée en 2018, qui a pour ambition d'appuyer des initiatives locales, a remporté un franc succès. À ce titre, un deuxième volet couvrant la période 2023-2027 a été engagé avec un budget de 100 millions d'euros en 2023, issu du « Fonds vert ». Les actions financées sont définies en collaboration avec les Régions et les collectivités. En Île-de-France, sept Territoires d'industrie ont été labellisés ainsi que 27 sites industriels « clés en main ».

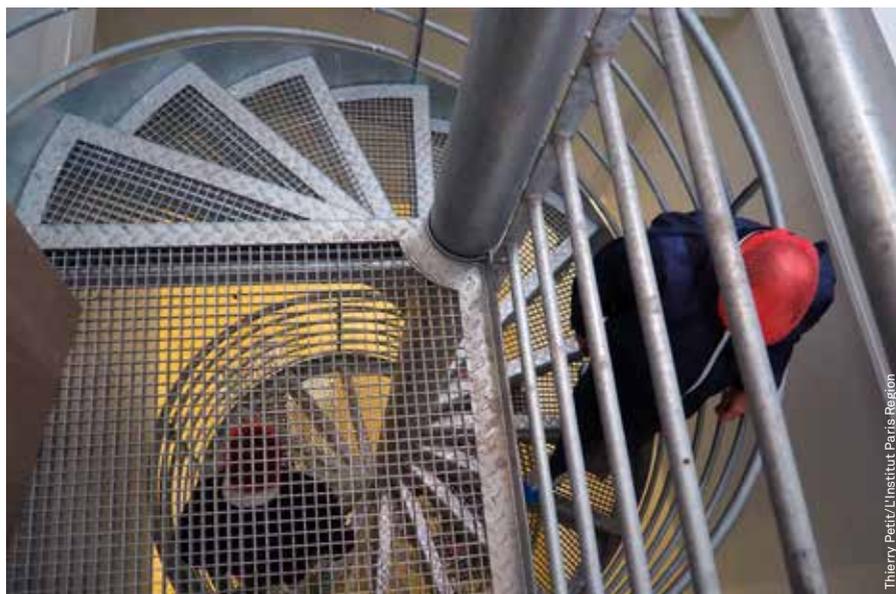
L'Action cœur de ville, pilotée par l'ANCT, a pour objectif de réintroduire des activités productives au cœur de villes moyennes, qui sont leurs interlocuteurs directs. Le deuxième volet (2023-2026) est doté de 5 milliards d'euros. Ses principaux partenaires sont la Banque des territoires (Caisse des dépôts), l'Anah et Action Logement.

Afin de mettre en œuvre ces dispositifs en collaboration avec les collectivités concernées (Région, EPCI, communes), l'État s'appuie sur un réseau de services déconcentrés et d'opérateurs présents sur les territoires. Parmi les services déconcentrés de l'État en charge des questions industrielles, il faut citer le rôle clé des Dreets (Drieets en Île-de-France) et de la Drieat.

La Drieets (Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi du travail et des solidarités) porte les actions de développement des filières et l'accompagnement des entreprises, les mutations économiques, la compétitivité et la sauvegarde des entreprises.

La Drieat (Direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports) est un service déconcentré du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires et du ministère de la Transition énergétique. Parmi ses missions, elle assure un accompagnement des territoires en matière de planification et d'aménagement dans les territoires franciliens, en intégrant les enjeux environnementaux et de mixité fonctionnelle et sociale, de qualité urbaine, et d'innovation. Elle instruit les demandes d'agrément pour les locaux d'activités, assure un suivi des risques liés aux Installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) et leur inspection.

L'État, dans son action en faveur de l'industrie, s'appuie sur des organismes dont les activités ont une dimension territoriale avec notamment la Caisse des dépôts et consignations.



Thierry Petit/L'Institut Paris Region

tions via sa filiale la Banque des territoires pour l'action territoriale et Bpifrance (banque publique d'investissement) ainsi que l'Ademe (Agence de la transition écologique). La Banque des territoires agit en appui aux territoires dans le domaine du conseil, de l'ingénierie, ou en tant qu'opérateur de confiance. Elle propose des offres de financement aux projets de territoire, notamment productifs, au service de la transition écologique et de la cohésion des territoires. Elle soutient, entre autres, le programme Territoires d'industrie avec une enveloppe d'un milliard d'euros et le Plan de relance pour l'industrie ainsi que le programme Action cœur de ville.

Elle développe trois modes d'intervention en investissement : directement en fonds propres et quasi-fonds propres dans l'immobilier, à travers des participations auprès des opérateurs, aménageurs tels que des SEM ou encore via des fonds privés.

De son côté, Bpifrance, la banque des entrepreneurs, appuie les entreprises de toutes tailles dans leur développement, y compris à l'export et à l'innovation. Cela passe par des crédits, des garanties, des aides à l'innovation et en fonds propres ou encore des missions de conseil et de formation en lien avec les politiques de l'État et de la Région. Elle pilote, par exemple, l'appel à manifestation d'intérêt « Industrie du futur Île-de-France ». Elle a injecté 67 milliards d'euros dans l'économie française en 2022, dont 8,2 milliards de prêts garantis auprès de 60 000 entreprises.

Enfin l'Ademe, en tant qu'opérateur dans le cadre du plan d'investissement France 2030, dispose d'un budget de 5 milliards d'euros afin de soutenir le déploiement de solutions matures et de projets de décarbonation profonde des activités industrielles. Elle apporte aussi son aide aux projets de reconversion de friches polluées, portés par les collectivités, issues d'anciens sites ICPE ou Code minier. Pour faciliter la reconversion des friches, l'Ademe soutient le financement d'études pour évaluer le risque de pollution, interroger les intentions d'usage et définir des stratégies de gestion de la pollution et de dépollution adaptées au projet prévu.



### **Ressources complémentaires**

- Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, *Le Fonds vert pour l'accélération de la transition écologique dans les territoires. Guide à l'intention des décideurs locaux, novembre 2023.*
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, « France 2030 : un plan d'investissement pour la France », 13 octobre 2023.
- Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, « SRADDET : un schéma stratégique, prescriptif et intégrateur pour les régions », 6 octobre 2021.

## L'ACTION DE LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE EN FAVEUR DE L'INDUSTRIE

La Région exprime son engagement pour la réindustrialisation en menant une politique volontariste et en fait le fil conducteur de ses interventions en faveur du développement économique. Cette volonté a pris une nouvelle dimension à la suite des crises successives liées à la pandémie de Covid-19 et à la guerre en Ukraine. Ces événements ont mis en lumière la fragilité des économies européennes face aux approvisionnements. Les enjeux de transition écologique et de décarbonation sont également au centre du choix de cette priorité.

Cette volonté a été portée par les dernières Stratégies régionales de développement économique et d'innovation (SRDEII), en particulier la stratégie « Impact 2028 », qui cible six filières : Numérique, Industrie de la donnée et industries créatives ; Écoconstruction, ville durable et intelligente, Énergies vertes et décarbonées ; Aéronautique-spatial-défense, Mobilité durable et intelligente (dont automobile) ; Santé et soins ; Luxe et cosmétique ; Agriculture, agroalimentaire et nutrition.

Ainsi que six domaines d'intervention (technologies stratégiques) : Intelligence artificielle (IA) et calcul à haute performance (HPC) ; Quantique ; Matériaux et *clean techs* ; Hydrogène ; Bioproduction, biotechnologies ; Technologies pour la santé.

La SRDEII se décline en plusieurs actions visant à la fois à agir sur l'environnement des entreprises, tout en s'appuyant sur des acteurs chargés de les mettre en œuvre. Elle se concrétise par des mesures directes de soutien aux entreprises. L'annonce récente d'un plan pour la réindustrialisation décarbonée de l'Île-de-France, doté de 400 millions d'euros, formalise ainsi l'action de la stratégie régionale sur le volet industriel.

### Agir sur l'environnement des entreprises

La Région soutient la recherche amont à travers l'identification de neuf Domaines de recherche et d'innovation majeurs (DIM), qui permet de financer les équipes de recherche d'excellence dans ces domaines. Celles-ci ont bénéficié de 20 millions d'euros en 2022.

Elle accompagne également l'innovation et la structuration de filières en soutenant les pôles de compétitivité et en contribuant au financement de leurs projets de recherche collaboratifs : Nextmove (mobilité du futur), Astech (aéronautique, espace et défense), Medicen (santé), Systematic (*deep tech*), Cap Digital (numérique, ville durable), Cosmetic Valley (cosmétique et parfumerie), Finance Innovation.

En complément, le dispositif « Sésame filières » France 2030, doté de 2,5 millions d'euros en 2023, vise à consolider la structuration des filières stratégiques et développer des plateformes scientifiques et technologiques.

Dans le cadre de ses prérogatives, la Région agit aussi au niveau de la formation en lien avec les besoins des entreprises, en particulier en apportant son appui et en favorisant le développement des Campus des métiers et des qualifications (CMQ). En plus des sept campus déjà opérationnels, comprenant un dédié à l'industrie du futur, deux nouveaux campus ont été labellisés fin 2023, dont l'un axé sur l'énergie durable. Par ailleurs, quatre autres campus sont actuellement en phase de projet. L'ensemble des stratégies de développement du réseau d'incubateurs et d'accélérateurs a concouru de manière indirecte à renforcer le soutien aux activités productives avant leur arrêt fin 2023.

La Région agit par ailleurs sur la question foncière par la sanctuarisation au SDRIF-E de 27 000 hectares de foncier économique, dont 1 550 hectares de foncier disponible. Parmi ces 1 550 hectares disponibles, 550 hectares, constitués à 40 % de friches, le sont avant deux ans et identifiables via le site internet Smart Implantation.

À ce titre, elle a mis en place deux puissants outils de maîtrise foncière. Le premier, l'Epfig, a pour mission l'acquisition et la gestion de foncier pour le compte de la collectivité puis leur cession à des aménageurs sélectionnés selon la qualité de leur projet, sans plus-value ni rémunération, afin de contribuer à la maîtrise des prix. Il a également pour objectif de recycler les friches en s'appuyant sur le « Fonds Friches » de l'État.

Le second (la SEM ÎDF Investissements et territoires) a été créé en juillet 2020 à l'initiative de la Région Île-de-France, la Banque des territoires, la chambre de commerce et d'industrie Paris IDF, la Caisse d'Épargne Île-de-France et le Crédit Mutuel Arkéa. IDF Investissements et territoires est une foncière parapublique spécialisée dans l'investissement immobilier dans la région. Elle accompagne, en complément des autres acteurs publics et privés de l'immobilier d'activité, des projets à impact créateurs d'emploi, de valeur et d'attractivité pour les territoires. Depuis sa création, elle a investi 140 millions d'euros dans 86 000 mètres carrés d'actifs immobiliers avec ses partenaires, dont la moitié pour des projets industriels.

Pour finir, l'agence régionale de développement économique, Choose Paris Region, favorise l'implantation internationale d'activités productives en Île-de-France en complément des écosystèmes existants.



Thierry Pestir/L'Institut Paris Region

## Agir directement en appui des entreprises

Dans le cadre du plan pour la réindustrialisation décarbonée de l'Île-de-France, un fonds souverain régional, doté de 250 millions d'euros, permettra de financer les fonds propres des entreprises en particulier la pré-industrialisation de start-up industrielles pour 65 millions d'euros, la décarbonation des PME/ETI industrielles franciliennes pour 150 millions d'euros tandis que 35 millions d'euros seront dédiés à un fonds Île-de-France Invest à destination de l'économie sociale et solidaire.

Ce fonds complète des dispositifs d'aides individualisées existants, qui s'adressent majoritairement aux PME industrielles régionales. Ces aides sont distribuées via des appels à manifestation d'intérêt à destination de l'industrie, comme l'AMI « Accompagnement à la modernisation et à la transition écologique des PME et ETI industrielles », qui s'adresse à des industriels ayant au moins un site de production en Île-de-France avec une dotation de 20 millions d'euros.

Le dispositif PM'up, déjà ancien, a de son côté permis de financer de nombreuses PME franciliennes (près de 70 entreprises en 2023 pour près de 14 M€) dans divers domaines comme l'innovation, l'appui à l'exportation, le développement stratégique, etc. et propose une nouvelle version en 2024 sous forme de subvention « Jeunes Pousses industrielles » pour financer la première ligne de production des lauréats.

### Ressources complémentaires

- [Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, IMPACT 2028, 2022-2028.](#)
- [Région Île-de-France, « La Région Île-de-France accélère sa stratégie de réindustrialisation et de décarbonation avec un plan de 400 M€ consacré à l'économie francilienne », 24 octobre 2023.](#)
- [Site web de Choose Paris Region.](#)
- [Site web d'IDF Investissements et territoires.](#)
- [Site web de l'Epff.](#)
- [Site web de Smart Implantation.](#)



### **DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES AUX MULTIPLES VISAGES ET USAGES DU BÂTI**

L'industrie n'est plus représentable par l'image d'une usine dotée d'une grande cheminée qui fume. Les activités productives sont aussi loin de pouvoir être résumées à un immense site couvrant des dizaines d'hectares. Ceux-ci sont la face émergée de l'iceberg et constituent autant de marqueurs pour les territoires que pour les esprits.

La réalité est que les activités industrielles en Île-de-France sont constituées à plus de 98 % d'établissements de moins de 200 salariés, dont 79 % ont moins de dix salariés. Les activités artisanales, qui constituent le deuxième plus gros effectif des activités productives, ne comptent par définition que des entreprises de moins de dix salariés.

À la grande diversité des activités productives correspond une disparité des modes d'occupation des locaux, des espaces et des échelles.

Elles peuvent s'installer dans l'urbain dense en sous-sol de parking (lire fiche n° 39, p. 155-158), en rez-de-chaussée d'immeuble ou en arrière-cour (activités artisanales, par exemple), au sein d'hôtels industriels et artisanaux en étage, qu'ils aient été conçus dans les années 1970 à l'image de Mozinor à Montreuil ou récemment à l'occasion de programmes immobiliers privés innovants. Il en est de même des cours artisanales et industrielles qui subsistent encore à Paris et en proche banlieue parisienne, mais aussi comme celles que l'on construit actuellement sous l'impulsion de programmes privés et publics.



Nombre de ces espaces existent également dans l'urbain dense, dans un environnement mixte, prouvant à la fois qu'ils répondent à une attente des entreprises, mais aussi que leur forme permet une relative cohabitation. Que des acteurs de l'immobilier économique réhabilitent ou recréent ce type d'espace d'activité en cœur d'agglomération ne fait que le confirmer, qu'il s'agisse de cours artisanales et industrielles ou de sites en hauteur (dont certains dotés de rampes d'accès pour poids lourds).

À côté de ces formes urbaines moins connues du grand public existent des sites spécialisés pour l'accueil des activités productives, qui représentent, aux yeux de ce même grand public, l'archétype de l'implantation industrielle d'aujourd'hui. Il s'agit des zones d'activités économiques, des zones plus spécifiques comme les plateformes chimiques, les zones industrialo-portuaires ou encore les grands sites industriels.

À cette diversité s'ajoutent de profondes transformations qui ont touché et continuent de marquer l'industrie et les activités productives en général.

Ainsi, il est parfois difficile de différencier un site tertiaire d'un site industriel tant la nature de l'activité productive a changé, notamment pour les activités à fort contenu technologique. On voit d'ailleurs désormais apparaître de nouvelles formes immobilières qui s'apparentent à des bureaux, tout en conservant les fonctionnalités d'espaces productifs, comme les sites techno-industriels ou l'immobilier « techtiaire » tel que le dénomme l'Établissement public d'aménagement Paris-Saclay.

Les pages suivantes proposent une typologie qui tente de faire la synthèse simplifiée en dix catégories de ces différentes formes urbaines et architecturales à partir d'exemples franciliens.

### Ressources complémentaires

- [« Immobilier techtiaire, mode d'emploi », interview de Frédéric Devaivre, chef de projet à la Direction de l'innovation et du développement économique de l'EPA Paris-Saclay, 24 janvier 2023.](#)



## TYPOLOGIE DE LIEUX PRODUCTIFS UNE DIVERSITÉ DE SITUATIONS

La typologie présentée ici illustre la diversité des lieux productifs. Elle s'appuie sur des exemples réels identifiés en Île-de-France avec à chaque fois une photographie aérienne permettant de comprendre l'environnement dans lequel se situe le site (et son échelle), ainsi qu'une photographie au sol. Pour chaque type, une série d'icônes permet d'identifier quelques ordres de grandeur et caractéristiques définies à dire d'expert. Si le vocabulaire utilisé ici concernant le type d'urbain est adapté à l'Île-de-France, il s'adapte facilement à d'autres lieux du territoire national. Ainsi lorsqu'on évoque la zone dense, on parle plus généralement de cœurs de villes densément construits, là où la première couronne urbaine concerne des sites urbains moins densément bâtis.

### Type d'urbain

-  cœur d'agglomération (urbain dense)
-  urbain type première couronne
-  périurbain, rural

### Flux logistiques

-  faibles
-  importants et/ou de grande dimension

### Activité

-  site manufacturier, petite industrie\*
-  site manufacturier, industrie nuisante
-  métabolisme urbain / économie circulaire
-  R&D / activité scientifique et technique
-  tiers-lieux productifs
-  site Seveso dangereux

### Surface au sol

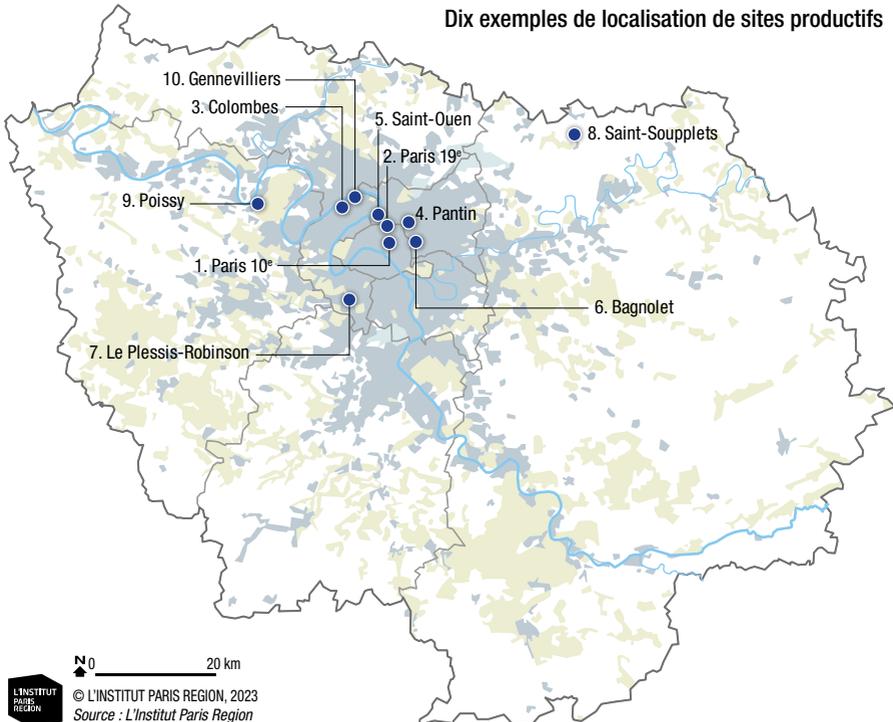
-  petite moins d'1ha
-  moyenne 1 à 5 ha
-  grande, à très grande plus de 5 ha

### Densité de l'emploi

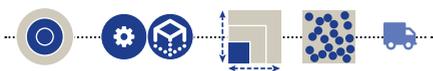
-  faible (< 30 emplois à l'ha)
-  moyenne (30 à 99 emplois à l'ha)
-  forte (>100 emplois à l'ha)

\* Prototypage, réparation, artisanat de fabrication/du BTP.

### Dix exemples de localisation de sites productifs



## 1. REZ-DE-CHAUSSÉE PRODUCTIF



Les rez-de-chaussée ou fonds de parcelle sont souvent de petits espaces assez contraints et très insérés dans l'urbain. Ils abritent des activités de type artisanal de petite taille nécessitant peu ou pas de logistique (céramiste, artisan du luxe, bijouterie...) et qui ont un fort besoin de contact avec la clientèle. Les fonds de parcelle, à l'arrière des bâtiments d'habitation peuvent abriter des activités plus lourdes comme des imprimeries, des menuisiers... On trouve même un métallier et un fondeur en plein Paris.

### Imprimerie Frazier 33 rue Chabrol, Paris 10<sup>e</sup>



Thierry Petit



© L'INSTITUT PARIS REGION 2024  
Source : L'Institut Paris Region



## 2. HÔTEL INDUSTRIEL VERTICAL



Les hôtels industriels et artisanaux répondent aux besoins de certaines activités productives encore présentes dans les cœurs urbains. Verticaux, ils offrent de vastes espaces aux activités sur une emprise restreinte. Leurs monte-charges permettent l'acheminement des biens dans les étages. Leur localisation et leur conception limitent toutefois le type d'activité que l'on peut y mener et leurs flux afférents. L'artisanat, la réparation, la conception/prototypage, le réemploi, sont les plus représentés.

### Métropole 19 134 rue d'Aubervilliers, Paris 19<sup>e</sup>



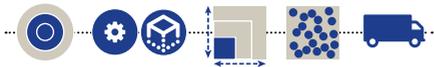
Christophe Depontfaucou



© L'INSTITUT PARIS REGION 2024  
Source : L'Institut Paris Region



### 3. HÔTEL INDUSTRIEL VERTICAL AVEC RAMPE D'ACCÈS PL



L'immobilier d'activité vertical s'est développé pour répondre aux besoins des entreprises industrielles repoussées de l'urbain dense. Sa conception permet d'y accueillir de la petite industrie dans les étages grâce à une portance au sol suffisante et des rampes d'accès pour véhicules. Après les constructions des années 1970-1980, de nouveaux programmes émergent. Ils accueillent principalement des activités de réparation/maintenance, de commerce de gros, de la petite logistique... en recherche de proximité avec la clientèle.

**Eco City Parc BNP-Paribas Real Estate**  
32 rue de Seine, Colombes



© L'INSTITUT PARIS REGION 2024  
Source : L'Institut Paris Region



### 4. COUR ARTISANALE / INDUSTRIELLE



Ces sites de 1 à 3 hectares au sein d'un flot consistent en une voie de circulation bordée sur un ou deux côtés par des cellules dédiées à l'activité. Rue traversante reliant deux voies à chaque extrémité, rue en U, ou voie sans issue, concernant des sites souvent fermés de l'extérieur, leur configuration allie praticité pour les usagers et confinement des nuisances pour les riverains. Encore actuels dans l'urbain dense, de nouveaux projets émergent en périphérie des cœurs urbains. Les artisans du bâtiment, petits industriels et grossistes y sont très présents.

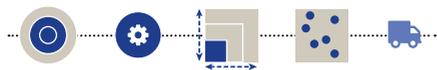
**Cour artisanale**  
29 rue Quartier Bresson, Pantin



© L'INSTITUT PARIS REGION 2024  
Source : L'Institut Paris Region



## 5. PETITE EMPRISE INDUSTRIELLE DANS URBAIN PAVILLONNAIRE



Résidus de quartiers industriels ou ancienne implantation isolée rattrapée par l'urbain, ces petits sites, d'emprise similaire à un ou plusieurs pavillons avec jardin ou un petit immeuble, abritent encore des industries traditionnelles de mécanique, métallurgie, électronique, plasturgie..., souvent sous-traitantes de grands groupes. On trouve encore de nombreux sites en proche banlieue parisienne, mais aussi dans les tissus pavillonnaires de grande couronne. Ce type d'implantation est le plus menacé par les transformations urbaines.

### Serrurerie, métallerie 3-5 rue des Chantiers, Saint-Ouen



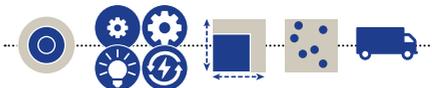
Thierry Petit/L'Institut Paris Region



© L'INSTITUT PARIS REGION 2024  
Source : L'Institut Paris Region



## 6. GRAND ÎLOT PRODUCTIF EN VILLE



Ces grands sites qui s'étendent sur plusieurs hectares sont les témoins de la grande industrie rattrapée par l'urbain. Véritable ville dans la ville, ils créent une coupure dans le tissu urbain. Ces grands sites, souvent implantés depuis des décennies, peuvent abriter des activités lourdes, voire polluantes. Ils ont pu suivre la transformation de l'activité de leur occupant avec une forte diminution, voire une disparition de l'activité de production au profit de fonctions de recherche et tertiaires.

### Someflu et Bonzini 21 rue de la Fraternité, Bagnolet



Thierry Petit



© L'INSTITUT PARIS REGION 2024  
Source : L'Institut Paris Region



## 7. SITE TECHNO-INDUSTRIEL



La transformation de l'industrie conduit à une plus forte imbrication entre les activités de production et de recherche. Ainsi des sites de type campus techno-industriel ont éclos en Île-de-France, qui rassemblent sur un même site de plusieurs hectares des fonctions de siège, de R&D et des activités de prototypage et de test. Ces sites concentrent plusieurs milliers de salariés qualifiés, très en demande d'aménités urbaines, d'où leur localisation dans l'urbain, si possible proche des transports en commun.

### MBDA

1 avenue Réaumur, Le Plessis-Robinson



Thierry Petit/L'Institut Paris Region



© L'INSTITUT PARIS REGION 2024  
Source : L'Institut Paris Region



## 8. ZAE DOMINANTE INDUSTRIE ET LOGISTIQUE



La zone d'activités économiques (ZAE) est le lieu phare pour l'accueil des activités productives. C'est là que s'implantent ou se redéploient les activités industrielles, car la ZAE offre à la fois de l'espace peu cher et une bonne accessibilité routière. Les ZAE sont de taille très variable : de 300 hectares pour le parc d'activités de Courtabœuf à quelques hectares pour une zone artisanale de sortie de bourg ou quelques dizaines d'hectares en zone dense. Ces sites mono-fonctionnels plébiscités par les industriels sont menacés par l'arrivée d'activités commerciales, tertiaires ou récréatives.

### ZI du Sauvoy

Saint-Souplets



Thierry Petit/L'Institut Paris Region



© L'INSTITUT PARIS REGION 2024  
Source : L'Institut Paris Region



## 9. GRANDE EMPRISE ISOLÉE GRANDE COURONNE



Souvent de très grande taille (232 ha pour Renault Flins, 100 ha pour Safran Aircraft Engines à Villaroche, 170 ha pour Stellantis à Poissy...), ces sites relativement déconnectés, voire distants de la ville, sont la propriété de grandes entreprises industrielles qui y mènent notamment des activités de fabrication ou d'assemblage. Certains de ces sites connaissent des transformations pouvant inclure un compactage de l'activité, qui pose la question pour l'entreprise et la collectivité du devenir et l'usage du foncier pouvant devenir disponible.

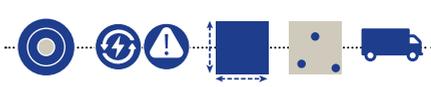
### Stellantis Poissy



© L'INSTITUT PARIS REGION 2024  
Source : L'Institut Paris Region



## 10. SITE INDUSTRIAL-PORTUAIRE OU CHIMIQUE



Les grands sites industrialo-portuaires, comme Gennevilliers (400 ha) ou les plateformes chimiques et pétrolières, comme Grandpuits (200 ha), s'étendent sur de larges emprises avec des contraintes très fortes en matière d'urbanisme et de sécurité. Les activités qu'elles peuvent y accueillir sont limitées et réservées à celles liées à des flux portuaires ou à des activités dangereuses.

Les sites industrialo-portuaires sont gérés en Île-de-France par Haropa qui a pour originalité de pratiquer le bail emphytéotique.

### Port de Gennevilliers



© L'INSTITUT PARIS REGION 2024  
Source : L'Institut Paris Region





## 2 | PLUS DE 50 BONNES PRATIQUES POUR FACILITER LE RETOUR DE L'INDUSTRIE EN VILLE

La première partie de ce carnet pratique montre la diversité des activités productives quant à leur nature, leur localisation et le type d'immobilier occupé. Elle permet aussi de comprendre l'intérêt de les maintenir, y compris dans un milieu urbain.

La seconde partie propose au lecteur de plonger dans les actions menées par des collectivités principalement en France, mais aussi à l'étranger. Plusieurs exemples ont été sélectionnés dans le cadre de la première phase du programme Territoires d'industrie, lancé en 2018. Ils ont fait l'objet d'une recherche bibliographique, complétée par un entretien avec un acteur impliqué dans le projet.

Chaque cas d'étude est organisé de manière identique, avec une description du projet, des précisions sur les acteurs impliqués ainsi qu'une analyse des facteurs qui ont conduit à la réussite, mais aussi les points de difficulté du projet, ou des enseignements que l'on peut tirer de l'expérience. Une bibliographie sommaire complète chacune des cinquante et une fiches. Si certaines fiches ont une portée générale, la plupart présentent un exemple précis. Cette seconde partie se compose de cinq chapitres autour des thèmes suivants :

1 • **Renforcer les fondamentaux.** Il s'agit de montrer des pratiques qui visent à améliorer l'existant, notamment du point de vue de l'aménagement (stationnement, circulation, insertion urbaine), mais aussi à renforcer l'accompagnement des entreprises.

2 • **Nouveaux acteurs, nouvelles pratiques.** Ce chapitre explore les nouvelles pratiques mises en œuvre et met en lumière les nouveaux protagonistes qui investissent la thématique des activités productives. On y parle de foncières dédiées aux rez-de-chaussée d'immeubles, de densification de sites d'activités, de montée en gamme de sites productifs, de montée en compétences de la main-d'œuvre ou encore du développement de la culture du « faire » dans les territoires, avec un accent plus spécifique mis sur les start-up.

3 • **Les stratégies, de l'usage des documents d'urbanisme et les outils au service des activités productives.** Ce troisième chapitre examine les outils mis en œuvre, qu'il s'agisse de stratégies, d'usage de l'urbanisme réglementaire, de pratiques relevant de l'équilibre des projets, de l'occupation temporaire ou de la désolidarisation du foncier et du bâti.

4 • **Concilier densité et activités productives.** Sont rassemblées sous cette question des expériences illustrant des cas où l'activité productive peut être compatible avec l'urbain, où elle peut même être un facteur de dynamisation si elle est acceptée par la population. Les friches comme d'autres espaces sous-utilisés se révèlent être une aubaine. Enfin la notion de mixité, selon ses modalités et les échelles considérées, y est développée.

5 • **Rendre compatibles enjeux environnementaux et activités productives.** Ce dernier chapitre présente des actions mises en place par des industriels plus vertueuses pour l'environnement ainsi que l'émergence de nouvelles activités durables qui découlent de la prise en compte de ces nouveaux enjeux.



---

## RENFORCER LES FONDAMENTAUX

Pour ancrer les activités productives dans les zones urbaines des régions métropolitaines, il est nécessaire de garantir les conditions de leur activité, notamment dans trois domaines clés : l'accessibilité au site, l'environnement urbain et le socle de services qui peut leur être proposé.

L'accessibilité aux marchandises est primordiale : il est donc indispensable dans les politiques d'aménagement et d'urbanisme de mieux intégrer les flux de marchandises, notamment la gestion de la circulation des poids lourds et leurs lieux de stationnement. Certains aménagements créent parfois des situations ubuesques du fait, par exemple, d'une insuffisante prise en compte des contraintes de braquage des poids lourds. Cela passe par le maintien d'un gabarit de voirie et de giratoires compatibles, de même que par la création de nouveaux faisceaux permettant d'améliorer les conditions de vie des riverains, sans détériorer l'accessibilité aux sites d'activités, comme sur le port de Bonneuil. Le stationnement des poids lourds dans et aux abords de ces zones est un point noir, qui mérite aussi d'être traité. L'accessibilité concerne également les salariés, y compris en transports en commun et en modes actifs. Si la densification des ZAE et le dialogue avec les employeurs permettent d'améliorer l'offre de services proposée aux salariés, l'accessibilité en modes doux (vélo, trottinette, marche) reste très souvent difficile. Or un nombre croissant de jeunes actifs ne souhaitent pas prendre la voiture et privilégient la mobilité active. Certaines métropoles ont réussi à connecter leur centre-ville à certaines de leurs zones d'activités au réseau cyclable, comme à Brest ou Grenoble<sup>14</sup>.

Les zones d'activités ont été conçues initialement comme des objets déconnectés de l'urbain et centrés sur la fonction économique. L'enjeu de leur insertion n'était pas ou peu pris en compte. À mesure que l'urbanisation s'intensifie, et à l'heure du ZAN et de la nécessaire préservation de ces espaces, il devient nécessaire de se réinterroger sur leur place dans le système urbain. Trop souvent, la volonté de mixité s'est révélée créatrice de tensions pour les habitants exposés à des activités productives jugées nuisantes. Dès lors, comment améliorer leur insertion dans l'urbain et favoriser une coexistence avec les espaces voisins ? De même, au sein même des zones d'activités, l'aspiration des salariés à accéder à plus de services impose de changer de mode de fonctionnement. La densification et le développement de services partagés deviennent ainsi des enjeux d'attractivité tant pour les zones d'activités que pour les entreprises qui y sont implantées.

Enfin, pour maintenir et redévelopper un tissu industriel, il est nécessaire de renforcer les services d'appui aux entreprises. Cela passe par une offre territoriale de foncier et de locaux, pour permettre des parcours résidentiels aux entreprises, qu'il convient de mettre en place. Cela implique aussi de s'appuyer sur les grands programmes nationaux (par exemple Territoires d'industrie) et d'accompagner ces acteurs industriels vers les dispositifs qui leur sont destinés tant de l'État via la Banque des territoires que locaux (Région

---

14. Grenoble Alpes Métropole, « Fontaine - Sassenage : une zone d'activité plus verte et apaisée », 18/09/2023.

et EPCI). Le rôle du territoire est alors de proposer une offre de services intégrés entre les différents niveaux (État, Région, collectivités).

**LISTE DES FICHES**

**Garantir l'accessibilité**

- [Fiche n° 1](#). Optimiser l'accessibilité aux sites de production
- [Fiche n° 2](#). Offrir des solutions de mobilité active dans les espaces productifs
- [Fiche n° 3](#). Traiter la question du stationnement des poids lourds

**Améliorer l'environnement urbain**

- [Fiche n° 4](#). Renforcer l'insertion urbaine des sites d'activités productives
- [Fiche n° 5](#). Le réaménagement du parc de Courtabœuf

**Accompagner les entreprises**

- [Fiche n° 6](#). Faciliter l'implantation des activités productives : les trois clés de la réussite à l'échelle locale



Thierry Petit/L'Institut Paris Region

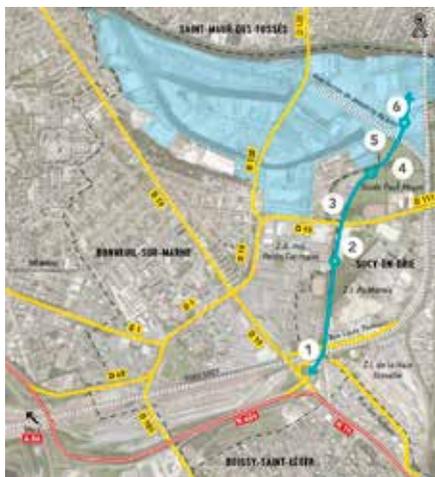
## FICHE N° 1

### OPTIMISER L'ACCESSIBILITÉ AUX SITES DE PRODUCTION

Un site productif a besoin pour fonctionner d'une desserte routière continue, adaptée aux flux de véhicules (des vélos cargos aux poids lourds). Le maintien, l'extension ou l'ouverture de nouveaux espaces productifs, en particulier en cœur d'agglomération, constituent les principaux facteurs de rapprochement entre les activités industrielles/productives et les autres fonctions urbaines résidentielles. L'adaptation du réseau routier de même que la création d'infrastructures de transport répondent aujourd'hui à la multiplication des formes d'usage, contribuent à améliorer la qualité de vie des riverains et renforcent l'attractivité économique du territoire.

#### Le prolongement de la RN406 jusqu'au port de Bonneuil

Pour rejoindre le port de Bonneuil depuis l'A86, l'échangeur de la RN19/RN406 est incomplet. Les camions doivent transiter par la RD60, la RD1 et la RD10. Le trafic rou-



Situation actuelle pour accéder au port de Bonneuil.

tier, induit par les activités du port, de la zone d'aménagement concerté des Petits Carreaux (Sucy-en-Brie), de la zone industrielle du Marais (Sucy-en-Brie) ainsi que de la zone industrielle de La Haie des Grisses (Boissy-Saint-Léger), est estimé à 900 poids lourds par jour sur la RD10 et 600 sur la RD130. Ce transit a lieu à proximité de zones résidentielles (quartiers de République, Libertés et Fabien) impactées par les nuisances du trafic routier, sources de pollution (bruit, poussières, etc.). Les difficultés de circulation s'étendent à la RD111 jusqu'à Ormesson-sur-Marne et à la RD130 jusqu'à Saint-Maur-des-Fossés, et pénalisent le bon fonctionnement du port.

#### À quels objectifs répond ce nouveau tronçon ?

Le prolongement de la route nationale 406 vise à :

- conforter et faciliter le développement des activités économiques grâce à un accès direct au réseau routier principal (A86) vers le port de Bonneuil et vers d'autres zones avoisinantes ;
- fluidifier la circulation dans Bonneuil et Sucy-en-Brie en les délestant des flux de transit et ainsi améliorer la qualité de vie des habitants des zones résidentielles.

Ce nouveau tronçon pourra accueillir un trafic journalier de 17 500 véhicules dont 2 300 poids lourds.

#### Calendrier: les principales étapes

2014 : projet déclaré d'utilité publique à la suite de la concertation de 2011 et de l'enquête publique de 2013.

2016 : convention de financement.

2019 : enquête publique préalable à l'autorisation environnementale.

2020 : début des travaux des ponts-rails.

2023 : lancement des travaux relatifs à la voirie et aux ponts routiers.



Réalisation des ponts-rails.

### La réalisation du projet

La RN406 est prolongée à l'aide d'un nouveau tronçon de 2\*1 voie sur 2 kilomètres (1,2 km allant de la RN19 à la RD10 et 800 m allant de la RD10 au port). L'opération implique la création d'un passage sous les voies ferrées (localisation n° 1 sur la carte), de ponts (n° 3 et 5) et de giratoires pour permettre l'accès aux zones nord et sud du port de Bonneuil ainsi qu'à la ZAC des Petits Carreaux et la ZI du Marais (n° 2, 4 et 6). La Direction des routes Île-de-France assure la réalisation des travaux routiers et la SNCF Réseau se charge des ponts-rails.

### Les porteurs du projet

Le projet, dont le coût estimé s'élève à 83 millions d'euros, est financé à hauteur de 77,2 millions d'euros par l'État (25,10 M€) et la Région (25,10 M€) au titre du contrat

de plan État-Région, Haropa (15 M€), le Conseil départemental du Val-de-Marne (7,50 M€) et l'EPT Grand Paris Sud Est Avenir (4,50 M€). ■

### Ressources complémentaires

- [Projet de la desserte du port de Bonneuil par la RN406.](#)
- [Ville de Bonneuil-sur-Marne, Prolongement de la RN406.](#)

## FICHE N° 2

### OFFRIR DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ ACTIVE DANS LES ESPACES PRODUCTIFS

La zone d'aménagement concerté (ZAC) de Kergaradec fait partie d'un vaste ensemble d'activités et de commerces sur près de 350 hectares, à 5 kilomètres au nord-est du centre-ville de Brest. Cette zone, créée dans les années 1960, avec l'ouverture d'un premier supermarché, s'est étendue à l'est jusque dans les années 2010 pour accueillir principalement des activités productives, logistiques, du commerce de gros ainsi que des petits pôles tertiaires, et plus récemment, dans sa partie sud, un campus des métiers. Elle forme la plus importante zone d'activités de la métropole avec 1 400 établissements et 17 000 salariés.

#### Des pistes cyclables dans la ZAC de Kergaradec à Brest

Cette ZAC, relativement enclavée pour les modes actifs, est accessible depuis 2012 par tramway dans sa partie ouest et sud. Bordée de rocade et voies rapides, elle est adaptée aux poids lourds. Dans son schéma directeur vélo 2020-2025, la Métropole cherche à accroître la pratique du vélo dans l'agglomération brestoise, qui bien qu'en forte progression ne représentait en 2018



Les pistes cyclables incluent des cheminements piétons séparés.

que 1,5 % des déplacements quotidiens. Pour ce faire, elle s'appuie sur des aménagements cyclables afin de desservir les principales zones d'emploi, d'enseignement et d'activités. Il s'agit plus spécifiquement pour les sites d'activités de « créer un environnement compétitif favorable pour assurer une croissance durable des entreprises » selon la stratégie de développement économique de la Métropole.

Le tronçon principal nord-sud, achevé en 2022, s'est appuyé sur des tronçons pré-existants, tout en tirant parti des chemins qui persistaient dans les espaces naturels résiduels au cœur de la zone. Le tronçon est-ouest a, quant à lui, emprunté les larges espaces en pelouse sous-utilisés entre les parcelles d'activités et la route.

Ainsi, les pistes cyclables, si elles empruntent en partie des cheminements routiers moyennant des aménagements légers avec marquage au sol, offrent de réels agréments lorsqu'elles utilisent ces chemins à l'écart de la circulation.

Ce schéma directeur vélo a fait l'objet, dès 2018, d'un recueil des attentes des usagers cyclistes selon une démarche participative. Cette démarche a été suivie de six réunions publiques réunissant les services de la Métropole (direction de la voirie), les habitants et les usagers (interrogés pour répondre à des questionnaires) en vue de recueillir des suggestions de tracés. Ces étapes ont permis de dégager des principes généraux et les premiers tracés puis une première version qui, lorsqu'elle a été mise en ligne, a de nouveau fait l'objet de commentaires permettant d'en bâtir une nouvelle finalement votée en décembre 2019.

#### Une réflexion spécifique sur la ZAC de Kergaradec

Une association des entreprises, dénommée Le Klub Brest, sur la zone d'activités du nord-est, a en parallèle été créée, en

2019, sous l'impulsion de Brest métropole et de la chambre de commerce et d'industrie. Cette association et la direction des mobilités de la Métropole ont lancé une réflexion sur le devenir de la zone, qui a été suivie d'un plan d'action mettant l'accent sur les infrastructures et l'amélioration de la qualité de vie des usagers. Pour atteindre ces objectifs, des actions portent sur les cheminements piétons, le développement de liaisons cyclables et l'éclairage ainsi que la création d'espaces de détente partagés avec un mobilier urbain adapté pour la pause méridienne. Cette réflexion a été intégrée au schéma directeur vélo de la métropole.

Des travaux ont débuté en 2019, dans le cadre du précédent schéma directeur vélo, avec une première tranche livrée début 2022. Les travaux de rénovation de l'espace urbain (éclairage, voirie, voies douces et pistes cyclables) pris en charge par Brest métropole s'élèvent à 1,5 million d'euros entre 2019 et 2022, pour un total de 3,7 millions d'euros à l'horizon 2026.

Et le seul coût d'aménagement des pistes cyclables selon le plan d'action 2021-2022 de l'association Le Klub Brest atteint 381 000 euros, hors éclairage.

D'autres projets de pistes cyclables sont à l'étude pour la période 2023-2025 dans les zones d'activités de l'agglomération.

### Acteurs

Direction des mobilités de Brest métropole (financement 3,5 M€ d'ici à 2026).

Le Klub Brest, association d'entreprises de la ZAC (conception participative des cheminements).

### Facteurs de réussite/ points de vigilance

Relative proximité de la ZAC avec le cœur de la ville permettant d'envisager la pratique du vélo dans un contexte très porteur

à l'échelle de la métropole. Cette dynamique s'accompagne d'une offre de vélos électriques en location longue durée par Bibus, le service des mobilités durables de Brest métropole.

Volonté de concertation et d'implication des usagers et des entreprises grâce à l'association Le Klub Brest.

Réseau cyclable embryonnaire et partiel.

Possibilité de créer des pistes cyclables sécurisées sur certains tronçons, sans empiéter sur la chaussée.

Absence de plan de déplacements d'ensemble sur la ZAC, qui permettrait d'avoir une cohérence globale.

Au-delà des infrastructures, la question des équipements et des services, liée à la mobilité cyclable au cœur de la zone, ne semble pas avoir été totalement prise en compte, même si elle est évoquée dans le schéma directeur vélo 2020-2025. ■



Les intersections font l'objet d'un traitement spécifique pour renforcer la sécurité avec une signalétique adaptée aux cyclistes.

### Ressources complémentaires

- [Projets d'aménagements pour 2021/2022, commission Aménagements, Sécurisation et déplacements.](#)
- [Schéma directeur vélo 2020-2025, Brest métropole et Ville, décembre 2019.](#)

### **FICHE N° 3**

## **TRAITER LA QUESTION DU STATIONNEMENT DES POIDS LOURDS**

Le maintien et l'accueil de fonctions productives dans un environnement urbain tendu impliquent d'intégrer la question du stationnement des véhicules utilitaires, en particulier des poids lourds, au sein des sites d'activités économiques (SAE).

Chaque année, 180 millions de tonnes de marchandises sont transportées par les poids lourds en Île-de-France. Ce mode routier, qui représente 90 % des flux, est indispensable au fonctionnement économique régional. Des emplacements spécifiques leur permettent de stationner pendant les temps de repos ou d'attente au sein des SAE avant le chargement/déchargement des marchandises. L'implantation de ces zones est à prévoir sur les sites économiques et les axes de circulation en lien avec les corridors de trafic et les enjeux de décarbonation.

Trois types d'espace sont concernés dans les SAE :

- en voirie, le long des axes de circulation des sites ;
- hors voirie, au sein de l'emprise privée de l'entreprise destinataire/expéditrice ;
- hors voirie, sous forme d'espace réservé au stationnement des poids lourds associé parfois à des services (sanitaires, restauration, station-service, lieu clos et sécurisé, etc.) et ouvert au public. L'accès est soit gratuit et libre, soit gratuit et limité, soit payant avec un contrôle d'accès.

Les acteurs à l'origine de l'offre de stationnement sont :

- les autorités territoriales via leur compétence « foncier » (règles d'urbanisme, permis de construire...) du domaine public et des routes (réglementation, aménagement, etc.) ;

- les gestionnaires de sites dans certains cas ;
- les exploitants routiers publics et privés ;
- les fournisseurs d'aires de stationnement ainsi que les opérateurs de service de stationnement.

Cependant, l'offre s'avère généralement insuffisante ou inadaptée. Les véhicules se garent sur des espaces non conçus pour de tels gabarits, ce qui constitue un risque (en termes de sécurité pour les usagers de l'espace viaire et les chauffeurs routiers), un surcoût dû aux dégradations (induites) et une source de conflit avec les populations alentour. De plus, dans certains cas, le réaménagement de l'espace public privilégie l'accès aux mobilités douces, pouvant entraîner la diminution, voire la disparition, de linéaires de stationnement ou encore la réduction de la largeur de la voirie alors que cet espace ouvert doit rester fonctionnel pour les véhicules utilitaires.

### **Le stationnement des poids lourds dans les documents d'urbanisme, les chartes, les plans de déplacements**

Selon la réglementation et les orientations d'aménagement et de programmation, les documents d'urbanisme locaux peuvent préciser que le stationnement des poids lourds doit être assuré en dehors du domaine public, à l'intérieur des parcelles, en complément de l'offre pour les véhicules particuliers en fonction de la nature des activités autorisées dans la zone. Les chartes relatives aux espaces publics appréhendent également ce sujet. Par exemple, au Pays Lauragais, il est préconisé « des aires de stationnement adaptées aux utilisateurs en nombre et en infrastructures pour des poids lourds dans les zones d'activités pour limiter le stationnement anarchique des camions notamment [...] sur des aires non prévues pour [...] sur les

trottoirs et les bas-côtés ». À Cognac, le Plan global de déplacements prévoit de « créer des aires fonctionnelles à destination des poids lourds, avec des services dédiés, comme des places de stationnement adaptées à leur gabarit [...], créer des aires de stationnement des poids lourds dans les zones économiques. »

### **Le maintien des aires de stationnement pour poids lourds à Toulouse**

En 2022, la zone logistique de Fondéyre (ancien centre routier) de Toulouse a été réaménagée. Le terrain de 9 hectares comptait cinq bâtiments construits dans les années 1970 et un parking poids lourds (171 places développées sur 4 ha) non sécurisé. L'ensemble a été détruit pour laisser place à deux bâtiments dédiés à la logistique urbaine et un parking poids lourds de 144 places, occupant une superficie de 27 800 mètres carrés. Sécurisé

(espace clôturé, équipé de caméras, gardiennage assuré 3 h/jour) et payant, il offre aux chauffeurs un choix de services (sanitaires, douches, laverie, espace de repos, distributeurs automatiques et accès WI-FI). Contrairement à l'ancien parking majoritairement utilisé par des transporteurs locaux, il est surtout fréquenté par des transporteurs (étrangers et français) à l'international durant le week-end, pendant les temps de repos et d'interdiction de circulation. Lumin'Toulouse, consortium associant la Semmaris, Post Immo et la Caisse d'Épargne, gère l'ensemble, tout comme le Grand Marché (MIN) de Toulouse.

### **Une montée en gamme des parkings existants à Nîmes**

La chambre de commerce et d'industrie de Nîmes est propriétaire d'un terrain de 34 000 mètres carrés, qui accueillait un parking poids lourds. Celui-ci a été reconstruit. Désormais sécurisé et payant, Edeis



Toulouse logistique urbaine, filiale de Lumin'Toulouse.

Park en assure la gestion. Cette offre se situe à proximité du péage de l'A9 dans la zone d'activités économiques du Centre routier Kilomètre Delta, qui propose un ensemble de services (réparation, entretien, contrôle technique, station-service, restauration) destinés aux poids lourds en transit ou pour desservir l'agglomération.

### **Maîtriser les véhicules « ventouses » avec des aires de stationnement longue durée: MIN de Rungis**

Le schéma directeur pour l'organisation du stationnement et des circulations du MIN de Rungis inclut un volet relatif aux poids lourds, en particulier ceux restant plusieurs jours sans aucune activité. Un grand parking clôturé et sécurisé avec services (restauration, sanitaires...) a été aménagé en 2017 pour le stationnement longue durée. En complément, le règlement intérieur interdit de « béquiller » en dehors de cet espace. Ce parking est gratuit pour la durée de la pause réglementaire et payant au-delà.

### **L'exploitation de friches pour répondre aux besoins en foncier sur la commune d'Augny**

Pour faire face à l'insuffisante offre de stationnement pour les poids lourds desservant la plateforme d'Amazon située à Augny (Moselle), une centaine de places a été créée fin 2022 (un an après la mise en exploitation du site logistique), à l'initiative de la collectivité locale. Le foncier exploité se situe sur une ancienne base aérienne.

### **Associer le développement de parkings à l'évolution des axes routiers à Touvérac**

L'aire de repos de La Grolle, située à Touvérac sur la RN10 qui relie Bordeaux à Poitiers, a été mise en service en 2022. Elle propose, sur 3 hectares, 105 places de

stationnement poids lourds, 32 places pour les véhicules légers, 3 places pour les autocars et 10 places pour les camping-cars, et des services.

Elle a été cofinancée par l'État et la Région Nouvelle-Aquitaine dans le cadre du contrat de plan État-Région pour la mise à 2x2 voies de la RN10. Construite par la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement, l'aire de repos est exploitée par la Direction interdépartementale des routes Atlantique.

### **Points de vigilance**

Permettre une montée en gamme des SAE dégradées.

Pour éviter un report sur des espaces inadaptés au stationnement des poids lourds, ajuster l'offre aux besoins des usagers déjà présents sur les sites d'activités existants et aux besoins des usagers potentiels des nouvelles zones en fonction de la localisation de celles-ci par rapport aux marchés desservis et aux axes logistiques.

Des parkings sécurisés payants, sans période gratuite, répondent plus aux besoins des transporteurs longue distance « habitués » à payer cette prestation. ■



## FICHE N° 4

### RENFORCER L'INSERTION URBAINE DES SITES D'ACTIVITÉS PRODUCTIVES

En ville, parmi les causes de mécontentement figurent les activités productives, qui occasionnent encombrement de la circulation et nuisances sonores. Cette source de gêne pour les habitants aux alentours constitue une entrave à leur développement, voire à leur maintien.

Mieux intégrer les activités productives à l'espace urbain crée un environnement dynamique où les entreprises peuvent prospérer, tout en minimisant les impacts négatifs sur l'environnement, la santé publique et la qualité de l'espace. Leur insertion dans le paysage s'inscrit dans une approche multidimensionnelle en mobilisant des moyens très divers, de la planification à l'architecture des bâtiments.

#### À l'échelle des zones d'activités économiques, le cas de Vaucanson à Montfermeil

Les deux zones d'activités économiques (ZAE) de Vaucanson constituent un ensemble foncier économique continu qui

s'étend sur 11,5 hectares, à proximité du centre-ville de Montfermeil (Seine-Saint-Denis). Créées à partir des années 1980 sur une ancienne carrière de gypse pour répondre à des besoins locaux d'entrepôts, ces deux aires se distinguent par leur bonne intégration au sein de quartiers pavillonnaires avoisinants.

Une attention particulière a été prêtée à la transition urbaine entre les zones économiques et les zones résidentielles afin d'éviter toute rupture dans le tissu urbain. Permettre la construction de maisons individuelles le long de l'avenue Vaucanson, une artère qui borde les ZAE au nord-est et les dessert par des impasses successives, a préservé les perspectives depuis l'avenue, protégé le tissu résidentiel existant sans entraver le potentiel de développement des activités économiques.

La configuration géographique et la végétation contribuent également à l'intégration harmonieuse des deux ZAE. Elles sont peu visibles et parfaitement intégrées au paysage ; les pavillons surplombent les ZAE depuis les coteaux et en sont séparés par un corridor écologique. La présence de forêts et de végétation sur les coteaux remonte à l'époque où les carrières étaient



en exploitation. Ils avaient pour objectif de prévenir l'érosion de la butte, qui est très argileuse, tout en créant une zone tampon entre les maisons et les carrières. D'autres éléments participent à la bonne intégration urbaine, tels que la faible hauteur des bâtiments (un ou deux étages), le choix judicieux des matériaux et des couleurs de construction ainsi que la disposition des routes et la subdivision des parcelles selon le contour naturel de la pente.

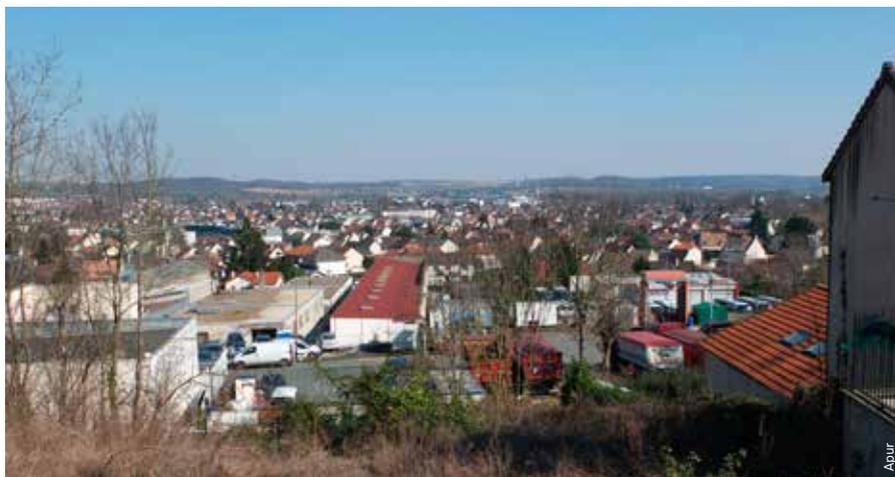
### **À l'échelle d'un site industriel, l'exemple de l'hôtel industriel de l'Ourcq à Pantin**

L'hôtel industriel de l'Ourcq, conçu par Paul Chemetov et Borja Huidobro dans les années 1980, offre un exemple pertinent d'architecture qui favorise une intégration réussie des activités productives en ville. Sa conception s'inspire de l'architecture antique des basiliques romaines, caractérisée par une structure rectangulaire avec des nefs séparées par des colonnes. Son architecture est parfaitement adaptée à l'accueil d'activités économiques variées,

allant des industries lourdes au rez-de-chaussée aux bureaux et aux industries de recherche aux étages supérieurs. Pour permettre la cohabitation de différentes activités, des rampes ont été intégrées pour faciliter la circulation des camions et des véhicules de livraison entre les différents niveaux.

L'hôtel industriel de l'Ourcq parvient à s'intégrer harmonieusement dans son environnement urbain. Les quatre corps de bâtiment, qui entourent une cour centrale, offrent ainsi un espace urbain intérieur avec ses rues desservant les locaux d'activités. Cette disposition favorise la cohabitation avec les autres usages urbains, tout en préservant une certaine intimité nécessaire aux activités productives.

Cependant, la gestion de l'hôtel industriel de l'Ourcq peut amener à s'interroger sur certains points qui nécessitent une coordination et une collaboration étroites entre les différentes entités présentes. Malgré tout, cet exemple historique souligne la pertinence et l'actualité des enjeux d'insertion urbaine des activités productives.



Vue des ZAE de Vaucanson, de la forêt de Vaujourns et du bois de Bernouille depuis la rue du Docteur Laennec à Montfermeil.

## Facteurs clés de réussite/ points de vigilance

Faire face à la pression foncière toujours plus forte grâce à une bonne intégration urbaine. Les sites sont situés à proximité immédiate du métro, RER ou tramway.

Ces constructions permettent l'accueil de fonctions différentes et potentiellement réversibles. Certains bâtiments peuvent servir à la fois pour des bureaux ou du logement ou encore accueillir des petites activités, sans qu'il y ait besoin d'en modifier la structure ou l'aspect extérieur.

Ces sites d'activités économiques urbains peuvent bénéficier aussi aux habitants et aux commerçants aux alentours. Les riverains des ZAE de Vaucanson, par exemple, profitent fréquemment des biens et services offerts par les entreprises. L'hôtel industriel de l'Ourcq fait partie quant à lui du patrimoine industriel contemporain grâce à sa signature architecturale.

Malgré une bonne intégration urbaine, ces sites ne sont pas destinés aux activités productives les plus lourdes et les plus polluantes. Par exemple, la forme urbaine des ZAE de Vaucanson est surtout adaptée pour les petites activités et les petits volumes de production et de flux.

L'organisation en impasse contraint le niveau de circulation. Les difficultés de circulation sont aussi à mettre en regard de la question du stationnement. Faute de pouvoir stationner à l'intérieur des parcelles, de nombreux véhicules se garent dans l'espace public.

Une bonne intégration urbaine est aussi une bonne gestion de l'espace public (stationnement, gestion des déchets, entretien des bâtiments, etc.). Le statut de propriété des sites est alors très important. Le système en copropriété peut s'avérer complexe et peut entraver dans certains cas l'entretien du site. ■



### Ressources complémentaires

- Clément Mariotte, « L'insertion urbaine des zones d'activités économiques : le cas des zones d'activités économiques de Vaucanson à Montfermeil », *Note n° 213*, Apur, juin 2022.
- *Plan local d'urbanisme, Pièce n° 1.1 : Rapport de présentation partie 1 Diagnostic et état initial de l'environnement*, Urbanconseil, Montfermeil demain, Grand Paris Grand Est. Dossier soumis pour avis au conseil municipal du 23 février 2017.
- Projet Hôtel industriel de Pantin 1987-1989, AUA Paul Chemetov.
- Europarc 14, Ville de Pantin, Epif, Pantin, Métropole du Grand Paris. Imaginer le métabolisme productif de demain.
- Margaux Darrieus, « Dans les archives d'AMC : 1990, Chemetov, Perrault et la logistique élémentaire », AMC, octobre 2021.

**FICHE N° 5**

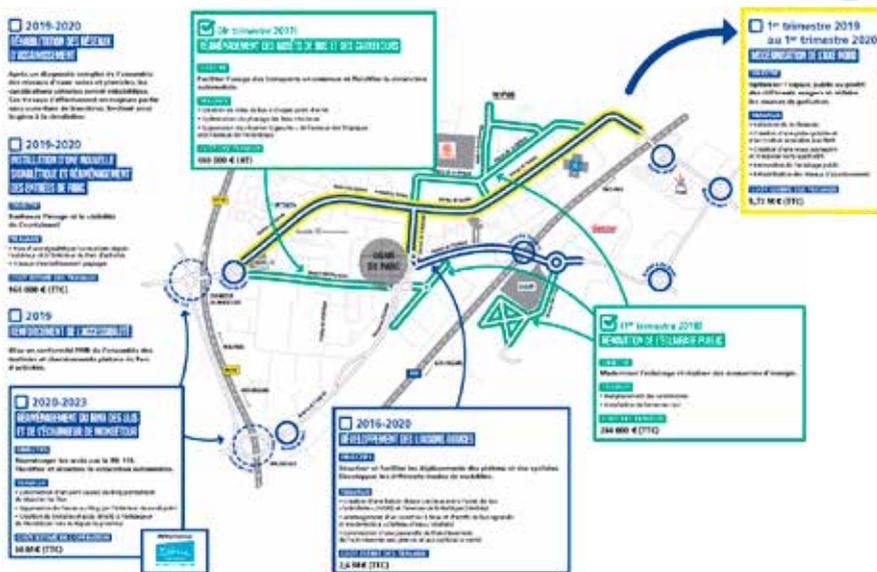
**LE RÉAMÉNAGEMENT DU PARC DE COURTABŒUF**

Aménagé il y a cinquante ans, le parc de Courtabœuf (376 ha) représente la plus grande zone d'activités d'Île-de-France avec près de 1 800 entreprises et 25 000 emplois sur les communes de Villebon-sur-Yvette, Villejust et Les Ulis.

La communauté d'agglomération Paris-Saclay, consciente de l'importance du maintien de la vitalité économique de cette zone, a lancé une initiative de redynamisation, notamment dans le cadre de son projet de territoire. Cette démarche vise à moderniser l'offre immobilière vieillissante, à répondre aux nouveaux besoins des entreprises et des usagers, et à renforcer l'attractivité globale du lieu.

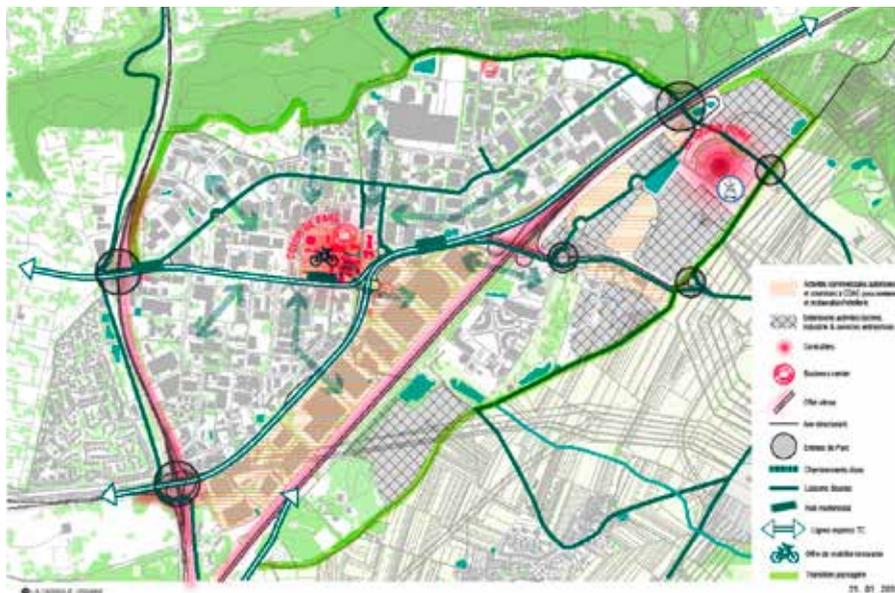
La Communauté Paris-Saclay a depuis sa création en 2016 engagé plusieurs études et un programme ambitieux de requalification des espaces publics de la zone. Cela comprend la modernisation des axes routiers, le réaménagement des entrées de parc, la réhabilitation des réseaux d'assainissement, la rénovation de l'éclairage public, mais aussi le développement de nouveaux services et équipements.

L'Intercommunalité a mis en place une véritable offre d'accompagnement aux entreprises, dont le service de développement économique, qui facilite le recrutement, accompagne le développement commercial ou aide à trouver des financements. En outre, Courtabœuf bénéficie de la présence d'un manager de parc, qui assure l'animation et coordonne la gestion quotidienne de la zone.



Plan de présentation des travaux d'aménagement initiés par la communauté d'agglomération au sein du parc d'activités de Courtabœuf - Infos Travaux n°2 - hiver 2019

Le projet Cœur de parc de Courtabœuf.



La Communauté Paris-Saclay a fait le choix dans sa stratégie d'intervention d'engager l'opération Cœur de parc, qui vise à la structuration d'une centralité au sein du parc d'activités. Elle a donc focalisé son intervention sur des terrains sous-utilisés, identifiés lors d'un diagnostic et situés à proximité d'une ancienne ferme. Trois objectifs ont guidé cette démarche : le développement d'une offre économique optimisée, l'amélioration de la qualité d'usage pour les entreprises et les employés, et la constitution d'une polarité rayonnante sur l'ensemble du parc.

Une équipe d'experts pluridisciplinaire (architecte, urbaniste, programmation économique, services et équipements, montage opérationnel, foncier, VRD et infrastructures) a été mobilisée et une démarche concomitante de concertation avec les entreprises a été engagée. Le projet est conçu comme une illustration tangible des possibilités de redynamisation d'un parc d'activités.

L'intensification des usages prend forme à travers une nouvelle offre immobilière, mais surtout par le développement de services et d'équipements partagés, y compris des espaces de *coworking*, des salles de réunion, un auditorium, une hôtellerie, un *showroom*, ainsi que des services de restauration, de proximité, et des activités sportives, de bien-être et de loisirs.

La valorisation du lieu repose sur une approche intégrée et par la mise en avant de son patrimoine architectural (réhabilitation de la ferme historique) et paysager (roseraie). La requalification des espaces publics est orientée vers la promotion des échanges, des rencontres et de la convivialité. Une attention particulière a été accordée à l'amélioration de la gestion du stationnement, avec la création d'un nouveau parking silo.

### Du programme de requalification au programme partenarial

L'engagement continu de la Communauté

Paris-Saclay s'inscrit dans une logique partenariale renforcée, marquant une étape significative pour le parc de Courtabœuf. Au cours des dix années précédentes, plus de 100 millions d'euros ont été investis pour maintenir le dynamisme et l'attractivité du parc. Pour les dix années à venir, un projet partenarial d'aménagement (PPA)<sup>15</sup> a été signé le 31 août 2023, impliquant une coalition d'acteurs publics et privés. Ce partenariat comprend l'État, la Région, le Département, les communes des Ulis, de Villebon-sur-Yvette et de Villejust, l'EPA Paris-Saclay, l'Epifif, Île-de-France Mobilités, le Siahvy, la Banque des territoires et l'Ademe. Pour renforcer ses actions, le PPA s'entoure d'acteurs privés, tels que les réseaux d'entreprises actives sur le parc. Le PPA comprend un plan détaillé de 44 actions visant à faire évoluer le parc, avec une attention particulière portée sur les questions de mobilité. La refonte de l'offre de bus, la finalisation des transports en commun en site propre entre Massy et Les Ulis, l'échangeur du Ring des Ulis et le développement des pistes cyclables, y compris une passerelle au-dessus de la N118, sont au cœur des initiatives.

### **Facteurs de réussite/points de vigilance**

Le rôle de facilitateur du gestionnaire est clé dans un tel projet. Ici, la communauté d'agglomération Paris-Saclay a veillé à la bonne compréhension des besoins des entreprises et à leur traduction en actions concrètes. Le développement d'une offre de services est inscrit dans un plan d'action de long terme et coordonné avec d'autres actions opérationnelles (développement des mobilités douces, requalification de voirie). Le développement d'une offre de services repose sur la mobilisation de toutes les parties prenantes (collectivités, opérateurs, entreprises). Ce type d'action peut être une première initiative menant vers

une gouvernance partenariale structurée (sous la forme contractuelle à l'instar du PPA Courtabœuf, par exemple).

Les offres de services doivent être dimensionnées en fonction des besoins réels des salariés et des entreprises.

Autrement dit, les services ne sont pas forcément adaptés à tous les espaces productifs. Les besoins des salariés diffèrent selon leur niveau de revenu, la nature des activités économiques ou la localisation du site d'activités.

Le parc de Courtabœuf est au cœur d'une politique nationale majeure (OIN Paris-Saclay), facilitant l'obtention des moyens techniques et financiers nécessaires à la mise en place d'une telle politique.

Le coût d'aménagement est plus facilement amorti par une programmation plus mixte (bureaux associés aux activités productives). ■

15. Le PPA est un outil d'aménagement créé par la loi Élan de 2018, qui vise à accélérer les projets de territoire. Le contrat doit être établi au minimum entre l'État et un EPCL ainsi que d'autres acteurs publics et privés. Les objectifs d'un PPA s'inscrivent dans une approche globale et sont définis localement au regard des enjeux des territoires (transformation d'une zone d'activités, renforcement d'une polarité économique, etc.).



### **Ressources complémentaires**

- [Communauté d'agglomération Paris-Saclay, Contrat de projet partenarial d'aménagement. Parc de Courtabœuf, décembre 2022.](#)
- Communauté d'agglomération Paris-Saclay, [Projet de territoire 2016-2026.](#)
- [Morelli Sébastien, « Mobilité, services, loisirs... la zone d'activités de Courtabœuf s'est donné 10 ans pour devenir plus attractive », Le Parisien, septembre 2023.](#)
- [Alain Piffaretti, « Essonne : l'immense parc tertiaire de Courtabœuf mise sur la santé pour se relancer », Les Echos, décembre 2022.](#)

### **FACILITER L'IMPLANTATION DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES : LES TROIS CLÉS DE LA RÉUSSITE À L'ÉCHELLE LOCALE**

Trop souvent, les entreprises se plaignent des difficultés qu'elles rencontrent pour installer des activités productives en France, voire développer des sites existants. Plusieurs éléments sont mis en avant : difficile identification du foncier ou des bâtiments disponibles et adaptés au projet de l'entreprise ; faible maîtrise, pour les entreprises, des coûts et des délais du projet ; multiplicité des interlocuteurs sur le sujet ; dispositifs d'accompagnement et offre de services pas toujours compréhensibles, etc. Conscients des efforts à accomplir, les pouvoirs publics s'engagent fortement. La réindustrialisation est devenue un enjeu de souveraineté, accéléré par les conséquences de la crise sanitaire, qui ont révélé de nombreux manques.

Selon les chiffres fournis par le ministère de l'Économie en juin 2023, les efforts entamés en matière de reconquête industrielle depuis 2018 ont permis de soutenir 2 400 projets industriels sur tout le territoire en mobilisant plus de 2 milliards d'euros avec plus de 44 000 emplois en cours de création<sup>16</sup>.

La nouvelle stratégie économique francilienne « Impact 2028 »<sup>17</sup> s'inscrit dans la même dynamique, car elle s'est donné pour objectif de renforcer l'accompagnement aux entreprises franciliennes, y compris en matière de réindustrialisation et de souveraineté, et de poursuivre sa dynamique collective au service des grands défis à venir. Alors même que les pouvoirs publics s'engagent sur la nécessité de réindustrialiser le pays, les industriels restent en attente d'une plus forte lisibilité sur les possibilités réelles.

Pour soutenir l'installation et l'ancrage d'activités productives à l'échelle locale, quelles sont les trois clés de la réussite ?

#### **Connaître et anticiper son offre immobilière et foncière à destination des activités productives**

L'une des clés de la réussite d'un projet consiste à connaître son offre immobilière et foncière immédiatement disponible ou pouvant l'être dans les prochaines années. C'est d'autant plus important dans le contexte du ZAN, qui limite fortement les extensions. C'est dans ce cadre que la loi Climat et résilience demande aux EPCI de préparer un inventaire de leurs zones d'activités économiques. Concilier réindustrialisation et sobriété foncière est donc stratégique, que ce soit pour implanter de nouvelles entreprises sur un site ou pour répondre au besoin de développement des entreprises endogènes. Cela peut se traduire par la réhabilitation d'une friche, une intensification d'usage des sites existants ou encore par une nouvelle plateforme industrielle. Pour y parvenir, des méthodes existent, notamment celle développée pour les sites industriels « clés en main », qui a été lancée en janvier 2020 à l'initiative du gouvernement et de Business France. En Île-de-France, le référentiel 2022 a été construit par Choose Paris Region. Une nouvelle version, enrichie, y compris sur le plan méthodologique, a été publiée par le Conseil régional d'Île-de-France et plusieurs partenaires en octobre 2023. L'Institut Paris Region est en charge d'assurer un suivi des sites clés pour l'Île-de-France. L'adoption du projet de loi sur l'industrie

16. [Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, « Lancement de la nouvelle phase du programme Territoires d'industrie », juin 2023.](#)

17. [Conseil régional d'Île-de-France, « La Région lance "Impact 2028", sa nouvelle stratégie économique face aux grands défis de demain », octobre 2022.](#)

# 55

## sites clés en main

### France 2030

À date du 16 avril 2024

Niveau de maturité des sites clés en main  
et dates estimées de leur disponibilité

- 2024
- 2025-2027
- 2027-2030



Agence nationale  
de la cohésion  
des territoires

### Sites industriels clés en main

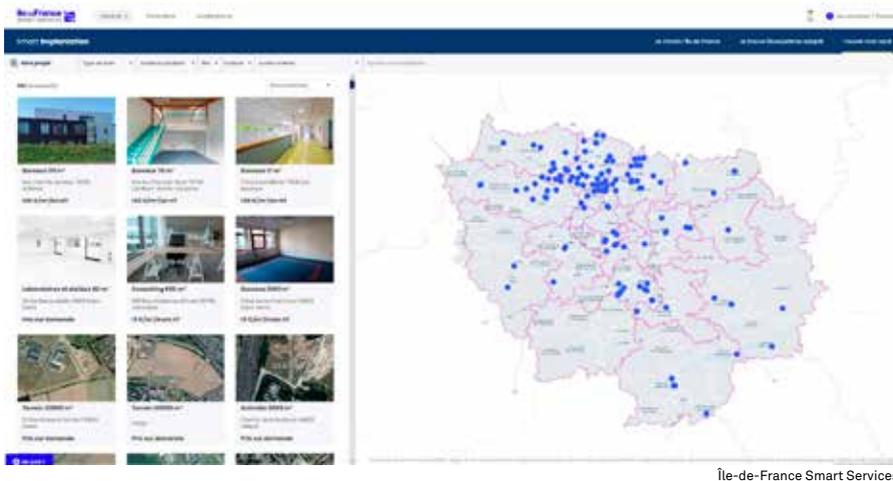
Un site industriel « clés en main » est un site immédiatement disponible, pouvant recevoir des activités industrielles ou logistiques. Les procédures relatives à l'urbanisme, à l'archéologie préventive et à l'environnement ont par ailleurs été anticipées afin de permettre l'instruction des autorisations nécessaires à l'implantation d'une nouvelle activité industrielle dans des délais maîtrisés.

En permettant d'amorcer plus rapidement la construction d'un site industriel, tout en garantissant un haut niveau de protection de l'environnement, ces sites sont un atout précieux pour convaincre les investisseurs et accélérer la concrétisation de projets industriels en période de relance.

Les sites industriels clés en main se distinguent également en matière d'attractivité de leur offre : accessibilité, réseaux disponibles, services proposés aux entreprises et aux salariés, écosystèmes locaux... Autant d'avantages qui font la différence dans la compétition internationale pour les nouveaux projets.

Une majorité des sites retenus s'inscrit dans les « Territoires d'industrie », au cœur d'environnements locaux particulièrement favorables pour l'accueil de nouvelles activités industrielles.

Source : ministère de l'Économie, 2021.



Île-de-France Smart Services

La plateforme Smart Implantation (copie d'écran).

verte s'inscrit dans cette dynamique, car cinq mesures sont proposées pour faciliter et accélérer l'implantation de sites industriels en France :

- offrir 55 sites « France 2030 »<sup>18</sup> grâce à leur identification, aménagement et labellisation dans une logique Zéro artificialisation nette des sols. La Banque des territoires investira 450 millions d'euros dans les cinq prochaines années pour l'aménagement et l'équipement des sites ;
- accélérer la dynamique de réindustrialisation dans les territoires ;
- diviser par deux les délais d'implantation industrielle ;
- créer une procédure exceptionnelle simplifiée pour les projets d'intérêt national majeurs ;
- favoriser le recyclage des déchets de l'industrie.

Dans ce contexte, il apparaît essentiel de se rapprocher des interlocuteurs en charge des démarches nationales et régionales sur les sites « clés en main », notamment dans l'objectif de fournir les caractéristiques des sites pour accueillir aujourd'hui ou demain

des activités productives. Des règles de confidentialité des informations fournies, mais aussi de leur diffusion sur des plateformes spécialisées (portail Dataviz Territoires d'industrie de la Banque des territoires, outil interactif Smart Implantation de la Région Île-de-France, Répertoire des friches de L'Institut Paris Region), s'appliquent.

### Valoriser le label du programme Territoires d'industrie

Après une longue période de désindustrialisation, l'État a lancé le programme Territoires d'industrie, fin 2018, pour renforcer la dynamique de réindustrialisation, en faisant le constat qu'une politique publique d'animation des filières industrielles devait être complétée par un soutien au développement local et aux initiatives des élus et des industriels au plus près des enjeux de chaque territoire. La Banque des territoires

18. [Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, « Christophe Béchu, Dominique Faure et Roland Lescure dévoilent la liste des 55 premiers sites clés en main France 2030 », communiqué de presse du 17 avril 2024.](#)

### **L'amplification de l'action de la Banque des territoires en faveur de l'industrie**

La Banque des territoires amplifie son action et déploie plus d'un milliard d'euros sur les cinq prochaines années en soutien à la souveraineté industrielle et à la transition vers une industrie décarbonée. Son soutien s'articule en deux volets :

- l'accompagnement *ad hoc* des industriels, en vue d'une industrie décarbonée (à hauteur de 600 M€) : construire de l'immobilier industriel, dépolluer et revitaliser des friches industrielles, accompagner la transition énergétique et environnementale, développer les infrastructures numériques (*data centers*, 5G) sur les sites, accompagner la mutation de la formation des métiers, développer des moyens de transport décarbonés ; avec une attention particulière aux grands projets d'intérêt stratégique contribuant au renforcement de la souveraineté industrielle ;
- l'accompagnement des territoires pour augmenter l'attractivité de leur foncier industriel (à hauteur de 450 M€) : pré-aménagement et pré-équipement par anticipation de 30 à 50 sites en France dans l'objectif d'une installation accélérée des industriels dans des sites attractifs, et complètement adaptés à leurs besoins, connectés aux utilités et infrastructures énergétiques, numériques et de mobilité.

Source : interview, Banque des territoires, juillet 2023.

a été placée comme un des opérateurs centraux de ce programme du fait de son rôle dans l'aménagement et le développement local en France.

Ce programme a déjà bénéficié à 149 territoires lors de la première phase. La seconde phase a été lancée le 26 juin 2023 avec un nouvel appel à candidatures et des investissements renforcés. Ainsi l'État a annoncé investir 100 millions d'euros annuels dès 2023 dans le programme avec pour cinq objectifs :

- renforcer l'animation et l'ingénierie locales via la mise en place de chefs de projet, cofinancée par l'État et les intercommunalités ;
- soutenir, dans une approche concertée avec les Régions, les investissements industriels productifs sur des filières à fort enjeu de réindustrialisation ;
- étendre le dispositif Rebond industriel aux territoires qui ont subi un choc industriel ;
- soutenir les investissements pour le développement des compétences ;
- accompagner des projets identifiés vers les financements du plan France 2030.

Concernant le foncier industriel, la Délégation

aux territoires d'industrie, en lien avec la Banque des territoires, participera à l'identification, l'aménagement et la labellisation de 55 sites dans une logique de Zéro artificialisation nette des sols.

Aujourd'hui, « Territoire d'industrie » est devenu un véritable label pour les territoires qui en bénéficient, mais aussi un levier pour accompagner l'installation et le développement d'activités productives. Candidater à la nouvelle phase du programme Territoires d'industrie (2023-2027) ou valoriser le label déjà reçu est un levier de réussite.

### **Construire une offre locale d'accompagnement connectée aux services compétents de l'État et de collectivités territoriales**

Le rapport Guillot « Simplifier et accélérer les implantations d'activités économiques en France<sup>19</sup> » de mars 2022 a largement documenté l'écart entre le délai théorique

19. Pour une implantation industrielle avec Autorisation Environnementale – Volet ICPE. Voir : <https://www.economie.gouv.fr/simplifier-accelerer-implantations-activites-economiques-rapport-guillot#>

de neuf mois pour une implantation industrielle et le délai réel de dix-sept mois.

Pour accélérer les processus, une préconisation importante est de désigner un élu qui sera chargé de dialoguer avec les entreprises, d'échanger avec les services concernés au sein de la collectivité, notamment le développement économique et l'aménagement, mais aussi avec les pouvoirs publics et d'autres entreprises. Une équipe projet transversale peut également être mise en place.

L'État peut être saisi, car il a mis en place des solutions et dispositifs, tels que la possibilité de solliciter ses services pour obtenir des avis préalables à la constitution d'un dossier ou de mobiliser la préfecture pour accompagner un projet complexe. Saisir la préfecture, lorsque cela est stratégique est le moyen d'accélérer la mobilisation des services de l'État.

Il en est de même pour les collectivités territoriales, notamment la Région Île-de-

France qui, à travers ses services, mais aussi ses organismes associés comme Choose Paris Region, L'Institut Paris Region ou IDF Investissements et territoires dispose de leviers d'intervention, de l'aide à l'ingénierie, à l'apport de financement, en passant par le portage patrimonial d'immobilier industriel.

Des outils, comme l'Epfi pour le foncier et GPA, groupement d'aménageurs, sont également mobilisés sur des opérations de nature économique et de réindustrialisation. Le tableau suivant, réalisé par la SCET et Compagnum, indique les principaux interlocuteurs mobilisables pour accompagner l'installation ou le développement d'activités productives. Il montre la richesse des partenariats possibles entre les acteurs locaux de terrain et les pouvoirs publics avec leurs agences spécialisées. ■

## LES DIFFÉRENTES PHASES DE L'IMPLANTATION ET LES ACTEURS MOBILISABLES

1	2	3	4	5	6	7	8
Stratégie d'implantation	Sélection du territoire	Financement et portage	Études et autorisations	Construction et installation	Ancrage territorial	Recrutement et formation	Croissance économique locale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régions</li> <li>• Agences de développement économiques régionales</li> <li>• CCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Région</li> <li>• Agences de développement économiques régionales</li> <li>• Business France</li> <li>• Banque des Territoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agences de développement économiques régionales</li> <li>• Bpifrance, Banque des Territoires, Caisse des Dépôts</li> <li>• S.E.M</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercommunalités</li> <li>• DREAL, DDT, DDETS, DREETS</li> <li>• S.E.M</li> <li>• Associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercommunalités</li> <li>• S.E.M</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercommunalité</li> <li>• Agences de développement économiques locales</li> <li>• CCI</li> <li>• Fédérations, pôles de compétitivité, clusters, réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régions</li> <li>• France Travail</li> <li>• Ecoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agences de développement économiques locales</li> <li>• Bpifrance</li> <li>• CCI</li> <li>• Fédérations, pôles de compétitivité, clusters, réseaux</li> </ul>
Préfectures et sous-préfectures (coordination)							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinets de conseil</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financeurs privés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urbanistes / Archi / AMO / MOE, foncières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urbanistes / Archi / AMO / MOE, promoteurs</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinets de conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinets de conseil</li> </ul>

■ Acteurs publics

■ Acteurs privés

SCET - Compagnum, *Réussir son implantation industrielle*, Le guide du dirigeant, septembre 2022.



---

**NOUVEAUX ACTEURS, NOUVELLES PRATIQUES**

Le renforcement et le redéploiement des activités productives passent par l'émergence de nouveaux acteurs, de nouvelles méthodes et de nouveaux outils, de même qu'une remise au goût du jour d'outils et pratiques actuels.

Parmi les nouveaux usages, l'intensification de l'occupation du foncier productif arrive en tête dans une trajectoire Zéro artificialisation nette. Dans les modalités de vivre en ville, la question de la réintroduction des activités productives en bas d'immeuble d'habitation se pose avec l'arrivée de nouveaux intervenants sur le marché. On assiste aussi à un nouvel engouement pour les hôtels industriels et d'artisanat, qui s'étend sur l'ensemble de la métropole du Grand Paris. Cela se traduit par des opérations innovantes de mixité fonctionnelle avec l'introduction d'habitat au sein même de sites d'activités constitués.

Au sein des zones d'activités économiques, sous l'impulsion de la loi Climat et résilience du 22 août 2021, la recherche d'espaces à optimiser mobilise de nouvelles initiatives dans les territoires.

Les difficultés liées à la densification résident dans la capacité des parties prenantes à conserver les mêmes surfaces destinées aux activités existantes. Parmi les solutions figure la mutualisation des espaces.

Les activités productives se renouvellent en permanence, notamment sous l'impulsion des start-up. Ce renouvellement doit être accompagné, y compris chez les entreprises plus traditionnelles, afin d'évoluer pour monter en gamme. La présence d'anciens sites industriels délaissés permet notamment de développer une offre mêlant lieux d'innovation, d'incubation et de formation à côté de sites d'activités.

Le développement de la culture industrielle, avec le mouvement des *makers*, fait bouger les lignes du renouveau productif des territoires. Ce mouvement se matérialise depuis une dizaine d'années par un fort développement de nouveaux lieux, comme les tiers-lieux ou *fablabs*. Les métropoles sont les sites privilégiés d'incubation des start-up, qui seront peut-être les géants de demain. Ces start-up ont des besoins évolutifs et spécifiques, qui commencent à peine à être satisfaits avec l'arrivée de nouveaux acteurs telle l'entreprise Kickmaker. Le Collectif Startups Industrielles France vise à promouvoir le développement de lieux emblématiques, comme à Rotterdam où de véritables incubateurs participent à l'ancrage des start-up et les accompagnent dans leur processus d'industrialisation en leur proposant des solutions de parcours résidentiel.

**LISTE DES FICHES**

**L'intensification des usages**

- [Fiche n° 7](#). Base Commune ranime les rez-de-chaussée d'immeubles
- [Fiche n° 8](#). Réintroduire le concept d'hôtel productif dans les projets d'aménagement du Grand Paris
- [Fiche n° 9](#). Identifier parmi les sites en activité les potentiels de densification, la méthode de Bordeaux Métropole
- [Fiche n° 10](#). USIN à Lyon Parilly : la densification d'une ancienne friche du groupe Bosch
- [Fiche n° 11](#). La densification par la mutualisation, le cas du canton de Genève

**Favoriser la montée en gamme des entreprises productives**

- [Fiche n° 12](#). Bâtir des campus techno-industriels : la reconversion de la Fonderie à Mulhouse
- [Fiche n° 13](#). Développer des formations dans les métiers en tension : l'Iron Academy à Stains
- [Fiche n° 14](#). Mailler les territoires de tiers-lieux à vocation productive
- [Fiche n° 15](#). La manufacture collaborative d'ICI Montreuil
- [Fiche n° 16](#). Kickmaker aide les start-up à franchir le cap de l'industrialisation
- [Fiche n° 17](#). Des lieux emblématiques pour soutenir l'écosystème des start-up



Thierry Petit/L'Institut Paris Region

## FICHE N° 7

### **BASE COMMUNE RANIME LES REZ-DE-CHAUSSÉE D'IMMEUBLES**

Base Commune, foncière solidaire née de la volonté de deux coopératives le Sens de la Ville et Plateau Urbain, intègre les compétences d'ingénierie et de conseil. Partant du constat que la vacance commerciale des rez-de-chaussée représente un enjeu majeur pour l'animation de la vie de quartier, son objet principal est d'acheter et de gérer des rez-de-chaussée d'immeubles pour y installer des activités à impact social et/ou d'utilité locale quand la cherté des loyers locatifs exclut les projets d'intérêt collectif. Les occupants peuvent être des commerces, des ateliers d'artisans ou des associations. Elle assure également la commercialisation d'un lieu à la demande de tiers (collectivités, porteurs privés).

Elle intervient principalement en Île-de-France, à Grigny sur un ancien centre commercial, à Paris en rez-de-chaussée d'immeuble dans la ZAC Paris Rive Gauche, à Massy (ZAC Massy-Opéra) ainsi qu'à Montereau-Fault-Yonne, dans une ancienne agence bancaire, sur de l'occupation temporaire, ou encore à Fontenay-sous-Bois et à Champigny-sur-Marne pour

l'implantation de boutiques à impact social.

Cette foncière propose des loyers décotés, jusqu'à un tiers du prix du marché, ou progressifs à mesure que le projet de l'entreprise gagne en capacité de financement (augmentation du chiffre d'affaires). Les baux peuvent être de type traditionnel 3/6/9, assortis de clauses sociales ou consister en un bail dérogatoire. Base Commune reste propriétaire des locaux sur longue période (minimum douze ans) pour garantir l'impact social du projet, ce qui n'empêche pas la revente du local au porteur de projet à un prix encadré pour éviter la spéculation. Cette approche sociale se traduit aussi par la mise en place de critères de sélection des locataires basés sur l'impact social et local de leur projet, avec la volonté de créer un écosystème au sein du quartier. Le choix s'opère après une étude des besoins locaux, qui inclut en amont les acteurs du territoire (dont les collectivités).

La sélection des biens s'effectue prioritairement sur des programmes immobiliers neufs avec tous types d'acteurs immobiliers. Ceux-ci sont de plus en plus ouverts, voire volontaires, pour ce type de transaction, car ils ont conscience qu'intégrer un acteur à impact social à leur dossier de



Base Commune souhaite réimplanter des activités à impact social ou utilité locale en rez-de-chaussée d'immeuble.



Base Commune a travaillé main dans la main avec Plateau Urbain sur la sélection de nouveaux locataires, la gestion et l'animation des rez-de-chaussée de l'opération Bruneseau à Paris.

candidature apporte un « plus » lorsque l'appel d'offres ne comporte pas déjà une clause de ce type, avec des prix de cession plafonnés. Base Commune négocie ses prix de vente des rez-de-chaussée à un niveau garantissant l'équilibre financier des futures opérations. À l'avenir, elle envisage de racheter des locaux existants en lien avec les collectivités.

Base Commune vise en premier lieu de grands lots (de 1 000 à 1 500 m<sup>2</sup>) pour y soutenir des projets fonctionnant en cluster de façon à rentabiliser le lancement de l'opération et la mise en place d'un service de gestionnaire de sites, qui en garantit le bon fonctionnement. Cette foncière cible en premier lieu des territoires jugés difficiles en première couronne, notamment des quartiers de type Anru. Cela ne l'empêche pas d'intervenir en cœur de métropole comme à Paris, porte de la Villette.

Organisée en SAS Esus, Base Commune peut bénéficier de financements publics (Banque des territoires, France Active, Terre d'Innovation...) ainsi que privés (Caisse d'Épargne). Son objectif est de se développer partout en France avec le rachat de 3 000 mètres carrés par an, réservés en priorité à l'accueil d'artisans.

Base Commune fait partie d'un réseau informel d'acteurs œuvrant dans des champs différents, comme la foncière Bellevilles avec laquelle la foncière a participé à la commercialisation d'une ancienne banque en pied d'immeuble à Montereau, Village Vivants, qui intervient dans les espaces ruraux, ou encore Biens Communs, une foncière immobilière plus axée sur le logement. D'autres acteurs agissent avec le même esprit, comme le néerlandais Camelot Europe, qui sécurise des locaux vacants par l'occupation temporaire, My Korner Shop, qui propose une forme de financement participatif pour acquérir des locaux commerciaux tandis que l'opération 1 000 Cafés redynamise des villages ayant perdu leurs commerces en rachetant les murs et en garantissant une rémunération (Smic) pour les gérants de commerces nouvellement créés. ■



En collaboration avec la Ville de Champigny-sur-Marne et Marne-Au-Bois SPL, Base Commune a permis de revitaliser une boutique en plein centre-ville.

### Ressources complémentaires

- [Site web de Base Commune.](#)
- [Site web de Métropolitiques.](#)
- [David Rottmann et Valérie Strock-Huttepain, « Intervenir sur les rez-de-chaussée en ville : une action publique à enrichir », Métropolitiques, 24 mai 2021.](#)

## FICHE N° 8

### RÉINTRODUIRE LE CONCEPT D'HÔTEL PRODUCTIF DANS LES PROJETS D'AMÉNAGEMENT DU GRAND PARIS

Maintenir l'activité productive dans un contexte urbain s'avère de plus en plus difficile à mesure que les espaces dédiés à la production disparaissent et sont remplacés par d'autres fonctions. Pourtant on a vu dans le passé que des politiques volontaristes ont permis un relatif maintien des activités productives par la création d'hôtels industriels et artisanaux qui désignent des bâtiments multifonctionnels sur plusieurs niveaux, dont les loyers et surfaces sont adaptés aux PMI. Ces créations ont été possibles grâce à des politiques inscrites dans la durée, associées à des outils innovants, et qui ont su tirer profit de terrains anciennement industriels, disponibles sous forme de friches, ou qui se libéraient. Paris et Montreuil ont été à cet égard les deux communes franciliennes les plus en pointe dans ce domaine. Alors que l'enjeu du maintien de l'industrie et des activités productives revient sur le devant de la scène, le constat fait à l'époque reste le même aujourd'hui, mais désormais à l'échelle des zones urbaines franciliennes. Dès lors, des interrogations se font jour sur la nécessité de relancer une telle stratégie

en exploitant des friches industrielles encore présentes. Pour répondre aux standards actuels de l'activité productive, plus tertiaisée et plus en interaction avec d'autres activités, les modèles d'hôtel industriel, de centre d'activités de pointe (CAP) doivent être revisités, ainsi que le proposent certains acteurs de l'aménagement cités en référence.

#### **Les CAP de Montreuil jouent un rôle majeur dans le maintien des activités productives en ville**

Très tôt, la Ville de Montreuil a souhaité conserver le caractère ouvrier et industriel de son territoire, notamment les activités productives qui s'y trouvaient. Pour cela, la municipalité a utilisé le levier foncier à travers sa société d'économie mixte, la Semimo, afin de maîtriser l'usage et les prix du sol. Après une période très conservatrice de gel des terrains à vocation productive, une nouvelle approche, plus pragmatique, prend acte de la transformation de son tissu économique, avec la poussée du tertiaire et l'arrivée d'activités de moyenne et haute technologies. Il s'est agi dès lors d'organiser cette transformation spontanée sur des terrains disponibles avec les outils dont disposait la municipalité, tout en gardant de vue l'objectif d'une ville mixte. C'est ainsi que sont nés, dès 1986, les premiers centres d'activités de pointe (CAP), le premier dédié aux arts graphiques et offrant, à l'époque, des loyers inférieurs de moitié à ceux du marché. L'objectif était de rassembler des activités à dimension productive au sein d'un même ensemble immobilier pour limiter leur dispersion, réduire les nuisances pour la population alentour et offrir des prix plus attractifs pour l'occupant. Au total, soixante-cinq CAP et sites similaires ont été réalisés à Montreuil en une dizaine d'années, en tirant avantage des friches



Christophe Demontfaucon

existantes ou des terrains qui se libéraient à la suite de la désindustrialisation. Le destin de ces CAP a cependant évolué diversement au gré des souhaits des propriétaires ; certains étant devenus privés, tandis que d'autres restaient dans le giron public, avec dans ce cas une meilleure maîtrise de la vocation initiale.

### **Succès des hôtels industriels verticaux à Paris en réponse au manque de foncier économique**

À Paris, c'est à la suite du Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme de la Région d'Île-de-France de 1977 qu'est lancée une politique similaire de création d'hôtels industriels en s'appuyant aussi sur le vivier de sites communaux et de friches industrielles dispersés dans la capitale. Cette politique prenait à la fois acte du départ de la grande industrie, mais répondait aussi à la volonté de renouveler le tissu urbain, ce qui signifiait aussi exclure certaines activités non compatibles avec l'urbain dense. La forme même des hôtels industriels en étage participe aussi de cette sélection des activités. Afin de rendre possible ce type d'opération, la Ville de Paris a fourni le terrain, parfois gratuitement, aux aménageurs sélectionnés sous la forme de baux emphytéotiques de soixante-dix ans avec une clause de retour à l'issue de cette période. Les services de la Ville prennent une part active dans la facilitation du montage de l'opération, par exemple par la délivrance de permis de construire, et jusqu'à même aider les développeurs à sécuriser les premiers locataires.

Alors que plusieurs hôtels avaient été cédés à des acteurs privés, le constat a été fait que la vocation ainsi que les prix pratiqués n'étaient pas en adéquation avec l'objectif qui avait présidé à leur réalisation. De ce fait, la RIVP mène actuellement des opérations de rachat de ces sites.



Métropole 19 (Paris 19<sup>e</sup>) développé en 1988 propose 14 300 mètres carrés dans deux bâtiments parallèles sur cinq niveaux.

La Villa du Lavoir (Paris 10<sup>e</sup>) réalisée en 2019 offre 950 mètres carrés pour l'artisanat.



Le succès des hôtels industriels parisiens tient, pour les projets les plus récents, à une forte demande comme en témoignent des taux de vacance très faibles (4 %) ainsi qu'à une haute qualité des bâtiments grâce à la mise en œuvre de compétitions architecturales.

Aujourd'hui, trois emplois productifs parisiens sur dix sont localisés dans les hôtels industriels ou artisanaux. La RIVP détient, à ce jour, plus de 50 sites représentant 200 000 mètres carrés, dont six hôtels industriels et six hôtels artisanaux. Elle poursuit sa politique expansive avec l'objectif d'atteindre un patrimoine de 250 000 mètres carrés.

D'autres projets sont en cours tant intramuros que sur le périmètre du Grand Paris, à la demande des intercommunalités. On peut citer à Paris un projet de cité artisanale (boulevard Jourdain) de 4 000 mètres carrés sur quatre niveaux surmontés par des logements étudiants ou encore l'hôtel artisanal Bisson dans le 20<sup>e</sup> arrondissement avec 1 800 mètres carrés de locaux. Dans le Grand Paris, le projet de la Cité Fertile dans le futur écoquartier à Pantin au sein de l'ancienne Halle Papin offrira 1 700 mètres carrés en pépinière et 1 700 mètres carrés de locaux pour les acteurs de l'écoconstruction.

### Les acteurs

RIVP pour les hôtels industriels, SEM créée en 1923 et détenue à 85 % par la Ville de Paris.

Semimo (Ville de Montreuil) pour les CAP.

### Points de vigilance

La difficulté, pour ce type de locaux très bien situés, réside dans la capacité à conserver une vocation productive et maintenir des loyers acceptables.

Cela passe par une gestion, de long terme, qui soit rigoureuse sur le choix des occu-



pants et qui ne s'opère pas que sur des critères financiers. À ce titre, certains baux à construction de la RIVP prévoient déjà un processus d'agrément du candidat locataire par la Ville. ■

### Ressources complémentaires

- François Mohrt, *Fabriquer à Paris*, Apur, 2020.
- Thierry Petit, *Les lieux de l'industrie en Île-de-France*, 2016.
- [Le patrimoine industriel de la ville de Montreuil.](#)
- Syvil Architectures, « [Les hôtels productifs](#) », 2022.

## FICHE N° 9

### IDENTIFIER PARMIS LES SITES EN ACTIVITÉ LES POTENTIELS DE DENSIFICATION, LA MÉTHODE DE BORDEAUX MÉTROPOLE

Pour identifier les sites d'activités sous-utilisés, la Métropole de Bordeaux s'est appuyée sur le recensement et l'analyse de terrains, réalisés par a'urba, l'agence d'urbanisme de la métropole. Celle-ci a cartographié 19 zones d'activités de secteurs stratégiques, principalement au nord et à l'est de l'agglomération.

Ce travail de longue haleine, mené depuis 2013, a d'abord donné lieu à un atlas puis récemment à une application en ligne permettant de visualiser les zones en question sous différents angles. Les observations aériennes ont été complétées par des relevés sur le terrain ainsi que par des données issues des services fiscaux (base MAJIC), permettant l'identification des propriétaires, indiquant les modes d'occupation du sol et fournissant des informations sur les déclarations des surfaces de plancher, le nombre des niveaux de construction, l'année de l'édification, etc.

L'approche cartographique a permis de définir un ratio synthétique de densité d'occupation à l'échelle des zones (coefficient d'emprise au sol) en plus des éléments sur les surfaces de plancher ainsi qu'une qualification de la qualité du bâti selon trois catégories (vétuste, ancien, récent) comme le montre la figure 1.

Le coefficient d'emprise au sol est ensuite comparé à la moyenne des sites similaires afin de déterminer si la zone est théoriquement sous-occupée.

Sur la base d'une liste de zones sous-occupées, a'urba a mandaté un bureau d'études afin qu'il prenne contact avec les entreprises sur place pour mieux comprendre l'organisation de leur activité et leurs besoins, mais aussi proposer de mutualiser les équipements.

Dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt « Aire », Bordeaux Métropole a souhaité mobiliser une partie de ces terrains pour y mener des actions de densification, en particulier sur le site de Cheval Quancart.

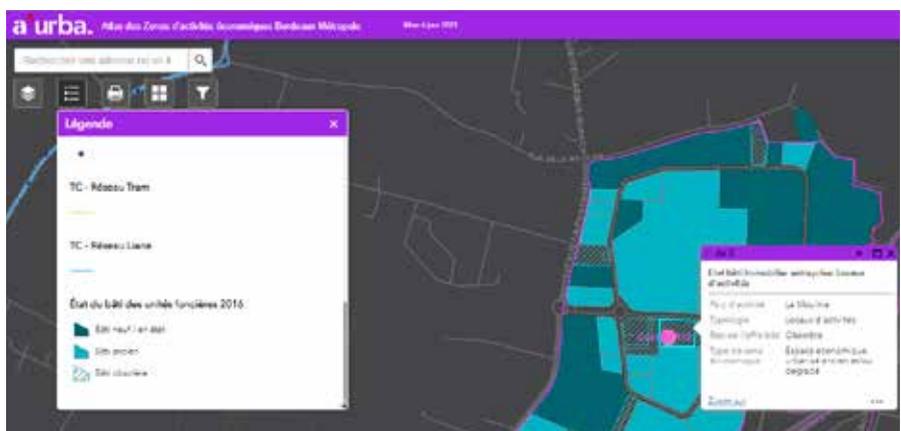


Fig. 1 Capture d'écran d'une des fiches réalisées par a'urba.

Source : IGN, Esri, HERE, Garmin, GeoTechnologies, Inc., USGS/Esri, HERE

## D'autres exemples en France et à l'international

Audiar, l'agence d'urbanisme de Rennes, a mené une action similaire de recensement (20 sites) représentant un quart des espaces d'activités économiques de la métropole en y introduisant des critères de densité d'emploi.

L'AURG, l'agence d'urbanisme de la région grenobloise a réalisé un travail approfondi sur la zone d'activités économiques de Saint-Égrève afin d'évaluer la constructibilité maximale en fonction de critères physiques et diverses contraintes réglementaires. Sur 25 hectares de foncier, l'étude a identifié 50 000 mètres carrés mobilisables, soit 20 % de la surface.

De son côté, le *borough* de Bexley dans le Grand Londres a mené en mai 2021 une étude sur l'intensification de ses espaces industriels, définie ici comme l'augmentation des espaces d'activités par site et l'intensification de leur occupation. L'étude a pour objectif de fournir des guides sur l'intensification des sites industriels, qui seront intégrés au *Supplementary Planning Document* du Grand Londres en vue d'aider les développeurs à maximiser l'usage du foncier à vocation industrielle.



a'urba

### Points de vigilance

Un lourd travail de recensement est toujours nécessaire.

Les sources statistiques disponibles ne sont pas suffisantes et une connaissance du terrain est essentielle.

Déterminer qui prend en charge la mise à jour des informations. ■



a'urba



a'urba

### Ressources complémentaires

- [Portail cartographique de l'a'urba.](#)
- Jérôme Malle, « Les zones d'activités de Rennes Métropole. L'optimisation du foncier économique et l'identification des gisements théoriques », *Note n° 2*, Audiar Rennes, septembre 2021.
- AURG, « [Optimisation et recomposition du foncier économique : étude d'une ZAE à Saint-Égrève](#) », Grenoble, octobre 2021.
- London Borough of Bexley, "[Industrial Intensification Study, Public Consultation Draft](#)", May 2021.



### USIN À LYON PARILLY : LA DENSIFICATION D'UNE ANCIENNE FRICHE DU GROUPE BOSCH

La Métropole de Lyon s'inscrit depuis de nombreuses années dans une volonté forte de maintien et de développement de son tissu industriel, qui se traduit par la mise en place dès 2009 du Schéma d'accueil des entreprises couvrant l'agglomération. Ce schéma se décline ensuite dans les documents d'urbanisme, notamment le Plan local d'urbanisme intercommunal (PLUI) avec la création d'une catégorie « industrie » (UEi1) permettant de sécuriser les sites à vocation industrielle et d'éviter leur changement de destination (en bureaux par exemple).

Forte de ces outils, la Métropole dispose d'un pouvoir de négociation sur les acteurs de l'industrie et les propriétaires de foncier industriel lors de cession de tout ou partie de site. Elle entretient par ailleurs un dialogue permanent avec les principaux propriétaires, ce qui permet de détecter très tôt tout projet de cession foncière.

Lorsque le propriétaire s'engage volontairement dans ce processus coopératif, la Métropole propose une offre d'accompagnement en ingénierie pour réduire les charges, un soutien pour élaborer le projet du futur site et l'organisation d'appels à projets pour le porter. C'est ainsi qu'a émergé le projet USIN sur l'ancien site de Bosch Rexroth à Lyon Parilly.

L'entreprise Bosch, qui occupe une parcelle d'une vingtaine d'hectares, contacte la Métropole dans le cadre d'un Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Elle souhaite être accompagnée dans un projet de cession de 11 hectares de foncier correspondant à l'emprise de son usine Rexroth de pompes à injection, qui venait de fermer, afin d'y redéployer de l'emploi. Le projet USIN éla-

boré avec le directeur du site Bosch voit ainsi le jour afin de redévelopper des activités industrielles pour en tirer profit. Le site de 11 hectares comprend divers bâtiments industriels sur 30 000 mètres carrés, dont une halle (11 000 m<sup>2</sup>).

Bosch opère une mise en concurrence de plusieurs projets d'aménagement sur la base d'une consultation restreinte de promoteurs et de la SERL, société d'aménagement du Grand Lyon, et avec l'appui de la Métropole dans le cadre d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO).

Le projet de la SERL est retenu. Il comprend la rénovation de 30 000 mètres carrés de bâtiments existants et la construction de 30 000 mètres carrés supplémentaires pour accueillir à terme 1 000 emplois industriels sur ce site.

La SAS USIN est alors créée, pour mener à bien ce projet, conjointement par la SERL, la Banque des territoires et la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes. La SERL souhaite rester propriétaire des terrains et des locaux et envisage de redévelopper le site, y compris par des constructions nouvelles. Après une dépollution préalable assurée par Bosch sous le pilotage de la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement, la SERL acquiert les terrains pour 15 millions d'euros, un an et demi après l'accord avec la Métropole.

La programmation porte sur l'accueil d'activités innovantes, start-up, TPE et PME produisant en petite et moyenne séries et activités de prototypage. Elle comprend aussi La Ruche Industrielle, espace de rencontre et de partage, qui abrite aussi un accélérateur de projets (programme BOOS-TART) et un site de *coworking*. Les entreprises accueillies sont toutes locataires dans le cadre de baux commerciaux classiques, mais aussi de baux précaires pour start-up ou entreprises à la recherche de solutions de court terme.

### Les porteurs du projet

Bosch, ancien propriétaire du site.

La Métropole de Lyon.

USIN, propriétaire du site, qui assure le développement et la gestion avec pour actionnaire: SERL (société d'équipement et d'aménagement du Rhône et de Lyon, 41,86 %), la Banque des territoires (40,14 %) et la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes (18 %).



Le site USIN à Lyon Parilly.

### La situation du site USIN aujourd'hui

Le site USIN accueille début 2024 quelque 440 emplois. Entre 2019 et 2023, il a hébergé l'entreprise Symbio, une co-entreprise entre Faurecia et Michelin, fabricante de piles à combustible pour véhicules. Celle-ci a eu pour particularité d'occuper temporairement la grande halle pendant quatre ans. Avec 3 500 mètres carrés, à son arrivée en 2019, elle s'est progressivement déployée sur l'ensemble de la halle (11 000 m<sup>2</sup>) à mesure qu'elle grandissait. Symbio a emménagé en décembre 2023 dans sa gigafactory de Saint-Fons, près de Lyon, le plus grand site intégré de production de piles à combustible en Europe et emploie actuellement 750 salariés. Depuis novembre 2023, USIN dispose de deux nouveaux bâtiments (10 000 m<sup>2</sup>) d'espaces productifs représentant un investissement de 13,5 millions d'euros.



Symbio a occupé temporairement une halle de 10 000 mètres carrés au sein du site USIN.

### Facteurs de réussite

La négociation et l'implication du propriétaire constituent les clés de réussite du projet, de même qu'un classement au PLUI restrictif et une forte volonté politique de conserver une vocation industrielle au site, qui a permis de maintenir un prix d'acquisition du foncier raisonnable. ■



La Ruche Industrielle est implantée au sein d'un espace de services partagés.

#### Ressources complémentaires

- [Site web d'USIN.](#)
- [Site web de la Métropole de Lyon.](#)
- [Site web de La Ruche Industrielle.](#)

## FICHE N° 11

### LA DENSIFICATION PAR LA MUTUALISATION, LE CAS DU CANTON DE GENÈVE

Très tôt, le canton de Genève en Suisse a été confronté au manque de foncier et à une compétition croissante entre différentes affectations et activités. Dès les années 1960, celui-ci imagine un concept de zone d'affectation protégée dédiée aux secteurs industriel et artisanal, d'abord dans un périmètre spécifique puis, dans les années 1990, étendu à un ensemble de zones couvrant 3 % du territoire, soit aujourd'hui environ 800 hectares. Pour s'assurer de la maîtrise foncière de ces terrains, le canton de Genève met en place un droit de superficie, équivalent au bail emphytéotique français, sur les terrains confiés à la gestion de ce qui deviendra la Fondation pour les terrains industriels de Genève (FTI), foncière créée à cette occasion.

La FTI, fondation immobilière de droit public, est financée exclusivement par les revenus des baux emphytéotiques et les revenus locatifs de son parc immobilier. À ce jour, la FTI possède des missions de gestion et d'équipement sur la quasi-totalité des 800 hectares réservés aux activités industrielles et artisanales, et valorise les 212 hectares qu'elle détient en pleine propriété. Pour ces sites accueillant quelques grands groupes industriels, mais aussi des artisans et la petite industrie repoussés hors des zones urbaines, la question de l'optimisation du foncier se pose alors que la demande d'espace se fait croissante dans une région très contrainte.

Pour y répondre, la FTI met en œuvre la densification par la verticalisation et offre des services (commerces, restauration, activités de loisirs) en tirant parti de contraintes différentes par rapport aux activités productives, comme installer un

restaurant en *rooftop* d'un hôtel d'activités pour réserver le rez-de-chaussée aux activités lourdes. Cela peut également passer par l'introduction d'activités de bureaux soit au sein d'hôtels d'activités existants en étage, soit en juxtaposition des activités productives, grâce à la création d'un nouveau régime de zone d'activités mixtes (secteurs secondaire et tertiaire). Une autre voie plus originale passe par la mutualisation des espaces entre plusieurs entreprises productives, qu'il s'agisse de services ou de locaux directement en lien avec leurs activités. Trois exemples en cours de réalisation illustrent différentes méthodes mises à l'œuvre pour y parvenir.

#### Mutualisation des équipements et de certains espaces entre deux sociétés

Lors d'un besoin de relocalisation exprimé par deux entreprises du canton, la FTI leur a proposé un terrain disponible de 8 000 mètres carrés : une superficie deux fois plus petite que celle qu'elles occupaient précédemment. Pour réussir cette prouesse et leur faire accepter cette relocalisation, la FTI a mené un long travail de concertation et de construction avec ces deux entreprises qui par ailleurs entretenaient des liens commerciaux et avaient des synergies sur un projet immobilier. Le résultat de ce long processus (trois ans) a été la signature d'un accord et d'un permis



Vue aérienne, de la zone industrielle et artisanale de Plan-les-Quartes.



de construire pour un bâtiment commun séparé en deux parties, mais disposant d'une zone logistique commune dotée d'une grue de chargement utile aux deux entreprises. Cette mutualisation a permis de limiter leur emprise spatiale respective et d'économiser sur les investissements en matériel et frais de fonctionnement.

### **Une coopérative industrielle pour un projet immobilier commun**

La FTI a dû aussi traiter les demandes d'établissements désirant se réimplanter sur une des zones qu'elle gère. Ces entreprises souhaitaient rester proches les unes des autres, car elles menaient plusieurs chantiers ensemble. Cependant, elles n'avaient pas les moyens, séparément, de financer leurs propres locaux qui nécessitaient un apport trop élevé, et face à des banques qui se montraient frileuses pour ce type de projet. La possibilité de mettre en place une coopérative industrielle a permis de lever cet obstacle grâce à une garantie de 30 % du montant de l'investissement par la FTI, ce qui a permis de sécuriser les financements bancaires. En outre, la FTI a apporté son expertise en matière immobilière et juridique pour assurer le montage de ce projet qui devrait abriter une vingtaine de PME à terme.

### **Une mutualisation obligée des voiries d'accès**

À la suite d'une modification du règlement d'une zone dont elle n'est pas propriétaire, la FTI a imposé à des propriétaires privés de s'entendre sur la création d'une voie d'accès unique en lieu et place des différentes voies existantes. Cette mutualisation, dont le protocole vient d'être signé, permettra de dégager du foncier pour un projet commun de stationnement en silo.

### **Facteurs de réussite/ points de vigilance**

Une maîtrise foncière, à long terme, qui garantit un maintien de la vocation productive et des loyers pratiqués.

La confiance des entreprises envers la FTI qui travaille avec elles depuis soixante ans et qui connaît bien leurs besoins, y compris leur fonctionnement.

Des compétences internes à la FTI sur des domaines clés comme l'architecture, l'immobilier, les montages financiers et juridiques, notamment des avocats qui établissent confiance et crédibilité auprès des industriels.

Le projet de mutualisation doit bien intégrer en amont les divers aspects pratiques : modalités d'usage et entretien des biens et équipements, obligations et droits des partenaires lorsqu'un des porteurs disparaît, modalités de cession du bien... ■

#### **Ressources complémentaires**

- [Site web de la FTI.](#)
- [Entretien avec Guillaume Massard, directeur général de la Fondation des terrains industriels de Genève.](#)
- [Règlement sur les zones industrielles et d'activités mixtes \(RZIAM\).](#)
- [Loi générale sur les zones de développement industriel ou d'activités mixtes \(LZIAM\).](#)

## BÂTIR DES CAMPUS TECHNO-INDUSTRIELS : LA RECONVERSION DE LA FONDERIE À MULHOUSE



Le quartier de la Fonderie à Mulhouse occupe une vingtaine d'hectares à proximité du centre historique de la ville et de la gare. Il hébergeait autrefois des activités industrielles lourdes (fonderie, fabrique de locomotives dès 1826, mécanique, fabrique de turbines marines) puis s'est fortement désindustrialisé entraînant l'abandon progressif et la détérioration des bâtiments (ou leur occupation par des activités à faible valeur ajoutée). À mesure que les activités de la SACM déclinèrent, la Ville rachetait le foncier à l'entreprise.

En 1997, la Ville a acquis 11 hectares de foncier et 70 000 mètres carrés de locaux, dont elle a transféré la propriété à l'Agglomération au moment de sa création. En 2005, à l'occasion du départ du finlandais Wärtsilä, fabricant de turbines pour navires, Mitsubishi Heavy Industry Equipment Alsace a racheté les locaux sous bail emphytéotique en accord avec la Ville, qui est devenue propriétaire du foncier, afin de conserver la vocation économique du site. Le nouvel occupant a ainsi optimisé son emprise foncière pour libérer de l'espace.

Le site est pour partie valorisé par la Ville en 2007 avec l'emménagement de la faculté des sciences économiques, sociales et juridiques de l'université de Haute-Alsace dans une ancienne halle, entièrement

remise à neuf et est devenue le campus universitaire de la Fonderie. Cependant, il n'existe pas de projet d'ensemble susceptible d'occuper tout l'espace disponible, car la volonté politique est de conserver sa vocation économique.

Il faut attendre 2013 avec l'émergence d'un projet privé de création d'un village numérique au service de la transformation industrielle, qui rencontre une volonté politique forte, pour lancer une dynamique territoriale de renouveau industriel. Le projet, baptisé KMØ, a bénéficié du soutien du pôle métropolitain Strasbourg Mulhouse, qui l'a inscrit au concours French Tech, lancé en 2015. Sa labellisation a ouvert la voie aux financements de la Région, de l'État et de l'Union européenne. D'autres projets restés dans les tiroirs ont ressurgi, comme la Maison de l'Industrie de l'UIMM, un centre de formation aux métiers de l'industrie, ouvert en 2021, doté d'une usine-école 4.0 ainsi que le projet de relocalisation du Centre technique des industries mécaniques à l'étroit dans les locaux du Technopole de Mulhouse. Tous deux ont tiré parti de la présence de vastes bâtiments industriels existants qu'ils ont réhabilités pour leurs besoins.

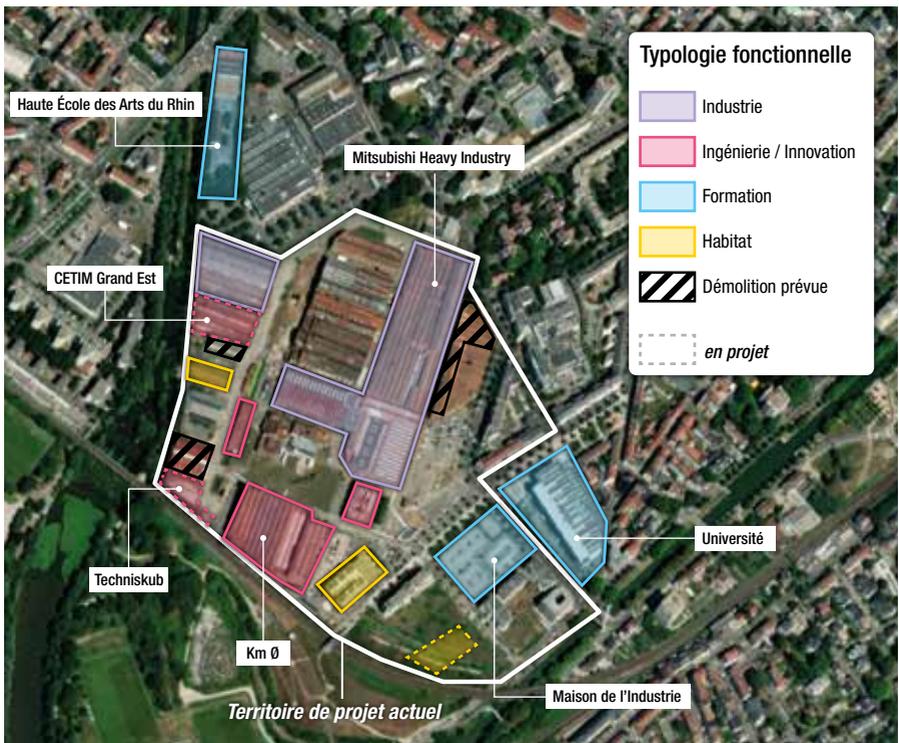
Des projets privés sont en cours avec l'installation de la société d'ingénierie Nodarius (350 salariés) et celle d'une entreprise de design industriel, qui viennent compléter l'écosystème. On compte aussi un projet de relocalisation du *fablab* le Technistub à destination des TPE/PME. La Fonderie forme ainsi un écosystème où se côtoient industriels, entreprises du numérique et organismes de formation au métier du numérique (Epitech, École 42, la Ligne Numérique, Cnam...). L'ensemble du site est désormais occupé ou fait l'objet de projets en cours de réalisation.

Le renouveau de ce vaste espace industriel a permis une accélération de la requalifi-

**PLUS DE 50 BONNES PRATIQUES**  
POUR FACILITER LE RETOUR DE L'INDUSTRIE EN VILLE



Aitut-Sud Alsace



© L'INSTITUT PARIS REGION, 2023  
Source : L'Institut Paris Region ; Crédits : ArcGis Esri, Maxar Microsoft

cation du quartier, qui s'inscrit dans un projet plus global de Nouveau Programme national de renouvellement urbain (NPNRU) devant se poursuivre jusqu'en 2027. À terme, il intégrera différentes fonctions urbaines (habitat, sites industriels et de formation) avec à la clé plus de 1 000 emplois, dont 150 créations.

### Les acteurs

Mulhouse Alsace Agglomération et la commune de Mulhouse (à l'origine du projet d'écosystème industriel) détentrices du foncier après rachat.

Acteurs privés : Mitsubishi Heavy Industry Equipment Alsace, qui a cédé une partie de son foncier, KMØ, l'UIMM...

Cetim Grand Est, à l'origine du projet Technocentre.

### L'histoire du site

- 1826 : première activité industrielle lourde.
- Années 1970, déclin de l'activité industrielle.
- 1997 : rachat du foncier par la Ville.
- 2005 : départ de Wårtsilå, reprise par Mitsubishi Heavy Industry Equipment Alsace.
- 2007 : création du campus universitaire de La Fonderie.
- 2013 : émergence du projet privé KMØ.
- 2015 : candidature retenue au label French Tech.
- 2018 : ouverture de l'atelier habitat (lofts) et hébergement de 10 entreprises dans un bâtiment de 1886 réhabilité.
- 2019 : ouverture de KMØ (11 000 m<sup>2</sup>) dédié à l'innovation, l'entrepreneuriat, la formation (Epitech, Cnam, École 42), 600 personnes. Le site est plein depuis 2022.
- 2021 : création du Technistub, *fablab/makerspace* de Mulhouse.

### Le financement

À ce jour, les dépenses engagées (80 % du programme) représentent 131,1 millions d'euros, dont 6,3 millions pour l'achat du foncier. La contribution du secteur public représente 40 % des dépenses (investissement et fonctionnement), dont 27 millions d'euros pour l'Agglomération et la Ville de Mulhouse et 19,5 millions euros en provenance du Feder, PPA, Anru, FNADT, Fonds Friches, CPER, Région et Département.

### Points clés de la réussite

Une volonté politique forte et continue, liée à un projet privé local.

Un site à fort potentiel, qui bénéficie de la proximité immédiate de la ville et de la gare. Une forte implication financière de la collectivité dans le renouvellement du site (près de 27 M€) et son portage foncier (6,30 M€).

Un montage original permettant de découpler le bâti du foncier, propriété publique. Une volonté de s'appuyer sur le patrimoine existant avec une préservation et une restructuration des bâtiments les plus emblématiques. ■

### Ressources complémentaires

- [Campus des métiers et des qualifications Industries du futur et numérique \(université de Haute-Alsace\).](#)
- [Ville de Mulhouse, « Nouveau Programme de renouvellement urbain », dossier de presse, novembre 2020.](#)

## **FICHE N° 13**

### **DÉVELOPPER DES FORMATIONS DANS LES MÉTIERS EN TENSION : L'IRON ACADEMY À STAINS**

Les écoles de production, lointaines héritières des ateliers d'apprentissage de l'industrie Boisart fondés à Lyon en 1882, comptent 44 établissements en France, dont trois en Île-de-France (l'Iron Academy à Stains, l'Icam Paris-Sénart, la ferme-école Graines d'Avenir à Magny-les-Hameaux). Par ailleurs, en régions, 17 projets sont en cours de développement.

#### **Qu'est-ce qu'une école de production ?**

Rassemblés au sein de la Fédération nationale des écoles de production, créée en 2000, ces établissements proposent une formation gratuite destinée à un public d'élèves en décrochage scolaire pour lequel les formations traditionnelles ne sont pas adaptées. Ces structures répondent aussi aux besoins des entreprises locales sur des profils de métiers industriels en tension. Écoles privées hors contrat, gérées par des organismes à but non lucratif<sup>20</sup>, elles se distinguent des formations traditionnelles des filières professionnelles par les contenus de leurs formations (répondre aux besoins spécifiques en recrutement des entreprises au plus près du bassin d'emploi) et par leur caractère très pratique, axé sur le « faire », avec un accent sur la transmission des savoir-faire. Cela se traduit par deux tiers du temps en atelier (25 h) pour un tiers du temps en cours au lycée. Ces structures ont aussi pour but de former des jeunes immédiatement opérationnels grâce à l'intégration de la culture d'entreprise pendant la formation (35 h/semaine, travail sur commandes réelles, relation avec la clientèle, travail sur le savoir-être...).

#### **Comment naît un projet ?**

Les écoles de production représentent une solution pour des territoires marqués à la fois par la présence de populations en décrochage scolaire et des entreprises industrielles ayant des besoins de recrutement non satisfaits dans un rayon n'excédant pas 50 kilomètres. Elles naissent sous l'impulsion de porteurs de projet, que ce soit un groupement d'entreprises ou leurs représentants (CCI, syndicat professionnel), un territoire qui souhaite mettre en place des formations appropriées à des populations en échec scolaire ou encore une association qui cherche à financer un projet scolaire. Le porteur de projet est accompagné par la fédération dans la maturation de son projet et l'identification de partenaires potentiels.

Une étude d'opportunité préalable permet de vérifier l'intérêt du projet pour le territoire et sa compatibilité avec l'offre existante avant son lancement. La pérennité de ces formations est cependant dépendante de celle du tissu industriel alentour.

#### **Un financement privé et public**

Les écoles de production de statut privé hors contrat ne reçoivent aucune subvention de l'Éducation nationale : c'est l'établissement qui recrute et rémunère ses enseignants. La nécessité de disposer d'un parc de machines et d'outils spécifiques confère au mécénat un rôle essentiel, en particulier pendant la phase d'investissement. Selon la Banque des territoires, qui apporte son soutien en ingénierie, ce budget s'élève entre 0,5 et 1,2 million d'euros. Les dépenses de fonctionnement sont en

20. Selon leur statut légal spécifique : « Les écoles de production sont des écoles techniques privées reconnues par l'État au titre de l'article L. 443-2, gérées par des organismes à but non lucratif. », Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, article 25.

moyenne couvertes à 50 % par les recettes tirées des commandes réelles et pour partie par l'appui de la Région et de l'État.

### **L'école de production de Stains: l'Iron Academy**

Inaugurée en septembre 2021 à Stains (Seine-Saint-Denis), l'Iron Academy représente un cas particulier parmi les écoles de production puisqu'elle est issue d'une action initiale conjointe de la Fondation TotalEnergies et de la Fédération des écoles de production. Des acteurs privés et des collectivités ont rejoint le projet dans un second temps. L'Iron Academy propose un CAP métallier en deux ans, pour des élèves de 15 à 18 ans, en réponse aux besoins des entreprises du quart Nord-Ouest francilien. Installée au sein du campus des métiers de demain de la Fondation TotalEnergies Industreet, l'école occupe un

local de type industriel de 1 000 mètres carrés, loué à la fondation pour un bail de dix ans (les deux premières années sont gratuites et les huit suivantes à un prix inférieur au marché). L'école est dotée de dix machines avec un investissement d'un million d'euros. Pour sa première promotion, elle a formé neuf jeunes qui ont appris à répondre à des commandes réelles données en sous-traitance par les entreprises partenaires (Enzyme Design, Metal System, Turpin Longueville, Sekatol, Sepelco...), des particuliers et des collectivités (Le Bourget). Les élèves ont ainsi pu travailler sur des projets de prototypage ou des petites séries, comme une marquise, un escalier, plusieurs portails ou portes, du mobilier urbain, une œuvre d'art en métal en conditions réelles. Ces commandes permettent de financer un tiers des coûts de fonctionnement de l'école.



## **Un fort développement attendu en Île-de-France**

Les écoles de production ont connu une forte progression depuis 2018 avec la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018 et l'appui du ministère de l'Industrie. Et leur expansion est appelée à se poursuivre en Île-de-France, notamment grâce au partenariat signé avec la Région (aide financière à l'investissement et au fonctionnement), avec l'ambition d'ouvrir 17 nouvelles écoles. À ce titre, les porteurs de projet franciliens, qui souhaitent être accompagnés, peuvent s'adresser directement à la fédération.

### **Les partenaires**

La Fondation TotalEnergies (location des locaux à bail inférieur au prix du marché, financement à 50 % du coût des machines). L'État par le biais des aides du plan France Relance (50 % du coût des machines, un tiers du coût de fonctionnement, y compris la location des locaux).

La Région Île-de-France (un tiers du coût de fonctionnement, y compris la location des locaux).

L'EPT Plaine Commune, les Villes de Stains et Pierrefitte (membres du conseil d'administration, soutien à travers leur service jeunesse, mission locale et lien avec les associations).

### **Points de vigilance**

La question de l'identification puis de l'accès à des locaux adaptés et financièrement accessibles à ces structures est souvent centrale dans les projets, avec pour triple contrainte un local adapté à l'accueil du public, accessible en transports en commun pour un public jeune et peu mobile et un local adapté à l'accueil de machines. Les collectivités jouent souvent un rôle central sur ce point. ■



Iron Academy

### **Ressources complémentaires**

- [Site web de l'Iron Academy.](#)
- [Site web de la Fédération nationale des écoles de production.](#) Contact : M. Clément Dusart : [cdusart@ecoles-de-production.com](mailto:cdusart@ecoles-de-production.com)
- [Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel – article 25.](#)

## FICHE N° 14

### MAILLER LES TERRITOIRES DE TIERS-LIEUX À VOCATION PRODUCTIVE

La réindustrialisation doit pouvoir s'appuyer sur un réseau de lieux ayant pour vocation de diffuser la culture du « faire » auprès du public et d'accompagner les artisans et PME vers de nouvelles technologies et des modes de production ayant une dimension plus soutenable.

Les tiers-lieux de production répondent à ces deux objectifs. Leur déploiement sur le territoire est soutenu par les pouvoirs publics tant au niveau national que régional. Au niveau national, France Tiers-Lieux dans son dernier rapport rappelle que 49 % des tiers-lieux en France proposent une activité qui participe directement à la fabrication et à la production. Il s'agit d'ateliers artisanaux partagés (19 %), d'ateliers de fabrication numérique, de *fablabs* ou encore de *makerspaces*. Ces tiers-lieux offrent des prestations permettant le développement de fabrications locales avec des productions de petite série.

Ces lieux sont d'abord dédiés à la transmission et à la diffusion des savoir-faire pour 87 % des cas et dans une moindre mesure à la fabrication pour répondre à des besoins locaux.

Ces modes de production ont en commun d'être à échelle urbaine et permettent de repenser la fabrication autour d'un modèle de proximité, ouvert à tous, qui tend à réduire les contraintes logistiques d'approvisionnement ou de distribution, dans une logique de réduction des impacts écologiques ; un nouveau modèle proposant une solution de remplacement aux grands pôles industriels, à l'éclatement des chaînes de production ou à la mondialisation, qui veut réinterroger le rapport de chacun à la fabrication d'objets, à leur usage et à leur consommation.

Le public, qui fréquente ces lieux, est avant tout constitué d'amateurs (75 %), d'associations, de travailleurs indépendants et, dans une moindre mesure, d'artisans locaux (selon 48 % des tiers-lieux) et d'entreprises locales (selon 33 % des tiers-lieux). Ces tiers-lieux de production sont particulièrement sollicités par les milieux



de l'art et de la culture ainsi que par l'économie sociale et solidaire, dont de nombreux tiers-lieux sont issus.

Ainsi ces sites participent en premier lieu à la diffusion de la culture technique auprès du grand public et à des publics professionnels. La composante formation est donc essentielle pour ce type de projet pour lequel les acteurs de la formation sont des partenaires.

### **Que trouve-t-on dans les tiers-lieux ?**

Pour 83 % d'entre eux, les tiers-lieux productifs proposent des outils d'impression 3D, pour 53 % des activités de réparation et de réemploi (avec des matériauthèques) tandis que 38 % proposent des prestations et matériels liés à la menuiserie et à l'artisanat en général (découpe laser, atelier de couture, brodeuse numérique...).

### **Produire en réseau, le modèle de la fabrication distribuée**

Les tiers-lieux à vocation productive peuvent aussi participer de la réémergence de systèmes de fabrication distribuée. Ces systèmes de production reposent sur la

mise en réseau et le partage de ressources, de compétences et de capacités de production. L'objectif est de permettre la conception, la fabrication et la distribution de produits à l'échelle locale, au plus près des besoins, tout en bénéficiant de savoirs et savoir-faire d'un réseau élargi. La crise sanitaire a révélé la capacité à faire de larges écosystèmes d'acteurs, tiers-lieux et *makers*, et leur agilité à produire des biens localement, rapidement, pour combler des besoins urgents en produits médicaux. Ils ont su s'organiser pour créer des chaînes de solidarité de production de proximité entre professionnels de santé, *fablabs* ou ateliers équipés de machines numériques. Ils ont pu ainsi fournir près de 5 millions d'unités, masques, visières, valves, pousse-seringues...

L'État poursuit sa politique de soutien aux tiers-lieux, avec pour ambition le développement ou la labellisation de 500 « manufactures de proximité », avec en moyenne un apport de 250 000 euros de subvention par projet. Opéré par l'ANCT, le dispositif lancé en 2021 a débuté par une phase initiale de préfiguration confiée à France



Tiers-Lieux afin de s'inspirer de modèles existants ou en développement. En 2022, au terme de trois appels à manifestation d'intérêt, on compte 160 manufactures de proximité, dont 61 lauréates en 2022. Son action porte sur un appui en ingénierie de projet (sélection des acteurs clés, implication des acteurs économiques, structuration du modèle économique et juridique, de l'aménagement de l'investissement matériel et de la gouvernance). Les porteurs de projet bénéficient en outre d'un programme de formation.

En Île-de-France, la politique régionale de soutien aux tiers-lieux affichait l'ambition de créer 1 000 tiers-lieux en 2021, dont une majorité en milieu rural et périurbain. Elle compte 1 030 tiers-lieux en 2022, dont 125 (12 %) ont une dimension productive (hors pépinière et incubateur). La Région a ainsi soutenu 161 créations depuis 2016. Celle-ci cible prioritairement les lieux de reconquête économique pour ses aides délivrées dans le cadre d'appels à projets annuels. L'appui régional s'adresse à tout type de porteur de projet (association, entreprise, collectivité, centre de formation...). Il prend la forme d'un apport allant jusqu'à 40 % des dépenses d'investissement (aménagement des locaux, mobilier, machines et équipements industriels, équipements informatiques et logiciels, frais d'études) avec un montant maximum de 200 000 euros. Ces montants sont fortement majorés en zone de revitalisation économique.

### Points de vigilance

La limite des tiers-lieux productifs tient dans leur capacité à proposer du matériel et des compétences de niveau industriel. De ce fait, ils répondent plus difficilement à une demande émanant des PME industrielles. L'émergence et la viabilité de projets hors de la zone dense restent complexes. ■



Fablab Descartes



Eric Mérenoy / Fablab Descartes



### Ressources complémentaires

- [France Tiers-Lieux, Nos territoires en action : dans les tiers-lieux se fabrique notre avenir, rapport 2021.](#)
- [Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, « Manufactures de proximité : 100 manufactures lauréates, 61 manufactures nouvellement labellisées », juillet 2022.](#)
- [Carine Camors, Frédéric Prévost, Tiers-lieux et Covid-19 en Île-de-France. Résultats de l'enquête 2021 sur l'impact de la crise sanitaire, juin 2022.](#)
- [SmartWork, plateforme régionale pour trouver un tiers-lieu ou un espace de coworking.](#)
- [« Travailler autrement, à la découverte des tiers-lieux franciliens », monographies et interviews de Carine Camors, 2023.](#)

## FICHE N° 15

### LA MANUFACTURE COLLABORATIVE D'ICI MONTREUIL

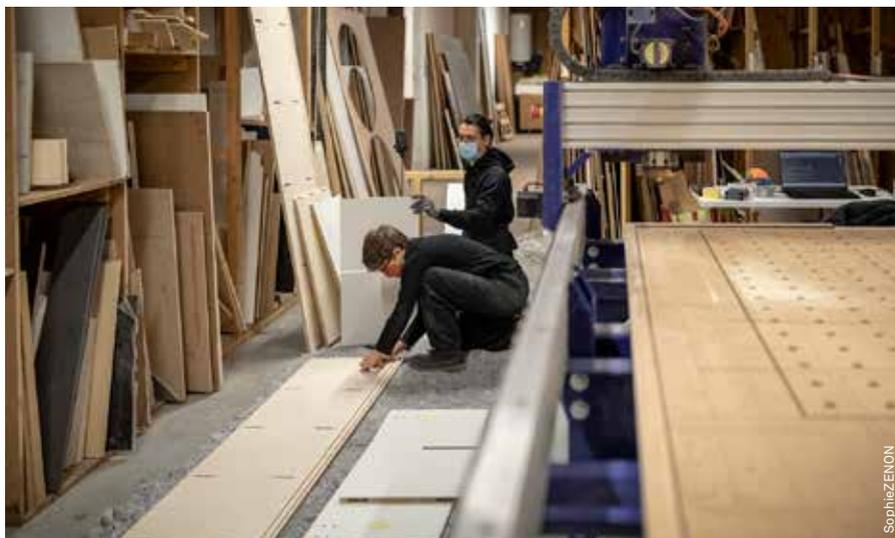


ICI Montreuil est une initiative privée née du souhait de ses deux cofondateurs d'offrir un lieu à destination des artisans, designers et entrepreneurs de la production et de réintroduire l'artisanat de production au cœur de la ville. La manufacture, ouverte en 2012, est installée sur le site d'une ancienne usine de matériel électrique à Montreuil en Seine-Saint-Denis, dans un local de 1 800 mètres carrés sur deux niveaux. Elle a accompagné plus de 600 résidents depuis son installation.

Tiers-lieu de production et incubateur de projets, les entrepreneurs du « faire » peuvent y trouver un ensemble de services qui leur permet de développer leur activité économique :

- des ateliers partagés spécialisés (bois, cuir, tissu, etc.) avec 100 machines professionnelles ;
- des services (un restaurant et une boutique) ;
- des formations techniques (soudure, modélisation 3D, conception de meubles, etc.), mais aussi de gestion d'entreprise (communication, gestion administrative).

Ce lieu est aussi un espace de rencontre entre professionnels de compétences diverses. Il permet aux résidents d'acquérir de nouvelles connaissances, mettre en place des projets communs ou de cocontrainte. 60 % des professionnels sont des artisans d'art (ébéniste, menuisier, serrurier, styliste, céramiste...), 40 % proviennent de la conception et de la fabrication numériques (designer, architecte, scénographe, artiste...).



Une des originalités du lieu tient dans sa gouvernance de type SAS agréée « entreprise solidaire d'utilité sociale » depuis 2020, qui associe les résidents au fonctionnement de la structure, à l'aménagement du lieu et de ses équipements ainsi qu'à l'offre de services. Il encourage également au partage de savoir-faire et aux projets communs entre résidents.

ICI Montreuil est aussi ouvert sur l'extérieur en proposant ses formations aux non-résidents (apprenant, habitant, association de quartier).

Make ICI s'est développé en réseau avec l'appui de la Banque des territoires et des collectivités et six manufactures en France, qui emploient 22 salariés à temps plein et hébergent plus de 300 résidents. Quatre autres projets sont en cours, dont un à Paris sur 3 000 mètres carrés. À terme, l'objectif est de soutenir l'émergence de nouvelles initiatives dans les quartiers prioritaires et les territoires ruraux.

### Le financement

Le financement de Make ICI représente 600 000 euros : 20 % apportés par les cofondateurs, 50 % par les banques et le Réseau Entreprendre® (association d'aide à la création d'entreprise), 30 % de cercle proche. Make ICI réalise 20 % de son chiffre d'affaires dans les activités de conception, d'usinage, de prototypage et de maquetage pour compte de tiers impliquant des résidents. La moitié des recettes provient des abonnements (295 €/mois pour être résident des locaux [période d'engagement 3 mois] ; à partir de 190 €/mois pour accéder aux machines [sur réservation pour ceux qui ne sont pas résidents]). Les 30 % restants dépendent des formations et activités de *team building*.

Make ICI, locataire, verse au propriétaire privé un loyer fixé au prix du marché, soit 150 euros HT par mètre carré et par an, bien



qu'ICI Montreuil ait assuré la rénovation des locaux. Le site emploie cinq salariés à temps complet (un responsable, une chargée de formation, un responsable des ateliers et une quote-part du temps de l'équipe réseau [DAF, cofondateurs, responsable formation], un responsable réseau).

### Acteurs

Une initiative privée à l'origine du projet, et la Ville en tant que facilitatrice. ■

#### Ressources complémentaires

- [Carine Camors, Alexandre Blein \(Latts\), « Les tiers-lieux : de nouveaux espaces pour travailler autrement », Note rapide n° 755, IAU, École des Ponts ParisTech, septembre 2023.](#)
- [Site web de ICI Montreuil.](#)
- [Site web de MakerTour.](#)

## FICHE N° 16

### KICKMAKER AIDE LES START-UP À FRANCHIR LE CAP DE L'INDUSTRIALISATION



Kickmaker est localisée au sein d'un hôtel industriel de la Ville de Paris.

Kickmaker, fondée en 2016, est une agence de conception et d'industrialisation de produits high-tech. Elle a ouvert dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris en 2019 un premier site d'une surface de 1 700 mètres carrés de locaux partagés entre ses bureaux et sa micro-usine urbaine. Depuis, l'agence possède quatre autres sites en France et en Chine.

L'agence est née du constat de ses deux cofondateurs que de nombreuses entreprises industrielles franciliennes, en particulier les start-up technologiques, avaient un besoin d'accompagnement en phase d'industrialisation, qui ne trouvait pas de solution en France. La recherche d'une issue à l'étranger, en Europe, voire en Chine, entraîne une perte de savoir-faire industriel pour le pays et le recours à une sous-traitance lointaine.

Son originalité consiste à proposer à sa clientèle une expertise technique dans des domaines aussi variés que l'électronique, la mécanique, la robotique, la mécatronique... ainsi qu'une micro-usine afin de tester la mise en fabrication à grande échelle de nouveaux produits. La réalisation de préséries permet le transfert en

usine et constitue une rampe de lancement à la production en série. Cela permet aux porteurs de projet de lever des fonds pour accélérer leur croissance.

Kickmaker s'adresse aussi bien à des grands groupes ne souhaitant pas mettre sur pied en interne une équipe dédiée qu'à des start-up industrielles et technologiques qui ont passé le stade de la preuve du concept et du prototypage et qui désirent se lancer dans l'industrialisation de leur produit.

L'objectif affiché est aussi de faciliter la production « *Made in France* » et promouvoir l'écoconception. L'entreprise insiste sur le fait qu'elle garantit la totale maîtrise et la protection de la propriété intellectuelle ainsi que les savoir-faire associés pour sa clientèle. Elle travaille avec un volant de prestataires industriels franciliens (de la PME au grand groupe), dont la proximité est un gage de forte réactivité, pour compléter son offre.

Kickmaker a immédiatement rencontré le succès. Depuis sa création, elle a traité 150 demandes à des niveaux de maturité très variables. Ces projets portaient sur des produits tels que des robots de service, de la robotique de production, de l'instrumentation médicale, des nouvelles mobilités électriques, de la domotique et, de manière générale, tout ce qui a trait aux nouvelles technologies.

Plusieurs succès sont sortis de sa micro-usine, comme l'Angell Bike conçu et monté sur la ligne d'assemblage réalisée dans les locaux de Kickmaker. C'est aussi le cas de la tablette tactile éducative Unowhy, dont la ligne d'assemblage a été créée au sein de Kickmaker avant son transfert au Campus, dans les locaux de l'entreprise, à Neuilly-sur-Seine, où 30 000 exemplaires sont assemblés par an.

## **Kickmaker, à proximité de ses clients pour un suivi direct**

La localisation de Kickmaker au sein d'un hôtel industriel, dans le 15<sup>e</sup> arrondissement en plein cœur de Paris, lui permet d'être facilement accessible en transports en commun depuis partout en Île-de-France. Elle est surtout très proche géographiquement de sa clientèle, dont les centres de décision ou centres de recherche sont localisés dans la zone dense de l'agglomération (start-up) ou en limite de celle-ci à Saclay, par exemple. Cette proximité est essentielle, car les échanges autour du produit sont nombreux et fréquents entre le client et les équipes de Kickmaker. Cette localisation permet aussi à l'entreprise d'attirer les talents et d'offrir un environnement de travail de qualité à ses 80 salariés, ingénieurs et techniciens, présents sur place, qui résident dans Paris ou dans la métropole. Cette localisation lui a donné l'occasion de travailler avec l'IUT de mécanique de Cachan, qui lui a loué une partie de son parc machine de niveau professionnel.

## **Les porteurs du projet et les partenaires financiers**

Lors de sa création, Kickmaker a bénéficié de l'appui de la Région Île-de-France à hauteur de 150 000 euros à travers son dispositif PM'up.

La Ville de Paris pour l'accompagnement dans l'identification d'un local adapté.

À l'occasion d'un déménagement en 2019, l'entreprise a été accompagnée par la Ville de Paris dans sa recherche de nouveaux locaux, avec une proposition au sein d'un hôtel industriel offrant à la fois les conditions techniques nécessaires (hauteur sous plafond, résistance au sol suffisante, espaces de livraison et monte-charges, puissance électrique...) et des conditions tarifaires très attractives avec un loyer inférieur de moitié au prix du marché.

L'objectif de l'entreprise est de poursuivre son expansion en France en implantant une agence par grand bassin industriel.

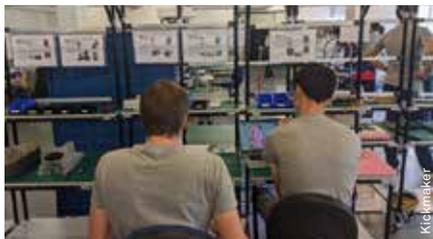
## **Facteurs de réussite**

Une offre originale et complète, qui comble un manque avec sa micro-usine.

Une facilité accordée à l'installation par la Ville de Paris dans un site central dédié à l'activité (les espaces doivent être occupés à 60 % minimum par de l'activité), avec un tarif préférentiel inférieur au tarif normal, soit 250 euros le mètre carré par an, hors taxes et hors charges. ■



Kickmaker aide les porteurs de projet dans leur phase de prototypage.



Kickmaker aide les jeunes pousses à concevoir leur procédé d'industrialisation.

## **Ressources complémentaires**

- [Site web de Kickmaker.](#)

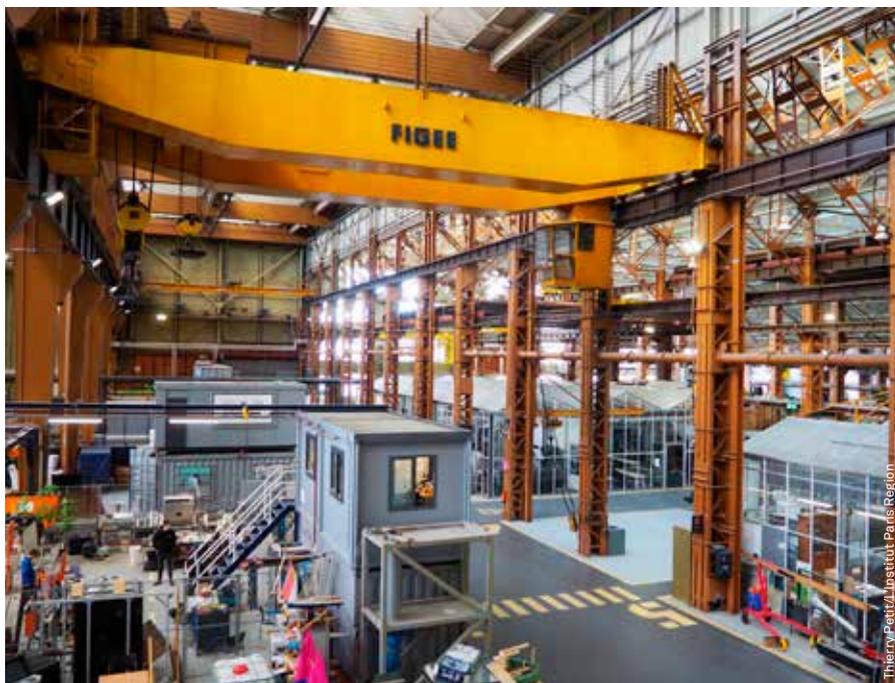
## FICHE N° 17

### DES LIEUX EMBLÉMATIQUES POUR SOUTENIR L'ÉCOSYSTÈME DES START-UP

La mobilisation pour la réindustrialisation fait appel à de nouveaux acteurs industriels dynamiques et innovants, sachant tirer parti de besoins émergents ou qui s'appuient sur des modèles économiques en rupture, leur conférant un avantage concurrentiel. Cette avant-garde constitue (peut-être) les géants industriels de demain. Pour que des start-up se forment et se développent, elles ont besoin d'un environnement propice à l'innovation avec des solutions d'hébergement à la fois adaptées à une activité industrielle mais aussi modulables, car ces entreprises évoluent vite, souvent sans perspective claire sur

leur devenir. Les sites de ces jeunes pousses doivent être attractifs afin d'attirer (et retenir) leurs futurs collaborateurs, avec une relative proximité aux espaces urbains et leurs aménités, et offrant une bonne accessibilité aux grands axes de transport internationaux (TGV, aéroport) pour accéder rapidement aux marchés et financements internationaux.

Depuis 2020, le Collectif Startups Industrielles milite en France en faveur des start-up à vocation industrielle. Il a produit un manifeste dans lequel il développe ses propositions. Il y détaille ce que doivent être ces futurs lieux totems que l'association appelle à se développer dans chaque région française pour soutenir la réindustrialisation. Ces lieux existent déjà en Europe, notamment le RDM à Rotterdam.



Thierry Fretz / Institut Paris Région

## Le RDM à Rotterdam, un lieu spécialement conçu pour les start-up industrielles

À l'origine, le RDM (Rotterdamsche Droogdok Maatschappij) était le plus grand chantier naval des Pays-Bas. Sa fermeture en 1996 a laissé une friche, de quelque 8 hectares, que la Ville de Rotterdam a rachetée en 2002 pour en confier la gestion aux autorités du port de Rotterdam afin d'y procéder à de nouveaux développements. Ce site se trouve au cœur des 1 600 hectares de l'ancien port situé au sud du centre-ville historique, progressivement libérés à mesure que les activités du port de Rotterdam se déplaçaient vers un nouveau site situé plus en aval vers l'embouchure de la Meuse, sur une île artificielle. Le plan de développement urbain mis en place en 2015 prévoyait l'organisation de ce site. En 2009, une occasion s'est présentée avec l'emménagement de l'université technique, qui a véritablement lancé le renouvellement du site du RDM. Le choix de l'université de localiser une partie de ses activités de laboratoire et de formation répondait à ses besoins de disposer de locaux spacieux et bon marché pour ses activités lourdes, avec un lieu offrant une marque industrielle distinctive. Cela lui permettait aussi de rejoindre le lycée technique de Rotterdam, qui avait repris les activités de formation du chantier naval et disposait déjà sur place de plusieurs ateliers spécialisés avec un important parc machine et un *fablab*. Désormais, ces deux institutions sont réunies sous le même toit. La grande halle de l'ancien chantier naval a aussi accueilli l'Innovation Dock, espace modulaire dédié aux start-up industrielles en phase d'incubation, bénéficiant d'espaces partagés et d'une animation favorisant l'éclosion d'une communauté entre les start-uppeurs et les étudiants. L'Innovation Dock arrive désormais à saturation et l'Au-



Thierry Petit/L'institut Paris Région



Thierry Petit/L'institut Paris Région



Thierry Petit/L'institut Paris Région

torité du port de Rotterdam souhaite orienter la sélection des jeunes pousses autour de la thématique des *clean techs* maritimes énergétiques et de la mobilité (l'économie hydrogène, l'éolien offshore...). Une partie de la halle abrite aussi un espace évènementiel, relié au RDM, pouvant accueillir 5 000 personnes.

De nouveaux développements sont en cours sur l'autre rive de la Nouvelle Meuse, face au RDM, sur un espace portuaire de près de 150 hectares, qui sera progressivement libéré pour y bâtir un nouveau quartier à l'horizon 2035. Dénommé M4H, celui-ci se situe à l'interface de la ville et du port, avec une programmation mêlant fonctions urbaines classiques et fonctions productives. Il associera habitat étudiant, vie culturelle et espaces de test et de production pour les start-up en phase de croissance, notamment celles incubées à l'Innovation Dock. L'objectif est de proposer aux start-up des parcours résidentiels au sein de la métropole dans des espaces modulables adaptés aux premières phases de leur développement. Les autorités portuaires favorisent actuellement l'arrivée de nouvelles activités productives dans les locaux vacants existants, tout en développant une nouvelle offre sur quelques parcelles en fonction de leur libération. Au-delà de 2035, un nouvel ensemble (avec le RDM originel) offrira des locaux sous bail emphytéotique pour former le Rotterdam Maker District.

### Acteurs

La Ville de Rotterdam et l'Autorité du port de Rotterdam, propriétaires du site.

L'Autorité du port de Rotterdam, en charge du développement du site, de sa gestion et de l'animation.

L'université des sciences appliquées de Rotterdam (Hogeschool Rotterdam), coanimatrice du RDM.

Le lycée technique de Rotterdam (Techniek College Rotterdam).

### Facteurs de réussite

Un site industriel historique de grande taille ayant une haute qualité architecturale, qui contribue à l'identité du lieu.

Une maîtrise publique du foncier.

Une étroite collaboration entre les autorités portuaires et l'université technique.

Un ciblage des thématiques, qui contribue à forger son identité.

Une vision à long terme, doublée d'une agilité quant à la libération des espaces avec du foncier disponible pour offrir des parcours résidentiels aux start-up incubées sur place.

### Autre exemple à l'international

Le Brainport Industries Campus (BIC) autour d'Eindhoven (Pays-Bas). ■



### Ressources complémentaires

- [Site web du Collectif Startups Industrielles France.](#)
- [Site web de RDM Rotterdam.](#)
- [Site web de M4H Rotterdam.](#)
- [Site web de Brainport Industries Campus Eindhoven.](#)
- Nicoline Loeper, Matthias Ott. conference paper, "WATER CITY ROTTERDAM 2035", *WIT Transactions on The Built Environment, Coastal Cities and their Sustainable Future II*, Vol 170, WIT Press, April 2017.
- [Site web de Techniek College Rotterdam.](#)



Thierry Petit/L'Institut Paris Region



---

### LES STRATÉGIES, DE L'USAGE DES DOCUMENTS D'URBANISME ET LES OUTILS AU SERVICE DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES

Maintenir et redéployer les activités productives sur son territoire suppose d'avoir une vision et un objectif clairs et partagés par l'ensemble des acteurs. C'est l'objet des schémas d'accueil des activités qui nécessitent au préalable une bonne connaissance du territoire (fiches 19 et 20 p. 103-108). La mise en place d'observatoires des sites d'activités répond à cet objectif (fiche 18 p. 100).

En complément de ces stratégies, il est nécessaire de se donner les moyens d'agir au niveau des territoires pour s'assurer du respect des orientations générales. Plusieurs niveaux de documents d'urbanisme peuvent y concourir, du schéma directeur au PLUI et ses zonages en passant par les Scot afin de tendre vers une meilleure intégration des activités productives dans les grands projets urbains. Nous donnerons ici quelques grands principes mis en œuvre. Nous nous pencherons plus particulièrement sur les zonages protégeant les activités productives, notamment en milieu mixte et leurs limites (fiche 21 p. 109). Divers outils peuvent également être mobilisés pour faciliter l'émergence de projets d'immobilier ou de parcs d'activités productives. Bruxelles a créé une agence foncière ayant aussi des compétences en développement économique, ce qui lui permet de développer et maîtriser son foncier économique (fiches 22 p. 111 et 24 p. 116). Le territoire d'Est Ensemble est un exemple d'usage institutionnalisé de l'occupation temporaire par des activités productives en attendant une programmation définitive (fiche 25 p. 118).

En outre, la péréquation reste un outil très utilisé et nécessaire dans de nombreuses opérations, en particulier en zone tendue pour faire émerger une offre de locaux d'activités, ce qui implique des opérations mixtes (fiches 26 et 27 p. 120-125). Cependant une péréquation à plus large échelle, comme à Bologne, permet de s'affranchir de cette contrainte de mixité programmatique (fiche 28 p. 126).

Par ailleurs, d'autres pratiques se renforcent en France autour de la désolidarisation du foncier et du bâti, avec des opérations en bail emphytéotique, qui permettent à la collectivité de maîtriser son foncier sur le long terme (fiche 29 p. 128). Cette méthode peut aussi être utilisée à plus court terme, comme le montre l'exemple de l'entreprise Lactips pour laquelle la collectivité porte temporairement le foncier et le bâti afin de favoriser son implantation et son développement (fiche 31 p. 133).

## **LISTE DES FICHES**

### **Connaissance et stratégies**

- [Fiche n° 18](#). Les observatoires du foncier économique au service du développement économique local
- [Fiche n° 19](#). Les schémas d'accueil des entreprises pour rationaliser l'offre territoriale
- [Fiche n° 20](#). Le Schéma d'accueil des entreprises du Grand Lyon : un outil de gouvernance avant tout

### **De l'usage des documents d'urbanisme**

- [Fiche n° 21](#). L'urbanisme réglementaire : les zonages dédiés aux fonctions productives
- [Fiche n° 22](#). Les Zemu à Bruxelles, un zonage mixte pour garantir le maintien des activités productives
- [Fiche n° 23](#). Intégrer les activités productives aux projets urbains

### **Outils et méthodes**

- [Fiche n° 24](#). Citydev.brussels, une agence qui mêle la compétence de développement économique et maîtrise foncière
- [Fiche n° 25](#). Exemple d'initiative d'urbanisme transitoire avec l'Usine des transitions
- [Fiche n° 26](#). Densification et mixité programmatique au service du redéploiement des activités productives en zone urbaine mixte
- [Fiche n° 27](#). Mix programmatique : le projet Silva sur le site Aimé-Césaire à Eysines
- [Fiche n° 28](#). Le Fonds de péréquation de la cité métropolitaine de Bologne
- [Fiche n° 29](#). Dissocier la propriété du foncier de celle du bâti
- [Fiche n° 30](#). La Haute-Savoie se met à l'heure du bail emphytéotique « activités »
- [Fiche n° 31](#). Porter l'immobilier d'activité pour le compte des entreprises



Thierry Petit/L'Institut Paris Region

## **FICHE N° 18**

### **LES OBSERVATOIRES DU FONCIER ÉCONOMIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL**

Aujourd'hui, certaines intercommunalités, agences d'urbanisme, CCI ou Régions choisissent de mettre en place un observatoire du foncier économique pour répondre à leurs propres besoins ou à ceux de partenaires et interlocuteurs spécifiques. Ce sont des outils de suivi, mais aussi des instruments de prise de décision. De diverses formes en fonction du contexte, ils permettent de mieux connaître la géographie économique d'un territoire. En outre, la mutualisation entre plusieurs acteurs facilite l'émergence d'un diagnostic partagé. L'analyse approfondie de l'état des zones d'activités économiques (ZAE), qui concentrent pour certaines d'entre elles la majorité des activités productives du territoire, contribue dans un contexte global de développement économique à mieux ancrer l'économie productive.

#### **Se saisir de l'obligation d'inventaire pour créer un observatoire économique**

La loi Climat et résilience de 2022 attribue à l'intercommunalité la tâche d'établir un inventaire des ZAE sur son territoire. Ce processus implique la documentation de diverses caractéristiques pour chaque zone telles que : un état parcellaire des unités foncières (surface de chaque unité et identification du propriétaire), l'identification des occupants de la ZAE et le calcul de son taux de vacance fiscale.

De nombreux territoires lancent des actions visant à renforcer la connaissance de leur foncier économique. Certains ont élaboré des modèles de données pour inventorier et caractériser les ZAE ou

autres sites économiques. Afin d'homogénéiser ces données et d'assurer leur interopérabilité, un standard national d'échange de données sur les sites économiques du Conseil national de l'information géolocalisée (CNIG) a été créé. Ce géostandard s'adresse aux collectivités territoriales, au portail national du foncier économique (France Foncier+), et à tout utilisateur souhaitant identifier des sites économiques avec leurs caractéristiques dans leur contexte géographique.

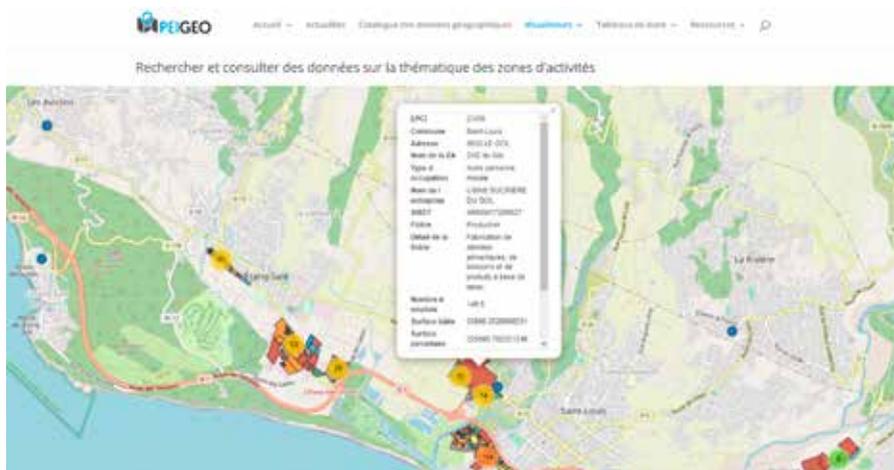
La création d'un observatoire économique offre une multitude d'avantages stratégiques pour le développement territorial. L'observatoire offre une compréhension approfondie des dynamiques économiques et permet d'identifier des tendances sur le long terme pour des décisions éclairées.

De plus, cela permet d'anticiper les besoins futurs en foncier et ainsi planifier le développement nécessaire de manière proactive pour soutenir la croissance économique dans le respect d'une trajectoire ZAN.

#### **La mise en place d'un observatoire du foncier économique à La Réunion**

L'Agorah, l'agence d'urbanisme de l'île de La Réunion, a créé en 2003 un observatoire du foncier économique, modèle réussi de gouvernance partagée et de travail consensuel. Au fil du temps, cet observatoire s'est transformé en un véritable outil de prospective des ZAE (y compris mixtes) et des zones de fait, initialement non destinées à accueillir des entreprises.

À partir de données partagées, fiables et proches de la réalité du terrain, l'OFE intervient à trois niveaux. D'abord, il présente une observation détaillée des espaces économiques de l'île selon une trentaine d'indicateurs. Ensuite, il apporte une expertise précieuse aux collectivités pour l'optimisation des sites existants et la création d'espaces économiques adaptés.



Rechercher et consulter des données sur la thématique des zones d'activités - Peigeo (le portail régional de la connaissance du territoire mis en œuvre par l'Agorah).

Il oriente également les entreprises dans leur recherche d'implantation. Enfin, l'OFE anime un réseau d'acteurs formé autour d'un partage de connaissances, organise des ateliers, des visites de terrain et des petits déjeuners économiques thématiques.

Actualisé tous les deux ans, l'OFE offre une lecture dynamique des sites d'activités à différentes échelles, du niveau régional jusqu'à la parcelle. Les élus, techniciens et grand public bénéficient désormais d'un accès facilité aux données quantitatives et qualitatives de l'évolution du foncier économique local grâce à deux outils princi-

## Les zones d'activités (ZA) de La Réunion



Les zones d'activités à l'île de La Réunion. Source et traitement Agorah, 2018.

paux. Le tableau de bord chiffré des espaces économiques permet une analyse à différentes échelles géographiques, tandis que la carte interactive offre une géolocalisation précise à la parcelle.

Au-delà des outils d'analyse, l'observatoire inclut une partie « stratégie » qui se veut l'aboutissement concret et opérationnel de l'ensemble des travaux menés. En ce sens, l'OFE propose, en s'appuyant sur les dires des acteurs, 15 actions prioritaires à mettre en œuvre afin d'accompagner au mieux les espaces économiques du territoire et, par extension, les entreprises et le développement territorial. Regroupées à travers sept propositions, ces actions sont le fruit des réflexions menées avec les participants aux différentes rencontres organisées les années précédentes. En tant qu'ensemble d'acteurs travaillant pour le développement territorial, l'observatoire éclaire et harmonise les politiques publiques et les stratégies associées.

### **Le suivi de l'activité économique en Île-de-France**

L'Institut Paris Region a développé une base de données sur les sites d'activités économiques, qui a notamment servi à l'élaboration du projet du SDRIF-E, arrêté en juillet 2023. Cette base a servi à la définition des périmètres de sanctuarisation des zones d'activités et des secteurs à requalifier en priorité. Dans sa méthodologie, elle va au-delà de la question des zones d'activités en identifiant également des grandes emprises économiques afin d'obtenir une vision la plus complète possible du foncier économique francilien. Elle intègre une typologie de zones par secteur d'activité (tertiaire, commerce, logistique, industriel ou mixte pour les zones sans dominante d'activité), ce qui permet de mieux distinguer les différents tissus économiques.

### **Facteurs de réussite/ points de vigilance**

L'OFE permet de suivre sur un temps long les disponibilités foncières afin de mieux préserver et ancrer les activités productives sur un territoire.

La mise en œuvre d'une gouvernance partenariale entre toutes les parties prenantes facilite le partage de l'information et garantit le passage d'une fonction d'outil « technique » à un outil d'« aide à la décision ».

La mise en œuvre d'un OFE nécessite de sécuriser les moyens humains et financiers afin de maintenir la qualité de suivi. ■

#### **Ressources complémentaires**

- « Inventaire des zones d'activités économiques », Avis de la Fnau, n° 11, mai 2023.
- L'Observatoire foncier économique sur le site web de l'Agorah.
- Laurence Nolorgues, « Les SAE : une vision renouvelée de l'offre d'accueil des entreprises en Île-de-France », Note rapide Économie, n° 81, juin 2019.

### LES SCHÉMAS D'ACCUEIL DES ENTREPRISES POUR RATIONALISER L'OFFRE TERRITORIALE

Le schéma d'accueil des entreprises (SAE) est un document contractuel, qui rassemble usuellement l'ensemble des parties prenantes de l'aménagement économique d'un territoire, à tout le moins à l'échelle d'un établissement public de coopération intercommunale, voire au niveau d'un département ou d'une région. Cette démarche volontaire des territoires est ainsi complémentaire des démarches obligatoires que constituent les schémas directeurs et les Schémas de cohérence territoriale qui n'ont pas les mêmes objectifs.

Il a pour avantage de porter une vision collective pour les acteurs du territoire et de réduire la concurrence entre les communes, tout en donnant de la visibilité aux investisseurs. Cette transparence peut être de nature à favoriser la production d'un immobilier mieux adaptée en fonction des besoins et échelonnée dans le temps en fonction d'un calendrier de réalisation pré-établi. Au final, l'offre est clarifiée, rationalisée, ce qui peut passer par l'abandon de projets concurrents.

La mise en place d'un SAE permet en effet de clarifier l'offre territoriale d'espaces d'activités, de la hiérarchiser, éventuellement de la thématiser par type de fonction (parc industriel, parc tertiaire, parc technologique...), voire par secteur d'activité (logistique, aéronautique, haute technologie...), en s'appuyant sur un noyau d'acteurs déjà présents. Cette thématisation permet ainsi de diversifier l'offre et de faciliter les parcours résidentiels des entreprises.

Les échanges liés à la conception d'un SAE permettent aux acteurs publics d'établir un



Urbanlyon

Venissieux est un des sites industriels stratégiques de la métropole de Lyon.

calendrier cohérent de création de nouvelles offres, de programmer la réhabilitation et la montée en gamme des sites qui en ont besoin, de mieux planifier les équipements et les services à développer, le tout à une échelle plus adaptée au monde économique.

*In fine*, la mise en place d'un SAE renforce l'attractivité d'un territoire et sa lisibilité tant pour les acteurs internes qu'externes auprès desquels la promotion du territoire est facilitée avec un discours unifié pour les différents acteurs.

Document contractuel, le SAE passe dans un premier temps par un nécessaire état des lieux de l'offre existante. La seconde étape consiste en une mise en relation et un dialogue entre élus et techniciens des différentes instances du territoire : communes, intercommunalités, agences d'urbanisme, mais aussi aménageurs, représentants de l'immobilier d'entreprise et représentants du monde économique (CCI et chambres des métiers, notamment). Ce processus d'échange de points de vue permet de faire émerger un consensus sur les besoins à moyen/long terme des entreprises et sur l'organisation de l'offre territoriale de sites d'activités à différentes échelles, qui répond aux objectifs précédemment mentionnés. Une feuille de route

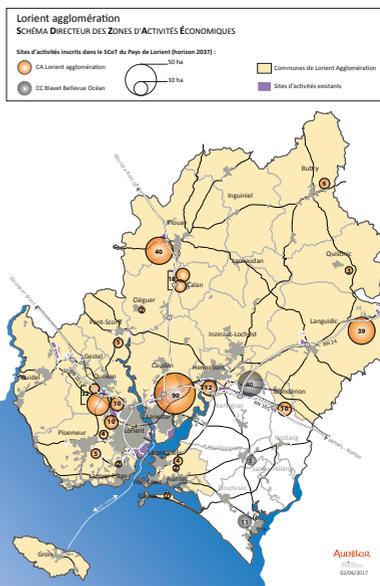


Sabine de Villeroy – MRW Zéppeline Bretagne

La Métropole de Rennes a sanctuarisé la vocation productive de ses zones d'activités dans son schéma d'aménagement économique 2017-2035.



Lorient Agglomération - FlyHD



Audélor – 2017

Carte du schéma directeur des parcs d'activités économiques de l'agglomération de Lorient.

La zone d'activités de Kerpont est un des sites stratégiques du schéma directeur des parcs d'activités économiques de l'agglomération de Lorient.

formalise les points d'accord et le calendrier retenu ainsi que les « règles du jeu » décisionnelles. Le SAE est un processus long, qui peut durer jusqu'à douze mois. Il est aussi nécessaire de penser à son suivi, aux indicateurs retenus et aux moyens mis en œuvre pour assurer ce dernier.

### Les conditions de réussite d'un SAE

Le portage politique, qui suppose une communauté capable de prendre des décisions à l'échelle du territoire.

L'implication du monde économique en amont dans la définition des objectifs et en aval dans le suivi.

Une organisation en mode projet.

L'importance du dialogue et de la pédagogie auprès de tous les acteurs avec un chef d'orchestre identifié et reconnu. ■

### Ressources complémentaires

- Actes du colloque: « Les schémas de zones d'activités: une vision dynamique du développement économique des territoires », Inset d'Angers, 22 mai 2012.
- Plaquette Synopter « Les schémas de développement des zones d'activités économiques ou Schémas d'accueil des entreprises ».
- « Le schéma d'accueil des entreprises », Élodie Wagala, Science Po Lyon, Master2-COPTER & ISEAG, 2011.

## **LE SCHÉMA D'ACCUEIL DES ENTREPRISES DU GRAND LYON : UN OUTIL DE GOUVERNANCE AVANT TOUT**

Lancée en 2008, la démarche du schéma d'accueil de la métropole de Lyon avait pour objectif de programmer l'offre d'accueil pour les entreprises et d'anticiper son développement dans le temps et l'espace afin de conserver un marché fluide et d'améliorer l'attractivité de la métropole. Contrairement aux documents similaires pouvant exister, le Schéma d'accueil des entreprises de la métropole de Lyon n'est pas un document rédigé, mais il illustre, à travers une carte, la stratégie d'accueil des entreprises tertiaires et productives portée par la Métropole. Il est essentiellement un outil de gouvernance tant interne à la Métropole que dans ses relations avec les différentes communes qui le composent mais aussi avec les métropoles voisines. Ce schéma constitue aussi un cadre de négociation avec les opérateurs privés de l'aménagement (investisseurs, aménageurs, promoteurs) et les propriétaires fonciers. À ce titre, il permet de tracer des perspectives et de bâtir des relations de confiance basées sur le dialogue.

Ce schéma ne peut être dissocié des outils réglementaires (PLUI et Scot) qui s'imposent aux acteurs de l'aménagement, communes et acteurs privés. Il s'appuie d'ailleurs sur ces derniers pour garantir un aménagement conforme aux orientations qu'il se fixe, en déclinant dans ces outils réglementaires les orientations portées. Le SAE en tant que « scène de discussion » offre un cadre mensuel de rencontre et de négociation au sein de la Métropole à trois niveaux différents. Un premier niveau concerne les chefs de projet des différentes directions techniques concernées

par le développement économique : foncier, études urbaines, urbanisme opérationnel, auxquelles ont été ajoutées récemment les directions mobilité, environnement et écologie. Au cours de ces réunions sont arbitrés divers sujets et traités des dossiers nécessitant des approches croisées. Un deuxième niveau concerne les directeurs de service, tandis qu'un troisième niveau concerne les vice-présidents. Cette approche systémique du développement économique permet ainsi aux différents élus de parler d'une seule voix à propos des questions métropolitaines et de trouver la bonne cohérence et complémentarité entre les enjeux des différentes politiques publiques.

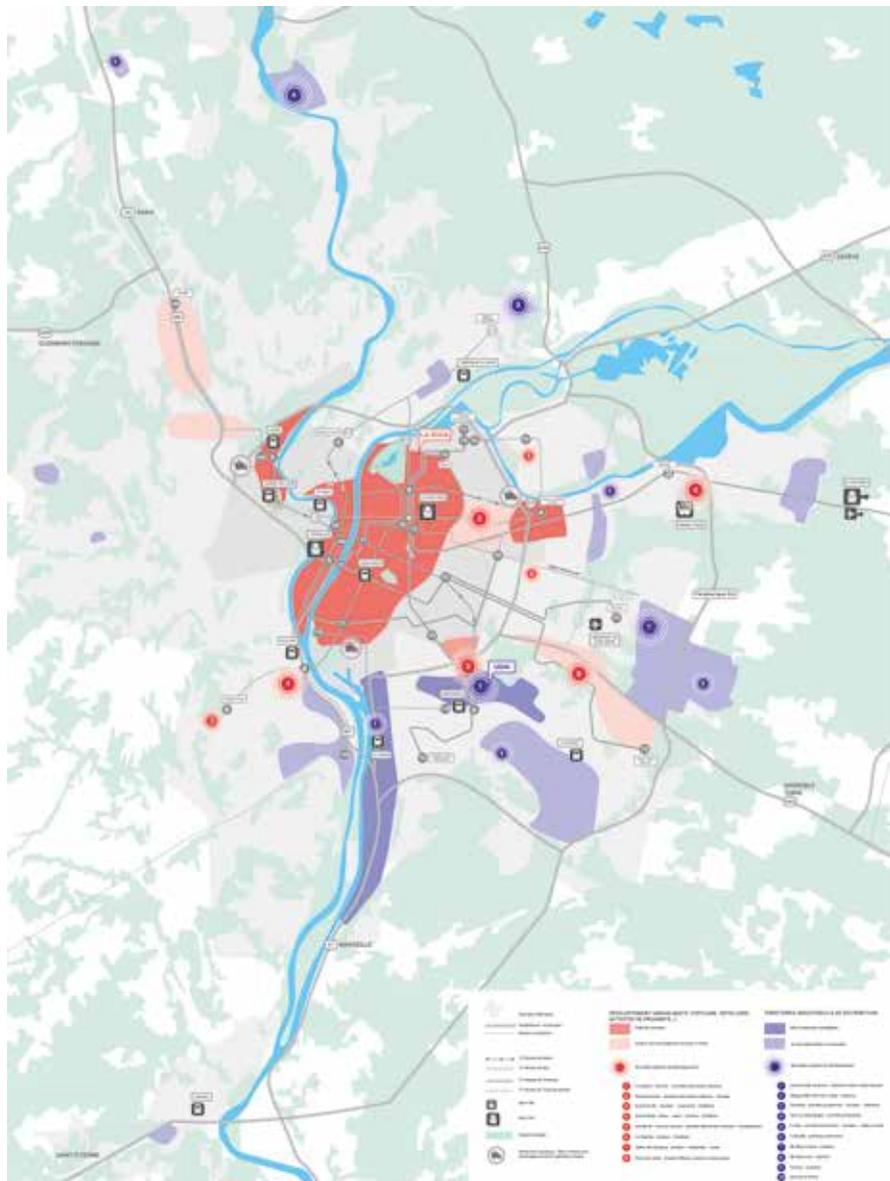
C'est enfin un outil permettant de mettre autour de la table les acteurs privés dans le cadre de négociations qui, moins institutionnalisées qu'en interne à la Métropole, sont liées aux projets et contribuent à construire un climat de confiance.

À l'échelle des communes, le SAE constitue une base de dialogue pour les projets qu'elles portent. Néanmoins, par un niveau d'intégration élevé, la Métropole détient



La Vallée de la Chimie, Lyon Parilly et le site USIN, dédiés à la transition environnementale, sont labellisés stratégiques par la Métropole.

## SCHÉMA D'ACCUEIL DES ENTREPRISES DE LA MÉTROPOLE DE LYON



Métropole de Lyon

une grande partie des compétences habituellement communales (y compris la voirie), ce qui lui confère un fort pouvoir de négociation, excepté pour l'obtention des permis de construire, qui relève des prérogatives des maires.

Les échanges avec les autres métropoles voisines du Grand Lyon se tenaient dans le cadre du pôle métropolitain et portaient quasiment uniquement sur des états des lieux partagés de l'armature économique, l'échange de connaissances sur des projets, sans pour autant aller jusqu'à élaborer une stratégie commune. Bien que le pôle métropolitain ait été récemment dissous, les Métropoles ont poursuivi leurs échanges bilatéraux et ont trouvé des points de convergence sur des sujets spécifiques, comme l'enseignement supérieur et la recherche. C'est aussi le cas pour certains sites d'activités d'envergure, telle la Plaine Saint-Exupéry, qui accueille l'aéroport de Lyon.

Les raisons qui ont poussé la Métropole à ne pas élaborer un document écrit formalisé relèvent à la fois du principe de réalité devant la complexité de l'exercice à une si grande échelle, mais aussi du constat que le contexte économique évoluant rapidement de même que l'ensemble du contexte réglementaire et législatif auquel il faut ajouter les changements de mandature tous les cinq ans, il était plus efficace de considérer ce SAE comme un processus plutôt que comme un document. Par ailleurs, les grands sites d'activités sont bien identifiés et ne font pas débat, notamment la dizaine de sites structurants relevant des activités productives.

Le principe, pour les sites agricoles ou naturels, de la non-extension ou la non-crédation de nouveaux sites a été acté et doit être traduit dans le PLU-H en cours de modification. La carte, formalisant le SAE, pose ainsi les secteurs de développement

privilegiés pour les activités productives (en violet sur la carte) et ceux pour des opérations plus mixtes généralement situées dans le tissu urbain et à proximité de points multimodaux.

La dernière version du SAE entérine la fin des extensions des espaces naturels, tout en offrant une protection renforcée pour les espaces d'activités productives en place et se traduit dans le PLU-H à travers le zonage UE1, tant pour les grands parcs d'activités que pour les sites plus urbains. Sur ce dernier point, le SAE actuel souhaite redévelopper une offre foncière à destination des entreprises en tissu urbain, comme à Villeurbanne, en proposant des cellules de 200 à 500 mètres carrés ayant des caractéristiques permettant la cohabitation avec l'habitat.

Le SAE évoluer que non coercitif a permis de faire évoluer certains projets en intégrant cette volonté d'une plus grande diversité d'activités et d'une meilleure répartition dans l'espace. Ainsi, le projet Confluence, qui ne portait que sur une offre tertiaire, évolue pour inclure un programme de locaux d'activités (environ 20 % de la SDP totale) et une offre de bureaux à loyers abordables ou intermédiaires (environ 50 % de l'offre).

Ainsi, ce SAE s'impose aux acteurs de l'aménagement grâce à l'ensemble des outils d'urbanisme, qui pose un cadre cohérent aux différentes négociations avec les acteurs de l'aménagement, à l'implication des élus en capacité de faire respecter leurs orientations lors des différents moments de négociation et séances de pilotage, à une maîtrise par la Métropole des outils d'urbanisme, avec pour ultime recours la capacité de préempter sur l'ensemble de son territoire.

**Facteurs de réussite/  
points de vigilance**

Une forte volonté politique dans le temps en faveur des activités productives et de la diversité de l'emploi.

Une longue habitude de coopération intercommunale.

La maîtrise par l'Agglomération de l'ensemble des compétences liées à l'aménagement et à l'urbanisme.

Un réel dialogue avec toutes les parties prenantes et à toutes les échelles : interne à la Métropole, avec les communes, les acteurs privés de l'aménagement, les pro-

priétaires, notamment les grands propriétaires avec lesquels l'Agglomération est en contact régulier sur de nombreux sujets.

L'existence d'outils réglementaires, qui permet de créer un cadre de discussion (notamment un PLUI avec un zonage UEi1 et des secteurs de mixité fonctionnelle).

L'élaboration d'un SAE à large échelle, qui requiert une grande habitude de coopération entre communes et une bonne ingénierie territoriale. À l'échelle intermétropolitaine, il est de plus tributaire de la qualité du dialogue des élus et des changements de mandature. ■



Détail des sites Vallée de la Chimie et de Vénissieux (secteur USIN Grand Parilly Factory).  
Métropole de Lyon

## FICHE N° 21

### L'URBANISME RÉGLEMENTAIRE : LES ZONAGES DÉDIÉS AUX FONCTIONS PRODUCTIVES



Whifby Avenue Park Royal représente la plus grande zone industrielle de Londres.

Parmi les outils aux mains des collectivités figurent les Plans locaux d'urbanisme (PLU), les plans intercommunaux (PLUI), et leur zonage. Avant même de parler de localisation, les typologies de zonage retenues sont de nature à plus ou moins favoriser le maintien des activités productives, notamment dans des contextes tendus davantage présents dans les métropoles, et en particulier en Île-de-France.

Jusque très récemment, le zonage économique ne différenciait pas les activités productives des autres activités économiques avec pour conséquence un remplacement des premières au profit des activités commerciales ou de l'immobilier de bureaux. La Métropole de Lyon a souhaité mettre l'accent sur la ville fabricante. Dans ce cadre, elle a instauré dans son PLUI un zonage spécifique à l'artisanat et aux activités productives : la zone UEi1 est définie dans son règlement de la manière suivante : « Cette zone regroupe les espaces qui accueillent des activités économiques de production, qu'elles soient artisanales ou industrielles. L'objectif est de maintenir ce type d'activités dans les différents tissus urbains. L'implantation de bureaux, d'hébergement hôtelier ainsi que de commerce de détail est fortement limitée. » Ce classement permet à la Métropole de sanctuariser 1 760 hectares de foncier à vocation productive, et a servi plus spécifiquement de base au maintien de la vocation productive du site de Bosch à Vénissieux, évoqué dans la fiche n° 10, page 75.

Le Grand Londres dans son *London Plan* a mis en place dès 2011 un zonage stratégique désignant les sites industriels à préserver qu'ils soient d'enjeu métropolitain (les *Strategic Industrial Locations – SILS*) ou



Parc PME Le Magellan, Bruxelles.

à l'échelle communale des *boroughs* (les *Local Strategic Industrial Sites – LSIS*). L'objectif est de préserver la destination productive de ces sites avec une vision assez extensive de la notion de « productif ».

D'autres types de zonage ont été mis en place par les collectivités, permettant le maintien d'activités productives en tissu mixte. C'est le cas des communes de Colombes ou de Vitry-sur-Seine en Île-de-France. Celles-ci, s'appuyant sur leur passé industriel, ont souhaité conserver les activités encore présentes en milieu pavillonnaire par des zonages autorisant l'activité, sans toutefois définir aussi strictement l'activité visée qu'à Lyon. Ces zonages ont notamment permis la création de l'hôtel artisanal à Colombes mentionné dans la fiche n° 43 (p. 166-167). Dans ces deux cas, les zonages en question sont plutôt à vocation protectrice, car ils ne portent pas sur de vastes zones pavillonnaires mais seulement sur les parcelles abritant déjà de l'activité productive.

De leur côté, les Métropoles de Lyon et de Bruxelles ont mis en place des zonages spécifiques introduisant une mixité habitat/activités dans les nouveaux programmes immobiliers.

À Lyon, il s'agit de secteurs à mixité fonctionnelle (SMF), mis en place en 2017 au PLUI. À Bruxelles, ce sont les Zemu définies au sein du Pras Demo de 2013, le schéma directeur de la Région de Bruxelles-Capitale (lire fiche n° 22, p. 111).

On notera que la limite de ces derniers zonages réside dans le fait qu'ils s'appliquent essentiellement sur des sites actuellement ou anciennement dédiés à de l'activité productive dans lesquels ils introduisent de l'habitat. Ce zonage permet malgré tout d'imposer un minimum d'espace pour préserver l'activité au sein des nouveaux programmes. ■



Parc TPE Newton II.



Arsenal, Bruxelles.



### Ressources complémentaires

- Plan local d'urbanisme et de l'habitat de la métropole du Grand Lyon.
- [Françoise Sigot, « Lyon : le PLU-H met la mixité fonctionnelle à l'honneur », \*Innovapresse\*, 19 septembre 2017.](#)
- *The London Plan 2021*, Mayor of London, mars 2021.
- Adrian Vickery Hill and Josie Warden, *Cities of Making City Report*, Cities of Making Brussels and London, May 2018.

## **LES ZEMU À BRUXELLES, UN ZONAGE MIXTE POUR GARANTIR LE MAINTIEN DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES**

Le Plan régional d'affectation des sols (Pras) démographique de la Région de Bruxelles-Capitale de 2001 a fait l'objet d'une révision en 2012 avec pour principal objectif de répondre au défi démographique avec un impératif besoin de logements et d'infrastructures scolaires.

La révision de ce plan porte essentiellement sur la possibilité d'augmenter la production de logements dans un territoire déjà très contraint, où les espaces encore non bâtis ou en friche sont insuffisants pour répondre aux besoins identifiés. Le Pras révisé propose donc de mobiliser des espaces dans des zones à vocation économique ou mixtes, tout en préservant la vocation dominante.

Parmi les trois voies explorées pour parvenir à cet objectif figure la zone d'entreprises en milieu urbain (Zemu). Il s'agit d'envisager une mixité fonctionnelle au sein de zones d'industries urbaines (ZIU) actuellement monofonctionnelles et destinées aux activités productives et logistiques.

Le Pras précise cependant que ces Zemu devront concerner des sites accessibles en transports publics, dans ou à proximité immédiate de l'habitat existant, et qu'une cohabitation entre fonctions résidentielles et fonctions économiques existantes ne doit pas mettre en péril la fonction économique principale du site ni être incompatible avec la fonction résidentielle.

Il est question pour ces Zemu d'imposer, pour tout nouveau programme de logements de plus de 10 000 mètres carrés, la création de 2 000 mètres carrés de locaux d'activités par immeuble en rez-de-chaussée ou en juxtaposition, pour des

demandes de 250 mètres carrés à mille mètres carrés insatisfaites.

### **L'exemple du parc NorthCity à Haren**

Un ancien entrepôt de la société Prémaman de 2,5 hectares, localisé en limite de zone pavillonnaire le long du Middelweg à Haren au nord de Bruxelles, a fait l'objet d'un zonage Zemu. Le terrain a été acquis en 2017 par une société privée Futurn, spécialisée dans le redéveloppement d'immobilier commercial, pour y réaliser, après démolition partielle, rénovation et reconstruction, un programme mixte résidentiel à vocation sociale de 123 unités sur 9 800 mètres carrés, revendu à un acteur spécialisé, et un programme d'activités destiné aux PME sur 15 000 mètres carrés en deux lots. Un premier lot de 7 575 mètres carrés a été commercialisé à la vente auprès de PME tandis que le second, de la même superficie, est en location auprès de PME sous la gestion de Citydev.brussels. Le parc géré par Citydev.brussels a été inauguré en mars 2022 ; il compte 17 modules de 266 mètres carrés en moyenne avec au total 4 531 mètres carrés d'ateliers, 447 mètres carrés de *showroom*, 1 033 mètres carrés de bureaux et 1 551 mètres carrés de parkings couverts (55 places), plus 23 places en extérieur.





Les activités présentes incluent une cuisine centrale pour une chaîne de restaurants italiens, un traiteur, une société de reconditionnement de composants électroniques, un distributeur B2B de produits alimentaires (pop-corn, confiserie...), de la postproduction vidéo et de la gestion de matériel audiovisuel, un atelier de production de jus de fruits exotiques, un distributeur de frigos intelligents, etc.

### **Facteurs de réussites/ points de vigilance**

Le dispositif des Zemu permet de ralentir un puissant processus d'éviction des activités productives. Pour repérer les sites candidats, l'agence de développement de la région bruxelloise Citydev.brussels (lire fiche n° 24, p. 116-117) s'appuie sur sa base de données Inventimmo pour exercer son droit de préemption sur des espaces et locaux vacants puis pour lancer des appels d'offres pour y faire réaliser des opérations immobilières mixtes.

Les points de vigilance portent sur la définition des « activités économiques » des Zemu, qui laisse une grande liberté quant aux activités accueillies.

Le choix des opérateurs pour la réalisation des programmes mixtes est primordial, car

ce type de produit mixte est complexe et souvent exécuté par des spécialistes du logement, avec pour résultat des locaux mal adaptés aux activités productives. Parmi les autres critiques apportées aux zones de mixité, vient celle de la contradiction entre le maintien des activités productives et l'apport de populations, qui induit plus de fréquentation, plus de demandes de services et donc un niveau de conflit d'usage possible plus important. Ces activités productives ne s'apparentent en aucun cas à de l'industrie. ■

### **Ressources complémentaires**

- [Définition du Plan régional d'affectation des sols de Bruxelles selon perspective.brussels.](#)
- [Le projet immobilier \(rénovation\) d'usage mixte De Lijn à Anderlecht.](#)
- Adrian Vickery Hill & Josie Warden, *Cities of Making City Report, Cities of Making Brussels*, May 2018.
- Hugo d'Assenza-David, *Bruxelles : une ville productive et résidentielle*, Puca, septembre 2021.

## INTÉGRER LES FONCTIONS PRODUCTIVES AUX PROJETS URBAINS

Les projets urbains se sont presque exclusivement nourris de foncier productif. Dans la plupart des projets, les activités productives n'avaient plus droit de cité et devenaient des impensés. Très tôt, quelques territoires ont néanmoins souhaité conserver une vocation productive. Tirant parti de leur longue histoire industrielle à laquelle ils ne souhaitaient pas totalement tourner le dos, ces territoires ont été des précurseurs dans leur volonté de maintenir des activités de production, tout en mettant en œuvre de grands projets urbains.

Particulièrement concernés par les fortes transformations urbaines impulsées par les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 et les travaux du Grand Paris Express, les anciens territoires industriels du Nord, de l'Est et du Sud-Est parisien sont les principaux concernés par ces transformations. Ces territoires ont mené ensemble une réflexion sur la place des activités productives, qui a conduit à la rédaction d'un livre blanc<sup>21</sup>. L'EPT Grand-Orly Seine Bièvre concerné par une opération d'intérêt national (OIN) a produit un *Manifeste pour un territoire industriel & productif* et affirmé sa volonté de se transformer, tout en créant des espaces productifs. Au sein de ce territoire, le projet d'Ivry Confluences illustre cette volonté de concilier renouvellement urbain et maintien des activités productives dans un environnement dense.

### Faire la ville avec l'industrie : l'exemple d'Ivry Confluences

Territoire hautement industriel, Ivry-sur-Seine aux portes de Paris est soumise à une intense pression foncière à la fois par l'extension du cœur d'agglomération et la



construction de bureaux et de logements qui l'accompagnent et le développement d'une nouvelle offre de transports publics. Le secteur d'Ivry Confluences, marqué par la présence ancienne d'activités industrielles en déshérence, accueillera ainsi le bus à haut niveau de service T Zen 5, ainsi que le prolongement de la ligne 10 du métro. Ce morceau de ville, qui couvre 145 hectares (soit quasiment le quart du territoire communal), fait l'objet d'un vaste projet urbain, dans le cadre d'une ZAC amorcée depuis 2010 et dont l'achèvement est prévu pour 2035, qui entend réserver une part aux activités productives. Ce site fait partie de l'OIN Orly Rungis – Seine Amont commencée à la fin des années 1990, ce qui lui a valu de bénéficier d'une implication de l'État avec de nombreuses études et réflexions stratégiques, notamment un schéma directeur qui porte sur l'ensemble de l'OIN.

Ivry Confluences est marqué par la présence de friches, mais il abrite encore de nombreuses PME/PMI et entreprises artisanales, qui emploient des ouvriers dont

21. EPT Grand-Orly Seine Bièvre, EPT Plaine Commune, EPT Est Ensemble, EPT Grand Paris Sud Est Avenir, Ville de Paris, *Livre Blanc et boîte à outils en faveur du développement et du maintien d'immobilier productif*, février 2021.



une partie loge sur la commune au sein d'un parc social très développé. La municipalité souhaite maintenir ces entreprises au terme de l'opération d'urbanisme en cours. Cela a conduit la Ville à orienter une partie de la programmation de la ZAC vers les activités productives. Ainsi, sur un million de mètres carrés à construire, l'objectif est de créer 18 000 emplois et de limiter la construction de logements à « un résident actif, un emploi ». À l'heure actuelle, cela se décline de la façon suivante pour la composante économique :

- entre 200 000 et 250 000 mètres carrés de tertiaire ;
- 100 000 mètres carrés d'activités secondaires/industrie ;
- quelques dizaines de milliers de mètres carrés de commerces.

Par ailleurs, le projet consacrera 55 % des surfaces bâties au logement (15 000 habitants prévus). Le reste sera dédié aux équipements et espaces publics.

La mise en place d'une gouvernance complexe avec la Ville d'Ivry-sur-Seine, l'EPT Grand-Orly Seine Bièvre, le Conseil départemental du Val-de-Marne, la Région Île-de-France et l'État doit permettre de garantir la concrétisation de la ZAC et s'assurer que la composante « activités » sera effectivement réalisée.

La Ville assume la fonction de commande et de pilote du projet concédé à la SEM Sadev 94 par l'EPT Grand-Orly Seine Bièvre. Elle mobilise différents services, en premier lieu la direction du développement urbain, ainsi que ses services œuvrant au développement économique avant le transfert de la compétence à l'EPT. Ce dernier est chargé de la compétence économique du projet en lien avec les orientations de la Ville. L'EPT accompagne le processus de relocalisation des entreprises via la MODUE<sup>22</sup>, apporte sa connaissance des locaux vacants sur son territoire, en complément de la Ville. Pour ces missions, la Ville a dédié un agent relation entreprise pour ce secteur géographique.

Sadev 94 a été mandatée en 2010 en qualité d'aménageur sous concession du site. Elle intervient en relation étroite avec la Ville. Elle établit le bilan de l'opération. Son action consiste à acquérir le foncier, mandater les architectes, consulter les promoteurs et commercialiser les charges foncières. Elle pilote les démolitions et dépollutions, et réceptionne les constructions. Sur le volet maintien des activités économiques, Sadev 94 finance les études de relocalisation des entreprises, paie les indemnités de relogement des entreprises, participe au montage des solutions immobilières et financières de relogement des entreprises, y compris temporaires. Elle est

22. Maîtrise d'œuvre en développement urbain. Démarche qui permet d'accompagner les entreprises impactées par les opérations d'aménagement du territoire pour les relocaliser sur le territoire.

l'intermédiaire entre l'investisseur, le promoteur et les entreprises. Ainsi, elle acquiert des locaux pour flécher des activités à relocaliser. C'est son action qui a permis de localiser la start-up Maximum qui recycle des rebuts de fabrication en meubles.

Le projet d'aménagement a connu une importante révision en 2021 face à la difficulté de commercialisation de lots tertiaires dans un contexte de profonde modification des besoins des entreprises. L'ensemble des surfaces à construire est passé de 1,3 million de mètres carrés dans le plan initial à un million de mètres carrés dans son état actuel. C'est la composante surface de bureaux qui a supporté la plus importante baisse (-60 %) tandis que la surface pour les activités a été divisée par deux, avec une plus grande mixité visée par rapport au plan initial. Les 100 000 mètres carrés actuellement dédiés à l'activité secondaire se veulent diversifiés dans leur forme et leur taille et se répartissent à hauteur de 30 % en rez-de-chaussée actifs, de 40 % en espaces d'activité traditionnels en R+1 et mezzanine, essentiellement constitués d'une dizaine de halles industrielles préservées et réhabilitées, voire étendues. Enfin, 30 % des espaces d'activité secondaire seront constitués d'hôtels d'activités, avec un projet de la RIVP pour un hôtel industriel de 8 000 mètres sur six niveaux.

### **Facteurs de réussite/ points de vigilance**

Implication de l'État, de l'OIN ainsi que la volonté forte et constante des élus de maintenir une vocation productive à ce territoire.

Aménageur puissant pour transformer le territoire, qui dispose d'une bonne connaissance des acteurs industriels et de leurs besoins.

Accompagnement des entreprises dans leur transformation et leur relocalisation.

Desserte en transports en commun, qui va être renforcée (T Zen, RER et prolongement ligne 10 du métro).

Préservation et rénovation de halles industrielles pour y loger les activités les plus incompatibles avec d'autres fonctions.

Comment garantir, sur le long terme, le maintien des activités productives, même avec une offre d'immobilier d'activité ?

Les projets d'aménagement portent sur le temps long, avec des évolutions économiques qui peuvent bouleverser le modèle initial, comme la très forte progression des valeurs foncières économiques (triplement sur la période).

Les rez-de-chaussée « activités » en mixité verticale avec l'habitat peinent à rencontrer leur public du fait de fortes contraintes techniques, de charges plus élevées (que dans un bâtiment seul) et de la réticence des copropriétés. ■



FAGART & FONTANA - ARCHIKUBIK

#### **Ressources complémentaires**

- Nadia Arab, Yoan Miot, Gilles Crague *Faire la ville avec l'industrie. Métropoles et villes moyennes : 4 retours d'expériences*, sous la direction de Gilles Crague, Presses des Ponts, novembre 2019.

## FICHE N° 24

### **CITYDEV.BRUSSELS, UNE AGENCE QUI MÊLE LA COMPÉTENCE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET MAÎTRISE FONCIÈRE**

Citydev.brussels est l'agence publique de développement urbain de la Région de Bruxelles-Capitale. Créée en 1974, elle a pour originalité de cumuler la compétence d'une agence de développement et celle d'une foncière.

#### **Son action**

Ses actions portent à la fois sur une mission de rénovation urbaine, qui consiste à offrir des logements en acquisition abordables pour la population, notamment les classes moyennes ainsi que sur une mission de développement économique, qui consiste à offrir des locaux ou des terrains à des conditions financières intéressantes pour les activités productives et de service que la Région souhaite maintenir sur son territoire.

Pour sa mission économique, Citydev.brussels cible les activités industrielles ou semi-industrielles, mais aussi l'artisanat, ainsi que d'une manière générale les activités nécessaires au fonctionnement de la métropole, qui peinent à trouver des espaces. En effet, la métropole bruxelloise, autrefois très industrielle, est désormais presque exclusivement tertiaire, notamment du fait de son statut de siège de l'Union européenne.



Gregory Halliday

Concrètement Citydev.brussels achète des bâtiments ou des terrains auprès de propriétaires afin de se constituer un matelas de sécurité pour des opérations à venir. Sur commande de la Région, son mandataire, elle développe ensuite des opérations immobilières sur ces sites, dont elle est propriétaire. Les entreprises, qui s'installent sur les sites de Citydev.brussels, sont locataires de baux emphytéotiques. Citydev.brussels développe aussi des incubateurs et autres centres d'entreprises.

#### **Son portefeuille**

À ce jour, Citydev.brussels détient un portefeuille d'activités économiques de 212 000 mètres carrés de bâti en propriété et de 190 hectares de terrains en gestion, 495 entreprises y sont implantées et représentent 20 500 emplois.

#### **Son organisation**

Citydev.brussels est une structure détenue par la Région Bruxelles-Capitale qui, selon la loi belge, a le statut d'organisation quasi non gouvernementale. Sa gouvernance est assurée par un conseil d'administration rassemblant 24 membres, dont six désignés par la Région, six par le conseil des maires de la région et 12 délégués désignés par diverses organisations représentant les salariés (syndicats de salariés) et les entreprises (CCI).

#### **Ses réalisations**

Elle a notamment réalisé l'écoquartier mixte durable Tivoli GreenCity sur une ancienne friche industrielle de 4,3 hectares avec 400 logements en acquisition et sociaux, pour 25 000 mètres carrés et des espaces d'activités économiques pour 13 000 mètres carrés au sein du bâtiment Greenbizz, qui inclut un incubateur de 8 300 mètres carrés et des espaces de production sur 4 500 mètres carrés.



À côté de ses missions de développement économique et de rénovation urbaine, Citydev.brussels s'est également vu attribuer la mission de renforcer la mixité fonctionnelle au sein de la région. Elle s'appuie notamment sur le zonage Zemu mis en place en 2013 (fiche n° 22, p. 111). L'objectif est de créer des projets mixtes mêlant différentes fonctions nécessaires au fonctionnement de la capitale (logements, activités industrielles ou artisanales, bureaux, commerces, crèches, écoles, centres de formation, espaces verts, lieux de rencontre...).

### Ses moyens

Citydev.brussels dispose d'un budget total de 74 millions d'euros et emploie 155 salariés permanents (2021). Ce budget, qui provient à 40 % de cession de biens non stratégiques, à 25 % de loyers et à 35 % de subventions d'investissement, finance les investissements (57 %), les dépenses de fonctionnement (28 %), l'amortissement (7 %) et dégage 8 % de résultat positif.

Citydev.brussels dispose d'un patrimoine immobilier cumulé d'une valeur de 500 millions d'euros.

### Sa plus-value dans le paysage de l'aménagement bruxellois

Citydev.brussels est un acteur de taille moyenne parmi les aménageurs bruxellois.

Cependant, sa plus-value réside dans sa capacité à prendre des risques et impulser des projets innovants tant dans la forme des bâtiments que dans le montage des opérations complexes, notamment en matière d'intensification de sites industriels existants ou de création de sites mixtes. Son approche novatrice ouvre la voie aux autres acteurs de l'immobilier.

### Facteurs clés de réussite / points de vigilance

Des moyens financiers importants.

Un portage foncier de long terme, qui garantit la vocation des terrains et le maintien de prix bas.

Une loi qui favorise l'acquisition foncière publique par rapport au marché.

Une limite existe cependant dans le choix de la mise en place de ce type de structure.

Outre le coût financier, les Régions ne semblent pas vouloir s'engager pour éviter tout risque de conflit d'intérêts. ■

### Ressources complémentaires

- [Site web du citydev.brussels.](#)
- *Citydev.brussels 40 years of urban development*, Citydev.brussels, 2014.
- *MISTA - Metropolitan Industrial Strategies and Economic Sprawl, Targeted analysis, Annex 4, Atlas of Inspirational Cases*, Espon 2020.

## FICHE N° 25

### EXEMPLE D'INITIATIVE D'URBANISME TRANSITOIRE AVEC L'USINE DES TRANSITIONS

En 2016, l'Établissement public territorial Est Ensemble lançait l'opération TempO'. Partant du constat que l'aménagement est un processus long, le dispositif TempO' a pour objectif de tirer parti d'un important gisement de friches pour les confier temporairement à des acteurs associatifs afin d'y mener des projets innovants à impact social : agriculture urbaine, animations culturelles, espaces de travail alternatifs... Des appels à manifestation d'intérêt ont été lancés pour l'ensemble des 12 friches urbaines. Depuis le lancement du dispositif, 35 sites ont bénéficié d'un projet d'aménagement d'une durée variable selon l'opération. L'Usine des transitions est un de ces projets, qui propose son site à des acteurs industriels de la transition.

À cheval entre Romainville et Noisy-le-Sec, sur un triangle enclavé, délimité par l'ex-RN3, au nord, la RD40, à l'est, et, au sud, par un imposant faisceau ferroviaire de



N 0 250 m

© L'INSTITUT PARIS REGION, 2023

Source : L'Institut Paris Region ; Crédits : ArcGis Esri, Maxar Microsoft

15 voies, l'Usine des transitions a pour ambition de devenir un haut lieu de la transition environnementale, de l'économie circulaire et de l'économie sociale et solidaire. Assis sur une assiette foncière de 2,5 hectares avec des espaces construits de plus de 12 000 mètres carrés, le site est partiellement à l'abandon après avoir été le siège historique, entre 1919 et 2000, de la Société des accumulateurs fixes et de traction (Saft), spécialisée dans les batteries industrielles. Localisé dans le périmètre de deux zones d'aménagement concerté distinctes, gérées par Sequano et en attente de projet d'aménagement, il a finalement été acheté en 2021 par l'Epfi, après avoir été la propriété d'un aménageur qui louait les espaces à des entreprises.

Actuellement, ce site de 12 200 mètres carrés de surface d'activité, dont 3 000 inutilisables, est occupé à 30 %, principalement par des entreprises du BTP et de commerce de gros. Les 70 % restants sont vacants.

L'objectif de l'EPT Est Ensemble est dans un premier temps d'y développer l'occupation temporaire pour la période 2022-2025. Il s'agit de conserver les entreprises actuelles en leur proposant de passer en convention d'occupation précaire, lorsque leur bail commercial arrive à terme, à des prix inférieurs de 30 % à ceux du marché. Ces entreprises participent ainsi au financement de l'opération et assurent l'animation du site, en réduisant les risques d'occupation illégale. Un service de gardiennage a été mis en place pour protéger le site de toute intrusion. Celui-ci bénéficiera d'une accessibilité renforcée liée à l'arrivée du métro (prolongement de la ligne 11 en 2024) et du tramway (prolongement T1), voire d'un accès direct à la RN3. Les activités pointées par le projet portent en particulier sur l'économie circulaire, les énergies renouvelables, l'écoconstruction, la logistique urbaine douce, avec une

dimension sociale. Les acteurs du territoire souhaitent s'accorder trois ans de réflexion pour laisser mûrir leur projet et décider de l'avenir des bâtiments, dont certains ont une valeur patrimoniale, tout en conservant une vocation productive au site et en développant ultérieurement de l'immobilier industriel : ce qui explique le choix de proposer un mode d'occupation temporaire, avec une vocation préfiguratrice dans la mesure du possible. Pour cela, ils s'appuient sur l'observation des pratiques et des usages des occupants présents et futurs. Ainsi, un appel d'offres a été lancé en 2022, dont les principaux critères de sélection sont l'impact social et environnemental et l'ancrage territorial des futurs occupants. À ce jour, 18 structures sont implantées sur le site.

### Acteurs

Sequano, gestionnaire des ZAC du site.  
Epif, propriétaire du foncier.  
EPT Est Ensemble, qui a mené l'appel à projets dans le cadre de sa politique Tempo' pour expérimenter de nouveaux usages sur des sites occupés ou en friche.

### Facteurs de réussite/ points de vigilance

Une stratégie d'occupation temporaire à l'échelle des friches de l'EPT Est Ensemble. Un projet thématique pour le site, qui permet de donner une bonne visibilité aux porteurs de projet.

Certains locaux nécessitent d'importants travaux de remise en état et de remise aux normes, à la charge des locataires.

Une bretelle d'accès direct au site par la RN3 serait utile, encore à l'état de projet. ■



Thierry Peitit/L'Institut Paris Region



Thierry Peitit/L'Institut Paris Region

### Ressources complémentaires

- [Usine des transitions : les villes de Noisy-le-Sec, de Romainville et Est Ensemble s'engagent pour le développement de l'économie circulaire, solidaire et durable, communiqué de presse Est Ensemble, janvier 2022.](#)
- [Livret Appel à candidatures pour la réalisation d'occupation temporaire sur le site SAFT à Noisy-le-Sec et Romainville, janvier 2022.](#)



## FICHE N° 26

### DENSIFICATION ET MIXITÉ PROGRAMMATIQUE AU SERVICE DU REDÉPLOIEMENT DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES EN ZONE URBAINE MIXTE

En zone urbaine, on distingue plusieurs marchés fonciers distincts, dont les acteurs, les logiques et les montants de charges foncières sont très différents, notamment entre bureaux/activités et logement : les niveaux de charges foncières sont plus élevés pour le logement (hors zone centrale d'IDF)<sup>23</sup>. Dans la concurrence pour l'usage du foncier, à constructibilité égale et si les deux usages sont permis, c'est donc le logement qui l'emporte sur les bureaux et les activités (hors zone centrale d'IDF pour les bureaux, mais pas pour les activités).

C'est le plan de zonage des Plans locaux d'urbanisme, qui permet de rendre ces marchés indépendants. L'usage des sols est également contraint par son environnement et d'éventuelles nuisances qui peuvent amener à privilégier d'autres usages que l'implantation de logements.

Les usages immobiliers sont également en concurrence à l'intérieur de chaque segment de marché. Ils sont soumis à une forme d'éviction des moins concurrentiels vers les secteurs peu attractifs par les plus concurrentiels. Sur le marché de l'activité, il existe une hiérarchie entre tertiaire, activités logistiques, activités industrielles, PME/PMI et activités artisanales. Certaines activités stratégiques, comme les *data centers*, peuvent au contraire générer des montants de charges foncières très élevés, et participer à la « gentrification » du foncier d'activités productives.

23. Arnaud Bouteille (Fiderim Promotion Immobilière), « L'impact de l'usage de l'immobilier sur les charges foncières », *La revue foncière* n° 10, mars-avril 2016.

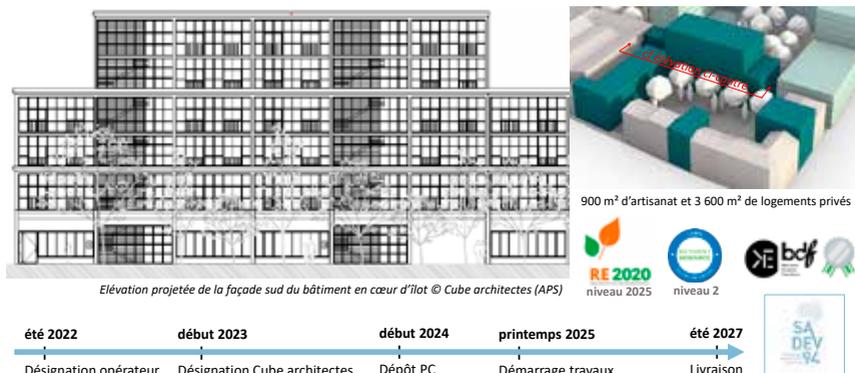
### La densité et la programmation comme variables principales de l'équilibre du bilan aménageur

En zone urbaine mixte et dense, les sites d'activités productives en voie d'obsolescence, mais encore préservés par le droit des sols, seront donc du fait des mécanismes précédents des occasions foncières privilégiées pour le développement de logements.

Pour maintenir ou redéployer de l'activité sur ces sites au-delà du maintien d'un droit des sols strict, deux facteurs devront être combinés : la densification et la recherche d'un équilibre programmatique.

L'augmentation de la densité par rapport à l'état initial du site, donc l'augmentation du volume de charges foncières cessibles, peut permettre d'absorber le coût des opérations de restructuration des sites. Dans un secteur géographique tendu, le mécanisme précédent va pousser les acteurs à créer le plus de valeur possible pour un tènement donné, ce qui se traduira par des projets visant à accroître plus encore la densité. Cette dynamique de densification ne fonctionne que dans les limites de l'acceptabilité du marché local (prix, localisation, accessibilité, etc.) et de la trame urbaine. Parfois, la technicité des bâtiments à étages et la complexité de la superposition de fonctions entraînent des coûts de construction élevés, et qui se révèlent bien supérieurs aux capacités d'absorption du marché immobilier local. Cela est d'autant plus vrai pour plusieurs catégories d'activités, où superposer plusieurs niveaux de plancher va nécessiter de mettre en place des structures porteuses dimensionnées pour accueillir des charges lourdes, voire la circulation de camions. Les parcelles d'activités sont donc difficilement densifiables, d'autant plus qu'aux difficultés techniques s'ajoute le manque d'expérience de nombreuses sociétés. En

## Avenir 3 (REI Habitat) – cour artisanale surplombée de logements privés



Sadev94 extrait de Ivry Confluences Projets immobiliers – 8 novembre 2023

zone dense, les activités non empilables perdent encore en compétitivité face aux usages facilement empilables (bureaux, logement...). Les dynamiques de marché provoquent ainsi de l'éviction.

La densification d'un foncier d'activités productives passera donc nécessairement par une opération immobilière ou d'aménagement avec des marges de densification suffisantes pour absorber les surcoûts initiaux. Deux possibilités s'offrent alors : densifier en gardant une vocation exclusivement économique ou densifier en incluant des programmes mixtes juxtaposables ou superposables, dont les niveaux de charges foncières sont plus élevés.

### La densification avec maintien de la fonction économique

Cette voie est nécessaire lorsque les pouvoirs publics souhaitent conserver une offre foncière et immobilière uniquement à destination d'entreprises ou éviter l'effet domino de la mixité, qui peut amener à l'éviction. Ce n'est pas la solution la plus simple du fait des contraintes techniques présentées précédemment, mais elle

demeure possible en de nombreux endroits, par exemple lorsque le site comprend de nombreux espaces sous-utilisés ou mal utilisés. Un dialogue en profondeur avec les propriétaires et occupants peut permettre d'imaginer un projet mobilisateur, surtout s'il permet par la densification d'amener des services aux entreprises et aux salariés. Dans le cadre de la redynamisation du parc d'activités de Courtabœuf, la communauté d'agglomération Paris-Saclay a développé un projet Cœur de parc visant à créer une centralité de services à destination des entreprises, dans un corps de ferme sous-utilisé. Cet exemple est développé dans la fiche n° 5 (p. 56-58) qui traite plus spécifiquement de la création d'offre de services dans un espace d'activités.

### La densification avec mixité des fonctions

Pour équilibrer le bilan d'aménagement d'une opération mixte, l'aménageur organisera la péréquation entre les lots, en utilisant une grille de charges foncières différenciée selon la localisation, la

constructibilité et la programmation attendue sur chacun des lots. Il pourra ainsi mettre au point un programme global de constructions, dont les produits de vente des charges foncières, perçus par lot (donc potentiellement par type de programme), couvriront l'ensemble des dépenses de l'opération, sans que chaque vente ne couvre les dépenses liées à son assise foncière exacte.

De manière plus coercitive et dans le but que l'ensemble des programmes trouve preneur et soit effectivement réalisé, même les moins rentables, l'aménageur pourra également demander aux opérateurs immobiliers de réaliser un ensemble immobilier comportant un programme rentable et un programme moins rentable, comme c'est le cas lorsqu'une opération immobilière doit comporter une part de logements sociaux.

À l'échelle immobilière ou intermédiaire, la collectivité pourra, en plus du plan de zonage, mettre en place une Orientation d'aménagement et de programmation (OAP) dans son PLU.

### **Quels sont les facteurs clés de réussite et les risques de la mixité des fonctions ?**

La mise en œuvre d'une péréquation en zone mixte suppose une forte volonté politique assortie de contraintes pour les opérateurs immobiliers à réaliser les surfaces dédiées aux activités productives. ■



Thierry Brevet/L'Institut Paris Region

## MIX PROGRAMMATIQUE : LE PROJET SILVA SUR LE SITE AIMÉ-CÉSAIRE À EYSINES



Le programme « Entreprendre, travailler dans la métropole » de la SPL La Fab, en 2016, avait pour but de produire une offre de locaux tertiaires et d'activités variée, répartie sur l'ensemble du territoire, à la demande de Bordeaux Métropole. Il s'agissait de réserver du foncier aux activités productives, plus particulièrement en direction des PME/PMI, là où elles sont en concurrence avec le logement.

La recherche d'un équilibre habitat/emploi afin de réduire les distances parcourues tout en diminuant l'artificialisation des sols constitue également un enjeu majeur. En outre, l'objectif du projet est aussi de répondre aux besoins des travailleurs issus de « l'économie métropolitaine ordinaire »<sup>24</sup>, qui représentent plus de 40 % des emplois. En parallèle du maintien de l'activité économique existante, la nouvelle offre doit accompagner les parcours résidentiels des entreprises locales, être financièrement accessible et de qualité.

## L'AMI Aire : renouveler l'immobilier d'entreprise à l'échelle de la métropole

Avec le lancement de deux appels à manifestation d'intérêt « Aménager, innover, redessiner, entreprendre » en 2017 et en 2019, la SPL La Fab, avec l'appui des chambres consulaires, propose aux opérateurs immobiliers la cession de 17 sites complémentaires aux sites des grands projets urbains pour le développement de locaux d'activités de qualité, fonctionnels et confortables afin de répondre aux besoins des petites entreprises (PME, PMI, artisanat, services aux entreprises) de la sphère productive.

L'ingénierie déployée dans le cadre de la consultation et la mise au point des projets ont apporté un nouvel attrait à ces espaces vacants pour les promoteurs, notamment pour les délaissés urbains ou les sites qui ne trouvaient pas preneur, car hors grande opération d'aménagement d'intérêt national ou métropolitain, selon les conditions opérationnelles suivantes :

- offrir des petites surfaces adaptées aux entreprises « qui sortent de leur garage » ;
- garantir une bonne insertion urbaine et des locaux de qualité ;
- avec un encadrement des prix de sortie : 25 % des surfaces cédées proposées à un tarif abordable, comme cela se fait pour le logement social grâce à un système de péréquation.

La Fab et la Métropole, propriétaires du foncier, ajustent leur prix en contrepartie des efforts consentis par le promoteur et

24. Magali Talandier, Manon Loisel, *Reconstituer l'ordinaire métropolitain, un enjeu économique pour le territoire de l'agglomération bordelaise ?*, Bordeaux Métropole, octobre 2021. La sphère de l'économie métropolitaine ordinaire (ou économie de l'intermédiation) englobe des activités variées de service aux entreprises : nettoyage, gestion, études techniques, mais aussi une partie du BTP, l'événementiel...



Duncan Lewis - Scape Architectes

Plan masse de l'opération.

fournissent un accompagnement technique.

L'implication des chambres consulaires permet d'interroger les employeurs sur les besoins réels de leurs salariés et de proposer des solutions en termes de surface et de qualité des espaces mais aussi de mobilité et stationnement vélo, de services de proximité sur les sites d'activités.

Au total, ce sont plus de 90 000 mètres carrés d'espaces tertiaires et d'activités qui seront réalisés dans toute la métropole.

### **L'opération Silva sur le site Aimé-Césaire : une programmation mixte ouverte sur le quartier**

Le site Aimé-Césaire à Eysines (Gironde), à proximité de la rocade ouest et de la route de Lacanau et en bordure d'une zone boisée, s'étend sur un hectare et fait le lien entre la ZAC Mermoz presque achevée au sud, qui s'insère dans un tissu d'activités économiques et industrielles plus vaste, et d'habitat individuel au nord, dont une opération récente de Domo France. Desservi par une voie nouvellement équipée de trottoirs et bordée d'arbres, le site est également accessible par une piste cyclable, qui le relie au réseau métropolitain.

L'opération se répartit en quatre bâtiments.

Deux d'entre eux totalisent 6 500 mètres carrés de surface de plancher et comportent 18 cellules d'activités modulables de 130 à 320 mètres carrés avec hauteur sous plafond et accès adaptés, destinées à des artisans et TPE. Le troisième bâtiment accueille des cellules tertiaires sur trois niveaux (R+2). Les surfaces de 50 à 100 mètres carrés sont destinées à accueillir de jeunes entreprises en location à des prix maîtrisés, ou à la vente avec des tarifs allant de 30 à 40 % en dessous du prix du marché. Ce bâtiment comporte une salle de réunion et des sanitaires partagés. Le dernier bâtiment s'étend sur 480 mètres carrés de plain-pied et abrite une crèche interentreprises et un restaurant, ouverts sur le quartier.

Les quatre bâtiments constituent un ensemble en copropriété, au sein duquel les entreprises sont toutes propriétaires de leurs locaux. Les copropriétaires partagent les espaces extérieurs, avec notamment un ancien conteneur qui abrite un hangar à vélos. Le stationnement des personnes travaillant sur le site est mutualisé. Cependant, le restaurant ne dispose pas de parking visiteurs, et à ce titre une recherche d'accord est en cours avec les propriétaires de places de parking des propriétés voisines.

La diversité de la programmation permet d'équilibrer le bilan global de l'opération et de proposer des locaux d'activités de qualité aux conditions de prix fixées par La Fab. En contrepartie, un engagement lie les acheteurs à la Métropole au travers d'une clause d'agrément à la revente et d'une clause anti-spéculative de dix ans, qui s'applique sur le loyer et à la vente, sur le même principe que celles qui ont cours pour le logement social.

L'ensemble, livré en 2022, a permis d'accueillir une centaine d'emplois sur environ 7 100 mètres carrés.

La qualité architecturale s'exprime par le confort conféré aux locaux d'activités, un design original avec façades végétalisées. Les interstices entre bâtiments, voies de circulation et espaces de stationnement, sont végétalisés. Les arbres existants ont été conservés et de nouvelles plantations réalisées, dont 25 nouveaux arbres, avec des espaces d'infiltration pour la gestion des eaux de pluie.

### Porteurs du projet

La SPL La Fab, aménageur.

Groupe Réalités, promoteur immobilier.

Duncan Lewis Scape Architecture, architecte et l'entreprise R-USE, société de conseil en réemploi de matériaux de construction.

### Facteurs de réussite/ points de vigilance

L'engagement de la Métropole à l'origine de la démarche « entreprendre, travailler », lancée en 2016, qui suit la démarche « habiter, s'épanouir », lancée en 2012.

La création d'une structure opérationnelle *ad hoc* (La Fab), qui permet la mise en œuvre de stratégies à l'échelle métropolitaine, telles que l'AMI Aire, avec la mise à disposition d'une expertise au service des communes et le partage d'expériences.

L'application de ce type de démarche et de suivi de projet à des locaux d'activités.

La maîtrise foncière du terrain par la Métropole, qui facilite le portage sur le temps nécessaire à la mise au point et à la réalisation du projet.

L'appui de la Ville, associé à la démarche Aire, depuis la préparation du site, en passant par le jury de sélection du projet, puis à toutes les étapes du projet pour la réalisation du programme proposé par l'opérateur.

Sur le site d'Eysines, l'implication de l'opérateur immobilier, qui a su porter un projet

à l'architecture et à la programmation exigeantes, et qui s'est inséré dans un dispositif de dialogue avec la SPL aménageur, les services et les entreprises.

Le choix d'un architecte et d'une équipe de maîtrise d'œuvre capables de répondre à une demande complexe et de produire un projet innovant dans le respect des contraintes budgétaires et des attentes fonctionnelles.

L'équilibre de l'opération n'a été trouvé que par la péréquation entre les trois types de programme qui a dû être modifié pour abaisser la part dédiée aux activités productives.

Les trois types de programme sont installés dans des bâtiments indépendants les uns des autres pour faciliter la commercialisation, qui a pu poser problème sur d'autres sites. ■



Duncan Lewis



#### Ressources complémentaires

- [Le dernier RNA a eu lieu le 30 mars 2023 : Nos futurs. Exploration de la ville et de l'aménagement de demain, Réseau national des aménageurs, ministère de la Transition écologique, article du 6 février 2023.](#)
- [Site web de La Fab de Bordeaux métropole.](#)

## FICHE N° 28

### LE FONDS DE PÉRÉQUATION DE LA CITÉ MÉTROPOLITAINE DE BOLOGNE

La cité métropolitaine de Bologne s'étend sur 3 700 kilomètres carrés et compte environ un million d'habitants. Depuis la loi nationale de 2014, relative à l'organisation territoriale italienne, qui comprend désormais un niveau communal, métropolitain et régional, dix métropoles ont été créées. À cette occasion, la cité métropolitaine de Bologne s'est substituée à la province de Bologne, en conservant le même périmètre. La Région Émilie-Romagne, qui dispose d'un pouvoir législatif, a instauré en 2017 pour la cité métropolitaine de Bologne l'obligation de mettre en place un plan métropolitain territorial.

Les premiers travaux ont débuté en 2019 et le Plan métropolitain territorial a été adopté en 2020. Il comporte le principe de la création d'un fonds de péréquation métropolitain. Celui-ci est destiné à financer des projets de régénération urbaine au sein des communes les plus pauvres, les moins attractives et les moins développées de la métropole. La métropole de Bologne, avec 55 communes rassemblées au sein de sept fédérations de communes, comporte de fortes disparités territoriales. Parmi les plus aisées, et les plus attractives pour les investisseurs, onze communes seulement présentent un indicateur de fragilité bas<sup>25</sup>.

Ce fonds vise aussi à aider les municipalités « hors marché » à bénéficier d'opérations de renouvellement urbain, en facilitant l'accès à des financements complémentaires (y compris privés) pour des projets uniquement publics.

Le renouvellement urbain passe ainsi de l'échelle urbaine à l'échelle métropolitaine. Cela se traduit par une limite d'extension urbaine jusqu'à 3 % des surfaces déjà urbanisées à l'horizon 2050 selon l'application de la loi urbaine régionale de 2017 : seul 1 % reste à l'échelle communale, les autres 2 % sont transférés à l'échelle de la métropole. Appliquer ce critère permet ainsi de moduler ce taux suivant les communes.

Ce fonds, créé en 2021, est une première en Italie, et sans doute en Europe. Il a vocation à être financièrement autonome et indépendant. À ce titre, ses revenus proviennent pour moitié des charges d'urbanisation secondaire *oneri di urbanizzazione*<sup>26</sup> tirées des opérations de développement urbain, menées dans le cadre de l'enveloppe des 3 %. Financé essentiellement par les communes les plus riches, la difficulté a été de leur faire accepter de

25. Indice de fragilité calculé pour chaque commune de la métropole selon une méthodologie qui lui est propre, incluant le niveau de vie, le taux de chômage...

26. Contributions versées à la commune lors d'une opération d'extension urbaine par l'aménageur ou le maître d'œuvre en contrepartie de la délivrance du permis de construire. Ces contributions permettent à la commune de financer les extensions de réseau et autres espaces publics occasionnés par ces nouvelles extensions urbaines.



Cartiera Burgo, ancienne usine à papier des Apennins dans la province de Bologne engagée dans une opération de régénération urbaine.

partager les ressources qu'elles tirent du renouvellement urbain qui s'opère spontanément sur leur territoire. Cette opposition a été surmontée en mettant en avant les services « écosystémiques » rendus par les communes les plus à l'écart du développement de la métropole et les moins attractives. Par ailleurs, la limite d'extension, qui passe à l'échelle de la métropole et non plus à celui de la commune, bénéficie aussi aux communes les plus attractives puisqu'elles peuvent ainsi dépasser le calcul de l'enveloppe restreint à leur seul territoire.

La Ville de Bologne, avec un fort taux de fragilité économique, était elle-même favorable à la mise en place d'un fonds de péréquation, ce qui a facilité sa mise en place. En outre, son maire assume aussi la présidence de la cité métropolitaine. Pour sa première année d'abondement, il a disposé d'un budget de 2,3 millions d'euros. À terme, ce fonds sera géré par la cité métropolitaine, les sommes déposées seront à disposition du programme métropolitain de régénération sans limite de temps.

Les opérations de renouvellement bénéficiaires de ce fonds sont sélectionnées par appel à projets annuel, avec comme principal critère de sélection la vulnérabilité économique ou sociale du territoire concerné (commune et groupement de communes), qui compte pour la moitié de la note du projet avec un bonus supplémentaire s'il s'agit d'un groupement de communes. Les critères portent aussi sur l'intérêt métropolitain du projet. Un des objectifs du fonds est de multiplier les actions de renouvellement sur ces territoires avec la mise en place d'un portefeuille de projets, qui sera soumis année après année aux appels à projets. Pour ce faire, des groupes de travail locaux, nommés *Officine di Rigenerazione Metropolitana (ORME)*, ont été constitués avec le personnel technique de la cité

métropolitaine et des communes, pour identifier les sites et proposer des actions à y mener.

Le fonds comprend le financement des études en amont jusqu'aux travaux de réa-lisation des opérations de renouvellement. Les thématiques concernent les domaines liés à la biodiversité et aux écosystèmes, à l'agriculture, au tourisme, aux énergies renouvelables, à la résorption des friches industrielles, au renouvellement des sites d'activités, y compris ceux en difficulté, comme pour les zones alpines. Ainsi, des études de projet d'EnR ont été lancées en 2022 (dont le premier AAP en juin 2023), grâce au fonds de péréquation pour un montant de 700 000 euros.

### **Facteur de réussite/ points de vigilance**

Une ville centre moteur pour la mise en place de ce fonds malgré la réticence de quelques communes les plus riches.

Une longue tradition de coopération intercommunale, qui remonte à 1995 alors que la métropole était encore une province et qui a facilité le processus de concertation et la prise en compte des enjeux métropolitains. La cité métropolitaine s'est ensuite vu confier la compétence d'aménagement par la Région.

Un fort leadership de la Métropole, qui a su susciter l'adhésion des autres municipalités et groupements.

Une solide ingénierie capable de mettre en place ce fonds et d'en assurer sa gestion. ■

#### **Ressources complémentaires**

- [Plan stratégique métropolitain de Bologne.](#)

## **FICHE N° 29**

### **DISSOCIER LA PROPRIÉTÉ DU FONCIER DE CELLE DU BÂTI**

Longtemps, l'appui au développement économique engagé par l'action publique a consisté à livrer un foncier peu cher aux acteurs de l'aménagement afin que les utilisateurs finaux puissent acquérir leur terrain et faire construire. Dans le cadre d'une opération d'aménagement, les collectivités peuvent être amenées à racheter au prix fort certains terrains ou gérer des friches aux sols potentiellement pollués après le départ de l'industriel. Face à la raréfaction du foncier économique et à la forte hausse de son coût ainsi qu'à la nécessité de le préserver, une pratique émerge en France, qui consiste à dissocier la propriété du terrain de celle des murs.

Conserver la propriété du sol permet aux collectivités de proposer des biens jusqu'à 25 % en dessous de la valeur totale en zone dense, ce qui permet sur le long terme de maîtriser le type d'occupation ainsi que le prix des locaux, car il n'est pas possible pour l'occupant de le revendre au terme de l'occupation. Ce type de montage offre aux entreprises des biens à un prix inférieur au prix du marché, tout en garantissant une installation pérenne. C'est un changement de paradigme dans l'économie de l'aménagement et du développement des collectivités, dont la vente de terrains permet d'en acquérir de nouveaux et de financer les équipements. Cependant, ce dispositif nécessite un apport financier de départ important sans un retour rapide sur investissement. D'autres procédés existent, qui ne conduisent pas aux mêmes obligations et droits. Parmi ceux-ci, citons les baux longue durée (bail emphytéotique, bail à construction) ainsi que le récent bail réel solidaire (BRSA). On peut ajouter ici les clauses de réméré, qui participent d'un

autre principe, mais permettent néanmoins aux collectivités propriétaires de conserver un droit de regard sur le devenir des terrains.

#### **Le bail emphytéotique**

Il consiste pour un propriétaire foncier à conférer à un preneur un droit réel immobilier<sup>27</sup> sur une durée de dix-huit à quatre-vingt-dix-neuf ans. Pendant la durée du bail, une redevance est versée soit périodiquement, soit au moment de l'accord sous forme de versement unique.

Ce droit est cessible, saisissable et peut faire l'objet d'une hypothèque. Cependant, le preneur ne peut céder à un tiers ce droit réel immobilier. À l'issue d'un contrat non renouvelable, le preneur doit restituer l'ensemble des biens en bon état au propriétaire foncier. Un bail spécifique, réservé aux collectivités, peut être mis en place pour réaffirmer le caractère inaliénable des biens publics.

La pratique des baux emphytéotiques est répandue en Europe du Nord (Suède, Finlande et Pays-Bas) et au Royaume-Uni ainsi qu'en France par quelques grands propriétaires fonciers, comme l'alliance Haropa et Aéroports de Paris. Elle se développe désormais parmi les collectivités, notamment en Haute-Savoie.

#### **Le bail à construire**

Il permet à un propriétaire foncier de céder ses droits à construire sur un terrain à un preneur, qui pourra pleinement jouir de la propriété réelle de ses constructions jusqu'à l'issue du bail pouvant aller de dix-huit à quatre-vingt-dix-neuf ans. Le preneur peut louer ou hypothéquer les bâtiments, voire revendre le bail en cours à un tiers. Les installations doivent être maintenues en bon état durant la durée du bail et cédées au propriétaire du terrain à l'issue du bail. Le propriétaire peut recou-



vrer son bien si le preneur n'a pas réalisé les constructions dans les délais.

### Les clauses de réméré

C'est un contrat de vente avec faculté de rachat, qui permet au vendeur de racheter tout ou partie de son bien à l'acheteur selon certaines conditions. Elles peuvent être ajoutées au contrat de vente d'un terrain à un preneur. Ainsi, si celui-ci n'a pas lancé les travaux qu'il s'était engagé à réaliser dans le temps imparti (maximum dix ans), l'aménageur ou la collectivité propriétaire d'origine peuvent le racheter.

L'Agglomération d'Angers a pu mobiliser des surfaces inexploitées grâce à la mise en place de ce dispositif.

### Le bail réel solidaire d'activité

Le bail réel solidaire d'activité (BRSA) a été créé par l'ordonnance du 8 février 2023. Il permet de proposer à un preneur des droits réels pour la location ou la propriété de locaux à usage professionnel pour une durée de douze à quatre-vingt-dix-neuf ans. Le BRSA s'adresse aux micro-entreprises<sup>28</sup>, sous conditions définies par l'Office foncier solidaire (OFS). Selon le type d'activité, les conditions du bail peuvent être inférieures

au prix du marché. Le BRSA est conclu par l'OFS avec un prix de cession plafonné. Il complète le bail réel solidaire logement et permet d'introduire une mixité fonctionnelle dans les programmes auparavant destinés exclusivement à l'habitat. ■

27. Le droit réel peut être défini comme une prérogative directe d'une personne sur un bien immobilier ou mobilier.

28. Entreprises de moins de 10 salariés et de moins de 2 M€ de chiffre d'affaires.

### Ressources complémentaires

- [« Les baux constructifs à droit réel », Cerema, publié le 15 janvier 2021.](#)
- [Anne-Claire Davy, Lucile Mettetal, Océane Cîrera, « Dissocier le bâti du foncier pour des logements à prix abordables », chronique Habiter autrement, n° 14, L'Institut Paris Region, 19 septembre 2019.](#)
- [Hélène Joinet, « Les organismes de foncier solidaire : produire du logement durablement abordable en Île-de-France », Note rapide Habitat-Société, n° 982, L'Institut Paris Region, mai 2023.](#)
- [Blog Avocat Droit Immobilier, « Définir le droit réel immobilier », publié le 24 avril 2017.](#)

## FICHE N° 30

### LA HAUTE-SAVOIE SE MET À L'HEURE DU BAIL EMPHYTÉOTIQUE « ACTIVITÉS »

La Foncière 74, créée en avril 2019, est un groupement d'intérêt public (GIP) à l'initiative de l'EPF de Haute-Savoie (EPF 74) et plusieurs établissements publics de coopération intercommunale de Savoie, dont les territoires d'Annemasse Agglo et de Thonon-les-Bains avec la contribution de bailleurs sociaux, d'Action Logement, de la Caisse d'Épargne, de la chambre de commerce et d'industrie et de promoteurs privés. Au départ, il s'agissait de proposer des logements abordables, mais le développement économique et la préservation des activités productives sont rapidement devenus des sujets prégnants sur un territoire à la fois géographiquement très contraint et très attractif en raison de sa proximité avec la Suisse.

Le système traditionnel de production de foncier économique coûte cher, car le prix de cession ne couvre qu'en partie le coût d'aménagement, dont un tiers en moyenne reste à la charge de la collectivité. Par ailleurs, le dispositif ne peut être utilisé qu'une fois puisque le propriétaire dispose

ensuite d'une liberté totale pour revendre son terrain au prix du marché.

Les collectivités ont alors décidé de changer de modèle économique en s'inspirant des pratiques du canton voisin de Genève. Au sein du canton, 3 % du territoire sont réservés à une zone d'affectation protégée pour l'activité productive. La Fondation des terrains industriels (FTI), une fondation de droit public, créée en 1960, gère la quasi-totalité des 564 hectares de foncier industriel du canton de Genève et en détient 20 % en propre. Celle-ci distribue à des preneurs « des droits de superficie » (équivalents aux baux emphytéotiques en France) sous certaines conditions (mutualisation de parkings en silo, mise en commun de services, niveau minimum de densité d'occupation...).

La Foncière 74 établit une structure pour la mise en œuvre de cette nouvelle orientation. Elle agit sous mandat des collectivités membres pour la gestion à long terme du foncier qu'elle détient en portefeuille. Elle intervient à la fois sur les thématiques du logement, du commerce et de l'activité selon une approche systémique plutôt que d'une logique stricte de zonage.

La Foncière 74 opère sur presque tout le territoire de la Haute-Savoie, confronté à



un renforcement de la tension sur le foncier, liée à l'objectif Zéro artificialisation nette, à la difficulté croissante d'accueillir plus de main-d'œuvre et plus d'activité (installation ou extension d'entreprises) et à sa proximité avec Genève.

Les opérations de la Foncière 74 ont fortement progressé depuis ces quatre dernières années (de 10 % environ de son portefeuille à près de la moitié de la valeur des transactions), malgré un prix du foncier proche de celui de la région parisienne.

En termes d'organisation, l'EPF 74 travaille en amont avec les collectivités sur le repérage de foncier sous-utilisé ou en voie de mutation. Lorsqu'un terrain est sur le point d'être vendu, une offre d'achat est proposée en accord avec les collectivités et un plan de veille est mis en place. Des *task forces* se réunissent tous les deux mois pour une mise à jour des informations. Tout changement d'usage fait l'objet d'une vigilance particulière des collectivités qui peuvent exercer leur droit de préemption pour éviter un renchérissement du prix du foncier et réviser le prix. Cette politique se réalise également dans le plan de zonage du PLUI par la définition stricte de l'usage industriel.



### **Des outils complémentaires pour travailler sur le long terme**

L'EPF 74 acquiert des sites (en accord avec les collectivités) via un portage par capitalisation sur ses fonds propres pour une durée maximale de vingt-cinq ans. Le portage consiste à capitaliser des loyers versés par la collectivité à hauteur de 25 % du coût de l'acquisition et des travaux à réaliser en tant que propriétaire. Cela sécurise le montage et permet à la Foncière 74 de prendre le relais par un recours à l'emprunt remboursé par les loyers des baux emphytéotiques ou baux à construire de long terme, dont elle assure la mise en place et la gestion.

Pour des opérations de plus court terme, les collectivités recourent au financement bancaire classique.

Dans le cadre du Mix'Cité 3, un programme d'expérimentation porté par le CAUE 74, qui vise à réhabiliter et densifier des zones d'activités du territoire, une opération portant sur un local vacant est en cours de réalisation sur la commune de Cranves-Sales. Ce local de 4 700 mètres carrés, situé en zone industrielle, détenu par un fabricant et distributeur de matériel électronique GP10 en cessation d'activité, était sur le point d'être vendu. Afin d'éviter l'implantation d'activités non conformes à l'usage prévu, l'EPF 74 a racheté le terrain et le bâtiment pour y créer plusieurs lots à destination des PME déjà présentes sur l'agglomération, mais dans des sites inadaptés. Les entreprises ont été associées à la conception des lots afin de répondre au mieux à leurs besoins. Elles occuperont leurs nouveaux locaux sous bail emphytéotique, qui garantit la restriction d'usage à une fonction productive. L'EPF 74 reprend concomitamment les sites actuels des entreprises pour y développer d'autres projets afin d'y renforcer la densité d'occupation. Au-delà d'une gestion de sites, la

Foncière 74 joue un rôle d'accompagnement des entreprises dans leur développement et leurs besoins futurs, notamment d'extension.

### Les acteurs

L'EPF 74 a été créé en 2003 par plusieurs collectivités de Haute-Savoie pour assurer le portage foncier et des missions de conseil en stratégie foncière. Les intercommunalités adhérentes représentent plus de 90 % de la population du département. La Foncière 74, agréée OFS, a été créée en 2019 par l'EPF 74, ses collectivités membres, la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes et les organismes de logements sociaux de Haute-Savoie. C'est un GIP sans capital, dont les adhérents participent directement aux acquisitions foncières.

### Facteurs de réussite/ points de vigilance

Le GIP permet d'intégrer des acteurs privés sous forme partenariale, tout en conservant une vocation non lucrative, ce qui exclut *de facto* la Caisse des dépôts en tant qu'investisseur public assigné à un objectif de rendement minimum.

Une association EPF/foncière avec un portage de l'EPF sur un horizon long (20 à 25 ans).

Une volonté partagée par l'ensemble des collectivités du département de passer d'un modèle de cession du foncier à un modèle basé sur le bail emphytéotique ou bail à construire, qui permet une pérennité d'usage du foncier pour une fonction donnée.

Il faut savoir prioriser les gisements à conserver et disposer d'une bonne capacité d'analyse de la demande en collaboration avec les commercialisateurs et les entrepreneurs.

La durée du bail emphytéotique ne doit pas être trop longue afin de permettre une

éventuelle reconduction avant la limite des quatre-vingt-dix-neuf ans, trente ans représente une bonne durée, qui permet d'amortir les biens immobiliers.

Attention au versement en canon (versement unique), qui donne à l'entreprise l'illusion d'avoir acheté le bien ; le versement régulier d'un loyer lui rappelle ses obligations. ■



À Cranves-Sales, dans le cadre de sa stratégie de densification, un bâtiment vacant racheté par l'EPF74 sera transformé en locaux pour PME.



#### Ressources complémentaires

- [Site web de l'établissement public foncier de Haute-Savoie.](#)
- [Les expérimentations Mix'Cité, « La démarche Mix'Cité 3 », CAUE Haute-Savoie.](#)

## **PORTER L'IMMOBILIER D'ACTIVITÉ POUR LE COMPTE DES ENTREPRISES**

La logique patrimoniale des industriels qui souhaitent être propriétaires va à l'encontre des contraintes des accords de réglementation bancaire Bâle III de 2010, qui limitent leur capacité d'endettement, encore plus aujourd'hui quand l'accès au crédit se resserre.

C'est notamment le cas des entreprises dont les banques financent exclusivement l'exploitation et les moyens de production durant les trois premières années d'exercice. Cette situation se pose également dans le cadre du rachat dès lors que la dette senior (holding), durant sept ans, contraint la capacité d'emprunt de l'entreprise.

D'autres entreprises, notamment des groupes, ont pour stratégie de rester locataires pour garder plus de souplesse dans la gestion de leur encours bancaire, principalement de leur trésorerie.

Lorsque leurs activités sont considérées comme créatrices de richesse (emploi, expertise, activité, innovation) pour la collectivité, les acteurs publics ont accès à des outils de portage financier externes aux banques.

Dans un premier cas, la collectivité peut proposer une solution de portage temporaire via une SEM patrimoniale, avec une option de rachat pour l'entreprise.

Dans un second cas, qui correspond à une stratégie de désengagement de gestion de patrimoine de l'entreprise, la collectivité, dans une optique de développement économique, se positionne en tant que maître d'ouvrage et mandate un opérateur par contrat de concession de travaux, qui construira un local pour une entreprise identifiée qui deviendra locataire, le local restant la propriété de la collectivité.

Ce type de montage apporte une sécurisation à l'entreprise, tout en permettant à la collectivité de garder la maîtrise de son foncier économique, de la destination des locaux qui s'y trouvent et de lutter contre de potentielles spéculations de prix qui s'engagent déjà dans la perspective du ZAN et qui représentent un risque réel.

### **Lactips illustre le cas d'une prise de participation au sein d'une SCI**

Créée en avril 2014, Lactips SA est une jeune entreprise innovante et industrielle qui développe, fabrique et commercialise un nouveau thermoplastique hydrosoluble, imprimable et consommable, sous forme de granulés réalisés à partir de la caséine du lait de vache (protéine du lait). Ces productions, effectuées à partir d'un brevet sous licence exclusive de l'université de Saint-Étienne, placent Lactips comme fournisseur de matières premières en granulés thermoplastiques pour des industries de la détergence, de l'agrochimie, du traitement de l'eau ou de l'agroalimentaire. L'entreprise, née à Saint-Étienne, avait besoin de nouveaux locaux pour poursuivre sa croissance alors qu'elle s'apprêtait à entrer en phase d'industrialisation de ses produits. Pour son installation, l'entreprise de 42 salariées a choisi l'ancien bâtiment industriel France Crème à Saint-Paul-en-Jarez, dans la vallée du Gier. Le site offrait 2 700 mètres carrés d'ateliers et de bureaux sur un foncier de 11 700 mètres carrés pour y regrouper en 2021 l'ensemble de ses équipes de production, de recherche et développement, et de direction.

Le choix d'une localisation sur l'axe Saint-Étienne/Lyon répondait à la fois à une volonté de conserver une possibilité d'extension ultérieure, tout en restant attractif vis-à-vis de ses salariés.

Pour les besoins de son activité, Lactips a reconfiguré le site existant et construit en



extension un bâtiment tertiaire de 1 236 mètres carrés. À l'horizon de quatre ans, le site prévoit de créer 25 nouveaux emplois et sera en capacité, à terme, de produire 10 000 tonnes de bioplastique par an. Cet investissement d'un montant de 6 millions d'euros est porté par la SCI Talips créée en 2020 et détenue intégralement par la SEM départementale Novim (52 %), la Caisse des dépôts (38 %) et Lactips (10 %). Ce montage a permis à l'entreprise de bénéficier de prêts bancaires à des conditions plus avantageuses et de se concentrer sur ses investissements prioritaires que sont le parc de machines et le personnel, en attendant de stabiliser son activité et d'être en capacité de racheter ses locaux aux partenaires publics via la SCI Talips grâce à une option d'achat intégrée à l'accord initial.

Les acteurs publics ont souhaité que l'entreprise participe à tout le moins au tour de table afin de mieux l'impliquer et l'ancrer sur le territoire.

La SEM Novim est donc temporairement propriétaire majoritaire du foncier et des locaux d'activités de Lactips à travers sa participation à la société civile immobilière (SCI). Elle conservera ce site en portefeuille sur une durée de neuf à douze ans, suivant les termes du contrat établi avec la SCI Talips au terme duquel cette dernière rachètera les autres parts au nom de l'entreprise. En attendant, Lactips paye un loyer à la SCI, en adéquation avec son développement, et qui permet l'amortissement du bien.

Novim est ainsi propriétaire de l'enveloppe, tandis que les aménagements intérieurs sont à la charge de l'occupant.

Dans le cadre de ses prérogatives la SEM Novim a également assuré la construction de ce bâtiment via un contrat de promotion immobilière pour le compte de la SCI Talips. En parallèle, un bail en l'état futur d'achèvement a été signé entre les parties.

### **Partenaires financiers**

La Caisse des dépôts et consignations qui détient 38 % des parts de la SCI Talips.

La SEM Novim qui détient 52 % des parts de la SCI Talips. Novim est elle-même détenue à 62 % par des actionnaires publics : Département de la Loire, les EPIC, des communes indépendantes. Par ailleurs, 38 % de son capital est détenu par des acteurs privés au premier rang desquels la CDC, la Caisse d'Épargne, Bpifrance, le Crédit Agricole et d'autres acteurs bancaires, consulaires, office habitat...

Bpifrance a accordé un financement de 840 000 euros à l'entreprise Lactips pour ses équipements.

### **Conditions de réussite/ points de vigilance**

La particularité de ce type de projet est qu'il repose sur une entreprise encore jeune et en devenir, Novim assume donc un risque en tant qu'actionnaire. Outre une bonne analyse du plan de financement et de développement de l'entreprise, une bonne relation personnelle des parties prenantes est importante, car toutes les parties s'engagent sur une relation au long cours.

Le lien étroit entre la SEM Novim et la CDC a permis de proposer à Lactips une solution de financement adaptée grâce à l'accompagnement de Bpifrance sur le développement de l'entreprise Lactips.

Ce type de montage est approprié pour accompagner une entreprise dans son

développement et favoriser son implantation sur le territoire. Les collectivités investissent dans l'attractivité du territoire en proposant divers outils de portage immobilier et gardent une maîtrise des activités économiques du territoire.

### **Autres exemples**

#### **Yonne Équipement**

Créée en 1995, Yonne Équipement a investi plus de 80 millions d'euros dans le département de l'Yonne exclusivement dans de l'immobilier d'entreprise et a construit plus de 135 000 mètres carrés de bâtiments industriels.

La société d'économie mixte locale (SEML) accompagne les entreprises dans leurs projets immobiliers par la définition du besoin, la projection de l'économie budgétaire du projet, l'élaboration du programme de construction, le suivi et la livraison du chantier et également le financement du projet d'investissement. La SEML ne reçoit aucune subvention, aucun des prêts n'est garanti par les collectivités actionnaires et elle ne perçoit aucune ressource fiscale. Selon le dimensionnement du projet, Yonne Équipement porte en propre le volet construction ou confie cette mission à un maître d'œuvre.

La nouvelle mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage permet d'accompagner les entreprises dans la définition de leurs besoins et d'accélérer leur projet immobilier.

Yonne Équipement est appuyée dans sa prospection par l'agence Yonne Développement.

#### **La SEM IDF Investissements et territoires**

La SEM de la Région Île-de-France est présidée par Alexandra Dublanche, vice-présidente de la Région en charge de la Relance, de l'Attractivité, du Développement économique et de l'Innovation. Elle a été créée en juillet 2020 et associe la

Région, la Banque des territoires, la chambre de commerce et d'industrie Paris IDF, la Caisse d'Épargne IDF et le Crédit Mutuel Arkéa. Elle concentre ses investissements sur l'immobilier d'activité, en complément du marché, prioritairement sur des territoires situés en moyenne et grande couronnes. Elle a élargi ses compétences à la rénovation énergétique et aux énergies renouvelables avec la reprise de la SEM IDF Énergies en septembre 2023. Elle emploie plus d'une vingtaine de collaborateurs et a constitué un portefeuille d'une trentaine de projets, dont 15 sont déjà en patrimoine : « Son objectif est d'investir 200 M€ d'ici à 2025, y compris en co-investissement. La SEM a ainsi racheté en avril 2021, en partenariat avec la SEM du Pays de Fontainebleau, les murs de l'entreprise de tôlerie fine Lewis Industrie à Nemours (77), avec option de rachat par cette dernière à partir de 2024. Cette reprise des murs a permis de mettre en place des conditions locales adaptées à une entreprise en difficulté. » ■

#### **Ressources complémentaires**

- [Banque des territoires, Bpifrance Entreprise, « Auvergne-Rhône-Alpes : renforcer le tissu industriel avec Lactips », Caisse des dépôts, 8 octobre 2020.](#)
- [Novim, « Portage du siège social de la société Lactips ».](#)
- [Site web Yonne Développement.](#)
- [Site web IDF Investissements et territoires.](#)



---

## DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES PLUS COMPATIBLES AVEC L'URBAIN

Un des principaux enjeux pour le maintien et le redéploiement des activités productives réside dans la capacité à atteindre ces objectifs-là dans un cadre urbain. On a vu en introduction combien certaines activités productives, notamment les plus innovantes, ont besoin d'être situées en zone urbaine pour attirer (et retenir) une main-d'œuvre qualifiée souvent difficilement remplaçable, être proches de l'écosystème dont elles ont besoin ou de leur clientèle. Il s'agit aussi de bénéficier des avantages et de l'image que procure cet environnement. Certaines activités ont une plus grande capacité à s'insérer dans l'urbain du fait des procédés utilisés, de la nature des produits qu'elles fabriquent ou du volume de leur production. Ainsi, pour certaines activités productives, l'option de la mixité est inenvisageable (voir des exemples dans les fiches n° 39 p. 155, n° 42 p. 164 et n° 47 p. 181), elle est au contraire recherchée par d'autres (fiches 40 et 41 p. 159-163), reste à savoir comment leur faire une place.

Ce chapitre propose plusieurs pistes à explorer pour faciliter l'insertion et l'acceptabilité des activités productives par la population locale. Des exemples illustrent la capacité et le besoin de certaines activités productives de se situer dans des sites parfois très urbains (fiches 32, 33, 34 et 36 p. 140-150). La possibilité de réintroduire les activités productives dans la ville passe aussi par des actions de sensibilisation de la population, de redéveloppement de sites industriels à forte valeur patrimoniale, ou encore le développement d'activités productives ouvertes sur la ville en mode *showroom*. Cela passe aussi par la capacité et la volonté des élus de conserver les sites les plus adaptés à l'accueil de fonctions productives ou de mobiliser des fonciers en friche ou sous-utilisés (anciennement industriels ou commerciaux) ; se pose alors la question des mixités possibles et des échelles ainsi que des conditions du maintien des activités.

## **LISTE DES FICHES**

### **Des activités productives plus compatibles avec l'urbain**

- [Fiche n° 32](#). Des PME industrielles en zone urbaine dense très ancrées localement
- [Fiche n° 33](#). Une nouvelle industrie compatible avec l'urbain : CorWave à Clichy

### **Reconnecter les activités productives avec l'urbain**

- [Fiche n° 34](#). La fondation Ilyse participe à la reconnexion de l'industrie au territoire et ses habitants
- [Fiche n° 35](#). Novaciéries s'appuie sur le patrimoine industriel pour réimplanter des activités productives
- [Fiche n° 36](#). La Cité de la chaussure à Romans-sur-Isère : la ville comme *showroom* des activités productives

### **S'appuyer sur les opportunités foncières urbaines pour accueillir de l'activité productive**

- [Fiche n° 37](#). Redonner une fonction productive aux friches en ville : le parc BSL à Soissons
- [Fiche n° 38](#). Réinvestir les sites commerciaux avec de l'activité : l'exemple du Galilée à Saint-Herblain
- [Fiche n° 39](#). Valoriser les interstices urbains avec de l'activité économique

### **Oser des mixités sous certaines conditions**

- [Fiche n° 40](#). Un atelier de maroquinerie s'installe en plein centre-ville de Châteauroux
- [Fiche n° 41](#). La mixité verticale avec l'habitat : les ateliers Vaugirard de la RATP
- [Fiche n° 42](#). Recréer des sites productifs dans le tissu urbain : le parc d'activités Innovespace à Romainville
- [Fiche n° 43](#). Mix fonctionnel à l'échelle d'un îlot : l'hôtel d'entreprises artisanales à Colombes
- [Fiche n° 44](#). L'hôtel logistique des Ardoines associe petite industrie et logistique urbaine décarbonée
- [Fiche n° 45](#). Introduire de la mixité dans un site d'activités : Hamerkwartier à Amsterdam



Thierry Petit/Christut Paris Region

## FICHE N° 32

### DES PME INDUSTRIELLES EN ZONE URBAINE DENSE TRÈS ANCRÉES LOCALEMENT

Les activités de production tendent à être reléguées loin des centres urbains au sein de zones d'activités périurbaines, bien que certaines d'entre elles possèdent un format adapté à l'environnement urbain. De nombreuses TPE/PME industrielles, qui parviennent à se maintenir, choisissent de fabriquer en petite série (ou prototypage) avec un positionnement sur le haut de gamme et tirent avantage de la zone urbaine dense, là où sont concentrées les principales activités de la ville, pour être plus réactives et mieux écouler leur production. Du côté de leurs donneurs d'ordres, ces sous-traitants très pointus dans leur domaine participent de la compétitivité des grands industriels franciliens, y compris lors des phases d'innovation.

#### **DM2P, un parfait exemple d'industrie située en plein cœur d'agglomération**

Depuis sa création en 1994, DM2P, une entreprise de mécanique spécialisée dans la micromécanique de haute précision et rectification, occupe un local de 700 mètres carrés à 1,5 kilomètre du RER E en bordure



Les locaux de DM2P.



Thierry Petit/L'Institut Paris Region

d'une zone pavillonnaire de Champigny au sein d'une zone d'activités de 15 hectares. Elle procède au décolletage, tournage, fraisage, électro-érosion et filetage pour des clients de l'aéronautique, de l'automobile, du nucléaire, mais aussi du luxe et de l'électronique avec lesquels elle entretient des relations de confiance depuis plusieurs années.

Pour DM2P, cette petite zone d'activités offre un bon compromis entre un besoin de centralité, pour ses salariés qui habitent dans les environs, et un lien de proximité de clients avec lesquels elle interagit régulièrement dans les étapes de prototypage. En outre, une bonne accessibilité du site permet à DM2P de livrer ses clients, pour la plupart franciliens, dans la demi-journée. Enfin, une distance suffisante par rapport au centre-ville évite tout risque de conflit de voisinage. Cependant, la transformation de la zone avec l'arrivée de nouveaux commerces et l'encombrement routier que cela génère représentent une source d'inquiétude pour l'avenir. ■

#### **Ressources complémentaires**

- [Thierry Petit, \*L'excellence artisanale, l'innovation industrielle : un atout pour le Grand Paris dans la compétition des villes-mondes\*, L'Institut Paris Region, Paris Île-de-France capitale économique, 2021.](#)

## FICHE N° 33

### UNE NOUVELLE INDUSTRIE COMPATIBLE AVEC L'URBAIN : CORWAVE À CLICHY

L'industrie n'est pas figée, elle évolue en permanence par ses produits, ses modèles d'affaires mais aussi par ses modes de production. On a vu en introduction comment l'industrie tend à s'hybrider avec les services, à produire en plus petite série, plus individualisée et, de ce fait, à nécessiter des espaces plus petits. Les nouveaux modes de production réduisent les nuisances : on pense en premier lieu à l'impression 3D, qui permet désormais de répondre à de nombreux besoins pour une variété toujours plus grande de matériaux. Les nouvelles industries et leurs nouvelles usines, qui s'inscrivent dans ces nouveaux modèles, peuvent plus facilement s'insérer dans le tissu urbain. Pour certaines d'entre elles, s'implanter en milieu urbain dense est même une nécessité et constitue un atout pour leur activité.

### CorWave, une start-up francilienne qui développe des pompes cardiaques innovantes pour patients atteints d'insuffisance cardiaque

CorWave est une jeune pousse industrielle *deep tech*, à l'origine d'un nouveau concept de pompe cardiaque, inspiré par la nage ondulatoire des animaux marins. Née en 2012 après avoir été incubée à Agoranov et Paris Biotech Santé, l'entreprise a débuté à Clichy (Hauts-de-Seine) dans un local de 1 300 mètres carrés où elle menait ses activités de recherche-développement et de prototypage. Dix ans après sa création, CorWave, qui a levé plus de 80 millions d'euros, s'est lancée dans l'industrialisation de ses pompes cardiaques. Le défi était de trouver un nouveau local plus grand pour accueillir l'usine et plus de 70 salariés. L'entreprise a choisi de regrouper sur un même site toute son équipe afin d'accroître les synergies et la cohésion entre les fonctions recherche, marketing, production, etc., mais aussi de s'inscrire dans une démarche qualité et d'amélioration continue. L'intention de rester à Clichy s'explique par deux motivations : offrir un lieu attrac-



CorWave est située dans des immeubles de bureaux d'aspect classique.



Machine à usinage de haute précision.

tif pour les cadres dirigeants en provenance de l'étranger, dont il a fallu proposer des solutions pour leur famille, et les 70 % d'ingénieurs que compte l'établissement : « Être localisés dans le Grand Paris à portée de métro permet d'être attractifs vis-à-vis de nos équipes », commente Louis de Lillers, directeur général de CorWave. La seconde raison est la possibilité d'utiliser ce site comme vitrine pour les produits de l'entreprise auprès de prescripteurs comme les grands chirurgiens cardiaques, qui peuvent aller visiter le site à l'occasion de congrès internationaux.



CorWave a souhaité rester en cœur d'agglomération.

L'entreprise s'est installée dans un bâtiment de 2 400 mètres carrés sur trois étages, avec une salle blanche et un parc machine d'usinage de haute précision « Compte tenu des gains de productivité et de temps, de la possibilité de passer à l'échelle, de l'attractivité pour les talents, la décision de s'installer en milieu urbain est de très loin la meilleure solution y compris d'un point de vue financier. » La perspective de vendre un produit high-tech à haute valeur ajoutée permet de compenser ce surcoût.

#### **Aide de la Région dans le cadre du projet régional Relance industrie**

La Région Île-de-France a apporté 500 000 euros de financement pour l'installation de la start-up. ■

#### **Ressources complémentaires**

- [Site web de CorWave.](#)



## FICHE N° 34

### LA FONDATION ILYSE PARTICIPE À LA RECONNEXION DE L'INDUSTRIE AU TERRITOIRE ET SES HABITANTS

Parmi les freins à la réindustrialisation figure le manque de main-d'œuvre, qui plonge ses racines dans un rejet du travail en usine. Les images passéistes et la vision monolithique de l'industrie restent très prégnantes dans l'imaginaire collectif, mais aussi chez les élus. La réalité des conditions de travail actuelles, la taille des sites sont encore trop souvent méconnues. Le manque d'attrait de l'industrie se lit aussi dans l'appréciation qu'on donne aux formations professionnelles techniques généralement choisies par défaut, et les clichés que les parents répètent à leurs enfants : « si tu ne travailles pas à l'école, tu finiras à l'usine! ».

Des actions ont été développées afin de rapprocher les habitants de l'industrie. Au niveau national, avec des déclinaisons locales, existe la Semaine de l'industrie depuis 2011, qui se déroule au mois de novembre. En Seine-Saint-Denis, il existe

depuis 2000 un dispositif similaire soutenu par le Comité départemental du tourisme et le Département nommé Et voilà le travail! destiné à ouvrir les sites de production au public lors de visites commentées. Les Métropoles de Lyon et de Saint-Étienne proposent des actions variées, comme l'intervention de professionnels toute l'année grâce à la fondation Ilyse.

#### La fondation Ilyse

Ilyse, pour Industrie LYon Saint-Étienne, a été lancée en septembre 2021 sur le salon Global Industrie Lyon. Conçue sur la base d'une alliance stratégique pour l'industrie entre les Métropoles de Lyon et de Saint-Étienne, cette fondation a permis de présenter une candidature commune au Programme d'investissement d'avenir 3 (PIA 3). Dix-huit projets, dont celui de la fondation Ilyse, ont pu intégrer le dispositif Territoire d'innovation de grande ambition (Tiga). La vocation d'Ilyse est d'être un outil partagé pour massifier et accélérer les actions de médiation et de sensibilisation sur l'industrie.



La rencontre « Meet up and Match » proposée par la fondation Ilyse.



Fondation Ilyse

Caravane soyeuse au collège Duclos.

### **Mission et fonctionnement**

Ilyse vise à (re)connecter et à (re)créer une proximité entre les habitants et les activités de production présentes sur le territoire. Elle coordonne et mutualise les moyens de plusieurs actions préexistantes, en tissant un écosystème partenarial. Il s'agit aussi de faire monter en gamme les dispositifs les plus intéressants repérés par Ilyse dans son diagnostic initial.

Les actions de médiation mises en œuvre font l'objet d'appels à projets annuels thématiques autour de trois piliers :

- orientation/formation à destination des publics scolaires ;
- emploi/reconversion des salariés ou toute personne en recherche d'emploi ;
- culture industrielle grand public.

Les critères de sélection des lauréats portent sur des projets existants et de taille critique. Chaque action est dotée d'un budget de 150 000 euros minimum sur deux



Entreprendre Pour Apprendre

Mini-entreprise industrielle/Entreprendre Pour Apprendre.

ans, financé à hauteur de 40 % par Ilyse qui les accompagne vers des dispositifs d'auto-suffisance financière sur trois ans.

À ce jour, trois appels à projets ont été clôturés : L'industrie pour les 11-16 ans : tout un monde à [re]découvrir !, Nouvelles vocations professionnelles : En quoi les activités productives locales font-elles sens aujourd'hui ? et L'industrie en culture : savoir-faire d'hier et d'aujourd'hui pour mieux produire demain. L'objectif est de lancer un appel à projets par an, car leur mise en place et leur gestion sont fondées sur une méthodologie collaborative entre acteurs locaux, qui demande du temps.

Pour suivre les projets en cours, Ilyse s'appuie fortement sur plusieurs collectifs, à commencer par celui formé par les fondateurs et ses partenaires industriels.

L'évaluation des actions d'Ilyse dépend des personnes impliquées au sein de la fondation et du nombre d'emplois créés sur le ter-

ritoire en fonction des projets soutenus.

La mesure de l'évolution de la perception de l'industrie par la population est réalisée au moyen d'enquêtes menées par les lauréats des appels à projets.

### **Porteurs du projet et financement**

La Métropole de Lyon, Saint-Étienne Métropole, UIMM Lyon-Rhône, UIMM Loire, la région académique Auvergne-Rhône-Alpes.

Ilyse bénéficie des financements du PIA 3 à hauteur de 963 000 euros pour la période 2022-2024 avec des abondements à parité des membres fondateurs et de ses partenaires, soit un budget total de 1,9 million d'euros sur la période. Au-delà, un modèle économique appuyé sur le mécénat industriel devra être établi pour garantir son fonctionnement. Aujourd'hui, près d'un tiers du budget (30 %) couvre les frais de fonctionnement, un peu plus des deux autres tiers (70 %) sont destinés au déploiement des actions. Ilyse dispose de deux antennes, l'une sur le site USIN Lyon Parilly à Vénissieux (métropole de Lyon) et l'autre au sein du Bâtiment des Hautes Technologies à Saint-Étienne.

### **Conditions de réussite**

Une action portée à grande échelle, qui implique les acteurs publics et privés.

Un appui sur les dispositifs et acteurs existants, qui font leur preuve en les aidant à changer d'échelle.

Un objectif de viabilité économique des projets portés à l'horizon 2024 pour les inscrire dans la durée. ■



Escape Box industrielle du collège Louise-Michel.

### **Ressources complémentaires**

- [Site web de la fondation Ilyse.](#)

## FICHE N° 35

### NOVACIÉRIES S'APPUIE SUR LE PATRIMOINE INDUSTRIEL POUR RÉIMPLANTER DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES

Le quartier Novaciéries à Saint-Chamond (Loire) a été récemment aménagé sur un ancien site industriel de 45 hectares<sup>29</sup>. Ce nom, hérité d'un long passé industriel, remonte à l'installation de la première forge en 1822. Le site a évolué durant cent cinquante ans dans la fabrication de matériel d'usage militaire et d'extraction minière. Cependant, dans les années 1970, il a fait face à des difficultés caractérisées par plusieurs mutations jusqu'au milieu des années 2000, période durant laquelle les deux principales entreprises Giat Industries et Siemens ont quitté la ville. Le départ de l'entreprise publique Giat Industries a

été suivi par la mise en place d'une foncière, Epora, financée par l'État dans le cadre d'une réindustrialisation. C'est dans ce contexte qu'ont débuté entre 2008 et 2010 les études de faisabilité d'un projet de dépollution et de rénovation du site, puis le lancement en 2012 de la construction d'un nouveau quartier qui devrait être terminé à l'horizon 2027.

L'objectif est de rouvrir cette immense enclave sur la ville avec la création de nouvelles trames, d'espaces urbains, d'un parc de 5,5 hectares ainsi que des commerces et espaces de loisirs.

L'originalité du projet, outre son étendue, réside dans le souhait des élus de conserver la vocation économique du site avec une forte dimension productive en partie dictée par le niveau important de pollution des

29. Secteur Novaciéries, OAP, PLU de Saint-Chamond.



N 0 200 m

© L'INSTITUT PARIS REGION, 2023  
Source : L'Institut Paris Region ; Crédits : ArcGis Esri, Maxar Microsoft

sols. Ainsi seuls 50 logements neufs sont prévus sur l'ancien site industriel grâce à la transformation de bureaux en appartements, en complément d'une offre résidentielle issue de la réhabilitation de logements existants.

La seconde originalité provient du traitement des sols pollués, qui a été effectué *in situ* sur un espace dédié, ce qui a permis d'éviter de nombreux transports de terre par camion et de diviser ainsi les coûts de dépollution par quatre pour un total de 1,5 million d'euros.

La dimension patrimoniale joue un rôle non négligeable dans ce projet : la population de Saint-Chamond est marquée par une forte composante ouvrière (un grand nombre de ses habitants y ont travaillé ou ont des parents qui y ont travaillé). Conserver la vocation productive du site représente une évidence pour les habitants : il n'y a donc pas eu de problème d'acceptabilité. La réhabilitation, plutôt que la démolition des anciennes halles à forte valeur patrimoniale, semble être une condition du succès de l'opération ainsi que la mise en scène de jeux de lumières.

Le projet a été amorcé et porté par la Métropole de Saint-Étienne avec la Ville de Saint-Chamond et le soutien d'Épora. Ils ont ensuite été rejoints par d'autres partenaires lors de la phase d'aménagement menée par la société publique locale Cap Métropole, créée à cette occasion. Celle-ci dispose d'un permis d'aménagement, qui couvre la période 2012-2027. Les partenaires ont contribué au projet par le biais de financements ou de mise à disposition d'experts.

À ce jour, sur les 38 000 mètres carrés de halles à rénover et les 7,5 hectares de terrains constructibles, les trois quarts ont été réalisés. Quelques halles sont en attente



de réhabilitation. Un pôle entrepreneurial et d'innovation sur le thème de la mécanique est aussi prévu. Les activités industrielles occupent désormais une quinzaine d'hectares principalement sur trois zones avec, à l'ouest, sur l'ancien site Siemens, l'implantation du canadien Linamar, spécialiste de la mécanique de précision, au sud, la création d'une zone artisanale de sept emplacements sur les anciennes pistes d'essai des blindés (3 ha), à l'est, le maintien des activités de mécanique, de la défense et de l'énergie avec la société Faure Père et Fils, notamment.

Au total, ce projet (79 millions d'euros) aura bénéficié d'un important financement de la Métropole avec un investissement sur près de vingt ans.

### **Partenaires et financement**

Saint-Étienne Métropole, à hauteur de 50 millions d'euros d'investissement, dont 25 millions dédiés à l'équilibre financier du projet, assure la maîtrise d'ouvrage de l'opération via Cap Métropole en concession d'aménagement sur quinze ans.

La Ville de Saint-Chamond à concurrence de 5,5 millions d'euros pour des équipements publics.

L'État, l'Ademe (dépollution), le Département de la Haute-Loire et la Région Auvergne-Rhône-Alpes dans la limite de 7 millions d'euros.



Le fonds Feder finance une partie de la dépollution des 100 000 mètres cubes de terres polluées.

L'Epura a conduit les études nécessaires à la définition du projet, a assuré la maîtrise foncière et la réalisation des travaux de dépollution et de déconstruction avec un traitement innovant reconnu comme projet de référence au niveau national par l'Ademe (investissement de près de 30 M€, dont 17 M€ d'acquisitions et plus de 7 M€ pour la réalisation des études et des travaux).

### **Facteurs de réussite/ points de vigilance**

Un site industriel localisé dans une ville qui ne connaît pas de tension sur le logement, ce qui a facilité son maintien.

La prise en compte de la mémoire des lieux avec le soutien des habitants attachés à ce site pour la préservation du bâti et le maintien en vocation industrielle.

L'action publique a suscité chez les acteurs privés des actions de rénovation de leur propre site.

Le choix d'une dépollution adaptée à une vocation industrielle (donc plus légère) selon une technologie innovante a permis de diviser les coûts par quatre en comparaison avec des opérations similaires.

Le secteur privé a été peu présent dans cette opération, hormis pour le bâtiment « Hall in 1 » qui fait directement face au front urbain. Réalisé par un aménageur privé pour un investissement de 17 millions d'euros, le site a une vocation commerciale et de loisirs. ■

#### **Ressources complémentaires**

- [Dossier Novaciéries.](#)
- [Le projet Novaciéries sur le site web de la commune de Saint-Chamond.](#)
- *MUTASOL - Mutations foncières des sols pollués. Rapport 1 : Sélection des sites d'étude et retour sur les visites effectuées, thèse de C. Rinaldesi, juillet 2019.*

## LA CITÉ DE LA CHAUSSURE À ROMANS-SUR-ISÈRE : LA VILLE COMME *SHOWROOM* DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES



En 2019 s'est ouverte en plein cœur de la ville de Romans-sur-Isère, désignée dès le Moyen-Âge comme capitale du soulier français, la Cité de la chaussure. Ce lieu emblématique rassemble les derniers fabricants de chaussures encore actifs en France. Il propose à la fois une activité commerciale autour de la chaussure et donne à voir le geste artisanal au cours de visites des ateliers.

À la suite de l'effondrement de l'activité de la chaussure au sein du bassin de Romans, le Groupe Archer, acteur local de l'économie sociale et solidaire, désireux de relancer l'activité de la chaussure dans le bassin en s'appuyant sur les savoir-faire locaux, a racheté le parc machine du dernier grand chausseur de Romans en 2010 et créé l'Atelier Made in Romans qui travaille en sous-traitance sur de petites séries pour de grandes marques de chaussures.

Le Groupe Archer a créé en 2012 l'association Romans Cuir avec le soutien de la communauté d'agglomération Valence Romans afin de mieux structurer l'écosystème autour de cette activité. Cette association

favorise le dialogue entre acteurs, mais propose aussi des achats en commun et une coopération technique entre les membres. C'est en son sein qu'en 2016 a germé l'idée d'aménager un espace symbolique pouvant accueillir et rassembler les acteurs de la chaussure à Romans.

En s'associant avec Valence Romans Agglo, le Groupe Archer a pu déposer un dossier au titre des TIGA en 2018. L'Agglomération, lauréate, a ainsi reçu une subvention de l'État de 22 millions d'euros pour l'ensemble de ses projets, dont celui de la Cité de la chaussure. Valence Romans Agglo a alors mis en place la Fab-Territory, véritable fabrique d'entreprises au niveau local, chargée de détecter et de porter les projets innovants à impact positif pour le territoire.

La même année, le Groupe Archer a identifié un supermarché et sa galerie marchande en friche en cœur de ville et les a rachetés avec le soutien de la communauté d'agglomération qui souhaitait voir le projet s'implanter en centre-ville. Ce site idéalement placé, d'une superficie de 6000 mètres carrés, bénéficie d'un espace de stationnement intégré en étages.

Le complexe a ouvert en 2019 après quatre mois de travaux. Il héberge quatre ateliers de production de chaussures sur



Une visite des ateliers de fabrication à destination des groupes scolaires.



Chaussures de luxe de fabrication artisanale.

3 000 mètres carrés avec un espace vente de 300 mètres carrés. D'autres activités occupent également le site comme la restauration et l'office de tourisme Valence Romans Tourisme. Celui-ci commercialise et assure des visites des ateliers, qui constituent une véritable attraction au sein de la ville. Malgré la crise sanitaire, les touristes ont continué d'affluer au cours des étés 2021 et 2022, ce qui a contribué au succès de l'opération.

La Cité de la chaussure incarne le renouveau de cette filière. En donnant de la visibilité à ses acteurs, elle permet de proposer des formations autour de ces métiers, gage de pérennité mais aussi de savoir-faire pour Romans-sur-Isère.

### **Financement**

Achat du terrain et travaux par le groupe Archer pour 4 millions d'euros.

### **Facteurs de réussite**

Fédération des acteurs autour d'un projet commun.

Coopération étroite entre la Ville et la communauté d'agglomération Valence Romans, qui ont soutenu ce projet.

Projet en osmose avec l'identité locale.

Approche multidimensionnelle du projet mêlant tourisme, fabrication et commerce. ■

### **Ressources complémentaires**

- [Site web de la Cité de la chaussure.](#)
- [Interview d'Emanuelle Benoi, responsable de la Cité de la chaussure par La fab.t, acteur territorial de développement de l'économie à impact positif du Groupe Archer et Valence Romans Agglo.](#)

### REDONNER UNE FONCTION PRODUCTIVE AUX FRICHES EN VILLE : LE PARC BSL À SOISSONS

L'industrie fait partie de l'ADN de l'agglomération du GrandSoissons par la mise en place d'une politique proactive en faveur des activités productives. Le label « Territoire d'industrie », obtenu à l'échelle du Pays du Soissonnais-Valois fin 2021, offre une reconnaissance nationale garantissant le respect des principes de sobriété foncière. La reconversion progressive des friches pour un usage industriel tel le parc BSL à Soissons en fournit une bonne illustration.

#### Le parc BSL à Soissons

Le GrandSoissons, engagé en faveur de la réhabilitation des friches industrielles avec une volonté marquée pour le maintien de l'activité économique, pilote plusieurs projets :

- la friche Jacob Delafon, devenue le Parc d'activités des Entrepôts, accueillait, en 2023, 30 PME (tertiaire et industrie) qui ont généré mille nouveaux emplois ;
- la friche Gouraud, un ancien site militaire réhabilité par le cabinet Wilmotte & Associés, abrite aujourd'hui 120 entreprises (900 emplois). Site emblématique, le parc Gouraud bénéficie de plusieurs outils de développement économique (pépinière d'entreprises, espaces de *coworking* et de télétravail, le service développement économique de l'Agglomération) ainsi que de l'implantation de la Cité de la Musique et de la Danse et d'un hôtel haut de gamme (chaîne internationale) ;
- la friche Baxi Focast qui s'inscrit dans le projet Quartier de Gare<sup>30</sup>. La maîtrise foncière repose sur l'Epflo (Focast + Baxi en cours) avec un fonds Ademe pour mener une opération de dépollution (2 M€) en vue d'aménager un parc urbain (renatura-

tion), une salle multifonctionnelle (modèle économique à l'étude) ou de loisirs.

- Le parc BSL, composant du quartier de gare.

Pour mener à bien ses interventions, l'Agglomération travaille en étroite collaboration avec l'Établissement public foncier local des territoires Oise & Aisne (Epflo) afin d'optimiser sa maîtrise foncière, dépolluer et faire du proto-aménagement, mais aussi solliciter des fonds publics pour le traitement des friches (Fonds Friches, Fonds vert).

#### La reconquête de la friche BSL à proximité de la gare

L'essor industriel des Trente Glorieuses marque l'Est du territoire de Soissons avec la reprise de l'usine Wolber par Michelin, l'arrivée de la papeterie de Venizel et celle de l'entreprise BSL, leader européen spécialisé dans les ouvrages haut de gamme pour l'industrie chimique, nucléaire et l'aéronautique à Billy-sur-Aisne. Cependant, entre la fin des années 1970 et les années 2000, BSL a subi des baisses de commandes et des restructurations dans une période de mauvaise conjoncture. L'entreprise a alors compacté son emprise pour conserver une activité réduite et une soixantaine de salariés dans un bâtiment d'environ 20 000 mètres carrés, sur un site de 12 hectares, avec beaucoup d'espaces boisés. En 2022, le groupe italien Allied, spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de tubes et de raccords en acier inoxydable, a racheté BSL Pipes & Fittings avec un projet d'investissement de 4 millions d'euros, incluant les 80 salariés qui fabriquent des produits « haut de gamme ».

30. Projet Quartier de Gare à Soissons : <https://www.grandsoissons.com/les-grands-projets/quartier-de-gare/>

À la suite des difficultés de BSL Industries, l'Agglomération est devenue propriétaire en 2010 de 12 hectares situés à proximité de la gare après rachat auprès du liquidateur. Afin de conserver la mémoire des lieux, GrandSoyons définit alors un projet de reconversion du site composé des anciens bâtiments de BSL Industries toujours en activité avec de nouveaux projets intégrés dans le cadre du programme Quartier de Gare, dont le portage du foncier (offre immobilière de type « village d'entreprises ») et de l'immobilier (bâtiment P4 de 4 800 m<sup>2</sup>) prévoyait d'implanter/relocaliser des activités économiques et de production. Le « Fonds Friches » a été mobilisé à hauteur de 700 000 euros, ce qui a permis de sortir une opération blanche pour les finances de la collectivité.

### **Un village d'entreprises pour soutenir d'autres programmes de développement**

Dans le but de donner une deuxième vie à ce site, l'Agglomération a alors proposé aux petites et moyennes entreprises un nouvel espace proche de la gare et des grands axes de communication (RN2 vers Paris et RN31 vers Reims). Les halls et leurs structures métalliques des bâtiments ont été conservés en conformité avec le caractère industriel des lieux afin d'y accueillir des activités commerciales, artisanales et industrielles, avec une dépollution préalable et un réaménagement pour créer des cellules (en

particulier dans les anciens halls P1, P2 et P3).

La Société d'équipement du département de l'Aisne (Seda) a été chargée, en janvier 2016 en tant que concessionnaire de l'opération d'aménagement, d'un ensemble immobilier (6 000 m<sup>2</sup>) composé de 34 cellules commercialisables et modulables (à partir de 200 m<sup>2</sup>), un parking de 100 places et un bassin de rétention de 1 500 mètres cubes. Les travaux ont débuté en septembre 2017 et le Village PME a été livré en 2019. Quatorze cellules ont été vendues à huit entreprises, 17 sont sous compromis pour huit autres entreprises, trois sont encore à vendre : le taux de commercialisation atteint 90 %, preuve de l'intérêt des entreprises pour ce site.

À côté du Village PME, trois hectares de disponibilités foncières sont utilisés pour la construction d'un pôle automobile avec l'implantation de services auxiliaires (parking, station de lavage, etc.). Le concessionnaire Toyota occupe déjà les lieux (le bâtiment a été réhabilité par l'Epfla), tandis que KIA est en cours d'installation. Une cinquantaine d'emplois est concernée par ce pôle automobile, qui accueille des concessions automobiles de marque française, créant ainsi une polarité commerciale cohérente à l'échelle du territoire.

L'utilisation d'une autre réserve foncière est actuellement à l'étude par un investisseur étranger pour un projet similaire au Village PME avec une offre locative ou à l'achat : 9 000 mètres carrés de bâtiments modulaires à destination des artisans/PME sur 2,7 hectares.

Enfin, sur une acquisition de 12 hectares dont huit sont occupés par un pôle automobile en développement, quatre hectares de friches industrielles sont en cours de commercialisation, qui accueilleront le Village PME, le futur Village PME 2 ainsi que des espaces publics. ■



## **RÉINVESTIR LES SITES COMMERCIAUX AVEC DE L'ACTIVITÉ : L'EXEMPLE DU GALILÉE À SAINT-HERBLAIN**

La ville de Saint-Herblain (Loire-Atlantique), qui fait partie de la métropole de Nantes, comprend le quartier Bellevue constitué de grands ensembles d'habitat collectif des années 1960, où vivent neuf mille habitants. C'est là que la Ville, par le biais de la SEM Loire Océan Développement (LOD) avec le soutien de la Métropole ainsi que celui de la Banque des territoires, a décidé de transformer un ancien petit centre commercial en déshérence de huit lots en une cour artisanale, Le Galilée, inaugurée en 2014.

### **L'opération Le Galilée**

Lancé en 2011, ce projet a fait l'objet d'une longue phase de réflexion entre les partenaires, avec une analyse des besoins et une concertation auprès des habitants. Le quartier classé en UMb (grands ensembles et projets urbains) au PLU permet une mixité d'usages.

La Métropole de Nantes a mandaté LOD pour porter l'opération. Une foncière a été spécialement créée, la SAS Adeo Bellevue (SAS Novapole depuis 2018), cofinancée par LOD (60 %) et la Caisse des dépôts et consignations (40 %).

La phase initiale du projet a consisté en la conduite d'études (architecturales, urbaines, de marché) concomitamment aux négociations avec les propriétaires et les occupants pour le rachat des baux commerciaux, des murs et du foncier (5 000 m<sup>2</sup>), suivie d'un concours d'architectes puis d'un appel d'offres pour la construction.

Les financements ont été opérés sur fonds propres de la SAS Novapole et sur prêts. Il a été décidé de construire l'immeuble en blanc, sans avoir identifié de locataires au préalable compte tenu du type d'entreprise (artisans, PME) prévu sur ce site. Ce choix permettait de ne pas conditionner l'obtention de prêts à la signature de baux, ce qui aurait été compliqué pour des entreprises de cette taille sur un horizon aussi lointain. Le classement en ZFU en 2003 a facilité le financement de l'opération en donnant accès aux aides de l'Anru. Il a aussi favorisé l'installation d'entreprises grâce aux exemptions de taxes sous conditions.

Le Galilée s'étend sur une surface de 3 270 mètres carrés (2 370 m<sup>2</sup> en rez-de-chaussée) répartis en 21 cellules pour les ateliers et le stockage (de 60 à 120 m<sup>2</sup>) et à l'étage 12 cellules (60 m<sup>2</sup> chacune) de bureaux sur 900 mètres carrés. Il propose aussi 58 places de stationnement.

L'originalité du projet porte sur la modularité des espaces qui peuvent être assemblés ou séparés par module de 60 mètres carrés minimum. De même, les bureaux peuvent être loués indépendamment des





locaux d'activités, car ils disposent d'un accès par une coursive extérieure.

Le site, qui reste la propriété de la SAS Novapole, est géré par LOD pour les aspects comptables, financiers et commerciaux. Ainsi, les locaux sont uniquement disponibles à la location selon des baux commerciaux (3/6/9) de l'ordre de 80 euros le mètre carré par an et hors charges, soit un niveau légèrement inférieur de ce qui se pratique sur le marché.

Le site affiche complet pour la partie « activités », ce qui démontre l'intérêt des entreprises pour ce type d'équipement. On y trouve des activités variées de traiteur, de menuiserie, d'ascensoriste, d'orthopédie, de restauration, de maintenance industrielle ainsi que divers services ou artisans de la décoration et des structures culturelles. Le site accueille une trentaine d'entreprises employant au total entre 100 et 150 personnes.

### **Partenaires et financement**

La Ville de Saint-Herblain, LOD (porteur du projet de renouvellement), SAS Novapole pour les portages foncier et immobilier, la Banque des territoires (via la CDC) et l'Anru. Le budget global du projet s'élève à 7,4 millions d'euros. Les financements ont été apportés en fonds propres par la SAS Novapole à hauteur de 1,4 million d'euros complétés par un prêt renouvellement urbain à taux bonifié de la Banque des territoires (2,60 M€) et un prêt bancaire au taux du

marché pour 3,4 millions d'euros.

Le classement ZFU a permis d'obtenir des financements pour les phases de démolition et de dépollution.

### **Facteurs de réussite/ points de vigilance**

Pour réaliser un immeuble en blanc et obtenir des participations financières privées, une solide étude de marché préalable est nécessaire.

La complexité du dossier implique une capacité d'ingénierie que seules des intercommunalités ou des villes moyennes peuvent se permettre, notamment dans les phases de négociation et d'expropriation, mais aussi dans la coordination des différents services et acteurs.

Les financements publics ont été déterminants pour mobiliser la participation privée. Une phase de concertation amont a permis d'éviter les conflits avec la population.

### **Autre exemple en Île-de-France**

Le projet de reconversion sur la zone commerciale de 15 hectares du Val d'Ézanville (Val-d'Oise), comprenant une dimension « activités » (en cours de réflexion) en est un autre exemple. ■

#### **Ressources complémentaires**

- Site web de Loire Océan Développement et Loire Océan Métropole Aménagement, [« L'opération Le Galilée s'inscrit dans le Projet de Renouvellement Urbain du Quartier BELLEVUE à Saint-Herblain »](#).
- [« Le Galilée, nouveau concept de cour artisanale »](#), *Ouest-France*, 3 avril 2014.
- [« Reconversion d'une friche commerciale en village artisanal et immeuble tertiaire »](#), *Résovilles*, 9 janvier 2019.

## VALORISER LES INTERSTICES URBAINS AVEC DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Souvent peu attractifs parce qu'ils peuvent être une source de pollution visuelle, les délaissés urbains sont particulièrement bien adaptés aux activités productives sans risque de conflit d'usage, tout en bénéficiant de prix inférieurs à ceux des zones urbaines. Ces sites, souvent en rupture avec le tissu urbain environnant, souffrent de fortes contraintes. En outre, ils sont mal ou non valorisés. On peut les définir comme des espaces non transformés, dépourvus d'usage formel. Dans un contexte de forte tension sur le foncier disponible, renforcée par la perspective du ZAN, ils deviennent des espaces potentiellement mobilisables pour des fonctions peu valorisées. Voici quelques exemples d'utilisation de délaissés urbains.

### Les arches de viaduc

Les arches de viaduc ou de pont, qu'elles soient routières ou ferroviaires, peuvent fournir des espaces pour des activités ayant besoin d'une grande hauteur sous plafond, susceptibles de générer des nuisances sonores. En zone périurbaine, des

activités liées au BTP ou à l'économie circulaire (stockage, centre de traitement) sont implantées en pied de viaduc. À Paris, on y trouve des installations de tri sélectif, comme sous la ligne 6 du métro. Plus centraux, certaines arches, grâce à leur qualité esthétique, abritent de l'artisanat d'art, notamment le Viaduc des Arts dans le 12<sup>e</sup> arrondissement de Paris, mais aussi à Issy-les-Moulineaux avec 27 ateliers d'artistes contemporains et internationaux (500 m de long avec des cellules allant jusqu'à 16 m de haut) sous le viaduc du RER.

En Europe, des métropoles ont développé un usage systématique des arches comme à Londres, sous l'impulsion de l'organisation publique et privée Cross River Partnership, qui a mené en 2003 une étude en partenariat avec Network Rail and Transport for London sur ce sujet. L'évaluation de leur potentiel permettrait la création de 12 000 emplois. Le succès de l'opération est tel que des associations d'artisans installés dans les lieux, à l'instar de Save the Arches, se sont constituées pour préserver ces sites et lutter contre la gentrification. Toujours au Royaume-Uni, la société The Arch Company a acquis en 2019 les espaces commerciaux de 5 200 arches ferroviaires à travers tout le pays auprès du réseau ferré national ; 200 millions de livres ster-





Les arches ferroviaires londoniennes à Southwark Bridge Road.

ling ont été investis pour rénover mille sites, dont celui de Bermondsey à Londres pour 95 arches couvertes d'une superficie de 14 000 mètres carrés.

À Berlin, on mène une politique similaire, comme sous les arches du S-Bahn où s'est installé un musée, ou en Suisse avec les arches du viaduc de Zurich (dans le quartier Im Viadukt) pour y implanter des boutiques et un marché.

### Conditions de réussite

Un recensement des espaces potentiellement mobilisables en accord avec les gestionnaires et propriétaires de ces espaces ainsi qu'un plan d'action de mobilisation et de valorisation sont souhaitables.

### Chronopost en sous-sol de parking à Beaugrenelle Paris

Les délaisés urbains en sous-sol sont une autre ressource potentielle en zone dense. L'évolution du parc automobile en centre-ville rend les parkings souterrains de moins en moins utiles, et de nouveaux débouchés doivent leur être trouvés. Ces sites sont cependant compliqués à mobiliser pour de l'activité, car ils ne sont pas forcément adaptés à l'accueil de poids lourds. Ils nécessitent des aménagements pour répondre aux normes de sécurité et pour

faciliter la circulation des véhicules de livraison (rehaussement de plafond, rampe d'accès).

Chronopost Beaugrenelle à Paris est implanté sur un site en fonctionnement depuis 2013, qui traite des colis de moins de 30 kilos. Approvisionné par poids lourds, le courrier est ensuite redistribué par véhicules utilitaires légers (VUL) et triporteurs électriques dans les arrondissements et communes avoisinantes.

Ce projet a été un précurseur de sites logistiques dans des parkings à faible hauteur sous plafond (hauteur maximale admissible de 1,90 m pour les parkings Harlay Pont Neuf, Concorde, Saint-Germain-l'Auxerrois, Saint-Germain-des-Prés).

D'autres exemples existent, qui vont plus loin que Beaugrenelle, car ils proposent un usage mutualisé (entre fonctions logistiques ou non) des parkings/espaces de stationnement, qu'ils soient souterrains ou non (centre bus RATP, Corentin 14<sup>e</sup>).

De son côté, Indigo, gestionnaire d'espaces souterrains, réfléchit à l'usage des niveaux les plus profonds des parkings souterrains pour de l'activité industrielle robotisée ou liée à l'énergie.

### Points de vigilance

Les limites de l'usage des parkings exis-



L'espace de picking de Chronopost dans les stationnements souterrains du centre Beaugrenelle Paris 15<sup>e</sup>.

tants tiennent à la nécessité de disposer d'une taille suffisante pour accueillir ce type d'activité et disposer d'une hauteur d'accès suffisante pour les poids lourds. De ce fait, la taille des VUL utilisables est potentiellement plus réduite que celle des modèles utilisés habituellement. Les conditions de travail en sous-sol sont aussi difficiles. L'installation de marchés (parkings disponibles) ne correspond pas forcément à la localisation des besoins et de la demande. Des conflits possibles existent entre utilisateurs, comme à Beaugrenelle. Cela survient lorsque les entrées/sorties de voitures ont lieu au même moment que le chargement/déchargement de poids lourds pendant les livraisons. Des pentes d'accès peuvent compliquer l'accès des vélos cargos/tripoteurs.

### **L'usine Paprec sur le site d'Aubervilliers**

Les espaces bordant les infrastructures lourdes (faisceaux ferroviaires, autoroutes, canaux...) ont pour avantage d'être très accessibles s'ils bénéficient d'un raccordement direct. Ils ont par contre pour inconvénient d'être très exposés au bruit et à la pollution atmosphérique, comme dans le cas des voies routières. La localisation des activités productives sur des sites bordant de telles infrastructures est ainsi particulièrement légitime, et ce d'autant plus que ces sites sont marqués par la présence de plusieurs de ces infrastructures.

Du fait de leur faible qualité environnementale, ces espaces sont peu, voire pas valorisables pour du logement. Les prix sont donc plus bas et ainsi plus compatibles avec les capacités financières des activités productives. C'est pourquoi ces sites sont surtout adaptés pour la localisation des grands services urbains ou pour les unités de traitement de matières liées à l'économie circulaire.



Les nouveaux locaux de l'entreprise Paprec à La Courneuve.

C'est le cas de l'entreprise Paprec, spécialisée dans le recyclage du papier et leader en France, qui compte 210 unités, dont le site historique de La Courneuve, bordé par l'autoroute A1 et les faisceaux du RER B, qui a fait l'objet d'une extension en 2019. D'une hauteur de 22 mètres pour une surface de 4 200 mètres carrés, cette extension, rendue nécessaire par une demande sans cesse croissante, répond ainsi aux impératifs de sobriété par un meilleur recyclage de nos produits consommés. Le nouveau bâtiment permet d'améliorer les conditions d'exploitation du site, tout en valorisant l'activité de recyclage par un bâtiment qui se veut iconique.

### **Le projet de serre urbaine à Colombes**

L'opération d'aménagement de la ZAC de l'Arc sportif à Colombes (Hauts-de-Seine) porte sur trois grands îlots, avec à la clé 2 028 logements et 200 000 mètres carrés de surfaces construites. Dans le cadre de l'îlot Magellan attribué à Nexity, une parcelle (135 m x 12 m) jouxte sur sa plus grande longueur la rue des Entrepreneurs et surtout l'A86 qui passe en aérien sur cette portion, occasionnant de fortes nuisances sonores.

Afin de valoriser cette parcelle, tout en apportant un confort acoustique aux futurs habitants du programme immobilier situé à l'arrière de celle-ci, la Ville a souhaité édi-

fier une serre urbaine qui sera à terme la plus grande d'Europe.

Le bâtiment, de 135 mètres de long et 21 mètres de haut, abritera sur sa partie supérieure (3<sup>e</sup> étage) une serre géante (1 500 m<sup>2</sup> sur 7 m de haut) qui présente, pour les futurs riverains, l'avantage d'être un isolant phonique, tout en laissant filtrer la lumière du soir.

Le site sera géré par Nutreets pour la partie agriculture urbaine, qui mettra en œuvre une technique de culture aquaponique pour du maraîchage bio. Le principe de l'économie circulaire sera mis en œuvre ici puisque le deuxième étage du bâtiment sera réservé à la transformation des produits issus de la serre par le traiteur Le Biscornu, une entreprise de l'ESS, tandis que le rez-de-chaussée sera réservé à des activités commerciales et de restauration liées à cette production pour tendre vers l'équilibre financier de l'opération immobilière. Pour réaliser ce programme innovant, la Ville de Colombes, propriétaire du foncier, a vendu les charges foncières à prix bas sur les lots destinés à accueillir du logement à l'aménageur Raifesen, qui a lui-même consenti une ristourne de 4 millions d'euros à Nexity. En contrepartie, celui-ci prend à sa charge une partie des coûts d'aménagement public de la ferme urbaine selon une convention passée avec la Ville. Enfin, la parcelle bénéficie d'un classement au PLU, qui ne permet que les activités agricoles ou les activités commerciales liées à la vocation commerciale du site.

### Conditions de réussite

Le choix de la Ville de se lancer dans une opération innovante sans précédent.

L'appui de la Ville par la vente des charges foncières en deçà du prix du marché pour faciliter la sortie de l'opération.

La parcelle est classée en surface agricole au plan local d'urbanisme. ■



Xavier Daudin – Visualise Architecture et Ilmeigo

Les serres forment un écran élégant entre les voies de circulation très fréquentées et les îlots d'habitat.



### Ressources complémentaires

- [Jean-François Saigault, Christine Tarquis, Sites d'activités économiques : Panorama d'exemples français et internationaux de densification, IAU, janvier 2016.](#)
- Marion Brun, Francesca Di Pietro et Denis Martouzet, « Les délaissés urbains : supports de nouvelles pratiques et représentations de la nature spontanée ? Comparaison des représentations des gestionnaires et des habitants », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, Vol. 14, n° 2, mai 2019.
- Félix Paulet, « La Courneuve : un nouveau vaisseau amiral pour le spécialiste du recyclage », *Le Parisien*, article du 25 juin 2019.
- "Light at the End of the Tunnel. Transforming central London's railway viaduct Volume 1: main findings", Cross River Partnership, 2003.
- [Parking du futur, Indigo Group.](#)

## FICHE N° 40

### UN ATELIER DE MAROQUINERIE S'INSTALLE EN PLEIN CENTRE-VILLE DE CHÂTEAUXOUX

Le cours Saint-Luc à Châteaoux était à l'origine une fonderie. Dans les années 1980, un programme immobilier a transformé ce site avec la création de logements et de commerces en rez-de-chaussée, dont un supermarché de 2 300 mètres carrés ouvrant sur l'artère commerciale de la ville, la rue Saint-Luc. Au fil du temps, une relative déprise commerciale de cette artère a conduit à la fermeture du supermarché en 2016. Pour revitaliser la rue, l'Agglomération de Châteaoux a racheté plusieurs cellules commerciales afin d'y maintenir une activité commerçante et développer des projets culturels (expositions temporaires), le site du supermarché restant vacant. En avril 2018, l'Agglomération a été contactée par l'entreprise Rioland, un maroquinier qui travaille à façon pour les grandes marques du luxe, à la recherche d'un local plus spacieux afin de pouvoir répondre aux demandes d'un nouveau client prestigieux.

L'entreprise, déjà présente en milieu rural dans l'Indre, souhaitait se rapprocher de la préfecture afin de bénéficier de son bassin de main-d'œuvre, de son accessibilité et de ses services pour les cent salariés qu'elle projetait de recruter. Après plusieurs visites de locaux, l'entreprise a été séduite par la friche commerciale du cours Saint-Luc qui répondait à tous les critères requis : une surface d'au moins 1 500 mètres carrés avec une hauteur sous plafond suffisante et un quai de déchargement.

Le site très central permet aussi de bénéficier de l'offre de transport locale gratuite sur l'ensemble du réseau et d'un parking de 300 places à proximité. La Ville a racheté le site en septembre 2018 à la foncière du

groupe Casino au prix du marché, sans conditions suspensives pour gagner du temps. L'entreprise Rioland s'est vu attribuer par la Métropole un contrat de location de douze ans à un tarif préférentiel (5 200 €/mois), correspondant au loyer qu'elle versait pour les sites qu'elle occupait en zone rurale (40 €/m<sup>2</sup>/an). Le coût inhabituel du loyer s'expliquait par le fait que Rioland prenait à sa charge les travaux d'adaptation des 1 500 mètres carrés de locaux pour un montant de 375 000 euros. Cette somme, ensuite déduite de ses loyers, correspondait à une gratuité sur les six premières années.

L'opération a bénéficié de l'appui de l'État dans le cadre du programme France Relance et du Fonds Sud régional pour l'achat du local, avec un reste à charge au terme des douze années d'occupation pour l'Agglomération correspondant à 9 % de l'investissement initial. Dans le même temps, le cours Saint-Luc a fait l'objet d'une restructuration globale par la Métropole incluant la création en 2020 d'un centre de formation de reconversion professionnelle en maroquinerie, sous forme d'une usine-école gérée par un acteur privé Eshange, dont la moitié des premières promotions (200 élèves) a permis de répondre aux besoins de l'entreprise Rioland.



La façade de l'ancien supermarché avant l'arrivée de l'entreprise Rioland.

L'opération a été un succès, puisque l'entreprise a lancé son activité le 1<sup>er</sup> janvier 2019 avec 20 salariés et a pu honorer ses commandes, tout en gagnant en importance pour atteindre désormais 100 salariés sur le site. Parallèlement, l'entreprise a ouvert un deuxième atelier et relocalisé son siège social en périphérie de Châteauroux avec 200 salariés pour bénéficier des effets de synergie entre les deux sites sur la zone des Fadeaux, dans un bâtiment existant de 1 100 mètres carrés où est déjà prévue une nouvelle extension.

### Porteurs du projet

La Ville de Châteauroux, par l'acquisition et la mise à disposition du local.

La société Rioland, locataire, mais avec une prise en charge des travaux d'aménagement.

L'État, pour la dotation de soutien à l'investissement local.

La Région Centre-Val de Loire, avec le Fonds Sud.

### Financement

La Ville a racheté le local de 2 300 mètres carrés pour 900 000 euros à la société SNC des Francs, filiale immobilière du groupe Casino. Ce projet a bénéficié d'une subvention de l'État dans le cadre du programme France Relance (123 000 € pour l'acquisition du local) et de la Région Centre-Val de Loire avec le Fonds Sud (181 000 €) pour la reconversion d'une friche commerciale. La société Rioland a effectué les travaux de transformation pour un montant de 375 000 euros.

Elle paiera un loyer mensuel de 5 200 euros à l'agglomération, une fois que les travaux réalisés seront amortis.

### Facteurs de réussite

Une forte réactivité de la Ville, qui a fait preuve de clairvoyance sur le devenir du

supermarché et conclure l'opération de rachat en cinq mois.

Une relation de confiance importante établie entre la collectivité et l'entreprise.

Un site qui présentait déjà des nuisances pour les riverains et les habitants situés au-dessus du site (groupe froid du supermarché et logistique), ce qui a facilité l'acceptabilité de l'activité des machines, moyennant des travaux d'isolation renforcée (acoustique et vibrations).

La présence de vidéosurveillance dans l'espace public constitue un atout pour le site. L'entreprise, qui travaille avec les grandes marques du luxe, est peu visible de l'extérieur pour des questions de sécurité et de confidentialité. Elle ne participe pas à l'animation du cœur de ville. Ses salariés ne constituent pas un apport suffisant pour redynamiser les commerces alentour.

### Autre expérience similaire

La Cité de la chaussure à Romans-sur-Isère (lire fiche n° 36, p. 149-150). ■

#### Ressources complémentaires

- **Desloges Jean-Marc**, « La Nouvelle Éco : le maroquinier Rioland a plutôt bien résisté à la crise », *France Bleu Berry*, article du 10 février 2021.
- **Gaspard MATHE**, « En trente ans, le groupe familial Rioland est devenu l'un des plus gros employeurs de l'Indre », *la Nouvelle République*, article du 5 mars 2022.
- **Carole Delaporte, Corinne Ropital, Christine Tarquis**, « Redynamiser les cœurs de ville », *Les carnets pratiques* n° 11, L'Institut Paris Region, juillet 2020.

## FICHE N° 41

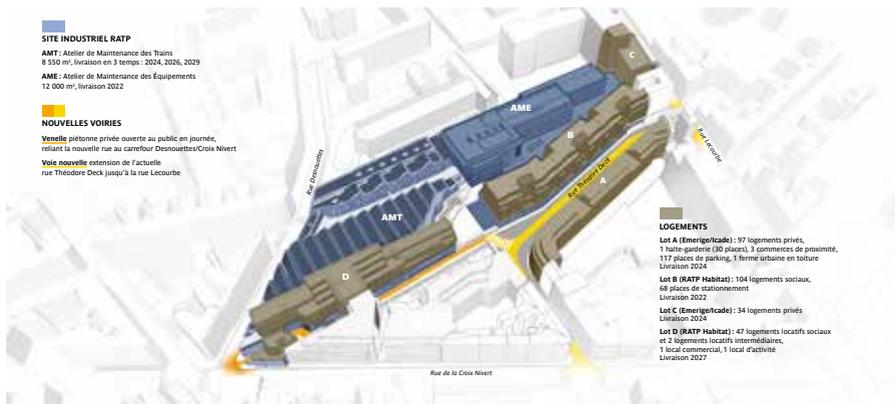
### LA MIXITÉ VERTICALE AVEC L'HABITAT : LES ATELIERS VAUGIRARD DE LA RATP

Depuis 2010, la RATP développe une stratégie de rénovation et d'insertion urbaine de ses centres industriels de maintenance bus et métro. Cette transformation, portée par les filiales RATP Habitat et RATP Real Estate, s'effectue en partenariat avec la Ville de Paris afin d'y développer une mixité urbaine mêlant logements, bureaux, commerces, espaces verts et équipements publics. La convention signée en 2014, qui lie la RATP à la Ville de Paris, porte sur la création de droits à construire pour 4 000 logements sur plusieurs sites appartenant à la RATP, selon un accord fixant les charges foncières afin de limiter la spéculation. Ces droits à construire permettent ainsi à la RATP de financer une partie de la rénovation de ses sites et donc leur maintien en activité *in situ*, ce qui est essentiel pour la bonne marche de l'entreprise. C'est notamment le cas avec l'opération des ateliers de maintenance du métro de Vaugirard à Paris dans le 15<sup>e</sup> arrondissement.

Véritable usine dans la ville, les Ateliers Vaugirard ont été créés en 1910 pour effectuer la maintenance des rames de métro de la ligne A du « nord-sud », devenue ligne 12 en 1930. Ils ont connu de multiples transformations internes, sans pour autant modifier le bâti, certains bâtiments du site étant encore d'époque.

Le projet de modernisation, porté par le groupe RATP et ses filiales immobilières, consiste en la création à terme d'un nouveau quartier parisien mixant activités industrielles, habitat et équipement public. Le principal enjeu est d'optimiser l'espace de ces ateliers appartenant à la RATP, s'étendant sur 2,3 hectares. Le but est d'y installer trois différents espaces : un atelier de maintenance des équipements (AME) dans un bâtiment sur cinq niveaux, un atelier de maintenance des trains (AMT) ainsi qu'un ensemble de 285 logements, le tout complété par 10 000 mètres carrés environ de surfaces végétalisées. Ce projet permet une densification du site en maintenant l'activité productive, tout en introduisant une forte composante habitation. Outre la création de logements de plain-pied sur les parties extérieures du

#### LES NOUVEAUX ATELIERS VAUGIRARD





Bâtiment monté sur boîtes à ressorts.

site en remplacement de bâtiments industriels démolis, le long d'axes viaires nouvellement créés, le site a pour originalité de proposer 104 logements sociaux de 3 500 mètres carrés de SHON construits en surplomb du futur AME de 10 000 mètres carrés.

La cohabitation entre ces deux fonctions est assurée par plusieurs éléments architecturaux avec la création d'une terrasse végétalisée au niveau du premier étage, non accessible aux futurs habitants, destinée à créer un écran entre les activités et l'habitat. Par ailleurs, le bâtiment de logements est construit sur boîtes à ressorts afin d'amortir les vibrations occasionnées par la circulation des trains sur les voies situées sous l'AME et qui débouchent à 50 vers l'AMT.

Un autre enjeu de ce projet est son intégration au tissu urbain, avec la création d'une nouvelle rue piétonne (extension de la rue Théodore-Deck + venelle piétonne privée ouverte en journée réalisée par la RATP au titre des équipements communs et financée par les droits d'aménagement) ainsi que par l'architecture du bâti, pour maintenir une cohérence paysagère.

Le projet Vaugirard de la RATP a débuté en 2015, avec des travaux qui doivent se poursuivre jusqu'en 2029, dont une première tranche de logements, livrée dès 2024.

### **Acteurs**

RATP, propriétaire du foncier.  
Mairie de Paris, Région Île-de-France, subvention au financement des lots logements sociaux.

RATP atelier et aménagement urbain (maître d'ouvrage), RATP Solutions Villes, RATP Habitat (logements lot B), RATP Real Estate (maître d'ouvrage délégué).

RATP Habitat, financement des logements sociaux avec subvention.



### Conditions de réussite

La taille et la configuration des sites industriels sont des facteurs importants, un site trop petit n'aurait pas permis de réaliser une telle opération (pas de possibilité de compactage de l'activité et pas d'espace suffisant pour y développer des programmes diversifiés permettant une péréquation entre différents lots).

Le coût du foncier est un élément clé. Un coût du foncier important permet de financer l'opération même à charges foncières contenues, ce qui limite ce type d'opération à des espaces urbains denses.

La RATP dispose en interne de compétences liées à la gestion de projets immobiliers complexes à la fois sur l'immobilier industriel et sur le logement, ce qui lui a permis de concevoir et gérer ces projets et de pouvoir réaliser des économies.

Dans le cadre du protocole signé en 2014, la Ville de Paris a nommé des chefs de projet uniques afin de faciliter la relation avec les équipes projets RATP. ■

### Ressources complémentaires

- [« Restructuration des Ateliers Vaugirard », Groupe RATP, article du 3 octobre 2023.](#)
- [« Dessiner la ville de demain. Les Ateliers Vaugirard. Accueillir les nouveaux métros, créer un nouveau quartier », Groupe RATP, brochure du projet.](#)
- [« Les premiers immeubles des Ateliers Vaugirard prennent corps », Journal du Chantier n° 8, Groupe RATP, janvier 2022.](#)

## FICHE N° 42

### **RECRÉER DES SITES PRODUCTIFS DANS LE TISSU URBAIN : LE PARC D'ACTIVITÉS INNOVESPACE À ROMAINVILLE**



L'activité productive en proche couronne parisienne est une espèce en voie de disparition sous l'effet de l'intense renouvellement urbain. Il est urgent de créer des sites afin de reconstituer une offre. Comment y parvenir alors que le prix du foncier et sa rareté n'incitent pas les promoteurs à aller vers ce type de produit ? Développé par Alsei Entreprise, le parc d'activités Innovespace à Romainville, entièrement loué, est un exemple emblématique de réutilisation en zone dense.

#### **Le parc d'activités Innovespace à Romainville**

La parcelle de 20 000 mètres carrés sur laquelle est bâti le parc d'activités représente une fraction d'un ensemble plus vaste d'un site industriel racheté à Sanofi en plusieurs actes, entre 2017 et 2020, par l'aménageur Séquano pour le compte d'Est Ensemble. La ZAC de l'Horloge d'une superficie totale de 51 hectares a été créée en vue d'y bâtir un nouveau quartier de ville mixte comprenant 1 000 logements, 120 000 mètres carrés de bureaux et 40 000 mètres carrés de locaux d'activités, ainsi que 30 000 mètres carrés de commerces et d'équipements publics (un équi-

pement scolaire, un centre d'art contemporain, un site d'accueil des réserves du fonds régional d'art contemporain). L'ensemble du projet représente un investissement de 105 millions d'euros, dont près de 14 millions de participation publique.

Situé sur la frange nord de la ZAC de l'Horloge, le parc d'activités Innovespace à Romainville, projet porté par le développeur et investisseur immobilier Alsei Entreprise, offre plus de 8 000 mètres carrés de locaux d'activités en 12 lots. Les conditions ayant conduit à la création du parc sont avant tout liées à une forte implication de la puissance publique avec l'objectif de redynamiser ce terrain.

Le choix de la parcelle a principalement été justifié par sa proximité immédiate avec un centre de valorisation des déchets multifilières, peu compatible avec des fonctions urbaines, et avec la RD933, mais qui confère à ce site une forte accessibilité aux poids lourds.

Le terrain était pollué en raison des anciennes activités pharmaceutiques. Le maintien de la parcelle en activité a permis à Sanofi de réduire le niveau de dépollution à la stricte obligation légale, un point plutôt positif pour le bilan de l'opération.

Alsei Entreprise n'a pas eu à mener de péréquation à l'échelle de sa parcelle, effectuée en amont par l'aménageur entre les différents programmes à l'échelle de la ZAC. Les niveaux de charges foncières logements ou bureaux compensent celui des activités productives (un niveau quatre fois moins élevé que pour le logement et deux fois moins que pour les bureaux). Le lot sur lequel Alsei Entreprise a réalisé son parc fait partie du terrain racheté à Sanofi. C'est à cette seule condition que le terrain racheté au prix du marché pouvait être valorisé en partie pour de l'activité compte tenu du prix du foncier. L'apport financier

de la collectivité en tenant compte du coût des travaux de démolition et de la création d'équipements publics a été essentiel pour boucler le budget de l'ensemble de la ZAC. Séquano a cédé le terrain au développeur et investisseur immobilier Alsei Entreprise à la suite d'un appel à projets pour y réaliser un programme de locaux d'activités, conforme au cahier des charges établi par Séquano, selon la volonté de la collectivité et le programme de la ZAC.

Lors de l'opération, l'EPT Est Ensemble a souhaité relocaliser une entreprise de boucherie industrielle déjà présente dans la ZAC, sur une emprise ayant vocation à accueillir des bureaux et des nouveaux espaces publics. Cette entreprise souhaitait rester propriétaire de ses locaux. Pour répondre à cette attente, Alsei Entreprise a fait évoluer son modèle économique, qui repose traditionnellement sur la propriété d'un site associée à la location de locaux. Le parc d'activités compte actuellement 150 emplois.

### **Facteurs de réussite/ points de vigilance**

Une forte volonté politique de redonner une fonction productive à ce site dans un contexte foncier très tendu.

Un appui financier important de la collectivité dans le montage financier du projet via la péréquation pour permettre la réalisation de cette opération.

Une définition trop large du champ des activités des entreprises et l'absence d'une structure d'agrément collégiale ont conduit à l'accueil d'entreprises ne relevant pas strictement du champ productif.

La vente à un promoteur ou à un développeur ne garantit, sur le long terme, ni la pérennité des fonctions initialement souhaitées ni un maintien d'un prix du foncier qui soit raisonnable pour de l'activité productive. ■



Alsei Entreprise



Alsei Entreprise

La boucherie industrielle, seule propriétaire sur le parc, a fait construire un bâtiment sur mesure sous température contrôlée, avec rampes d'accès.

### **Ressources complémentaires**

- [Le projet du parc d'activités Innovespace à Romainville sur le site web d'Alsei Entreprise.](#)

## FICHE N° 43

### MIX FONCTIONNEL À L'ÉCHELLE D'UN ÎLOT : L'HÔTEL D'ENTREPRISES ARTISANALES À COLOMBES

Inauguré en 1995, le premier hôtel d'entreprises artisanales des Hauts-de-Seine a été porté par la Ville de Colombes en partenariat avec la chambre des métiers et de l'artisanat (CMA 92). Pour cela, un terrain appartenant à la Ville, qui souhaitait voir s'implanter sur la commune des activités artisanales, a été mobilisé et divisé en deux parties : la première a fait l'objet d'un programme de logements sociaux en bordure de rue, le second lot, à l'arrière, a donné lieu à des locaux d'activités. Sa localisation en plein cœur d'un îlot pavillonnaire a été possible au sein d'un zonage spécifique du PLU (UG : secteurs d'activité diffus), qui autorise les activités non gênantes aux côtés de l'habitat.

L'objectif de la Ville était de proposer des locaux d'activités abordables pour les artisans, en permettant à de jeunes entre-

prises au sortir d'un incubateur de poursuivre leur phase de croissance dans la commune avant d'occuper d'autres locaux après une première phase de maturation. C'est pourquoi il a été prévu, dès le départ, de proposer des loyers inférieurs au prix du marché.

Composé de 11 lots, cet hôtel artisanal accueille diverses activités, de la menuiserie au paysagisme, en passant par l'évènementiel, la gravure sur pierre ou encore l'import/export de matériel électronique. Le site occupe une parcelle de 1800 mètres carrés pour une emprise au sol du bâti de 950 mètres carrés environ.

L'intérêt de ces locaux pour les usagers est triple :

- des loyers attractifs (122 €/m<sup>2</sup>/an HT) avec un contrat de location simplifié (bail commercial classique dit « 3/6/9 ») et la possibilité de bénéficier d'un bail précaire pour les entreprises en création ;
- une localisation intra A86 (proximité avec les clients), qui permet d'éviter les ponts de la Seine souvent congestionnés ;
- l'accompagnement de la CMA 92, notamment pour assurer les parcours résidentiels des entreprises du territoire.

La sélection des futurs occupants est opérée conjointement par la CMA 92 et la Ville de Colombes selon des critères :

- relatifs à l'hygiène (la Ville travaillant avec l'ARS) et aux nuisances en général (à cause du tissu pavillonnaire), en particulier le bruit et les odeurs ;
- idéalement être une « entreprise locale » de Colombes, voire des Hauts-de-Seine ;
- avoir une taille et une activité compatibles avec la forme et la taille des locaux.

#### Partenaires

CMA 92, identification des futurs locataires.

Ville de Colombes, propriétaire du foncier



N 0 100 m

© L'INSTITUT PARIS REGION, 2023

Source : L'Institut Paris Region ; Crédits : ArcGis Esri, Maxar Microsoft

et du bâti. Les services de la Ville gèrent le quotidien du site et participent au processus de sélection des futures locataires.

### **Facteurs de réussite/ points de vigilance**

Un zonage permettant le maintien d'activités dans le diffus. Une volonté politique forte et un partenariat avec la CMA92. Une politique locative très accommodante (environ 50 % en dessous le prix du marché) ainsi qu'une gestion de proximité bienveillante des locataires par les services de la Ville font partie des facteurs de réussite de ce projet pour rencontrer son public.

Problèmes logistiques (absence d'espace suffisant sur la voirie pour les livraisons PL de 19 t et plus), ce qui oblige à filtrer en amont les activités pouvant s'implanter sur ce site selon ce critère.

Le contrôle en amont sur la nature réelle des activités des candidats apparaît complexe, et basé seulement sur le déclaratif. Différents conflits liés aux nuisances non identifiées au départ, au stationnement parfois anarchique, au non-respect des clauses de non-accueil du public sur le site, peuvent avoir lieu ; d'où la nécessité de moyens humains de suivi du fonctionnement du site au quotidien plus nombreux et de gestion des conflits potentiels entre usagers.

Concernant la reproductibilité de cette expérience, l'existence de terrains communaux disponibles facilite grandement la réalisation de ce type d'opération, car la préemption n'est pas un outil facile à manier pour une collectivité.

### **Autres expériences similaires**

Un hôtel d'industrie à Rueil-Malmaison avec des entreprises du bâtiment.

Un hôtel d'activités artisanales à Bourg-la-Reine. ■



Thierry Petit/L'Institut Paris Region



Thierry Petit/L'Institut Paris Region



Thierry Petit/L'Institut Paris Region

## FICHE N° 44

### L'HÔTEL LOGISTIQUE DES ARDOINES ASSOCIE PETITE INDUSTRIE ET LOGISTIQUE URBAINE DÉCARBONÉE



La mixité ne doit pas être appréhendée uniquement à travers le prisme de l'habitat. Celle-ci peut aussi associer plusieurs types de fonctions économiques et des activités productives afin de garantir aux opérateurs immobiliers un modèle économiquement viable. Par exemple, la RATP a réuni des fonctions tertiaires au-dessus de son centre bus de Belliard dans le 20<sup>e</sup> arrondissement de Paris, à l'occasion de sa rénovation sur le modèle du centre de maintenance de la ligne 12 (fiche 41 p. 161-163). Nous présentons ici le cas de l'hôtel logistique des Ardoines, développé par Sogaris, qui associe des fonctions logistiques à une offre de locaux d'activités pour PME/PMI en étages, au sein du même ensemble immobilier.

#### L'hôtel logistique des Ardoines

Les objectifs affichés consistaient à mixer les fonctions économiques en veillant, d'une part, au maintien des filières historiquement présentes sur le site des Ardoines, comme celles du BTP (négoce) et de la

petite industrie et, d'autre part, à leur insertion urbaine au regard des programmes résidentiels de l'îlot Descartes. Ce projet s'inscrit dans la ZAC des Ardoines, d'une surface de 49 hectares, où est prévue la construction de 660 000 mètres carrés de surface, dont 410 000 mètres carrés destinés aux activités (avec 310 000 m<sup>2</sup> pour les bureaux), 229 000 mètres carrés aux logements et 21 000 mètres carrés aux équipements, parmi lesquels la gare Les Ardoines du Grand Paris Express (ligne 15). L'hôtel logistique des Ardoines, situé rue Léon-Geffroy à Vitry-sur-Seine, associe activités logistiques et productives artisanales sur 35 000 mètres carrés de SDP.

Le projet a été lancé par l'EPA Orsa/Grand Paris Aménagement, aménageur, l'Epifif en a assuré le portage. Sogaris intervient en tant que développeur, maître d'ouvrage, propriétaire et investisseur. La Banque des territoires co-investit dans ce projet. L'architecte Chartier Dalix a dessiné le bâtiment, dont la construction est assurée par GA Smart Building. La Ville de Vitry-sur-Seine, l'EPT Grand-Orly Seine Bièvre, le Département du Val-de-Marne font partie des partenaires institutionnels.

#### Le calendrier

À la demande de l'EPA Orsa, l'Epifif a acquis ce terrain auprès de Dachser (transporteur) en décembre 2012 pour 13,5 millions d'euros. Les frais de portage (environ 400 000 €) ont été couverts par les recettes de la convention d'occupation précaire en faveur de Ciblex Logistique.

Sogaris a été retenue en 2015 pour réaliser ce projet. Le protocole d'accord pour la vente du terrain a été signé entre Sogaris, l'EPA Orsa et l'Epifif en 2017.

La phase de pré-commercialisation a débuté en 2018. Sogaris est devenue définitivement propriétaire du terrain en décembre 2019 par cession directe pour

8,6 millions d'euros, et le permis de construire a été obtenu. Les travaux commencés en 2021 ont été achevés en 2023.

### Les activités

Le projet est réalisé sur une parcelle de 26 000 mètres carrés, dédiée à l'origine à la logistique (bâtiment de 10 400 m<sup>2</sup>). Les 35 000 mètres carrés développés sur trois niveaux se partagent entre la logistique (14 000 m<sup>2</sup>) les activités de commerce, de petite industrie et d'artisanat (21 000 m<sup>2</sup>) Une vingtaine d'entreprises peut être accueillie.

La toiture, qui culmine à 20,56 mètres, accueillera une ferme urbaine. Elle assurera également des activités socio-éducatives et de vente. Le bâtiment est ainsi classé ERP.

L'hôtel a été conçu autour d'une cour intérieure, qui dessert des locaux d'activités, un parking via une rampe d'accès.

Au 1<sup>er</sup> mars 2023, 70 % des surfaces étaient précommercialisées par Saint-Gobain Distribution Bâtiment France et un transporteur messenger. La surface restante est destinée à la petite logistique en rez-de-chaussée et aux activités artisanales (niveaux supérieurs), dont le loyer est affiché à 165 euros le mètre carré, hors taxes et hors charges.

### Intégration du projet dans son environnement et accessibilité

Pour insérer au mieux le site dans ce nouveau quartier de ville et faciliter son acceptation par les futurs riverains, il s'est agi :

- d'imaginer un bâtiment d'activités esthétique intégré dans son environnement, en particulier grâce à sa végétalisation en toiture et en façade ;
- d'aller à la rencontre des riverains en les conviant à fréquenter le bâtiment, dont la toiture produira des fruits et légumes ;

- contenir les flux et les dissocier de l'environnement résidentiel. Pour ce faire, les poids lourds accèderont par une unique porte située en bas de la rue Descartes, à l'opposé des fonctions résidentielles. De même, les flux de véhicules auront lieu autour de la cour intérieure du bâtiment.

L'hôtel logistique bénéficie de l'accès à l'A86 située à moins de 2 kilomètres et aux transports en commun à proximité immédiate (gare des Ardoines RERC, et GPE 15, station T Zen).

### Facteurs de réussite

Sur ce périmètre, l'orientation d'aménagement et de programmation du PLU (approuvé en 2020) privilégie le maintien d'activités autres que tertiaires, car le site était déjà occupé par de la logistique. La péréquation (2,50 M€), dont a bénéficié Sogaris pour acquérir le terrain, a été supportée par l'EPA Orsa. Elle a été abondée par des cessions foncières dans la ZAC orientée vers les fonctions résidentielles et tertiaires.

Un travail spécifique sur l'insertion urbaine.

Le site bénéficie d'une très bonne accessibilité routière et d'une bonne desserte en transports en commun. ■

#### Ressources complémentaires

- [Fiche projet Sogaris Vitry-Les Ardoines. Sogaris développe un hôtel logistique nouvelle génération.](#)

## FICHE N° 45

### INTRODUIRE DE LA MIXITÉ DANS UN SITE D'ACTIVITÉS : HAMERKWARTIER À AMSTERDAM



Le site conserve actuellement quelques bâtiments abritant des activités industrielles.

Dans un contexte de forte croissance de sa population, avec 150 000 nouveaux habitants attendus d'ici à 2030, la Ville d'Amsterdam subit une tension sur l'offre de logements, avec un besoin identifié de 7 500 logements à construire par an. Alors que le foncier se fait de plus en plus rare et que, dans le même temps, elle souhaite maintenir une diversité économique, la Ville d'Amsterdam a lancé son plan stratégique *Koers* (2020-2025). Parmi les actions identifiées figure l'objectif de créer 500 000 mètres carrés d'espaces productifs et de s'appuyer sur plusieurs sites d'activités existants pour accueillir du logement dans un processus concomitant de densification et d'introduction de mixité. Celle-ci, permettant aussi de favoriser le rapprochement entre activités d'innovation, de production et de support, est considérée comme composante clé pour l'économie de demain.

Parmi les différents sites pilotes figure celui d'Hamerkwartier. Il est situé sur la rive nord du fleuve IJ, à l'opposé du centre historique et son quartier de la gare, face à l'île de Java, ancien quartier des docks, qui a

fait l'objet d'une vaste opération de renouvellement urbain dans les années 1990.

Ce site abritait autrefois de l'industrie, au premier rang de laquelle la construction navale. Il s'est peu à peu transformé avec la disparition progressive des activités les plus lourdes et une tertiarisation, et l'arrivée d'activités de service liées au secteur productif (construction, petite industrie, commerce de gros, transport et entreposage, digital, commerce de détail, architectes, etc.). Il compte aujourd'hui 600 entreprises et 3 000 emplois.

Le site est bordé, à l'ouest, par un quartier d'habitat collectif (type HLM) et, à l'est, par un site industriel chimique, qui a vocation à déménager à l'issue de son bail emphytéotique, dont l'échéance aura lieu d'ici à vingt ans. Il souffre d'un relatif enclavement par rapport au centre-ville, n'étant pas directement desservi par la route via un pont (l'IJ à cet endroit mesure 210 m de large), mais uniquement par un système de navettes de bac, qui bien que rapide et fréquent ne permet pas un désenclavement complet du site. Une passerelle vers l'île de Java est toutefois prévue à l'horizon 2025. Le projet vise à la densification du site à l'horizon 2030 par la construction de logements et de bureaux, tout en conservant l'essentiel des surfaces d'activités existantes. Ce nouveau quartier mixte portera l'occupation du sol actuelle de 280 000 mètres carrés à 780 000 mètres carrés. Les activités et services (y compris commerces) représenteront 270 000 mètres carrés de surface tandis que le logement occupera à terme 510 000 mètres carrés, dont un tiers pour le parc social (les loyers sont inférieurs de 30 % au prix du marché), 40 % de logements intermédiaires et 30 % de logements privés. Parmi les locaux d'activités, 80 000 mètres carrés correspondent à des espaces existants préservés ou restaurés, 50 000 mètres carrés sont des

espaces créatifs, 35 000 mètres carrés des espaces hybrides de production (avec au maximum 50 % de bureaux) et 55 000 mètres carrés d'espaces mixtes (comportant au maximum 30 % de bureaux). Au total, les espaces de bureaux représenteront 70 000 mètres carrés.

L'ensemble du site sera divisé en 30 lots environ, avec pour chacun une obligation de mixité tant en termes de fonction qu'en termes de typologie de logement. Cette diversité permettra d'assurer une péréquation entre les différents programmes.

La Ville a imposé au niveau de chaque îlot une obligation de création de linéaires en rez-de-chaussée composé à 50 % de logements et 50 % d'activités.

Le nord de la zone est composé de petits tènements qu'il est nécessaire de rassembler pour pouvoir réaliser les opérations envisagées, ce qui implique un long processus d'éviction des occupants avec une évolution mesurée vers la densité.

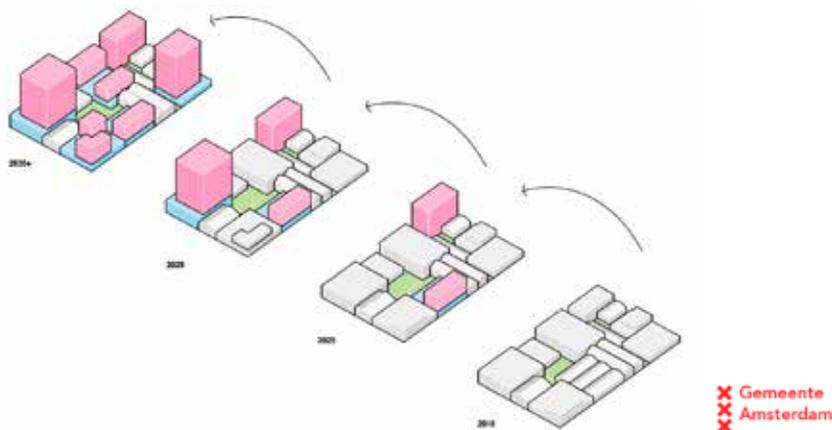
Les grands tènements seront pour la plupart démolis et reconstruits, seuls les bâtiments remarquables seront conservés, comme le site de l'ancien chantier naval Kromhout, dont une des ailes est destinée à accueillir un village d'activités couvert. Ces grands espaces, plus facilement mobilisables, feront l'objet de programmes de démolition/reconstruction menant plus rapidement à l'objectif de densification souhaité.

Concernant le processus mis en place, la Ville a initialement mené un recensement des activités présentes afin de déterminer lesquelles étaient compatibles avec les logements. Il est apparu que seulement 1,3 % des espaces était occupé par des activités incompatibles avec les fonctions urbaines, en s'appuyant sur une nomenclature nationale répertoriant les activités en fonction de leur niveau de nuisance *Milieucategorie*<sup>31</sup>. Des réunions publiques réunissant habitants et propriétaires ont



Thierry Petit/L'Institut Paris Région

Le Kromhout est un bâtiment emblématique préservé.



été mises en place pour aborder plusieurs sujets, comme la forme urbaine future (et en particulier les hauteurs de bâtiments envisagées), la circulation, les espaces verts, etc.

Une association locale (*Stichting Het Hamerkwartier*) a par ailleurs été créée par des entrepreneurs présents sur la zone en collaboration avec la Ville d'Amsterdam, les bailleurs sociaux, les développeurs immobiliers actifs sur la zone. Son objectif est d'assurer le suivi de l'occupation de la zone, notamment des locaux d'activités, garantir la pérennité des fonctions productives dans le temps et conserver un niveau de loyers compatible avec les moyens financiers des publics concernés.

La transformation du site est en cours et s'achèvera à l'horizon 2040.

### Facteurs de réussite

Une forte proportion du foncier est publique. La Ville d'Amsterdam est propriétaire des deux tiers des tènements, tandis qu'un tiers (grands tènements) est privé.

Un recensement des activités présentes, dont peu sont incompatibles avec le logement.

Un règlement du site, qui impose une forte composante « activités » au sol (linéaire de

30 % des surfaces au sol en « activités »). Une réflexion sur les circulations et le stationnement des poids lourds, destinée à réduire les conflits potentiels.

Une occupation en location uniquement pour les parcelles publiques et les nouveaux développements.

Un suivi des fonctions occupant ces rez-de-chaussée afin de s'assurer que leur destination corresponde bien à l'objectif initial d'accueillir des activités productives. ■

31. Cette nomenclature a été créée par l'association des villes néerlandaises dans le but de réguler l'implantation des activités gênantes à la fois entre elles, pour limiter les risques d'une trop forte proximité, mais aussi par rapport à l'habitat. Il existe six niveaux de nuisance, Hamerkwartier accueillera des activités de niveau 1 et 2, tout au plus.

### Ressources complémentaires

- [« Découvrez le quartier Hamerkwartier » \(en néerlandais uniquement\).](#)
- [Site web de la ville d'Amsterdam \(en anglais\).](#)
- [Site web de Provast \(en anglais\).](#)
- [Définition de Milieucategorie \(en néerlandais uniquement\).](#)





---

## CONCILIER ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET ACTIVITÉS PRODUCTIVES

Le redéveloppement des activités productives doit avant tout s'appuyer sur une industrie renouvelée, plus soutenable, respectueuse de son environnement immédiat et lointain. Pour ancrer les activités productives sur leur territoire, les régions métropolitaines doivent répondre non seulement aux besoins de leurs habitants et de leur économie, mais aussi contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique par des normes plus élevées dans le domaine social et environnemental que dans d'autres pays.

On assiste actuellement au verdissement d'activités industrielles qui intègrent la dimension environnementale dans leur fonctionnement. L'industrie est le secteur qui a le plus réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> (-46 %) entre 1990 et 2019<sup>32</sup>. La prise de conscience des enjeux climatiques et le choc énergétique ont favorisé une réflexion plus intense sur les économies à réaliser tant sur les bâtiments (isolation) que sur les procédés.

Dans les autres domaines, les avancées sont plus inégales, mais la réflexion avance. Le *Baromètre RSE 2022* des entreprises indiquait à ce titre que près des deux tiers d'entre elles avaient entrepris des actions en faveur de l'environnement et de la biodiversité, ce qui en fait leur axe prioritaire en termes de responsabilité sociétale et environnementale des entreprises. Parmi les actions les plus simples mises en place figurent celles en faveur de la biodiversité, comme à l'usine Suchard sur son site strasbourgeois (fiche 46 p. 178). Les actions les plus complexes portent sur une remise à plat de la conception des produits qui deviennent écoconçus, voire par une modification radicale du modèle d'affaires, avec pour élément de base le réemploi, comme souhaite le pratiquer Renault au sein de sa Refactory à Flins (fiche 48 p. 183).

Par ailleurs, les énergies renouvelables doivent pouvoir trouver leur place au sein des régions métropolitaines pour accroître leur résilience, notamment celles qui utilisent les déchets ménagers et industriels. Leur développement répond simultanément à trois défis : la gestion des déchets, la contribution à une plus grande autonomie énergétique, la création de richesse et d'emploi. Cependant, mobiliser du foncier est devenu un enjeu complexe, comme le montre la future unité de méthanisation de Gennevilliers (fiche 47 p. 181). Le verdissement de l'industrie offre aussi des possibilités de développer de nouvelles activités autour de l'économie circulaire, à l'image de Le Pavé@ (fiche 49 p. 186) qui recycle des déchets plastiques en matériaux d'écoconstruction. Le développement de l'usage des produits biosourcés est une autre occasion pour les territoires ruraux de reconsidérer leurs débouchés autour des ressources agricoles locales (fiche 50 p. 189). C'est le cas de la communauté de communes de Moret Seine-et-Loing, qui selon un modèle unique, a développé sur son territoire une filière de production de bioplastique à partir du miscanthus (fiche 51 p. 191). De nouveaux secteurs se développent aussi autour des mobilités actives, comme la fabrication et la réparation de vélos et autres vélos cargos en lien avec une aspiration à des villes plus apaisées et moins polluées.

---

32. Les émissions de gaz à effet de serre du secteur de l'industrie manufacturière sur le portail [notre-environnement](#) du ministère de l'Écologie et des Territoires.

**LISTE DES FICHES**

**Faire évoluer les pratiques**

- [Fiche n° 46](#). « Tous unis pour plus de biodiversité » : la démarche du groupe Carambar&Co à Strasbourg
- [Fiche n° 47](#). L'unité de méthanisation de Gennevilliers : cap sur la valorisation énergétique de nos déchets
- [Fiche n° 48](#). Refactory à Flins : Renault change de modèle économique pour intégrer l'économie circulaire

**Développer de nouvelles filières durables**

- [Fiche n° 49](#). Créer des filières autour des déchets
- [Fiche n° 50](#). Les matériaux biosourcés
- [Fiche n° 51](#). Moret Seine-et-Loing soutient la filière du bioplastique



Thierry Petit/L'institut Paris Region

## FICHE N° 46

### « TOUS UNIS POUR PLUS DE BIODIVERSITÉ » : LA DÉMARCHÉ DU GROUPE CARAMBAR&CO À STRASBOURG

L'état de la biodiversité de la planète se dégrade fortement (y compris à l'échelle locale) dans les zones agricoles et naturelles, mais aussi en ville où l'on observe au cours des deux dernières décennies une chute brutale des populations d'oiseaux, de papillons, de chauves-souris... Les zones d'activités économiques, qu'elles soient commerciales, industrielles ou tertiaires, représentent des surfaces d'espaces artificialisés importantes où il est possible de donner plus de place à la nature avec une évolution des méthodes de gestion, un renforcement de la place de l'eau sur les sites, voire la renaturation d'espaces minéralisés. Au-delà de l'impact direct sur la faune et la flore locales, un environnement plus

connecté à la nature améliore la qualité de vie des salariés et l'attractivité du site, participe aux objectifs liés à la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises (RSE) et peut être une source d'économies substantielles en termes de frais de gestion. Si les entreprises peuvent agir seules, elles peuvent souvent s'appuyer sur les collectivités locales, comme à Strasbourg où l'Eurométropole apporte un soutien indirect en matière d'animation et de formation. Elles peuvent aussi recevoir des aides financières directes pour aménager leur emprise en faveur de l'eau et de la biodiversité, comme dans le Cher où le Pays de Bourges finance jusqu'à 80 % du coût des plantations.

Les Agences de l'eau sont une autre source majeure de financement de la transition écologique pour les entreprises. Si la gestion écologique marque souvent la première étape, la gestion de l'eau à la parcelle par la déconnexion du réseau des eaux plus



Gilles Lescour/L'Institut Paris Région

viales désigne une autre manière très efficace de favoriser une faune et une flore plus riches sur les sites industriels. Il suffit tout simplement de déconnecter les descentes de gouttières des toitures afin de diriger l'eau de pluie dans une partie légèrement creuse des espaces verts. La désimperméabilisation et la renaturation des espaces bitumés ou bétonnés devenus inutiles représentent enfin une solution d'avenir, certes plus coûteuse (environ 400 €/m<sup>2</sup>), mais soutenue par des fonds publics et qui peut contribuer efficacement à limiter l'effet d'îlot de chaleur urbain.

Les actions menées sur le site de l'usine de production de confiseries et chocolat Suchard du groupe Carambar & Co à Strasbourg constituent un exemple inspirant de l'état actuel des actions de gestion écologique mises en place par des entreprises industrielles.

### La transformation des espaces verts de la chocolaterie Suchard à Strasbourg

Depuis 2012, dans le cadre de l'animation de la démarche RSE, l'usine Suchard s'est engagée dans un dispositif proposé par l'Eurométropole à l'ensemble des acteurs publics et privés de son territoire, la charte « Tous unis pour plus de biodiversité ». Celle-ci propose aux signataires un choix entre 20 actions possibles parmi lesquelles on trouve la désimperméabilisation des sols, la plantation de prairie mellifère ou de haies champêtres, la création d'une mare ou encore la mise en place d'actions d'animation, comme un programme de sciences participatives avec l'obligation de ne pas recourir aux pesticides. La charte délivre aux participants des niveaux d'engagement sur trois ans, de débutant à champion. Sur le site de Suchard, les actions mises en œuvre ont consisté à passer d'une gestion des espaces verts extérieurs traditionnelle



Prairie mellifère.



Micro-jardin de plantes aromatiques.



Micro-jardin de légumes.

(tonte de la pelouse à ras, désherbage systématique des espaces gravillonnés...) à une gestion écologique : arrêt de l'usage des désherbants chimiques et acceptation de l'enherbement spontané des chemine-ments, semis de prairie fleurie puis des fauches quelquefois par an en lieu et place d'une tonte régulière et systématique, plantation de plantes grimpantes sur des structures bâties, création de micro-jardins de plantes aromatiques ou de légumes et petits fruits, pose de nichoirs à oiseaux et de panneaux pédagogiques ont été les premières actions concrètes.

Cette transformation de l'ensemble des espaces extérieurs non asphaltés du site (près de 9 000 m<sup>2</sup> sur 3,8 ha) a été conçue et réalisée avec les salariés et l'appui d'animateurs spécialisés proposés par la collectivité sur site ou lors de séances de formation collective. Les coûts initiaux de plantation ou de matériel à la charge de l'entreprise ont été globalement équilibrés par les économies réalisées grâce à une gestion moins intensive.

Cette action a aussi permis à l'entreprise de renforcer la cohésion de ses équipes. Certains salariés se sont révélés de véritables spécialistes de la nature et ont partagé avec leurs collègues des talents jusqu'alors insoupçonnés : l'un était un ornithologue averti capable de reconnaître les oiseaux à la vue comme au chant, l'autre était une jardinière accomplie... Une dynamique qui a, dès le début, associé les salariés des sous-traitants sur site assurant la restauration collective ou la sécurité et la surveillance.

### **Facteurs de réussite/ points de vigilance**

Le soutien de l'entreprise avec la désignation d'un salarié référent ainsi que la contribution de l'ensemble des salariés représentent le principal facteur de réussite de l'opération.

L'accompagnement de l'Eurométropole de Strasbourg (ou via des prestataires) a aussi été essentiel.

Cependant, le projet n'a pas concerné les espaces bitumés qui n'ont bénéficié d'aucune action de renaturation ni de création de nouveau milieu. ■

#### **Ressources complémentaires**

- [Site web de Carambar&Co de Strasbourg.](#)
- [Charte « Tous unis pour plus de biodiversité » de la Ville et l'Eurométropole de Strasbourg.](#)
- [Gaëtane Debœuf De Los Rios Serrano, Marc Barra, Gwendoline Grandin, Renaturer les villes, l'Agence régionale de la biodiversité \(ARB ÎdF\), novembre 2022.](#)
- [Audrey Muratet \(Laboratoire image ville environnement, université de Strasbourg\), État de santé de la biodiversité en Ile-de-France, l'ARB ÎdF, janvier 2016.](#)
- [Jonathan Flandin, Christophe Parisot \(Seine-et-Marne Environnement\), Guide de gestion écologique des espaces collectifs publics et privés, l'ARB ÎdF, octobre 2016.](#)
- [Marc Barra, Gestion des eaux pluviales et biodiversité, l'ARB ÎdF, juillet 2020.](#)

## FICHE N° 47

### L'UNITÉ DE MÉTHANISATION DE GENNEVILLIERS : CAP SUR LA VALORISATION ÉNERGÉTIQUE DE NOS DÉCHETS



Les crises sanitaire et économique que nous traversons ont mis en lumière deux défis majeurs pour l'Île-de-France : l'urgence de la transition environnementale et un besoin fort de relocalisation des activités industrielles. Afficher, d'une part, l'ambition d'une région Zéro émission nette (ZEN) et Zéro artificialisation nette (ZAN) et, d'autre part, accueillir des activités supposées génératrices de nuisances, consommatrices d'espace et peu denses paraît inconciliable. Or l'implantation de sites de production d'énergies renouvelables, de valorisation des déchets, de recyclage et de réemploi des matériaux s'avère complexe au sein de nos métropoles en raison du manque de foncier disponible. Nous présentons ici le projet d'unité de méthanisation de déchets alimentaires à Gennevilliers (Hauts-de-Seine), dont la mise en service est prévue pour début 2026.

Le tri à la source des biodéchets par les particuliers est obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, ce qui devrait entraîner une forte augmentation des volumes à traiter. Cette usine permettra de produire du biogaz avec une injection de biométhane dans le réseau public de distribution de gaz naturel d'en-

viron 30 GWh, de quoi alimenter 5 400 foyers ou 120 bus circulant au bio-GNV par an. Avec 50 000 tonnes de déchets alimentaires traitées annuellement, cette unité de production sera la plus grande de France. Sélectionnée par le Sycotom (l'Agence métropolitaine des déchets ménagers) et le Sigeif (Service public du gaz, de l'électricité et des énergies locales en Île-de-France), la société Paprec France, à laquelle la société Métha Valo 92 s'est substituée de plein droit, se voit confier la concession, la construction, le financement, la gestion, l'exploitation, l'entretien et la maintenance de cet équipement.

Les investissements s'élèvent à 52 millions d'euros avec le concours de financements publics, dont 1,5 million d'euros de la Région Île-de-France, 3 millions d'euros du Sigeif et environ 10 millions d'euros de l'Ademe.

L'implantation de cette unité de méthanisation est née de la volonté du maire de Gennevilliers de voir émerger sur son territoire ce type de projet ainsi que de la disponibilité d'un terrain de 18 000 mètres carrés sur le port de Gennevilliers, situé entre la Seine et la darse n° 6. Sa localisation au sein d'un port industriel est particulièrement bien adaptée avec des accès autoroutiers A86 et A15, permettant l'acheminement des déchets alimentaires depuis la zone dense et les infrastructures portuaires vers les zones agricoles où le digestat est ensuite épandu sur les cultures comme fertilisant organique.

Le site comporte cependant des contraintes qui conduisent à limiter sa capacité à un maximum autorisé de 50 000 tonnes de déchets entrants.

Après de premières études menées en 2018, une démarche de concertation a été engagée en 2019 auprès des habitants de la commune de Gennevilliers et des communes alentour, notamment sur la ques-



tion des nuisances (danger, odeurs, circulation...). Le permis de construire est en cours d'instruction pour une mise en service début 2026. Ce projet d'équipement s'inscrit dans le développement de la filière méthanisation qui connaît en France et en Île-de-France un véritable engouement : environ 150 sites ont été inaugurés en France en 2022 (20 en Île-de-France), portant le nombre total d'unités de production à environ 1 462 (62 en Île-de-France), fin 2022. Au niveau national, la loi Énergie-climat du 9 novembre 2019 fixe un objectif de 8 % d'énergies renouvelables d'ici à 2028 dans les réseaux de gaz renouvelable. Au niveau régional, l'objectif est de produire 5 TWh de gaz renouvelable à l'horizon 2030, soit 10 % de la consommation de gaz. Ils s'insèrent aussi dans une autre dynamique plus locale, le développement du port de Gennevilliers. Le premier port fluvial de la région parisienne est en plein développement, et ce projet d'unité de méthanisation n'est qu'un des exemples de projets réalisés ou prévus, comme une station publique d'avitaillement au GNV mise en service par la SEM Sigeif Mobilités depuis l'été 2020 et un projet de station d'avitaillement en hydrogène. Au vu des besoins franciliens, quatre ou cinq unités de méthanisation similaires à celle de Gennevilliers seraient nécessaires pour répondre à la demande.

### Porteurs du projet

La société Paprec (concessionnaire), son rôle est de concevoir, construire, exploiter, gérer et entretenir cette future unité de méthanisation de déchets alimentaires.

Le Syctom, qui a la compétence dans le traitement des déchets ménagers de Paris et de 81 communes de la petite couronne, a lancé en tant que coordonnateur du groupement d'autorités concédantes avec le Sigeif l'appel à candidatures en avril 2020 avec une attribution en mars 2022.

Le Sigeif, qui a la compétence pour les réseaux gaz et électricité en Île-de-France, nourrit à travers son nouveau contrat de concession gaz avec GRDF de fortes ambitions pour le développement des gaz renouvelables et lance plusieurs projets de production et d'utilisation du biométhane sur son territoire. ■

### Ressources complémentaires

- [« La dynamique du marché de la méthanisation », GRDF.](#)
- [Valentin Hamon-Beugin, « Paprec chargé de construire sa future usine de méthanisation de déchets du port de Gennevilliers », L'Usine nouvelle, 22 mars 2022.](#)
- [Olivier Bureau, « Gennevilliers : en pleine révolution, le port soigne son entrée », Le Parisien, 21 février 2022.](#)

## REFACTORY À FLINS : RENAULT CHANGE DE MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR INTÉGRER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'industrie est souvent pointée du doigt pour les pollutions et nuisances qu'elle engendre. Cependant, c'est aussi le secteur qui a le plus réduit ses émissions de CO<sub>2</sub>, entre 1990 et 2019, avec une baisse de 46 % sur la période<sup>33</sup>. Par ailleurs, l'industrie, fortement soumise aux impératifs de rentabilité et à la compétition internationale, a depuis longtemps intégré les impératifs de rationalisation, mais aussi d'adaptation.

Le secteur automobile est particulièrement concerné par ces transformations rapides avec en premier lieu l'électrification des véhicules, qui remet en cause la position dominante des industriels traditionnels et les pousse à investir de nouveaux champs d'activité. Dans le cadre de son plan stratégique « Renaulution », et face à la forte baisse de ses ventes, Renault a ainsi fait le pari de développer une unité opérationnelle The Future Is Neutral™ basée sur l'économie circulaire, dont l'objectif d'ici à 2030 est de générer un chiffre d'affaires de 2,3 milliards d'euros sur les 220 milliards d'euros prévus par le groupe. Le site d'assemblage de Flins représente la première pierre de cette unité opérationnelle avec le nouveau concept de Refactory, qui s'articule autour d'activités de réparation, de maintenance, de reconditionnement de véhicules, de recyclage de batteries et de matières, d'innovation et de formation. L'objectif de la Refactory est d'employer 3 000 salariés d'ici à 2025, soit autant que le site d'assemblage avant sa conversion toujours en cours. Il nécessitera d'importants investissements d'un montant total de 350 millions d'euros,

notamment destinés à la démolition/reconstruction de bâtiments ou la mise aux normes d'anciens bâtiments et leur adaptation à la nouvelle activité prévue.

Le site se déploie sur quatre pôles :

**Un pôle Re-Trofit** multimarque de reconditionnement à neuf de véhicules d'occasion collectés dans un rayon de 200 kilomètres, qui devrait atteindre un rythme de 45 000 véhicules par an au sein de sa halle de 11 000 mètres carrés.

Il accueille aussi un centre de rétro-motorisation pour véhicules utilitaires (changement du moteur thermique en moteur électrique et ajout d'une batterie) et d'une unité de carrosserie lourde.

**Un pôle Re-Energy** assure la réparation, la réutilisation et le recyclage des batteries avec sa nouvelle entité Mobilize pour une deuxième vie en usage stationnaire. Ce pôle abrite aussi l'unité d'assemblage et de test des piles à combustible de la co-entreprise Hyvia dédiée à la mobilité hydrogène, qui emploie actuellement 200 personnes. Le pôle mobilité hydrogène devrait à terme occuper 40 000 mètres carrés pour ses activités industrielles.

33. Commissariat général au développement durable, « Les émissions de gaz à effet de serre du secteur de l'industrie manufacturière », 18 février 2021.



Renault communication/Olivier Martin-Gambier



Un pôle Re-Cycle dédié au reconditionnement de pièces détachées (moteur, boîte de vitesses), issu du site de Choisy-le-Roi, et au recyclage de matières premières en boucle courte en partenariat avec Boone Comenor, filiale du groupe Suez pour les métaux. Il accueillera aussi une ligne de désassemblage de véhicules en fin de vie en association avec sa filiale Indra.

Un pôle Re-Start dédié à la formation et à l'innovation dans l'économie circulaire appliquée à la mobilité. Il comprend le « Hub d'innovation Refactory » financé en 2021 à hauteur d'un million d'euros par la Région Île-de-France dans le cadre de sa politique de soutien aux Grands Lieux d'Innovation. Le Hub d'innovation Refactory entend soutenir l'émergence de nouvelles solutions pour limiter l'impact environnemental de la mobilité. Ouvert aux porteurs de projet, start-up et laboratoires de recherche, il offre un accès à plus de 50 experts ainsi qu'à des moyens industriels et des terrains d'expérimentation sur le site de Flins. Pour des entrepreneurs au stade de l'idéation et du lancement de leur projet, il déclinera jusqu'à trois programmes d'incubation (Économie circulaire appliquée à la mobilité, Refactory Usine du futur pour renforcer son produit ou son service, Préparation à l'industrialisation). À noter que le premier programme d'incuba-

tion « Économie circulaire appliquée à la mobilité » a déjà accueilli une première promotion de 15 start-up (sur des sujets tels que le rétrofit, l'énergie, l'écoconception, le recyclage, etc.) accompagnées pendant six mois dans le développement de leur projet. Pour des start-up plus avancées cherchant à consolider et à développer leur affaire, le Hub d'innovation Refactory propose déjà des prestations de service de prototypage et de fabrication additive ainsi qu'un appui à l'industrialisation.

Un centre de formation intitulé campus Industrie circulaire de la mobilité (ICM), labellisé Campus des métiers et des qualifications d'excellence a été inauguré fin 2022. Dédié à l'économie circulaire, ce site de 8 000 mètres carrés accueillera 8 000 étudiants et professionnels d'ici à 2027.

Le processus de conversion du site de Flins a bénéficié de l'accompagnement des collectivités pour la mise en place du campus ICM. La Région accompagnera la transformation du site avec une enveloppe totale de 5 millions d'euros sur les 19 millions nécessaires à sa mise en œuvre. Elle interviendra également en subventionnant la rénovation des plateaux techniques et les activités liées à l'innovation. De son côté, IDF Investissements et territoires a participé à l'acquisition, début 2023, de deux bâtiments

en vue de leur réhabilitation pour accueillir un hôtel d'entreprises et les activités de formation du campus. Ces bâtiments situés à l'entrée du site seront loués au groupe Renault sous forme de bail commercial.

### Partenaires et financement

L'investissement total s'élève à 350 millions d'euros pour la conversion du site, dont une partie proviendrait du produit de la revente de près de la moitié du foncier actuel du site.

La Région Île-de-France est spécifiquement intervenue sur les trois aspects suivants avec d'autres partenaires :

- hub d'innovation Refactory (dispositif Grands Lieux d'Innovation) ;
- campus ICM (Région Île-de-France, académie de Versailles, État (plan France Relance, appels à projets Deffinum et Programme d'investissement d'avenir 4) ;
- achat de deux bâtiments pour rénovation avant location longue durée: SCI détenue par IDF Investissements et territoires et la foncière Ojirel.

### Facteurs de réussite/ points de vigilance

Une longue tradition ainsi que des compétences dans les activités de reconditionnement et un solide réseau de vente de véhicules d'occasion.

Un site au cœur d'un grand bassin de consommation et donc aussi de véhicules usagés, avec un pôle de main-d'œuvre sur place et des moyens d'adaptation de ces actifs aux nouvelles techniques.

À propos des matières recyclables, il est nécessaire d'obtenir une masse critique pour pouvoir mettre en place une activité économiquement viable, qui implique de capter un maximum de ressources localement. ■



Renault communication/Marianne Lavardet, Le 7 septembre 2023



#### Ressources complémentaires

- [Renault Group « Refactory : le site de Flins entre dans le cercle de l'économie circulaire », 19 juillet 2023.](#)
- [Actu.fr, Île-de-France, Yvelines « Le Département débloque 140 M€ pour maîtriser l'avenir du foncier du site de Renault Flins », 22 avril 2023.](#)

## FICHE N° 49

### CRÉER DES FILIÈRES AUTOUR DES DÉCHETS

Un consensus existe actuellement pour dire que les déchets représentent une charge pour les collectivités, mais qu'ils constituent aussi nos ressources de demain pour un avenir plus durable. Encore faut-il être capable de les capter et de les valoriser dans des conditions économiquement viables ! Des acteurs se saisissent de cette matière brute pour développer de nouveaux débouchés, comme Le Pavé® autour du plastique.

#### **Le Pavé®, spécialiste du plastique recyclé**

Le Pavé®, créé en 2018 par un groupe d'architectes, est une entreprise du bâtiment située à Aubervilliers (Seine-Saint-Denis). Il recycle et valorise des déchets plastiques : « On s'est interrogé sur les nouvelles ressources locales, sur ce que

produisait la ville aujourd'hui. La première matière disponible, ce sont les déchets. Notre matériau baptisé " Le Pavé® " est né de cette réflexion » indique Marius Hamelot, cofondateur. L'objectif de l'entreprise est de changer le rapport aux déchets, plus largement à la ville et de repenser les modes de production pour répondre aux enjeux environnementaux. L'entreprise s'est focalisée sur la question de l'échelle et des usines plus que sur le design du produit, notamment pour tous les gisements (entre 1 000 et 10 000 t) non valorisés par l'industrie, car « hors échelle ».

Le Pavé® a mis au point un premier matériau issu du recyclage du plastique, Le Pavé®, qui se présente sous forme de plaque (140 x 90 cm) fabriquée à partir de déchets (bouteille, flacon, bouchon, jerrycan, etc.) récupérés en France. Ce matériau, recyclé et recyclable, s'adresse aux acteurs du design, de l'architecture et de la construction. Il est fabriqué par un procédé de thermocompression remis au goût du



Clémente Blau pour Le Pavé®

jour, breveté et peu énergivore au sein de l'unité pilote située à Aubervilliers : une tonne de plastique représente 100 mètres carrés de plaques.

Le Pavé® est un matériau performant, issu de diverses matières thermoplastiques (PE, PP, PS, ABS, PET) et certifié par le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB).

L'entreprise a structuré un écosystème d'acteurs autour des déchets plastiques. Elle travaille en étroite collaboration avec une quinzaine de laboratoires de recherche, 160 industriels spécialisés, une centaine d'architectes, une quarantaine de recycleurs ainsi que des collectivités locales. Elle coopère avec des entreprises d'insertion sociale pour répondre à ses besoins de recrutement.

L'activité de développement se concentre autour de trois pôles : l'expertise du déchet, le savoir-faire industriel et l'accompagnement des professionnels du bâtiment. Aujourd'hui, Le Pavé®, pionnier dans la production de matériaux durables issus de la valorisation de déchets en France et en Europe, est en pleine expansion.

### **De l'étape de création au développement et croissance de l'entreprise à l'horizon 2040**

Le Pavé® est à l'origine un projet d'étudiants (2016) devenu un projet d'entreprise en 2018 avec l'appui de plusieurs acteurs publics, dont Bpifrance, la Région Île-de-France, l'Ademe, le Réseau Entreprendre®, France Active Île-de-France et la préfecture d'Île-de-France.

Le Pavé® a débuté à la Cité Fertile de Pantin où elle est incubée au sein d'Incoplex 93, un programme d'accélération de start-up du groupe INCO, dédié à des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Elle est alors hébergée dans les locaux de Lemon Tri, une entreprise de recyclage.

Le projet séduit par la suite la Région Île-de-France et l'État qui lui accordent 620 000 euros d'aides permettant de faire levier auprès des banques pour investir, notamment dans l'outil de production et la recherche.

La start-up emménage ensuite à Aubervilliers pour y ouvrir son premier atelier qui traite 300 tonnes de déchets par an et emploie une trentaine de personnes. Elle accroît la mécanisation de la production et développe une base de données recensant les différents types de plastique et leur potentiel de recyclabilité. En novembre 2022, l'entreprise réussit sa première levée de fonds de 4 millions d'euros. En 2023, elle ouvre une première unité de production 4.0, située à Chalon-sur-Saône (Saône-et-Loire), qui permet de recycler plus de 1 000 tonnes de déchets plastiques en matériaux durables, l'équivalent de 3 062 tonnes de CO<sub>2</sub> économisées. Elle a réalisé onze mille sièges de gradin pour l'Arena de la porte de la Chapelle à



Émission Blau pour Le Pavé®



Paris, qui a accueilli des épreuves sportives dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

Aubervilliers abritera à terme le siège et la R&D de l'entreprise, un changement d'échelle qui lui permettra de faire évoluer son portefeuille de produits avec le développement et la commercialisation de nouveaux matériaux réalisés, par exemple à partir de semelles ou de moquettes événementielles. D'ici à 2030, Le Pavé@ projette d'ouvrir 100 usines partout en France et recycler un million de tonnes de déchets plastiques à l'horizon 2040.

### **Partenaires et financement**

La Région Île-de-France à hauteur de 400 000 euros au titre du plan de soutien à la gestion et à la prévention des déchets et 220 000 euros en provenance du Fonds d'accélération des investissements industriels France Relance, attribué par l'État et la Région.

L'Ademe et Bpifrance ont également apporté leur soutien dans le cadre des appels à projets Première Usine et Programme d'investissement d'avenir 4.

### **Facteurs clés de réussite/ points de vigilance**

Un positionnement innovant : choix d'une niche, hors marché traditionnel.

Une start-up dotée de son propre outil de production.

Le développement d'un écosystème d'acteurs pour produire plus, et plus rapidement.

Des aides régionales et de l'État, qui ont permis d'amorcer les investissements dans l'outil de production.

Une démultiplication des usines au plus près des gisements locaux de déchets.

Malgré l'appui de la Région et de Plaine Commune, Le Pavé@ a recherché pendant un an et demi des locaux avant de s'installer à Aubervilliers.

Une concurrence particulièrement forte sur des marchés émergents. ■

### **Ressources complémentaires**

- [Site web de Le Pavé®.](#)
- [SAS Minimum, une entreprise développant un matériau pas comme les autres !](#)

## LES MATÉRIAUX BIOSOURCÉS

Les matériaux biosourcés sont issus de matières organiques renouvelables d'origine végétale ou animale. Ceux-ci prennent aujourd'hui une place croissante dans les pratiques de construction. Ils contribuent à atteindre l'objectif Zéro émission nette en se substituant aux matériaux d'origine fossile ou minérale. L'engouement des acteurs de l'immobilier pour les matériaux biosourcés s'explique par une réglementation plus favorable, l'augmentation des prix des matières premières et une plus grande prise en compte des impératifs écologiques. Par ailleurs, le développement de cultures valorisées en matériaux, souvent à plus forte valeur ajoutée, offre de nouveaux débouchés aux agriculteurs et, dans certains cas, favorise la remise en culture de parcelles non exploitées.

En Île-de-France, une production agricole locale de matériaux biosourcés existe et est utilisée dans la construction neuve ou en rénovation, dans une logique de proximité. À côté des 310 000 hectares dédiés aux céréales à paille, 5 200 hectares de cultures correspondent aux trois principaux matériaux biosourcés : chanvre (2 000 ha), lin

(2 900 ha) et miscanthus<sup>34</sup> (340 ha, chiffres RPG 2017 à 2020). Au-delà du retour au sol, les céréales à paille peuvent servir pour la construction, comme litière animale et comme combustible. En outre, émerge une production régionale de matériaux bas carbone dérivés de matières minérales géosourcées (terre crue) et recyclées (ouate de cellulose).

Un des freins au développement des filières de matériaux biosourcés au niveau régional réside dans le manque d'unités de première transformation, qui n'arrivent plus à satisfaire la demande croissante et qui sont toutes à saturation. Celles-ci transforment la matière première afin de la rendre plus facilement transportable et transformable pour les opérations ultérieures comme le broyage, selon différents procédés industriels.

Les unités de première transformation doivent être situées dans un périmètre relativement proche des parcelles cultivées (20 à 50 km environ) en périphérie des villages à la fois pour des raisons pratiques (matériaux volumineux), de nuisances (cir-

34. Plante herbacée vivace, originaire d'Asie, pérenne de la famille des Graminées, qui nécessite peu d'entretien et peu d'eau.



Marie Carles / L'Institut Paris Région



Thomas Umiasowski/CAK de Marne-et-Gondaire

culation importante de poids lourds en période de récolte générant bruit et poussières) et économiques (le transport sur longue distance de la matière première rendrait les matériaux biosourcés non compétitifs sur le marché). Enfin, en termes d'empreinte écologique, une moindre circulation des poids lourds réduit fortement les émissions de gaz à effet de serre.

L'Île-de-France compte quelques unités de première transformation de matériaux biosourcés : défibrage du chanvre (Planète Chanvre à Aulnoy et Société Nouvelle Gâtichanvre à Prunay-sur-Essonne), teillage du lin (Éts Devogèle à Chailly-en-Brie, en cours de déménagement à Amillis), première transformation du miscanthus (BES à la Brosse-Monceaux). La région comptait en outre deux unités de deuxième transformation : une usine de production de panneaux préfabriqués en béton de chanvre et en ossature bois (Wall'up Préfa à Aulnoy), un établissement de production de bioplastique (Polybiom à Moret-sur-Loing). Cependant, ce dernier a récemment cessé son activité. La consolidation des filières existantes, dont l'équilibre économique est fragile, reste une priorité. Le déploiement des



Corinne Legenne/L'Institut Paris Région

sites existants et la création de nouvelles unités constituent aussi des enjeux importants à plus long terme, en raison de la difficulté pour trouver du foncier disponible en Île-de-France. Plusieurs unités sont néanmoins déjà en cours d'agrandissement (réhabilitation de l'unité de teillage du lin, extension de l'usine de défibrage Planète Chanvre), un signe encourageant pour l'avenir de ces filières. ■

## FICHE N° 51

### MORET SEINE-ET-LOING SOUTIEN LA FILIÈRE DU BIOPLASTIQUE

La fermeture de deux principaux sites industriels et la suppression de plus de trois mille emplois dans les années 2000 ont conduit la communauté de communes de Moret Seine-et-Loing (CC MSL), territoire urbain et rural de quarante mille habitants en Seine-et-Marne, à rechercher de nouvelles filières afin de restructurer son tissu industriel local.

En 2008, elle a engagé une réflexion avec les agriculteurs locaux pour encourager la transition vers l'économie verte.

Dans le même temps, un collectif d'agriculteurs seine-et-marnais, où chacun souhaitait diversifier son activité tout en s'inscrivant dans une démarche commune de développement durable, a créé en 2009 la société Biomasse Environnement Systèmes (BES). Celle-ci transforme et commercialise le miscanthus de quarante-cinq producteurs franciliens, cultivé sur 250 hectares. Les agriculteurs partenaires de BES sont liés par un contrat de commercialisation sur dix ans, qui leur garantit une stabilité de revenu. La production de mis-

canthus constitue un surplus de revenu non négligeable (85 €/tonne en 2021) et permet aussi de valoriser des parcelles peu productives, voire des délaissés.

BES fournit les rhizomes et assure la première transformation du miscanthus livré par ses partenaires dans son usine de La Brosse-Montceaux, qu'elle transforme en paillis, en litière pour les écuries, ou sous forme brute pour alimenter les chaufferies. En 2011, la CC MSL s'est associée à BES et à l'université Jules-Verne d'Amiens pour lancer un contrat-cadre de recherche sur les débouchés industriels potentiels du miscanthus. Ces recherches ont abouti en 2016 à un premier brevet, dont l'Agglomération est propriétaire à hauteur de 51 %, soit la part de son investissement dans le projet. Le reste a été apporté à hauteur de 25 % par les agriculteurs tandis que l'université a financé les 24 % restants sous forme d'un équivalent temps plein.

Ce cas de figure, une première en France, n'était défini par aucun texte de loi, ce qui a nécessité une validation spéciale du ministère de l'Intérieur, notamment pour le dépôt de brevet par une collectivité locale.

La CC MSL, qui a créé par la suite la SEM MSL, dont elle détient 84 % du capital. Grâce à cette société d'économie mixte, la



Polybiom

CC MSL a financé la création de la société Polybiom avec ses partenaires agriculteurs et académiques en 2017, ce qui permettait de diversifier les débouchés de première transformation de BES et d'exploiter les brevets déposés. Avec l'université d'Amiens, Polybiom a développé différents polymères, résines et autres colles à base de miscanthus destinés à remplacer les produits issus de la pétrochimie et utilisés dans le bâtiment. Le Polymisc®, une résine bioplastique 100 % biodégradable, est issu de ces recherches, et sa production a débuté en 2021 au sein de la nouvelle unité de transformation de Polybiom.

L'usine Polybiom, sortie de terre à Moret-sur-Loing en septembre 2021, produisait 300 tonnes de résine bioplastique par an. Elle pouvait valoriser jusqu'à 20 hectares de surfaces cultivées en miscanthus acheté 100 euros la tonne, ce qui a représenté un investissement de 2,2 millions d'euros de la communauté de communes de Moret Seine-et-Loing avec une participation de la Région Île-de-France et de Bpifrance.

Les producteurs étaient situés dans un rayon de 25 kilomètres maximum autour de l'usine, en raison de la faible densité du produit (120 kg/m<sup>3</sup>) et dans la limite d'un coût de transport raisonnable. Les récoltes étaient stockées chez les agriculteurs sous forme de ballots. Polybiom se chargeait du transport pour alimenter l'usine au fur et à mesure des besoins de la production, où les tiges de miscanthus étaient broyées différemment selon les utilisations prévues (chauffage, paillage, bioplastique).

Polybiom répondait à une forte demande des industriels puisqu'une partie de sa production était déjà précommandée par des clients étrangers avant la mise en service de l'usine.

Après sept ans d'existence, l'entreprise a été placée en liquidation judiciaire, essen-

tiellement en raison des retards accumulés par l'impact de la Covid ainsi que par des difficultés de financement liées à l'industrialisation du produit en injection. En effet, la législation actuelle privilégie le recyclage du plastique en lieu et place de solution de remplacement.

Néanmoins, la collectivité souhaite poursuivre la filière miscanthus qui offre de nombreux débouchés.

### **Porteurs du projet et financement**

À propos de la recherche sur les polymères : contribution de 300 000 euros de la CC MSL (propriétaire à hauteur de 51 % d'un des brevets) versés à l'université Jules-Verne. Aides de la Région dans le cadre du Plan biomasse 2, Université d'Amiens, Ademe, Association Agri Développement Île-de-France.

L'Agglomération est par ailleurs actionnaire à 85 % de la SEM MSL chargée de la gestion de la filière et de l'exploitation du brevet. La SEM MSL détenait 22 % du capital de Polybiom.

L'investissement dans la nouvelle usine s'est élevé à 2,2 millions d'euros avec une participation financière de la SEM MSL à hauteur de 500 000 euros en tant qu'actionnaire, de la Région Île-de-France (dispositif Innov'up) et Bpifrance dans le cadre de l'appel à projets État-Région PIA 3 « structuration des filières agricoles et forestières





franciliennes ». Les financements de la Région et de Bpifrance ont représenté un montant total de 450 000 euros, la moitié sous forme de subventions, l'autre moitié sous forme de prêts.

### **Facteurs de réussite/ points de vigilance**

Coopération étroite entre les acteurs économiques locaux autour d'un projet agro-industriel.

Forte implication de la CC MSL avec une vision à long terme et une prise directe de participation aux brevets.

Valorisation des matériaux biosourcés par l'entreprise elle-même.

Très tôt, positionnement sur une filière appelée à se développer.

Foncier disponible et peu cher.

Possible conflit d'usage lié aux sous-produits des cultures (notamment la paille).

Nécessité d'une surface de stockage très importante et d'un taux d'hygrométrie faible pour éviter les moisissures et garantir la qualité des cultures dans des conditions de stockage optimales. En outre, la proximité aux habitations en période de forte chaleur et l'absence de vent peuvent être sources d'incendies.

Implantation des usines de transformation

proche des zones de cultures (entre 20 et 50 km).

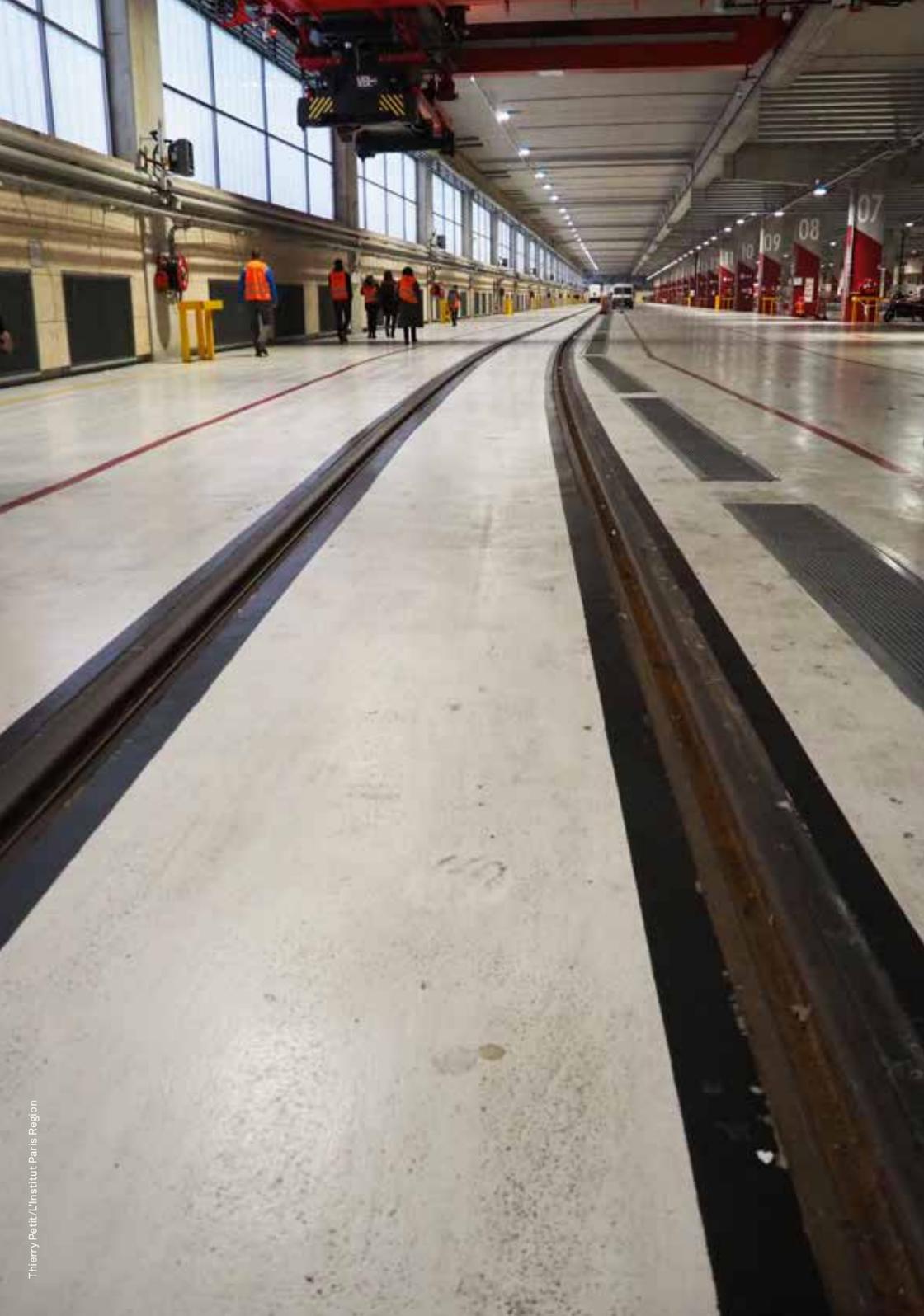
Certaines filières (notamment le chanvre) restent fragiles et à soutenir en Île-de-France.

Production sensible aux aléas de l'agriculture (maladie, ravageurs, conditions climatiques, etc.).

Plus généralement, une prise de risque de la part de la collectivité en tant qu'investisseur direct avec une responsabilité en tant qu'actionnaire. ■

### **Ressources complémentaires**

- [Site web de l'entreprise Polybiom.](#)
- [Marie Carles, Julie Missonnier, Cécile Mauclair, Thomas Hemmerdinger, Madeleine Noeuvéglise, \*Les cultures franciliennes pour fabriquer les matériaux et produits de demain. Argumentaire agronomique et environnemental\*, AREC, L'Institut Paris Region, mars 2023.](#)
- [Apur, Aucame, Aurbse, Aurh, L'Institut Paris Region, « Les filières des matériaux de construction biosourcés », \*Cahier Enjeux et perspectives Vallée de la Seine\*, décembre 2021.](#)



# CONCLUSION

La réindustrialisation est devenue une volonté partagée, mais c'est aussi un long chemin à parcourir, certainement plus long que celui qui a vu le pays se désindustrialiser. Pour avancer dans ce processus complexe et plein d'embûches, la volonté est un puissant moteur mais ne suffit pas. Il est nécessaire d'œuvrer au plus près des territoires, de ses habitants et de ses élus à la fois pour réintégrer les activités productives dans nos imaginaires, mais aussi sur le terrain par un ensemble d'actions, de la plus petite à la plus stratégique. Il n'existera pas une voie unique pour atteindre cet objectif, car chaque territoire a ses spécificités, son passé et sa vision de l'avenir.

Les exemples présentés dans ce carnet pratique se veulent inspirants pour des acteurs qui pourraient se sentir dépassés par l'ampleur de la tâche et les difficultés du parcours, dans un contexte urbain devenu de plus en plus complexe avec des injonctions de plus en plus contradictoires. Ils se veulent aussi didactiques pour fournir des clés aux pouvoirs publics, aux acteurs de la ville et du développement économique. Élus et techniciens pourront y trouver des expériences de bonnes pratiques.

À eux de s'en emparer pour réaliser leur parcours de réindustrialisation et pourquoi pas inventer de nouvelles méthodes et nouvelles pratiques qui viendront à leur tour enrichir « la boîte à outils de la réindustrialisation de la France ».



# ANNEXES

## BIBLIOGRAPHIE

- PARIS (Didier), GRULOIS (Goefroy) *et al.*, *Lille, Bruxelles, villes productives : expériences croisées. Complémentarités ou concurrences et expériences croisées entre territoires voisins, atelier 2*, Puca, 2023.
- MARIOTTE (Clément), « L'insertion urbaine des zones d'activités économiques : le cas des zones d'activités économiques de Vaucanson à Montfermeil », *Apur, Note*, n° 213, 2022.
- MISTA Team. ESPON. (2022). "Making Ground, (Re)Assembling the Productive City hand-book", 156 p.
- GUILLOT (Laurent), *Simplifier et accélérer les implantations d'activités économiques en France, rapport au Premier ministre*, 2022, 105 p.
- D'Assenza-David (Hugo), *Bruxelles : une ville productive et résidentielle*, Puca, 2021, 129 p.
- ESPON. (2021). "MISTA Metropolitan Industrial Spatial Strategies & Economic Sprawl, Final Report, Targeted Analysis", 69 p.
- ESPON. (2021). "MISTA Metropolitan Industrial Spatial Strategies & Economic Sprawl, Targeted Analysis: Annex 4 Atlas of Inspirational Cases", 166 p.
- ESPON EGTC. (2021). "Policy brief: Europe's Productive Cities and Metros", Luxembourg, 20 p.
- Grand-Orly Seine Bièvre, Plaine Commune, Est Ensemble, Grand Paris Sud Est Avenir, Ville de Paris, *Livre blanc et boîte à outils en faveur du développement et du maintien d'immobilier productif*, 2021, 82 p.
- Mayor of London. (2021). "The London Plan 2021: the Spatial Development Strategy for Greater London".
- TALANDIER (Magali), LOISEL (Manon), *Reconstituer l'ordinaire métropolitain, un enjeu économique pour le territoire de l'agglomération bordelaise ?*, Bordeaux Métropole, 2021.
- Cities of Making team. (2020). "Foundries of the Future: A Guide for 21st Century Cities of Making" 258 p.
- CRAGUE (Gilles), *Identifier l'industrie et la production dans le territoire Grand-Orly Seine Bièvre*, rapport final, CIRED-École des Ponts Paristech, 2020.
- « Fabriquer (tout) français ? : le nouveau rêve de l'Hexagone », *T La Revue*, n° 2, La Tribune, 2020, 129 p.
- DUVILLARD (Sylvie), GILLIO (Nicolas), *Maintenir et développer les activités productives en ville : le rôle de l'action publique et des acteurs privés*, Cerema territoires et ville, Université Grenoble Alpes, Puca, 2020, 120 p.
- MALLE (Jérôme), « Les zones d'activités de Rennes Métropole. L'optimisation du foncier économique et l'identification des gisements "théoriques" », *Note*, n° 2, Audiar Rennes, 2020.
- MOHRT (François), *Fabriquer à Paris : lieux, emplois et perspectives*, Apur, 2020, 80 p.
- Région Bruxelles-Capitale, *Plan régional d'affectation du sol. Dispositions relatives à l'affectation du sol*, 2020.

- ARAB (Nadia), CRAGUE (Gilles), MIOT (Yoan), *Faire la ville avec l'industrie. Métropoles et villes moyennes : 4 retours d'expériences*, sous la direction de Gilles Crague, Presses des Ponts, 2019.
- BRASSEUR (Pierre-Cécil), VALLÈS (Jean-François), *Comment optimiser le foncier dans les zones d'activités existantes? Approches et leviers* », Cerf, 2019.
- BRUN (Marion), DI PIETRO (Francesca), MARTOUZET (Denis), « Les délaissés urbains : supports de nouvelles pratiques et représentations de la nature spontanée ? Comparaison des représentations des gestionnaires et des habitants », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, vol. 14, n° 2, 2019, 153 p.
- PAULET (Félix), « La Courneuve : un nouveau vaisseau amiral pour le spécialiste du recyclage », *Le Parisien*, 25 juin 2019.
- RINALDESI (Cinzia) MUTASOL - *Mutations foncières des sols pollués. Rapport 1 : Sélection des sites d'étude et retour sur les visites effectuées*, thèse, 2019.
- VICKERY HILL (Adrian), WARDEN (Josie). (2018). "Cities of Making: CityReport", 200 p.
- Greater London Authority. (2018). "Industrial intensification and co-location study: design and delivery testing".
- Grand-Orly Seine Bièvre, *Territoire productif et innovant, agir pour le développement économique*, 2018.
- LOEPER (Nicoline), OTT (Matthias). (2017). "Water City Rotterdam 2035", conference paper WIT Transactions on the Built Environment, Coastal Cities and their Sustainable Future II, Vol 170, WIT Press.- Lurcin (Thibaut), *L'immobilier d'entreprise dans 19 parcs d'activités de l'agglomération bordelaise*, a-urba, 2017, 19 p.
- RIGNOLS (Élisabeth), « L'industrie manufacturière de 1970 à 2014 », *Insee Première* n° 1592, 2016.
- BOUTEILLE (Arnaud), Fiderim Promotion Immobilière, « L'impact de l'usage de l'immobilier sur les charges foncières », *La revue foncière*, n° 10, 2016. - "Citydev.brussels: 40 years of urban development", Exhibitions International, 2014, 204 p.
- *Les Schémas de zones d'activités : une vision dynamique du développement économique des territoires*, actes du colloque du 22 mai 2012, INSET d'Angers.
- DECOUX (Jérôme), DE LALEU (Thibaut), SCHOON (Gilbert), *Usines en ville : architecture et histoire des ateliers et usines de Montreuil*, Musée de l'Histoire vivante, 2005.
- WAGALA (Élodie), *Le Schéma d'Accueil des Entreprises*, Master2-COPTER & ISEAG.
- Cross River Partnership. (2003). "Light at the End of the Tunnel. Transforming central London's railway viaduct. Volume 1: main findings".
- JOINET (Hélène), « Les organismes de foncier solidaire : produire du logement durablement abordable en Île-de-France », *Note rapide Habitat-Société*, n° 982, L'Institut Paris Region, 2023.
- CARLES (Marie), MISSONNIER (Julie), MAUCLAIR (Cécile), HEMMERDINGER (Thomas), NOEUVÉGLISE (Madeleine), *Les cultures franciliennes pour fabriquer les matériaux et produits de demain. Argumentaire agronomique et environnemental*, AREC, L'Institut Paris Region, 2023.
- DEBCEUF DE LOS RIOS SERRANO (Gaëtane), BARRA (Marc), GRANDIN (Gwendoline), *Renaturer les villes*, L'Agence régionale de la biodiversité (ARB ÎdF), 2022.
- CAMORS (Carine), PRÉVOST (Frédéric), *Tiers-lieux et Covid-19 en Île-de-France, résultats de l'enquête 2021 sur l'impact de la crise sanitaire*, L'Institut Paris Region, 2022.

- PETIT (Thierry), *L'excellence artisanale, l'innovation industrielle : un atout pour le Grand Paris dans la compétition des villes-mondes* », L'Institut Paris Region, Paris-Île-de-France Capitale économique, 2021.
- DELAPORTE (Carole), ROPITAL (Corinne), TARQUIS (Christine), « Redynamiser les cœurs de ville », *Les carnets pratiques*, n° 11, L'Institut Paris Region, 2020, 172 p.
- BARRA (Marc), *Gestion des eaux pluviales et biodiversité*, l'ARB ÎdF, 2020.
- NOLORGUES (Laurence), « Les SAE : une vision renouvelée de l'offre d'accueil des entreprises en Île-de-France », *Note rapide Économie*, n° 810, 2019.
- CAMORS (Carine), BLEIN (Alexandre), Latts, « Les tiers-lieux : de nouveaux espaces pour travailler autrement », *Note rapide Économie*, n° 755, IAU, École des Ponts ParisTech, 2017.
- FLANDIN (Jonathan), PARISOT (Christophe), Seine-et-Marne Environnement, *Guide de gestion écologique des espaces collectifs publics et privés*, l'ARB ÎdF, 2016.
- PETIT (Thierry), *Les lieux de l'industrie en Île-de-France : une industrie sous contrainte, mais attachée à son territoire*, 2016.
- SAIGAUT (Jean-François) et TARQUIS (Christine), *Sites d'activités économiques : panorama d'exemples français et internationaux de densification*, IAU-IDF, 2016.
- Ecodev, Conseil général du Val-de-Marne, IAU-IDF, *Les lieux de l'industrie en Val-de-Marne*, IAU-IDF, 2014.

## **RESSOURCES DISPONIBLES SUR LE WEB**

- Boston Consulting Group « L'industrie française renforce sa compétitivité ! », 28 septembre 2023.
- Conseil régional d'Île-de-France « La Région lance "Impact 2028", sa nouvelle stratégie économique face aux grands défis de demain », 11 octobre 2022.
- « Découvrez le quartier Hamerkwartier » (en néerlandais uniquement).
- « Dessiner la ville de demain. Les Ateliers Vaugirard. Accueillir les nouveaux métros, créer un nouveau quartier », Groupe RATP, brochure du projet.
- « Inventaire des zones d'activités économiques », *Avis de la Fnuu*, n° 11, mai 2023.
- « La dynamique du marché de la méthanisation », GRDF.
- « Le Galilée, nouveau concept de cour artisanale », *Ouest-France*, 3 avril 2014.
- « Les baux constructifs à droit réel », Cerema, article publié le 15 janvier 2021.
- « Les premiers immeubles des Ateliers Vaugirard prennent corps », *Journal du Chantier*, n° 8, Groupe RATP, janvier 2022.
- « Reconversion d'une friche commerciale en village artisanal et immeuble tertiaire », *Résovilles*, 9 janvier 2019.
- « Restructuration des Ateliers Vaugirard », Groupe RATP, article du 3 octobre 2023.
- « Travailler autrement, à la découverte des tiers-lieux franciliens », monographies et interviews de Carine Camors, 2023.
- « Immobilier techtaire, mode d'emploi », interview de Frédéric Devaivre, chef de projet à la Direction de l'innovation et du développement économique de l'EPA Paris-Saclay, 24 janvier 2023.
- Actu.fr, Île-de-France, Yvelines « Le Département débloque 140 M€ pour maîtriser l'avenir du foncier du site de Renault Flins », 22 avril 2023.

- Anne-Claire Davy, Lucile Mettetal, Océane Cirera, « Dissocier le bâti du foncier pour des logements à prix abordables », *chronique Habiter autrement*, n° 14, L'Institut Paris Region, 19 septembre 2019.
- APUR, AUCAME, AURBSE, AURH, L'Institut Paris Region, « Les filières des matériaux de construction biosourcés », *Cahier Enjeux et perspectives Vallée de la Seine*, 21 décembre 2021.
- Audrey Muratet (Laboratoire image ville environnement, université de Strasbourg), *État de santé de la biodiversité en Île-de-France*, dossier presse, l'ARB ÎdF, 5 janvier 2016.
- AURG, « Optimisation et recomposition du foncier économique : étude d'une ZAE à Saint-Égrève », Grenoble, 19 octobre 2021.
- Blog Avocat Droit Immobilier, « Définir le droit réel immobilier », publié le 24 avril 2017.
- Une charte pour favoriser la biodiversité « Tous unis pour plus de biodiversité » de la Ville et l'Eurométropole de Strasbourg.
- Communauté d'agglomération Paris-Saclay, « Contrat de projet partenarial d'aménagement. Parc de Courtabœuf », 2022.
- Communauté d'agglomération Paris-Saclay, « Projet de territoire 2016-2026 ».
- David Rottmann et Valérie Strock-Huttepain, « Intervenir sur les rez-de-chaussée en ville : une action publique à enrichir », *Métropolitiques*, 24 mai 2021.
- Définition de Milieucategorie (en néerlandais uniquement).
- Définition du Plan régional d'affectation du sol de Bruxelles selon perspective.brussels.
- Desloges Jean-Marc, « La Nouvelle Éco : le maroquinier Rioland a plutôt bien résisté à la crise », *France Bleu Berry*, article du 10 février 2021.
- Entretien avec Guillaume Massard, directeur général de la Fondation des terrains industriels de Genève
- Europan 14, Ville de Pantin, EPFif, dossier du site de PANTIN, Métropole du Grand Paris, Imaginer le métabolisme productif de demain.
- Félix Paulet, « La Courneuve : un nouveau vaisseau amiral pour le spécialiste du recyclage », *Le Parisien*, article du 25 juin 2019.
- France Tiers-Lieux, « Nos territoires en action », rapport 2021.
- Françoise Sigot, « Lyon : le PLU-H met la mixité fonctionnelle à l'honneur », *Innovapresse*, 19 septembre 2017.
- Gaspard MATHE, « En trente ans, le groupe familial Rioland est devenu l'un des plus gros employeurs de l'Indre », *La Nouvelle République*, article du 5 mars 2022.
- Innovespace Romainville, présentation du programme.
- PLU-H de la métropole du Grand Lyon.
- Auvergne-Rhône-Alpes : renforcer le tissu industriel avec Lactips, Banque des territoires, Bpifrance entreprise, 8 octobre 2020.
- Projet Bara De Lijn, DDS & Partners Architects
- « Simplifier et accélérer les implantations d'activités économiques en France : les propositions du rapport Guillot », ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, 17 mars 2022.
- « Parking du futur », Indigo Group
- Novim, Portage du siège social de la société Lactips
- Groupe RATP, « Restructuration des Ateliers Vaugirard », 3 octobre 2023
- Sogaris Vitry-Les Ardoines, fiche projet d'un hôtel logistique nouvelle génération.

- [Interview d'Emanuelle Benoi, responsable de la Cité de la chaussure par La fab.t, acteur territorial de développement de l'économie à impact positif du Groupe Archer et Valence Romans Agglo.](#)
- [L'Observatoire foncier économique sur le site internet de L'Agorah.](#)
- [Le dernier RNA a eu lieu le 30 mars 2023 : Nos futurs. Exploration de la ville et de l'aménagement de demain, Réseau national des aménageurs, ministère de la Transition écologique, article du 6 février 2023.](#)
- [Le patrimoine industriel de la ville de Montreuil.](#)
- [Le projet Novaciéries sur le site internet de la commune de Saint-Chamond.](#)
- [Les expérimentations Mix'Cité, « La démarche Mix'Cité 3 », CAUE Haute-Savoie.](#)
- [Livret Appel à candidatures pour la réalisation d'occupation temporaire sur le site SAFT à Noisy-le-Sec et Romainville, 2022.](#)
- [Loi générale sur les zones de développement industriel ou d'activités mixtes \(LZIAM\), canton de Genève.](#)
- [Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, Article 25.](#)
- [London Borough of Bexley, "Industrial Intensification Study, Public Consultation Draft", 2021.](#)
- [Le Manifeste pour un territoire industriel et productif, lancé en 2018 par Grand-Orly Seine Bièvre.](#)
- [Margaux Darrieus, « Dans les archives d'AMC : 1990, Chemetov, Perrault et la logistique élémentaire », AMC, 5 octobre 2021.](#)
- [Pois \(Maïa\) « Marius Hamelot \(Le Pavé\) : "Nous souhaitons proposer une nouvelle forme d'industrie" », We Demain, 19 octobre 2023.](#)
- [Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, « Lancement de la nouvelle phase du programme Territoires d'industrie », 26 juin 2023.](#)
- [Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, « France 2030 : un plan d'investissement pour la France », 13 octobre 2023.](#)
- [Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, « Manufactures de proximité : 100 manufactures lauréates, 61 manufactures nouvellement labellisées », 18 juillet 2022.](#)
- [Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, « SRADDET : un schéma stratégique, prescriptif et intégrateur pour les régions », 6 octobre 2021.](#)
- [Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, \*Le Fonds Vert pour l'accélération de la transition écologique dans les territoires. Guide à l'intention des décideurs locaux, 2023.\*](#)
- [Sébastien Morelli, « Mobilité, services, loisirs... la zone d'activités de Courtabœuf s'est donné 10 ans pour devenir plus attractive », \*Le Parisien\*, 2 septembre 2023.](#)
- [Olivier Bureau, « Gennevilliers : en pleine révolution, le port soigne son entrée », \*Le Parisien\*, 21 février 2022.](#)
- [Alain Piffaretti, « Essonne : l'immense parc tertiaire de Courtabœuf mise sur la santé pour se relancer », \*Les Echos\*, 9 décembre 2022.](#)
- [Le Klub et Brest Métropole « Plan d'actions 2021-2022, commission Aménagements, Sécurisation et déplacements ».](#)

- [Plan local d'urbanisme Montfermeil demain. Rapport de présentation partie 1. Diagnostic et état initial de l'environnement. Dossier soumis pour avis au conseil municipal du 23 février 2017.](#)
- [Direction des routes d'Île-de-France « Projet de la desserte du port de Bonneil par la RN406 », 3 juin 2019.](#)
- [Projet Hôtel industriel de Pantin 1987-1989, AUA Paul Chemetov.](#)
- [GrandSoyssons Agglomération, projet « Quartier de Gare ».](#)
- [Renault Group « Refactory : le site de Flins entre dans le cercle de l'économie circulaire », 19 juillet 2023.](#)
- [Hopfab, « SAS Minimum, une entreprise développant un matériau pas comme les autres ! », 17 septembre 2020.](#)
- [Schéma directeur vélo 2020-2025, Brest métropole et ville, 2019.](#)
- [Site cartographique de l'a-urba](#)
- [Site internet de la Cité de la chaussure, porté par le Groupe Archer.](#)
- [Loire Océan Développement et Loire Océan Métropole Aménagement, « L'opération Le Galilée s'inscrit dans le Projet de Renouvellement Urbain du Quartier BELLEVUE à Saint-Herblain ».](#)
- [USIN Lyon Parilly « USIN, site totem de l'industrie en ville au cœur de la métropole lyonnaise ».](#)
- [SmartWork, plateforme francilienne de Smart Services.](#)
- [SRDEII 2022-2028 « Impact 2028 »](#)
- [Région Île-de-France, « La Région Île-de-France accélère sa stratégie de réindustrialisation et de décarbonation avec un plan de 400 M€ consacré à l'économie francilienne », 24 octobre 2023.](#)
- [Syvil Architectures, « Les hôtels productifs », 2022.](#)
- [Est Ensemble Grand Paris, « Usine des transitions : les villes de Noisy-le-Sec, de Romainville et Est Ensemble s'engagent pour le développement de l'économie circulaire, solidaire et durable », communiqué de presse, 26 janvier 2022.](#)
- [Valentin Hamon-Beugin, « Paprec chargé de construire la future usine de méthanisation de déchets du port de Gennevilliers », \*L'Usine nouvelle\*, 22 mars 2022.](#)
- [Ville de Bonneuil-sur-Marne, « Prolongement de la RN 406 », 22 novembre 2022.](#)
- [Ville de Mulhouse, « Nouveau Programme de renouvellement urbain », dossier de presse, 18 novembre 2020.](#)
- [Novim : « Construction et portage du futur siège social de la société lactips ».](#)
- [Caisse des dépôts, « Auvergne-Rhône-Alpes : renforcer le tissu industriel avec Lactips », 8 octobre 2020.](#)

## WEBOGRAPHIE

- [Alsei](#)
- [Base Commune](#)
- [Brainport Industries Campus Eindhoven](#)
- [Carambar&Co de Strasbourg.](#)
- [Chambre de métiers et de l'artisanat de la région Île-de-France](#)
- [Choose Paris Region](#)
- [Cité de la chaussure](#)
- [Citydev.brussels](#)
- [Collectif Startups Industrielles France](#)
- [CorWave](#)
- [EPFIF](#)
- [EPT Grand-Orly Seine Bièvre](#)
- [EPF de Haute-Savoie](#)
- [Fédération nationale des écoles de production](#)
- [Fondation des territoires d'industrie](#)
- [GrandSoysons Agglomération](#)
- [ICI Montreuil](#)
- [IDF Investissements et territoires](#)
- [Ilyse](#)
- [Iron Academy](#)
- [Kickmaker](#)
- [l'Établissement public foncier local des territoires Oise & Aisne](#)
- [La Fab](#)
- [Le Pavé®](#)
- [Loire Océan Développement](#)
- [M4H Rotterdam \(en néerlandais uniquement\)](#)
- [MakerTour ICI Montreuil](#)
- [Métropole de Bologne](#)
- [Métropole de Lyon](#)
- [Métropolitiques](#)
- [SEM Novim](#)
- [Polybiom](#)
- [Provast \(en anglais\)](#)
- [RDM Rotterdam \(en anglais\)](#)
- [Smart Implantation](#)
- [Société de développement et d'aménagement du Val-de-Marne \(Sadev 94\)](#)
- [Techniek College Rotterdam \(en néerlandais uniquement\)](#)
- [Ville d'Amsterdam \(en anglais\)](#)
- [Ville de Colombes](#)
- [Yonne Développement](#)

**LISTE DES ABRÉVIATIONS**

- AAP Appel à projets
- Ademe Agence de la transition écologique
- Agorah Agence pour l'observation de La Réunion, l'Aménagement et l'Habitat
- AME Atelier de maintenance des équipements (RATP)
- AMI Appel à manifestation d'intérêt
- AMI Aire Appel à manifestation d'intérêt « Aménager, innover, redessiner, entreprendre »
- AMO Assistance à maîtrise d'ouvrage
- AMT Atelier de maintenance des trains (RATP)
- Anah Agence nationale de l'habitat
- ANCT Agence nationale de la cohésion des territoires
- ANR Agence nationale de la recherche
- Anru Agence nationale pour la rénovation urbaine
- A-urba Agence d'urbanisme Bordeaux Aquitaine
- BCG Boston Consulting Group
- BES Biomasse Environnement Systèmes
- BRSA Bail réel solidaire activité
- CAP Centre d'activités de pointe
- CAUE Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement
- CCMSL Communauté de communes de Moret Seine-et-Loing
- CDC Caisse des dépôts et consignations
- Cerema Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement
- Cired Centre international de recherche sur l'environnement et le développement
- CMQ Campus des métiers et des qualifications
- Cnam Conservatoire national des arts et métiers
- Cnig Conseil national de l'information géolocalisée
- CPER Contrat de plan État-Région
- CSTB Centre scientifique et technique du bâtiment
- DAF Directeur administratif et financier
- DGALN Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature
- DGFIP Direction générale des Finances publiques
- DIM Domaine de recherche et d'innovation majeur
- Dreetts Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- Drieat Direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports
- Drieets Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- EPA Établissement public à caractère administratif
- EPCI Établissement public de coopération intercommunale
- EPF Établissement public foncier

• Epfif	Établissement public foncier d'Île-de-France
• Epflo	Établissement public foncier local des territoires Oise & Aisne
• Epora	Établissement public foncier de l'Ouest Rhône-Alpes
• EPT	Établissement public territorial
• ERP	Établissement recevant du public
• Espon	European Observation Network for Territorial Development and Cohesion
• ESS	Économie sociale et solidaire
• Esus	Entreprise solidaire d'utilité sociale
• ETI	Entreprise de taille intermédiaire
• Feder	Fonds européen de développement régional
• FNADT	Fonds national d'aménagement et de développement du territoire
• Fnau	Fédération nationale des agences d'urbanisme
• FTI	Fondation pour les terrains industriels de Genève
• FUI	Fonds unique interministériel
• GIP	Groupement d'intérêt public
• GNV	Gaz naturel pour véhicules
• GPA	Grand Paris Aménagement
• HPC	High Performance Computing - Calcul à haute performance
• IA	Intelligence artificielle
• ICM	(campus) Industrie circulaire de la mobilité
• ICPE	Installation classée pour la protection de l'environnement
• Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
• LOD	Loire Océan Développement
• Majic	Mise à jour des informations cadastrales
• MIN	Marché d'intérêt national
• MODUE	Maîtrise d'œuvre en développement urbain
• NPNRU	Nouveau Programme national de renouvellement urbain
• OAP	Orientation d'aménagement et de programmation
• OFE	Observatoire du foncier économique
• OFS	Office foncier solidaire
• OIN	Opération d'intérêt national
• ORMe	Officine di Rigenerazione Metropolitana
• Orsa	Orly-Rungis-Seine amont
• PIA	Programme d'investissement d'avenir
• PIB	Produit intérieur brut
• PLU	Plan local d'urbanisme
• PLUI	Plan local d'urbanisme intercommunal
• PME	Petites et moyennes entreprises
• PMI	Petites et moyennes industries
• PPA	Projet partenarial d'aménagement
• Pras	Plan régional d'affectation des sols
• PSE	Plan de sauvegarde de l'emploi
• Puca	Plan urbanisme construction architecture
• RIVP	Régie immobilière de la Ville de Paris

- RPG                    Registre parcellaire graphique
- RSE                    Responsabilité sociétale et environnementale des entreprises
- Sadev 94              Société d'aménagement et de développement des villes  
et du département du Val-de-Marne
- SAE                    Schéma d'accueil des entreprises
- SAE                    Site d'activités économiques
- SAS                    Société par actions simplifiée
- Scot                    Schéma de cohérence territoriale
- Sdaurif                Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme  
de la Région d'Île-de-France
- SDP                    Surface de plancher
- SDRIF-E                Schéma directeur régional d'Île-de-France-Environnemental
- Seda                    Société d'équipement du département de l'Aisne
- SEM                    Société d'économie mixte
- SEM MSL              Société d'économie mixte Moret Seine-et-Loing
- Shon                    Surface hors œuvre nette
- Siavhy                 Syndicat intercommunal pour l'aménagement hydraulique  
de la vallée de l'Yvette
- Sigeif                 Syndicat intercommunal pour le gaz et l'électricité en Île-de-France
- SMF                    Secteur à mixité fonctionnelle
- Smic                    Salaire minimum interprofessionnel de croissance
- SPL                    Société publique locale
- SRDEII                Schéma régional de développement économique,  
d'innovation et d'internationalisation
- Syctom                Syndicat mixte central de traitement des ordures ménagères
- Tiga                    Territoire d'innovation de grande ambition
- TPE                    Très petite entreprise
- UE                     Union européenne
- UIMM                 Union des industries et métiers de la métallurgie
- ULB                    Université libre de Bruxelles
- VAI                    Valeur ajoutée industrielle
- VRD                    Voiries et réseaux divers
- VUL                    Véhicule utilitaire léger
- ZAC                    Zone d'aménagement concerté
- ZAE                    Zone d'activités économiques
- ZAN                    Zéro artificialisation nette
- Zemu                  Zone d'entreprises en milieu urbain
- ZEN                    Zéro émission nette
- ZFU                    Zone franche urbaine
- ZI                      Zone industrielle
- ZIU                    Zone d'industries urbaines



Thierry Petit/L'Institut Paris Region

**LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES**

<b>Nom</b>	<b>Organisation</b>
• M <sup>me</sup> Nathalie Amiot	Syctom
• M. Philippe Antoine	Citydev.brussels
• M <sup>me</sup> Lydie Benko	Aménagement 77
• M <sup>me</sup> Emmanuelle Benoît	Cité de la chaussure
• M <sup>me</sup> Silvia Bernardi	Città Metropolitana di Bologna
• M <sup>me</sup> Françoise Cadier	Iron Academy
• M. Christophe Chauvet	Elcimaï
• M <sup>me</sup> Ghislaine Cortey	Epures
• M. Vincent Couturier	UrbaLyon
• M. Louis de Lillers	Corwave
• M. Alessandro Delpiano	Città Metropolitana di Bologna
• M. Clément Dusart	Fédération des écoles de production
• M <sup>me</sup> Alyzée Flaut	Kickmaker
• M <sup>me</sup> Sarah Fryde	Base Commune
• M. Alain Gentilini	Groupe Renault
• M. Christophe Gerbenne	Régie immobilière de la Ville de Paris
• M. Christian Giboureau	Loire Océan Développement
• M. Wicher Gielstra	Gemeente Amsterdam
• M. Jouke Goslinga	Rotterdam Port Authority
• M <sup>me</sup> Delphine Gréco	Fondation Ilyse
• M. Marius Hamelot	Le Pavé®
• M <sup>me</sup> Amel Idir	ÉCO.Urbain
• M. Abdel Kourisna	Alsei
• M <sup>me</sup> Nadine Le Hir	ADEUPA
• M <sup>me</sup> Céline Léon	Séquano
• M. Stéphane Loussouarn	Bordeaux Métropole
• M. Thibaut Lurcin	A'urba
• M. Tarik Mansouri	EPT Est Ensemble
• M. Guillaume Massard	Fondation pour les terrains industriels du canton de Genève
• M. Hugo Nivoix	Métropole de Lyon
• M <sup>me</sup> Aline Rambaud	Métropole de Lyon
• M. Antonin Roth	Sadev 94
• M. Antoine Rousseau	Châteauroux Métropole
• M. David Rozenberg	GA Smart Building
• M. Olivier Suty	Société MSL-SEM
• M. Didier Taverne	Agence d'urbanisme de la région mulhousienne
• M <sup>me</sup> Céline Tignol	RATP
• M <sup>me</sup> Maëlle Uguen	SPL La Fab, Bordeaux Métropole
• M. Philippe Vanteenkiste	EPF74
• M <sup>me</sup> Marie-Christine Weisse	Mairie de Colombes
• M <sup>me</sup> Anne Zorninger	Novim

## **REMERCIEMENTS**

Les auteurs de ce carnet pratique tiennent à remercier tout particulièrement celles et ceux qui ont facilité sa réalisation par leur implication directe ou par leurs conseils, exemples de bonne pratique ou partage de techniques. Qu'ils en soient à nouveau chaleureusement remerciés.

# **(RE)DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS PRODUCTIVES DANS LES RÉGIONS MÉTROPOLITAINES**

Pendant trop longtemps, le foncier productif a été utilisé comme variable d'ajustement de projets d'aménagement à la recherche de grands espaces. Les aires d'activités industrielles ont même été un formidable terrain de jeu.

Ce jeu de chaise musicale territorial a accéléré le processus de désindustrialisation avec ses conséquences économiques, sociales, stratégiques et politiques sur la compétitivité et la souveraineté de l'économie française.

Face à l'impératif de réindustrialisation, renforcé par la crise sanitaire et la guerre en Ukraine, les activités productives retrouvent grâce aux yeux des pouvoirs publics, des acteurs de la ville, et même des populations. Ce revirement de perception est un premier pas important sur la voie de leur réintégration dans le tissu urbain.

Cependant, comment transformer cette intention en acte alors que les contraintes qui pèsent sur la fabrique de la ville n'ont jamais été aussi fortes entre les besoins de logements et la stratégie du Zéro artificialisation nette, qui vient renforcer la rareté et la cherté du foncier ?

Ce carnet pratique s'appuie sur une cinquantaine de cas recueillis en France et en Europe pour inspirer et proposer un grand nombre de solutions aux élus et techniciens des collectivités, aux acteurs de l'aménagement ainsi qu'aux entreprises. La plupart ont subi l'épreuve des faits. Les exemples cités permettent d'identifier les facteurs de réussite sans masquer les difficultés rencontrées lors de leur mise en œuvre. Si toutes les thématiques n'ont pas pu être abordées, ce carnet pratique brosse néanmoins un large tableau permettant de guider les acteurs vers un objectif de réindustrialisation intégrée à la transition écologique.



**L'INSTITUT PARIS REGION**  
ASSOCIATION LOI 1901

15, RUE FALGUIÈRE - 75740 PARIS CEDEX 15 - TÉL. : 01 77 49 77 49

ISSN 2105-4258  
ISBN 978-2-7371-2379-5



10 €