

# Reconversion des sites De la valorisation foncière à la valorisation territoriale

L'arrêt d'un site de production et la libération d'une emprise historiquement industrielle soulèvent de nombreux enjeux en matière d'emplois et de dynamisme économique, mais également en termes d'image du territoire et de développement urbain. Face à la libération d'un site, l'industriel s'inscrit dans une double démarche, de responsabilité sociale et environnementale d'une part, et de valorisation de son patrimoine foncier d'autre part.

Pour répondre à ces objectifs, plusieurs grands groupes industriels ont fait le choix de s'impliquer dans la réflexion portant sur l'avenir de leur site, en proposant, à l'instar de PSA à Aulnay-sous-Bois, leur propre schéma de requalification (cf. encadré). Directement concernées par le destin de ces sites, mais fortement contraintes par la diminution de leurs ressources financières, les collectivités bénéficient de l'implication des propriétaires privés pour anticiper leur départ et éviter l'émergence de friches urbaines. Propriétaires privés et collectivités étant liés par une relation d'étroite

interdépendance sur la question des nouvelles activités à développer, des dispositifs opérationnels et de montages financiers, le partenariat s'impose comme le dispositif le plus adapté pour répondre aux enjeux soulevés par ces espaces économiques en mutation.

## DÉVELOPPER UN PARTENARIAT AUX BÉNÉFICES MUTUELS

Une emprise inexploitée est un poids dans le portefeuille immobilier d'un groupe industriel. Le coût de portage, qui peut rapidement grimper à plusieurs millions d'euros du fait des taxes

et des charges de gardiennage, invite à céder le site inoccupé. Or, les sites industriels anciens, souvent enclavés et parfois déqualifiés, sont peu attractifs et peinent à susciter l'intérêt de nouveaux preneurs. Le développement d'un projet de requalification permet de restaurer l'attractivité du site et d'en accélérer la cession. Surtout, le prix de cession du terrain dépend directement des programmes qui pourront y être développés. Pour les propriétaires, le projet urbain est donc un puissant levier de valorisation foncière.

En empruntant cette voie, l'industriel s'inscrit dans une démarche de long terme, qui se prolongera probablement au-delà de la date de fermeture de son site.

En effet, en développant son propre projet, le propriétaire s'engage à assumer la maîtrise d'ouvrage des diverses études nécessaires (diagnostic technique du site et de ses bâtiments, études de marché, études de positionnement territorial...). Il lui reviendra également de former une équipe de maîtrise d'œuvre dédiée au projet et de formaliser avec elle des partis-pris d'aménagement et de programmation. Pour la collectivité, la prise en charge de ces études par le propriétaire s'inscrit en parfaite cohérence avec l'impératif de maîtrise de ses dépenses et garantit a priori une conduite accélérée du projet, qui n'est pas soumis aux contraintes et délais de la commande publique.

La mondialisation, les évolutions technologiques et la révolution du numérique sont autant de facteurs qui transforment les modèles productifs des entreprises et font émerger de nouveaux besoins en espace pour l'industrie. Les surfaces exploitées sont souvent moins étendues, et la localisation des activités devient un enjeu essentiel de compétitivité. Pour répondre à ces nouvelles contraintes, les entreprises sont incitées à rationaliser leurs implantations locales, en développant de nouvelles unités de production, en restructurant certaines emprises, ou en libérant les sites qui ne répondent plus à leurs exigences.

Par Sybil Cosnard,  
directrice fondatrice de CITY Linked



Propriété de PSA Peugeot Citroën, le site accueillait depuis 1973 l'usine du groupe où travaillaient 3 000 salariés

© Agence TER



## DÉFINIR UN PROJET FÉDÉRATEUR

Dans le cadre d'un partenariat pour le développement d'un projet de requalification d'un site industriel, la maîtrise publique du droit des sols est une garantie de la prise en compte des intérêts de la collectivité. En effet, l'outil réglementaire pourra éventuellement être mobilisé pour faire obstacle à un projet privé qui ne satisfait pas aux attentes de la collectivité. Mais en pratique, ce type de blocage a peu de chance de se présenter. En effet, dans l'intérêt de sa propre démarche de valorisation, le porteur de projet est

Surtout, le développement d'un projet urbain sur un ancien site industriel offre des opportunités de redéveloppement de la ville dans un contexte de pression foncière renforcée et de lutte contre l'étalement urbain. Ces territoires disponibles à la reconversion répondent de manière littérale à l'injonction de « construire la ville sur la

ville », portée notamment par les deux lois Grenelle et retranscrites dans les documents locaux d'urbanisme (SCOT, PLU...).

Ce type de partenariat permet à la collectivité d'anticiper la reconversion d'emprises stratégiques dans un temps réduit sans avoir à acquérir le foncier et en minimisant la mobilisation de ses ressources. Pour toutes ces raisons, la collectivité a intérêt à apporter son soutien à la démarche du propriétaire. Mais encore faut-il que la nature et les orientations du projet en question correspondent à ses propres ambitions pour le site, et s'inscrivent en cohérence avec sa stratégie globale de développement. D'où la nécessité d'instaurer le dialogue public - privé dès les prémices de la démarche.

## “ UNE EMPRISE INEXPLOITÉE EST UN POIDS DANS LE PORTEFEUILLE IMMOBILIER D'UN GROUPE INDUSTRIEL ”

enclin à associer la collectivité et à tout mettre en œuvre pour emporter son adhésion. Si elle est concertée, l'élaboration du projet a toutes les chances de faire converger les intérêts.

Dans le cadre de sa démarche de valorisation, le propriétaire oriente naturellement son projet vers l'accueil des programmes qui confèrent le plus de valeur au site. Les bâtiments industriels étant très consommateurs de foncier et faiblement valorisables, le propriétaire est ainsi incité à développer un projet mixte mêlant une diversité de programmes (activités, mais aussi logements, commerces, bureaux...). Cette tendance est a priori compatible avec les ambitions actuelles des collectivités. En effet, les collectivités ont, elles aussi, vocation à mener une réflexion sur la vocation de ces sites. S'ils sont généralement

inscrits en zone exclusivement industrielle au règlement du Plan local d'urbanisme (PLU), c'est parce que ces documents ont souvent été développés a posteriori, pour des exploitations préexistantes. Mais les grandes emprises monofonctionnelles sont aujourd'hui communément identifiées comme des entraves à un développement urbain harmonieux. Les collectivités portent de plus en plus l'ambition d'introduire de la mixité dans les zones dédiées à l'activité, notamment via une refonte de leur zonage et de leur règlement. De la même manière, le partenariat offre un cadre propice pour une réflexion conjointe sur la question des infrastructures de transports. En effet, l'accessibilité est à la fois un facteur déterminant pour la valorisation du site par son propriétaire, et un enjeu majeur en termes d'aménagement durable des territoires. Public et privé ont donc tout intérêt à trouver un terrain d'entente sur la question de la desserte en transports en commun, avec

la double perspective d'une amélioration globale de la qualité urbaine du territoire et d'un partage équitable des investissements. Ainsi, face à l'enjeu des sites économiques en mutation, l'approche partenariale permet de faire converger la valorisation financière et la valorisation territoriale. La démarche privée de valorisation a d'autant plus de chances d'aboutir qu'elle s'inscrit dans le projet global porté par la collectivité.

## ASSURER UN PILOTAGE EFFICACE

En pratique ce type de partenariats soulève d'importants enjeux de coordination et de pilotage. En effet, ces démarches ne peuvent aboutir que si elles s'inscrivent dès le départ dans une démarche itérative, qui demande le plus souvent à être orchestrée par une équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO).

La multiplicité des enjeux (économiques, urbains, réglementaires et opérationnels) et la diversité des acteurs à coordonner invitent à constituer une équipe projet dotée d'une approche transversale et favorisant le décloisonnement des compétences. Interface entre les partenaires, l'AMO facilite les négociations, permet l'émergence de compromis et les traduit dans la sphère opérationnelle en ajustant le projet aussi souvent que nécessaire.

Enfin, ce type de partenariat n'étant encadré par aucun dispositif juridique spécifique, il reviendra à l'AMO d'imaginer des modalités de partenariat *ad hoc*, permettant au propriétaire et à la collectivité de prolonger leur collaboration lors de la mise en œuvre opérationnelle du projet. ■

## SYBIL COSNARD

[sybil.cosnard@citylinked.fr](mailto:sybil.cosnard@citylinked.fr)

DIRECTRICE FONDATRICE DE CITY LINKED, AGENCE DE CONSEIL EN STRATEGIES URBAINES

Sybil Cosnard a créé City Linked en 2010 pour accompagner les collectivités territoriales et les acteurs de l'aménagement, publics comme privés, dans la définition et le pilotage de stratégies urbaines adaptées à leurs territoires et à leurs ambitions. Elle accompagne en particulier de grands comptes industriels pour la valorisation de leurs emprises foncières stratégiques. Auparavant, elle a piloté de nombreux projets dans le domaine du développement urbain au travers de ses différentes fonctions exercées dans la maîtrise d'ouvrage publique et privée. Elle est diplômée de l'Ecole Nationale Supérieure du Paysage de Versailles et titulaire d'un DESS Maîtrise d'Ouvrage des Projets Urbains à l'Institut d'Urbanisme de Paris.



© CITY LINKED

## RETOUR D'EXPERIENCE

### LA FABRIQUE – SITE PSA D'AULNAY-SOUS-BOIS

*Equipe maîtrise d'œuvre (MOE) : Constructa Urban Systems, CITY Linked, Agence TER, Franck Boutté Consultants, Jacques Ferrier Architecture, Sensual City Studio, Viatec.*

Depuis l'annonce de la fermeture de son site d'Aulnay-sous-Bois, le groupe PSA a souhaité préparer la reconversion de son emprise, au travers d'un projet urbain innovant. Le projet intitulé « *La Fabrique* » poursuit un double objectif : assurer à court terme la redynamisation économique et la création de nouveaux emplois, et repenser l'organisation urbaine du site à long terme.

Le site de 168 hectares, situé au cœur du corridor aéroportuaire Roissy-Le Bourget et de la future Métropole du Grand Paris, présente un potentiel de développement exceptionnel.

Face à ces enjeux, le projet porté par PSA entend transformer l'ex-enclave industrielle en un quartier de ville

ouvert, accueillant une diversité de programmes. Si la vocation industrielle est maintenue, elle n'exclut pas les autres fonctions urbaines. Ainsi, la mixité s'imisce dans chacun des dix quartiers de La Fabrique. Dans le même temps, le système de mobilités et l'accroche paysagère sont pensés pour reconnecter le site au territoire.

Avec l'assistance de Constructa Urban Systems, PSA s'est entouré d'une équipe pluridisciplinaire pour l'accompagner dans l'élaboration de son projet, mais aussi pour l'aider à poser les bases du partenariat avec les collectivités, très en amont de la démarche. C'est en constituant un tour de table associant étroitement les pouvoirs publics et les élus que PSA a pu emporter leur adhésion, avec notamment une conférence de presse conjointe réunissant PSA et le maire d'Aulnay-sous-Bois pour présenter officiellement le projet en mai 2014.

L'un des objectifs de Constructa Urban Systems : imaginer de nouveaux programmes pour le redéploiement du site de PSA

