

NOTE

TERRITOIRES D'INDUSTRIE

Septembre 2021



APPORTS, PRIORITÉS ET DEVENIR DES TERRITOIRES D'INDUSTRIE



INTRODUCTION

Deux ans et demi après leur lancement, les 148 Territoires d'industrie [TI] poursuivent leur déploiement, et dessinent les contours d'une réindustrialisation "par le bas" de l'économie française. Pour ce faire, 13 régions et 530 intercommunalités élaborent conjointement des stratégies de soutien aux activités industrielles. Ces stratégies visent à répondre aux besoins concrets des industriels : foncier, compétences, technologies, débouchés... au travers de 1630 actions portées principalement par les intercommunalités et leurs partenaires : services et opérateurs de l'Etat, associations, groupements d'entreprises, etc.

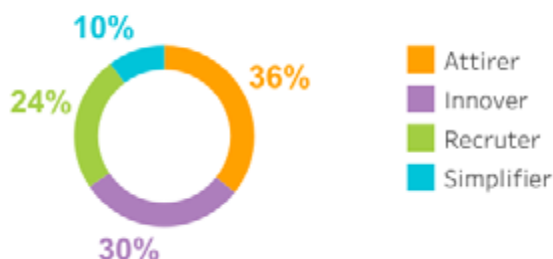
Cette mobilisation étendue des acteurs locaux est imputable à une gouvernance industrielle locale ouverte, pré-sidée par un binôme élu-industriel, qui facilite la participation des acteurs locaux, et notamment des entreprises. En même temps, les intercommunalités ont investi de façon plus approfondie les thématiques du développement économique local et impulsent des politiques transversales en faveur des écosystèmes industriels, avec des priorités resserrées autour du foncier, des compétences et de l'innovation-décarbonation.

La présente note vise à restituer les avancées des Territoires d'industrie depuis leur lancement en 2019, ainsi que leur mobilisation à l'aune de la crise sanitaire. Elle expose ainsi leurs trois grandes priorités [foncier, compétences, innovation/décarbonation], et recense les leviers d'action (appels à projets mobilisés, types d'intervention) plébiscités pour chacun de ces enjeux. Sont également abordés les freins, et les possibles évolutions du programme qui gagneraient à être opérées afin de générer une dynamique de réindustrialisation forte et de long terme.

En termes de méthodologie, la note est réalisée à partir d'une trentaine d'entretiens conduits auprès d'animateurs locaux du programme. Une exploitation statistique des données publiées par les différentes administrations d'Etat a également été menée par l'AdCF, dans l'objectif de cartographier en partie les retombées locales du plan de relance.

L'analyse suivante s'articule en deux temps. Une première partie est un état des lieux de l'appropriation du plan de relance par les T.I. et de ses premiers impacts. Les trois parties qui s'ensuivent abordent les principales priorités guidant désormais le programme (voir ci-dessous la répartition des fiches actions par enjeux majeurs): faire émerger et moderniser des sites d'activités, renforcer les dynamiques de décarbonation et d'innovation, répondre aux difficultés de recrutement des entreprises.

Répartition par enjeux majeurs



Source : Délégation Territoires d'industrie

TABLE DES MATIÈRES

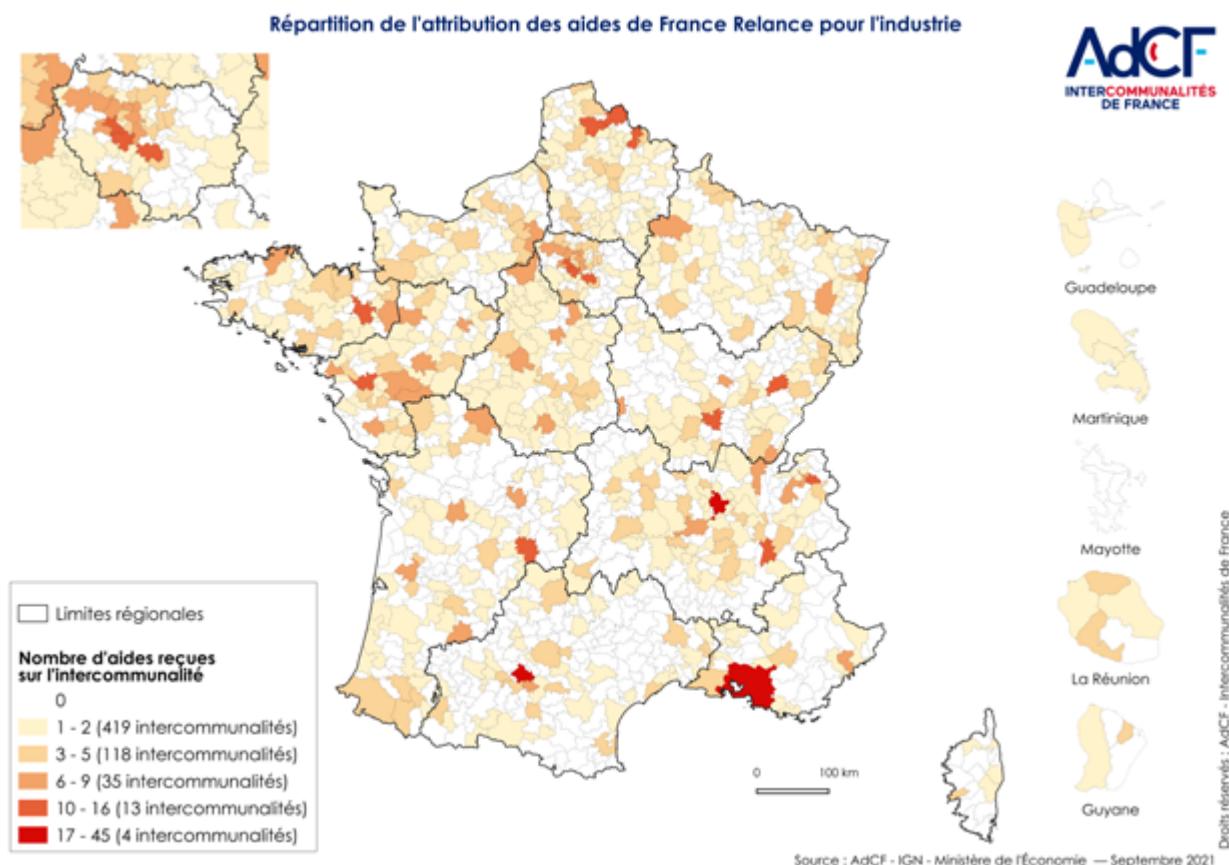
I. LA RELANCE, UN SUCCÈS QUI CONFIRME LA MÉTHODE T.I	5
Un plan de relance couvrant une majorité de territoires, mais localement contrasté	5
Pourcentage d'établissements industriels aidés selon la taille de l'intercommunalité	8
Des Territoires d'industrie positionnés en rampe de lancement du plan de relance	11
Les Territoires d'industrie dans la relance : un besoin d'animation et de clarification des priorités	15
II. CONCILIER SOBRIÉTÉ FONCIÈRE ET DÉVELOPPEMENT DES ESPACES PRODUCTIFS	18
La réhabilitation des friches : un levier de maintien de l'activité productive à pérenniser	19
Formaliser des stratégies de gestion du foncier économique de long terme	20
Structurer une politique foncière intégrée au projet de territoire	22
Les tiers lieux, fers de lance de la politique industrielle post crise sanitaire	22
III. FACE AUX PÉNURIES DE COMPÉTENCES, LES TERRITOIRES D'INDUSTRIE S'ORGANISENT	26
Des tensions sur les compétences décuplées par la crise sanitaire	27
Commencer par faire émerger des solutions pragmatiques car propres à chaque bassin d'emploi	27
Faire émerger des projets de court terme : renforcer les liens entre demandeurs d'emplois et entreprises	29
Soutenir des changements à moyen terme : changer d'image et attirer	30
A long terme : former et pérenniser les compétences industrielles	31
IV. INNOVER ET DÉCARBONER L'INDUSTRIE AU TRAVERS D'ÉCOSYSTÈMES PRODUCTIFS TERRITORIAUX	34
Ecologie industrielle et Territoires d'industrie : une convergence des méthodes au bénéfice des écosystèmes industriels	36
S'appuyer sur les ressources du territoire pour structurer des filières vertes d'avenir	37
PÉRENNISER LA MÉTHODE DE LA RELANCE EN POLITIQUES INDUSTRIELLES TERRITORIALES DE LONG TERME	39

I. LA RELANCE, UN SUCCÈS QUI CONFIRME LA MÉTHODE T.I

Sur la période 2020-2022, France Relance mobilise près de 35 milliards d'euros en faveur de l'industrie. Ces financements abondent différemment les Territoires d'industrie, selon le nombre d'entreprises présentes, les filières représentées, les stratégies économiques régionales... **Presque la moitié des intercommunalités comptent en leur sein un ou plusieurs lauréats** [en particulier du fonds de soutien à l'investissement dans les territoires et des "fonds friches"] : 589 intercommunalités ont eu au moins une aide, soit 47 % d'entre elles. Ce succès se doit notamment à **une montée en puissance de l'animation et l'ingénierie économique territoriale**, qui ont permis de faire circuler l'information sur les différents appels à projet [AAP] et de faciliter la remontée de projets. Les prochains semestres doivent être l'occasion d'inscrire ces actions économiques sur le long terme, et de pérenniser ainsi l'horizon de ré-industrialisation esquissé par les débuts du programme T.I et du plan de relance.

Un plan de relance couvrant une majorité de territoires, mais localement contrasté

Comme le montre la carte ci-dessous, **les différentes aides économiques analysées¹ montrent une couverture étendue du territoire national**. Cette couverture élargie n'a pourtant pas empêché quelques grandes agglomérations de concentrer un nombre d'aides plus important : la Métropole du Grand Paris [45 aides], Toulouse Métropole [39], la Métropole de Lyon [33], la Métropole d'Aix-Marseille-Provence [30], Nantes Métropole [16], Grenoble-Alpes-Métropole [15]. Des territoires moins urbains complètent le classement, avec à titre d'exemple la communauté de communes Cluses-Arve et Montagnes [16] ou encore la communauté d'agglomération de Béthune Bruay, Artois-Lys Romane [13], qui concentrent un nombre d'aides plus important que la moyenne, principalement pour des raisons d'impacts conjoncturels forts.



Source : Ministère de l'économie, des finances et de la Relance, data.economie.gouv.fr. Données téléchargées le 27 mai 2021. Traitement AdCF - Intercommunalités de France.

¹ L'ensemble de nos schémas et cartes sont réalisés à partir des bases de données du ministère de l'économie [entreprises aidées, montants par type de mesure et par département], de l'INSEE [base "comparateur de données" pour disposer du nombre d'établissements industriels], et de l'ANCT [Territoires d'industrie]. Les données ont été téléchargées le 27 mai 2021. Les aides recensées sont : soutien à l'investissement industriel dans les territoires, (Re)localisation dans les secteurs critiques, fonds de soutien aux investissements du secteur nucléaire, modernisation de la filière aéronautique, modernisation de la filière automobile, efficacité énergétique et évolution des procédés dans l'industrie, AMI capacity portant sur les capacités de production des produits thérapeutiques liés au COVID-19, soutien à la chaleur bas-carbone. 1517 aides ont été accordées aux 1419 entreprises.

Simultanément, une absence de lauréats dans plusieurs aires du sud et du centre de la France est également observable, même si une analyse au niveau des périmètres départementaux montre que **tous les départements, sauf Mayotte, ont reçu au moins une aide**. La Corse et les Outre-mer ont de leur côté subi une certaine inadéquation de ces dispositifs aux caractéristiques des entreprises du territoire (taille réduite des entreprises, de leurs chiffres d'affaires et de leurs investissements, ampleur du tissu économique informel...).

FOCUS SUR LES AIDES ANALYSÉES PAR L'AdCF

Dans le cadre de cette étude, l'AdCF a circonscrit son observation statistique à une série d'appels à projets liés à la relance dont les données ont été rendues publiques. Au total, 8 AAP, 1517 aides et 1419 entreprises ont été analysées.

Le fonds de soutien à l'investissement industriel dans les territoires, d'un montant originel de 400 millions d'euros, réabondé deux fois de 150 millions d'euros, et visant à assister financièrement l'investissement des entreprises en matériel productif.

Le fonds (Re)localisation dans les secteurs critiques, doté de 600 millions d'euros, réabondé pour atteindre 850 millions d'euros, dont l'objectif est de sécuriser et/ou (re)localiser des productions dans cinq secteurs présentant une forte dépendance aux importations extra-européennes : santé, agroalimentaire, électronique, intrants de l'industrie et 5G.

Les fonds dédiés aux filières automobile, aéronautique et nucléaire, d'un montant respectif de 900 millions d'euros pour les deux premiers (diversification, transition écologique, modernisation de ces filières fortement impactées par la crise sanitaire) et de 120 millions d'euros pour le troisième (reconstituer les compétences et la compétitivité de la filière).

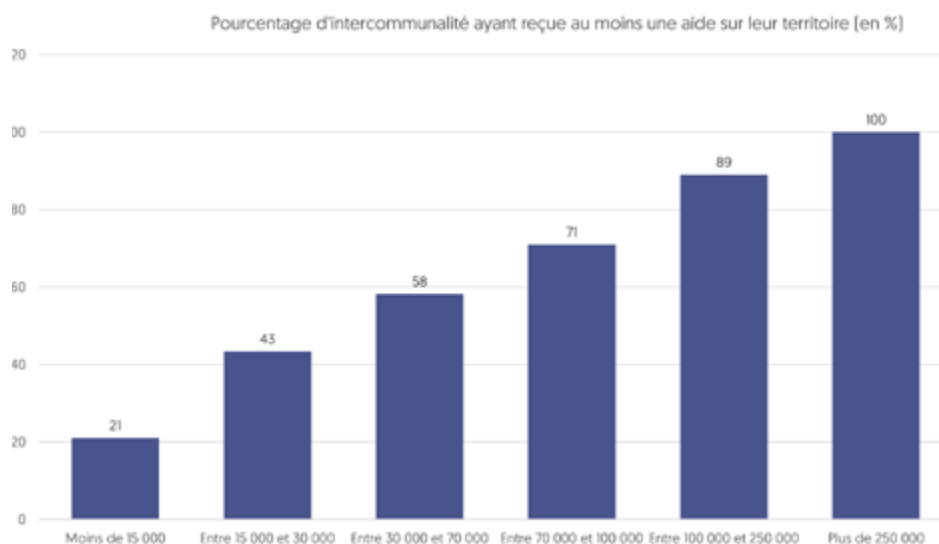
Le fonds décarbonation de l'industrie d'un montant de 1,2 milliard d'euros, qui relève de l'ADEME et de l'Agence de Services et Paiement, et se décline en trois versants : Décarbonation de l'Industrie (DECARB IND), Chaleur Biomasse, et Energie Combustibles Solides de Récupération (CSR).

L'appel à manifestation d'intérêt Capacity, portant sur les capacités de production des produits thérapeutiques liés au COVID-19, d'un montant de 300 millions d'euros.

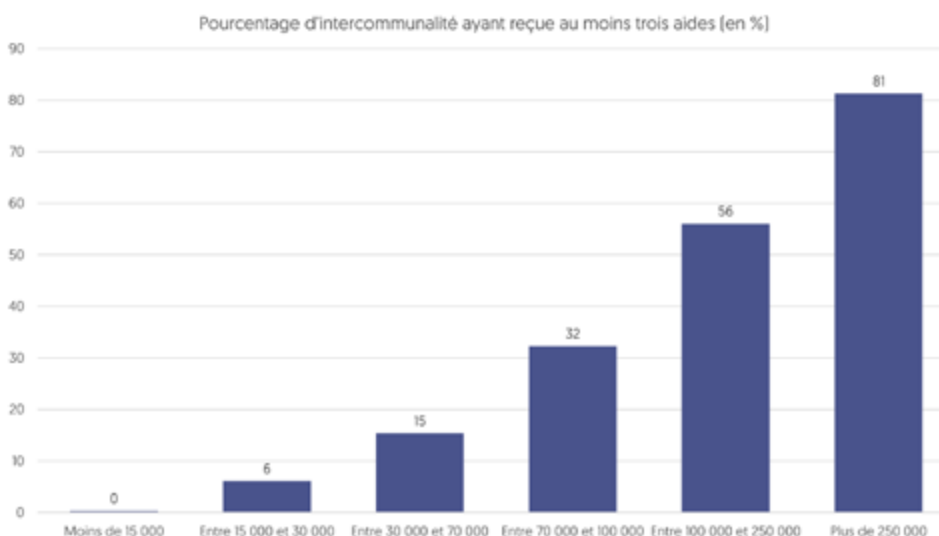
Pour plus d'informations sur chacune de ces aides, voir le dossier de presse gouvernemental dressant le bilan des actions et des résultats obtenus en une année avec France Relance : [France Relance : un an de soutien au secteur de l'industrie](#)

UN SOUTIEN AUX TERRITOIRES URBAINS MAIS PAS SEULEMENT

De façon plus générale, comme le montrent les graphiques ci-dessous, **les intercommunalités les plus peuplées sont également celles bénéficiant le plus d'aides**. Presque 100 % des intercommunalités de plus de 250 000 habitants connaissent sur leur territoire au minimum une entreprise ayant reçu au moins une aide, et 80 % d'entre elles en cumulent au moins trois. A l'inverse, seules 20 % des intercommunalités de moins de 15 000 habitants connaissent au moins une entreprise ayant reçu une aide, et moins de 1 % de ces intercommunalités ont bénéficié d'au moins trois aides.



Source : Ministère de l'économie, des finances et de la Relance, data.economie.gouv.fr. Données téléchargées le 27 mai 2021. Traitement AdCF - Intercommunalités de France.



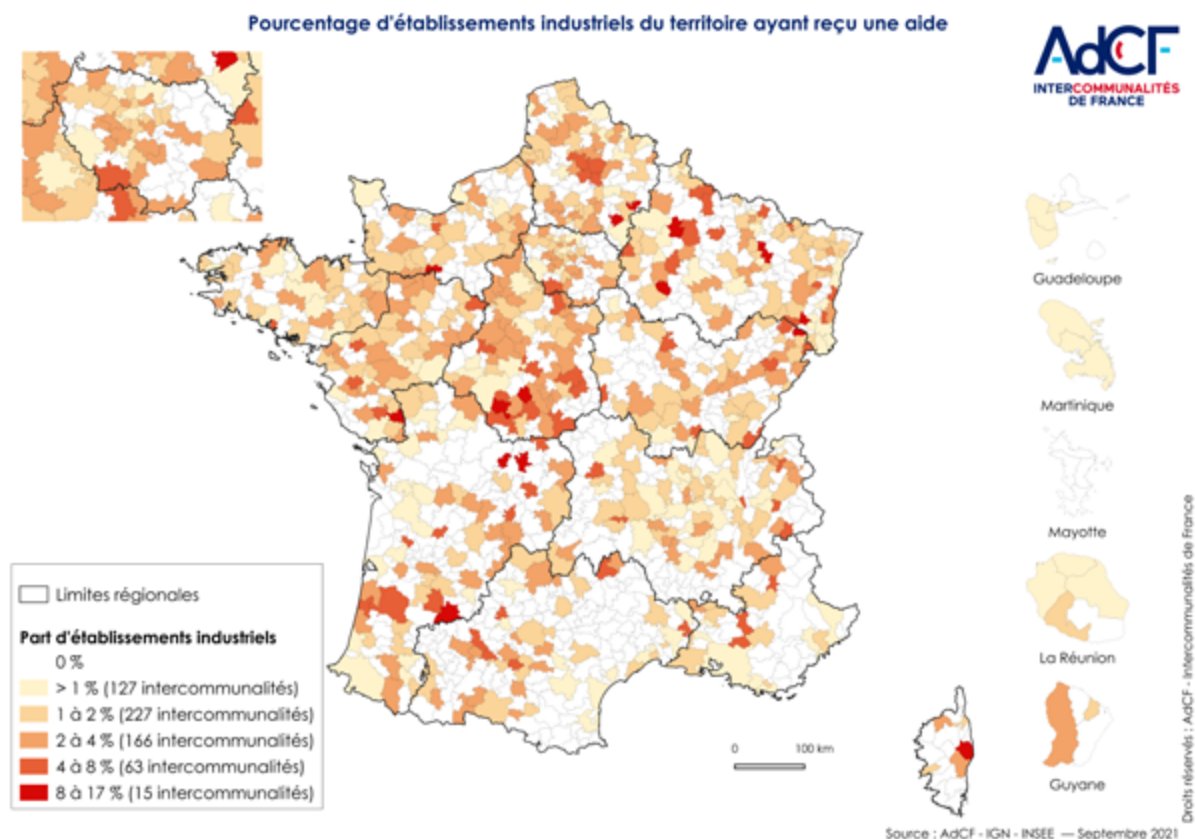
Source : Ministère de l'économie, des finances et de la Relance, data.economie.gouv.fr. Données téléchargées le 27 mai 2021. Traitement AdCF - Intercommunalités de France.

Les deux extrêmes que représentent les territoires très urbains et très ruraux résument cependant mal la situation au regard du volume total d'aides. Ainsi, le graphique ci-contre montre que les aides distribuées aux intercommunalités ayant reçues plus de 3 aides sont allées à 46 % aux CA, et à 23 % aux communautés de communes, contre 21 % pour les métropoles.

Les constats de “métropolisation” sont aussi à nuancer en prenant en considération **la densité d’établissements par territoire**. La carte ci-dessous montre ainsi que **le pourcentage d’établissements industriels ayant reçu une aide n’est pas plus important dans les grandes villes**, bien au contraire. Le schéma ci-dessous montre ainsi que plus l’intercommunalité dispose d’un nombre réduit d’habitants, plus la médiane de ses établissements industriels aidés est élevée [environ 4 % des établissements industriels d’une intercommunalité de moins de 20 000 habitants sont aidés contre environ 1 % pour une intercommunalité de plus de 250 000 habitants].

Pourcentage d’établissements industriels aidés selon la taille de l’intercommunalité

La carte ci-dessous montre également que **d’importantes divergences selon les régions** sont également à considérer : le Grand-Est par exemple se caractérise par une forte concentration sur quelques territoires des établissements industriels aidés [de l’ouest notamment]. A l’inverse, les Pays de la Loire connaissent des pourcentages d’établissements industriels aidés moindres, mais les intercommunalités comportant des lauréats sont à priori plus nombreuses.

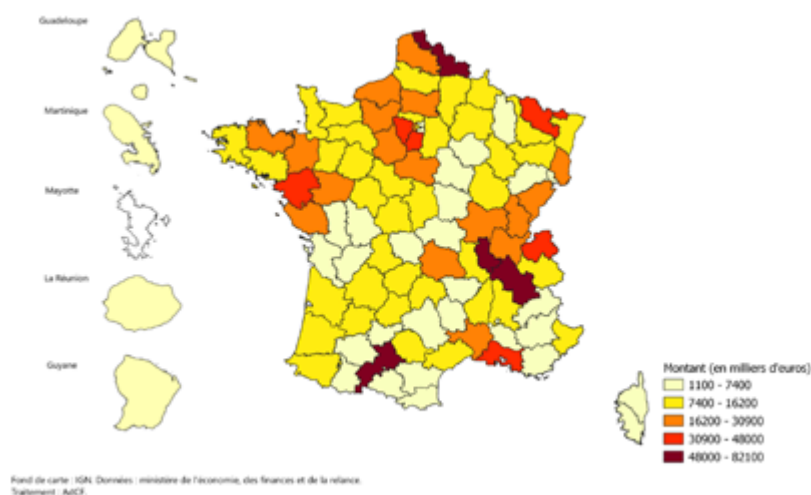


Source : Ministère de l’économie, des finances et de la Relance, data.economie.gouv.fr. Données téléchargées le 27 mai 2021. Données de l’INSEE, base “Comparateur de territoires”. Traitement AdCF - Intercommunalités de France.

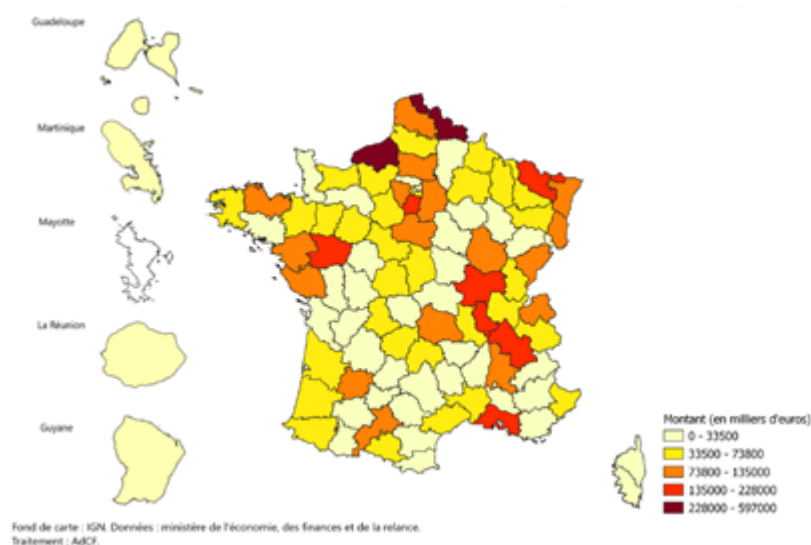
DES ÉCARTS IMPORTANTS D'UN DÉPARTEMENT À L'AUTRE DANS LES MONTANTS ALLOUÉS

D'importants écarts existent aussi **en termes de montants d'aides**. Les analyses par département montrent des masses d'aides tout particulièrement élevées (entre 48 et 82 M) dans les départements du Nord (principalement Dunkerque), du Rhône (Lyon), de l'Isère (Grenoble) et de la Haute-Garonne (Toulouse). Six autres départements concentrent des aides allant de 31 à 48 millions d'euros. A l'inverse, dans 32 départements le montant total des aides perçues va de 1,1 millions d'euros à 7,4 millions d'euros.

AIDES DISTRIBUÉES DANS LE DÉPARTEMENT



MONTANT DES INVESTISSEMENTS RÉALISÉS PAR LES ENTREPRISES (AIDES INCLUSES)



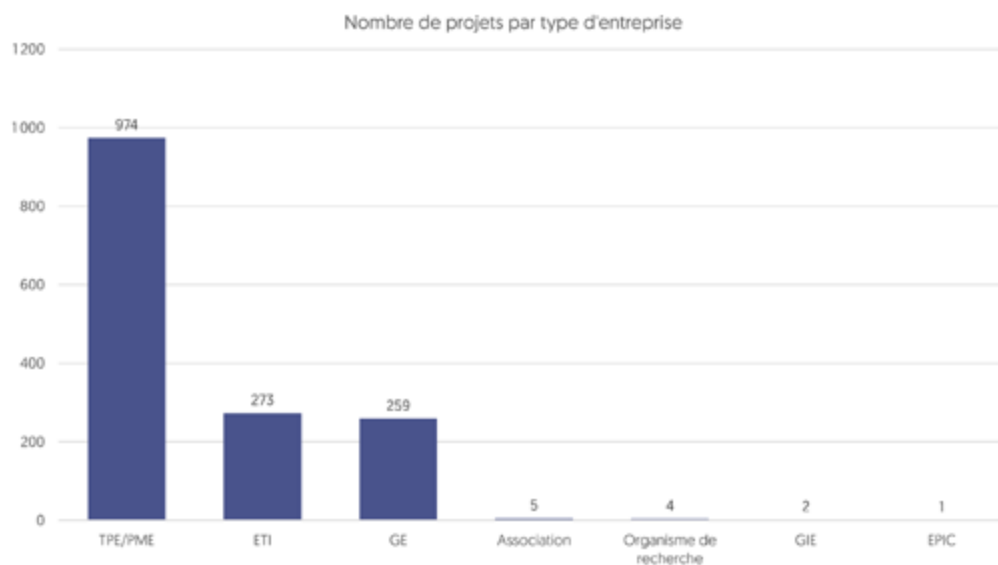
Source : Ministère de l'économie, des finances et de la Relance, data.economie.gouv.fr. Données téléchargées le 27 mai 2021. Traitement AdCF - Intercommunalités de France.

Ces différences s'expliquent en partie par **des efforts d'investissement privé hétérogènes**. Bien que la corrélation ne soit pas parfaite, les départements à fort investissement privé tendent à bénéficier d'une aide plus importante : le Nord, la Seine-Maritime, les Bouches-du-Rhône, le Rhône, la Moselle, la Loire-Atlantique.... De même, les départements à plus faible investissement privé souffrent d'aides aux entreprises moindres.

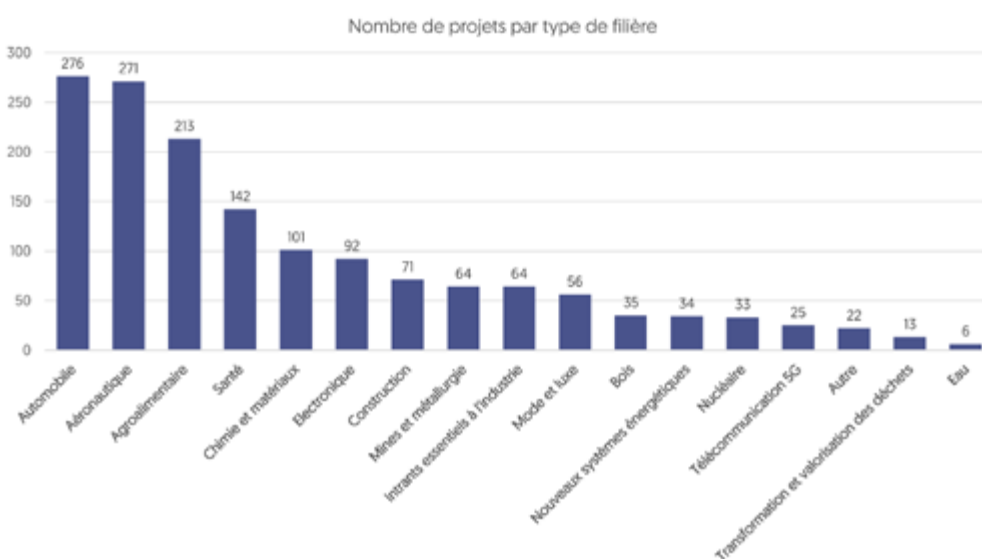
Ces divergences peuvent en outre indiquer la présence, dans certains territoires, de **filères spécifiques** fortement soutenues par l'Etat dans le cadre du plan de relance [aéronautique, automobile, nucléaire, hydrogène].

DES AIDES ACCORDÉES EN PRIORITÉ AUX TPE-PME

En termes de structures, **la majorité des aides ont bénéficié à des TPE PME**, avec en général une seule aide par entreprise (certaines grandes entreprises ont toutefois pu concentrer plusieurs aides, notamment lorsqu'elles disposent de plusieurs établissements). En termes de filière, l'AdCF constate que l'aéronautique et l'automobile représentent un poids plus important en termes de nombre de projets soutenus, en grande partie du fait d'AAP spécifiques consacrés à ces thématiques.



Source : Ministère de l'économie, des finances et de la Relance, data.economie.gouv.fr. Données téléchargées le 27 mai 2021. Traitement AdCF - Intercommunalités de France.



Source : Ministère de l'économie, des finances et de la Relance, data.economie.gouv.fr. Données téléchargées le 27 mai 2021. Traitement AdCF - Intercommunalités de France.

Des Territoires d'industrie positionnés en rampe de lancement du plan de relance

Les Territoires d'industrie ont principalement bénéficié de deux dispositifs du plan de relance : les fonds friches et le fonds de soutien à l'investissement industriel dans les territoires, qui ont insufflé une nouvelle dynamique à la démarche.

Le **fonds de recyclage foncier** géré par le Ministère de la transition écologique (MTE) et l'appel à projet « friches polluées » de l'ADEME ont connu un fort succès, avec pour l'instant **630 dossiers déposés** (été 2021), qui nécessiteraient un montant total de subventions à hauteur de 525 millions d'euros. Ces projets permettraient la réhabilitation de 55 000 hectares de friches, dont 4 millions de m² de logements et 2 millions de m² d'activités économiques. Pour faire face à cet engouement, **l'enveloppe initiale de 300 millions d'euros² a été plus que doublée** au début de l'été 2021, avec 350 millions d'euros supplémentaires. Cet abondement rend possible le financement de davantage de projets parmi ceux déjà identifiés, et d'initier de nouveaux appels à candidatures. Toutefois, cette manne risque de se trouver désormais limitée pour les projets industriels, du fait de la priorité décidée par le MTES de privilégier la production de logements³. Enfin le 7 septembre dernier, le président de la République a décidé de pérenniser le "fonds friches" au-delà de 2022, probablement jusqu'en 2028, sans autre précision quant aux budgets et modalités pratiques de prolongement du fonds.

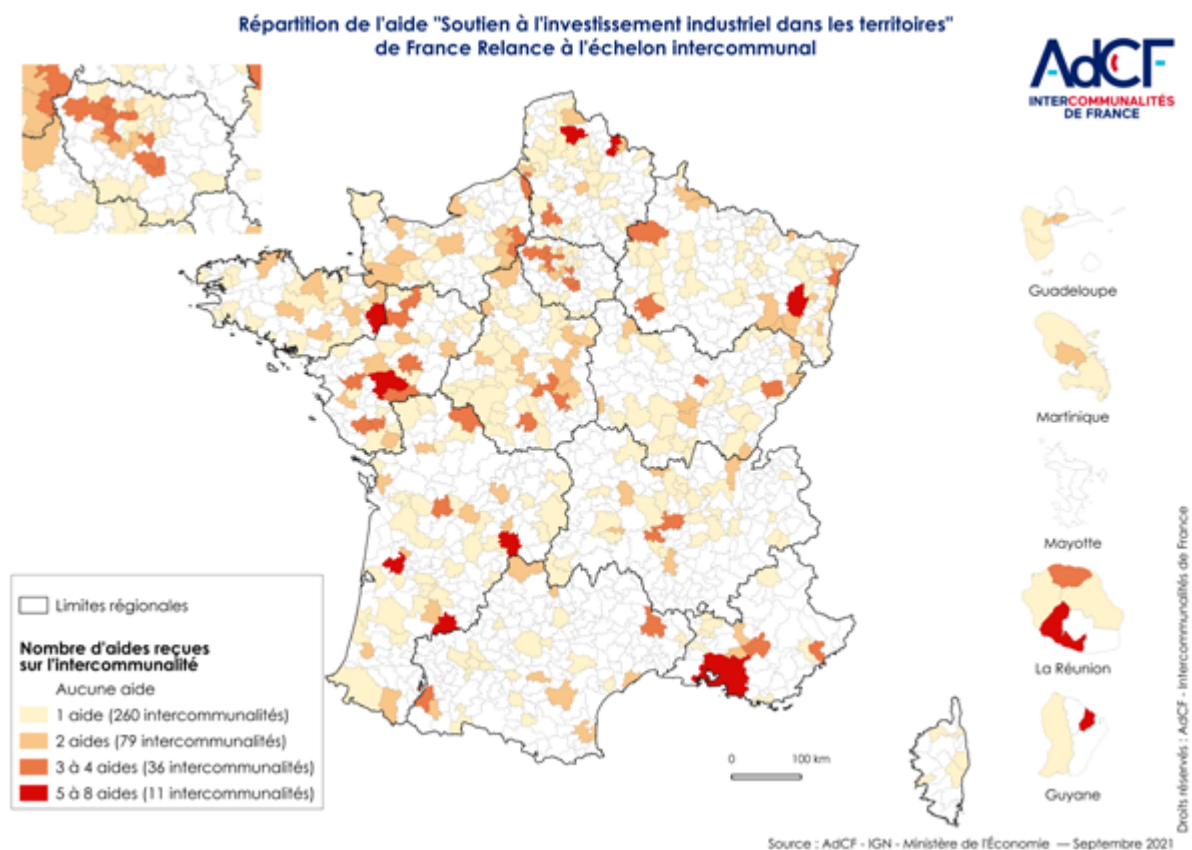
Le fonds de soutien à **l'investissement industriel dans les territoires** s'est aussi fortement distingué par sa capacité à faire remonter les projets industriels locaux matures. D'un montant initial de 400 millions d'euros, **le fonds a été majoré de 300 millions d'euros supplémentaires en septembre 2021** [répartis à part égale entre l'État et les régions. Au niveau local] **pour répondre à l'afflux de demandes**, puis **à nouveau 150 millions d'euros supplémentaires** [dotations d'Etat] le lundi 5 septembre dernier⁴. Il **soutenait en septembre dernier 1178 projets**, situés dans 68 % des cas dans des territoires fragiles ou prioritaires [Territoires d'industrie, Petites Villes de Demain....] et portés dans 86 % des cas par des PME ou des ETI.

Comme indiqué par la carte page suivante, **des divergences de répartition du fonds de soutien à l'investissement dans les territoires sont constatables selon les régions**. Des régions comme l'Occitanie ou la Bourgogne-Franche Comté ont en effet un nombre limité de lauréats, tandis que des régions comme l'Ile-de-France, les Pays de la Loire, ou encore le Centre Val-de-Loire connaissent un nombre plus important d'entreprises soutenues. Sont également observables d'importantes différences intra-régionales, tant en termes de répartition des aides au sein des régions que de cumul des aides au sein d'une même intercommunalité (fait à nuancer toutefois du fait d'un biais lié à la taille de certaines intercommunalités).

² 259 millions d'euros déconcentrés auprès des préfets de région et 40 millions d'euros coordonnés par l'Ademe pour le recyclage des friches industrielles et minières polluées.

³ Flash DGALN N° 08 2021.

⁴ A cette date, le communiqué de presse indique 1064 lauréats, 465 millions d'euros d'aides de l'Etat mobilisés pour 4,4 milliards d'investissement et 22 800 emplois créés. Voir France Relance : un an de soutien au secteur de l'industrie.



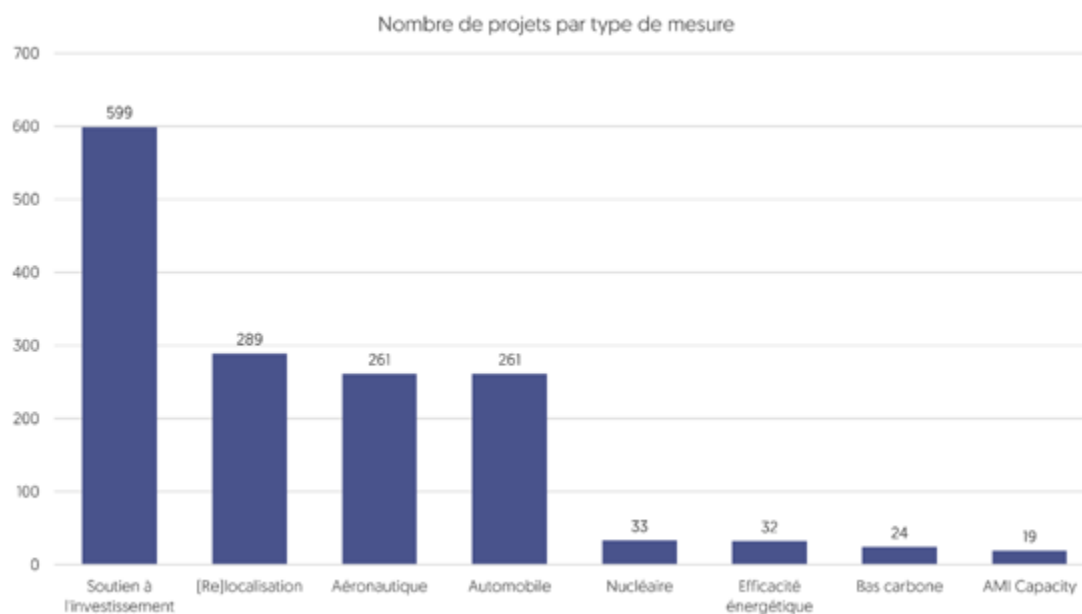
Source : Ministère de l'économie, des finances et de la Relance, data.economie.gouv.fr. Données téléchargées le 27 mai 2021. Traitement AdCF - Intercommunalités de France.

Ces divergences peuvent s'expliquer pour différentes raisons, parmi lesquelles les **choix politiques régionaux**, avec deux idéaux types : d'un côté une logique de "**couverture maximale**", de l'autre une logique de **concentration des moyens**, avec pour variable les taux de financements régionaux. Aussi, le **nombre de candidatures** est bien évidemment à considérer, en fonction des filières, du nombre et des types d'entreprises présentes dans les territoires.

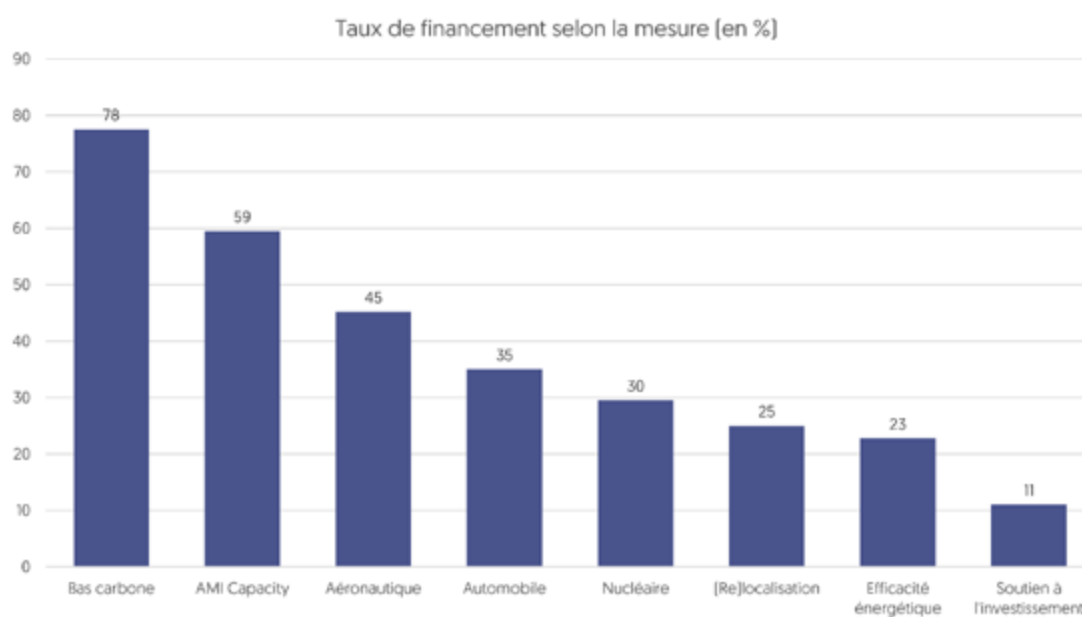
Comparativement aux autres fonds, les graphiques ci-dessous montrent que **le fonds de soutien à l'investissement connaît un nombre de projets plus nombreux, ainsi qu'un effet levier sur l'investissement privé plus fort**. En effet les deux graphiques montrent qu'en juin 2020 près de 600 projets ont été financés par l'AAP soutien à l'investissement, pour plus de deux fois moins pour les appels à projet relocalisation⁵, automobile ou en aéronautique⁶. De plus, parmi les projets financés par le fonds de soutien à l'investissement, 11 % [du total] des dépenses d'investissements des industriels sont couvertes par le fonds.

⁵ 600 millions d'euros consacrés à la relocalisation de projets dans les secteurs de la santé, de l'agroalimentaire, de l'électronique, des intrants essentiels de l'industrie ou encore des applications industrielles de la 5G.

⁶ Respectivement 278 millions d'euros dédiés à 303 projets lauréats pour le fonds automobile et 285 projets lauréats pour plus de 230 millions d'euros décaissés par l'Etat.

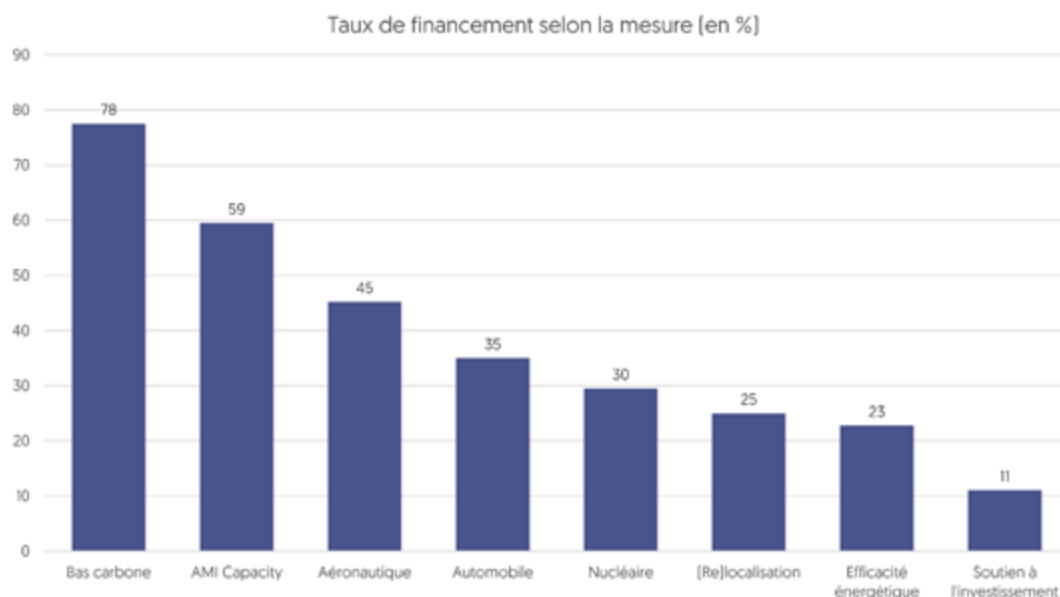


Source : Ministère de l'économie, des finances et de la Relance, data.economie.gouv.fr. Données téléchargées le 27 mai 2021. Traitement AdCF - Intercommunalités de France.



Source : Ministère de l'économie, des finances et de la Relance, data.economie.gouv.fr. Données téléchargées le 27 mai 2021. Traitement AdCF - Intercommunalités de France.

Comme le montre le graphique ci-dessous, ce même **taux de financement connaît des variations selon les filières financées** par le fonds de soutien à l'investissement. Ainsi, nous pouvons constater que l'aéronautique et l'automobile ont moins de financements de la part du fonds de soutien à l'investissement industriel (probablement parce que des mesures spécifiques leur étaient consacrées). A l'inverse, les secteurs de l'agroalimentaire, de la chimie et des matériaux sont les secteurs privilégiés.



Source : Ministère de l'économie, des finances et de la Relance, data.economie.gouv.fr. Données téléchargées le 27 mai 2021. Traitement AdCF - Intercommunalités de France.

QUID DE LA DSIL ?

A côté de ces fonds, d'autres financements ont également été mobilisés. L'AdCF se préoccupe tout particulièrement des destinations du milliard d'euros supplémentaire abondant la dotation de soutien à l'investissement local (DSIL), ainsi que des 250 millions d'euros supplémentaires sur deux ans du fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT).

Pour l'instant, 75 % des bénéficiaires de la DSIL sont des communes et 20 % des bénéficiaires sont des intercommunalités. Celles-ci concentrent 30 % des fonds, contre 60 % pour les communes. De fortes inconnues demeurent toutefois sur les projets industriels co-financés par ces fonds.

Le succès du fonds de soutien à l'investissement dans les territoires, tant en termes de nombre de dossiers matures transmis aux services de l'Etat que de rapidité d'exécution des budgets, est le résultat direct de la mise en place **d'une coordination élargie mise en place au travers des « revues d'accélération »**. Dans chaque région, celles-ci ont été co-pilotées par le préfet de Région et le président du Conseil régional, afin d'identifier les projets industriels matures qui font sens pour le territoire (par exemple en matière d'investissement, de création d'emplois, de transition écologique ou de préservation des savoir-faire) et coordonner les engagements financiers des différents acteurs publics.

Ce succès atteste également **d'une montée en puissance des collectivités** - et notamment celles membres des Territoires d'industrie - et à démontrer la pertinence du maillage et de la méthode proposée dans le cadre du programme. Ces succès est aussi la résultante de **l'émergence de gouvernances locales fonctionnelles et dynamiques**, qui ont permis un travail inédit d'animation et de diffusion de l'information réalisé au niveau local, par les intercommunalités, les CCI, les DIRECCTE, les branches... qui a contribué au succès de ces fonds, parfois au prix d'une saturation des ressources humaines et administratives territoriales.

Les Territoires d'industrie dans la relance : un besoin d'animation et de clarification des priorités

Dans un certain nombre de territoires, le programme T.I a participé à l'émergence d'**une gouvernance élus-industriels** visant à cerner les problèmes des entreprises puis élaborer un plan d'action fédérateur. Dans cette optique, les intercommunalités endossent de nombreux rôles, selon les ressources, acteurs et besoins de leur territoire.

Cette approche se concrétise par des **intercommunalités « ensemblières »** : l'intercommunalité joue **un rôle d'interface entre les acteurs locaux**, de façon à apporter une solution pragmatique à chaque difficulté. Ce rôle d'interface coïncide avec l'émergence **d'intercommunalités animatrices de leur (projet de) territoire**, dont Territoires d'industrie constitue une partie du versant économique, irrigué désormais par le plan de relance.

Toutefois, si une gouvernance élargie et stabilisée est un pré-requis nécessaire, le succès des dynamiques industrielles locales réside surtout dans **une animation de terrain pérenne, au travers de chargés de missions dédiés** faisant le lien entre acteurs, favorisant la création d'associations d'industriels locaux, mettant en place des projets communs, relayant les appels à projets et outils disponibles...

L'étendue des enjeux dont l'appropriation est nécessaire pour favoriser le développement de l'industrie (foncier, attractivité, formation...) nécessite donc souvent le recrutement d'une, voire de plusieurs personnes, afin de mettre en œuvre une impulsion transversale. Si quelques intercommunalités (métropoles, agglomérations) sont en mesure de supporter seules cet investissement, nombre de chargés de missions T.I font l'objet de cofinancements (intercommunalité, région, FNADT, CCI). A l'inverse, un **grand nombre T.I ne bénéficie d'aucune animation spécifique** : le chargé de développement économique de la communauté de communes porte seul le programme, souvent même en assumant d'autres missions plus ou moins liées aux développements économiques.

Ce besoin d'ingénierie s'est encore accentué ces deux dernières années. **La crise sanitaire et le plan de relance ont nécessité une implication forte des services des intercommunalités**, d'une part pour accompagner les entreprises locales, d'autre part pour adapter les projets T.I aux mesures du plan de relance. La **publication de multiples appels à projets sans réelle coordination** a fortement compliqué le travail des administrations, induisant pour nombre d'intercommunalités des difficultés à suivre simultanément le plan de relance et leur stratégie Territoires d'industrie.

De fait, **la nouvelle donne sanitaire et économique a eu un effet différencié sur les Territoires d'industrie** : quelques projets sont devenus moins prioritaires voire caduques, tandis que d'autres ont été renforcés à l'aune des priorités politiques et économiques nouvelles. Enfin, la mise à disposition de nouveaux outils (voir encadré) et financements a élargi l'horizon des possibles, et permis l'accélération de nombreux projets matures.

A l'aune des entretiens réalisés pour la présente étude, **trois priorités majeures** sont identifiées par l'AdCF et détaillées dans la suite de la présente note :

- l'optimisation du foncier industriel ;
- la disponibilité de compétences locales ;
- le renforcement des dynamiques d'innovation et de décarbonation.

CLARIFIER ET MUSCLER TERRITOIRES D'INDUSTRIE ET CRTE POUR PENSER DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE PARTANT DES TERRITOIRES

L'AdCF plaide pour une stabilisation de la dynamique T.I et propose en ce sens un travail de clarification des gouvernances locales, au travers d'un état des lieux de celles-ci : où en est la réalisation des contrats ? Où en est la formalisation des projets ? Quels élus ou industriels au sein des binômes ont été changés ? Quels territoires d'industrie ont abandonné la démarche ? Quels changements sont à apporter (périmètres, priorités) pour remobiliser les acteurs locaux ? Comment s'investissent les services et opérateurs de l'Etat et les Régions ? Pour matérialiser cette clarification, l'AdCF plaide pour une mise à jour du programme T.I , de ses gouvernances et de ses projets. Cette clarification serait également l'occasion de consolider le programme en tant que volet économique des Contrats de Relance et de Transition Ecologique (CRTE). Cette mise en lien faciliterait également le financement des projets, avec une déconcentration plus grande des crédits et une plus forte transversalité dans l'instruction des AAP.

De plus, l'AdCF attire l'attention sur les faibles moyens d'animation du programme T.I de nombreuses intercommunalités, handicapant sa bonne marche. Si 29 postes de chargés de missions ont d'ores-et-déjà été financés par la Délégation Territoires d'Industrie, un nouvel élan est à apporter aux T.I grâce à un financement renouvelé des animateurs locaux, qui pourraient par exemple être co-financés par l'Etat d'un côté et par les nouveaux exécutifs régionaux et intercommunaux de l'autre côté. Complémentaire à la clarification des gouvernances T.I locales, cette mobilisation permettrait d'élargir les stratégies industrielles locales, en les rattachant aux stratégies des CRTE, et ainsi de renforcer la cohérence et l'impact des politiques territoriales de développement. Ce support consoliderait les intercommunalités dans leur rôle d'interfaces-animaatrices, et assurerait un maintien de la qualité des projets financés par le plan de relance, notamment ceux correspondant aux nouvelles priorités des Territoires d'industrie.

DES OUTILS D'ANALYSE AU SERVICE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE LOCALE FINANCÉS PAR LE PLAN DE RELANCE

Plusieurs outils ont été mis en place dans le cadre du plan de relance pour faciliter le travail d'observation économique des animateurs Territoires d'industrie. Ces outils en libre accès aident à mieux comprendre le contexte économique et social dans lequel les T.I évoluent, et favorisent l'émergence de projets nouveaux répondant aux différentes conjonctures locales.

Créé par la Banque des Territoires, Dataviz Territoires d'industrie répertorie et cartographie une série d'indicateurs en lien avec le programme. Il met à disposition des utilisateurs des données sur les retombées financières du plan de relance, les fiches actions élaborées [projet, enjeu majeur, contact...], les filières et l'emploi local, les caractéristiques du marché du travail (niveau d'études, CSP), l'attractivité du territoire... L'outil est disponible ici [Dataviz pour les Territoires d'industrie](#).

L'Observatoire des Territoires livre une vaste gamme de données et d'analyses socio-économiques de plus long terme. Contrairement aux outils précédents, il ne fonctionne pas au travers d'un fonds de carte, mais via une multitude d'analyses thématiques : démographie, fiscalité, gouvernance, dessertes... Disponible ici : L'Observatoire des Territoires: Page d'accueil

L'Observatoire des impacts territoriaux de la crise, géré par Olivier Portier (consultant spécialiste des questions économiques territoriales) et Vincent Pacini (professeur associé au CNAM), en partenariat avec l'AdCF, la Banque des territoires, l'ADGCF et le CNAM, explicite les dynamiques d'emploi et d'activité de chaque territoire durant la crise. Il restitue ainsi les dynamiques conjoncturelles locales : degré d'exposition des secteurs d'activités aux variations économiques, capacité de résilience, évolution de l'emploi... Pour exposer ces tendances, l'observatoire présente pour chacun de ces critères une carte ainsi qu'une analyse des principales évolutions.



II. CONCILIER SOBRIÉTÉ FONCIÈRE ET DÉVELOPPEMENT DES ESPACES PRODUCTIFS

Dans le cadre du programme Territoires d'industrie, la **disponibilité d'un foncier industriel pour accueillir et développer des activités productives** compte parmi les premières priorités des intercommunalités, seules compétentes en matière de gestion du foncier économique. L'objectif de Zéro Artificialisation Nette (ZAN) prévu dans la loi Climat et résilience, et les compensations environnementales demandées pour toute artificialisation de sols, incitent encore davantage les intercommunalités à optimiser le foncier économique dont elles ont la charge.

Celles-ci mobilisent alors de multiples leviers, plus ou moins interventionnistes et/ou coercitifs : sanctuarisation de l'industrie dans les PLU, taxation de la vacance, maîtrise des valeurs foncières, réhabilitation et aménagement de friches... Du fait du haut degré d'ingénierie et des moyens financiers nécessaires à leur mise en place, ces différentes actions peinent encore à se généraliser. Elles laissent toutefois entrevoir de réelles stratégies territoriales conciliant développement économique et sobriété foncière.

LE ZÉRO ARTIFICIALISATION NETTE DANS LA LOI CLIMAT ET RÉSILIENCE : DES OBJECTIFS NATIONAUX À UNE MISE EN ŒUVRE DÉCENTRALISÉE

La loi Climat a fixé pour objectif national de diviser par deux la consommation d'espace par rapport à la décennie passée, afin d'atteindre en 2050 l'objectif de zéro artificialisation nette des sols. Ce principe impose une évolution majeure dans l'aménagement des territoires, passant en l'occurrence par une responsabilisation des collectivités locales, qui se voient doté d'un rôle majeur dans la mise en œuvre de l'objectif national de sobriété foncière.

C'est en effet aux travers de leur document d'urbanisme et de planification que se matérialise cet objectif :

- le SRADDET doit être revu dans un délai de deux ans après la promulgation de la loi ;
- le SCoT devra être mis en conformité dans les cinq ans et le PLU dans les six prochaines années.

Ces documents doivent ainsi prévoir sur la décennie en cours une consommation totale d'espace inférieure à la moitié de celle observée durant les dix années précédant cette période (article 47 du code de l'urbanisme).

L'article L. 318-8-2 du code de l'urbanisme introduit également l'obligation d'établir, tous les six ans, un inventaire des zones d'activité économique et de leur état (propriété, occupant, vacance) par l'autorité en charge de leur création, aménagement et gestion.

Cet inventaire servira notamment dans les zones d'activité faisant l'objet d'un contrat de projet partenarial d'aménagement ou concernées par une convention d'opération de revitalisation. En effet, lorsque l'état de dégradation par le propriétaire des locaux identifié dans l'inventaire compromet la réalisation d'une opération d'aménagement ou de restructuration de la zone d'activité, l'article L. 300-8 du code de l'urbanisme nouvellement introduit permet de mettre en demeure le propriétaire et de procéder à la réhabilitation des locaux, terrains ou équipements de cette zone. Si celui-ci ne manifeste pas dans un délai de trois mois la volonté de se conformer à la mise en demeure ou lorsque les travaux de réhabilitation n'ont pas débuté dans un délai d'un an, l'expropriation des locaux peut être engagée, dans les conditions prévues par le code de l'expropriation, pour cause d'utilité publique, au profit de l'Etat, de la commune, de l'intercommunalité ou d'un établissement public d'aménagement.

Pour plus d'informations, le numéro d'Intercommunalités de juin 2021 «Zéro artificialisation nette, développer sans bétonner» est disponible ici [Intercommunalités n°261 : Zéro artificialisation nette \(ZAN\)](#)

Un des premiers leviers de densification du foncier envisagé par les intercommunalités est la **réhabilitation des friches industrielles**. Ces opérations de recyclage foncier sont limitées par d'importants coûts (démolition, dépollution, aménagement), d'autant plus difficiles à équilibrer financièrement que les prix de sortie du foncier industriel sont faibles. Aussi, comme le montrait la note de l'AdCF sur la revitalisation des friches industrielles⁷, l'étendue des compétences (ingénierie de dépollution, programmation économique) et surtout la multiplicité des démarches administratives à mener (études archéologiques et de dépollution, environnementales...) constituent un frein conséquent.

En réponse, **l'AdCF et la DTI ont créé dès 2019 un groupe de travail dans le but d'accompagner les collectivités dans leurs réflexions**, et trouver des solutions pour maintenir la vocation productive des friches. Ce groupe de travail avait remis un rapport à la ministre de la cohésion des territoires, Jacqueline Gourault, lors de la Convention nationale de l'AdCF de 2019⁸. Parmi les préconisations de ce document, était proposée la **constitution d'un fonds national pour la réhabilitation des friches**, inexistant à l'époque, ainsi qu'une simplification des démarches liées à la dépollution des friches. Plus récemment, le plan de relance a mis à disposition des collectivités de nouveaux dispositifs (CRTE, certificat de projet) et de nouveaux leviers (fonds friches, ingénierie), pour concilier relance économique et exigences environnementales.

Comme présenté précédemment, **deux fonds friches ont ainsi vu le jour afin de réaliser les projets dits « matures »**. Ceux-ci demandent un degré de réflexion déjà avancé : un plan de gestion stabilisé répondant à l'ensemble des contraintes techniques et réglementaires, et nécessitant uniquement un appui financier complémentaire pour se concrétiser. Le premier fonds, d'un montant de 259 millions d'euros et coordonné par le MTES à l'échelle des régions, a permis le soutien de 441 sites lauréats, pour 3 100 000 m² de logements et 1 300 000 m² de surfaces économiques. Le second AAP, géré par l'Ademe nationalement, a permis le financement de 36 projets de dépollution lourde et de reconversion d'anciennes friches industrielles ou minières de type ICPE, pour un montant d'un peu plus de 30 millions d'euros (auxquelles s'ajoutent 75 financements d'études). Ces projets représentent 300 000 m² de logements et plus de 400 000 m² de surfaces économiques (voir encadré). Ces fonds constituent un **coup d'accélérateur utile aux intercommunalités réalisant d'ores-et-déjà une veille foncière et ayant des projets matures sur leur territoire**. En revanche, ils pénalisent les intercommunalités ne disposant pas de telles ressources.

En parallèle, d'autres sources de financement existent. **Des régions comme l'Occitanie mettent en place leurs propres fonds friches**⁹ pour accompagner les projets locaux de requalification, en l'occurrence en coordination avec l'Etat, l'ADEME, le BRGM, l'EPF d'Occitanie, la Banque des Territoires, l'URCAUE et les 3 Agences d'Urbanisme présentes en Occitanie. Les bénéficiaires de l'AAP sont prioritairement les intercommunalités (ou les communes, syndicats mixtes, SEM ou SPL agissant pour son compte) - sachant qu'un seul projet par intercommunalité et par an peut être proposé. En parallèle de cette initiative, l'EPF Occitanie réoriente en partie son activité d'aménagement - traditionnellement orientée vers l'habitat - vers les sites et friches économiques. D'autres EPF d'Etat, à l'instar des EPF Nord-Pas-de-Calais, Auvergne-Rhône-Alpes et Grand-Est déploient également une action en faveur des friches industrielles.

Enfin, **plusieurs régions mobilisent de façon croissante les fonds FEDER** afin de soutenir des projets de réhabilitation et de dépollution. La **Région Grand-Est et l'Université de Lorraine** mobilisent des financements FEDER via l'initiative européenne TANIA (Treating contamination through Nanoremediation), pour créer un **centre de recherche dédié à la dépollution** (le GIFSI). Le projet (2012-2018) a été retenu en raison de l'approche intégrée qui a été développée pour la requalification des sites dégradés, fondée sur le traitement et la restauration des sols dégradés et le développement de nouveaux écosystèmes productifs de biomasse à usages industriels, tels que l'énergie, la fibre et la récupération des métaux par agromine.

⁷ [LA REVITALISATION DES FRICHES INDUSTRIELLES](#)

⁸ [Revitalisation des friches industrielles Le rapport AdCF-CGET remis à Jacqueline Gourault](#)

⁹ <https://www.laregion.fr/friches-occitanie>

FONDS FRICHES : UN RISQUE D'ÉVICTION DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES AU PROFIT DU LOGEMENT ?

Le succès de ces appels à projets (630 dossiers matures déposés en juin 2021) montre un réel besoin de support financier des opérations de réhabilitation des friches. Au sein des candidatures retenues, est toutefois notable une dominante logement dans les candidatures qui risque d'entériner une éviction de l'industrie par d'autres destinations. De fait, on constate un décalage de 1,7M de mètres carrés de surface réhabilitées entre les destinations logement et économie (commerce et industrie mélangés). Sans nier l'importance du logement, l'AdCF s'interroge sur ces résultats : le foncier industriel connaissant des difficultés plus grandes que l'habitat pour s'équilibrer financièrement, ne gagnerait-il pas être davantage soutenu, quitte à réserver une part de ces fonds actant un maintien de la vocation productive des friches ?

L'AdCF déplore en ce sens l'esprit du communiqué de la DGALN pour l'AAP Friches n°2 [qui ouvre le 15 juillet et ferme le 8 octobre]. Celui-ci appelle à ce que la "sélection favorise en particulier la production de logements dans les zones tendues et la relance de la construction", ce qui est totalement à rebours de nos analyses, et de l'objectif national de réindustrialisation. En effet, lors du premier AAP, les projets actant un maintien de la vocation économique des sites ont souffert de la concurrence forte des dossiers logements, souvent plus matures car plus habituels, et plus viables économiquement en raison de prix de sortie plus élevés. Par conséquent, le second AAP devrait justement servir à «rattraper» les projets de sanctuarisation des sites d'activités productives. La priorisation du logement risque à l'inverse d'accroître les tendances d'éviction des activités industrielles, ce qui va à l'encontre des objectifs de réindustrialisation,

mais aussi des doctrines de ZAN, car d'autres artificialisations des sols seront ensuite nécessaires pour faire émerger de nouvelles ZAE.

Si à l'occasion du dernier comité national de suivi du plan de relance, le premier ministre s'est voulu rassurant quant à la sécurisation des destinations industrielles, des interrogations demeurent quant à la traduction de ces orientations en termes de dispositifs. Une solution serait par exemple de réserver une partie des fonds friches aux projets actant un maintien de la vocation productive.

A côté, on constate un besoin de temps et de moyens pour faire émerger des projets productifs en mesure de répondre aux critères de ces appels à projets. En effet, d'importantes nuances existent selon le degré d'appropriation des enjeux fonciers par les collectivités locales et leurs partenaires (EPF, régions, agences d'urbanisme et de développement...). Surtout, ce besoin d'ingénierie est nécessaire afin que les élus n'aient pas à choisir entre candidater à un AAP et finaliser leur stratégie de développement local.

Enfin, si aux niveaux national et régional plusieurs ressources existent pour financer ces opérations foncières (fonds friches, fonds européens Feder, dispositifs régionaux), elles gagneraient à être articulées avec une ingénierie au niveau local, tant en termes de moyens humains que techniques (baux séparés, opérations mixtes...).

Formaliser des stratégies de gestion du foncier économique de long terme

La perpétuation de ces fonds permettrait de consolider durablement les projets de réhabilitation des friches industrielles. Toutefois, cette perpétuation implique en parallèle **une veille constante du foncier à pérenniser, afin de répondre aux appels à projets et aux demandes foncières des entreprises**. La forte contrainte temps propre au plan de relance et aux projets d'implantation des entreprises induit en effet un besoin permanent de projets matures et de disponibilités foncières. **La réhabilitation d'une friche mettant plusieurs années, les intercommunalités essaient d'anticiper ces opérations, et de les inscrire dans une stratégie plus large de veille et d'optimisation foncière**. A titre d'exemple, **la communauté de communes Rhône-Crussol** est régulièrement dans l'incapacité de répondre positivement aux demandes d'implantation d'entreprises extérieures, et a décidé en réponse de recruter une personne exclusivement dédiée à la gestion foncière. De même, **la communauté d'agglomération de Bastia** réalise avec le soutien de la Banque des Territoires une étude de recensement des friches et de leurs propriétaires. Cette étude servira à animer la stratégie foncière du territoire sur le long terme, avec une série de remembrements, un travail sur les dents creuses, et éventuellement à plusieurs programmations de réhabilitation.

L'anticipation des besoins fonciers conduit les intercommunalités à organiser **une observation et une animation continue du foncier économique**. L'article L. 318-8-2 du Code de l'urbanisme introduit par la loi climat consacre cette orientation, en exigeant des intercommunalités un inventaire des zones d'activité économique, actualisé au minimum tous les six ans [cf. supra].

Ces stratégies ont plusieurs objectifs : sécuriser les destinations foncières, limiter ou amortir les coûts de réhabilitation, densifier le bâti, mutualiser les usages [équipements, offre de services]... Elles induisent **une observation du foncier, mais aussi une capacité réglementaire, financière et technique à intervenir** sur celui-ci, puis à le gérer et l'animer quotidiennement. Cette animation se traduit par le passage d'une logique "acquisition - réhabilitation - commercialisation" à une logique de **parcours résidentiel des entreprises**, qui s'inscrit dans une gestion de long terme des zones d'activité.

Il s'agit de **mettre à disposition des entreprises un foncier "clef en main" adapté à leurs activités actuelles** : incubateurs pour les entrepreneurs, ateliers pour les artisans et les petites entreprises, locaux intermédiaires pour les PME, etc... L'offre foncière "as a service" est alors l'occasion de mutualiser les fonctions supports [stockage, restauration, garde d'enfants], voire certains espaces de travail [salles de réunion, équipements], et ainsi d'optimiser l'usage de l'espace. Cette nouvelle doctrine foncière induit un changement des modes de gestion foncières, avec **un passage d'une logique de propriété adossée à un cadastre, à une logique d'optimisation de l'occupation des sols en fonction des activités** menées au sein et en dehors de la ZAE.

Plusieurs territoires mettent d'ores et déjà en œuvre cette transition, que ce soit au niveau régional (régions Réunion et Normandie), ou intercommunal (**Lorient Agglomération, Grand Bassin de Bourg en Bresse**). Concrètement, les activités industrielles ne pouvant, pour des raisons d'externalités, se développer en cœur de ville, se voient réservées le foncier disponible des ZAE. A l'inverse, afin d'éviter une éviction des activités productives dans les ZAE, le commerce et les services à la personne doivent s'implanter en cœur de ville. Au sein même des ZAE, une réflexion sur l'optimisation et la mutualisation des activités est parallèlement mise en œuvre [stockage, parking, restauration...], afin d'éviter le doublonnage de ces services supports.

Pour réaliser cette animation et cette transition foncière, l'AdCF constate plus généralement la mise en place de **nouveaux leviers** :

1. Les dispositifs réglementaires et incitatifs : ils visent non pas à intervenir directement sur le foncier, mais plutôt à orienter l'action des acteurs [propriétaires, investisseurs, aménageurs] vers le développement des sites industriels et la sécurisation des valeurs foncières. Cette stratégie a pour avantage de **rendre possible une politique foncière sans pour autant mobiliser des ressources conséquentes** pour acquérir le foncier ou engager des procédures longues d'expulsion. Elle passe par exemple par la mise en place d'un PLU avec des zonages par sous-destination permettant la sanctuarisation des activités industrielles. La taxation de la vacance est également un dispositif utilisé pour inciter les propriétaires à louer, voire vendre leur foncier non utilisé.

De façon encore expérimentale, des leviers incitatifs sont également mis en place. **Le Territoire d'industrie Lacq-Pau-Tarbes** a par exemple mis en place un dispositif de réhabilitation des friches inspiré des politiques publiques de l'habitat. L'action consiste en une **OPAF RI** [opération programmée d'amélioration des friches en renouvellement industriel] réalisée sur le même modèle qu'une OPAH RU : le propriétaire bailleur bénéficie d'une subvention et en contrepartie, il s'engage à réhabiliter son site laissé en friche, en intégrant des travaux d'économie d'énergie d'une part, et d'autre part en plafonnant le loyer pour une durée de 9 ans [bail commercial]. Autre exemple, **l'EPT du Grand Orly Seine Bièvre** expérimente la création **d'un dispositif assurantiel à destination des investisseurs** pour la première commercialisation de locaux d'activités. L'objectif de cet outil est d'inciter la réalisation d'opérations d'immobiliers productifs sans pré-commercialisation préalable, tout en garantissant la perte de loyers éventuelle, en cas de non commercialisation des locaux.

2. Les structures et outils de gestion du foncier : au travers de cette ingénierie renforcée, il s'agit de rendre possible et pérenniser les interventions foncières des collectivités. Pour certaines intercommunalités - notamment celles ayant connu un récent transfert de zones d'activité - l'intervention foncière passe en premier lieu par la simple création d'une SEM ou d'une SPL, en vue d'une réhabilitation puis d'une commercialisation d'un site disponible. Ce renforcement peut également se faire par la création de partenariats avec des EPL ou des EPF.

Une majeure partie des intercommunalités initient des réflexions plus poussées en matière foncière, et développent **des modes nouveaux de gestion foncière**.

Des outils comme les baux à construction ou les baux emphytéotiques, permettent de conserver le foncier **dans le giron intercommunal**, et ainsi d'éviter la rétention foncière privée, d'autant plus pénible que le foncier se raréfie. Ils permettent également d'adapter et moderniser quotidiennement les sites d'activités, en fonction des évolutions technologiques et des besoins des entreprises, et ainsi de faciliter les parcours d'entreprises sur le territoire, en fonction du type d'activité, de la taille de l'entreprise, etc. Dans cette optique, plusieurs Territoires d'industrie à l'instar de Dieppe-Côtes d'Albâtre projettent la construction et la location d'un site industriel composé d'ateliers modulables loués aux entreprises, qui trouveront ainsi un foncier adapté à leur taille, mais également une offre de services.

3. Les interventions foncières lourdes, associées à une offre de services plus large : les intercommunalités portent des projets fonciers toujours plus importants, à l'instar des réhabilitations de friches industrielles ou de zones d'activités, permises par une concentration inédite de moyens et de compétences dans les territoires. Les opérations de modernisation des zones d'activité vieillissantes ou des friches permettent de répondre aux besoins des entreprises, en matière d'immobilier productif, mais aussi en **termes d'offres de services aux industriels et à leurs employés**, primordiale afin de rendre les sites d'activités attractifs.

Structurer une politique foncière intégrée au projet de territoire

Pour les intercommunalités, **les opérations de réhabilitation foncière sont également un moyen d'organiser ou d'intermédiaire la mutualisation d'un certain nombre de services supports** pour les entreprises, qu'il s'agisse de restauration collective, de garde d'enfants, de transports en communs, de conciergerie... voire des éléments concernant les processus de production et de recherche : équipements numériques (Fab-lab, centres de prototypages), réseaux d'écologie industrielle, centres de formation... A titre d'exemple, la saturation des parcs d'activité de **la communauté d'agglomération de Ploërmel** a été l'occasion de travailler à leur densification et leur pertinence au regard des besoins des entreprises. Dans cette optique, celle-ci mène un travail de densification et d'optimisation de l'espace, de réhabilitation des friches industrielles, mais aussi de déploiement des flux d'écologie industrielle territoriale au sein de ses 22 parcs d'activités.

Ces différentes expériences révèlent **une approche de plus en plus globale du foncier économique** par les intercommunalités. Concrètement, **il s'agit d'intégrer l'aménagement foncier dans des politiques plus larges visant à mieux accueillir les entreprises et réaliser de réels effets d'entraînement sur le territoire** : création d'emplois, captation des chaînes de valeurs mais aussi économies de ressources et d'énergies, décarbonation des processus de production, formation des salariés, amélioration de l'image du territoire...

La modernisation des sites d'activités constitue donc un levier de développement économique, mais également une occasion d'introduire le territoire dans une démarche environnementale, ou encore d'aborder des thématiques essentielles à l'attractivité industrielle tels que la formation, la mise à disposition d'équipements productifs, la stimulation de l'entrepreneuriat, la diffusion des nouvelles technologies...

Les tiers lieux, fers de lance de la politique industrielle post crise sanitaire

Ces stratégies "d'hybridation" se matérialisent aussi par la **multiplication des projets de tiers-lieux**, qui permettent d'articuler différentes fonctions et publics cibles : *fab-labs* pour artisans, plateaux techniques pour étudiants, démonstrateurs pour PME...

Dans le cadre de Territoires d'industrie, de nombreux projets émergent ainsi autour de ces sites d'activité d'un nouveau genre, avec un fort engagement politique et financier des élus locaux. L'idée reste toutefois de **répondre aux besoins concrets des acteurs du territoire**, professionnels ou non, afin de ne pas engendrer "d'éléphants blancs". Comme le mettait en exergue la note de l'AdCF sur les réseaux d'entreprises dans les Territoires d'industrie¹⁰, nombre d'intercommunalités s'intéressent aux tiers-lieux productifs, avec plusieurs objectifs complémentaires : le soutien aux TPE-PME, la montée en compétences, la sensibilisation aux métiers industriels, l'animation du centre-ville, etc.

Dans une majeure partie des cas, **ces tiers-lieux ciblent les professionnels**, et leurs permettent de **bénéficier d'un cadre de travail innovant, de monter en compétences, de disposer d'un parc machines mutualisé**, et de tisser des liens avec d'autres entreprises du territoire. La plus-value des tiers-lieux pour les entreprises est tout autant matérielle [parc machines, équipements spécifiques aux filières locales, unités de stockage] qu'immatérielle [offre de conseils et services supports en communication, graphisme ou encore comptabilité, pépinières d'entreprises, formations, etc.].

Les intercommunalités portent rarement seules ces projets, et coordonnent leur action avec celles d'autres partenaires, notamment dans le but d'assurer une taille critique suffisante en termes d'animation. À titre d'exemple, **la communauté d'agglomération de Forbach Porte de France**, l'IUT de Moselle-Est (université de Lorraine), la région et l'Etat soutiennent le projet UTTOPIA porté par la plateforme technologique Plastinnov, qui vise à créer un plateau technique dédié au prototypage et à la fabrication additive, au sein de la pépinière Eurodev Center située dans le Technopôle de Forbach.

¹⁰ <https://www.adcf.org/articles-territoires-d-industrie-les-notes-de-l-adcf-sur-les-actions-portees-par-les-acteurs-locaux-5782>

Par-delà leur maîtrise du foncier industriel, **les intercommunalités ont un véritable rôle à jouer en tant qu'organisatrices et « ensemblières » de ces tiers-lieux**. Concrètement, **elles intègrent ces derniers dans des plans d'action plus larges** [Territoires d'industrie, mais aussi Action Cœur de Ville, Contrats de transition écologique...], en mobilisant une pluralité d'acteurs [missions locales, CNAM dans les territoires, écoles de production]. Ces lieux concentrent progressivement un nombre important d'activités, et deviennent un véhicule des projets de territoire, incarnés par des sites industriels souvent historiques, accueillant une multiplicité d'usages et de fonctions : formation, aides aux entreprises, sensibilisation à l'industrie... Pour favoriser ces dynamiques, le ministère de la Cohésion des territoires a annoncé en 2020 **un soutien exceptionnel à 500 manufactures de proximité** (voir encadré).

VEILLE ET STRATÉGIES FONCIÈRES : LES RÉFLEXIONS ET RESSOURCES À DISPOSITION DES COLLECTIVITÉS

L'AdCF a publié fin 2019 une étude sur les leviers et exemples de développement d'un foncier productif au sein des Territoires d'industrie. Celle-ci s'attachait à montrer les différentes étapes nécessaires pour sanctuariser les sites d'activités, au travers d'actions d'observation du foncier, de réhabilitation des sites d'activités, et de consolidation de l'ingénierie économique et foncière sur le long terme¹.

Depuis, pour faciliter la veille et la stratégie foncière des collectivités, plusieurs outils ont été mis à disposition par le Cerema. Ces outils sont toujours en construction, mais disponibles et mobilisables pour recenser les friches, découvrir les étapes des projets de réhabilitation, et visualiser les potentiels de construction des sols.

Cartofriches² met à disposition des acteurs locaux un recensement et une catégorisation des friches sur leur territoire, à partir des bases de données et repérages de l'Etat, de ses services mais aussi des collectivités (régions, intercommunalités, agences d'urbanisme, communes...).

Urbanvitaliz³ permet aux collectivités d'être guidées dans leur projet de réhabilitation de friches. L'utilisateur recherche les informations, étapes et leviers de réhabilitation au travers d'une recherche par mot clef, ou peut bénéficier d'une méthodologie guidée. Enfin, il peut poser des questions qui obtiendront une réponse permettant de compléter la base de données nationale.

Urbansimul⁴ permet de visualiser l'occupation des sols et d'évaluer les espaces potentiellement constructibles. Il est tout particulièrement destiné aux démarches de planification [SCoT, PLU(i), PLH, Plan d'Action Foncière] et d'aménagement opérationnel [implantation d'équipement, foncier pour le logement social, accueil d'entreprises, etc].

Cinq territoires franciliens [Grand Orly Seine-Bièvre, Grand Paris Sud Est Avenir, Est Ensemble, Plaine Commune et la Ville de Paris] ont également réalisé une "boîte à outils-plaidoyer en faveur de l'immobilier productif" décrivant 19 actions possibles, rassemblés en quatre axes : les outils réglementaires, la maîtrise des valeurs foncières (exemple : acquisitions foncières par la collectivité), les modes de portage et le déploiement de son offre de service⁵.

À côté, la Fédération des Scot et l'Union nationale des aménageurs se sont alliés pour construire un simulateur permettant de spatialiser les besoins en foncier à partir d'une territorialisation des besoins en logements et d'objectifs de densification du tissu urbain existant⁶. Les économies d'espace réalisées en matière de logement peuvent alors servir à l'extension ou au renouvellement des lieux d'activités productives.

En termes de réflexion, l'AdCF anime également un groupe de travail « friches industrielles - foncier économique » avec la délégation Territoires d'industrie, qui se réunit tous les six mois autour des questions foncières. Ce temps d'échange est l'occasion de présenter les dernières évolutions législatives et politiques (cadre juridique, appels à projets), d'approfondir les enjeux clefs de la réhabilitation des friches (réglementation, financements, ingénierie) et de mettre en exergue des pratiques locales innovantes. La rencontre organisée en mai

2021 a notamment permis de dresser un premier bilan des retombées - mais également des limites - du plan de relance sur les projets fonciers des Territoires d'industrie. Si des financements ont été débloqués, ceux-ci demeurent en effet insuffisants face aux besoins de requalifications de friches. En parallèle toutefois, des stratégies foncières valorisant la mixité des activités et le déploiement d'une offre de service répondant aux besoins des industriels, émergent dans les territoires.

L'association participe également aux travaux de la Fabrique Prospective de l'industrie sur les sites industriels de demain⁷ lancée cette année par l'ANCT et soutenue par la Banque des Territoires. Cette Fabrique vise à étudier et accompagner huit T.I. comptant des "Sites Industriels Clés en Main"⁸, c'est-à-dire prêts à accueillir des activités industrielles rapidement.

Enfin, l'AdCF participe à la constitution d'un réseau des inventaires des friches par le Laboratoire des Initiatives Foncières et Territoriales Innovantes (LIFTI), qui vise à mettre en place une méthode partagée de recensement des friches.

Il est également possible de citer l'expérimentation de l'ANCT « Territoires pilotes de sobriété foncière », visant de la même façon à étudier et accompagner sept intercommunalités Action Cœur de Ville (parmi lesquelles quatre sont des TI) dans leur stratégie de « zéro artificialisation nette » [AMO nationale, accompagnement sur mesure, cofinancement AMO locale]. À l'occasion de l'AAP, un [Guide PUCA-ANCT « Territoires pilotes de sobriété foncière »](#) a été publié.

¹ <https://www.adcf.org/files/AdCF-Direct/Fiche-n1.pdf>

² <https://cartofriches.cerema.fr/cartofriches/>

³ <https://betagouv.github.io/urbanvitaliz/>

⁴ <https://www.urbansimul.fr/>

⁵ [Les Fabriques Prospectives : accompagner les territoires dans les transitions](#)

⁶ <https://www.lagazettedescommunes.com/754935/division-par-deux-de-lartificialisation-des-terres-un-outil-pour-simuler-les-impacts/>

⁷ <https://www.adcf.org/articles-fabriques-prospectives-retour-sur-une-rencontre-dediee-aux-sites-d-activites-de-demain-6137>

⁸ <https://www.economie.gouv.fr/nouvel-aap-sites-industriels-cles-en-main>

En ce sens, le 27 août dernier, le Gouvernement a par ailleurs annoncé **une enveloppe de 130 millions d'euros (dont la moitié provient du plan de relance) consacrée à 2 500 tiers lieux**, répartis en cinq axes. Parmi ces financements, 30 millions d'euros soutiendront la création d'une centaine de « **manufactures de proximité** » favorisant la mutualisation d'équipements et les projets collaboratifs. Les autres fonds se décomposent en 50 millions d'euros à destination d'actions de formation, 20 millions d'euros consacrés au déploiement de 3 000 services civiques, 15 millions dédiés à l'inclusion numérique des usagers, et 12 millions dédiés aux porteurs de projets et aux réseaux régionaux de tiers lieux.

500 MANUFACTURES DE PROXIMITÉ D'ICI 2022

Pour aider les territoires à faire émerger ce type de projet, le ministère de la Cohésion des territoires a annoncé en juin 2020 la création de 500 manufactures de proximité¹ avec l'appui de l'association France Tiers lieux. Les enseignements tirés d'une première expérimentation autour de dix expériences pilotes permettront de généraliser ce programme à partir de 2022.

Les manufactures de proximité sont des tiers-lieux dédiés à la production, qui animent et apportent des services à une communauté professionnelle. Le dispositif permet la création d'ateliers de fabrication destinés en priorité à des professionnels (TPE, PME, artisans...) qui ont ainsi accès à des machines mutualisées, mais aussi à des services, des compétences et à un environnement dynamique, propice à la création et au développement d'activités artisanales et industrielles.

¹ [Voir la présentation du dispositif](#)



III. FACE AUX PÉNURIES DE COMPÉTENCES, LES TERRITOIRES D'INDUSTRIE S'ORGANISENT

En France dans l'industrie, 70 000 emplois sont actuellement à pourvoir, et près d'un recrutement sur deux est jugé difficile. Or, 70 % des emplois industriels français se situent dans des villes de moins de 20 000 habitants, ajoutant aux enjeux sectoriels des enjeux territoriaux tels que le désenclavement, physique et numérique, et l'adaptation des formations aux réalités locales.

La crise sanitaire, loin de réduire la demande en main d'œuvre des entreprises, a engendré de nouveaux besoins : transférer les compétences des secteurs fragilisés aux secteurs en tension, diversifier les débouchés des entreprises, relocaliser les segments de marché critique...

Pour répondre à ces enjeux, les Territoires d'industrie ont dès leurs débuts identifié et développé des solutions locales et pragmatiques, dans la mesure de leurs moyens et compétences. La suite de la note capitalise sur ces expériences pour formaliser une **boîte à outils au service des développeurs économiques des collectivités**. Celle-ci expose plusieurs stratégies visant à faciliter les recrutements dans les territoires et consolider les compétences industrielles à plus long terme.

L'AdCF ET LE MINISTÈRE DU TRAVAIL SIGNENT UN ACCORD CADRE SUR LES QUESTIONS D'EMPLOI ET D'INSERTION

Pour faciliter la coopération dans les territoires entre Etat et intercommunalités face à ces enjeux, un accord de partenariat a été signé le 28 mai dernier au sein du Grand Chalon, entre la Ministre du Travail, Elisabeth Borne, et le président de l'AdCF, Sébastien Martin¹. L'accord cadre vise à encourager la mobilisation des intercommunalités de France en faveur de l'emploi et des qualifications, dans le cadre de leurs Contrats de Relance et de Transition Écologique (CRTE) et en lien avec les plans France Relance et « 1 jeune, 1 solution » initiés par le gouvernement.

L'accord aborde principalement les enjeux de coopération en matière de partage de données disponibles dans les territoires, de coordination des outils utilisés [Transitions collectives, #1jeune1solution...] et d'insertion [commande publique responsables, stratégies et actions locales en faveur de l'insertion].

¹ [L'emploi et la formation dans la relance : signature d'un accord de partenariat entre l'Etat et l'AdCF - Intercommunalités de France](#)

Des tensions sur les compétences décuplées par la crise sanitaire

Du fait du redémarrage progressif de l'économie, les **difficultés de recrutement dans l'industrie se généralisent sur tout le territoire national**, et ce même dans des localités à fort taux de chômage. **Ces difficultés ont des origines multiples**, qui compliquent l'élaboration de réponses politiques efficaces : une évolution rapide des métiers (départs en retraite, technologies et process nouveaux), un maillage de formations professionnelles et supérieures insuffisant (en particulier dans les territoires les moins denses), une faible attractivité des métiers industriels (auprès des jeunes, mais aussi des familles, voire du corps enseignant), des demandes de compétences et de profils toujours plus précis...

A ces tendances s'ajoutent un certain nombre de **spécificités locales** : difficultés d'insertion sociale, éloignement durable du marché de l'emploi, concurrence entre entreprises d'un même bassin, problèmes de mobilité, faible attractivité du territoire, etc. **Aussi la crise sanitaire**, en impactant très différemment chaque territoire selon ses filières, a accentué la fragmentation du marché du travail français et décuplé les spécificités locales en termes d'emploi (voir l'infographie ci-dessous), complexifiant encore l'élaboration d'une politique nationale globale.

Enfin, les politiques publiques censées répondre à ces enjeux souffrent d'un **double éclatement** : entre les **différents opérateurs nationaux** (éducation nationale, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, Pôle Emploi, OPCO2I), mais aussi entre les **différentes échelles administratives** : Etat, services de l'Etat, régions, département, intercommunalités, communes...



Source : OPCO2I, Webinaire | Quels impacts de la crise dans votre Territoire d'industrie ? 23/06/2021

Commencer par faire émerger des solutions pragmatiques car propres à chaque bassin d'emploi

En réponse à cette crise sanitaire, les entretiens réalisés pour la présente étude témoignent du fait que les Territoires d'industrie se positionnent comme des catalyseurs de solutions disponibles pour limiter les impacts économiques, avec un positionnement pragmatique : **agir dans une logique de subsidiarité, en mobilisant les acteurs locaux les plus pertinents selon chaque action à engager**. Parmi les différentes intercommunalités investissant l'enjeu des compétences, celles parvenant le mieux à concrétiser puis porter un plan d'action sur leur territoire rassemblent trois traits caractéristiques.

« FAIRE AVEC, VOIRE FAIRE FAIRE » LE PLUS POSSIBLE

Face à la diversité des domaines à investir (insertion, emploi, formation, communication, attractivité), le programme peut permettre de **remobiliser plus largement les acteurs publics et associatifs présents** (CCI, UIMM, Pôle Emploi, OPCO2I, missions locales, collectivités, écoles...) au profit de solutions nouvelles ou spécifiques aux métiers industriels.

L'enjeu pour les intercommunalités est notamment de **travailler sur les périmètres d'action publique** et de les adapter aux structures et caractéristiques de chaque bassin d'emploi. En d'autres termes, il s'agit d'éviter de créer de nouvelles missions locales, agences et forums de l'emploi, centres de formation... mais plutôt de **faire avec l'existant** (par exemple en insufflant des orientations ou des financements nouveaux aux projets en cours), voire de **"faire faire"** en coordonnant ou en déléguant une partie des actions à mener. A titre d'exemple, **la communauté d'agglomération Troyes Champagne Métropole** capitalise sur les six Points Conseil Emploi développés avec ses communes pour sensibiliser les jeunes et les chercheurs d'emplois aux opportunités offertes par les métiers de l'industrie. De même, le **PETR du Gâtinais Montargois** prolonge une GPECT déjà en cours en intégrant celle-ci dans le programme Territoires d'industrie, ce qui a permis de rapprocher les politiques de l'emploi local des initiatives des entreprises (voir encadré).

ASSOCIER LES ENTREPRISES POUR TROUVER DES SOLUTIONS PARTAGÉES AUX PROBLÈMES DE RECRUTEMENT L'EXEMPLE DU GÂTINAIS MONTARGOIS

Des T.I comme le Gâtinais Montargois ont initié leur stratégie industrielle en regroupant un premier cercle d'entreprises locales au sein d'une association commune. L'association est animée par deux postes de chargées de mission (développement économique et GPECT) co-financés par les intercommunalités (via un PETR), l'Etat (FNADT) et la région.

Cette structure a pour objectif d'identifier les besoins des entreprises et de trouver des solutions concrètes, avec une attention toute particulière pour les problématiques de formation et de recrutement, d'ores-et-déjà entrevus au travers d'une GPECT menée l'année dernière. A côté, deux autres objectifs sont également inscrits à l'agenda de l'association : le développement de l'écologie industrielle et de l'attractivité des métiers industriels et du territoire.

[Voir l'article dédié ici](#)

DÉMARRER PAR DES ACTIONS MODESTES AVEC DES PARTENAIRES MOBILISÉS

Ensuite, l'AdCF constate qu'il n'est pas nécessaire de réunir l'ensemble des acteurs, ou encore d'élargir grandement les périmètres d'action. **Nombre de Territoires d'industrie démarrent un plan d'action avec un nombre réduit d'acteurs** (quelques industriels très motivés, une association...) afin d'engendrer des résultats rapides, qui convaincront d'autres structures de rejoindre la démarche.

De même, **commencer par de petites actions**, par exemple sur les canaux d'information (événementiel, communication, partage de CV) constituent souvent un pont pour les projets de plus grande envergure (création de formations communes, mutualisation de postes...).

MENER UNE GPEC TERRITORIALE

Enfin, l'AdCF constate parmi certains Territoires d'industrie **une recherche d'animation transversale et continue autour des enjeux liés aux compétences**, par exemple en initiant une démarche de **gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences (GPECT)**. Celle-ci permet de constater les **principales caractéristiques et carences en termes d'emploi au sein d'un territoire**, et de réfléchir à un premier plan d'action. Elle constitue souvent un premier état des lieux et facilite la compréhension des évolutions du marché de l'emploi local, notamment afin de sécuriser et/ou transformer les métiers présents. L'anticipation et l'analyse rendent possibles la conception de parcours professionnels assurant une préservation de l'emploi, voire une montée en qualification en dépit des aléas économiques.

Ces démarches induisent un accompagnement poussé des entreprises et des salariés. Si perçus comme une simple étude, les travaux menés deviennent rapidement caducs face aux évolutions constantes de l'emploi. Ils doivent ainsi être perçus comme **un processus d'animation et d'amélioration continue des compétences présentes sur le territoire**, pouvant inspirer de nouveaux projets (centres de formation, formations collectives) selon les constats et évolutions en termes d'emploi.

Ces démarches bénéficient de soutiens en ingénierie, avec la Banque des Territoires¹¹ mais également des OPCO2i¹² et des délégations régionales de Pôle Emploi. De façon plus générale, l'AdCF conseille vivement aux collectivités de **mobiliser ces crédits d'ingénierie encore insuffisamment mobilisés** au service de la maturation de stratégies ou de projets économiques [pertinence au regard des besoins et des ressources, trajectoire de développement, fiabilité dans la mise en œuvre technique, juridique et financière]. Cette maturité est d'autant plus importante que les fonds régionaux ou nationaux accordent une importance toute particulière à la vitesse de déploiement des projets financés, à court comme à long terme.

Faire émerger des projets de court terme : renforcer les liens entre demandeurs d'emplois et entreprises

Sur le court terme, les T.I cherchent à limiter les problèmes d'appariement entre offres et demandes d'emplois, induits par une méconnaissance par la population des opportunités locales, des méthodes de recrutement des entreprises peu adaptées, ou des profils de candidats en décalage avec les attentes des employeurs.

COMMUNIQUER EN FAVEUR DES OPPORTUNITÉS D'EMPLOIS LOCALES DANS L'INDUSTRIE

L'un des objectifs est donc de faire davantage connaître les entreprises recruteuses aux habitants du territoire qui n'ont pas toujours conscience des opportunités offertes au niveau local. Pour **faire connaître les offres d'emplois et les entreprises du territoire, des actions de communication** comme la création de vidéos sur les entreprises ou les types de postes à pourvoir [interview d'un employé ou chef d'entreprise, présentation du site...] peuvent être mises en place. Celles-ci permettent aux jeunes et demandeurs d'emploi de mieux connaître les opportunités offertes par les industriels locaux.

A côté, **l'événementiel est aussi un levier plébiscité**, avec par exemple l'organisation de forums locaux de l'emploi co-organisés avec les entreprises et/ou les acteurs locaux de l'emploi, de l'insertion et de la formation.

Une autre série d'actions concerne la **mise en relation des entreprises et des chercheurs d'emploi** avec des outils partagés tels que les **CV-thèques mutualisées ou les plateformes locales de l'emploi**, qui agrègent et mettent à disposition des employeurs et des chercheurs d'emploi les offres et demandes de postes recensées dans la collectivité.

Enfin, les intercommunalités et leurs partenaires (CCI, branches professionnelles) agissent auprès des entreprises pour **accompagner et professionnaliser leurs équipes en matière de gestion des ressources humaines** (GPEC, sensibiliser aux nouvelles méthodes de recrutement, à la mobilité interne et au ciblage des profils externes, à la marque employeur). Sont également organisées des formations mutualisées, courtes et ponctuelles répondant aux besoins d'entreprises qui ne pourraient porter seules un module de formation.

En ce sens, le dispositif **Transitions Collectives** mis en place par l'Etat dans le cadre de France Relance, fait bénéficier des salariés de formations leur permettant de rejoindre rapidement un autre métier ou une autre entreprise du territoire [moins impactée par la crise sanitaire]. Celui-ci a suscité un intérêt non-négligeable dans les intercommunalités comptant des filières impactées par les aléas économiques récents.

¹¹ <https://www.banquedesterritoires.fr/gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences>

¹² <https://www.opco2i.fr/nous-connaître/opco-2i-dans-votre-region/>

FAIRE CONNAÎTRE LES MÉTIERS DE L'INDUSTRIE AUX JEUNES ET À LEUR FAMILLE

A moyen terme, les T.I interrogés pour la présente étude souhaitent renforcer **l'attractivité du territoire et des métiers de l'industrie**. Il s'agit de pérenniser la découverte des entreprises du territoire **en systématisant les visites en entreprises**, par exemple grâce à des partenariats pluriannuels avec l'Education Nationale. Ces initiatives permettent de sensibiliser aux métiers de l'industrie, et progressivement de changer leur image, en convainquant jeunes et moins jeunes de l'existence d'un avenir dans ces filières. Elles sont aussi l'occasion de **rapprocher milieux éducatifs, administratifs et économiques**, mais aussi de sensibiliser les professeurs aux différentes entreprises et compétences présentes localement.

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU BASSIN DE POMPEY SENSIBILISE SES ÉTUDIANTS AUX OPPORTUNITÉS DE CARRIÈRE DANS L'INDUSTRIE

La communauté de communes du Bassin de Pompey organise depuis une quinzaine d'années des rencontres entre étudiants et entreprises du territoire. Chaque année, 450 élèves issus de quatre collèges et de trois lycées visitent entre 15 et 18 entreprises durant deux jours situés en décembre (avant le stage de découverte des élèves de troisième). Les visites sont organisées en partenariat avec un réseau d'entreprises locales (Val de Lorraine Entreprendre), les branches professionnelles (UIMM) et l'Education nationale, qui ont signé une convention de partenariat (rectorat-association d'entreprises).

A côté, l'UIMM organise un « Techno Tour » de présentation des métiers industriels, avec la mobilisation d'un outil de réalité virtuelle délocalisable dans les collèges et lycées (deux visites à l'année). Des initiatives similaires existent au niveau national, avec par exemple la page « nos usines ont du talent » hébergée par la Banque des Territoires, qui concentre les témoignages encourageants de salariés de l'industrie.

<https://www.nosusinesatalents.fr/>

D'autres territoires nouent également des **relations privilégiées avec les IUT et les universités** afin de sensibiliser techniciens et ingénieurs aux métiers de la production. Des outils nationaux comme le **Volontariat Territorial en Entreprise** ont été conçus pour faciliter le rapprochement entre T.I et jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, sans pour autant rencontrer un succès notable : les offres demeurent concentrées dans les territoires denses, les aides associées sont très limitées voire inexistantes, et peu d'entreprises investissent le dispositif étant donné leurs priorités (recrutées des techniciens allant de bac-3 à bac +3 maximum).

Les intercommunalités et leurs services participent également au déploiement du plan « **#1jeuneIsolution** » cité en début de partie, qui regroupe plusieurs types d'accompagnement à destination des jeunes et des employeurs. Le plan donne un rôle aux collectivités dans la communication des aides aux entreprises (aide à l'embauche de jeunes, d'alternants ou de chercheurs d'emplois), la mise en place de missions d'utilité sociale (services civiques, emploi dans le monde sport), la diffusion des offres de formation (PIC, formation au numérique, formation au secteur du soin), ainsi que dans la conception de parcours d'insertion (cordées de la réussite, accompagnement intensif jeunes, SESAME, Parcours Emploi Compétences, Contrat Initiative Emploi...).

PERMETTRE AUX JEUNES DE TESTER LEUR ADÉQUATION AUX MÉTIERS DE L'INDUSTRIE

L'**intégration de Pôle Emploi et des missions locales** dans le programme Territoires d'industrie est fréquemment réalisée pour faire le lien insertion-emploi-formation. Concrètement, il s'agit de **faire découvrir aux jeunes et aux chercheurs d'emplois les métiers industriels**, éventuellement d'évaluer leur compatibilité au travers de méthodes de recrutement par simulation, leur faire bénéficier d'une période de mise en situation professionnelle, puis leur dispenser une formation préalable au recrutement. Cette mobilisation vise non seulement à conduire des personnes sans emploi vers les métiers en tension, mais aussi à **limiter les erreurs de recrutement et les frais de formation** à engager par l'entreprise (personnel encadrant, machines).

COMPOSER UN BOUQUET DE SERVICES À DESTINATION DES SALARIÉS

Le renforcement de l'attractivité des T.I et de leur métier passe également par **la constitution d'une offre de services facilitant l'accueil et la vie courante des salariés sur le territoire**, pouvant être en lien avec d'autres programmes tels qu'Action Cœur de Ville. L'éphémère montée en puissance du VTE avant crise sanitaire a été l'occasion pour de nombreuses intercommunalités de s'interroger sur le panier de services à proposer aux nouveaux arrivants, en concertation avec les autres acteurs du territoire.

Cette mobilisation élargie peut permettre de rassembler une **large gamme de services** : logement pour les jeunes en apprentissage ou pour les premiers mois d'installation d'une personne, accompagnement du conjoint dans sa recherche de travail, services de garderie et de scolarisation pour les enfants, transports (carte pour les transports publics, location de voitures, aide au permis, covoiturage), loisirs (découvertes du territoire via des randonnées, paniers de produits locaux, place de théâtre, de spectacle, d'activités en plein air)...

L'OFFRE SERVICIELLE À DESTINATION DES VTE ET DE LEURS CONJOINTS

Source : Territoire d'Industrie Lacq Pau Tarbes
Contact : Audrey LE-BARS, Directrice développement économique, enseignement supérieur et innovation - audrey.lebars@agglo-tlp.fr



Communauté d'agglomération

Offre d'accompagnement pour le conjoint	Offre mobilité	Offre logement	Offre sport et culture	Actions endogènes
1 an de loyer gratuit en cas d'activité tertiaire	Transports publics gratuits	Mise à disposition gratuite d'un logement meublé pendant le premier mois (partenariat UIMM)	Carte N'PY (ski)	Remise d'un panier gourmand avec les produits locaux
Aide à l'accompagnement et à l'installation (trouver une école, une crèche...)	Vols gratuits (partenariat Air France)	Possibilité d'intégrer une pépinière de logements à proximité des entreprises	Visites gratuites du Pic du midi	Accès aux animations économiques French Tech
Animations After NO WORK			Entrées gratuites au festival Equestria	Accès aux animations Invest'in TLP
Aide à la recherche d'un emploi pour le conjoint JOBB8			Abonnement gratuit pendant un an à la scène nationale du Parvos	

Des réflexions sont également en cours dans plusieurs territoires sur l'attractivité des sites d'activités économiques, en matière d'esthétique, de prestations (restauration, garde d'enfant, espaces de repos), de transports (covoiturage, pistes cyclables, lignes de bus).

A long terme : former et pérenniser les compétences industrielles

L'offre de formation industrielle est considérée comme insuffisante par une proportion importante de Territoires d'industrie, en particulier dans les localités rurales. Cette situation conduit nombre de jeunes à **partir se former à l'extérieur sans revenir** par la suite. A cette offre limitée s'ajoute la **forte spécificité** des besoins des entreprises, qui complique la mise en place de formations adaptées, tant en termes de niveau que de spécialité.

S'APPUYER SUR L'OFFRE DE FORMATION EXISTANTE

Au regard des témoignages recueillis, il apparaît que toute réflexion sur une offre de formation nouvelle gagne au préalable à s'inscrire dans un **état des lieux plus général des moyens - public comme privés – existants** (identifier les formations locales, leurs potentiels et difficultés). Ce bilan se veut souvent être :

- l'occasion de prendre connaissance des projets et de l'offre de formation des écoles, IUT, CFA, voire des entreprises, pour ensuite les associer à la démarche Territoires d'industrie ;
- un moyen de rationaliser les moyens mis en place : parfois, les formations existent mais demeurent insuffisamment connues, ou nécessitent un module mineur pour convenir aux besoins des entreprises.

Face aux difficultés de recrutement et au désajustement des appareils de formation, de plus en plus d'entreprises ont pris pour habitude de **former en interne** : détecter les profils intéressants via l'intérim, recruter, puis former en interne sur les machines de l'entreprise. Il peut donc également être pertinent de les mobiliser au profit de formations mutualisées, par exemple au sein d'un **Groupe d'employeurs pour l'insertion et la qualification** (GEIQ¹³) ou dans le cadre de partenariats plus larges avec les écoles, lycées et universités du territoire. A titre d'exemple

¹³ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/insertion-activite-economique/article/groupe-d-employeurs-pour-l-insertion-et-la-qualification-geiq>

dans la communauté de communes d'Alsace Bossue, des industriels rassemblés au sein du Cercle des entreprises d'Alsace Bossue ont mis en place un parcours « Invente ton avenir »¹⁴ menant à deux formations de pilote de ligne automatisées [Bac pro, BTS] et deux formations de technicien en chaudronnerie industrielle [Bac pro, BTS]. Celles-ci sont dispensées par les différentes entreprises du consortium, en lien avec un lycée Georges Imbert, et le CFA. De son côté, la communauté de communes facilite l'écosystème, l'hébergement, la mobilité, et l'insertion sociale et culturelle des apprentis.

FAVORISER L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES FORMATIONS SUR LE TERRITOIRE

Plusieurs Territoires d'industrie ont également témoigné de l'intérêt de participer à des **dispositifs nationaux permettant d'accroître sensiblement l'offre de formation locale**. A titre d'exemple, le déploiement **d'antennes du CNAM dans nombre de villes moyennes**¹⁵, permet d'offrir, dans ces territoires, une offre de formation professionnelle et continue, à destination à la fois des salariés, des jeunes décrocheurs, des demandeurs d'emploi, des entrepreneurs... La mécanique, les ressources humaines, la santé, la vente, le numérique... au total près de 600 formations à distance, dans une dizaine de filières sont disponibles, avec des niveaux allant du CAP à BAC +5.

De même, **89 Campus connectés** sont aujourd'hui soutenus dans les territoires par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche¹⁶ [DAEU, DUT, BTS, licence, master, diplômes universitaires]. Les trois vagues de candidature, en juillet et décembre 2020 et en mai 2021, ont permis de développer des campus dans de nombreuses intercommunalités : la communauté de communes des Pyrénées Catalanes, le Grand Villeneuve, Flers Agglo, l'agglomération de Dieppe, Redon Agglomération, la communauté de communes du pays d'Evian, la communauté d'agglomération de Dembeni Mamoudzou...

AMI ÉCOLE DE PRODUCTION : LES AIDES À DISPOSITION

L'AMI vise à accompagner et accélérer les projets d'écoles de production pouvant être lancés d'ici 2023. Ce sont des écoles-entreprises, reconnues par l'État, qui offrent une « troisième voie » de formation diplômante, entre les lycées professionnels et les CFA. Ces écoles ciblent les jeunes de 15 à 18 ans qui veulent apprendre autrement leur métier et pour lesquels le système éducatif classique se révèle inadapté. Les élèves travaillent sur des commandes passées en sous-traitance par des entreprises industrielles locales, qui le plus souvent embauchent directement les élèves sortis d'école (5 à 6 promesses d'embauches en moyenne à l'issue par élève), et 45 % des jeunes poursuivent leurs études. En fonction du niveau de maturité du projet, plusieurs aides de l'AMI sont mobilisables :

Une aide à l'ingénierie en amont à hauteur de 50.000 €, financée par la Banque des Territoires pour transformer l'idée en projet.

Une subvention aux investissements industriels de l'école (plateau technique...) pour les projets les plus matures via le fonds d'accélération aux investissements industriels, opéré par Territoires d'industrie sur une enveloppe nationale. Ces investissements pourront être subventionnés jusqu'à 50 %, dans une limite de 800.000 € d'aide. Une nouvelle enveloppe de 5 millions d'euros est sanctuarisée pour financer ces projets, en plus de 5,1 millions d'euros déjà fléchés à 11 projets en cours.

Une aide à l'amorçage du projet par un prêt subordonné de 100.000 à 300.000€ de la Banque des Territoires, ou en cas de non-éligibilité une subvention d'amorçage pouvant aller jusqu'à 100.000 euros.

Au total 15 millions d'euros sont mobilisés à destination des écoles de production. Dans un objectif d'amplification, ces aides sont cumulables avec celles des collectivités territoriales, notamment celles des et des intercommunalités.

¹ Formation et développement industriel : un soutien national au déploiement des écoles de production

¹⁴ <https://invente-ton-avenir.fr/>

¹⁵ Au coeur des territoires : lancement de la deuxième vague

¹⁶ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid39023/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid39023/les-lieux-labelises-campus-connecte.html>



IV. INNOVER ET DÉCARBONER L'INDUSTRIE AU TRAVERS D'ÉCOSYSTÈMES PRODUCTIFS TERRITORIAUX

Comparativement à d'autres pays industrialisés, l'économie française connaît des **retards notables en matière d'équipements technologiques** (en 2018, le secteur industriel français disposait de 154 robots pour 10 000 employés, contre 168 en Espagne, 200 en Italie, et 338 en Allemagne¹⁷), ainsi qu'une **faible performance en matière de R&D** (avec 2,2 % du PIB consacré à la recherche intérieure en 2018, la France est en deçà de l'objectif de 3 % fixé par l'UE dans le cadre de la stratégie Europe 2020¹⁸).

Si ce retard a de multiples causes, dont un grand nombre échappent aux intercommunalités, ces dernières font de l'innovation l'une de leurs principales préoccupations car déterminante pour le maintien de l'activité industrielle dans les territoires. Dans le cadre de cette note, l'AdCF a choisi de se concentrer sur deux aspects en lien direct avec les Territoires d'industrie et le plan de relance : **l'encouragement à l'innovation industrielle au travers d'écosystèmes productifs, et leur décarbonation.**

LES TERRITOIRES D'INDUSTRIE, LEVIERS DE STIMULATION DE L'INNOVATION PRODUCTIVE

Pour soutenir l'innovation industrielle, les intercommunalités mobilisent souvent leur rôle d'interfaces [observer, catalyser, impulser], tant pour améliorer les process existants, que pour soutenir de nouvelles activités. Concrètement il s'agit, en **facilitant les coopérations et mutualisations inter-industries**, de permettre l'émergence d'« écosystèmes industriels ». Pour ce faire, les intercommunalités utilisent leur **compétence foncière pour concentrer les activités industrielles dans des lieux dédiés à l'innovation et à l'entrepreneuriat**, et mobilisent leurs relations avec les entreprises et acteurs de la recherche pour stimuler des synergies nouvelles.

La création d'un **immobilier d'entreprises avec une diversité d'activités**, avec des équipements et des services numériques nouveaux, constitue un levier de modernisation des procédés et des outils auprès des TPE-PME n'y ayant pas accès, notamment dans les villes moyennes et les espaces ruraux. C'est aussi un **cadre de rapprochement d'acteurs d'horizons divers** [acteurs économiques, de la recherche, de l'entrepreneuriat, du transfert de technologie, de la formation, de l'insertion, de l'ESS].

Par les mutualisations de savoirs et d'équipements qu'ils occasionnent, ces espaces permettent l'éclosion de nouveaux projets. Ils encouragent une certaine prise de risque en mutualisant les coûts [foncier, équipements, services supports] et facilitent les partages de savoirs et de technologies (voir encadré sur l'exemple de Mulhouse Alsace Agglomération).

A côté, **la mobilisation de la commande publique et les possibilités d'expérimentation des solutions technologiques au niveau local**, par exemple pour des services de mobilité, de chauffage urbain, ou encore d'alimentation [qui sont des compétences intercommunales] permettent aux intercommunalités de se positionner comme « laboratoires à ciel ouvert » de l'innovation. Les politiques d'innovation menées au niveau local tendent de fait à rejoindre les enjeux de transition écologique, en particulier **les thématiques de décarbonation des activités industrielles, et de soutien aux filières vertes.**

¹⁷ https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2018/09/dossier_de_presse_-_transformer_notre_industrie_par_le_numerique_-_20.09.18.pdf

¹⁸ https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/T923/l_effort_de_recherche_et_developpement_en_france/

DANS LE TERRITOIRE D'INDUSTRIE SUD ALSACE, L'AGGLOMÉRATION DE MULHOUSE DÉPLOIE SA STRATÉGIE INTERFILIÈRE AU TRAVERS D'UNE POLITIQUE D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE AU SERVICE DE L'INDUSTRIE 4.0

La communauté d'agglomération de Mulhouse développe depuis plus d'une dizaine d'années une stratégie interfilière de renforcement de son tissu productif 4.0. L'intercommunalité orchestre la mutualisation et la mobilisation d'équipements et de compétences autour de sites techno-productifs d'envergure à l'image du Quartier fonderie. Celui-ci rassemble l'écosystème numérique KMO, un Campus d'excellence Industrie du futur & Numérique, la plateforme d'accélération CETIM Grand Est [Quatrium], le Fablab Technisub, et un accélérateur de « l'Industrie du Futur & Durable ».

Ces différents projets concrétisent une stratégie de l'agglomération initiée en 2006 visant à mettre en synergie des compétences par une participation aux politiques d'innovation. Cette première orientation a été complétée en 2013 par une réflexion sur les stratégies de spécialisation intelligente [S3], visant à dépasser les logiques de filières au profit d'une logique de domaines de recherche et de formation d'excellence. Les domaines identifiés ont ensuite été complétés par les entreprises, les Pôles de compétitivité, les acteurs du transfert de technologies [CRITT]... qui développent une ingénierie collaborative publique/privé autour de l'industrie 4.0.

De ce travail a résulté une gouvernance formalisée, une feuille de route stratégique et des groupes de travail animés par des entreprises :

- Comprendre et accompagner les transformations inhérentes aux interconnexions sectorielles [impact de la transition écologique sur la supply chain, développement de l'hydrogène, impact sur les moyens de transports, développement de nouveaux services] ;
- Développer l'innovation produits/services [interconnexion entre matériaux, optique, numérique et robotique pour développer de nouveaux services de maintenance à distance et de contrôles non-destructifs] pour initier une montée en gamme et une diversification des industries locales ;
- Identifier des besoins communs entre entreprises de filières différentes et mettre en place les réponses adaptées : formation/emploi, optimisation/mutualisation de ressources [économie circulaire], attractivité du territoire et de ses métiers.

Chaque axe connaît une double déclinaison aménagement du territoire-offre de services. Du point de vue de la collectivité, ces différentes stratégies se matérialisent par une politique foncière dynamique incarnant la logique interfilière, volontariste dans ses projets de conservation d'activités industrielles en cœur de ville.

Tout d'abord, le site de la Fonderie, accueille sur une ancienne friche industrielle de 11 000m², un écosystème numérique au service de l'industrie : KMO. Le site dispose de nombreux services aux entreprises visant à leur permettre d'appréhender plus facilement le tournant de l'industrie 4.0 : équipements innovants, formations, accueil de startup, espace business, restauration. La structure est animée par une association [E-nov Campus] et une SCI bénéficiant d'un bail emphytéotique de 60 ans octroyé par l'agglomération.

En 2021, la Maison de l'Industrie ouvrira ses portes aux côtés du Campus Fonderie de l'Université de Haute Alsace pour y accueillir le CFAI de Mulhouse, la nouvelle usine-école dédiée à l'industrie du futur et les services d'accompagnement de l'UIMM Alsace. Cette Maison de l'Industrie s'inscrira au cœur du Pôle de formations que constitue le campus d'excellence industrie du futur et numérique.

A côté, la collectivité accompagne le CETIM et le Cetim Grand-Est pour accueillir une plateforme d'accélération nationale nommée « Quatrium », et dédiée à l'appropriation manufacturière de la Data, du Connecté et des technologies de contrôle innovantes. Il s'agit ici d'optimiser les processus opérationnels des entreprises et de mettre à leur disposition un environnement technologique composé d'équipements et de compétences.

Enfin, l'intercommunalité prévoit de renforcer le Fablab Technisub, opérant sur son territoire depuis 2012. L'enjeu est de développer ce tiers-lieu pour apporter une mixité des fonctions et des publics au sein du site industriel, et ainsi favoriser l'émergence d'idées et de projets innovants, notamment par le développement d'une Fab Academy avec un programme d'apprentissage de la fabrication numérique, et par la conclusion de partenariats pédagogiques tout public avec des organismes de formation et de l'enseignement supérieur.

Au-delà des mesures conjoncturelles du plan de relance, de nombreuses intercommunalités mobilisent d'ores-et-déjà la transition écologique pour stimuler leur développement économique : boucles d'écologie industrielle et territoriale, bois et matériaux durables, hydrogène, agroalimentaire de qualité... **Plus de soixante-dix intercommunalités sont aujourd'hui engagées conjointement dans le programme Territoire d'industrie (TI) et signataires d'un Contrat de Transition Écologique (CTE).**

De par son périmètre élargi et l'importance accordée à l'animation locale, la démarche Territoires d'industrie est l'occasion pour nombre d'intercommunalités de faire **émerger des actions inter-entreprises en matière d'écologie industrielle territoriale (EIT)**. Porteuse de compétitivité et d'attractivité, l'EIT représente un intérêt tant pour les entreprises que pour les intercommunalités. Ces dernières jouent de façon croissante sur leurs différentes compétences (foncier, déchets, mobilité, etc.) pour formaliser une EIT orientée à la fois sur la décarbonation et le développement économique. L'AdCF avait publié début 2020 une note sur ces rapprochements¹⁹, et précisé leurs déclinaisons autour de deux principaux enjeux :

- **décarboner les sites d'activités**, notamment via des démarches d'écologie industrielle territoriale : Un certain nombre de territoires saisissent de fait cette occasion pour engager une « modernisation verte » de leurs parcs d'activités, via **la mise en place d'infrastructures et d'équipements d'économie d'énergie et faiblement émetteurs de CO₂**. L'EIT tend à devenir une **partie intégrante de l'offre de service** à proposer aux entreprises dans les sites d'activité, aux côtés de la restauration, la mobilité, la garde d'enfant ou encore les formations locales.
- **soutenir des filières d'avenir** (hydrogène, matériaux durables, agroalimentaire bio)²⁰ : les intercommunalités peuvent aussi se positionner comme **observatrices des flux, facilitatrices des relations, tiers de confiance dans l'investissement, et garantes de la démarche sur le long terme**. Ces similarités en matière d'animation démontrent (et nécessitent) une importante **appropriation des méthodes d'observation, de planification, et d'animation par les collectivités**, avec un rapprochement notable des stratégies économiques et environnementales. Cette appropriation reste toutefois loin d'être uniforme au niveau national.

Certains territoires, tels que la **communauté de communes du bassin de Pompey**, explorent de longue date cette thématique, avec en l'occurrence onze synergies mises en place depuis 2018 sur le territoire [réemploi des palettes, groupements d'entreprise, optimisation des consommations d'énergies, récupération de chaleur fatale, audits croisés...]. De même, la **communauté d'agglomération Rochefort Océan** place l'EIT au cœur de son CTE, avec la création de lieux dédiés à l'économie circulaire, la valorisation de déchets plastiques issus de la pêche, le réemploi dans la filière BTP ou encore l'émergence d'une filière innovante de valorisation de matériaux composites. De son côté, la **communauté d'agglomération du Grand Narbonne** a pour projet de créer un observatoire des démarches d'EIT ainsi qu'un accélérateur pour accompagner techniquement et financièrement les projets locaux au service de l'attractivité du territoire et de ses filières d'excellence.

D'autres territoires sont intéressés par la démarche mais restent confrontées à la question du « par où commencer ». Ils sont notamment en difficulté face à la technicité des sujets ainsi que les besoins en termes d'ingénierie, d'animation et de financement. Si le rôle de tiers de confiance de l'intercommunalité ou des associations est souvent reconnu, des inquiétudes demeurent quant au portage à long terme de la démarche, qui nécessite un **modèle économique solide et une animation durable pour se maintenir**. L'EIT croise en effet des périmètres administratifs [impulsion nécessaire d'une administration] et techniques [besoin d'une quantité suffisante de flux de matières], induisant **une réflexion préalable sur l'échelle optimale à atteindre pour disposer de masses de matières et d'énergies suffisantes**, notamment dans les territoires les plus ruraux. A titre d'exemple, quatre intercommunalités de l'Axe Seine portent une réflexion commune sur une plateforme d'écologie industrielle à l'échelle de l'estuaire, afin de mettre à profit les synergies liées aux activités industrialo-portuaires²¹. Pour répondre à ces interrogations, l'ADEME déploie une offre d'ingénierie dédiée (voir encadré).

¹⁹ <https://www.adcf.org/articles-territoires-d-industrie-les-notes-de-l-adcf-sur-les-actions-portees-par-les-acteurs-locaux-5782>

²⁰ Ces axes d'intervention font l'objet d'un groupe de travail mensuel animé par l'association, en partenariat avec la Délégation Territoires d'industrie : <https://www.linkedin.com/groups/9064569/>

²¹ <https://neci.normandie.fr/initiatives/etude-d-ecologie-industrielle-sur-le-territoire-de-haropa>

L'ADEME DÉPLOIE UNE OFFRE DE SERVICES POUR ACCOMPAGNER LE DÉPLOIEMENT DE DÉMARCHES D'EIT

Après avoir recensé 152 démarches d'EIT actives et 24 démarches en réflexion en 2020, l'ADEME a pour objectif d'accroître son soutien aux dynamiques d'EIT, en déployant une offre de services dédiée.

Durant la phase d'initiation de la démarche, l'Ademe cofinance les études de préfiguration lui étant liée, dont 50 à 70 % des dépenses sont éligibles (avec un plafond à 100 000€). En matière de financements, les directions régionales de l'ADEME appuient 30 démarches EIT par an, pour 3 millions d'euros de subventions (toutes régions confondues). Elles mettent également à disposition des acteurs locaux une batterie d'accompagnements, des études de préfiguration cofinancées de 50 à 70 % (avec un plafond à 100 000€), le financement d'un poste d'animateur pour lancer une démarche, des aides forfaitaires pour les petits équipements liés à la création de postes (15k€ la 1ère année), pour des dépenses internes du personnel (30k par an par ETP), et pour des dépenses externes liées à la communication (20k€ par an).

En termes de réseau, ces démarches peuvent compter sur le réseau SYNAPSE lancé en 2018, qui dispose d'une équipe d'animateurs dédiés, d'une plateforme-ressources numérique (état des lieux,¹ agenda, annuaire, communautés de travail), et d'une série de groupes de travail thématiques.

¹ <https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/25-etat-des-lieux-de-l-ecologie-industrielle-et-territoriale-en-france-9791029716522.html>

S'appuyer sur les ressources du territoire pour structurer des filières vertes d'avenir

Les collectivités du « bloc local » (communes, intercommunalités) constituent les **premiers acheteurs de la sphère publique**. Au travers des équipements ou prestations qu'elles achètent aux entreprises, elles peuvent encourager l'innovation et l'expérimentation sur leur territoire, afin d'esquisser des solutions innovantes aux problèmes qu'elles rencontrent : mobilité, gestion des déchets, assainissement, habitat, mobilité...

Par ailleurs, grâce à leur **proximité avec les entreprises locales**, elles sont en mesure d'accompagner celles-ci dans leurs projets de développement, en particulier quand ceux-ci s'inscrivent dans une perspective durable, ou dans une filière d'avenir : hydrogène, agroalimentaire de qualité, bois et matériaux biosourcés, GNV, photovoltaïque, batteries électriques, économie de la mer...

On constate ici encore la **fonction « ensemblière » des intercommunalités, qui permet de mettre en synergie les besoins (en énergie) et les ressources (flottes, production) locales**, notamment au travers de documents comme les PCAET ou les PATE. Ces différents schémas mettent en avant le besoin de soutenir diverses filières d'avenir. Ainsi, dans le cadre de leurs projets alimentaires territoriaux (PATE), plusieurs intercommunalités souhaitent appuyer les activités d'agroproduction et d'agrotransformation sur leur territoire, tant pour nourrir le territoire que pour valoriser davantage ses produits. A titre d'exemple, **la communauté d'agglomération d'Ajaccio** aménage un site de 9ha qui accueillera majoritairement des activités artisanales et agroalimentaires, en complémentarité avec le projet de territoire de l'agglomération centré sur l'agriculture de qualité. Dans cette optique, le site comptera une légumerie et un restaurant circuit court, ainsi qu'une offre de services en termes d'unités de transformation : séchage, surgélation, mise à disposition des acteurs de l'insertion et de la formation professionnelle, voire des entreprises.

Cet appui aux filières d'avenir se pérennise parfois à plus long terme par une **volonté d'ancrage local de compétences dédiées à ces activités**. A titre d'exemple, **la communauté d'agglomération du Territoire Côte Ouest** porte un projet d'aménagement labellisé Ecocité insulaire et tropicale visant à structurer un écosystème industriel notamment centré sur des techniques de construction tropicales durables. Pour ce faire, l'agglomération porte un projet de pôle dédié à l'aménagement et la construction durable. Il regroupera dans un même lieu une école d'architecture, plusieurs têtes de réseaux, des entreprises, un campus d'insertion, des laboratoires... Ainsi, la ZAC dans laquelle il sera situé (le Triangle de l'Oasis) formera un site hybride, dédié à la fois à la production, à la recherche, à l'innovation, et à la formation en matière de BTP Durable.



POURSUITE DE LA DÉMARCHE : PÉRENNISER LA MÉTHODE DE LA RELANCE EN POLITIQUES INDUSTRIELLES TERRITORIALES DE LONG TERME

La crise sanitaire et le plan de relance ont ralenti l'action de nombre de Territoires d'industrie, tout en démontrant l'importance du programme et de ses ambitions de réindustrialisation. De réels progrès ont été réalisés en matière de gouvernance et d'animation économique locale. En même temps, le plan de relance a permis d'apporter une plus-value financière à l'appartenance du programme, qui gagnerait toutefois à se pérenniser sur le long terme, avec une réaffirmation du fléchage priorisé des financements d'Etat et de ses services (appels à projets nationaux, fonds déconcentrés comme la DESIL) vers les Territoires d'industrie.

Ces derniers derniers mois, les Territoires d'industrie répondent aux difficultés croissantes des entreprises pour recruter et trouver un foncier adapté, et en raison d'une volonté forte des élus locaux de faire émerger des filières d'avenir sur leur territoire. Face aux enjeux évoqués précédemment (foncier, compétences, décarbonation) et aux succès des AAP/AMI dédiés (fonds friches, CNAM dans les territoires, manufactures de proximité, écosystèmes à hydrogène...), un renforcement des Territoires d'industrie par le plan France 2030 pourrait constituer une solution. Celui-ci permettrait à la fois de pérenniser le développement des tissus industriels locaux, mais aussi pour nourrir la montée en puissance économique des collectivités territoriales, en articulant ce dernier avec l'initiative Territoires d'industrie ou du volet économique des CRTE.

En termes de méthode, la co-construction des stratégies industrielles constitue ici une alternative à la multiplication des appels à projets de l'Etat, qui non-seulement tendent à mobiliser un temps toujours plus important de la part des porteurs de projets (entreprises, collectivités), mais qui aussi tendent à favoriser les acteurs de plus grande taille, disposant de ressources dédiées à l'élaboration de dossiers. Il paraît ici pertinent de sanctuariser le triptyque "animation économique locale, coordination stratégique régionale, appui technique national" en suivant l'exemple des revues d'accélération mises en place durant le plan de relance.

Ce temboîtementnécessitedecontinueretd'accroîtrelerenforcementdel'ingénierieéconomiquedescollectivités,àsavoirleurscapacitésd'observationetdemobilisationdutissuindustriel,maisaussileursressourcespropres.Sileprogramme Territoires d'industrie a démontré l'intérêt d'une démarche économique ascendante, il a également prouvé que sans ressources dédiées à l'animation économique, les stratégies productives ne trouvent d'écho auprès des acteurs de terrain.

Enfin, l'extension de cette logique aux enjeux de financements, d'innovation et de formation serait un moyen d'impulser un renouveau industriel et technologique partant des territoires, adossé aux CRTE des intercommunalités, aux SRDEII des Régions, et aux CPER nationaux. Ce faisant, elles seraient un moyen direct de créer de véritables clusters économiques, en rapprochant les acteurs de la recherche, de la finance et de l'industrie d'un même territoire.

CONTACTS

Réalisation et suivi :

Floriane Boulay, déléguée générale adjointe, conseillère économie, AdCF, f.boulay@adcf.asso.fr

Lucas Chevrier, Conseiller industrie, AdCF, l.chevrier@adcf.asso.fr

Laetitia Ballaydier, AdCF, Stagiaire chargée d'études statistiques, AdCF, l.ballaydier@adcf.asso.fr

Réalisation graphique et crédits photos :

Mathilde Lemée, Cheffe de projets événementiels, Coordinatrice éditoriale des études AdCF, m.lemee@adcf.asso.fr

Photo by [greg-rosenke-xoxnfVIE7Qw-unsplash](#)

Photo by [ThisisEngineering RAEng on Unsplash](#)

Thierry Ilansades

[christopher-burns-Wiu3w-99tNg-unsplash](#)

Photo by David Herron on Unsplash