



Diagnostic de zones d'activités dans une perspective de développement durable



SUPPORT MÉTHODOLOGIQUE



1.

Introduction

1 - Introduction	p. 2
2 - Présentation de la méthodologie de diagnostic de zone d'activités	p. 4
3 - Déroulement de la méthodologie de diagnostic de zone d'activités	p. 5
3.0 - Evaluation de l'opportunité d'un diagnostic de zone d'activités	p. 5
3.1 - Recueil des informations auprès des acteurs publics et parapublics	p. 6
3.2 - Recueil des informations auprès des entreprises	p. 9
3.3 - Elaboration du diagnostic de zone d'activités	p. 14
4 - Passage à l'action	p. 16
5 - Conclusion	p. 20

Pourquoi ce support méthodologique ?

Ce guide a pour objectif d'aider les techniciens des collectivités de la Loire à conduire un diagnostic de zone d'activités existante.

Le diagnostic permet à la collectivité de s'assurer que la zone d'activités répond bien aux attentes des entreprises et des acteurs impliqués, de dégager des pistes d'amélioration et d'enclencher l'action.

Cette démarche a pour finalité de maintenir, voire d'améliorer la qualité de la zone et lui donne ainsi le maximum de chance de pérenniser les emplois directs et indirects, de maintenir les

ressources fiscales et de préserver les ressources environnementales (eau, énergie, paysage, air ...).

Pour la collectivité, le diagnostic est aussi un bon moyen d'entamer une réflexion participative sur la gestion et le management d'une zone d'activités et de préparer le passage aux actions d'amélioration.

Le lecteur trouvera dans le document :

- Une méthodologie générale de diagnostic de zone d'activités.
- Des méthodes, des outils et des illustrations pour l'aider à mener chaque étape du diagnostic.

Il existe peu de références méthodologiques sur le sujet d'où l'intérêt de ce support qui a été élaboré principalement à partir de la réalisation des diagnostics pilotes ; ils ont été réalisés sur des zones du département de la Loire dans le cadre d'une expérimentation "sites pilotes de développement durable".

“L'outil proposé est conçu comme un cadre méthodologique de référence qu'il convient bien entendu d'adapter au contexte de chaque zone d'activités.”

Contexte et enjeux

1. Le comportement et les attentes des entreprises changent

■ Les entreprises sont de plus en plus mobiles, elles n'hésitent pas à changer de zone d'activités, voire de territoire, si la performance de la zone ne répond plus à leurs exigences

■ Les entreprises ne cherchent plus seulement un terrain et des m2 de locaux, elles ont besoin de plus en plus de services, pour elles-mêmes et pour leurs salariés.

■ Les entreprises sont de plus en plus sensibles à l'existence d'une association d'entreprises, vecteur de dynamisme et d'animation de la zone.

■ Les entreprises accordent de plus en plus d'importance à la qualité paysagère de la zone d'activités, vecteur d'image, de communication et de qualité de vie sur le territoire.

■ Les entreprises sont de plus en plus exigeantes sur l'efficacité des collectivités dans la mise œuvre des conditions favorables à leur développement, elle veulent savoir à qui s'adresser (interlocuteur unique) et quelles sont les compétences des différents intervenants.

> Ma zone d'activités répond-elle toujours aux besoins des entreprises ?

2. Les zones d'activités vieillissent

■ Les espaces délaissés se transforment progressivement en friches, servent de parkings ou de lieu de stockage plus ou moins bien entretenus.

■ Les intervenants et les gestionnaires se multiplient et les entreprises ne savent pas à qui s'adresser en cas de besoin.

■ Les réseaux d'eau et d'énergie ne sont plus adaptés aux besoins et connaissent des dysfonctionnements (ex : remontées d'égout ou microcoupures d'alimentation en électricité).

■ La signalisation n'est plus lisible et homogène, les nouvelles implantations ne sont pas indiquées.

■ L'augmentation du trafic rend la circulation de plus en plus difficile, la voirie se dégrade (trous, inondations), les aires d'accueil et de parking deviennent insuffisantes.

■ Les services ne sont pas assez développés : restauration, service postal personnalisé, gardiennage, etc...

> Quelles sont les composantes à améliorer sur ma zone ?

3. Les nouvelles zones d'activités se multiplient et proposent des conditions d'accueil de plus en plus attractives

■ L'offre de zones d'activités est devenue quantitativement supérieure à la demande des entreprises.

■ La zone s'intègre de plus en plus dans un projet de développement du territoire dont elle est un moyen d'action.

■ La localisation de la zone est choisie en fonction des critères d'implantation prioritaire des entreprises: proximité des marchés, proximité et qualification de la main d'œuvre, qualité de la desserte, services.

■ Les zones offrent une prestation globale et qualitative qui intègre l'accessibilité, la sécurité, le foncier et l'immobilier, le paysage, l'environnement, les équipements, les conditions financières d'installation.

> Ma zone est-elle toujours compétitive ?

4. Les entreprises et collectivités sont de plus en plus sensibles au développement durable

■ Elles cherchent à réduire les risques de pollution et les consommations d'eau et d'énergie.

■ Elles souhaitent valoriser leur image à travers le traitement paysager et architectural de la zone d'activités.

■ Elles cherchent à améliorer la qualité de vie du personnel et des habitants.

■ Elles veulent être parties prenantes dans la gestion de la zone.

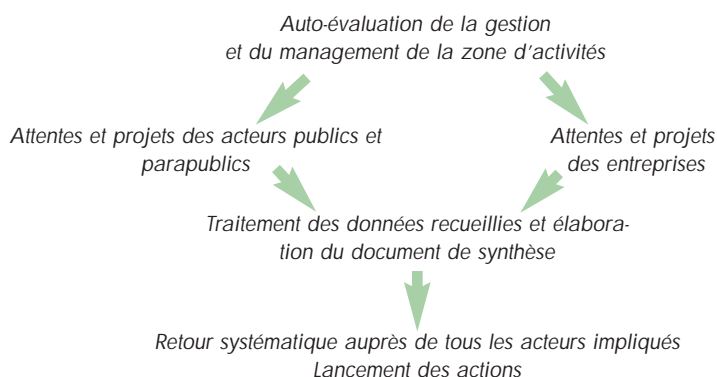
> Ma zone d'activités répond-elle aux conditions d'un développement durable ?



2. Présentation de la méthodologie de diagnostic

La méthodologie de diagnostic de zone d'activités est structurée selon la démarche en 4 étapes présentée dans le schéma suivant :

1. Lancement du diagnostic
2. Recueil des informations
3. Exploitation des données et synthèse
4. Communication des résultats et passage à l'action



La méthodologie proposée s'appuie sur 4 principes directeurs :

- **Pilotage participatif** : réaliser un diagnostic de zone d'activité nécessite une implication effective et permanente (à toutes les étapes) de tous les acteurs concernés.
- **Opérationnalité** : le diagnostic de zone d'activité est conduit dans un objectif opérationnel de préparation de l'action, il s'agit d'éviter de tomber dans un diagnostic d'étude qui ne débouche sur aucune proposition d'action concrète.

- **Prise en compte des besoins** : une zone d'activités doit d'abord répondre aux besoins des entreprises implantées, aussi seront-elles consultées sur leur vision de la zone et associées à la restitution des résultats ainsi qu'aux actions d'amélioration.

- **Vision globale** : agir sur une zone d'activités requiert une connaissance à la fois large et distante des ses différentes composantes afin d'appréhender la complexité de son fonctionnement.

Le schéma suivant présente l'ensemble des composantes d'une zone d'activités qui sont à couvrir par le diagnostic

- **AMÉNAGEMENT**
Espaces verts
Signalétique
Éclairage

- **RÉSEAUX**
Voirie
Réseau aérien
Électricité et gaz
Réseau autoroutier
Réseau ferroviaire
Télécommunication
Réseau d'eau potable
Réseau d'assainissement
Réseau d'eau industrielle



- **MODE DE GESTION**
Relation entre les territoires et les organismes publiques
Certification ISO 14001- Label Qualité
Maîtrise d'ouvrage et gestion du site
Prospection endogène et exogène
Aspects financiers et fiscaux
Promotion et communication
Partenariat public-privé
Commercialisation
Études préalables
Aspects fonciers

- **SERVICES**
Déchets
Transports collectifs
Gardiennage, sécurité
Associations d'entreprises
Accueil et suivi des entreprises
Gestion et entretien des parties communes
Services aux entreprises fournis par un club d'entreprises ou la collectivité

3

Déroulement de la méthodologie de diagnostic

3.0 Evaluation de l'opportunité d'un diagnostic de zone d'activités

La réalisation d'un diagnostic de zone d'activités est un investissement important pour la collectivité. Il n'est vraiment utile de l'engager que si les deux conditions suivantes sont réunies :

- Existence d'un besoin d'amélioration de la qualité de la zone envisagée.
- Expression de la volonté politique de la collectivité et de ses partenaires de traiter cette problématique.

Aussi, avant d'engager le diagnostic, il est utile de procéder à une rapide auto-évaluation de la pratique de la collectivité en matière de gestion et de management de la zone d'activités retenus pour le diagnostic.

Cette phase 0 permet d'engager une réflexion interne à la collectivité sur la volonté et les conditions pratiques (qui fait quoi ?) de la réalisation du diagnostic de la zone d'activités retenue.

Pour ce faire, nous vous proposons d'utiliser la grille d'auto-évaluation de la page suivante.

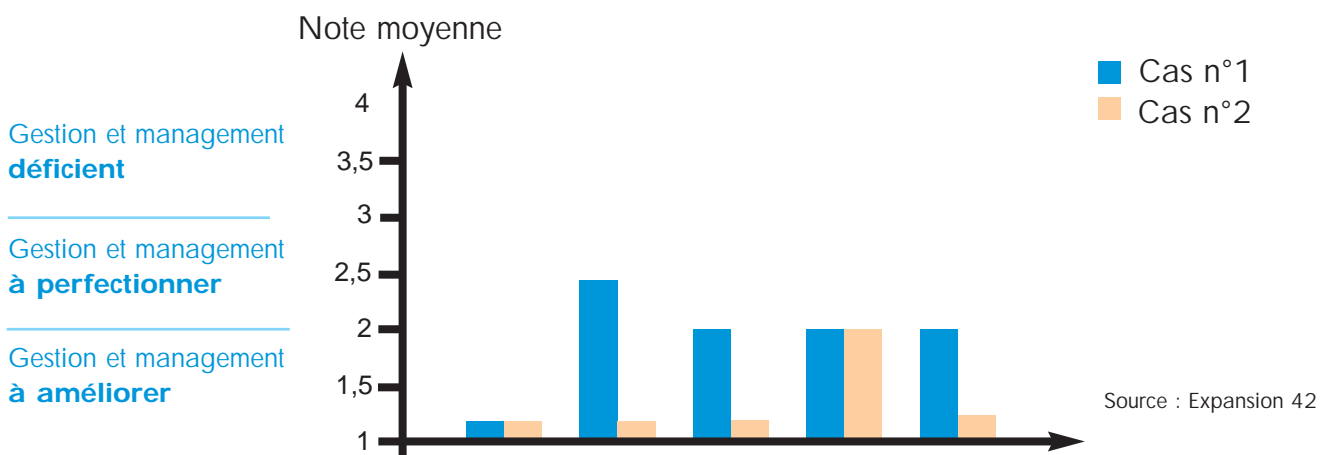
Vous pouvez commencer par remplir la grille en limitant la durée de l'exercice à 15 mn afin de préserver une certaine spontanéité dans les réponses.

Ensuite, vous reportez les notes obtenues pour chaque critère sur un diagramme de restitution qui vous permet d'identifier le profil de la gestion de votre zone d'activités.

Si les résultats font apparaître un intérêt pour le lancement du diagnostic, vous pouvez alors réunir les acteurs impliqués dans la gestion de la zone afin qu'ils valident la démarche et ses modalités de réalisation (qui fait quoi, pour quand ?).

■ Consulter la grille ci-jointe (également disponible sur www.expansion42.com)

Diagramme de représentation des résultats



Les deux exemples de profil correspondent à deux cas réels de zones d'activités situées dans la Loire.

Dans le Cas 1 : la pratique de gestion et de management de la zone n'est pas très performante, la collectivité gagnerait à progresser dans plusieurs domaines tels que la gestion du projet global de zone (ex : redéfinition du plan d'aménagement de la zone).

Dans le Cas 2 : la gestion et le management de la zone sont très déficients et nécessitent de très gros efforts d'amélioration dans tous les domaines.



3.1

3.1 Recueil des informations auprès des acteurs publics et parapublics

Le premier objectif de cette phase est d'identifier les acteurs, leurs rôles, leurs liens et leur niveau d'implication dans la zone.

Les intervenants dans la gestion d'une zone d'activités sont souvent multiples et entretiennent des relations complexes. Il s'agit du principal frein qui se pose entre la fin du diagnostic et le passage à l'action. Il est donc primordial de clarifier et de comprendre, dès le démarrage du diagnostic, le système des acteurs en présence.

Le second objectif est d'obtenir de ces acteurs leur vision sur les points suivants :

- Les atouts et les handicaps de la zone d'activités.
- Les opportunités et les menaces pour la zone d'activités.

■ Leurs attentes en matière d'amélioration de la gestion et du management de la zone.

■ Leurs projets pour l'amélioration de la zone.

■ Leur volonté d'implication dans la gestion de la zone et leur implication actuelle.

Enfin, le troisième objectif est de favoriser l'implication des différents acteurs publics et parapublics notamment dans la mise en œuvre des actions qui seront préconisées dans les conclusions du diagnostic.

Pour atteindre ces objectifs il convient de commencer par dresser l'inventaire des acteurs publics et parapublics impliqués dans la gestion de la zone, à l'aide de la liste indicative suivante :

Gestionnaires de la zone

Communes
Communautés de communes
Syndicat intercommunal
Société d'équipement
Communautés d'agglomération

Acteurs à compétence économique et emploi

Conseil Général
Agence de développement économique
CCI et Chambre des métiers
Agence locale de Développement
Association d'entreprises
Comité local d'insertion

Services de l'Etat

Préfecture
DDE
DDAF

Concessionnaires de réseaux

Syndicats (production d'eau, éclairage public...)
EDF - GDF - RTE
Distributeurs d'eau (Lyonnaise, SAUR, ...)
France Télécom
Sociétés de collecte des déchets
Sociétés d'entretien

Acteurs à compétence transports

SNCF
Société gestionnaire d'aéroport
Société d'autoroute
Direction Voirie Départementale
Société de transports publics

Autres :

Association de protection de la nature
Association de riverains
Pompiers

Le technicien chargé du diagnostic recueille auprès des acteurs identifiés les documents utiles figurant dans la liste type présentée ci-dessous.
Liste type : des documents utiles

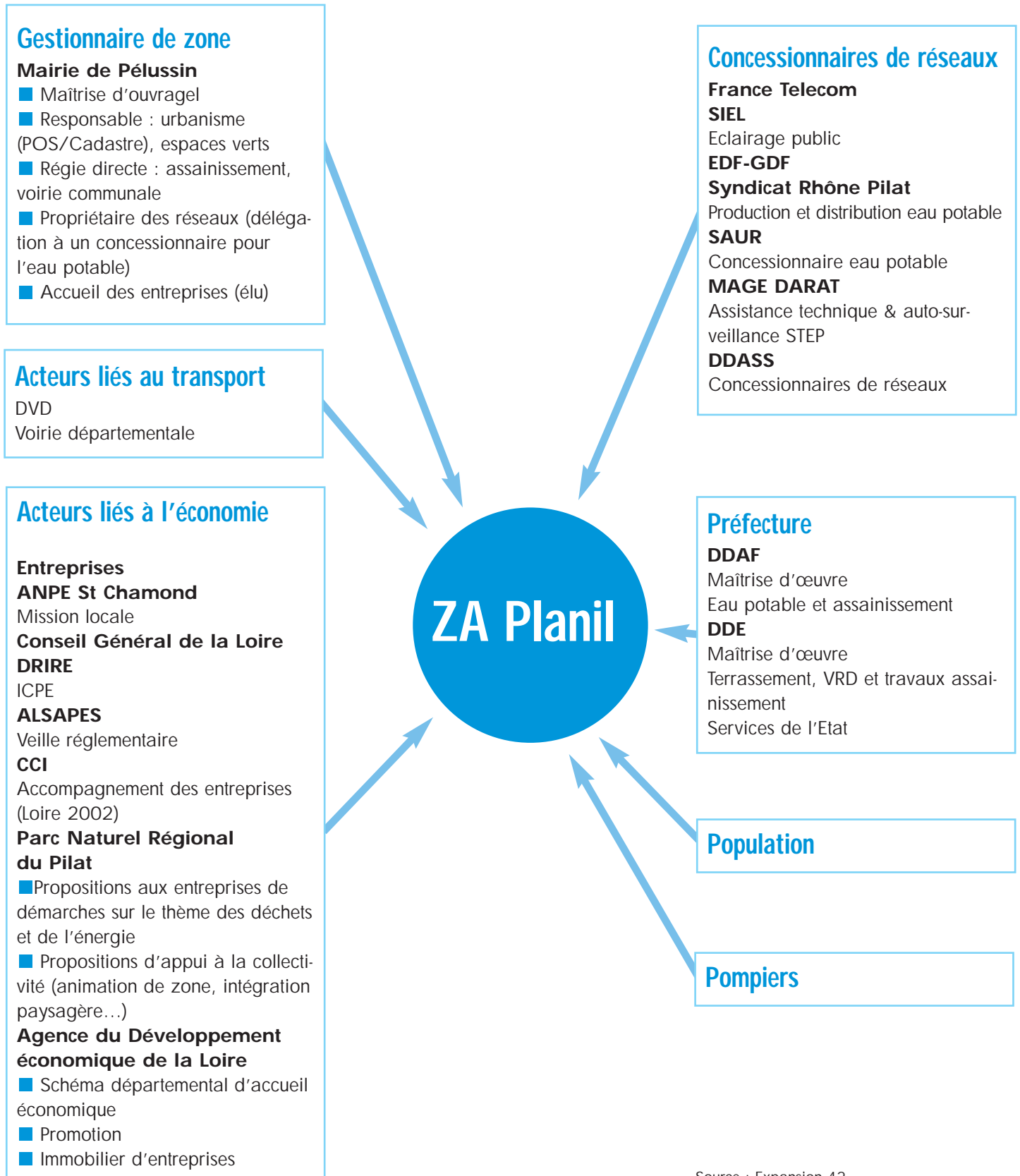
CHAINE DE VALEUR	DOCUMENTS DE REFERENCE	OUI	NON		
CONCEPTION ET POSITIONNEMENT DE LA ZONE →	<input type="checkbox"/> Projet de territoire <input type="checkbox"/> Etude d'opportunité <input type="checkbox"/> Etude de faisabilité <input type="checkbox"/> Projet global de zone (économique, urbanistique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	AMENAGEMENT ET EQUIPEMENTS DE LA ZONE →	<input type="checkbox"/> Documents d'urbanisme : PLU,PAZ et RAZ ou règlement de lotissement <input type="checkbox"/> Plan des réseaux <input type="checkbox"/> Plan de prévention des risques <input type="checkbox"/> Plan de déplacement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		COMMERCIALISATION DE LA ZONE →	<input type="checkbox"/> Plan de commercialisation <input type="checkbox"/> Documents de promotion de la zone : <input type="checkbox"/> Plaquettes <input type="checkbox"/> Films <input type="checkbox"/> CD ROM <input type="checkbox"/> Presse (communiqués, reportages) <input type="checkbox"/> Charte d'accueil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			GESTION DE LA ZONE →	<input type="checkbox"/> Convention(s) de gestion <input type="checkbox"/> Charte de qualité <input type="checkbox"/> Certification Qualité ou Environnement	<input type="checkbox"/>

L'ABSENCE DE CERTAINS DOCUMENTS DE BASE EST EN SOI UN INDICATEUR DU NIVEAU DE GESTION ET DE MANAGEMENT DE LA ZONE.

Guide d'entretien avec des acteurs publics et parapublics

- Présentation de l'opérateur, de la démarche engagée, des objectifs de l'entretien
- Recueil des informations de base concernant :
 - L'interlocuteur :
 - Nom / Fonction / Parcours / Coordonnées
 - L'organisme :
 - Nom / Statut
 - Domaines d'intervention, compétences, missions en général et sur la zone
 - Relations avec les autres acteurs de la zone : domaines, forme de la relation, niveau de responsabilité, capacité de décision
- Recueil de la vision de l'interlocuteur sur la zone:
 - Quels sont les documents existants sur la zone : plans des réseaux, plans de déplacements, plans de prévention des risques ?
 - Quels sont, selon vous, les atouts et les handicaps de la zone ?
 - Quelles sont les opportunités et les menaces pour la zone ?
 - Quels sont vos projets sur la zone ?
 - Comment, quand et avec qui envisagez-vous de réaliser vos projets ?
 - Comment voyez-vous la zone à 3-5 ans ?

Schéma d'acteurs d'une zone dans le parc du Pilat: la zone du Planil



Source : Expansion 42



3.2

3.2 - Recueil des informations auprès des entreprises

L'objectif principal de cette phase est d'obtenir la vision des chefs d'entreprises sur les points suivants :

- Les atouts et les handicaps de la zone.
- Leurs attentes en matière d'amélioration de l'offre de la zone.
- Leurs projets de développement de l'entreprise.
- Leur volonté d'implication dans la gestion de la zone.

Le second objectif est de favoriser l'implication des entreprises dans la gestion de la zone d'activités et de préparer leur mobilisation dans les actions d'amélioration qui découleront du diagnostic.

Pour atteindre ces objectifs, il convient tout d'abord d'identifier les entreprises présentes sur la zone d'activités (liste des entreprises avec leurs caractéristiques de base et leur coordonnées). En cas de besoin, solliciter la CCI pour obtenir un extrait du RCS.

Ensuite, la méthode est à adapter en fonction du nombre d'entreprises installées sur la zone.

Si leur nombre est inférieur à 30, le mieux est d'obtenir un entretien en face à face avec chaque entreprise, selon une approche exhaustive.

En revanche, si leur nombre est supérieur à 30, il vaut mieux constituer un échantillon représentatif de 20 entreprises à traiter selon deux approches possibles :

- à rencontrer en entretien en face à face.
- à réunir en séance collective (plus difficile à gérer).

Les critères de constitution de l'échantillon sont les suivants : secteur d'activité, effectif, date d'installation.

“ **Pour recueillir l'information utile, vous pouvez vous inspirer du questionnaire présenté ci-après. Pour la partie concernant la fiche d'identité de l'entreprise, essayez d'obtenir l'information avant l'entretien afin de valider ces points en début d'entretien et montrer que vous connaissez déjà l'entreprise.** ”

Notre objectif est de mieux connaître votre perception de la zone et vos préoccupations en terme d'aménagement, de services, d'environnement, etc. Nous nous intéresserons, tout d'abord aux pratiques de votre entreprise (structure, relations), à votre perception de la zone, puis aux besoins de services collectifs et à l'environnement.

FICHE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE ET MODE DE RELATIONS

Nom de l'entreprise :

Personne interrogée et qualité :

Adresse :

Activité principale, secteur d'activités :

Principaux savoir-faire et métiers :

Effectif du site enquêté :

CDI :

CDD et précaires :

Evolution :

Cadres :

Employés :

Chiffre d'affaire :

Statut juridique de l'entreprise :

- Entreprise individuelle
 SARL
 SA à capitaux français
 SA à capitaux étrangers
 Filiale (nom du groupe)
 Autres, précisez :

L'Etablissement enquêté est :

Siège social de l'entreprise :
 Sinon, précisez localité du siège :

Agence Entrepôt

Unité de production

Autres établissements en Rhône-Alpes ?

Non Oui Si oui, précisez :

Est-ce que vous pourriez me donner plus de précisions sur votre activité ?

Produits:

Brevets:

Vos clients :

Client unique Quelques clients

Nombre :

Type (entreprises locales, "grands" donneurs d'ordre...) :

Quels sont vos partenaires privés habituels et quelles relations avez-vous avec eux ?

(réseaux, sous-traitance, syndicat professionnel, pôle de compétences, clubs d'entreprises, autres entreprises du territoire)

Quels sont vos interlocuteurs ou partenaires publics et parapublics habituels et quelles relations avez-vous avec eux ?

Contacts (moins de 6 mois) Précisez la nature du contact:

- Mairie
 Aménageur
 Intercommunalité
 Conseil Général
 CCI
 Chambre de métiers
 DRIRE DDASS
 DDTEFP DDE
 DDAF ANVAR
 ADEME
 Agence de l'eau
 Expansion 42
 Organisme pour l'emploi et l'insertion
 Instituts de recherche, formation
 Autres, précisez :

IMPLANTATION SUR LA ZONE D'ACTIVITES

Nature de l'implantation :

- Relocalisation Précisez le lieu d'origine :
 Création d'une nouvelle activité
 Reprise

Année d'implantation sur la zone :

Motivations dans le choix d'implantation sur la zone d'activités :

Motivations dans le choix d'implantation sur la parcelle :

Type de bâtiment :

- Construit pour l'entreprise
 Reprise de locaux existants.

Connaissez-vous l'activité de l'entreprise précédente ?

Des besoins en réhabilitation, aujourd'hui ?

Oui Non

Quelle est la surface de votre parcelle ?

Quelle est votre surface de bâti (emprise au sol) ?

Comment sont utilisés les espaces non bâtis de votre parcelle ?

Parkings personnel ? Oui Non

Taille suffisante ? Oui Non

Parkings visiteurs ? Oui Non

Taille suffisante ? Oui Non

Aire de manœuvre et retournement ?

Oui Non

Taille suffisante ? Oui Non

Aire de stockage ? Oui Non

Taille suffisante ? Oui Non

Espaces verts ? Oui Non

Difficultés pour les entretenir ?

Oui Non

Délaissés (talus, plateforme) ?

Oui Non

Difficultés pour les entretenir ?

Oui Non

Avez-vous des disponibilités foncières sur votre parcelle (espace utilisable mais non utilisé) ?

Non Oui

Si oui, Quelle surface :

(à repérer sur le plan)

Etes-vous satisfait aujourd'hui de votre implantation sur la zone d'activités ?

Oui Non

Quelles sont vos difficultés éventuelles ? (identification des gênes)

Points forts de la zone, satisfaction et atouts:

Points faibles de la zone, insatisfaction, freins et gênes:

Points forts de la parcelle, satisfaction et atouts:

Points faibles de la parcelle insatisfaction, freins, gênes:

Avez-vous un projet d'évolution ? (relocalisation, agrandissement, restructuration, cessation, recrutement ou baisse des effectifs, etc.)

Non Oui

Si oui, précisez s'il engendre un besoin foncier :

Quels sont les freins ou les atouts de la zone d'activités (et de la parcelle) pour ce projet ?

MANAGEMENT DE LA ZONE D'ACTIVITES ET GESTION DE SERVICES

Gestion actuelle de la zone

Etes-vous satisfait de l'accueil et de l'accompagnement que l'on vous a réservés lors de votre implantation sur le site ?

NSP Oui Non, pourquoi ?

Avez-vous un interlocuteur privilégié en matière de gestion de la zone d'activités et d'accompagnement ?

NSP Aucun

La collectivité, la Mairie de

Le Conseil Général ou son agence de développement économique

Une association d'entreprises

Un privé

Autres, précisez :

Avez-vous assez d'informations sur la gestion de la zone d'activités (commercialisation, projets d'aménagement, projets d'implantation d'entreprises, cahier des charges ...) ?

Non, dans quel domaine avez-vous un manque d'information ?

Oui, sur quel thème possédez-vous de l'information ?

Précisez la source d'information :

Etes-vous satisfait de la gestion des espaces publics ? Voirie Oui Non, pourquoi ?

quelles améliorations ?

Eclairage Oui Non, pourquoi ?

quelles améliorations ?

Espaces verts Oui Non, pourquoi ?

quelles améliorations ?

Signalétique Oui Non, pourquoi ?

quelles améliorations ?

Sécurité

1. Sécurité du personnel

sans objet

existant :

consignes de sécurité

matériel de protection

formation personnel aux premiers secours

infirmerie

autres :

à améliorer :

2. Incendie

sans objet

existant :

Plan d'Intervention Incendie

Plan d'Opération Interne

Murs et portes anti-feu

Evacuation

Signal d'alerte aux pompiers

Autres :

à améliorer :

3. Gestion de produits dangereux

Sans objet

existant :

Gestion entrées-sorties des produits chimiques ou dangereux

Stockage des produits toxiques

Autres :

à améliorer :

4. Vols et dégradations, bâtiments et véhicules

Sans objet

existant

Gardien sur site

Société gardiennage

Alarme

Télésurveillance

Autres :

à améliorer :

5. Risques naturels

Sans objet

nature :

Inondation

Autres :

existant :

à améliorer :

6. Sécurité routière

sans objet

nature :

à améliorer :

7. Autres

nature :

existant :

à améliorer :

Avez-vous eu un contact avec les Services d'Incendie et de Secours ?

Non Oui

De quel type (à l'occasion d'un incident ? pour la mise en place d'un plan d'intervention ?) :

Transports

Etes-vous globalement satisfait des transports desservant la ZA ?

	oui	non	nsp
<input type="checkbox"/> Routier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ferroviaire fret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ferrovière voyageurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Aérien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Transport routier

Comment jugez-vous le trafic routier (poids lourds, véhicules personnels) sur la zone ?

fluide encombré dangereux

pas dangereux

En matière de transport et de sécurité routière, souhaitez-vous des améliorations ?

Non

Oui, précisez :

de signalétique. Précisez :

de parking poids lourds. Précisez :

de voirie. Précisez :

d'accès autoroute. Précisez :

d'entretien et gestion. Précisez :

d'aménagement de carrefours. Précisez :

autres. Précisez :

2. Ferroviaire / fret (tous ou embranchés ?)

Etes-vous satisfait : du service (fréquence, ponctualité ...) ; des conditions d'accès ?

Oui Non

3. Ferroviaire voyageurs

Vos employés (ou vous-même ou vos visiteurs) sont-ils utilisateurs des transports ferroviaires ?

Non Oui, précisez, précisez nombre de personnes/j (semaine, mois...)

Et la gare :

Etes-vous satisfait : du service ; des conditions d'accès à la gare ?

Oui Non

4. Transport aérien

Vos employés (ou vous-même ou vos visiteurs) sont-ils utilisateurs des transports aériens ?

Non

Oui, précisez la fréquence

et l'aérogare : St Exupéry

Andrézieux-Bouthéon

Etes-vous satisfait : du service ; des conditions d'accès à l'aéroport ?

Oui Non

5. Transports en commun

Souhaitez-vous des améliorations ?

- Non
- Oui, précisez :
 - amélioration de la desserte transports collectifs actuelle (arrêts, horaires, ...) :
 - organisation du covoiturage
 - autres :

Télécommunications

Etes-vous satisfait du niveau d'équipement en télécommunication de la zone ? Précisez vos besoins :

- Non, précisez :
- Disponibilité :
- Débîts :
- Encombrement :
- Prix :
 - Oui, précisez :
- Evolution prévue de vos besoins
 - besoin en débîts
 - besoin de concurrence (opérateurs multiples)
 - autres :

Services

Quels services de proximité est-il nécessaire de mettre en place et/ou d'améliorer pour la zone ?

- Service postal
- Service bancaire
- Commerces
- Service d'hôtellerie, de restauration
- Services sociaux (équipements sportifs, crèches, accueil de personnes handicapées)
- Autres, précisez : (comptabilité - secrétariat - reprographie - transports - location véhicules - emplois partagés - intérim, etc.)

Etes-vous intéressé par la mise en place de services généraux communs à la zone d'activités ?

- Non
- Oui, précisez :
 - Permanence téléphonique à l'échelle de la zone d'activités
 - Commandes en commun de matériels informatiques et bureautiques
 - Commandes en commun de matières premières
 - Gestion en commun de salle de réunions, salle de téléconférence
 - Lieu de stockage commun à l'ensemble des entreprises

- Gardiennage
- Télésurveillance
- Infirmierie
- Autres, précisez :

Etes-vous intéressé par la mise en place de services communs à la zone d'activités en matière de conseil et assistance ?

- Non
- Oui, précisez :
 - Une assistance juridique
 - Une assistance commerciale
 - Une assistance en formation (langues étrangères)
 - Une assistance comptable et fiscale
 - Une assistance de recrutement du personnel
 - Une compétence d'animation / thèmes prioritaires de la vie de la zone
 - Autres, précisez :

Souhaiteriez-vous être associé à une démarche visant à améliorer la gestion et les services de la zone d'activités ?

- Non Oui

ENVIRONNEMENT

Management de l'environnement et de la qualité

Avez-vous déjà mené des démarches de qualité ou environnementales ?

(diagnostic environnemental de site, étude réglementaire ICPE, audits, labellisation produits, certification ISO 9001, 9002, 14001 ou Eco-Audit)

- Non
- En cours ou en projet
- Dans le cadre d'une action collective (Loire 2002, étude déchets CCI ...)
- Oui, laquelle ?

Pour quelle raison ?

Qu'en a retiré votre entreprise ? (certification)

Sinon pensez-vous qu'elles auraient un intérêt pour votre entreprise ?

- Oui, pour quelles raisons ?

- Non, précisez :

Paysage et architecture

La qualité paysagère (espaces verts publics ou privés) ou architecturale (couleur, forme des bâtiments) sur une zone d'activité vous semble-t-elle ?

- Importante A quel niveau (image, qualité de vie ...) ?
- Peu importante

Pensez-vous qu'il faudrait améliorer la qualité paysagère et architecturale de votre zone ?

- Non
- Oui : moyens :
 - Masquage des sites par des végétaux

- Entretien des abords des entreprises : espaces verts, clôtures

- Harmonisation des couleurs et des architectures des bâtiments

- Harmonisation des enseignes et publicités

- Nouvelles architectures

- Plantation d'arbres, création d'espaces verts

- Alignement des bâtiments

- Autres, précisez :

Comment réalisez-vous l'entretien de vos espaces privés ?

Est-ce important pour l'image de votre entreprise ?

Quelles contraintes rencontrez-vous ?

Participez-vous à une gestion collective des espaces verts ? Oui Non

Etes-vous intéressé par la gestion collective des espaces verts ? Oui Non

ENTRANTS

Eau

Avez-vous besoin d'eau de qualité (pour les besoins autres que domestiques) ?

Oui Non

Etes-vous satisfait de l'eau distribuée ? (qualité de l'eau, pression ...)

Oui Non, précisez :

Energie

Connaissez-vous des problèmes d'approvisionnement en électricité (ex : micro-coupures) ou en autre source d'énergie ?

Non Oui, précisez :

Avez-vous des besoins en chaleur basse température ?

Non Oui, précisez :

SORTANTS

Déchets

Avez-vous des problèmes d'élimination des déchets ?

Non Oui

Si oui, pour quel type de déchets :

Rejets liquides

Quels équipements vous semblent essentiels pour respecter en permanence les normes de rejets de votre entreprise ?

Système de mesure pour contrôler la nature et la quantité de rejets liquides

Modification des process en vue de réduire en amont la quantité de flux polluants

Système de collecte des eaux de ruissellement (bassin de rétention)

Un réseau d'assainissement séparatif (eaux usées, eaux industrielles ...)

Equipements de pré-traitement (physique et chimique)

Une station d'épuration interne ou externe

Une station d'épuration collective sur zone

Autres, précisez :

Nuisances sonores

Resentez-vous une nuisance sonore sur votre site ?

Non Oui, précisez :

faible/forte - gênante pour votre activité - pour vos visiteurs - votre personnel

Avez-vous engagé une plainte à ce sujet ?

Non Oui, précisez :

Votre activité engendre-t-elle des bruits susceptibles d'être une nuisance pour vos voisins ?

Non Oui, précisez :

S'en sont-ils plaints ?

Non Oui, précisez :

Avez-vous déjà envisagé de mettre en place en interne des équipements pour réduire vos propres émissions sonores ou de participer à l'aménagement de la zone dans ce but ?

Non

Oui moyens :

Meilleure isolation des bâtiments

Réduction à la source au niveau des machines

Mise en place de silencieux

Mise en place de murs anti-bruits, isolants, absorbants acoustiques

Barrière végétale entre les entreprises et la population

Autres, précisez :

Airs et odeurs

Avez-vous constaté des problèmes concernant l'air ou les odeurs sur la zone ?

Non Oui, précisez :

faible/forte - gênante pour votre activité - pour vos visiteurs - votre personnel

Avez-vous engagé une plainte à ce sujet ?

Non Oui, précisez :

Avez-vous déjà envisagé de mettre en place en interne des équipements pour réduire vos propres

émissions gazeuses ou de participer à l'aménagement de la zone dans ce but ?

Non Oui, par quels moyens ?

BESOINS

Avez-vous aujourd'hui des besoins d'information ou de services communs à la zone d'activités sur les thèmes environnementaux cités précédemment ?

Non

Oui, précisez :

Lettre d'information

(projets environnementaux des collectivités, de la CCI ...)

Organisation de journées de sensibilisation à l'environnement

Veille réglementaire

Embauche d'un responsable environnement

et traitement collectif des déchets

Déchetterie industrielle commune

Traitement des rejets liquides par une station d'épuration commune à la zone

Limitation des nuisances sonores

Conseil en maîtrise de l'énergie

Espaces verts : contrat collectif

Autres :

Comment voyez-vous votre participation ou votre intégration dans la mise en place de tels services ? (temps, financement ...)

Pensez-vous que la collectivité ou le gestionnaire de la zone doit conduire une démarche avec vous en matière d'environnement ?

Oui Non, précisez :



3.3

3.3 Elaboration du diagnostic de zone d'activités

Une fois les informations recueillies auprès des acteurs publics et parapublics et des entreprises, il s'agit de les exploiter afin de :

- dresser le portrait de la zone d'activités (vocation, situation, historique, économie, fonctions...).
- caractériser les attentes et les projets des acteurs publics et parapublics et des entreprises.
- dégager les forces et les faiblesses de la zone, les opportunités et les menaces de son environnement.

■ apprécier la qualité de la gestion et du management de la zone d'activités.

■ formuler des propositions d'amélioration de la qualité de la gestion et du management de la zone d'activités. Pour ce faire, il est nécessaire de procéder à l'analyse qualitative et quantitative (enquête entreprises) des informations.

L'une des difficultés de l'exercice consiste à synthétiser les caractéristiques de la zone d'activités en privilégiant l'information utile pour le diagnostic et pour le passage à l'action (éviter la monographie).

Ossature du document de diagnostic

INTRODUCTION

- Rappel du contexte et des objectifs du diagnostic
- Schéma méthodologique appliqué
- Moyens mis en œuvre

1. PORTRAIT DE LA ZONE D'ACTIVITES

- Situation géographique et insertion dans le territoire
- Historique (dates clés)
- Vocation
- Surfaces occupées et disponibles
- Prix de commercialisation
- Acteurs principaux et nature de leurs relations (cf. schéma des acteurs)
- Situation économique (entreprises, dates d'implantation, activités, taille,...)
- Documents d'urbanisme

2. ÉVALUATION DE LA ZONE D'ACTIVITES

- Vision de la zone par les acteurs publics et parapublics et les entreprises par thématiques :
 - Réseaux
 - Environnement
 - Transports
 - Services
 - Sécurité
 - Risques majeurs
 - Signalétique
 - Déchets
 - Transports en commun
 - Voirie
 - Paysage
- Accompagnement des entreprises
- Projet de zone
- Vision de la zone par les entreprises
- Synthèse hiérarchisée : atouts - faiblesses/opportunités-menaces

- Pistes d'actions sur l'organisation et le fonctionnement des acteurs et les thématiques de gestion des aménagements, des équipements et des services

CONCLUSION

- points-clés, perspectives, conditions de réussite

ANNEXES

- Schéma des acteurs par thématique principale
- liste des contacts
- liste des documents

Synthèse AFOM du diagnostic d'une zone d'activité en milieu rural

Atouts

Entreprises

Présence d'une entreprise leader dans son domaine

Gestion de la zone

Unicité de la maîtrise d'ouvrage et du gestionnaire de la zone

Promotion et commercialisation

Support de promotion déjà réalisé

Eau et assainissement

Des réseaux et des réservoirs d'eau permettant l'arrivée de nouvelles entreprises à forte consommation

Déchets

Possibilité offerte aux industriels de déposer leurs DIB à la déchetterie du canton destinée aux particuliers

Opportunités

Géographie, territoire

Zone située dans un territoire reconnu notamment par les industries agro-alimentaires

Emploi

Forte mobilisation des acteurs de l'emploi

Environnement

Forte collaboration entreprises - collectivités : Programme "Performance environnementale", accompagnement SME, propositions énergie

Développement économique

Contrat global de développement : amélioration des abords des zones d'activités, PFIL

Faiblesses

Entreprises

Énormes disparités de taille et d'emprise économique des entreprises de la zone

Foncier

Zone sans règlement donc à surveiller

Promotion et commercialisation

Pas de réelle stratégie de commercialisation et de promotion : difficulté de positionnement de l'offre territoriale

Paysage

Mauvaise intégration des bâtiments dans le paysage

Accès

Accessibilité limitée de la zone, absence de grands axes de communication

Menaces

Territoire

La cohérence des actions en matière d'environnement et de développement économique est compromise par la création des Pays

Emploi

Mauvaise main d'œuvre qualifiée et difficulté de mobilité en zone rurale

Aide

Suppression à court terme des financements FEDER

Pistes d'actions pour une zone commercialisée - Années 70

■ Signalétique

- amélioration du graphisme du plan
- fourniture d'un plan de zone légendé aux entreprises

■ Transports en commun

- étudier l'extension du service en période de vacances scolaires
- étudier l'extension de l'offre aux secteurs non desservis

■ Voirie (volet déplacements)

- repenser globalement le réseau de voiries de la zone pour le rendre plus lisible et plus fonctionnel

■ Voirie (volet gestion, entretien)

- adopter des modalités de gestion claires et simples

■ Paysage

- étudier la qualification paysagère de la zone
- protéger des coupures vertes au sein de la zone

■ Animation accompagnement des entreprises

- maintien du groupe de travail local des élus
- édition et envoi à chaque entreprise de la zone d'un bulletin annuel expliquant " qui fait quoi "

■ Projet de zone

- orientation et projet de la zone à penser de nouveau et arbitrer sur un certain nombre de thèmes
- vocation des parcelles encore libres
- devenir des extensions

■ Environnement

- réfléchir à une gestion moins sectorielle des espaces verts publics et privés en mettant en place une concertation basée sur l'étude paysagère

■ Services aux entreprises

- réfléchir sur la mise en place d'un club d'entreprises



4. Passage à l'action

Pour vous aider à rédiger le document de synthèse du diagnostic, vous pouvez vous inspirer de l'ossature suivante et utiliser les exemples de fiches-types de synthèse en prenant soin de sélectionner et de hiérarchiser l'information utile.

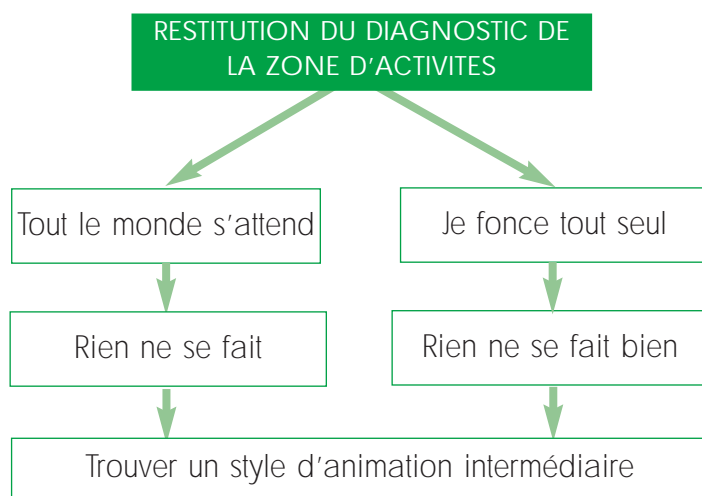
Le passage du diagnostic à la mise en œuvre des pistes d'actions est l'un de points critiques de la démarche du fait principalement des intérêts contradictoires entre les différents acteurs, constatés sur la plupart des zones.

Malheureusement, il n'existe pas de méthode universelle pour réussir à enclencher l'action. Chaque contexte est différent tant du point de vue de l'organisation et du profil des acteurs que des caractéristiques internes et externes de la zone. Cependant nous pouvons formuler quelques principes, illustrés de cas concrets.

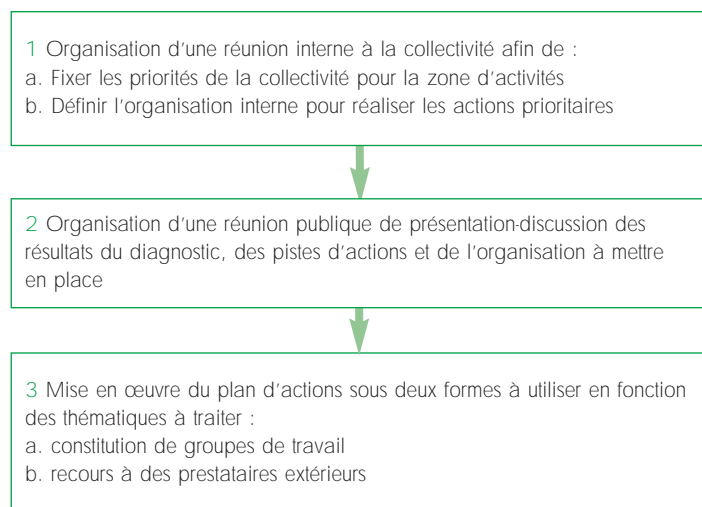
Quelques conseils de base pour faciliter le passage à l'action :

- Communiquer les résultats à tous les acteurs concernés par la gestion de la zone.
- Déterminer les thèmes prioritaires sur lesquels la collectivité souhaite travailler, ex : l'entretien de la voirie (elle ne pourra pas réaliser toutes les actions en même temps).
- Organiser la concertation en interne pour conduire le plan d'actions : quelles sont les compétences en animation, qui fait quoi, qui est le chef de projet, quels sont les moyens alloués, quelles sont les possibilités de recourir à un appui extérieur ?
- Associer les différents acteurs (publics et privés), y compris les entreprises, dès le lancement du diagnostic et, par la suite, dans le cadre de groupes de travail thématiques.

Comme l'explique le schéma suivant, deux écueils sont à éviter :



Afin d'éviter ces écueils nous proposons de suivre la démarche suivante :



“ Pour appliquer cette démarche, il existe des outils sectoriels (thématiques) et des outils de management parmi lesquels vous pouvez choisir celui ou ceux qui répondent le mieux aux priorités d'amélioration de la zone. ”

Les outils sectoriels :

■ Les Chartes : engagement mutuel des entreprises et de la collectivité (paysagère, environnement, accueil).

■ La Haute Qualité Environnementale des bâtiments (HQE) : vise à diminuer l'impact des bâtiments sur l'environnement extérieur et créer un environnement intérieur sain.

■ Le Plan de Mobilité Entreprise : vise à améliorer l'accessibilité du site en privilégiant des modes de transports alternatifs (navette, co-voiturage...).

Les outils de management :

■ La démarche qualité appliquée au service offert par le gestionnaire : certification ISO 9001.

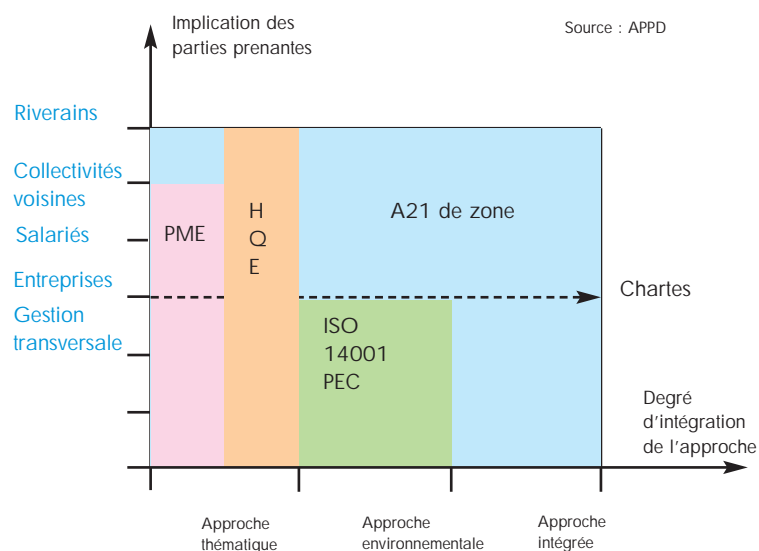
■ La démarche qualité appliquée à la diminution de l'impact environnemental .

Le Plan Environnement Collectivités (PEC)

La certification ISO 14 001

L'agenda 21 de zone

Le graphique ci-dessous vous permet d'identifier l'outil le mieux adapté à la problématique de la zone diagnostiquée.



L'ORGANISATION DE LA REUNION INTERNE A LA COLLECTIVITE

cette réunion vise 4 objectifs complémentaires :

1. Restituer les résultats du diagnostic auprès de tous les acteurs internes impliqués, élus et techniciens (nombre variable en fonction de la taille de la collectivité).
2. Définir la stratégie de la collectivité et le projet de celle-ci sur les priorités d'amélioration de la zone. La réunion doit déboucher sur une prise de position.
3. Choisir l'outil de référence qui va guider la mise en œuvre des actions (se reporter aux outils présentés plus haut et en annexe).
4. Définir le mode d'organisation pour la concertation et le pilotage du plan d'action.

En fin de réunion, une position claire doit être arrêtée sur les points suivants :

- la ou les priorité(s) d'action pour la zone.
- les grandes lignes du Plan général d'action.

- l'organisation interne à mettre en place pour l'élaboration et le pilotage du plan d'action : " qui fait quoi " sur les 3 fonctions clés suivantes : décision, animation, gestion.

- les moyens financiers mobilisables.

Plan général d'actions

NIVEAUX	ACTIONS	CONDITIONS DE REUSSITE	ACTEURS animateurs+ participants	CALENDRIER			
				2003	2004	2005	2006
Actions d'organisation	Ex : création d'une structure unique de gestion de la zone						
Actions opérationnelles thématiques	Ex : amélioration de la signalétique Ex : amélioration de l'entretien des espaces verts						



4.

L'organisation de la communication publique des résultats de diagnostic

Cette étape est décisive pour le passage à l'action et malheureusement trop souvent sous-estimée.

Elle vise les objectifs suivants :

1. Restituer les résultats du diagnostic auprès de tous les acteurs concernés par la zone : acteurs publics et parapublics, entreprises, associations...
2. Favoriser l'implication de tous les acteurs dans l'action.
3. Marquer le démarrage officiel des actions d'amélioration de la zone.

Il convient de préparer un document de présentation spécifique du diagnostic de la zone, complété du projet de Plan général d'actions arrêté à l'issue de la réunion interne.

Pendant la réunion, il est important de :

- solliciter les différents partenaires présents (solliciter les absents dans un second temps) pour qu'ils participent aux groupes de travail thématiques.
- fixer les échéances suivantes.

Après la réunion, il convient de formaliser et de diffuser à tous les acteurs (présents et absents) le compte rendu et le Plan général d'actions validé.

Lancement et animation des groupes de travail thématiques

Pour la constitution des groupes, il est nécessaire de gérer une double contrainte d'efficacité : limiter le nombre de participants (6-7) et garantir la représentativité technique et décisionnelle des acteurs concernés.

Les chefs d'entreprise en particulier ont un rôle important à jouer. L'existence d'une association de chefs d'entreprise est un facteur facilitant.

Le rôle d'un groupe de travail thématique consiste à définir les modalités opérationnelles de réalisation des actions prioritaires et d'impliquer les différents acteurs pouvant jouer un rôle dans la mise en œuvre des actions.

Sur le plan pratique, le lancement et l'animation des groupes peuvent se dérouler de la façon suivante :

1. Lancement des groupes de travail thématiques

- invitation des partenaires déjà engagés lors des réunions de communication des résultats du diagnostic + les partenaires

absents concernés par le thème : contexte, objectifs et programme de travail du groupe

2. Elaboration des plans d'actions par thématique

- définition en groupe de travail des objectifs, des moyens, des acteurs, du calendrier, du budget, des indicateurs de suivi...

3. Suivi et facilitation de la mise en œuvre des actions

- point d'avancement régulier en groupe de travail pour faciliter et, si nécessaire, ajuster les actions sur le plan des objectifs et de l'organisation

4. Evaluation des actions

- évaluation des résultats afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du système de gestion de la zone

5. Communication des résultats à l'ensemble des acteurs

(y compris externes à la zone : riverains, fournisseurs...)
- édition par exemple d'un petit bulletin régulier d'informations

Fiche action pour l'amélioration de l'entretien des espaces verts sur une zone récente

Exemple : L'Orme-Les Sources (Maîtrise d'ouvrage : SIPAB)

■ Localisation

- Zone d'activités de l'Orme-les Sources (communes d'Andrézieux-Bouthéon, Veauche et St Bonnet-les-Oules).

■ Objectifs

- Pour la collectivité : proposer des espaces industriels de qualité aux entreprises, créer une image environnementale cohérente du site.
- Pour les entreprises : présenter l'entreprise dans un espace qualifié, valorisant tant pour les clients et les fournisseurs que pour les salariés.

■ Moyens

- Chargé de mission de l'Association des Chefs d'Entreprise et des Cadres du Tertiaire et de l'Industrie du Forez Sud (ACCTIFS)

■ Modalités pratiques

- Enquête par questionnaire sur les besoins des entreprises en matière d'entretien des espaces verts.
- Définition des actions d'amélioration de l'entretien des espaces verts avec les entreprises intéressées, la commune d'Andrézieux-Bouthéon, le Conseil Général, la Société d'Équipement du Département de la Loire, Expansion 42, la DDE, le Syndicat Intercommunal des Parcs d'Activités d'Andrézieux-Bouthéon, les sociétés prestataires de l'entretien des espaces verts privés.
- Élaboration d'une Charte d'entretien des espaces verts.
- Signature de la Charte par : 6 entreprises et 4 prestataires pour l'entretien des espaces verts privés, la commune d'Andrézieux-Bouthéon et le Conseil Général pour l'entretien des espaces verts publics.

■ Responsable et participants

- Coordination de l'action : ACCTIFS.
- Participants : le Conseil Général pour l'entretien des espaces verts publics (CD 100) confié à la DDE, le SIPAB (Syndicat Intercommunal des Parcs d'Activités d'Andrézieux-Bouthéon) sur les espaces verts privés appartenant au Syndicat confiés à la Commune d'Andrézieux-Bouthéon, les entreprises sur l'entretien de leurs espaces verts privés confié à des prestataires privés, Expansion 42 dans le cadre de la labellisation de la zone.

■ Calendrier

- De septembre 1999 (enquête sur les besoins des entreprises) à juin 2002 (signature de la Charte).

■ Budget

- Temps du chargé de mission d'ACCTIFS pris en charge par l'association.
- Coût supplémentaire d'entretien des espaces verts privés pris en charge par les entreprises.
- Coût supplémentaire d'entretien des espaces verts publics pris en charge par les collectivités gestionnaires (Conseil Général et commune d'Andrézieux-Bouthéon).

■ Indicateurs de suivi et d'évaluation

- Entreprises : nombre minimal de 5 tonnes.
- Prestataires privés : coordination de leurs interventions, mise en place d'une main courante chez leur client respectif pour informer des travaux réalisés.
- Collectivité en charge des espaces verts publics : nombre minimal de 5 tonnes, coordination de leurs interventions.



Conclusion

■ Les diagnostics tests réalisés sur les 4 zones d'activités de la Loire ont montré l'enjeu d'une qualification permanente des sites d'activités pour ancrer les entreprises sur le territoire.

■ Un nombre important d'acteurs intervient avec des intérêts souvent contradictoires et sans que leur rôle soit précisément défini.

■ Dans ce contexte, les collectivités éprouvent des difficultés à coordonner les acteurs et à aborder l'amélioration permanente de la zone d'activités sous ses différents aspects : intégration au territoire, aménagements et équipements, impact environnemental, offre de services, etc....

■ Le diagnostic ne peut pas résoudre à lui seul toutes ces difficultés. Toutefois, il peut fortement y contribuer à condition de prendre les précautions suivantes :

- s'assurer au préalable de l'engagement du maître d'ouvrage.
- utiliser ce diagnostic comme un moyen d'échange et de participation sincère des différents acteurs, dont les entreprises, à l'amélioration de la zone.
- dépasser l'expression des besoins pour définir des objectifs, allouer des moyens et passer à l'action.
- se doter de moyens d'animation pour la concertation des acteurs avant, pendant et après le diagnostic.



Support méthodologique élaboré en partenariat avec :

- Les collectivités de la Loire
- CCI de Saint-Etienne / Montbrison
- CCI du Roannais
- Ecole des Mines de Saint-Etienne
- Association pour les Pratiques de Développement Durable (APDD)
- Société d'Équipement de la Loire
- Bureau d'études CESAME/ADEN
- Bureau d'études KATALYSE

Et avec le soutien financier de l'ADIMAC