

## Schéma métropolitain d'accueil des entreprises – 2/3 Fiches-Actions

Juin 2018



# Schéma métropolitain d'accueil des entreprises

Auteurs :

**Benjamin LECOCQ, Camille MOUSSY – Argo et Siloé**

**Serge BARANIECKI – Foncéo**

**Boris FYRGATIAN – ADP Affaires Droit Public – Immobilier**

Avec l'appui de :

**L'Équipe du Pôle métropolitain du Genevois français, le Comité de Pilotage composé des Conférences Aménagement et Economie, Emploi, Formation, le Comité technique et les partenaires.**

Cette étude a été financée avec le soutien de la Région Auvergne – Rhône-Alpes.



**Ce plan d'actions s'appuie sur les fiches action ci-dessous. Chacune d'entre-elle précise des modalités d'intervention.**

Concrétiser une ambition forte en matière d'aménagement durable du territoire .....	7
1- Utiliser les outils réglementaires pour mobiliser du foncier à vocation économique .	7
2 – Acquérir et porter du foncier à vocation économique .....	9
3 – Utiliser des moyens coercitifs pour mobiliser du foncier : la Déclaration d'Utilité Publique (DUP) Réserve foncière .....	10
4 – Garantir la destination des ZA (exclure les activités non économiques) et renforcer la qualité d'ensemble.....	12
5 – Favoriser la requalification et la rénovation : labels et aides .....	14
6 – Expérimenter l'agriculture périurbaine dans les zones d'activités.....	16
7 – Agir pour une économie circulaire et/ ou une écologie industrielle .....	17
8 – Accompagner la relocalisation des entreprises .....	20
9 – Réhabiliter les friches pour permettre leur remobilisation .....	22
11 – Accompagner le déploiement de services aux entreprises.....	24
12 – Accompagner le déploiement de services aux salariés et aux usagers.....	26
13 – Prévoir des solutions immobilières collectives .....	28
Conforter une gouvernance de l'offre territoriale efficiente.....	30
14 – Caractériser les besoins des prospects .....	30
15 – Systématiser le processus de commercialisation .....	32
16 – Garantir la maîtrise foncière sur le long terme (baux à construction).....	34
17 – Construire une identité de zone .....	35
18 – Faire vivre un réseau de l'immobilier d'entreprise à l'échelle du Genevois français	36
19 – Coordonner un développement métropolitain du Genevois français .....	38

Volet	Outils	Niveau de zone	Échéance
<b>1/ Une ambition forte en matière d'aménagement / développement durables</b>	Droit de préemption urbain	Métro.	Court terme
	Dispositif de suivi des DIA		
	Acquisition et portage foncier	Métro. et Bassin vie	Moyen terme
	DUP	Métro.	
	Règlement et cahier des charges de ZA	Toutes zones	
	Label qualité / aide		
	Agriculture péri urbaine		
	Développement de l'économie circulaire		
Relocalisation d'entreprises	Métro	Long terme	
<b>2/ Une Offre adaptée aux besoins des entreprises</b>	Services à la mobilité	Toutes zones	Court terme
	Services aux salariés	Métro.	
	Services aux entreprises		Toutes zones
	Bâtiment multi-utilisateurs	Moyen terme	
<b>3/ Une gouvernance de l'offre territoriale efficiente</b>	Armature / Grille de qualification des besoins	Toutes zones	Court terme
	Process de commercialisation		
	Baux emphytéotiques	Métro.	
	Approche marketing / identité de zone		
	Réseau de l'immobilier d'entreprises	Métro. et Bassin vie	Moyen terme
	Agence de développement métropolitaine	Métro.	Long terme

## Concrétiser une ambition forte en matière d'aménagement durable du territoire

# 1

### 1- Utiliser les outils réglementaires pour mobiliser du foncier à vocation économique

Zones métropolitaines

Collectivités

Court terme

#### Objectif :

Être en capacité de mener des actions de maîtrise foncière et immobilière sur les espaces économiques.

#### Comment :

**Adopter les possibilités offertes par le Droit de préemption urbain (DPUR), déjà en place sur certaines communes du territoire, afin d'être en capacité de mener des actions de maîtrise foncière et immobilière sur les espaces économiques, dont ceux identifiés comme stratégiques.**

Le droit de préemption renforcé est la faculté, accordée à une collectivité publique ou à un organisme délégataire, d'acquérir par priorité, dans certaines zones préalablement définies, les biens mis en vente, en vue de réaliser des opérations d'intérêt général.

Le droit de préemption est exercé en vue de permettre notamment la réalisation, dans un but d'intérêt général, des actions ou opérations d'aménagement répondant aux objectifs définis à l'[article L. 300-1 du Code de l'urbanisme](#).

Sur ce point, la jurisprudence constante estimait que les titulaires du droit de préemption devaient être en mesure de justifier de l'existence, à la date où ils l'exerçaient, d'un projet d'action ou d'opération d'aménagement « suffisamment précis et certain »

Il est bien souvent impossible pour une collectivité d'avoir une idée précise de l'opération souhaitée au moment de l'édiction de la décision de préempter. En conséquence, le juge administratif a cherché à assouplir, par un arrêt de principe du 7 mars 2008, le recours à la préemption en permettant aux autorités de mettre en œuvre leur droit dès lors que la réalité du projet d'action ou d'opération d'aménagement était connue et ce, alors même que les caractéristiques précises de ce projet n'auraient pas été définies à cette date (CE, 7 mars 2008, Commune de Meung-sur-Loire, req. n° 288371). Le recours à la préemption a été, au moins en théorie, globalement assoupli par la jurisprudence.

Lorsque les terrains ont été acquis par voie de préemption, leur aliénation ou leur utilisation dans un délai de cinq ans pour une utilisation autre que l'une des finalités de l'aménagement impose à la collectivité de faire préalablement une offre de rétrocession à l'ancien

propriétaire, puis à l'acquéreur évincé. Passé ce délai, la collectivité est libre de l'usage des terrains.

Dans ce cadre, il est possible **d'inscrire les secteurs stratégiques (Zones d'activités à renouveler en priorité) en périmètre de DPUR** afin de permettre à la Collectivité de maîtriser les fonciers du secteur concerné au fur et à mesure des ventes. En pratique, lors de la vente d'un bien se trouvant dans le périmètre d'une zone de préemption, le notaire doit fournir à la Collectivité bénéficiaire du droit de préemption une Déclaration d'Intention d'Aliéner (DIA) l'informant de l'imminence d'une vente. La Collectivité dispose alors d'un délai de deux mois pour décider de préempter et donc acheter le bien ou non.

### Le conseil :

- **Utiliser « Mieux Connaître pour Mieux Agir »** (<http://www.mcma74.fr/>) en tant qu'outil de veille foncière et immobilière. L'outil facilite l'analyse et donc la prise en compte des dynamiques foncières en proposant une information fine concernant les transactions (rythme, volume, localisation, ...). De fait, c'est un outil efficace pour faire de la prospective foncière et accompagner les prises de décision.



Outil Web MCMA

- Instituer une **veille systématique des DIA** pour se donner les moyens de saisir toutes les opportunités lorsqu'elles se présentent et préempter s'il y a lieu. Il peut être judicieux de ce point de vue de structurer la veille DIA sur la base d'une grille qui précise clairement les priorités secteurs par secteur.

## Concrétiser une ambition forte en matière d'aménagement durable du territoire

# 1

### 2 – Acquérir et porter du foncier à vocation économique

Zones métropolitaines et bassins de vie

Pôle métropolitain/  
Collectivités

Moyen terme

#### Objectif :

Être en capacité d'acquérir et de porter les fonciers stratégiques au niveau des zones métropolitaines et des « bassins de vie ».

#### Comment :

Créer un outil d'acquisition et de portage foncier pour acquérir et porter les fonciers stratégiques : Outil de type « EPFL/SEML » et/ou Outil de type « foncière » (en lien avec un EPF, une SEM)

A noter les EPF ont la possibilité de créer des filiales de type « foncière ». La filiale créée sous forme de « foncière » cible une action sur les espaces économiques et les locaux d'activités. Elle peut opérer les fonciers en devenant par exemple le gestionnaire des baux (bail à construction) ainsi que de l'ensemble des problématiques d'entretien et vie de la zone.

En Haute-Savoie, des réflexions sont en cours en ce sens. La foncière (sous forme d'un Groupement d'Intérêt Public) pourrait intervenir sur plusieurs champs, dont le foncier à vocation économique. Il s'agit de mutualiser des moyens pour constituer un patrimoine public pérenne, au service des projets des collectivités. Trois objectifs ont d'ores et déjà été identifiés :

- Agir pour minorer le montant d'acquisition par la collectivité
- Maitriser la destination des fonciers (outils contractuels, réglementaires et baux à construction)
- Recyclage foncier

#### Le conseil :

- Capitaliser sur l'existence d'outils locaux fortement implantés : EPF 74, EPFL Savoie, SEM Teractem.

## Concrétiser une ambition forte en matière d'aménagement durable du territoire

# 1

### 3 – Utiliser des moyens coercitifs pour mobiliser du foncier : la Déclaration d'Utilité Publique (DUP) Réserve foncière

Zones métropolitaines

Collectivités

Moyen terme

#### Objectif :

Être en capacité de mobiliser des fonciers stratégiques au niveau des zones métropolitaines par le biais de l'expropriation.

#### Comment :

Expropriation sur la base d'une DUP Réserve foncière : un mode d'appropriation permettant à une collectivité publique d'acquérir la propriété d'immeubles et d'éteindre les droits réels et personnels correspondants, en vue de la réalisation d'un objet d'intérêt général, et moyennant une juste et préalable indemnité.

Possibilité de recourir à la DUP réserve foncière (C. exp. art. R. 11-3 II) ouverte sous certaines conditions : Dossier simplifié (pas de plan général des travaux et absence de caractéristiques principales des ouvrages les plus importants à réaliser) soumis à enquête publique, s'il y a seulement acquisition d'immeuble (bâti ou non bâti) utilisables en l'état ou que la DUP est demandée en vue de la réalisation d'une opération d'aménagement ou d'urbanisme importante, et qu'il est nécessaire de procéder à l'acquisition des immeubles avant que le projet n'ait pu être établi.

La mise en œuvre de la DUP s'ouvre donc par la constitution d'un **dossier d'enquête publique** contenant : une notice explicative, le plan de situation, le périmètre délimitant les immeubles à exproprier, l'estimation sommaire des acquisitions à réaliser (sauf dans le cas d'une procédure simplifiée), l'étude d'impact (sauf dans le cas d'une procédure simplifiée). Le dossier justifie les motifs de l'opération (il doit y avoir un besoin effectif) et le bilan coût avantage (qui doit être positif).

En application de l'article L. 12-6 du code de l'expropriation, lorsque les biens acquis par voie d'expropriation n'ont pas reçu la destination prévue par la déclaration d'utilité publique dans un délai de cinq ans, les anciens propriétaires et leurs ayants droit à titre universel disposent d'un délai de trente ans à compter de l'ordonnance d'expropriation pour en demander la rétrocession.

### Le conseil :

Si la DUP se révèle parfois indispensable pour concrétiser des projets d'ensemble, l'appropriation par voie contractuelle est évidemment préférable.

Il est également possible d'utiliser la réquisition par voie de délaissement. Les articles L. 152-2, L. 311-2 ou L. 424-1 du code de l'urbanisme permettent aux propriétaires d'un terrain, bâti ou non, de mettre en demeure l'administration d'en faire l'acquisition compte tenu des contraintes que le droit de l'urbanisme fait peser sur leurs biens. Ce droit de délaissement reconnu aux propriétaires d'un bien soumis au droit de préemption, s'applique « lorsqu'une décision de sursis à statuer est intervenue en application des articles L. 111-9 et L. 111-10 » (C. urb., art. L. 111-11) ; lorsque le bien en cause est concerné par une « servitude » instituée par le plan local d'urbanisme en application de l'[article L. 123-2 du code de l'urbanisme](#) ; lorsque le bien est inclus dans le périmètre d'une zone d'aménagement concerté dont l'acte de création a été publié.

On rappellera que les articles [L. 211-5](#) et [L. 212-3](#) du code de l'urbanisme instituent des droits de délaissement spécifiques, « qui constituent une modalité d'exercice du droit de préemption » au profit des propriétaires de terrains bâtis ou non respectivement situés au sein d'une zone de droit de préemption urbain ou d'une zone d'aménagement différé. Mais, il s'agit en réalité de permettre au propriétaire de proposer à la collectivité de faire l'acquisition du bien concerné, sans que celle-ci n'ait, in fine, obligation de l'acheter.

# Concrétiser une ambition forte en matière d'aménagement durable du territoire

# 1

## 4 – Garantir la destination des ZA (exclure les activités non économiques) et renforcer la qualité d'ensemble

Toutes zones

Collectivités

Moyen terme

### Objectif :

Être en capacité de contrôler les activités autorisées dans la zone et le type de bâti et donner de la qualité aux espaces.

### Comment :

Le **règlement de zone** précise les activités autorisées dans la ZA. Il peut être largement contraignant, en fonction des volontés de l'autorité compétente.

Le règlement, qui a valeur contractuelle, s'impose à tous les acquéreurs et leurs ayants cause ; ils doivent par conséquent respecter les stipulations relatives à l'affectation donnée aux différents lots de la zone d'activités.

Le règlement fixe la destination de chaque lot, que les acquéreurs successifs devront observer pour maintenir la destination de l'ensemble, dans le cas présent la zone d'activités.

Il en résulte que la destination générale de la zone d'activités est intangible et constitue la norme à laquelle les acquéreurs et propriétaires ne peuvent contrevenir.

Le règlement peut être utilement couplé à une logique de baux à construction. Ce dernier garantira la nature de l'immeuble construit, tandis que le règlement garantira la nature de l'activité exercée.

A noter, un **cahier des charges de cession de terrain** (hors cadre bail par conséquent) peut préciser le règlement et peut donc être également un vecteur de qualité (traitements architecturaux, paysagers...).

Conformément à l'article L. 311-6 du Code de l'urbanisme, les cessions ou concessions d'usage de terrains à l'intérieur des ZAC font l'objet d'un cahier des charges qui indique le nombre de mètres carrés de surface hors œuvre nette dont la construction est autorisée sur la parcelle cédée. Le cahier des charges peut en outre fixer des

prescriptions techniques, urbanistiques et architecturales imposées pour la durée de la réalisation de la zone.

Le cahier des charges est approuvé lors de chaque cession ou concession d'usage par le représentant de la personne publique compétente.

Un cahier des charges peut être prévu hors ZAC, sous réserve de contenir des prescriptions limitées par un intérêt général et limitées dans la durée.

**Le conseil :**

Diverses problématiques peuvent être intégrées dans une optique de qualité ou de densité : activités économiques autorisées et interdites, coefficient d'emprise au sol minimal, cohérence des volumes / traitement des façades, obligation de construction de parkings en sous-sol (si la nature des sols et des activités le permet), mutualisation des parkings (avec gestion via une ASL), trame verte et bleue ou encore approche environnementale bâtiment.

# Concrétiser une ambition forte en matière d'aménagement durable du territoire

# 1

## 5 – Favoriser la requalification et la rénovation : labels et aides

Toutes zones

Collectivités

Moyen terme

### Objectif :

Être en capacité d'encourager la requalification et la rénovation des bâtiments dans les zones d'activités les plus déqualifiées par l'octroi d'une aide.

### Comment :

**Un label cible des secteurs d'intervention, que ce soit les ZA les plus dégradées ou certains secteurs au sein de ces ZA, ainsi que des objets d'intervention précis comme une rénovation de façade – destruction/reconstruction ou une densification par exemple.** Le label s'appuie sur un fond public mis en place par la collectivité et qui permet d'octroyer des aides aux propriétaires.

Le dispositif permet d'encourager le développement d'opérations –en lien avec le marché– sur le/les secteurs sélectionné(s) via une politique sélective d'aide à l'immobilier. Le but est d'accompagner financièrement les propriétaires qui s'engagent dans des opérations de qualification de leur bien et de produire un effet levier en facilitant l'accès à des sources de financement diverses. Des règles d'obtention du label sont à respecter par le porteur de projet (montage d'opération, développement durable...). Si le projet répond aux critères, le label et par conséquent une aide peuvent lui être délivrés.

Outre la qualification effective des bâtiments, le label permet de différencier et valoriser les opérations (matérialisation par des signes distinctifs label *-nom, logo...*) et ainsi de *mettre en avant* l'intervention volontaire de la collectivité et de l'action commune publique/privée.

Pratiquement, le dispositif se fonde sur un périmètre (les ZA ou secteurs de ZA concernés par la possibilité de labélisation), un règlement de label (opérations finançables, montants financés, critères d'obtention du label...), un cahier des charges techniques (les attendus techniques pour chaque type d'opération).

Il conviendra également de mettre en place un dispositif d'information (plaquette, publicité) pour sensibiliser les entreprises/ propriétaires fonciers concernés par le secteur et de formaliser un dossier permettant de sélectionner les projets (selon des règles claires d'éligibilité).

Enfin, un dispositif de suivi est impératif pour permettre de constater la réalisation effective des travaux.

**Le conseil :**

Le dispositif doit être construit et sécurisé juridiquement par un expert (avocat droit de l'immobilier, secteur public, financement...). En effet, le sujet est sensible et particulièrement complexe. Il se situe à l'imbrication de nombreux règlements (européens et nationaux) et doit être pensé en lien avec les dispositifs existants en matière d'immobilier d'entreprises (cf. notamment les éventuelles politiques régionales sur ce point).

# Concrétiser une ambition forte en matière d'aménagement durable du territoire

# 1

## 6 – Expérimenter l'agriculture périurbaine dans les zones d'activités

Toutes zones

Collectivités

Moyen terme

### Objectif :

Valoriser les dents creuses présentes dans les zones d'activités

### Comment :

**Le principe consiste à mobiliser des dents creuses et à les dédier à l'agriculture périurbaine, c'est-à-dire, à exploiter des espaces privatifs inutilisés.**

C'est donc une réponse à une problématique de sous-utilisation des espaces et à des besoins réels de produits de qualité et de circuits courts

La démarche peut intéresser les propriétaires dans la mesure où elle ne coûte rien à l'entreprise qui met simplement le terrain à disposition, et permet une valorisation de cette dernière qui acquiert alors une image « verte ».

La démarche consiste à :

- Mettre en place une structure de gestion permettant de développer un dialogue entre propriétaires et exploitants,
- Mobiliser des espaces non imperméabilisés et non pollués de grande taille.
- Gérer les problématiques d'usages et en particulier la problématique d'accès, en réponse aux impératifs de fonctionnement de l'entreprise (problématiques qui doivent être gérées en amont).
- Identifier les exploitants
- Identifier les débouchés

# Concrétiser une ambition forte en matière d'aménagement durable du territoire

# 1

## 7 – Agir pour une économie circulaire et/ ou une écologie industrielle

Toutes zones

Collectivités

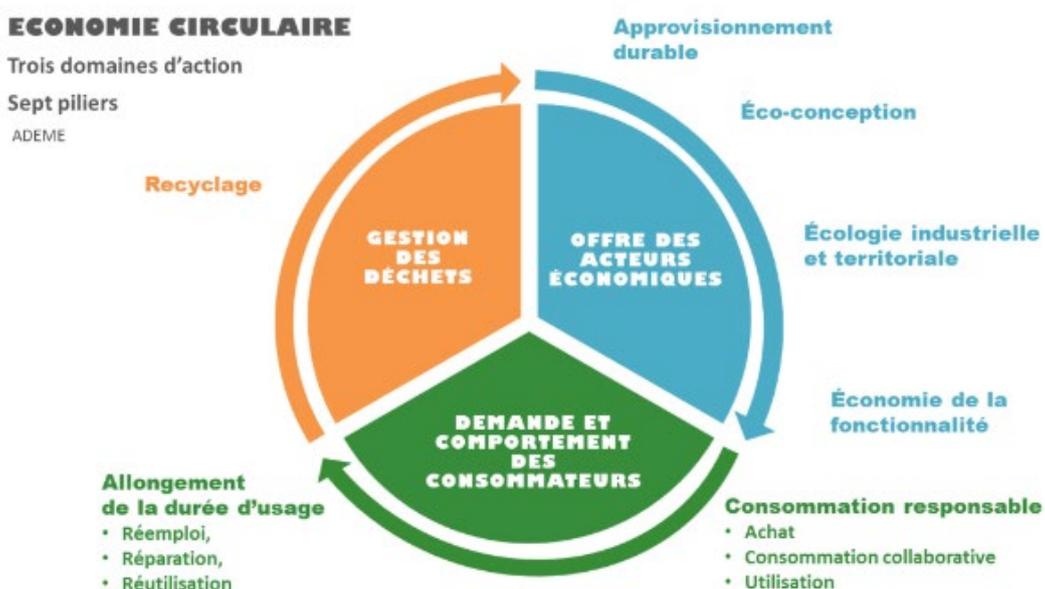
Moyen terme

**Objectif :** Générer de la valeur ajoutée et faire coïncider les stratégies des entreprises et celles des collectivités

### Comment :

L'économie circulaire est un modèle de mise en œuvre du développement durable, en opposition au modèle classique d'économie linéaire (extraire – produire – consommer - jeter). Selon l'ADEME, c'est un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à **augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources** et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en permettant le bien-être des individus.

Parmi les 7 piliers de l'économie circulaire, **l'écologie industrielle et territoriale** trouve particulièrement sa place et peut faire l'objet d'une démarche au sein d'une ou d'un ensemble de zones d'activités.



**Le processus de mise en œuvre d'une démarche d'écologie industrielle est le suivant :**

- **Identification de la maîtrise d'ouvrage** (Collectivité, Pôle métropolitain, Syndicat Mixte... ?)
- **Identification des acteurs partis prenantes de la démarche** : les élus, les parcs d'activités, le gestionnaire, les collectivités, les entreprises, les institutions, les associations, les experts.
- **Prise de contact** : rencontre des principales parties prenantes, sensibilisation à l'environnement et à l'écologie industrielle et formation d'un comité de pilotage.
- **Analyse des activités économiques et de leurs flux** : enquête auprès des entreprises du secteur concerné afin d'analyser le métabolisme industriel.
- **Identification des synergies** : Capitalisation et traitement des données, vision d'ensemble des boucles d'économie circulaire stratégiques et des acteurs clés de la démarche et traitement spatial des synergies possibles.
- **Plan d'actions opérationnel avec priorisation et phasage des actions à mettre en œuvre** : plan co-construit et validé avec les acteurs locaux sur la base dans le cadre d'une gouvernance locale partagée.

À la suite de l'élaboration du plan, les synergies éco-industrielles sont mises en production. Des synergies de mutualisation sont mises en place en ce qui concerne la collecte et le traitement des déchets, l'approvisionnement et le transport logistique. Des synergies de substitutions sont également lancées avec la valorisation ou l'échange de matière et d'énergie. Enfin, des actions connexes sont menées concernant le portage d'équipements, la création de nouvelles activités ou les prestataires de services.

Ainsi, une démarche d'écologie industrielle permet, pour les zones d'activités, d'améliorer l'éco-efficacité des entreprises grâce à une **coopération organisationnelle**, tout en permettant aux entreprises de réaliser des économies d'échelle (mutualisations), de réduire les coûts de transport et de traitement des déchets et de générer de nouveaux revenus par la vente de sous-produits. Cette démarche permet également de réhabiliter une zone d'activités en **parc éco-industriel**, et d'améliorer la compétitivité des entreprises grâce à une VA environnementale, à des économies de matières premières et d'énergie et à des opportunités de partenariat industriel. Elle permet aussi de répandre une **culture du collectif pour la gestion** des flux de matière, d'énergie et d'eau au sein des ZA. Pour les entreprises, cette démarche permet de reporter vers l'investissement productif la masse monétaire auparavant réservée aux traitements des déchets et/ou d'énergies brutes. Enfin,

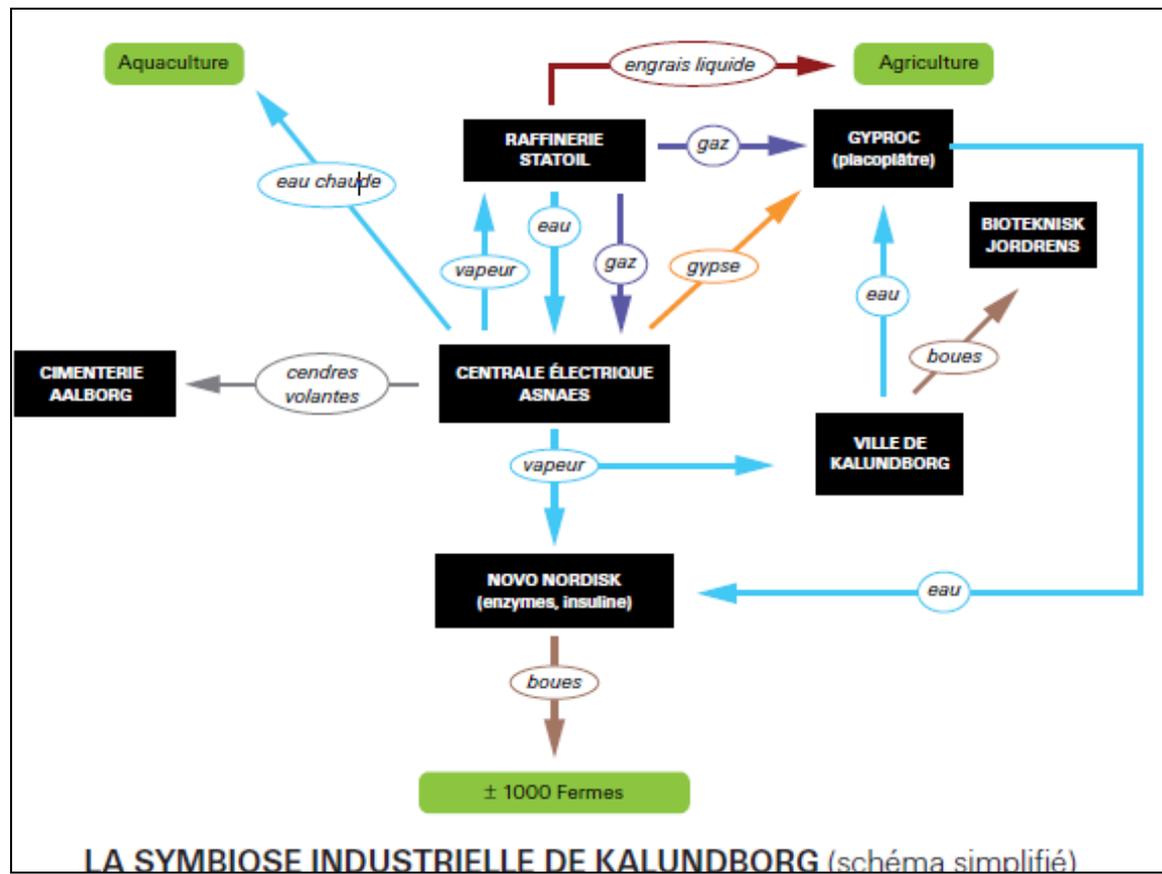
elle **renforce l'attractivité** des zones d'activités et améliore l'image de l'entreprise aux yeux des fournisseurs, de la clientèle, de la société civile.

**Le conseil :**

Cf ex. « Symbiose industrielle de Kalundborg – Ville portuaire, Danemark »

Cinq partenaires historiques principaux : une raffinerie (Statoil), une centrale électrique (Asnaes), le site principal de Novo Nordisk (biotechnologie), une usine de panneaux en plâtre (Gyproc), et la municipalité.

La symbiose concerne principalement trois domaines : l'optimisation de l'utilisation de l'eau, l'économie d'énergie et la réutilisation des déchets. Toutes les actions reposent sur des contrats commerciaux ordinaires. C'est aujourd'hui 19 synergies qui sont structurées.



# Concrétiser une ambition forte en matière d'aménagement durable du territoire

# 1

## 8 – Accompagner la relocalisation des entreprises

Zones métropolitaines

Collectivités

Long terme

### Objectif :

Affirmer ou ré-affirmer des vocations au sein d'une ZA

### Comment :

Pour créer des polarités économiques affirmées, il peut être utile de favoriser certaines relocalisations d'entreprises. Celles-ci peuvent d'une part libérer des fonciers qui seront mobilisables par la collectivité et peuvent d'autre part alimenter une logique de regroupements thématiques ou, à tout le moins, cohérents en termes d'activités

Dans cette optique, la Collectivité peut utiliser les dispositions de l'échange foncier.

De même que l'acquisition amiable, il s'agit d'une procédure de droit privé qui suit les mêmes règles que celles de l'achat : la collectivité et le particulier conviennent d'un échange de parcelles au lieu du paiement du prix du terrain convoité par la collectivité.

La dation foncière peut être également intéressante pour stimuler une relocalisation d'entreprises :

Dans ce cadre, l'entreprise achète un terrain à la Collectivité mais ne le paie qu'en fin d'opération sous la forme d'une dation à la Collectivité d'une partie convenue d'avance de la construction réalisée. L'entreprise fait ainsi l'économie du portage du terrain et réduit ainsi son risque.

Ces dispositions peuvent être accompagnées d'une opération à tiroir (construction d'un bâtiment transitoire permettant de gérer le temps du déménagement pour l'entreprise) afin de ne pas impacter l'activité de l'entreprise.

### Le conseil :

Il s'agit de favoriser le rapprochement des entreprises qui peuvent avoir un intérêt à se regrouper dans le même secteur au sein d'une ZA, pour structurer un pôle lisible d'entreprises.

Afin de lancer des dynamiques, il peut être utile de prévoir, pour favoriser les échanges de terrains ou sensibiliser sur l'intérêt des datations, de mettre en œuvre une animation foncière poussée. Elle peut être conduite par la collectivité directement ou par un intermédiaire dûment mandaté pour conduire l'animation, dialoguer avec les entreprises et au final accompagner une dynamique de relocalisation/ regroupement d'entreprises.

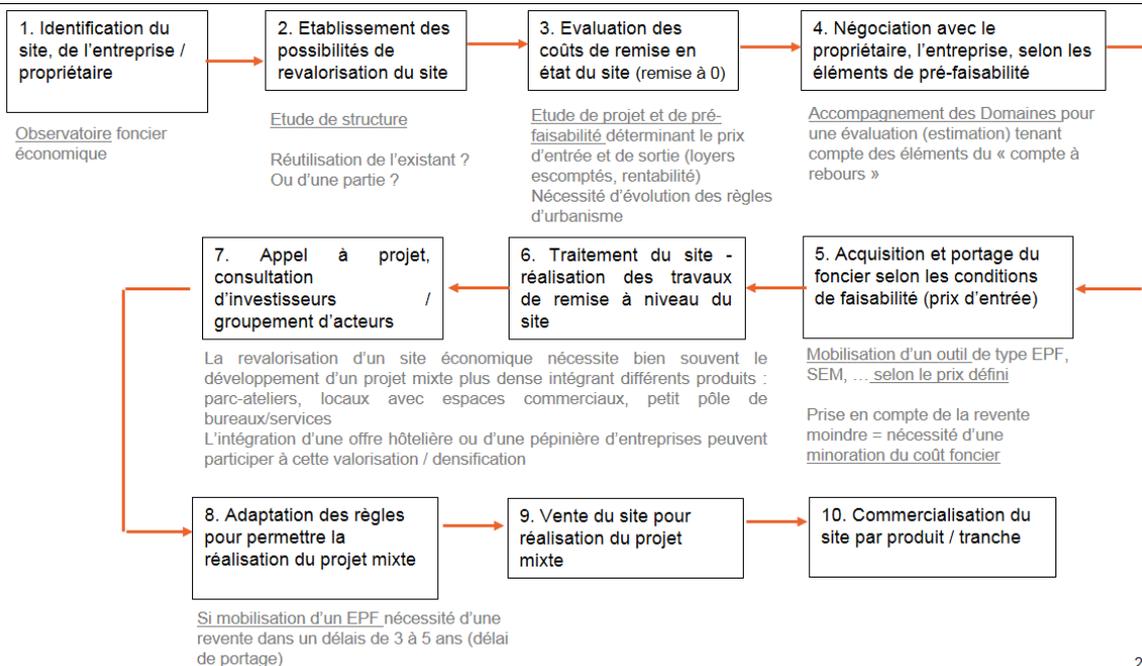
# Concrétiser une ambition forte en matière d'aménagement durable du territoire

# 1

## 9 – Réhabiliter les friches pour permettre leur remobilisation

### Objectif :

Être en capacité de revaloriser les friches afin de remobiliser des activités



*Fiche outil traitement des friches – Argo&Siloe*

29

**Le conseil :** La fiche outil s'applique dans le cadre d'un site libéré ou délaissé par une activité présentant un ensemble en mauvais état ou nécessitant des travaux importants de rénovation à des fins de remise sur le marché. Son objectif est de traiter la friche de manière à **revaloriser le site** soit par une **nouvelle implantation économique**, soit par une **nouvelle destination** du site avec changement d'usage de tout ou partie du site.

Le territoire doit cependant, auparavant, disposer de règles d'urbanisme qui permettent de développer le projet nécessaire à la re-viabilisation du site. Il faut également, à la suite du traitement de la friche, retrouver un prix de sortie qui s'inscrive dans les conditions de marché et continuer à disposer de possibilités de mixer les destinations, voire les usages.

## Construire une offre adaptée aux besoins des entreprises

# 2

### 10 – Accompagner le déploiement de services à la mobilité

Toutes zones

Collectivités

Court terme

#### Objectif :

Proposer une offre de services à la mobilité, adaptée au profil de zone

#### Comment :

**Une adéquation est à rechercher entre le profil de la zone et les services à la mobilité requis. Un cahier des prescriptions mobilité doit être mis en place pour préciser les obligations de l'aménageur et du gestionnaire de zone.**

La collectivité peut prendre en charge les services de transports en commun, qui relèvent de ses compétences et répondent à l'intérêt général. Les services proposés par la collectivité ont l'avantage d'être dépourvus de logique marchande. Ce sont des services gratuits, ou payants à des prix souvent inférieurs au marché.

En pratique, les solutions promues dans le cadre de PDIE (plan de déplacement interentreprises) accompagnés par les Collectivités concernent généralement : l'incitation à l'utilisation des transports en commun, à la pratique du vélo, à la pratique du covoiturage ; la communication sur l'information transport multi modale ; la rationalisation de l'usage de la voiture ; l'optimisation des temps de travail....

#### Le conseil :

## Construire une offre adaptée aux besoins des entreprises

# 2

### 11 – Accompagner le déploiement de services aux entreprises

Zones métropolitaines

Collectivités

Court terme

#### Objectif :

Proposer des services à destination des entreprises, qui contribueront à rendre les zones attractives et compétitives.

#### Comment :

Plusieurs types de **services liés à l'environnement et la gestion de la zone** peuvent être mis en place. Certains relèvent de la gestion environnementale : collecte des déchets (DIS/DIB), entretien des espaces verts, gestion des eaux de pluies et eaux usées ou encore préservation de l'écosystème. Les actions de sensibilisation des entreprises en matière de développement durable (économies d'énergie, plan de gestion de l'eau, des déchets, des déplacements, politique de tri, aide à la mise en place de PDIE ou PDE...) relèvent quant à elles du management environnemental. D'autres services visent à améliorer la fonctionnalité du site : sécurité et gardiennage, aires de stockage, signalétique, aires de retournement, desserte TC/navettes/covoiturage. Enfin, des services peuvent être développés, en lien avec la gestion et l'entretien des espaces publics et des espaces privés.

D'autres services aux entreprises relèvent de **principes d'animation**. Ils peuvent accompagner la création d'entreprises : aide au montage de projet, information sur les dispositifs d'aides, mise en réseaux avec les acteurs locaux ou recherche de locaux. Ils peuvent aussi être un accompagnement à la vie quotidienne : aide au recrutement, formation de salariés, achats groupés, économies d'échelles dans les fonctions RH, informatiques ou administratives. Enfin des services peuvent concerner l'accompagnement au positionnement marché : plateformes de veille des marchés publics, aide à la diversification des produits, des clients, des ressources humaines.

Il est possible de développer une **offre immobilière dédiée à la création et au développement d'entreprises**, telle que des incubateurs, pépinière d'entreprises, ateliers relais, tiers lieux mais aussi location de salles de réunion ou de formation.

Les conciergeries d'entreprises sont les **solutions les plus abouties de services, mais elles atteignent difficilement un équilibre**. Elles offrent un service d'assistance quotidienne : assistance pour des travaux bureautiques, réalisation de démarches administratives, réservation de salles de réunion. Elles permettent également de réserver des espaces et de créer des événements : préparation et livraison de plateaux repas, organisation de déplacement professionnel, transport clients gare/aéroport ou organisation d'évènement et de séminaires. Elles peuvent mener des actions de promotion et de communication : réalisation de films institutionnels, relations publiques, cadeaux publicitaires, site internet ou cartes de visite / vœux. Enfin, elles peuvent accompagner le développement des entreprises : aide au recrutement, coaching et formation, un accompagnement des futurs collaborateurs (recherche d'appartement, d'hôtel).

**Le conseil :**

Les services aux entreprises peuvent se révéler déterminants dans le choix d'implantation des entreprises. Il est indispensable de questionner le niveau de service existant dans l'ensemble des zones métropolitaines et de mettre en œuvre les démarches nécessaires pour mettre à niveau l'offre si nécessaire. Cette démarche concerne tout autant les services aux entreprises que les services dédiés aux salariés. L'un et l'autre peuvent être fortement contributeur de l'attractivité d'une ZA.

## Construire une offre adaptée aux besoins des entreprises

# 2

### 12 – Accompagner le déploiement de services aux salariés et aux usagers

Zones métropolitaines

Collectivités

Court terme

#### Objectif :

Proposer des services à destination des salariés et usagers, qui contribueront à rendre les zones attractives et compétitives.

#### Comment :

**La conciergerie d'entreprise** demeure la forme la plus commune de services aux salariés, elle assure le pilotage d'un ensemble de prestations de services en s'appuyant sur un réseau de prestataires sélectionnés. Elle offre un certain nombre de services « pratiques » (pressing, récupération de colis postaux, repassage ou retouche de vêtements, livraison de fruits et légumes, cordonnerie, garage automobile...), de services "bien-être" (coiffure, esthétique, massage...), de services à domicile (ménage, garde d'enfants, soutien scolaire, bricolage, jardinage...) ou encore de services de réservation : réservation de restaurants, places pour événements culturels et sportifs, conseil pour l'organisation de vos vacances et sorties. De manière générale, tous les services permettant de faciliter la vie personnelle des salariés peuvent être concernés.

**Des services et commerces organisés en logique de pôles** peuvent également être développés. Ces services peuvent être très variés : commerces de proximité, salle de sport, crèche, restaurants, restaurant inter-entreprises, traiteur, poste, banque...

Enfin, l'offre de services peut concerner **l'ensemble des services de transports et de déplacement**, que ce soit les transports en commun, le réseau de covoiturage, un plan de déplacement interentreprises ou encore une navette vers le centre-ville ou la gare.

#### Le conseil :

**Ces services peuvent être portés par divers acteurs tels que la collectivité, un prestataire privé ou une association d'entreprises.**

La **collectivité** peut offrir des services de types : transports en commun, location ou prêt de salles de réunion, conseil aux entreprises, espace ressource au sein de pépinière,

hôtel d'entreprises, entretien des espaces communs ... Ces services ont l'avantage d'être dépourvus de logique marchande, ce sont des services gratuits ou payants à des prix souvent inférieurs au marché. La collectivité met à disposition des moyens humains et techniques mais aucun investissement n'est possible pour des services sortant des compétences de la collectivité ou ne répondant pas à l'intérêt général.

Un **prestataire privé** peut offrir des services de types : restaurant/restaurant inter-entreprises, vente de fournitures de bureaux, collecte des déchets, nettoyage des locaux ou entretien des espaces verts... Ce prestataire bénéficie généralement d'un savoir-faire et des équipements adaptés et fait preuve de professionnalisme. Cependant les services proposés entrent dans une logique marchande, de négociation des prix. Les prestataires non spécialisés sont réticents à ce mode de fonctionnement mutualisé.

Une **association d'entreprises** peut par exemple offrir des services de mutualisation de besoins en vue d'une sous-traitance (conciergerie, gestion collective des déchets, gardiennage, entretien des espace, commande de fournitures de bureaux, service de plateaux-repas, formation du personnel...) ou embaucher une personne en temps partagé (secrétaire, comptable...). Elle permet d'impliquer des entreprises de la zone, de créer une dynamique bénéfique à l'animation et à l'attractivité de la zone. L'association d'entreprises connaît les besoins prégnants de la zone. Cependant, le service est moins maîtrisé car il est développé par un ou plusieurs sous-traitants. L'association d'entreprises a une faible capacité d'investissement et la gestion des services est souvent complexe du fait du manque de temps et de la diversité des acteurs impliqués.

## Construire une offre adaptée aux besoins des entreprises

2

### 13 – Prévoir des solutions immobilières collectives

Toutes zones

Collectivités

Moyen terme

#### Objectif :

Etre en capacité de proposer une réponse pertinente au besoin de densification des zones d'activités, dans un contexte de pression foncière forte

#### Comment :

Il s'agit de développer des programmes immobiliers adaptés à l'activité des TPE et PME artisanales et de production qui optimise la mobilisation de foncier : des bâtiments multi-utilisateurs qui favorisent la mutualisation entre les entreprises pour économiser la consommation de terrains à construire. Ces bâtiments peuvent notamment proposer des surfaces de stockage et de vente communes, des poches de stationnement mutualisées... l'enjeu étant de proposer des solutions d'implantation adaptées et à des couts maîtrisés.

#### Exemple de bâtiment multi-utilisateurs : la Cité artisanale Barthélémy Beuleau Valbonne

Elle répond à l'objectif de réalisation d'une cité commune dédiée aux artisans qui permette de développer l'animation économique, de faciliter l'installation des artisans de Valbonne en leur proposant un produit adapté à leur activité composé de structures modulables et enfin de développer l'emploi sur le territoire. Ce projet a fait l'objet d'une concertation importante avec les artisans. La commercialisation et la gestion de la cité artisanale ont été pensées pour proposer un produit en marge de toute spéculation financière tout en assurant la continuité des activités en partenariat avec la CMA 06. La cité a été livrée en 2007. Sur un terrain de 9500m<sup>2</sup>, 4300m<sup>2</sup> de locaux d'activités ont été construits. Les locaux ont une superficie de 50m<sup>2</sup> à 900 m<sup>2</sup>, avec 25% de bureaux en mezzanine, et une hauteur de 8m. Les bâtiments sont en ossature bois. Les architectes sont P.A. COMTE et S. VOLLENWEIDER. L'opération s'élève à 5 M€ dont 3,5M€ de travaux. La ville de Valbonne est maître d'ouvrage et la réalisation et l'exploitation reviennent à la société SOVALAC. Le prix moyen à la vente est de 1200€/m<sup>2</sup>.

### Le conseil :

**Les bâtiments multi-utilisateurs constituent des réponses pertinentes au besoin de densification des zones d'activités dans un contexte de pression foncière forte.** Ils répondent à une logique prisée par les entreprises qui consiste à limiter les investissements non productifs (immobilier en particulier) et à privilégier la **location des murs** afin de concentrer les investissements sur leur cœur de métier. **Des solutions immobilières collectives** existent à chaque stade de développement des entreprises.

**Avant la création de l'entreprise, les incubateurs, couveuses, ruches, CAE ou tiers-lieux** sont adaptés. Ce sont des espaces d'hébergement, d'expérimentation de l'activité, qui offrent une assistance sur le business model, le financement, la pré commercialisation, ou le marketing. Les **pépinières d'entreprises et CAE** sont des offres immobilières adaptées à la **création d'entreprises**. Elles hébergent, offrent des services et mettent en réseau et accompagnent de jeunes entreprises. **Au stade de primo-développement de l'entreprise, les hôtels d'entreprises, centres d'affaires et ateliers relais** constituent une offre locative au sein d'un bâtiment collectif, avec ou sans offre de services. **Au stade de croissance de l'entreprise, des villages et ateliers artisans ou des immeubles tertiaires** peuvent offrir du locatif 3/6/9 ou une possibilité d'investissement.



*Cité artisanale barthélémy Beauleau Valbonne*

## Conforter une gouvernance de l'offre territoriale efficiente

# 3

### 14 – Caractériser les besoins des prospects

Toutes zones

Collectivités

Court terme

#### Objectif :

Etre en capacité de qualifier les besoins du chef d'entreprise, pour gérer de manière cohérente l'offre territoriale et ainsi favoriser l'émergence de ZA lisibles et attractives.

#### Comment :

Il s'agit de mettre en place une grille de qualification, permettant de caractériser le besoin du prospect à l'aide de critères simples. En fonction des résultats de l'analyse, le projet est **fléché vers une disponibilité foncière de niveau métropolitain, bassin de vie ou local.**

**Les critères de cette grille de qualification sont le nombre d'emplois à l'hectare, les filières présentes sur la zone, la typologie d'entreprises présentes, la qualité d'aménagement/ architecturale, les services proposés.**

#### Zones métropolitaines :

- **Nombres d'emplois à l'hectare** : 40
- **Filières** : activités en lien avec les filières territoriales visées et/ou activités en lien avec celles d'entreprises déjà implantées (et notamment pouvant s'inscrire dans une logique d'économie circulaire)
- **Typologie d'entreprises** : entreprises innovantes et/ou ETI et PME/PMI d'envergure (production, négoce, services ... des entreprises à fort relais d'image et effet d'entraînement) et/ou tertiaire de type services connexes à l'industrie
- **Qualité d'aménagement / archi** : aménagement paysager et respect d'un principe de densité de construction sur la parcelle et d'intégration des trames vertes et bleues de la ZA considérée / bâtiment HQE
- **Services** : besoin de services important (restauration collective, poste, crèche, commerces à proximité, transport en commun, gestion déchets, sécurité, animation de zone -club d'entreprises)

**Zones « bassins de vie » :**

- **Nombres d'emplois à l'hectare** : Sans objet
- **Filières** : Sans objet
- **Typologie d'entreprises** : PME/PMI et TPE (production, négoce) et/ou tertiaire (tout type hors libéraux préférentiellement localisés en centre urbain)
- **Qualité d'aménagement / archi** : respect d'un principe de densité de construction sur la parcelle / bâtiment qualitatif
- **Services** : besoin de service moyen (service de proximité)

**Zones locales**

- **Nombres d'emplois à l'hectare** : Sans objet
- **Filières** : Sans objet
- **Typologie d'entreprises** : TPE (activités artisanales, commerces liés à une activités artisanales) et/ou tertiaire tout type
- **Qualité d'aménagement / archi** : bâtiments de bonne facture
- **Services** : besoin de services faible

**Le conseil :**

Ce procédé privilégie **une entrée « projet » plutôt qu'une entrée « localisation »**. Il favorise une meilleure gestion de l'offre territoriale dans son ensemble et une cohérence économique réelle au sein des ZA (et de fait diminue le risque d'émiettement d'activités disparates qui viendraient nuire à la lisibilité et donc à l'attractivité de l'offre).

**Pour être efficace, la grille de qualification des projets commerciaux doit impérativement être suivie et respectée par l'ensemble des territoires.**

# Conforter une gouvernance de l'offre territoriale efficiente

# 3

## 15 – Systématiser le processus de commercialisation

Toutes zones

Collectivités

Court terme

### Objectif :

Etre en capacité de proposer un process. précis en matière de commercialisation, pour une gestion territoriale efficace.

### Comment :

Contact entrant (Commune, Intercommunalité, Agence de développement, commercialisateurs, ...)



Orientation vers porte d'entrée le Pôle métropolitain / Agence de développement unique

Recherche foncière

contact pôle métropolitain = accueil du prospect par le développeur

Présentation du projet par l'entreprise

Renseignements sur :

- Type d'activités
- CA
- Contraintes liées à l'activités
- Clients / partenaires majeurs
- recherche de garanties sur le sérieux du projet



Production du cahier des charges prospect

Le besoin de l'entreprise :

- Surface,
- Localisation,
- Prix,
- Temporalité,
- Besoins spécifiques...



Désignation du leader (pôle métropolitain, EPCI, agence de développement ...)

En concertation  
Et selon les besoins spécifiques du prospect et le périmètre qu'il vise

Recherche foncière

→ SUR LA BASE DE L'ARMATURE / CRITERES

- Visite des zones d'accueil potentielles
- Présentation des terrains ou bâtiments disponibles (coût, superficie, desserte, qualité de bâti...)
- Aides éventuellement mobilisables (aides financières, exonération de taxe)

- Clients et sous-traitants potentiels en rapport avec l'activité de l'entreprise
- Organismes de formation en rapport avec les besoins humains de l'entreprise
- Aides de nature technique (montage de dossiers, mise en relation...)
- Qualité de vie et loisirs (école, crèches, équipements sportifs, commerces ...)

Avec l'appui du réseau partenaire

Suivi/ échange d'informations régulier entre le leader et le réseau

Suivi prospect et négociation

Schéma de fonctionnement recherche foncière – Argo&Siloe

### Le conseil :

Selon le niveau de zone considérée, il faut à chaque fois, identifier une **porte d'entrée**. Ainsi, les zones métropolitaines seront gérées par le Pôle métropolitain ou par une agence de développement métropolitaine via mandats alors que les zones « bassin de vie » et les

zones locales seront gérées par les intercommunalités. Il faut ensuite **promouvoir le dispositif** à travers des plaquettes diffusées par le Pôle métropolitain du genevois, l'agence de développement, les intercommunalités membres et leurs partenaires (communes, consulaires...) afin de faire connaître cette porte d'entrée et construire un **réseau d'acteurs et de partenaires** qui s'engage à renvoyer systématiquement les demandes auprès des développeurs du Pôle métropolitain ou de l'agence de développement unique. Il faut enfin construire un réseau d'acteurs **autour des développeurs** qui puisse être sollicité en cas de besoin : commercialisateurs privés (possibilité de mandat avec plusieurs commercialisateurs), Agence de développement économique unique, services économiques des intercommunalités.

## Conforter une gouvernance de l'offre territoriale efficiente

# 3

### 16 – Garantir la maîtrise foncière sur le long terme (baux à construction)

Toutes zones

Collectivités

Court terme

#### Objectif :

Être en capacité de garantir la maîtrise foncière et les possibilités de réaménagement à long terme.

#### Comment :

Il s'agit de privilégier la mise en place de baux à construction plutôt que la cession foncière.

Le bail à construction est un contrat par lequel le propriétaire cède l'usage du terrain à un preneur qui s'engage en contrepartie à édifier des constructions sur le terrain du bailleur. Durant la durée du bail, le preneur dispose d'un droit réel, librement cessible. A l'expiration du bail, la propriété des constructions revient au bailleur. La durée du bail doit être comprise entre 18 et 99 ans.

Afin de mettre en œuvre cet outil, une nécessaire cohérence est à trouver afin de supprimer les risques de dumping foncier. **Toutes les ZA métropolitaines doivent être gérées via des baux à construction.** De plus, une compétence « **gestion locative** » est à structurer. Un référent est à déterminer, que ce soit l'agence de développement économique, ou une SPL dédiée.

#### Le conseil :

Pour les territoires, les baux à construction permettent de garantir la maîtrise foncière et les possibilités de réaménagement à long-terme (logiques de renouvellement des zones), de diminuer les risques de changement de destination (à l'appui d'un règlement de zone contraignant de ce point de vue), de bénéficier de la possibilité d'un loyer canon et d'amortir au long terme des investissements en aménagement.

**Pour les entreprises**, les baux à construction leur permettent de concentrer leur investissement sur leur cœur d'activités, de déduire les loyers du résultat de l'entreprise, de bénéficier de baux à long terme qui excèdent les durées d'amortissement bâtiment,

d'avoir des possibilités de rupture anticipées du bail et des possibilités de transfert du droit réel de preneur à preneur.

## Conforter une gouvernance de l'offre territoriale efficiente

# 3

### 17 – Construire une identité de zone

**Zones métropolitaines**

**Collectivités**

**Court terme**

#### Objectif :

Proposer une offre lisible et distinctive aux investisseurs.

#### Comment :

Il faut mettre en œuvre des cahiers partagés permettant de respecter le positionnement des ZA selon leur niveau dans l'armature (cf. grille de qualification des ZA).

Il faut aussi différencier fortement les trois niveaux de zone en matière de marketing. Ainsi, la charte graphique, le naming et les supports de communication devront être unifiés pour les ZA métropolitaines, mais distincts des deux autres niveaux de zones et gérés par le Pôle métropolitain ou une agence de développement unique.

Enfin, il faut rechercher un resserrement des filières économiques autour de quelques filières existantes (comportant une traduction réelle dans les parcs d'activités) et engager une démarche de thématisation des parcs d'activités concernés (offre de services, prospection dédiée, et communication intégrant l'offre territoriale et l'écosystème formation / main d'œuvre / bassin de sous-traitance...).

#### Le conseil :

La Démarche EcoNext a largement permis d'avancer sur les moyens de commercialisation des ZA stratégiques du territoire. Il pourrait être intéressant de partir des approches existantes pour finaliser le marketing des zones métropolitaines.

# Conforter une gouvernance de l'offre territoriale efficiente

3

## 18 – Faire vivre un réseau de l'immobilier d'entreprise à l'échelle du Genevois français

Zones métropolitaines et « bassin de vie »

Collectivités

Moyen terme

### Objectif :

Intégrer les commercialisateurs dans le processus de développement pour une gestion territoriale optimale à l'appui d'un RIE (réseau de l'immobilier d'entreprises)

### Comment :



### Schéma de fonctionnement recherche immobilière – Argo&Siloe

Il pourrait s'agir pour les territoires de renvoyer leurs prospects vers les **commercialisateurs** selon des règles permettant de garantir une forme d'équité entre les structures (règle de la première touche par exemple). En retour, **les commercialisateurs seraient engagés à partager leur information avec la Collectivité pour que celle-ci puisse agir au mieux dans l'intérêt du territoire.**

Pour cela, il est nécessaire de mettre au point **des règles de fonctionnement claires** sur le traitement de l'information (information prospect, comment flécher l'information du point d'entrée, souvent la Collectivité, jusqu'aux commercialisateurs qui ont la connaissance des offres), le retour d'information des commercialisateurs vers la Collectivité, le traitement des biens spécifiques (particulièrement les offres propriété de la Collectivité, mandat ou non ?) et un réseau de l'immobilier d'entreprises (RIE) organisé en 4 secteurs (Pays de Gex + Pays Bellegardien ; Annemasse Agglomération et CC du Genevois ; Thonon Agglomération et CC Arve et Salève ; Pays Rochois et CC de Faucigny Glières).

**Le conseil :**

Les commercialisateurs sont les acteurs moteurs de la remise en marché des locaux vacants. Ils sont à la fois en contact avec les porteurs de projets et les propriétaires et sont les meilleurs connaisseurs du marché. De ce fait, ils sont incontournables et doivent être fortement intégrés dans le process de développement. Pour ce faire et dans la perspective d'une recherche d'efficacité optimale, il convient de construire une forme de **partenariat spécifique Collectivités, Pôle métropolitain, Commercialisateurs** qui réponde aux enjeux de chacun.

## 19 – Coordonner un développement métropolitain du Genevois français

Zones métropolitaines

Collectivités

Long terme

**Objectif :** Permettre un développement économique global et concerté à l'échelle du Pôle métropolitain à l'appui d'une agence de développement métropolitaine

**Comment :**

Deux agences de développement cohabitent actuellement sur le territoire du Pôle métropolitain. **Chablais Léman Développement** couvre Thonon Agglomération (mais aussi CC du Pays d'Evian, CC de la vallée de l'Abondance, CC du Haut Chablais) tandis que la **Maison de l'Economie et du Développement 74** couvre la CC Arve et Salève, Annemasse Agglomération, CC du Genevois (mais aussi la CC des quatre Rivières, Commune de Saint Jeoire). L'agence de développement du Pays de Gex – Pays Bellegardien a quant à elle été dissoute et ses missions ont été reconfiées aux intercommunalités.

**Il existe donc une opportunité de création, à long terme, d'une agence à l'échelle métropolitaine (par fusion des structures existantes et élargissement des périmètres) afin de promouvoir l'ensemble du territoire.** Cette opportunité vient en appui de structures qui ont déjà mandat afin de procéder à la promotion et à la commercialisation des fonciers à vocation économique et des effectifs déjà formés à la commercialisation. **Cette agence unique serait au service d'une stratégie économique et foncière commune.**

**Le conseil :** Cette agence pourrait mener des missions de prospection et d'accueil des investisseurs exogènes (type « invest in » et suivi des dossiers), de promotion et de marketing de l'offre territoriale de niveau métropolitain, de commercialisation des ZA de niveau métropolitain, de traitement des dossiers endogènes sur la base d'un positionnement « en porte d'entrée » avec re-routage vers les intercommunalités en fonction des dossiers (par exemple pour les implantations en ZA locale et bassin de vie), d'observatoire économique et de l'offre territoriale (suivi et actualisation SIG), d'animation des filières et de prospective territoriale. Elle bénéficierait, pour mettre en œuvre ces missions, d'une **gouvernance métropolitaine, d'antennes locales** pour couvrir tout le territoire et de **chargés d'affaires spécialisés** par thématique et par territoire.