



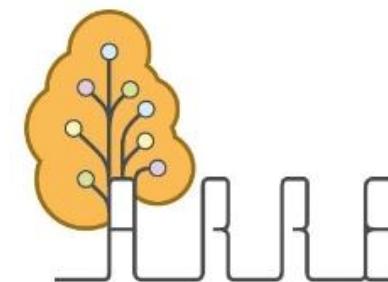
# Guide

pour une démarche  
d'analyse économique  
des Zones d'Activités  
Économiques

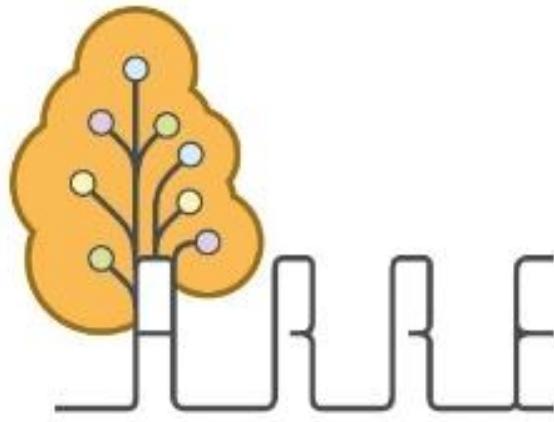


**CMN Partners**  
Architectes de Projets

Edition de décembre 2015



# Avant-propos



Depuis 2005 en Midi-Pyrénées, l'Agence en réseau régionale des études (ARRE) est une organisation inter-services permettant de partager les moyens de production et de capitalisation des études générales, notamment celles liées à l'aménagement, et la montée en compétences stratégiques en résultant.

C'est dans ce cadre que les directions départementales des territoires (DDT) de Midi-Pyrénées se mobilisent pour renforcer leur action en faveur du développement territorial. En particulier, la démarche ici présentée a été menée en 2014-2015 en associant les acteurs locaux du développement économique au sein des départements.

Cette démarche répond aux attentes des services et des agents de prendre en compte l'ensemble des dynamiques à l'œuvre dans les territoires et notamment les dynamiques économiques.

La science économique en tant que discipline, la connaissance des logiques et des besoins des entreprises n'entrent pas dans les savoirs et savoir-faires traditionnels des DDT.

Or ces services sont garants des politiques publiques relatives à la gestion économe de l'espace, à l'équité entre territoires, à la transition énergétique, à la préservation de l'environnement. Ils sont à ce titre régulièrement amenés à donner des avis, des préconisations sur ces objets économiques que sont les zones d'activités.

Plus qu'une étude c'est un véritable « exercice de terrain » que les DDT ont souhaité conduire pour aborder de la manière la plus directe et la plus pragmatique les approches économique et territoriale. Sur la base d'une quarantaine de zones d'activités, le CEREMA a proposé de sélectionner quatorze<sup>1</sup> d'entre elles pour constituer un panel représentatif : de taille variée, les unes en milieu urbain, d'autres plus rurales, des zones artisanales ou mixtes, certaines en cours d'extension ou de renouvellement.

L'analyse de ces cas concrets a permis grâce à l'apport

de prestataires experts - CMN Partners et Turbines - de dégager une méthode didactique et illustrée dans un "guide d'analyse des zones d'activités".

Le présent guide concrétise et parachève la démarche : destiné en priorité aux agents des DDT, il aidera ses utilisateurs à appréhender la réalité économique d'un territoire, les besoins des entreprises, les mécanismes à l'œuvre au sein des zones d'activités en terme de gestion ou de renouvellement.

En effet, ces agents assurent des métiers et des fonctions différentes :

- le portage du dire de l'État dans les démarches de planification : SCOT, PLU et PLUi,
- le nouveau conseil au territoire et l'accompagnement à l'amont des projets,
- la connaissance, l'observation et l'analyse territoriale,
- ...

Face aux enjeux de développement durable des territoires, enjeux de plus en plus prégnants dans le contexte actuel et face à l'évolution du rôle de l'État sur les territoires, la démarche ici engagée prend tout son sens.

<sup>1</sup> Cartographie des 14 zones sélectionnées en annexe

# Avant-propos

Il ne s'agit pas de créer un outil qui devienne l'alpha et l'oméga du développement économique, mais bien de donner aux futurs utilisateurs de ce manuel des clés de lecture homogènes pouvant aboutir sur des actions coordonnées.

Ce guide a vocation à être « pris en main » par les agents des DDT par le biais d'une action de formation. Il s'agit d'un manuel qu'il convient d'adapter à chaque contexte, d'un outil qu'il faut s'approprier. S'il invite à « poser les bonnes questions », il ne les énoncent pas toutes et ne répond pas à toutes. Ici, le mot guide prend tout son sens.

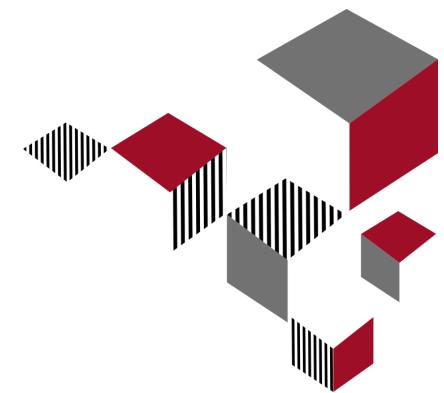
L'association d'autres administrations de l'État -SGAR -DIRECTE - DRAAF, par la participation de leurs agents aux ateliers de travail qui ont émaillé la démarche est un aspect complémentaire mais non des moindres. Ce fut l'occasion d'une meilleure appréhension et d'une connaissance plus complète de l'action respective des services de l'État dans le champ du développement et de l'aménagement des territoires.

Ce guide a aussi pu être réalisé grâce à l'implication remarquable d'agents des DDT, au premier rang desquels la chef de projet, Michèle LAVIELLE, de la DDT de Haute-Garonne, le concours de personnes

ressources telles que Gabriel COLLETIS du LEREPS-Toulouse I, de Nicolas GILLIO du CEREMA et d'acteurs locaux du développement territorial.

« Un échantillon représentatif » de ces partenaires issus de chambres consulaires, de collectivités ont également accompagné la démarche, des gestionnaires de zones, des techniciens de collectivités, des entreprises ont facilité l'accès aux informations lors des études de cas.

**L'ARRE, au nom de ses nombreux bénéficiaires, les en remercie. Cet outil est aussi le leur.**





# Sommaire

Préface – les ZAE dans le champ du développement économique	5
Clefs de lecture – de quoi parle-t-on?	6
1. Analyse du contexte territorial – préalables pour une approche économique	8
a. Appréhender le territoire de référence	10
b. Construire une fiche d'identité	12
c. Caractériser l'environnement urbain	14
d. Replacer la zone dans son environnement économique	17
2. Analyse des ZAE – Méthode pour l'utilisation du référentiel	22
a. Cas n°1 : extension ou requalification	24
b. Cas n°2 : projet de création	25
c. Présentation du référentiel	26
d. Utilisation du référentiel	31
3. Enseignements – Fiabilisation et utilisation des résultats	34
Annexes	37
➤ Les typologies de zones d'activités	38
➤ Les bases de données	39
➤ Le détail des sous-thèmes	40
➤ Représentation schématique de l'ensemble de la démarche	48
➤ Cartographie des 14 zones sélectionnées pour l'étude	49

# Préface – Les ZAE dans le champ du développement économique



La démarche engagée en 2014 par l'Agence des études en réseau de la DREAL Midi-Pyrénées et portée dans le cas présent par la DDT de Haute-Garonne a mis en œuvre une réflexion riche sur les Zones d'Activités Economique mais aussi sur la manière de l'aborder.

En effet, si l'offre foncière pour les activités économiques et celle concernant les ZAE mettent régulièrement en évidence l'offre pléthorique à la fois en matière de réserves foncières et de commercialisation, il est plus difficile d'aborder les critères qualitatifs qui feraient émerger des projets mieux calibrés.

Afin d'appréhender cette offre, la démarche a du dépasser ce premier constat pour aborder la place des

ZAE dans leur territoire, souvent celui d'une intercommunalité, mais aussi dans celui du Schéma de cohérence territoriale et plus généralement dans le cadre d'un projet de territoire et mettant en exergue les différentes dimensions d'une zone d'activités.

L'approche globale et multicritère a permis de mieux comprendre ce que représente une ZAE sur son territoire : un « outil » du développement économique territorial, mais aussi un espace urbanisé et en définitive un sous-ensemble d'un territoire forcément plus vaste. Dans ce territoire, les mécanismes d'attractivité et les logiques de concurrence agissent comme des marqueurs de l'offre foncière économique et mettent en évidence les opportunités d'accueil pour les activités et les entreprises. Cette approche a permis de dépasser la vision réglementaire (zonage, prise en compte dans la planification spatiale, etc.) et de partir du projet territorial dans lequel devrait s'insérer la zone d'activités.

Des outils ont également été développés dans un mode renouvelé à partir d'une première grille d'analyse produite par le Cerema puis, par la co-construction d'une grille précise de critères qualitatifs et d'éléments techniques favorisant le dialogue entre les services de l'État et les collectivités territoriales.

Ces outils forment d'abord un ensemble cohérent d'enjeux propres à ces espaces et en faveur de l'aménagement urbain et opérationnel selon les trois situations types (extension, création ou renouvellement).

Ensuite, ils ouvrent l'opportunité à chacun de se saisir

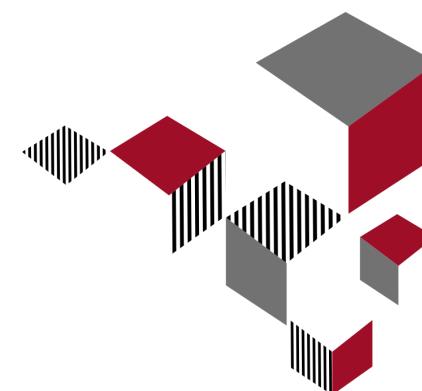
et de s'approprier les différentes dimensions qui structurent l'analyse d'une Zone d'Activités que l'on soit en DDT ou en collectivités...

Enfin le dernier "pari" est d'analyser la ZAE dans son environnement économique :

- Quelle est sa fonction économique ?
- Quelles sont les entreprises qui l'occupent et quelle place occupent-elles dans la chaîne de valeur du secteur d'activité ?

Concernant la dernière question, il s'agit davantage à ce stade de poser les premiers jalons d'un dialogue avec les entreprises ...

**Nicolas Gilio**  
**Directeur d'études – CEREMA**



# Clefs de lecture

## De quoi parle-t-on?

Ce document s'adresse à tout agent confronté dans son travail quotidien à une prise de décision quant à une zone d'activités économique – principalement dans le cadre d'une création, d'une extension ou d'une requalification.

Ce guide a pour objectif de vous aider à mieux comprendre et interpréter les dynamiques économiques à l'œuvre sur le territoire et à appréhender leurs conséquences en termes d'aménagement économique durable.

### Un sujet : l'économie territoriale

Ce document, sous forme de guide méthodologique, n'a pas vocation à être exhaustif quant à l'analyse d'une zone d'activités économique<sup>1</sup> (ou d'un projet). Son ambition est de vous accompagner dans la construction d'une démarche d'analyse économique. Ainsi le champ de ce document est doublement restreint :

- nous nous concentrerons uniquement sur les zones d'activités économiques, à l'exclusion des zones commerciales). Vous retrouverez le détail des typologies de zones étudiées au fur et à mesure du document (cf. annexe)
- nous partirons d'une entrée essentielle, l'économie territoriale pour analyser la zone d'activités dans son contexte.

Ces biais assumés, nous étudierons l'économie territoriale - qui se situe dans un prisme plus complexe d'analyse globale d'une zone d'activités.

### Un guide qui soit abordable

Ce guide se présente comme un cadre de réflexion et d'intervention - à partager en interne - en matière de développement de zones d'activités économiques. Il s'agit d'une démarche itérative, opérationnelle sur les territoires, différenciant des typologies de zones d'activités économiques et des temps d'intervention. Ce guide se veut un support abordable par tous dans son utilisation, pragmatique et évolutif dans le temps.

### Un référentiel d'analyse au cœur de cette démarche

Dans un contexte territorial toujours plus complexe, la pertinence d'une offre d'accueil ou d'une zone d'activités, quelle que soit sa taille, sa localisation ou sa maturité, ne peut plus se limiter à une disponibilité foncière à « bon prix » mais doit s'appuyer sur l'existence d'une offre territoriale complète et cohérente. Il s'agit de développer un « système intégré et concerté », mettant en cohérence les différentes composantes de l'offre, en phase avec le projet économique préalablement défini.

Nous avons ainsi développé une méthodologie d'analyse des sites d'activités qui s'appuie sur 8 thèmes et une série de critères associés :

- Offre d'accueil économique
- Accessibilité et desserte
- Services et équipements

- Gestion et animation
- Rayonnement et image
- Urbanisme, aménagement, environnement
- Intégration territoriale
- Tissue économique

L'ensemble de ces dimensions permet de développer un référentiel d'analyse des zones d'activités économiques, partagé avec les DDT parties prenantes de l'étude. Si ce référentiel se situe au cœur de la démarche d'analyse, il ne représente qu'une étape dans un processus itératif et évolutif, composé de trois phases.

### Plus qu'une méthode, un accompagnement

Ce guide n'est pas une fin en soi, il doit vous permettre de fédérer l'ensemble des parties prenantes qui œuvrent au bon développement des zones d'activités économiques, il doit vous apporter des réflexes, des outils et des éléments d'analyse objectivés sur le champ de l'économie territoriale. Il ne s'agit pas d'automatiser la réflexion et de donner un processus d'analyse fermé. Le référentiel, les quelques outils, conseils et méthodes que vous retrouverez dans ces pages ont pour objectif de vous donner un cadre de réflexion, pour analyser et agir sur le développement et l'aménagement des zones d'activités économiques sur vos territoires.

<sup>1</sup> Dans la suite du document nous entendrons par zone d'activités économique soit une zone existante soit une zone en projet.

# Une démarche itérative

Ce document comprend trois parties qui reprennent les trois étapes de la démarche itérative d'analyse des zones d'activités économiques.<sup>1</sup>

## 1 Les pré-requis

Préalables pour une approche économique

L'analyse du contexte territorial est primordiale et nécessaire :  
Quelles sont les particularités économiques de ce territoire ? Quelle intégration urbaine de la zone d'activités ? Quel projet / développement économique de cette zone ? Quels acteurs impliqués ?

## 2 Analyse des ZAE

Méthode pour l'utilisation du référentiel

Quelle utilisation du référentiel ?  
Nous vous présenterons ici l'utilisation du référentiel d'analyse des zones d'activités économiques, des outils et méthodes associés mais aussi la formalisation des résultats.

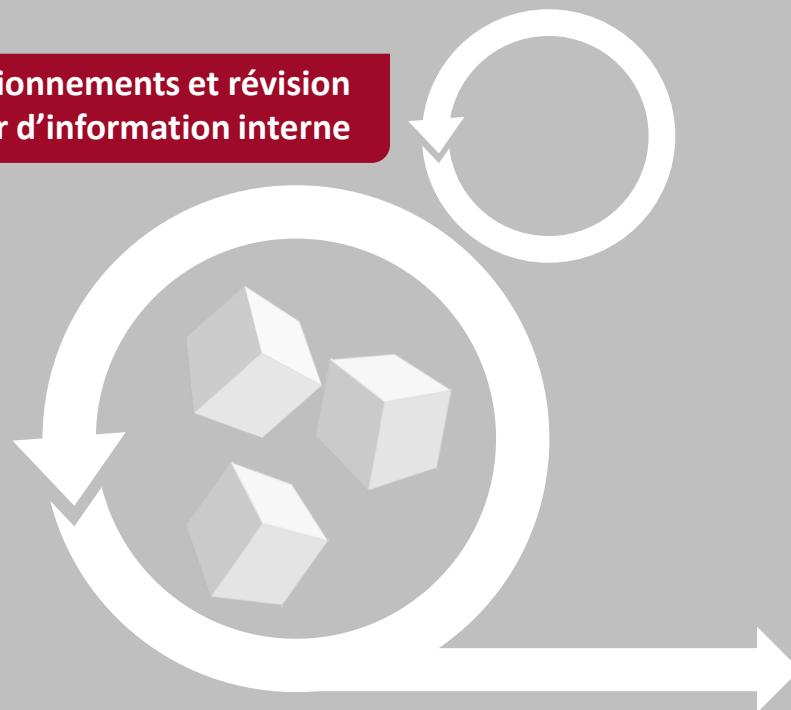
## 3 Enseignements

Fiabilisation et utilisation des résultats

Quelle utilisation des résultats ? Quelle mise en œuvre et suivi ?  
Plus que des résultats statiques, cette partie doit vous permettre d'aller au-delà d'une simple « photographie », il s'agit de réinterroger et de partager ces résultats. Puis enfin de vous fournir les questions à (se) poser, les résultats à présenter en externe, pour faire avancer les projets au regard des enjeux d'aménagement durable et de développement économique des territoires.

Questionnements et révision  
Retour d'information interne

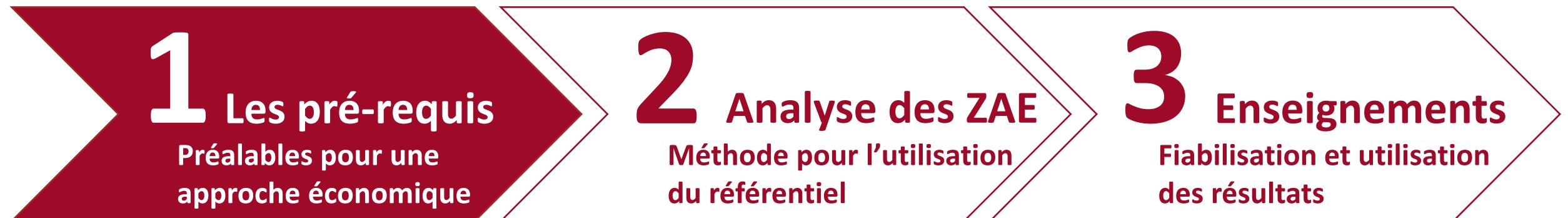
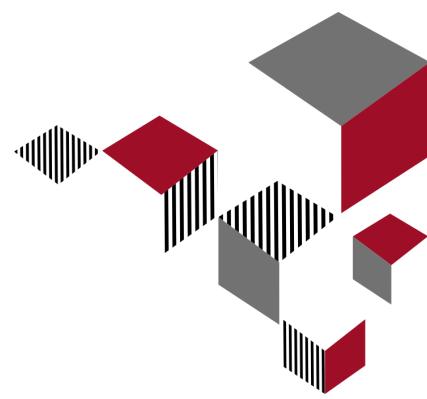
Contexte territorial



Analyse version x



<sup>1</sup> En annexe vous trouverez une vision schématique détaillée de l'ensemble de la démarche



Quel est le contexte économique du territoire ?

Comment s'intègre la zone d'activités dans cet environnement économique et urbain ?

- a. **Appréhender le territoire de référence**
- b. **Construire une fiche d'identité**
- c. **Caractériser l'environnement urbain**
- d. **Replacer la zone dans son environnement économique**

# Introduction

## Une approche globale de l'économie territoriale...

L'analyse économique d'une zone d'activités requiert un certain nombre de pré-requis afin de mener l'analyse dans le bon contexte territorial. En effet, chaque zone d'activités est particulière et s'insère sur un territoire spécifique. Il s'agit ici de repositionner le projet au cœur d'une réalité économique plus vaste, en d'autres termes, d'éviter une analyse « hors sol ».

Cette phase est donc primordiale et nécessaire car elle permet d'avoir une première compréhension économique du territoire. Il n'est pas question de se concentrer uniquement sur la commune concernée, mais bien sur le territoire économique plus large dans lequel opère (ou opérera) la zone d'activités.

Bien sûr, il ne s'agit pas ici d'élaborer un diagnostic économique exhaustif du territoire (ou de vous donner une théorie complète d'économie territoriale) mais bien de vous donner quelques réflexes, outils et méthodes pour repositionner et nourrir votre analyse dans un contexte économique objectif.<sup>1</sup>

## ... pour raisonner en système et à plusieurs échelles

Cette phase doit notamment vous permettre d'appréhender les interdépendances avec les différentes échelles de territoire :

- Au niveau d'un site : l'organisation et l'aménagement global du site, la

mutualisation de services et d'équipements, le zonage de la zone, l'organisation des flux...

- Au niveau d'une commune : Quelle intégration paysagère ? Quelles incidences sur les aménagements, infrastructures, réseaux, ... ?
- Au niveau de l'intercommunalité : quel rôle joue le site d'activités dans le projet communautaire, dans une perspective d'offre d'accueil globale ?
- Au niveau du bassin de vie : quelles interactions avec les acteurs ? Avec les sites existants ?
- Au niveau départemental et régional selon les cas : vocation, rayonnement, organisation du territoire, ...

Enfin c'est surtout penser et mettre en œuvre le site (en projet, en restructuration, en développement, etc.) comme un élément du système territorial en interaction avec le paysage, le système de transports, le système social etc.

## Vous donner les clefs d'une analyse économique des zones d'activités

La méthodologie présentée ici se veut volontairement simple. Elle se décline en quatre étapes vous permettant d'obtenir rapidement un regard critique et distancié de la zone d'activités dans son contexte territorial :

1. Choix d'un territoire de référence et analyse rapide (chiffres clés, zones d'activités, ...)
2. Fiche d'identité de la zone
3. Analyse urbanistique

4. Analyse de la zone dans son environnement économique

Il s'agira ensuite de synthétiser en une matrice AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces) votre analyse circonstanciée, révélant ainsi rapidement un certain nombre de questions à (se) poser.

Le recueil et l'analyse de ces données reposent sur quelques principes que nous vous détaillerons au fur et à mesure :

- Analyse documentaire interne et externe
- Analyse statistique
- Visite de site
- Entretiens

Ces quatre étapes ne doivent et ne peuvent être abordées indépendamment les unes des autres. L'ordre que nous vous proposons ici résulte des besoins exprimés pendant la construction de ce guide. Chacune de ces étapes peut ainsi se nourrir des informations récoltées au fur et à mesure. Dès lors il s'agira de veiller à se réinterroger à chaque étape et effectuer si nécessaire des allers-retours.

## Un exemple en fil rouge

Dans un esprit pragmatique d'assimilation de la méthode présentée, nous vous proposons d'utiliser un exemple en fil rouge, venant illustrer de manière concrète les différentes tapes. A ce titre nous avons choisi la zone du Rival à Lafrançaise dans le Tarn et Garonne.

<sup>1</sup> Pour ce faire nous vous renvoyons notamment au document *Guide pour les démarches d'économie territoriale* DREAL Rhône Alpes, 2012

## a

# Appréhender le territoire de référence

## Les objectifs

Cette première étape doit vous permettre d'avoir un aperçu rapide du contexte économique de votre territoire de référence dans lequel se situe votre territoire d'étude.

Nous vous conseillons de regarder notamment trois éléments, libre à vous cependant de creuser votre analyse :

- **Chiffres clés** : habitants, emplois, taux d'emploi, communes, EPCI, ...
- **Les grandes tendances économiques** : avoir en tête les tendances, le contexte économique, les stratégies économiques à l'œuvre sur le territoire.
- **Une représentation spatiale des zones d'activités** : avec la localisation de votre zone en étude.

## Les moyens

La collecte de données peut être chronophage et de nombreuses sources de données existent aujourd'hui. Vous trouverez dans le document *Guide pour les démarches d'économie territoriale* DREAL Rhône Alpes, 2012, un tableau précis des différentes bases de données existantes et des réponses que chacune peut apporter.

En ce qui concerne l'analyse rapide du territoire de référence, nous vous conseillons notamment les bases de données et outils suivants :

- **Documentation interne aux DDT** : plans des parcs d'activités, études économiques déjà réalisées, documents stratégiques, ...

Cette documentation vous donnera notamment des informations sur les zones d'activités existantes, les demandes et projets déjà formulés ainsi que des représentations cartographiques, soit un premier aperçu « technique » du contexte territorial.

- **Documentation externe** : études réalisées par les partenaires économiques, documents du SCOT, plaquettes, documentation CCI, documents stratégiques des collectivités, ...

Cette documentation, d'ordre plus stratégique vous permettra de saisir les grandes tendances économiques, les filières clés du territoire et les chiffres clés.

- **Etudes statistiques** : INSEE<sup>1</sup>

Les études statistiques vont vous permettre de confronter les documentations à une analyse chiffrée objectivée. Ainsi les bases de données INSEE sont suffisantes à cette étape (disponibles en ligne) et vous donneront facilement les chiffres clés en termes d'habitants, d'emploi, de croissance, etc. ainsi que les évolutions sur une période de dix ans.

Au-delà de ces réflexes et outils, ce qu'il vous faut garder à l'esprit, c'est l'objectif de votre collecte d'information, vous ne cherchez pas l'exhaustivité, mais bien quelques chiffres, tendances et contexte du territoire de référence afin de repositionner objectivement votre territoire d'étude dans son contexte territorial.

## Le choix du périmètre

### *Ne pas confondre*

#### **Territoire d'étude :**

Le territoire économique où est implantée la zone d'activités économique. Au regard des réalités économiques et aires d'influence d'une zone, nous recommandons de prendre l'EPCI. Cependant il peut parfois être pertinent de choisir un territoire plus petit, par exemple pour une zone artisanale de petite taille en bordure de Toulouse il sera plus pertinent de prendre un territoire plus petit que Toulouse Métropole !

*et*

#### **Territoire de référence :**

Un territoire plus vaste qui comprend le territoire d'étude, avec lequel il est intéressant de comparer les données économiques. Ainsi en fonction de l'influence, de la taille ou du rayonnement du territoire d'étude, cela peut être une agglomération, le département ou la région.

<sup>1</sup> Vous trouverez dans le glossaire en annexe le détail de ce que comprennent et ne comprennent pas chaque base de données

## Présentation de l'exemple

Ainsi pour la zone du Rival à Lafrançaise, nous avons choisi comme territoire de référence le département du Tarn et Garonne. En effet le territoire d'étude (la Communauté de Communes du Sud Quercy Lafrançaise) dispose d'une aire d'influence assez limitée au regard de sa taille et de l'agglomération montalbanaise située à proximité.

Les informations compilées ici proviennent notamment du Conseil Département, de la CCI et de l'INSEE. Elles nous permettent de disposer d'une photographie rapide et comparée du contexte départemental.

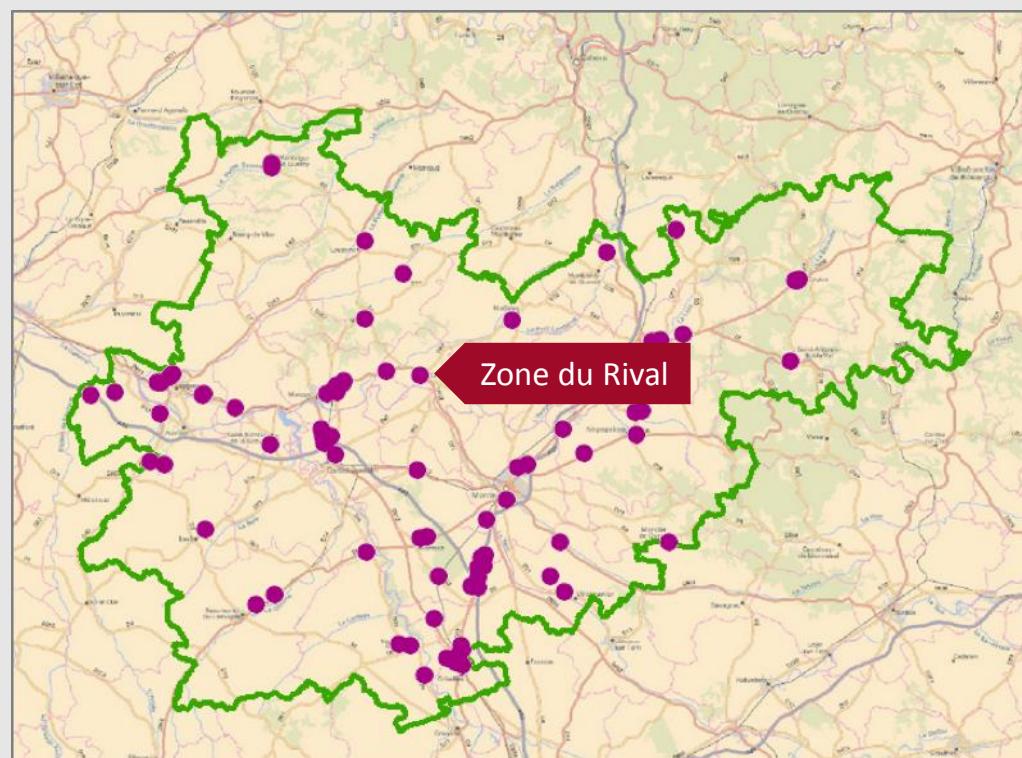
**Réflexe n°1 : Avoir en tête les quelques chiffres clés en France ou dans votre région**

Cela vous permettra un regard circonstancié sur les données

# EXEMPLE

## La zone du Rival – Lafrançaise

### Le département du Tarn et Garonne



#### Chiffres clés

- 195 communes
- 15 EPCI (1 CA, 14 CC)
- 244 545 habitants en 2011
- 85 245 emplois en 2011
- Taux d'emploi en 2011 : 62,9% (vs 64% en France)
- 45 154 emplois privés en 2011
- 35 ZAE identifiées

#### Tendances économiques et contexte

- 4 filières clés : aéronautique, agroalimentaire, électronique et logistique.
- Territoire bénéficiant de la proximité de la métropole toulousaine et d'un centre mobilisateur (Montauban)
- Fort développement des activités logistiques et aéronautiques
- Territoire économiquement développé et créateur de richesses

## b

# Construire une fiche d'identité

Après avoir relevé ces premières données concernant le territoire de référence, nous nous concentrons sur la zone d'activités économique. Il s'agit de réaliser une fiche d'identité comprenant différents items, permettant en un coup d'œil de disposer de toutes les données clés.

Nous séparons ici les informations à recenser en fonction de deux cas de figure – création et extension / requalification – différenciant ainsi les aspects prévisionnels et existants.

Enfin la fiche d'identité comprend une cartographie de la localisation du site ainsi qu'un plan.

## Les typologies de zone d'activités économiques :

- Zones tertiaires
- Zones artisanat / industrie
- Zones mixtes
- Zones logistiques

Ces typologies sont reprises en détail dans la seconde partie et vous retrouverez en annexe les définitions détaillées.

### Cas 1 : création

Contact DDT XX : XXXXX

#### Contacts

Organisme : xx  
Tel : xx  
Mail : xx

#### Identité

Adresse : xx  
Superficie prévue : xx  
Date de sortie prévue : xx

#### Activité

M<sup>2</sup> et hectares prévus : xx  
Nombre d'emplois souhaités : xx  
Typologie d'activités : xx  
Secteurs, filières souhaitées : xx

#### Foncier

Propriétaire(s) foncier(s) : xx  
PLU, zonage : xx

#### Tranches supplémentaires

Foncier : xx  
Immobilier : xx

### Cas 2 : extension ou requalification

Contact DDT XX : XXXXX

#### Contacts

Organisme : xx  
Tel : xx  
Mail : xx

#### Identité

Adresse : xx  
Superficie prévue : xx  
Date de création : xx

#### Activité

Nombre d'entreprises: xx  
Nombre d'emplois : xx  
Typologie d'activités : xx  
Secteurs, filières souhaitées : xx

#### Foncier

Propriétaire(s) foncier(s) : xx  
PLU, zonage : xx

#### Tranches supplémentaires

Foncier disponible : xx  
Immobilier vacant : xx

## EXEMPLE

## La zone du Rival – Lafrançaise

## Fiche d'identité

Contact DDT XX : XXXXX

## Contacts

Organisme : CC du Sud-Quercy de Lafrançaise  
 Tel : mairie de LaFrançaise, 05 53 26 47 91  
 Mail : xx

## Identité

Adresse : LaFrançaise (82087)  
 Superficie prévue : 150 000 m<sup>2</sup>  
 Date de sortie : xx

## Activité

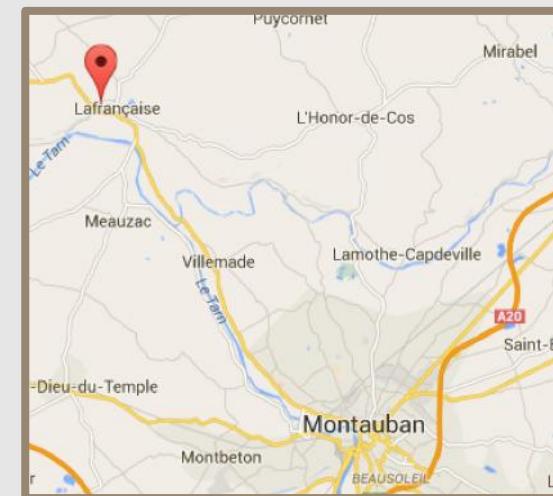
Nombre d'entreprises: 21  
 Nombre d'emplois : 314  
 Typologie d'activités : mixte  
 Secteurs, filières souhaitées : artisanat, industrie, commerce

## Foncier

Propriétaire(s) foncier(s) : commune de LaFrançaise et propriétaires privés  
 PLU, zonage : SCOT du bassin de vie montalbanais / PLU

## Tranches supplémentaires

Foncier disponible : n/o  
 Immobilier vacant : 1 bâtiment de 1000 m<sup>2</sup> et 1 bâtiment de 400 m<sup>2</sup>



# C Caractériser l'environnement urbain

## Objectifs

La synthèse des informations recueillies doit compléter l'analyse fonctionnelle de la zone existante ou en projet (accès, réseaux, services, espaces publics, liaisons modes doux, transport collectif, repérage des différentes entités bâties et paysagères...). Il s'agit de confronter les intentions initiales du projet à leur mise en œuvre concrète. Ceci vous permettra d'en mesurer les difficultés mais aussi les points forts (projet d'ensemble, attendu en terme de qualités architecturales, d'aménagements paysagers, des mesures environnementales mises en place, phasage...).

## Moyens

L'analyse de la situation urbaine d'une zone d'activités s'effectue par croisement de critères et recueil d'informations diverses avec:

- **une analyse cartographique préalable** visualisant le contexte général (géographique, routier...) et urbanistique (PLU, liens au tissu urbain proche...)
- **une visite de terrain** (plan en main avec prise de photos), avec une personne impliquée (élu, CCI, animateur...) à questionner sur l'historique, les difficultés, l'état actuel, les actions en cours

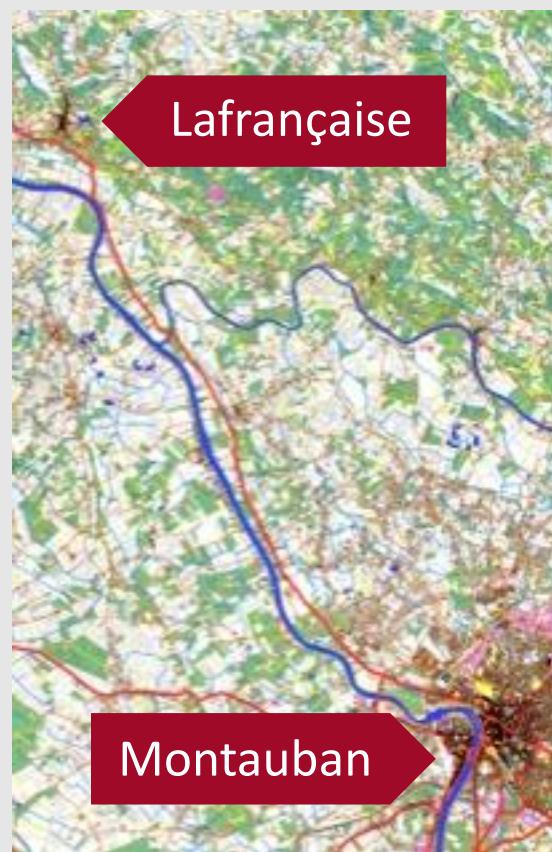
### Réflexe n°2 : *Faire la visite accompagné*

Préparer puis réaliser une visite sur site accompagné d'une personne connaissant le projet, oblige à se poser plus de questions (contexte, fonctionnement environnement, paysage...)

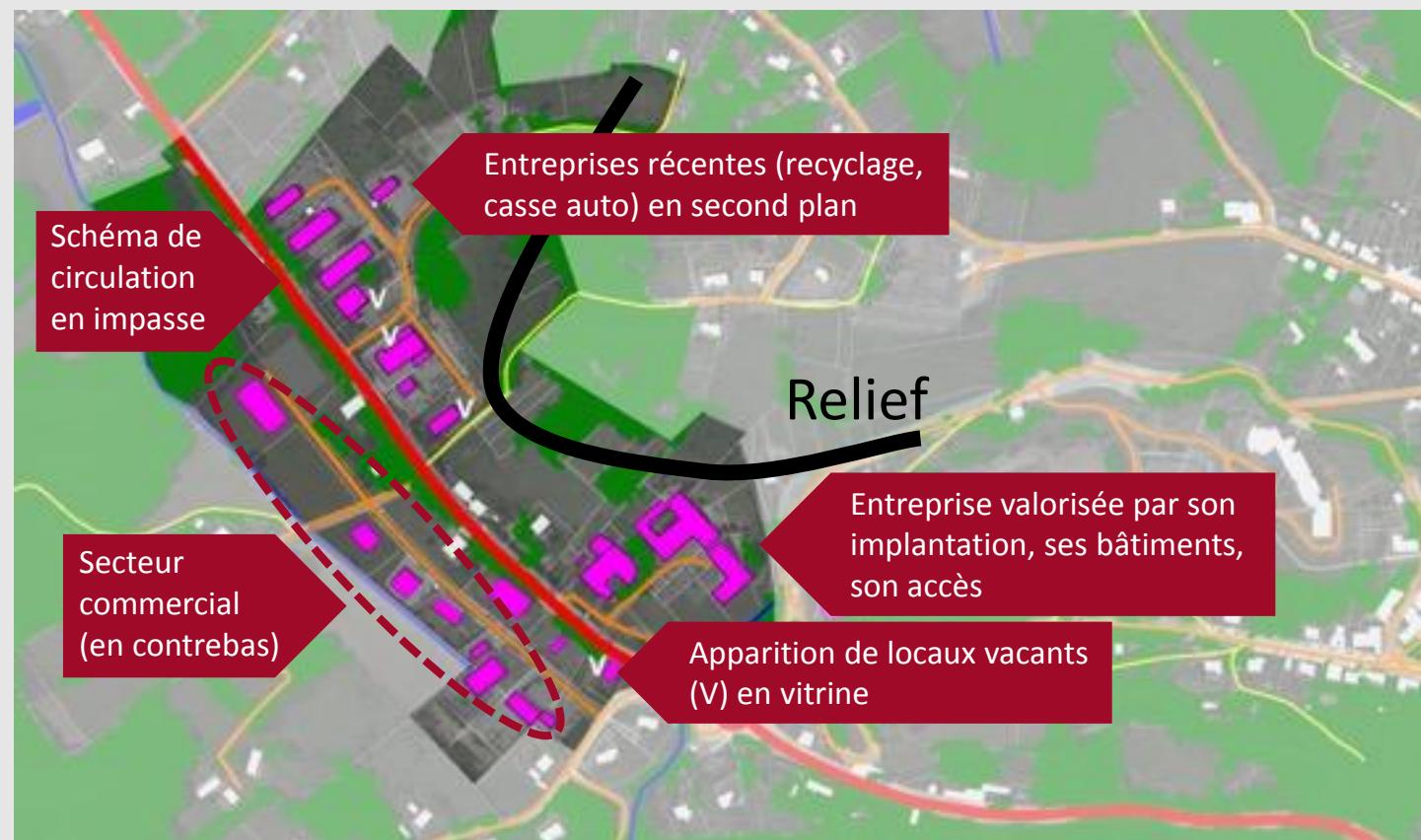
## EXEMPLE

## La zone du Rival – Lafrançaise

## Situation



## Fonctionnement



<span style="color: red;">■</span>	Voie primaire
<span style="color: orange;">■</span>	Voie secondaire
<span style="color: yellow;">■</span>	Voie tertiaire
<span style="color: magenta;">■</span>	Bâti d'activité
<span style="color: white;">■</span>	Autres (dont habitat ponctuel)

### Une zone étroitement liée à la RD972

- A égale distance de Moissac et Montauban (15km) et en sortie ouest de Lafrançaise
- Implantation au coup par coup, sans schéma global, trois accès différents, parfois délicats ou peu lisibles sur la RD 927 (relief, circulation...), importante disparité du bâti

### Une organisation scindée en 3 parties

- Entreprise Fauché, moteur de la zone, d'envergure nationale, installée sur le giratoire
- Au nord-est, des entreprises plutôt artisanales (recyclages, stockage matériaux...)
- Au sud-ouest, des activités plus commerciales, services...
- Habitat ponctuellement

### Des tendances différentes

- Déprise relative au nord-est (départ d'entreprises vers Montauban Albasud)
- Au sud-ouest, implantation récente de nouvelles activités plutôt commerciales malgré un accès peu lisible
- Maintien de l'activité principale (artisanat) contrastant avec le développement récent de secteurs de la zone (commerce, bureaux, ...)

# En synthèse : la zone du Rival

## Evolutions

- PLU actant le développement linéaire (en crête, le long des voies existantes...) tant de l'habitat que des activités
- Devenir des 3 pôles liés mais traitement et requalification des 2 secteurs (hors Fauché) à réfléchir de façon autonome en jouant sur le contraste des fonctions

## Situation urbaine

- Une entreprise historique (Fauché) qui s'est bien développée et a attiré d'autres activités hors du bourg (à > 1km)
- Une organisation spatiale peu évidente en raison du relief, de la vocation purement routière de la RD927 qui échoue à desservir et valoriser clairement la zone



## Qualités spatiales

- Problématique des accès différenciés vers les 3 parties différentes de la zone
- Présence d'un habitat ancien diffus résiduel brouillant la lecture de la zone
- Effet "vitrine" peu convaincant sur la partie commerciale
- Absence de traitement des espaces publics

## Environnement

- Peu de prise en compte de l'environnement, absence totale de liaison douce...
- Thématique du recyclage à valoriser?
- Présence des platanes existants à compléter par d'autres éléments de végétation



## En conclusion

Ainsi la qualité des réponses du projet apportées aux questions des circulations (piétons, véhicules...), du stationnement, du traitement des limites (clôtures, « effet vitrine », haies, fossés...) permet d'évaluer dans quelle mesure les liens à l'environnement ont été étudiés. Plus que l'aspect visuel de ces thématiques, c'est leur réalité fonctionnelle qu'il convient d'approcher ainsi que leur pérennité par rapport à la vocation de la zone d'activités. Le caractère fonctionnel de ces espaces ne doit jamais être oublié car il participe pleinement aux qualités de la zone.

## d

# Replacer la zone dans son environnement économique

## Objectifs

Il s'agit maintenant d'étudier la zone dans son environnement économique. Pour ce faire nous nous concentrons sur l'analyse du territoire d'étude. L'objectif est de comprendre le système économique existant autour du site ainsi que les dynamiques à l'œuvre, permettant un regard circonstancié sur le projet économique de la zone (création ou extension / requalification) :

- Quels sont les secteurs d'activités moteurs du territoire ?
- Comment la zone s'intègre-t-elle dans ce paysage économique ? Quel est son poids économique, son influence ?
- Comment se positionne le territoire d'étude par rapport au territoire de référence ?
- Comment fonctionne le système d'acteurs ? Par qui la zone est-elle (sera-t-elle) portée / gérée ?

## Moyens

A ce titre nous proposons une analyse en quatre temps :

1. Regard sur les zones existantes du territoire : spatialisation, quantité, vocation, disponibilités
2. Eléments de contexte sur l'historique, l'état des lieux et les faits économiques saillants de la zone (points d'étonnements, problématiques, évolution, etc.)
3. Analyse économique rapide comparant le territoire de référence de la zone (EPCI, secteur, etc.) à la dynamique économique du département (base emplois privés URSSAF)
4. Compréhension du système d'acteurs : propriétaires, animation, gestion, ...

### Réflexe n°3 : *Elargir son point de vue*

Nous avons déterminé au démarrage de l'analyse un territoire de référence et un territoire d'étude, pour autant parfois il peut être pertinent de regarder au-delà. En effet les frontières administratives ne limitent pas les aires d'influences des sites et donc leur possible mise en concurrence !

## EXEMPLE

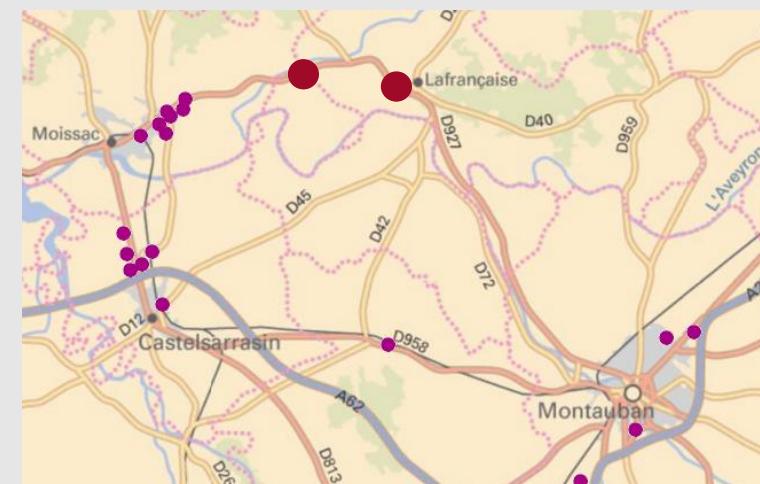
### La zone du Rival – Lafrançaise

## Temps n°1 : les zones d'activités du territoire de la Communauté de Communes du Sud Quercy Lafrançaise

Au sein même de la Communauté de Communes, on ne compte que deux zones d'activités (en rouge à droite) ainsi nous avons décidé d'élargir la zone d'analyse aux autres pôles urbains influents à proximité soit ici Moissac, Castelsarrasin et Montauban :

- Spatialisation : on note un regroupement certain autour de Moissac et Castelsarrasin sur les axes routiers principaux du département – entre Montauban et Agen – A62.

- Aspects quantitatifs: on dénombre une vingtaine de zones d'activités dans ce périmètre. Plus de 20 hectares sont encore disponibles notamment à proximité de Castelsarrasin et on compte deux projets d'environ 20 hectares dans le même périmètre.
- Qualité : en dehors des deux projets, une majorité de zones vieillissantes, avec peu de disponibilités (notamment de grandes parcelles)
- Vocation : une grande majorité de zones mixtes généralistes



## Temps 2 : contexte économique général

Ce second temps doit nous permettre de mieux saisir le contexte économique général autour de la zone d'activités, son historique, mais aussi les premières questions que cela soulève: quelles entreprises clés ? Quelle organisation de la zone ? Quels objectifs pour le site ? ...

En plus des données existantes dans les différentes documentations, il est ici nécessaire de mener quelques entretiens avec des acteurs locaux, qui peuvent vous amener de nombreuses informations sur le site, le territoire, les entreprises mais aussi les enjeux. Mais pour mobiliser efficacement les bons acteurs, il vous faut d'abord définir vos objectifs et vous préparer : quelles informations sont manquantes, nécessaires ? Quels aspects ai-je besoin de creuser : entreprises, historique, territoire, projet ?, ...

Ces préparations vous permettront ensuite de vous diriger vers les bons acteurs : élus, techniciens, agents consulaires, agents de l'Etat, chefs d'entreprises, ...

# EXEMPLE

## La zone du Rival – Lafrançaise

### Historique / état des lieux

- Zone peu accessible: 20mn de Montauban (RD) et de Moissac, 25mn de l'autoroute
- Relativement mal intégrée à son environnement économique : polarités économiques de Montauban et Moissac bien plus attractives et dynamiques
- Zone créée au départ par l'entreprise Fauché, artisan qui a su développer son entreprise, aujourd'hui groupe international. Le dynamisme économique de la zone est entièrement lié à cette belle signature industrielle qui a conservé son siège social sur la zone. Cette entreprise compte pour 50 % des emplois de la construction de la CC.
- Implantation d'un supermarché Carrefour sur la zone, dans un espace bien dessiné, ce qui ne pose pas de problème de mixité
- Présence de locaux vacants sur les parties les plus visibles (long de la RD), ce qui nuit à l'image du site

### Faits saillants

- Quel avenir pour une zone qui se trouve entre plusieurs polarités : quelle attractivité demain ?
- Lisibilité et visibilité de la zone : difficile à trouver et image dégradée
- Quelle vocation pour la zone dans le futur ? Délocalisation de certains commerces (textiles, l'Echappée Belle, ...) sur le bas de la zone et déchetterie sur le haut
- Présence du groupe Fauché qui « tient » seul le dynamisme du Rival : situation de risque

***Une zone d'activités en déclin mais stratégique par la présence du groupe Fauché. Comment mieux l'intégrer dans son environnement économique? Quel positionnement entre Moissac et Montauban?***



## Temps 3 : analyse économique rapide

Nous allons maintenant nous concentrer sur l'analyse de l'emploi sur le territoire d'étude. Vous trouverez ci-dessous des exemples de graphiques créés à partir des bases de données URSSAF (disponibles librement sur le site de l'ACOSS)<sup>1</sup>. Cette base dénombre les effectifs et établissements privés par code NAF et par commune sur les 5 dernières années, vous permettant ainsi de faire des recoupements en grands secteurs d'activités et sur différents territoires. Ce qu'il est intéressant d'observer, ce sont les tendances à l'œuvre, mais aussi une comparaison du territoire d'étude au territoire de référence : quels secteurs clés ou spécifiques du territoire d'étude? Le territoire d'étude est-il le moteur sur le territoire de référence? ... In fine, l'objectif est d'arriver à positionner la ZAE dans ce contexte économique : quels liens avec les filières fortes du territoire? Quel poids dans l'emploi local? Quel futur possible au regard des dynamiques? ...

<sup>1</sup> Vous trouverez en annexe comment télécharger ces bases de données

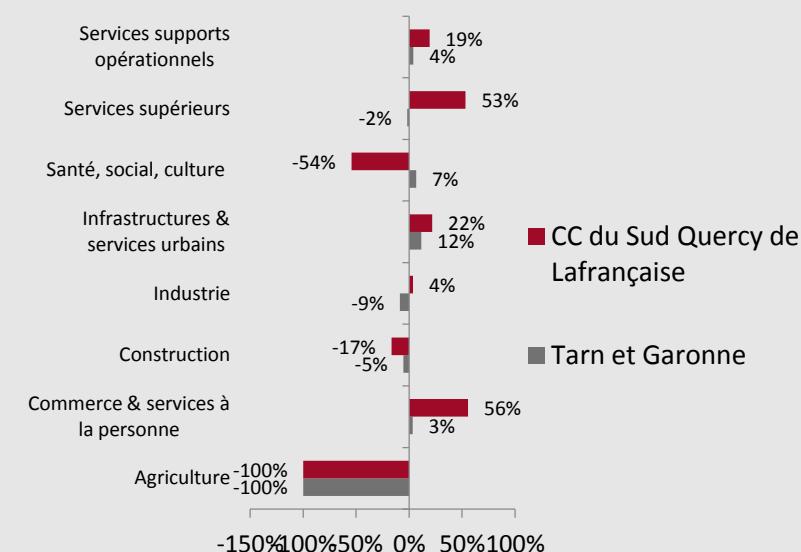
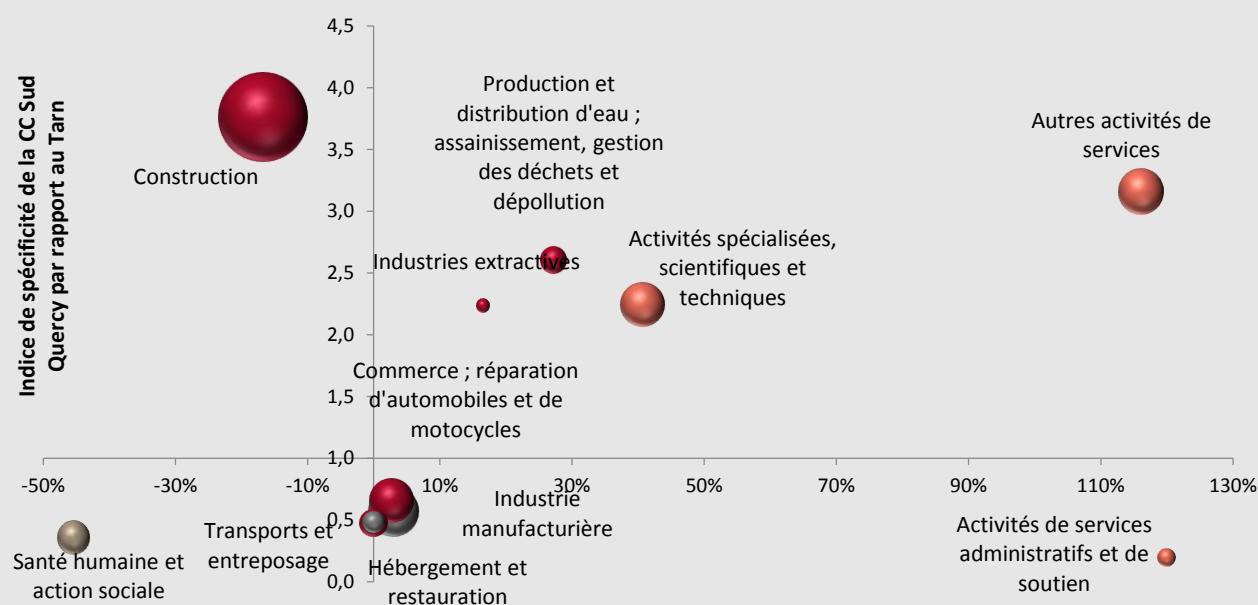
# EXEMPLE

## La zone du Rival – Lafrançaise

### Evolution des effectifs privés CC Sud Quercy Lafrançaise (2008-2013)

#### Réflexe n°4 : Observer les dynamiques à l'œuvre

Vous avez autant besoin d'avoir une idée générale de ce que représente le territoire que de connaître les tendances d'évolution.



- Le territoire compte 800 emplois privés, il représente donc 1,7% de l'emploi du département (46 000 emplois), en perte de croissance (-2,2%) sur les 5 dernières années notamment dans les activités productives.
- Le secteur de la construction est prépondérant notamment grâce à la présence du groupe Fauché.

- On note une croissance intéressante des services supérieurs et du commerce/service à la personne. Notamment dans les activités spécialisées scientifiques et techniques et les autres activités de services.
- La zone du Rival compte pour 39% des emplois du territoire.

*La zone du Rival est une zone stratégique pour le territoire de Lafrançaise (masse critique du grand compte, services pour les habitants, etc.). Pour autant, les activités productives en déprise, questionnent la viabilité de la zone à terme*

## Temps 4 : analyse du système d'acteurs

Pour ce dernier temps, il convient de comprendre le fonctionnement du système d'acteurs à l'œuvre sur le site :

- Propriété : A qui appartiennent les parcelles ? Les bâtiments ?
- Gouvernance : Qui gère la zone ? Qui prend les décisions ?
- Animation : qui est en charge de l'animation ? De la promotion ?

Ces éléments vous permettent d'avoir de manière synthétique une vision globale du système et de son fonctionnement, mais aussi de relever les points critiques, les pistes d'amélioration et les questions à creuser :

- Quelles actions de promotion possibles ? Pour quelle cible ?
- Comment gérer une zone d'activités une fois toutes les parcelles vendues (seconde vie) ?
- Quel modèle de gouvernance ?
- Etc.

Par ailleurs cette analyse vous permettra par la suite d'être en capacité de mobiliser ou d'interroger les bons acteurs économiques au regard des différents projets territoriaux possibles.

Vous obtiendrez ces informations majoritairement grâce aux entretiens menés (cf. temps 2 : contexte économique général) ou en source ouverte depuis internet et les documents stratégiques existants.

# EXEMPLE

## La zone du Rival – Lafrançaise

- L'ensemble des parcelles est détenu par des acteurs privés, deux bâtiments actuellement à la vente :
  - Un bâtiment de 1000m<sup>2</sup> - 420 000€
  - Un bâtiment de 400m<sup>2</sup> - 215 000€
  - Prochainement probabilité d'un troisième 1000m<sup>2</sup> environ
- Il n'existe pas d'animation ni de gestion particulière de la zone

	CC Sud Quercy Lafrançaise	Lafrançaise	Acteurs privés
Propriétaire(s)			X
Gouvernance	X		
Animation	X		

*Malgré l'importance des emplois sur la zone pour le territoire, peu d'actions de promotion ou de valorisation de la zone sont possibles. Son emplacement peu stratégique et son absence de dynamisme entraînent les entreprises à partir vers Moissac, Castelsarrasin ou Montauban*

### Réflexe n°5 : Mener des entretiens qualitatifs

Il n'est pas nécessaire de rencontrer une multitude d'acteurs, l'objectif ici n'est pas de créer un dialogue territorial mais d'obtenir la bonne information sur le site. Ainsi un ou deux acteurs qualifiés peuvent vous apporter les réponses pertinentes.

## En conclusion

Ces quatre étapes terminées, vous avez maintenant à votre disposition de nombreux éléments d'analyse et de contexte économique et urbain.

Avant de passer à la deuxième phase – utilisation du référentiel –, nous vous proposons de réaliser une synthèse de ces éléments sous forme de matrice AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Cela vous permettra d'une part de vous approprier vos résultats et de les réinterroger, et d'autre part à les remettre en perspective avec les résultats issus du référentiel. En effet cette démarche se veut itérative, chaque phase est nécessaire, et ce sont bien ces pré-requis qui vous permettront d'utiliser le référentiel.

Enfin, au-delà de la démarche et de l'analyse économique stricto sensu des zones d'activités, nous espérons que cette phase d'analyse du contexte territorial vous apportera une nouvelle (différente) appréhension du territoire et du site. Ces réflexes et méthodes générales d'analyses économiques sur les territoires pourront vous être utiles dans d'autres situations que le projet de zone d'activités qui vous a fait ouvrir ce guide !

Pour la suite nous vous conseillons de mettre régulièrement à jour les informations recueillies sous forme de veille économique pour capitaliser votre travail mais aussi vous permettre d'optimiser vos analyses ultérieures.

## EXEMPLE

### La zone du Rival – Lafrançaise

#### FORCES

- Une grande entreprise motrice - Fauché
- Poids des emplois de la zone du Rival (39%) dans la CC Sud Quercy

#### FAIBLESSES

- Accessibilité et positionnement entre Moissac et Montauban
- Lisibilité et fonctionnement de la zone
- Animation et gestion peu développées

#### OPPORTUNITÉS

- Croissance de secteurs d'activités pouvant être stratégiques pour la zone sur le territoire (services techniques, construction, ...)
- Développement promotion et animation pour maintenir les activités

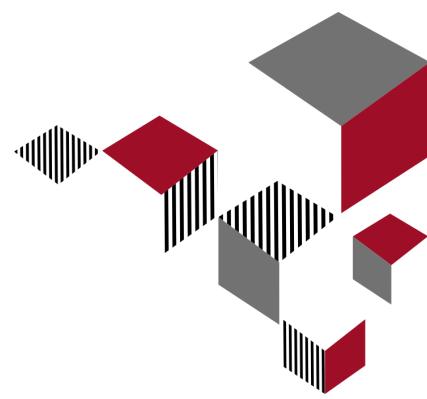
#### MENACES

- Déprise des activités productives
- Dépendance au groupe Fauché
- Départ de certaines activités notamment en bordure de la RD927

*Une zone d'activités tout à fait stratégique (masse critique, grands comptes, ...) pour le développement économique du territoire. Pour autant le départ d'activités, son vieillissement et sa localisation interrogent sa viabilité. Ses opportunités de développement tiennent à des actions nécessaires de promotion et de redynamisation.*

### Ce que l'on retient

L'analyse du contexte territorial, au-delà des réflexes et méthodes présentés, demande du bon sens et une certaine prise de recul sur les données : « que m'apporte cette information? Est elle utile, pertinente ? » Il s'agit de qualifier des informations choisies, et d'en tirer une analyse circonstanciée et dynamique plus que photographique.



**1 Les pré-requis**  
Préalables pour une  
approche économique

**2 Analyse des ZAE**  
Méthode pour l'utilisation  
du référentiel

**3 Enseignements**  
Fiabilisation et utilisation  
des résultats

Comment fonctionne le référentiel?

Comment prendre en compte les spécificités des ZAE

- a. Cas n°1 : extension ou requalification
- b. Cas n°2 : projet de création
- c. Présentation du référentiel
- d. Utilisation du référentiel

# Introduction

## Un référentiel...

Dans cette seconde phase nous allons nous concentrer sur l'utilisation du référentiel (cf. visuel ci-dessous).

Cet outil est le fruit d'une collaboration avec différentes DDT de Midi-Pyrénées et repose sur le principe d'une analyse multicritère des zones d'activités économiques.

Plus qu'un outil « automatisé », ce référentiel a surtout été pensé comme un accompagnement vous permettant de vous questionner tout au long de son utilisation.

## ... pour une analyse systémique

Ce référentiel fonctionne sous format EXCEL<sup>1</sup> autour de 8 thèmes, eux même composés de sous thèmes. Pour chaque sous-thème, nous avons développé des

indicateurs et critères d'évaluation vous permettant d'attribuer une note de 0 à 4, sur la base des données et informations recensées au cours de la partie 1. Enfin, chaque sous-thème dispose d'un coefficient, en fonction de son importance, de la typologie de zone, etc., permettant de renforcer ou au contraire de limiter leurs impacts.

Le résultat visuel prend la forme d'un graphique araignée (cf. visuel ci-dessous, sur lequel apparaît les notes attribuées à chaque thème ainsi qu'une représentation de la moyenne (standard) vous permettant de visualiser facilement les points forts/pistes d'amélioration de votre site, ou d'interroger vos résultats.

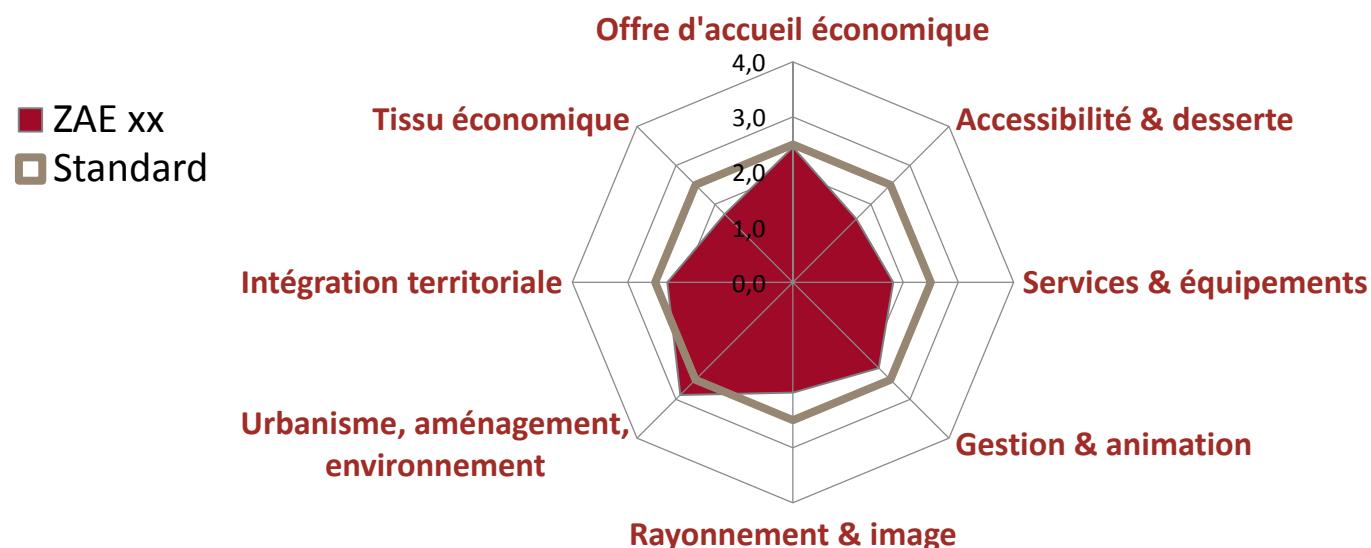
Ainsi cette phase a pour objectif de vous indiquer les bonnes pratiques d'utilisation de ce référentiel et ses précautions d'usages, les modifications possibles, la logique des coefficients, son utilisation

## Deux cas de figure

Devant la spécificité liée à un projet de création de zone d'activités, nous vous proposons deux approches différenciées : un cas général pour les extensions et requalifications et un cas spécifique pour les projets de création.

## Un typologie de zone d'activités

Enfin, pour affiner les résultats et coller à la réalité des zones d'activités, nous avons proposé une typologie reprenant les typologies (tertiaire, activité, mixte, ...) ainsi que le niveau dans l'armature urbaine (urbain, péri-urbain, rural,...).



### Une analyse multicritères

L'enjeu principal aujourd'hui n'est plus de créer des ZAE tout azimut ou de faire des requalifications limitées à la signalétique, au jalonnement et à la voirie (qui sont certes de réelles problématiques pour les entreprises) mais de passer à une gestion durable des sites d'activités qui prennent en compte de multiples critères :

- la question de la densité et des espaces partagés,
- des transports et services collectifs,
- les questions énergétiques,
- les équipements
- l'animation du site,
- des ressources humaines,...

<sup>1</sup> Référentiel sous format Excel et Libre Office téléchargeable sur le site intranet de la DREAL Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées ou en s'adressant aux DDT concernées

# a Cas n°1 : extension ou requalification

Dans ce premier cas général nous allons traiter des projets d'extension ou de requalification de zones d'activités. Avant de se lancer dans l'utilisation du référentiel, il convient de classer le site dans la bonne typologie.

Dans le cas d'une extension significative, nous vous conseillons de vous reporter au cas n°2.

## Quatre typologies majeures<sup>1</sup>...

Nous avons déterminé quatre grandes typologies de zones d'activités :

- **Les zones artisanat / industrie**
- **Les zones tertiaires**
- **Les zones mixtes**
- **Les zones logistiques**

Vous verrez dans le référentiel Excel que nous avons attribué des coefficients différents aux sous-thèmes en fonction de la typologie de zone.

Par exemple pour le sous-thème *Accès marchandises* (proximité des infrastructures de fret, etc.) le coefficient est de 0.1 pour une zone tertiaire alors qu'il est de 3 pour une zone artisanat / industrie et de 5 pour une zone logistique.

## ... et deux niveaux d'armature urbaine

Afin d'aller plus finement dans les catégories de zones d'activités, nous avons aussi défini deux niveaux d'armature urbaine afin de différencier les zones en milieu urbain /péri-urbain de celles en milieu rural.

En effet les problématiques et enjeux d'aménagement et de développement peuvent eux aussi différer en fonction de la localisation du site. Par exemple pour le sous-thème *Optimisation foncière* le coefficient est plus élevé pour les zones en milieu urbain / péri-urbain que celles en milieu rural.

### Le choix d'une typologie

Il ne sera pas toujours simple de choisir une typologie plutôt qu'une autre pour le site que vous étudierez. N'hésitez pas à échanger, à regarder les coefficients attribués, etc. avant de faire votre choix. Cette typologie et les coefficients proposés sont une base de réflexion, ils restent adaptables et évolutifs !

## EXEMPLE

### La zone du Rival – Lafrançaise

Dans notre exemple nous avons défini que ce site était une zone mixte de niveau 1 (milieu urbain / périurbain), car ses activités sont diverses (commerce, artisanat, services,...) et elle se trouve en périphérie directe de Lafrançaise

		Typologies			
		Artisanat industrie	Tertiaire	Mixte	Logistique
Armature urbaine	Niveau 1	Activités en milieu urbain / péri-urbain	Tertiaire en milieu urbain	Mixte en milieu urbain / péri-urbain	Logistique
	Niveau 2	Activités en milieu rural	Tertiaire en milieu péri-urbain	Mixte en milieu rural	

<sup>1</sup> Vous trouverez dans le glossaire en annexe le détail de chaque typologie de zone

# b Cas n°2 : projet de création de la zone

## Une logique de projection...

Dans le cas des projets de création de zone d'activités que l'on pourra vous soumettre, nous avons défini une approche différente. En effet, le référentiel, dans sa conception initiale, a bien pour objectif d'analyser (et de représenter) « les performances » d'un site existant. Ainsi dans le cas d'une création, nous vous proposons de mener une analyse supplémentaire avant d'utiliser le référentiel.

L'objectif de cette étape est d'être en mesure d'analyser le projet de zone d'activités au regard de ce qui existe déjà, et de questionner ainsi la pertinence du projet : est-ce nécessaire pour le territoire ? Cette nouvelle zone pourra t'elle devenir un véritable levier de développement économique pour le territoire ? Dans quelle mesure son intégration territoriale (complémentarité / concurrence) sera elle bénéfique au territoire ?

Ainsi plutôt que de répondre aux indicateurs du référentiel selon l'existant, il s'agit de se positionner dans une logique de projection et avoir ainsi un graphique représentant la « performance estimée » de la future zone d'activités économique.

## ... en trois étapes

### 1. Qualifier la typologie souhaitée de la zone d'activités économique cf. cas n°1 extension / requalification

### 2. Qualifier l'état de l'offre existante sur le territoire comparativement à une demande potentielle

Concernant l'analyse de l'offre; il vous faudra de nouveau rechercher des données sur les zones d'activités existantes et les projets en cours sur votre territoire d'étude (taux d'occupation, foncier disponible, offre neuve ou de seconde main,...). Vous trouverez ces données (atlas, cartographies, revue de projet, ...) sur les sites des conseils départementaux, CCI, des EPCI, etc., mais nous vous conseillons notamment de prendre en considération les zones d'activités à vocation similaire au projet étudié, mais aussi d'observer ce qui existe sur les territoires limitrophes (cf. la question des limites administratives pour les entreprises !). Il s'agit ici d'estimer dans quelle mesure votre projet de création s'intégrera en complémentarité ou au contraire en concurrence dans l'offre globale du territoire.

### 3. Etablir une première série de questionnements sur l'utilité pressentie de la ZAE

L'analyse des données vous permettra d'utiliser le référentiel avec en tête une réflexion liminaire sur l'utilité pressentie de la zone, et des données circonstanciées sur l'état de l'offre en zone d'activités du territoire.

Ainsi ces étapes vous permettront de remplir le référentiel dans une logique de projection, vous aidant à estimer la pertinence de ce projet pour le développement économique du territoire. Dans un second temps, ces questionnements associés aux

résultats du référentiel pourront aussi vous donner des pistes de réflexion ou des idées d'orientations – à creuser avec le système d'acteurs locaux - sur le futur développement dudit projet. Par exemple, votre analyse de l'offre existante montre un déficit de zones tertiaires de qualité, vous pourriez donc tenter d'orienter le projet de création en ce sens. Ou encore, vous observez que les services et équipements sont peu développés sur les zones du territoire, cela pourrait donc devenir un avantage comparatif pour la future zone !

### Le cas des très petites zones d'activités

Dans le cas de très petites zones d'activités, il peut être pertinent d'avoir aussi cette logique de projection. En effet certaines questions du référentiel peuvent parfois être inadaptées aux zones possédant peu d'entreprises et /ou d'emploi. Il s'agira ainsi de s'interroger sur un développement pertinent ou non de ce site.



CC by Marcus Spiske

## C

# Présentation du référentiel

## Visualisation du graphique

- ZAE xx
- Standard

- 1.1 Foncier disponible CT
- 1.2 Foncier disponible MT / LT (réserves foncières)
- 1.3 Immobilier disponible CT
- 1.4 Immobilier disponible MT (friches / sites valorisables)
- 1.5 Diversité des produits fonciers / immobilier (parcours résidentiel)
- 1.6 Prix en cohérence avec le marché

### Offre d'accueil économique

#### Tissu économique

- 8.1 Masse critique: marché et sous-traitants
- 8.2 Dynamique d'évolution
- 8.3 Structure économique
- 8.4 Effets d'écosystèmes

#### Accessibilité & desserte

- 2.1 Accès personnes: proximité des nœuds de communication et infrastructures
- 2.2 Accès marchandises: proximité infrastructures de fret
- 2.3 Desserte multimodale des sites

#### Intégration territoriale

- 7.1 Acceptation locale et soutien politique
- 7.2 Complémentarités et concurrences
- 7.3 Liens avec bassin d'emploi
- 7.4 Liens avec tissu d'enseignement supérieur / recherche
- 7.5 Gouvernance et modes opératoires

#### Services & équipements

- 3.1 Services aux entreprises mutualisés : PDE, déchets, entretien, gardiennage, gestion, RH, achats...
- 3.2 Equipements mutualisés: stationnements poids lourds, salles de conférence, show room...
- 3.3 Services aux employés: restauration, crèche, commerces, sports & loisirs...
- 3.4 Couverture Haut débit
- 3.5 Interface offre de site & offre du territoire

#### Urbanisme, aménagement, environnement

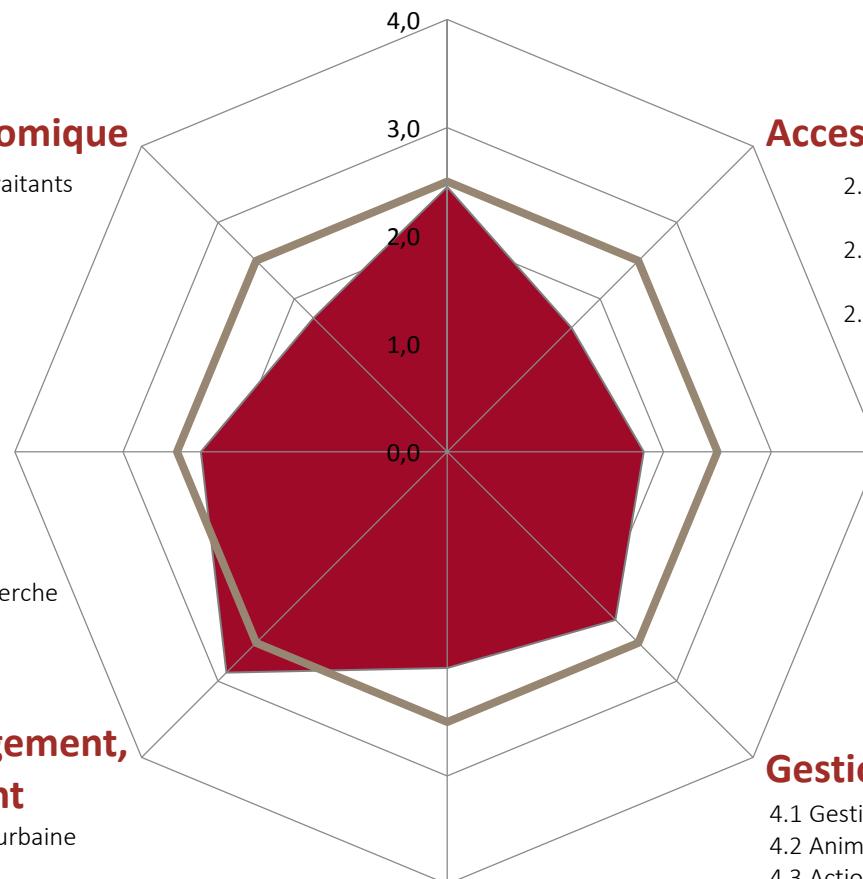
- 6.1 Qualité d'insertion paysagère et/ou urbaine
- 6.2 Optimisation foncière
- 6.3 Hiérarchisation trame viaire
- 6.4 Performance environnementale et énergétique

#### Gestion & animation

- 4.1 Gestion du site
- 4.2 Animation du réseau d'acteurs: club, mise en relation
- 4.3 Actions marketing

#### Rayonnement & image

- 5.1 Clarté du positionnement économique et ou fonctionnel
- 5.2 Effet d'adresse, rayonnement
- 5.3 Image urbaine / patrimoniale / architecturale / environnementale



#### Réflexe n°6 : Réinterroger

Nous allons maintenant voir comment s'utilise le référentiel. Avant d'attribuer les notes, nous vous conseillons de :

1. Relire l'ensemble des questions posées par chaque sous thème, et si nécessaire d'aller chercher des données complémentaires
2. Regarder et réinterroger (si nécessaire) les coefficients relatifs à la typologie de votre zone

**CHANGER** Attribuer les notes et générer le graphique

# 9 onglets

	Coef.	Actuellement			Données
		Standard	Note	Note coefficientée	
<b>1. Offre d'accueil économique</b>	<b>11,0</b>	<b>2,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>Données</b>
1.1 Foncier disponible CT	2	2,5		0	
1.2 Foncier disponible MT / LT (réserves foncières)	1	2,5		0	
1.3 Immobilier disponible CT	3	2,5		0	
1.4 Immobilier disponible MT (friches / sites valorisables)	1	2,5		0	
1.5 Diversité des produits fonciers / immobilier (parcours résidentiel)	3	2,5		0	
1.6 Prix en cohérence avec le marché	1	2,5		0	
<b>2. Accessibilité, desserte</b>	<b>3,1</b>	<b>2,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>Données</b>
2.1 Accès personnes: proximité des nœuds de communication et infrastructures	2	2,5		0	
2.2 Accès marchandises: proximité infrastructures de fret	0,1	2,5		0	
2.3 Desserte multimodale des sites	1	2,5		0	
<b>3. Services &amp; équipements</b>	<b>8,0</b>	<b>2,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>Données</b>
3.1 Services aux entreprises mutualisés : FDE, déchets, entretien, gardiennage, gestion, RH, achats	1	2,5		0	
3.2 Equipements mutualisés: stationnements poids lourds, salles de conférence, show room...	1	2,5		0	
3.3 Services aux employés: restauration, crèche, commerces, sports & loisirs...	1	2,5		0	
3.4 Couverture Haut débit	3	2,5		0	
3.5 Interface offre de site & offre du territoire	2	2,5		0	
<b>4. Gestion &amp; animation</b>	<b>7,0</b>	<b>2,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>Données</b>
4.1 Gestion du site	1	2,5		0	
4.2 Animation du réseau d'acteurs: club, mise en relation	3	2,5		0	
4.3 Actions marketing	3	2,5		0	
<b>5. Rayonnement &amp; image</b>	<b>0,0</b>	<b>2,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>Données</b>
5.1 Clarté du positionnement économique et du fonctionnel	3	2,5		0	

## Présentation de l'outil Excel

Maintenant que vous avez toutes les cartes en main – données d'analyse du territoire, typologie de zone d'activités, coefficients pertinents –, nous allons vous présenter l'outil Excel et son fonctionnement.

Ci-contre, un visuel des 9 onglets que contient l'outil et une explication de chacun.

Vous trouverez dans les pages suivantes une présentation détaillée de chaque onglet

Un onglet « Critères d'évaluation » qui définit les critères de notation pour chaque sous thème

Un onglet « Coefficient » à ne pas utiliser, qui indique les coefficients standards de chaque typologie de zone

Grâce à la réflexion effectuée précédemment sur la typologie de votre zone, utilisez l'onglet qui correspond à votre choix

# L'onglet *coefficient*

Typologie de la zone

Armature urbaine de la zone

Coef	Zone Tertiaire		Zone Industrielle		Zone mixte		Zone logistique
	Niv 1	Niv 2	Niv 1	Niv 2	Niv 1	Niv 2	Niv 1
<b>1. Offre d'accueil économique</b>	<b>11,0</b>	<b>11,0</b>	<b>13,0</b>	<b>10,0</b>	<b>13,0</b>	<b>10,0</b>	<b>10,5</b>
1.1 Foncier disponible CT	2	3	3	2	3	2	3
1.2 Foncier disponible MT / LT (réserves foncières)	1	2	3	2	3	2	3
1.3 Immobilier disponible CT	3	2	1	1	1	1	0,5
1.4 Immobilier disponible MT (friches / sites valorisables)	1	1	1	1	1	1	0,5
1.5 Diversité des produits fonciers / immobilier (parcours résidentiel)	3	2	2	1	2	1	0,5
1.6 Prix en cohérence avec le marché	1	1	3	3	3	3	3
<b>2. Accessibilité, desserte</b>	<b>3,1</b>	<b>6,1</b>	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>	<b>9,0</b>	<b>9,0</b>	<b>11,0</b>
2.1 Accès personnes: proximité des nœuds de communication et infrastructures	2	3	2	2	3	3	2
2.2 Accès marchandises: proximité infrastructures de fret	0,1	0,1	3	3	2	2	5
2.3 Circulation interne au site	1	3	3	3	4	4	4
<b>3. Services &amp; équipements</b>	<b>8,0</b>	<b>13,0</b>	<b>6,5</b>	<b>5,5</b>	<b>11,0</b>	<b>8,0</b>	<b>10,5</b>
3.1 Services aux entreprises mutualisés : PDE, déchets, entretien, gardiennage, gestion, RH, achat	1	3	2	2	3	2	3
3.2 Equipements mutualisés: stationnements poids lourds, salles de conférence, show room...	1	3	2	1	2	1	3
3.3 Services aux employés: restauration, crèche, commerces, sports & loisirs...	1	3	1	1	2	1	3
3.4 Couverture Haut débit	3	3	1	1	2	2	1
3.5 Interface offre de site & offre du territoire	2	1	0,5	0,5	2	2	0,5
<b>4. Gestion &amp; animation</b>	<b>7,0</b>	<b>4,0</b>	<b>5,0</b>	<b>2,5</b>	<b>7,0</b>	<b>5,0</b>	<b>4,0</b>
4.1 Gestion du site	1	2	2	1	2	2	2
4.2 Animation du réseau d'acteurs: club, mise en relation	3	1	1	0,5	2	1	1
4.3 Actions marketing	3	1	2	1	3	2	1

Le premier onglet vous présente les coefficients de sous-thèmes, permettant une hiérarchisation selon leur importance.

Cet onglet n'est globalement pas à modifier, il sert de base comparative à l'analyse (excepté dans le cas où vous ne trouvez pas les coefficients adaptés et que vous souhaitez les réinterroger).

Ces coefficients ont été établis sur la base d'expériences diverses d'analyse de zones d'activités, ainsi nous vous conseillons tout de même de toujours garder une version contenant les coefficients de base, qui peuvent s'appliquer dans la majorité des cas.

## Réflexe n°7 : Enregistrer sous

Nous vous conseillons pour chaque utilisation du référentiel de créer une nouvelle version de l'outil Excel en « l'enregistrant sous ». Cela vous permet d'avoir toujours à votre disposition une version vierge et non modifiée.

Exemple de hiérarchisation

## L'onglet *critères d'évaluation*

Pour chaque sous thème des critères d'évaluation et/ou indicateurs, vous aidant à attribuer vos notes. Ainsi ce deuxième onglet vous présente le critère d'évaluation de chaque sous-thème et leur définition. Cet onglet va vous aider à attribuer une note selon des critères qualitatifs et quantitatifs. L'onglet n'est pas à modifier, il vous servira simplement de guide méthodologique.

Thèmes et sous-thèmes	Critères d'évaluation	Données
<b>1. Offre d'accueil économique</b>  1.1 Foncier disponible CT	A titre indicatif, voir aussi en %age de la zone 0 = 0 hectares disponibles 1 = 0,1 à 2 hectares disponibles 2 = 2 à 5 hectares disponibles 3 = 5 à 10 hectares disponibles 4 = Plus de 10 hectares disponibles	
1.2 Foncier disponible MT / LT (réserves foncières)	A titre indicatif, voir aussi en %age de la zone 0 = 0 hectares disponibles 1 = 0,1 à 5 hectares disponibles 2 = 5 à 10 hectares disponibles 3 = 10 à 20 hectares disponibles 4 = Plus de 20 hectares disponibles	
1.3 Immobilier disponible CT	1 point par critère rempli : - Immobilier disponible - Diversité de l'offre - Disponibilité à la location et à la vente - Offre immobilière adaptée à la demande	
1.4 Immobilier disponible MT (friches / sites valorisables)	1 point par critère rempli : - Immobilier disponible - Diversité de l'offre - Disponibilité à la location et à la vente - Friches / sites valorisables	

# Les onglets d'analyse

Comme expliqué dans la présentation de l'outil, nous avons dupliqué autant d'onglets que de typologie de zones. Ainsi chaque onglet d'analyse comporte les coefficients associés au type de zone analysée.

Dans le cas d'une modification des coefficients, ils se mettront automatiquement à jour dans l'onglet correspondant. Par exemple, vous analysez une zone mixte de niveau 2 et vous avez réinterrogé et modifié certains coefficients, en vous rendant ensuite sur l'onglet « Zone mixte niv 2 », les coefficients auront été mis à jour selon vos modifications. (Nous vous conseillons tout de même de cliquer sur le bouton « Actualiser » au cas où la mise à jour ne se fasse pas automatiquement.)

Cet onglet d'analyse est celui dans lequel vous reporterez les notes attribuées, il est donc celui que vous aurez le plus à manipuler. Les notes sont comprises de 0 à 4 (cf. ci-contre)

## Grille d'évaluation des sites d'activités

Site: Zone xxx  
 Type: Zone tertiaire - Niveau 1  
 Date: xx/xx/xx

### Evaluation de 0 à 4:

- 0 Inexistant, médiocre
- 1 Déficient, faible
- 2 Correct, acceptable
- 3 Bon, satisfaisant
- 4 Excellent, remarquable

Note allant de 0 à 4  
pour les sous-thèmes

	Standard		Actuellement		Données
	Coef.	Standard	Note	Note coefficientée	
<b>1. Offre d'accueil économique</b>	<b>11,0</b>	<b>2,5</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	
1.1 Foncier disponible CT	2	2,5	1	2	Pas de foncier disponible
1.2 Foncier disponible MT / LT (réserves foncières)	1	2,5	1	1	Pas de réserves foncières
1.3 Immobilier disponible CT	3	2,5	1,5	4,5	2 bâtiments disponibles (1000m2 et 400m2)
1.4 Immobilier disponible MT (friches / sites valorisables)	1	2,5	1	1	Possibles friches à venir
1.5 Diversité des produits fonciers / immobilier (parcours résidentiel)	3	2,5	1	3	Offre foncière au départ
1.6 Prix en cohérence avec le marché	1	2,5	2	2	Prix en cohérence
<b>2. Accessibilité, desserte</b>	<b>3,1</b>	<b>2,5</b>	<b>1,2</b>	<b>1,0</b>	
2.1 Accès personnes: proximité des nœuds de communication et infrastructures	2	2,5	1	2	Axe viaire, pas de TC, pas de chemins
2.2 Accès marchandises: proximité infrastructures de fret	0,1	2,5	1,5	0,15	25mn de l'autoroute, 20mn de Montauban
2.3 Desserte multimodale des sites	1	2,5	1	1	Axes viaires

## d

# Utilisation du référentiel

## Remplir l'onglet d'analyse

### Réflexe n°8 : Ne remplir que les cases grisées

Nous avons volontairement grisé les cases que vous avez à remplir, les blanches ne doivent pas être modifiées car elles comprennent des données « fixes » (coefficient, calcul automatique de la note coefficientée, ...)

Attention à n'oublier aucune case, que ce soit pour les notes ou pour le nom, c'est ce qui permettra de générer le graphique correctement (légende et notes).

### Grille d'évaluation des sites d'activités

Site: Zone xxx  
 Type: Zone tertiaire - Niveau 1  
 Date: xx/xx/xx

Évaluation de 0 à 4:

- 0 Inexistant, médiocre
- 1 Déficient, faible
- 2 Correct, acceptable
- 3 Bon, satisfaisant
- 4 Excellent, remarquable

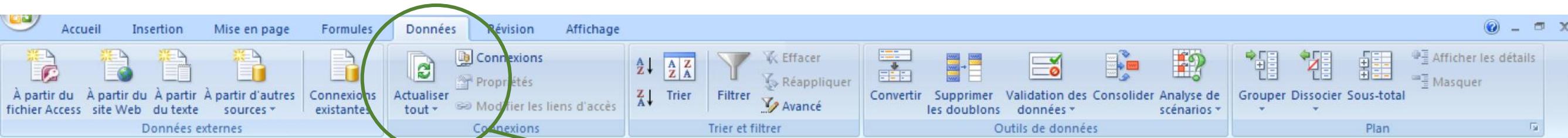
Note à mettre selon les données que vous avez recensées en phase 1.

Cases grisées à remplir grâce aux informations dont vous disposez :

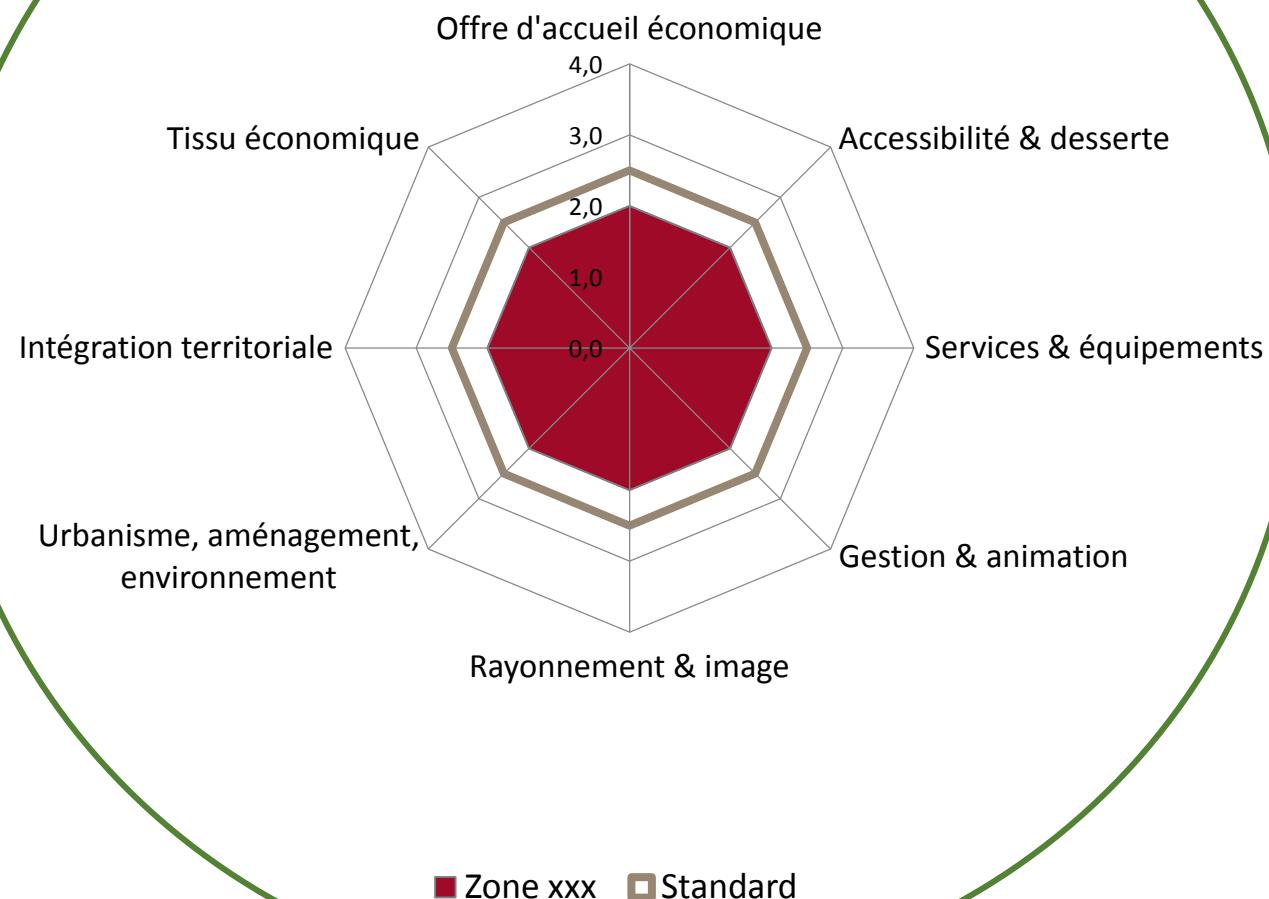
- Nom de la zone & Date
- Note
- Justification et données utilisées

	Coef.		Actuellement		Données
	Standard	Note	Note	Note coefficientée	
<b>1. Offre d'accueil économique</b>	<b>11,0</b>	<b>2,5</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	
1.1 Foncier disponible CT	2	2,5	1	2	Pas de foncier disponible
1.2 Foncier disponible MT / LT (réserves foncières)	1	2,5	1	1	Pas de réserves foncières
1.3 Immobilier disponible CT	3	2,5	1,5	4,5	2 bâtiments disponibles (1000m2 et 400m2)
1.4 Immobilier disponible MT (friches / sites valorisables)	1	2,5	1	1	Possibles friches à venir
1.5 Diversité des produits fonciers / immobilier (parcours résidentiel)	3	2,5	1	3	Offre foncière au départ
1.6 Prix en cohérence avec le marché	1	2,5	2	2	Prix en cohérence
<b>2. Accessibilité, desserte</b>	<b>3,1</b>	<b>2,5</b>	<b>1,2</b>	<b>1,0</b>	
2.1 Accès personnes: proximité des nœuds de communication et infrastructures	2	2,5	1	2	Axe viaire, pas de TC, pas de chemins
2.2 Accès marchandises: proximité infrastructures de fret	0,1	2,5	1,5	0,15	25mn de l'autoroute, 20mn de Montauban
2.3 Desserte multimodale des sites	1	2,5	1	1	Axes viaires

# Génération du graphique



## Analyse Zone tertiaire - Niveau 1



3

Après avoir placé vos informations et mis les notes, appuyer sur le bouton « Actualiser », dans l'onglet « Données », pour modifier le graphique

4

Après avoir effectué cette manipulation, votre graphique va se dessiner laissant apparaître l'analyse de votre zone (rouge) ainsi que la représentation « Standard » de la moyenne (taupe).

Vous disposez maintenant d'une seconde représentation de votre zone d'activités qui vous permettra d'identifier les axes de développement et d'amélioration. Cette nouvelle représentation, plus graphique, vous apporte un second regard sur la zone d'activités, suite à celui issu de la matrice AFOM en phase 1, qui pourra ensuite continuer à être complétée en phase 3, selon notre démarche itérative.



# EXEMPLE

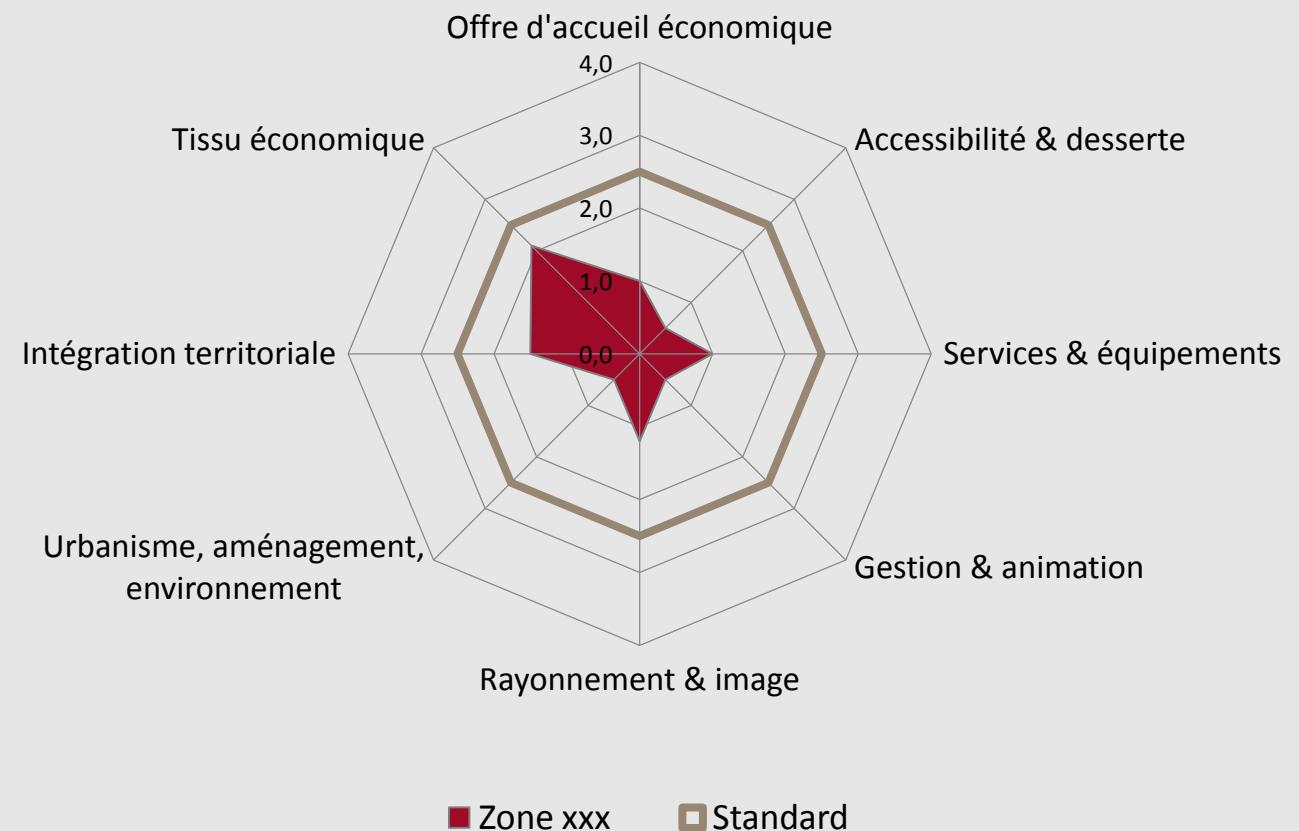
## La zone du Rival – Lafrançaise

### Synthèse

Une zone qui bénéficie de la présence du groupe Fauché, lui garantissant une certaine masse critique (tissu économique) mais aussi une importance stratégique pour la Communauté de Communes et une bonne intégration territoriale. Pour autant elle apparaît fragile sur les aspects accessibilité, gestion et aménagement; axes d'amélioration prioritaires pour la viabilité future de la zone.

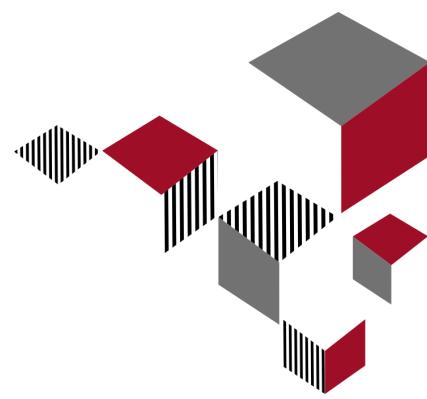
Sa pérennité et son développement reposent notamment sur la présence du groupe Fauché, pourvoyeur d'image et d'emploi. Comment capitaliser sur ces atouts et développer un écosystème durable autour de ces activités ?

### Analyse Zone tertiaire - Niveau 1



#### Ce que l'on retient :

L'utilisation du référentiel nécessite en amont de réinterroger les coefficients, et de collecter les bonnes informations au cours de la phase 1. Plus un guide d'accompagnement qu'un outil automatisable, les résultats issus du référentiel doivent vous permettre de vous interroger sur la pertinence et l'intégration d'un projet de zone d'activités sur un territoire. Par la suite ils vous permettront d'initier des échanges et des réflexions avec les acteurs locaux.



**1 Les pré-requis**  
Préalables pour une  
approche économique

**2 Analyse des ZAE**  
Méthode pour l'utilisation  
du référentiel

**3 Enseignements**  
Fiabilisation et utilisation  
des résultats

Ces représentations me conviennent-elles?

Que faire de ces résultats?

# Fiabilisation et utilisation des résultats

## Une phase de fiabilisation...

Maintenant que vous disposez d'une analyse du contexte territorial et d'une représentation graphique des atouts et pistes d'amélioration de la zone d'activités étudiée, il convient de prendre un temps de recul et de se poser quelques questions complémentaires.

Tout d'abord est-ce que cette représentation me convient ? Est-ce plausible, représentatif ? En effet il se peut que la représentation graphique ne corresponde pas ou peu à la réalité ou à votre vision. Dans ce cas, il convient de réutiliser les problématiques et questionnements apportés par les deux étapes précédentes pour alimenter la réflexion, ne pas hésiter à repenser ou à interroger les notes, indicateurs et coefficients (sous / surestimation possible).

Nous vous conseillons aussi de confronter cette analyse à des tierces personnes en interne qui peuvent apporter un regard neuf, dans une logique de travail collaboratif mais aussi de fiabilisation. A la suite de ces ré-interrogations et nouvelles perspectives, il vous est tout à fait possible de réitérer l'étape 2 si nécessaire et d'ajuster ainsi les notes et coefficients à votre représentation.

## ... pour ouvrir le dialogue

Une fois que vous aurez la conviction de vous poser

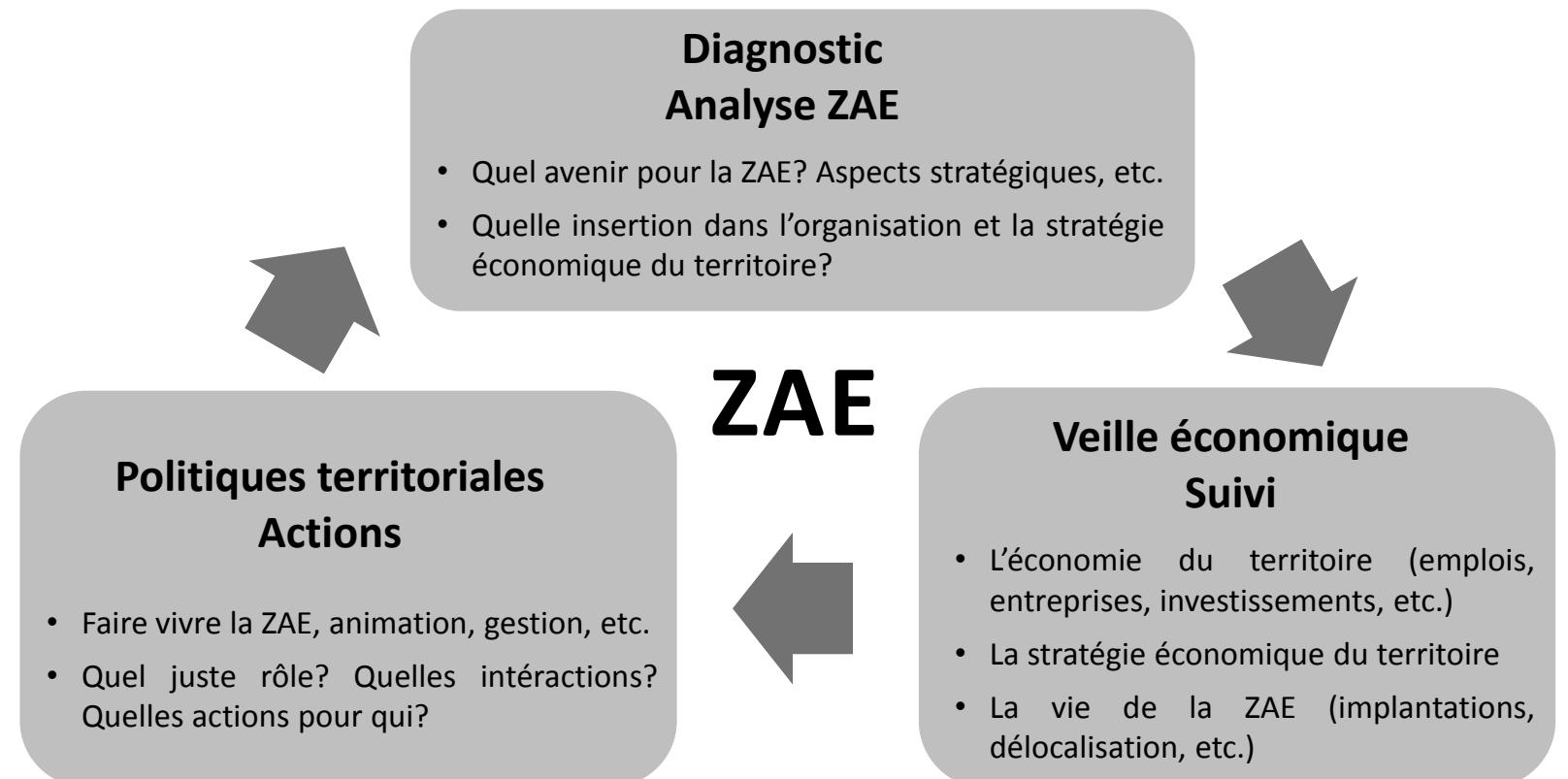
les bonnes questions, il s'agira d'utiliser ces résultats comme support en externe, en « mode projet », qui vous permettra de faire avancer les réflexions, mais aussi d'engager le dialogue avec les différents acteurs territoriaux.

Ces résultats peuvent vous servir de base d'échanges pour faire de la zone d'activités le bon levier de développement économique, mais aussi de mise en cohérence de la stratégie de développement économique par rapport aux zones d'activités économiques.

Pour conclure, ce guide pourra vous permettre de mener un travail de veille, d'analyse et de suivi de la zone d'activités, et plus globalement du développement économique d'un territoire.

## La ZAE dans son système économique

L'analyse de ZAE telle que nous l'avons décrite dans ce guide, n'est pour nous qu'une des étapes d'un processus qui doit vous permettre de connaître les ZAE, de les remettre dans leur contexte territorial, et de définir les rôles et actions à mettre place par l'ensemble du système territorial. Un processus dont les informations doivent être régulièrement remis à jour pour suivre l'évolution économique de la ZAE, du territoire et de leurs complémentarités.



# Pour aller plus loin

## Du projet de ZAE...

La zone d'activités est l'un des outils du développement économique du territoire. C'est un marqueur fort et tangible de la politique économique car elle génère image et rayonnement et peut constituer un lieu de cristallisation de bonnes pratiques à promouvoir (mode de gestion, immobilier, densification, enjeux environnementaux,...).

Elle n'est pour autant pas l'alpha et l'oméga du développement économique qui se produit ailleurs et sous d'autres formes. Comment donc articuler le projet de zone d'activités économique avec les autres outils des collectivités territoriales en faveur du développement économique? Il est ainsi nécessaire d'avoir une double approche des ZAE en considérant l'objet spécifique et ses enjeux propres d'une part, et son intégration au sein du territoire d'autre part.

Le succès d'une zone d'activités réside notamment dans son adéquation avec les besoins des utilisateurs finaux, à savoir les entreprises. Ainsi la construction du projet économique d'une ZAE doit s'appuyer sur une analyse et la bonne compréhension :

- Du tissu économique local
- Des dynamiques macroéconomiques et des développements tendanciels des secteurs d'activités ciblés
- Des besoins des acteurs locaux
- De la concurrence
- Des dynamiques du marché immobilier et des facteurs d'attractivité

Ces différents facteurs de succès dessinent bien en filigrane l'importance de l'environnement de la ZAE, du territoire dans lequel elle se situe. Et c'est bien toute l'ambition de ce guide que de vous donner ces quelques clés de compréhension pour aller au-delà de l'analyse urbanistique et réglementaire et vous permettre d'interroger et de replacer le projet de ZAE au sein d'un projet de territoire.

## ... au projet de territoire

Les territoires étant aujourd'hui portés par leur attractivité et leur dynamisme propre, l'offre de site d'accueil économique devient dès lors une réponse déterminante pour l'économie locale. Sans stratégie globale dans laquelle s'intègre un projet de ZAE, les sites d'accueil économique sont souvent peu adaptés : zones vieillissantes, services non adaptés au besoin, aménagements obsolètes,... La compétition infrarégionale mène fréquemment à la création de zones peu qualitatives, mal insérées dans leur environnement et consommatrice d'espaces.

Ainsi au-delà de l'analyse de la zone d'activités en tant que telle, il s'agit de définir et de mettre en place une stratégie de développement économique qui permette de dresser un cap, de mettre en cohérence l'ensemble des zones d'activités du territoire pour faire résonance avec un territoire élargi et fédérer l'ensemble des parties prenantes sur des objectifs communs de développement du territoire. Cette stratégie peut alors s'incarner dans la mise en place d'un Schéma d'Accueil des Entreprises, qui permettra

alors de mieux calibrer l'ensemble des projets de zones d'activités économiques.

### Le schéma d'accueil des entreprises

Le SAE doit être pensé comme un véritable outil de planification, au service d'une mise en cohérence des stratégies territoriales à l'échelle choisie. C'est le moyen de mieux articuler ambition économique, stratégie foncière et développement urbain avec deux objectifs principaux :

- Permettre au territoire de disposer d'une offre d'accueil économique adaptée aux besoins et critères d'implantation des entreprises... d'aujourd'hui et de demain.
- Gérer la complexité inhérente à ce type de démarche (process multi-acteurs, étendue du périmètre...) en apportant une réponse globale et concertée du territoire.

Véritable outil d'anticipation et de concertation, le SAE doit permettre de répondre aux enjeux d'un territoire qui doit concilier plus qu'ailleurs excellence et développement durable :

- en s'adaptant aux besoins des utilisateurs actuels et futurs
- en apportant une réponse globale aux problématiques de développement économique du territoire.



# Annexes

**Les typologies de zones d'activités**

**Les bases de données**

**Le détail des sous-thèmes**

**Représentation schématique de l'ensemble de la démarche**

**Cartographie des 14 zones sélectionnées pour l'étude**

# Les typologies de zones d'activités

**Ce lexique reprend les définitions génériques que nous entendons pour chaque typologie de zone.**

## **Zone Artisanat / Industrie :**

Zone constituée à majorité d'activités artisanales et / ou industrielles. Les locaux et l'organisation de la zone sont eux aussi spécifiques à ce type d'activité (village d'artisans, locaux industriels, voies / stationnement poids lourds, etc.). Les formes les plus communes sont les zones industrielles (industrie lourde) et les parcs d'activités.

## **Zone Tertiaire :**

Zone constituée d'activités tertiaires et de locaux dédiés (bâtiments tertiaires). On retrouve dans cette catégorie les business parks, les quartiers d'affaires et les parcs technologiques.

## **Zone Logistique :**

Zone dédiée à l'accueil d'activités et / ou de plateformes logistiques

## **Zone Commerciale :**

Zone dédiée aux activités commerciales

## **Mixité des activités :**

Nous entendons la mixité au sens de mixité fonctionnelle. C'est-à-dire que chacune de ces typologies a une fonction différente, des activités différentes et nécessitent des organisations différentes. Cette mixité peut être positive, lorsqu'elle est organisée et que les activités présentes sur la zone ne se gênent pas. Au contraire, elle peut être négative lorsqu'il y a conflit d'usage, que des fonctions différentes sont trop proches (ie. activités industrielles et commerces: des camions de fret circulent sur les mêmes voies que les particuliers allant dans la zone commerciale, des émanations induites par l'activité industrielle sont respirées par des particuliers, etc.). Il n'y a pas de « règle » à proprement parler au sujet de la mixité, il s'agit d'avoir une zone qui fonctionne, qui ne gêne aucune activité et qui ne met en danger personne.

Les définitions suivantes se rapportent uniquement à la présente étude; il s'agit de préciser comment ont été qualifiées et décrites les zones d'activités analysées.

## **Milieu urbain :**

Ont été considérées comme étant en milieu urbain les zones situées à proximité immédiate ou à l'intérieur des centralités urbaines, quelle que soit leur échelle.

## **Milieu périurbain :**

Les zones qui ont été considérées en milieu périurbain sont situées dans des espaces urbanisés pour partie seulement, souvent de façon peu dense mais où la fonction dominante n'est plus l'agriculture. L'habitat plus ou moins diffus est une des occupations principales de ce milieu périurbain.

## **Milieu rural :**

Les zones qui ont été considérées en milieu rural sont situées dans des espaces très peu urbanisés où la fonction dominante reste l'activité agricole ou forestière; cette classification n'exclut pas une proximité relative à un bourg centre.

# Les bases de données

## Emploi privé et graphiques : l'URSSAF

### La base de donnée de l'URSSAF :

- Effectifs et établissements privés année par année entre 2008 et 2014
- Répartition des activités par codes NAF = analyse sectorielle. C'est-à-dire que tous les emplois d'un établissement enregistré sous un code seront comptabilisés sous ce même code (ie. les emplois comptables d'un grand groupe industriel sont comptés comme industriel par exemple).
- Base de données « Emploi, masse salariale et nombre d'établissements du secteur privé, données annuelles, onglet « Observatoire économique - données statistiques » sur le site de l'ACOSS.

### Données comprises dans les bases :

- Les établissements employeurs du régime général exerçant leur activité en France (métropole et Dom) qui déclarent aux Urssaf leurs cotisations sociales, les différentes assiettes salariales (plafonnée, déplafonnée, CSG) donnant lieu à cotisations ou à allègements, ainsi que leurs effectifs salariés.
- Ces séries recensent les établissements employeurs du secteur privé et l'effectif salarié associé au 31/12.
- Seules les entreprises possédant au moins un salarié sont dénombrées => pas d'auto-entrepreneurs
- Le champ couvre l'ensemble des cotisants du secteur concurrentiel qui comprend tous les secteurs d'activités économiques

### Données non comprises dans la base :

- Les administrations publiques, l'éducation non marchande (établissements d'enseignement relevant de l'Etat ou des collectivités locales), la santé non marchande et l'emploi par les ménages de salariés à domicile.
- Pour le secteur de l'agriculture, la branche du recouvrement n'a qu'une couverture marginale par rapport à la Mutualité Sociale Agricole (MSA). Cette dernière est présente également dans le domaine des industries agroalimentaires (IAA), du commerce de gros et des services financiers, pour lesquels la couverture des Urssaf n'est donc pas totale.

## Emploi total et population : l'INSEE

Dans la catégorie « données locales », vous pourrez trouver de nombreuses données territoriales, à différentes échelles :

### Des bases de données téléchargeables sous format Excel.

Chaque base de données correspond à un thème choisi (parfois possibilité d'avoir les indicateurs du thème sélectionné pour plusieurs années)

### Le tableur exporté comprend:

- Une feuille avec les indicateurs par commune
- Une feuille avec la BDD par arrondissement
- Une feuille expliquant l'ensemble des variables présentes dans la BDD
- Une feuille « documentation » avec des définitions, des conseils d'utilisation...

### Les thèmes principaux sont (ils sont ensuite divisés en sous-thèmes):

- Agriculture
- Economie
- Enseignement – éducation
- Entreprises
- Travail - Emploi
- Population
- Territoire
- Etc.

La base de donnée emplois de l'INSEE est une analyse fonctionnelle, contrairement aux bases URSSAF sectorielles. C'est-à-dire que les emplois sont comptabilisés par catégorie d'emploi, indépendamment de l'employeur (ie. Les emplois comptables d'un grand groupe industriel sont comptés comme emplois comptables – services supérieurs VS sous le secteur NAF de l'industrie dans la base de données URSSAF).

# Le détail des sous-thèmes

## 1. Offre d'accueil économique

### 1.1 Foncier disponible à court terme

Pose la question du foncier immédiatement disponible (ou très rapidement), soit la capacité de la zone d'activités à répondre positivement à des demandes d'implantation et ce dans le temps de l'entreprise. Il est intéressant d'observer cette données en valeur, mais aussi en pourcentage de la zone.

### 1.2 Foncier disponible à moyen terme / long terme

L'idée est sensiblement la même, elle questionne la disponibilité du foncier, mais cette fois ci plus dans le sens des opportunités futures de développement, soit la question des réserves foncières à un horizon de plus de cinq ans.

### 1.3 Immobilier disponible court terme

Dans le même sens que pour le foncier, on va ici s'interroger sur l'immobilier immédiatement disponible, ici ce ne sont pas seulement les m<sup>2</sup> disponibles qui vont nous intéresser, mais aussi la disponibilité à la location et à la vente et la qualification de l'offre au regard de la demande.

### 1.4 Immobilier disponible moyen terme / long terme

A horizon plus de cinq ans, on se pose les mêmes questions qu'à court terme, en termes de disponibilités futures, de diversité de l'offre, mais aussi on peut s'interroger sur la seconde vie des produits immobiliers de la zone, soit la question des friches et sites valorisables.

### 1.5 Diversité des produits fonciers et immobiliers

Ce sous-thème permet de qualifier la diversité des produits, soit la possibilité pour une entreprise de réaliser sur site un parcours résidentiel complet : pépinière, hôtel d'entreprise, village PME/PMI/Artisans, offre foncière.

### 1.6 Prix en cohérence avec le marché

Enfin on se pose la question du prix et son positionnement par rapport au marché local, il s'agit de savoir si ces prix sont attractifs ou au contraire pénalisant dans la décision d'implantation des entreprises. Vous pourrez trouver les prix de marché assez facilement sur les sites des opérateurs immobiliers (Jones Lang Lasalle, DTZ, BNP Real Estate, CBRE, ...) ou via vos partenaires institutionnels (collectivités, CCI, ...).

## NB

Sur les questions de foncier disponible, nous avons mis des références en valeur pour vous donner une idée générale de ce que peut représenter peu ou beaucoup de foncier disponible. Pour autant nous conseillons fortement de regarder aussi ce que cela représente en pourcentage de la zone. Malgré tout, même si 1 hectare peut être beaucoup pour une zone d'activités de petite taille (autour de 10 hectares), cela sera toujours une valeur assez faible pour l'implantation d'entreprises !

Par ailleurs, la typologie de zone joue aussi beaucoup dans ce que représente « beaucoup » de foncier disponible, pour une zone tertiaire, moins de foncier sera nécessaire que sur une zone d'activités pour accueillir le même nombre d'emplois, c'est pourquoi les coefficients sont très faibles sur ces sous thèmes pour les zones tertiaires .

## 2. Accessibilité et desserte

### 2.1 Accès personnes : proximité des nœuds de communication et infrastructures

Ce sous-thème interroge l'accès des personnes : employés, clients, ... On va donc réfléchir d'une part aux infrastructures types cheminements piétons, voies douces, plateforme de covoiturage, mais aussi les espaces de stationnement et d'autre part la question des transports en commun : nombre, cadencement, infrastructures, ... En fonction du nombre d'employés sur site ou des flux de personnes (3-8, clientèle, représentation, ...) ce sous-thème pourra prendre plus ou moins d'importance.

### 2.2 Accès marchandises : proximité des infrastructures de fret

Ici nous nous questionnons sur les accès marchandises. Nécessairement, ce sous-thème sera pondéré très différemment en fonction de la typologie de zones d'activités. Ainsi on va qualifier la proximité (à environ 15mn) des différentes infrastructures de fret, soit les axes viaires d'importance (autoroute, route nationale, ... qui permettent aux camions d'accéder facilement à la zone), les gares de fret, les zones portuaires et les aéroports.

### 2.3 Desserte multimodale des sites

En plus des notions d'accessibilité des personnes et marchandises, nous allons aussi questionner la multi modalité des sites, sous-thème qui revêt une importance grandissante au regard des problématiques environnementale et de gestion du dernier kilomètre. Ainsi on va regarder si la zone est desservie par la route (axes viaires), le fer, l'eau et les voies douces.

## NB

Concernant l'accessibilité, nous avons utilisé le terme « axe viaire d'importance » comme critère d'évaluation. Nous avons volontairement gardé ce terme peu précis pour vous laisser une marge d'adaptabilité. En effet si le site est situé en milieu urbain ou périurbain, l'axe viaire d'importance attendu par les entreprises sera une autoroute ou une route nationale de grande envergure. A l'inverse si le site est situé en milieu rural, l'entreprise recherchera des routes nationales voire départementales. Ce qu'il est important de garder en tête, c'est que ces sous-thèmes et leurs critères d'évaluation doivent être regardés avec un certain recul et du bon sens, plus que de simples notes préétablies.

## 3. Services et équipements

### 3.1 Services aux entreprises mutualisés

On entend par services aux entreprises tout ce qui est PDE, gestion des déchets, entretien du site, gardiennage, services administratifs (gestion, RH, achats, ...). Ces services peuvent être des motifs d'implantation forts pour certaines entreprises qui n'ont pas forcément les moyens de se les offrir en propre. Ainsi on va questionner le nombre de services mutualisés existants.

### 3.2 Equipements mutualisés

Ici on parle des équipements mutualisés (ce qui relève des infrastructures, du « hard », au contraire des services, du « soft »). Ainsi de la même manière on va questionner le nombre d'infrastructures mutualisées à disposition des entreprises sur le site soit les salles de conférence, les show rooms, les zones de stationnement poids lourds, les quais ou pistes de vol, etc.

### 3.3 Services aux employés

Il va être ici question de se concentrer sur les services dédiés aux employés, qui prennent de l'importance lorsque la zone se situe en milieu rural ou péri-urbain. On entend par services aux employés : hôtellerie, restauration, crèches, commerces, équipements culturels ou de loisirs. Il n'est pas nécessaire que ces services soient directement sur la zone, on questionne ici leur existence à proximité (soit environ 15 minutes).

### 3.4 Couverture haut débit

A l'heure du tout numérique, la question du haut débit ne peut plus se poser comme un service aux entreprises comme un autre, mais bien comme un sous-thème à part, fort motif d'implantation des entreprises. Ainsi on va s'interroger sur la couverture numérique : ADSL, Haut débit, Fibre, ...

### 3.5 Interface offre de site et offre du territoire

Nous avons ajouté ce dernier sous-thème afin de qualifier dans quelle mesure ces services et équipements s'intègrent bien à l'environnement territorial. En effet il s'agit ici de s'interroger sur les possibles mises en concurrence d'offres entre la zone d'activités et les zones à proximité ou centre villes. Par exemple si une zone, qui se situe à proximité d'un centre ville, développe sa propre offre de commerce de proximité, cela pourra très vite pénaliser les commerces de centre-ville. Il s'agit donc d'évaluer la complémentarité des différentes offres de services et équipements sur le territoire.

## 4. Gestion et animation

### 4.1 Gestion du site

Ce sous-thème évalue les actions de gestion de la zone qui existent. Par exemple on va regarder si la gestion intègre les besoins des entreprises dans ses actions, si elle dispose d'un référent sur place, si elle ne se cantonne pas à une gestion foncière et immobilière, ... mais cherche à créer les conditions nécessaires au bon développement de la zone, et enfin si on perçoit des modes de gestion innovants.

### 4.2 Animation du réseau d'acteurs

Ici on va regarder dans quelle mesure des actions d'animation existent et sont pertinentes, tournées vers les besoins exprimés des entreprises, à savoir si des événements sont organisés sur place, si il existe un club ou un réseau des entreprises qui se regroupent et échangent ou encore si le site cherche à créer des passerelles avec des organismes (cluster, associations, ...) ou des entreprises extérieures. L'idée est vraiment de voir si les animations sont réellement au service des entreprises et cherchent à créer un environnement propice à leur développement et / ou à des fertilisations croisées.

### 4.3 Actions marketing

Enfin on va observer si il existe des actions de marketing et de promotion du site, voir dans quelle mesure la zone est vendue à l'extérieur. Ainsi on va pouvoir regarder si il existe déjà une stratégie ou au moins une réflexion sur un positionnement pour la zone qui soit clair et affiché (ie. la zone artisanale dédiée aux acteurs locaux ou encore la zone d'excellence pour les systèmes embarqués, etc.). Ensuite observer quelles sont les politiques de marketing, communication et promotion existantes et qualifier leur cohérence.

## NB

A la différence du thème 5. *Image et Rayonnement*, nous allons ici qualifier ce qui relève des actions de gestion et / ou d'animation, mais pas des résultats sur l'image ou le rayonnement traité dans un second temps. Il ne s'agit pas d'évaluer les actions menées et leurs résultats mais de s'interroger sur leur existence. Ainsi si on observe un thème *gestion & animation* bien noté et un thème *image et rayonnement* faible, on pourra s'interroger sur la pertinence des actions.

## 5. Rayonnement et image

### 5.1 Clarté du positionnement économique et / ou fonctionnel

Par positionnement économique on entend des éléments de stratégie économique type : objectifs de la zone, ambition, cibles, ... Par exemple un positionnement économique clair pourrait être : une zone d'activités industrielle, dédiée aux grandes industries, à rayonnement régional, spécialisée dans le domaine de l'énergie quelle que soit le secteur applicatif (automobile, agro-alimentaire, médical, ...). Par positionnement fonctionnel, nous entendons une prise de position claire sur les fonctions autorisées dans la zone : tertiaire, commerce, industrie, ... Ainsi un positionnement fonctionnel clair pourrait être : la zone est séparée en trois espaces distincts permettant une mixité d'activités opérantes, c'est-à-dire que la présence de différentes activités ne crée pas de conflits d'usage. Ainsi on cherche ici à évaluer si les positionnements économiques et / ou fonctionnels sont existants, flous, opérants ou générateurs de développement.

### 5.2 Effet d'adresse, rayonnement

Il s'agit ici de qualifier le rayonnement du site; la zone est-elle connue, reconnue ? Si oui pour quels aspects ? Quelles entreprises est-elle en capacité d'attirer ? Ainsi on va se concentrer sur les échelles de rayonnement, à savoir du local aux groupes internationaux, mais aussi qualifier la présence ou non d'une vitrine sur internet (site dédié, page sur un site de zones d'activités, etc.).

### 5.3. Image urbaine / patrimoniale / architecturale / environnementale

C'est autant l'image que la réalité de la prise en compte de ces éléments qui doit être évaluée. L'existence de cahier de prescriptions urbaines, architecturales et environnementales, l'utilisation après requalification de bâtiments existants, le traitement attendu des limites des lots et l'organisation du bâti sur les parcelles privatives sont autant d'éléments qui contribuent à une qualité générale de la zone, sans pour autant gêner la fonctionnalité des espaces. Une architecture soignée, contemporaine et adaptée aux fonctions des bâtiments est aussi un gage de qualité pour l'ensemble de la zone.

## NB

En parallèle au thème 4 *gestion & animation*, ce thème ci évalue bien les notions de rayonnement et d'image de la zone, qui peuvent parfois être indépendants d'actions de gestion ou de marketing, mais relever seulement d'un effet d'adresse, ou à l'inverse cette image pourra parfois être le résultat construit d'actions précises et déterminées en amont. Ainsi on cherche véritablement à évaluer l'image du site : est-elle positive ou non ? A quelle échelle rayonne-t-elle ?

## 6. Urbanisme, environnement et aménagement

### 6.1 Qualité d'insertion paysagère et/ou urbaine

Plus que « l'insertion » proprement dite, ce sous-thème doit éclairer la prise en compte des liens au site qu'il soit naturel, agricole ou urbain. Ainsi, les liens fonctionnels (voie secondaire, chemin piéton/vélo mais aussi réseaux divers...), les éléments structurants du paysage qui jouent un rôle fondamental pour l'environnement (relief, réseau végétal comme les haies, les boisements, le réseau hydrographique avec les mares, les ruisseaux ou les fossés) sont des indicateurs de cette prise en compte.

### 6.2 Optimisation foncière

La question du foncier est délicate car elle nécessite une programmation et une anticipation de la part du maître d'ouvrage afin d'éviter à la fois rétention et spéculation foncière mais aussi déprise agricole et pression urbaine. L'optimisation foncière trouve son équilibre entre un usage rationnel des espaces (découpage parcellaire, taille et répartition des lots privés) et la nécessaire vision à moyen et long termes des besoins futurs (extensions d'activité, réorientation, requalification...). La modularité des espaces aménagés pour la zone d'activités (notamment le phasage envisagé) constitue un sous-thème à prendre en compte.

### 6.3 Hiérarchisation trame viaire

Les voiries, leurs caractéristiques (plantées, nature du revêtement, équipements en termes de réseaux) et leur adaptation aux fonctions de desserte (poids-lourds, véhicules légers, piétons/vélos...) et plus généralement aux usages attendus sont des éléments qui participent à la qualité et à la hiérarchie de la trame viaire qui gagne toujours à être connectée au mieux à l'environnement général de la zone (raccord au réseau de desserte, absence d'impasse souhaitable).

### 6.4 Performance environnementale et énergétique

Le traitement de cette thématique concerne la zone dans son ensemble mais également l'aménagement individuel des lots. En ce qui concerne l'aménagement global de la zone, la prise en compte de l'environnement avant aménagement lié à la zone est à considérer (préservation de la végétation existante -haie, alignement d'arbres existants, espaces humides éventuels, respect du relief...) ainsi que les moyens mis en œuvre pour le préserver. La gestion du pluvial notamment (noues paysagères, bassin de rétention paysager...) constitue un point sensible, sur les espaces publics ou communs comme sur les parcelles privées au niveau des espaces de stationnement par exemple (plantations, traitement des sols, des limites et des accès, limitation de l'imperméabilisation des sols).

La mise en place de services collectifs comme la gestion des déchets ou la création d'un réseau de chaleur est évidemment dépendant de la nature des activités accueillies et de leurs capacités à profiter de tels services.

## 7. Intégration territoriale

### 7.1 Acceptation locale et soutien politique

Il s'agit ici d'évaluer dans quelle mesure la zone est acceptée localement (absence de nuisances aux habitants, ou nuisances acceptées, soutiens, ...) et bénéficie d'un soutien politique (financement, promotion, ...). En effet ces deux éléments sont importants pour la viabilité et le bon développement d'une zone, un site soutenu pourra plus facilement opérer des requalifications par exemple.

### 7.2 Complémentarités et concurrences

Par complémentarité, nous entendons les liens développés avec le territoire, c'est-à-dire est-ce que le site est connecté au tissu économique local (activités, secteurs, produits, services, ...) ? On va chercher à savoir dans quelle mesure la zone s'intègre au développement local, si elle y participe. En parallèle la question de la complémentarité amène celle de la concurrence, en effet une zone bien complémentaire à l'offre globale du territoire ne devrait pas venir concurrencer directement d'autres zones d'activités, à l'inverse un site déconnecté des réalités du territoire local pourrait proposer une offre directement concurrente et donc créer un risque de cannibalisation entre les offres. De fait on va chercher à évaluer si la zone est bien intégrée à l'offre globale du territoire, si elle propose des services ou parcelles complémentaires, et si elle vient apporter un avantage comparatif au territoire et donc concurrencer les zones extraterritoriales.

### 7.3 Liens avec le bassin d'emploi

En plus d'une connexion à l'offre globale du territoire, on cherche ici à s'interroger sur les liens avec le bassin d'emploi, c'est-à-dire est-ce que le bassin d'emploi correspond aux besoins des entreprises, est-ce que les entreprises sont encouragées à recruter localement, est-ce que des passerelles / liens / événements sont organisés avec les associations ou université du territoire ? Bref qualifier dans quelle mesure la zone d'activités participe au développement de l'emploi sur le territoire.

### 7.4 Liens avec le tissu d'enseignement supérieur et de recherche

De la même manière qu'avec l'emploi, on peut aussi s'interroger sur les liens existants avec le tissu d'enseignement supérieur et de recherche, si chacun peut bénéficier de la présence de l'autre dans une logique de développement. Ainsi on va regarder les liens avec les organismes de recherche, les établissements d'enseignement supérieur, les pôles de compétitivité et s'il existe un espace de R&D sur le site.

### 7.5 Gouvernance et modes opératoires

Enfin ce sous-thème évalue les modes opératoires et la gouvernance existante sur le site. A savoir, si la zone est seulement gérée sur les aspects techniques, le nombre d'interlocuteurs dédiés, la création d'une gestion unique de la zone ou encore la création d'un syndicat mixte disposant d'un budget et d'une équipe dédiée.

## 8. Tissu économique

### 8.1 Masse critique : marché et sous-traitants

Assez simplement on va regarder ici le poids des emplois de la zone d'activités dans le territoire d'étude. Ainsi plus ce poids est important, plus l'effet de masse critique se développe, rendant le site de plus en plus stratégique sur le territoire.

### 8.2 Dynamiques d'évolution

Il est ici intéressant de regarder les dynamiques d'évolution de l'emploi à l'œuvre sur le territoire d'étude. Plus ces dynamiques sont importantes, plus les effets bénéfiques pour le développement d'une zone d'activités peuvent se ressentir.

### 8.3 Structure économique

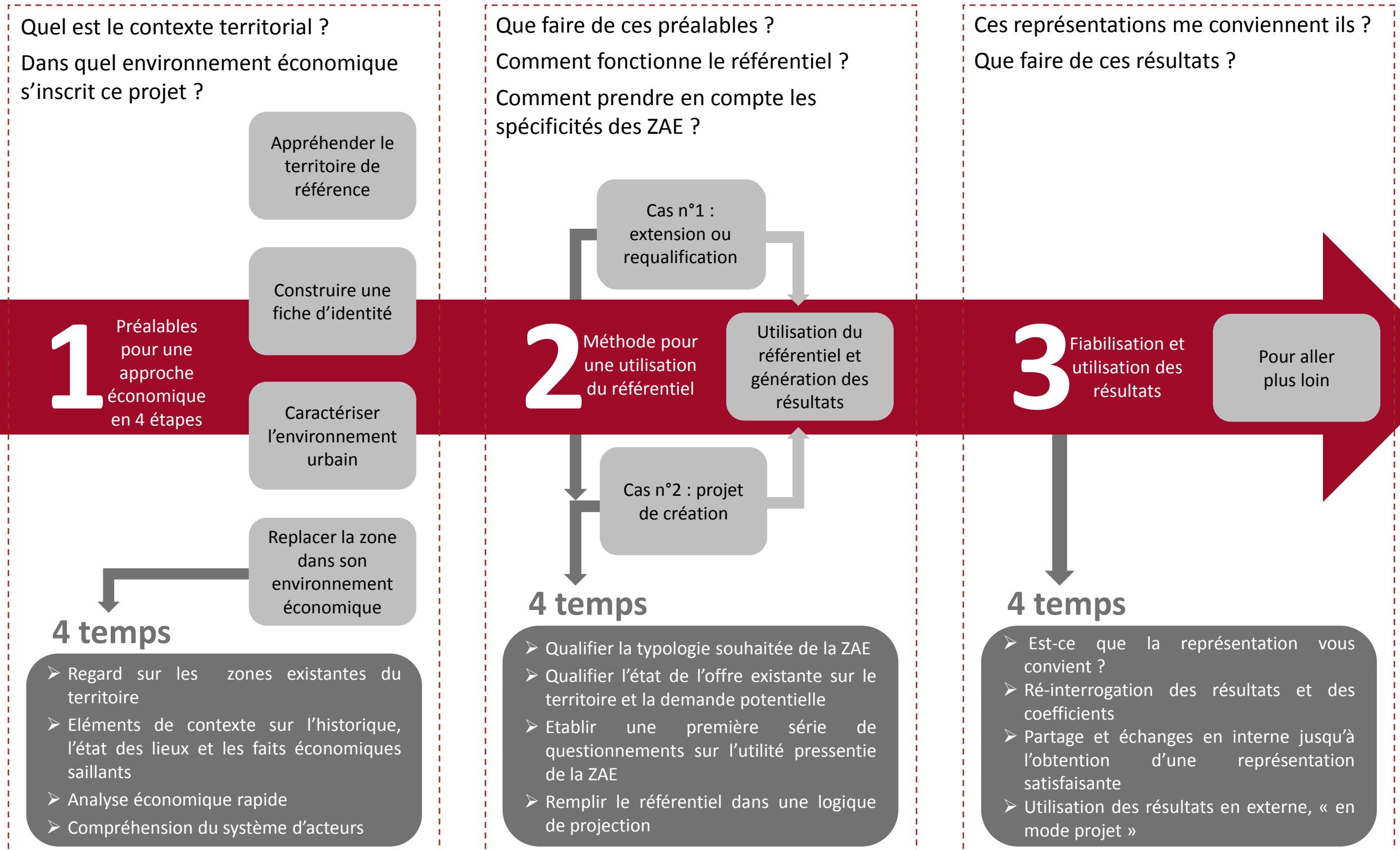
Par structure économique, nous entendons la composition du tissu d'entreprises de la zone d'activités étudiée, c'est-à-dire qualifier si la composition est équilibrée entre TPE, PME et grandes entreprises. En effet une structure économique équilibrée va plus probablement favoriser les échanges interentreprises et les possibilités de fertilisation croisée, que si le site n'accueille que des PME avec les mêmes systèmes de fonctionnement. De même la présence de grands groupes va favoriser les effets d'image et de rayonnement mais aussi les soutiens politiques.

### 8.4 Effets d'écosystèmes

Sur ce sous-thème, nous allons évaluer les interactions existantes sur la zone d'activités que ce soit entre les entreprises, avec l'enseignement supérieur, ou encore les infrastructures de recherche ou d'innovation, mais aussi avec le reste du territoire. Nécessairement ce sous-thème est fortement connecté à la notion de positionnement économique. En effet si le site dispose d'un positionnement économique clair, il sera plus simple de favoriser les interactions entre les entreprises et avec le territoire. Ces interactions peuvent être de nature générale (partage de clients, de contacts, de fournisseurs, ... ) ou autour d'une (ou plusieurs) thématiques (recherche, innovation, développement produits / services, ...). Plus des interactions ciblées se développent sur et en dehors de la zone, plus la valeur ajoutée générée va augmenter, développant ainsi l'image et le positionnement du site, mais aussi du territoire, dans un cercle vertueux.

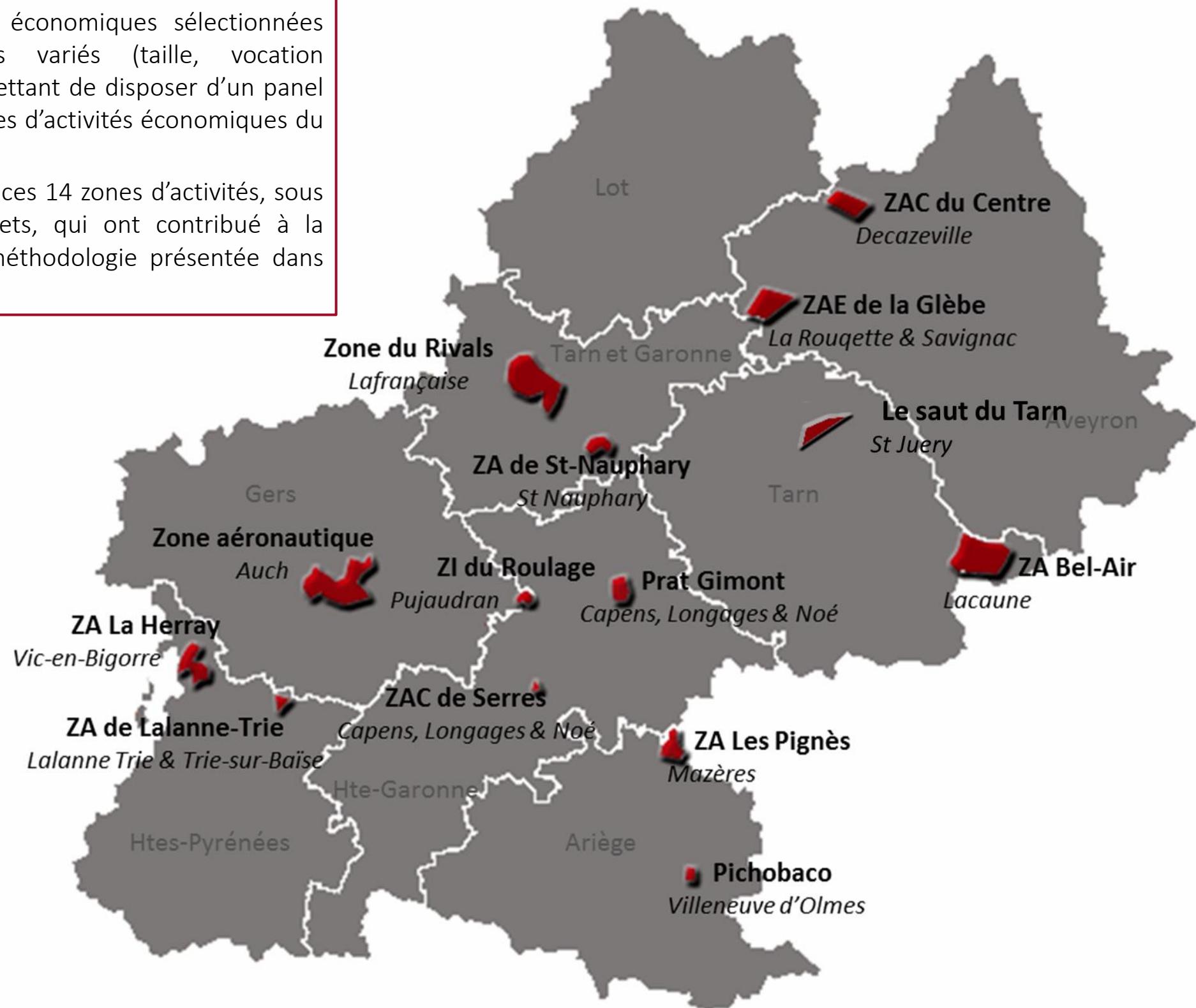
# Représentation schématique de l'ensemble de la démarche

## Présentation d'un projet d'extension, de requalification ou de création



# Cartographie des 14 zones sélectionnées pour l'étude

- 14 zones d'activités économiques sélectionnées selon des critères variés (taille, vocation ancienneté, ...) permettant de disposer d'un panel « illustratif » des zones d'activités économiques du territoire.
- Analyse préalable de ces 14 zones d'activités, sous forme de cas concrets, qui ont contribué à la construction de la méthodologie présentée dans ce guide.



# Remerciements

## Ont participé à l'élaboration de ce guide dans le cadre de l'AMO – formation :

Xavier JEANJEAN (DDT 09), Delphine ROCHE (DDT 12), Bernard PARAN (DDT 12), Laëtitia DE BENEDETTI (DDT 31), Claire BRISSART (DDT 31), Philippe ESPINASSE (DDT 32), Fabien RIDEAU (DDT 65), Christine CRAMPE (DDT 81), Claire PORTET (DDT 82), Marie CHOLLET (DREAL Midi Pyrénées), Louise WALTHER-VIEILLEDENT (DREAL Midi Pyrénées)

## La rédaction a été réalisée par :

Audrey BORM & Manuel SILVA (CMN Partners)  
Bénédicte MONDAIN MONVAL (Turbines\*)

## Avec l'appui de :

Nicolas GILLIO (CEREMA)

## La démarche a été coordonnée par :

Michèle LAVIELLE (DDT 31)  
Audrey BORM & Manuel SILVA (CMN Partners)

Enfin nous tenons à remercier toutes les personnes rencontrées lors des visites de sites et entretiens complémentaires pour leur accueil et leur disponibilité.

## CMN Partners Architectes de Projets

26 place Bellecour 69002 Lyon  
tel : 04 78 92 81 87 fax : 04 72 61 16 60  
[www.cmn-partners.com](http://www.cmn-partners.com)



39 rue Camaran – 31000 Toulouse  
tel : 05 62 73 00 09  
[agence.turbines.pagesperso-orange.fr](http://agence.turbines.pagesperso-orange.fr)

