

# **INTERCOMMUNALITÉS** **DE FRANCE**

## **NOTE DE POSITION** **INDUSTRIE**

### **CONTRIBUTION À L'ÉVOLUTION DU** **PROGRAMME TERRITOIRES D'INDUSTRIE**

---

Novembre 2022



## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

### CLARIFIER LA DÉMARCHE, SA GOUVERNANCE ET SON ANIMATION DANS UNE LOGIQUE DE LONG TERME

- Financer au niveau national des postes de chefs de projets Territoires d'industrie pour animer le programme
- Positionner le programme Territoires d'industrie comme le complément de France 2030, pour l'accompagnement de l'industrie « traditionnelle » dans les territoires
- Revenir à des stratégies territoriales de moyen terme en lieu et place des appels à projets : clarifier les périmètres des TI, refonder les binômes élu-industriel, renouveler les plans d'actions et les contractualisations
- Constituer par la DTI un Pôle Intelligence des Territoires d'industrie pour enrichir l'accompagnement des territoires et capitaliser sur leur expérience au niveau national

### FONCIER : ASSURER LA DISPONIBILITÉ AINSI QUE LA QUALITÉ DU FONCIER ET DE L'IMMOBILIER INDUSTRIEL

- Définir une doctrine de contractualisation avec les services de l'État avec une mise en œuvre au cas par cas des objectifs de sobriété foncière ne bloquant pas les stratégies industrielles locales
- Développer une observation continue et exhaustive de l'offre de foncier économique grâce à une offre de services dédiée (Banque des Territoires, Cerema)
- Renforcer la place de l'industrie dans les documents d'urbanisme, favoriser l'émergence d'un parc industriel public permettant un parcours résidentiel des entreprises (baux, ateliers mixtes)
- Pérenniser les financements pour la réhabilitation de friches avec une enveloppe dédiée à l'industrie au sein du fonds vert et un partage obligatoire de la taxe d'aménagement entre communes et intercommunalités sur les ZAE
- Moderniser les zones d'activités économiques en reconduisant les sites clefs en main

### COMPÉTENCES : FAIRE FACE AUX PÉNURIES ET ANTICIPER LES BESOINS DE DEMAIN

- Profiter de la création de France Travail pour coordonner l'ensemble des acteurs de l'insertion, de l'emploi et de la formation au niveau des bassins de vie
- Généraliser les démarches de GPECT
- Rapprocher l'enseignement général, l'enseignement professionnel, et l'enseignement supérieur au travers d'un maillage d'académies industrielles dans les territoires
- Assurer la qualité et l'attractivité des campus dans les villes moyennes en faisant le lien entre TI, Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain, notamment grâce à de nouvelles vagues de labélisation Campus Connectés, CNAM dans les Territoires, Ecoles de Production
- Soutenir les actions intercommunales de sensibilisation des collégiens et lycéens aux métiers industriels, financer en collaboration avec les tissus industriels, les plateaux techniques au sein des lieux de formation initiale et continue
- Développer le Volontariat Territorial en Entreprise et appuyer la constitution d'offres d'accueil et d'amélioration de la qualité de vie des salariés (mobilité, logement...).

### APPRÉHENDER TERRITORIALEMENT LES TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES ET NUMÉRIQUES

- S'appuyer sur les inventaires de ZAE pour initier un programme de renforcement de l'efficacité énergétique des sites industriels « bâti & machines »
- Intégrer l'animation des démarches d'écologie industrielle territoriale dans la feuille de mission des chefs de projet Territoires d'industrie, mettre à leur disposition de façon systématique une offre ADEME d'observation des flux d'énergie et de matières
- Soutenir et expérimenter de nouvelles filières vertes en s'appuyant sur la commande publique locale, assurer leur développement grâce aux académies industrielles
- Renouveler le déploiement des manufactures de proximité pour favoriser la numérisation des petites entreprises

# SOMMAIRE

<b>QUELLE FORME DONNER AU PROGRAMME ET COMMENT L'ALIMENTER DANS LA DURÉE ?</b>	<b>5</b>
<b><u>UN NOUVEL ATOUT POUR LA POLITIQUE INDUSTRIELLE NATIONALE DONT LES PROGRÈS DOIVENT ÊTRE PRÉSERVÉS</u></b>	<b>5</b>
Un socle industriel essentiel mais peu visible au niveau national	5
Territoires d'industrie, un progrès pour les collectivités, l'État et les industriels	5
Des gouvernances industrielles dynamiques et transverses : un atout à préserver	6
<b><u>TERRITOIRES D'INDUSTRIE 2.0 : CLARIFIER GOUVERNANCE, PLANS D' ACTIONS ET FINANCEMENTS</u></b>	<b>7</b>
Clarifier la gouvernance des Territoires d'industrie	7
Renouveler les plans d'actions par un outillage simplifié et des financements pérennes	8
<b>TROIS PRIORITÉS POUR RENFORCER L'INDUSTRIE DANS LES TERRITOIRES</b>	<b>10</b>
<b><u>FONCIER : ASSURER LA DISPONIBILITÉ ET LA QUALITÉ DU FONCIER ET DE L'IMMOBILIER INDUSTRIELS</u></b>	<b>10</b>
Anticiper le ZAN et l'intégrer dans la gestion du foncier économique	11
Moderniser le foncier économique dans les ZAE et dans le diffus	12
<b><u>COMPÉTENCES : FAIRE FACE AUX PÉNURIES ET ANTICIPER LES BESOINS DE DEMAIN</u></b>	<b>14</b>
Pénuries de main d'œuvre, un problème multifactoriel appelant des interventions territorialisées	14
Observer les compétences	14
Favoriser l'insertion et l'orientation par les métiers industriels	14
Améliorer l'attractivité des métiers et du territoire	15
Former : assurer un maillage territorial de l'enseignement supérieur et de la recherche	16
<b><u>APPRÉHENDER TERRITORIALEMENT LES TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES ET NUMÉRIQUES</u></b>	<b>18</b>
Diffuser l'industrie 4.0 dans les Territoires d'industrie	18
Appuyer les réseaux d'écologie industrielle territoriale et accompagner l'émergence de filières industrielles vertes	18
Soutenir une modernisation des sites industriels « bati+machines »	20

---

# QUELLE FORME DONNER AU PROGRAMME ET COMMENT L'ALIMENTER DANS LA DURÉE ?

---

UN NOUVEL ATOUT POUR LA POLITIQUE INDUSTRIELLE NATIONALE DONT LES PROGRÈS DOIVENT ÊTRE PRÉSERVÉS

## UN SOCLE INDUSTRIEL ESSENTIEL MAIS PEU VISIBLE AU NIVEAU NATIONAL

---

L'industrie revêt une importance essentielle pour l'économie française. Au niveau macro-économique, elle représente seulement 12,5 % du PIB et 13,3 % des emplois, mais elle constitue 74 % des exportations et 80 % des dépenses de recherche et développement (R&D). Un emploi industriel génère en moyenne 1,5 emplois indirects et trois emplois induits dans d'autres secteurs. Ces emplois sont mieux rémunérés comparativement aux autres secteurs.

Ces emplois sont également vecteurs d'un équilibre territorial. **En effet, 75 % de l'emploi industriel est situé hors des métropoles**, 71 % des investissements industriels étrangers sont réalisés dans des communes de moins de 20 000 habitants. De même, **68 % des employés du secteur travaillent dans des petites et moyennes entreprises ou dans des établissements de taille intermédiaire (TPE-PME-ETI)**, qui ensemble représentent 58 % de la valeur ajoutée industrielle.

## TERRITOIRES D'INDUSTRIE, UN PROGRÈS POUR LES COLLECTIVITÉS, L'ÉTAT ET LES INDUSTRIELS

---

La première réussite des Territoires d'industrie est d'avoir mis en valeur cette France industrielle encore sous-estimée. Les 146 Territoires d'industrie (542 intercommunalités, 30 millions d'habitants) sont porteurs de croissance, d'emplois, d'innovations et contribuent à restaurer l'image et l'attractivité des métiers industriels.

La seconde réussite est d'avoir contribué à une organisation de cette France industrielle alternative et complémentaire aux politiques de filières. Cette organisation permet d'identifier directement les besoins des industriels, et d'y répondre au travers d'une mobilisation locale et transversale. Elle constitue un relais efficace des politiques industrielles portées par l'État et les Régions (plan de relance, pack rebond...).

En effet, le cœur de la « méthode Territoires d'industrie » repose sur des binômes élus-chefs d'entreprise qui portent des stratégies industrielles avec les acteurs du développement économique local (à l'échelle d'une ou de plusieurs intercommunalités). Les Régions et la délégation Territoires d'industrie (ANCT, DGE) coordonnent et soutiennent la démarche. Cette gouvernance permet :

- Une mobilisation territoriale définie et circonscrite, une meilleure connaissance des

Or cette France industrielle des petites entreprises est sous-représentée dans les filières nationales comme le Conseil national de l'industrie et les Comités Stratégiques de Filière. Elle peine à tirer parti des politiques industrielles traditionnelles (Plans Investissements d'Avenir, Crédits Impôt-Recherche). Selon un rapport parlementaire du député Jean-René Cazeneuve réalisé en octobre 2022 sur le programme France 2030, **60 % des crédits de France 2030 sont concentrés sur l'Île-de-France et l'Auvergne-Rhône-Alpes**. 682 projets lauréats de France 2030 sont situés en Île-de-France et 276 en Auvergne-Rhône-Alpes, contre 800 pour l'ensemble des autres régions.

tissus économiques par les décideurs locaux, un rapprochement entre entreprises et élus...

- Une structure en matière de politiques publiques, incarnée par le trio intercommunalité-Région-État, qui permet une meilleure articulation des enjeux et politiques de développement économique (foncier hérité de la loi NOTRe, recrutement, mobilité...), jusqu'à la formalisation de stratégies industrielles territoriales.
- Un éventail d'actions concrètes et opérationnelles en faveur de l'industrie, appuyé par l'État, ses services et ses opérateurs, autour des principaux besoins des industriels: la disponibilité et la qualité du foncier industriel, les réponses aux difficultés de recrutement (emploi, insertion, formation), la modernisation et la décarbonation du parc machine.

La troisième réussite de Territoires d'industrie tient dans le nombre de projets industriels recensés : 1 800, dont un tiers de projets nouveaux. Le succès des enveloppes territorialisées du plan de relance atteste de cette dynamique, avec en particulier un double abondement du fonds de soutien à l'investissement industriel dans les territoires (850 M€: 80 % des lauréats du plan de relance sont des territoires prioritaires action "cœur de ville" ou "territoires d'industrie") et un triple réabondement du fonds friches (750 M€).

**Le plan de relance a induit des financements nouveaux, avec des effets ambivalents sur le déploiement des programmes d'action locaux.** Si près d'une intercommunalité sur deux compte un lauréat du plan de relance sur son territoire, un grand nombre d'intercommunalités a connu un ralentissement de la dynamique Territoire d'industrie, tout d'abord parce que la réponse à la crise sanitaire était devenue prioritaire, puis lorsque les services de développement économique des intercommunalités ont été monopolisés par le plan de relance dont les **nombreux appels à projets souffraient d'un déficit de coordination au niveau national.** Le renouvellement des exécutifs locaux et régionaux et le changement de contexte économique ont achevé de déstabiliser les binômes élus-industriels désignés en 2019.

Plutôt que la réponse aux appels à projets, **l'intérêt des Territoires d'industrie est leur capacité à animer, faire le lien avec les acteurs locaux et catalyser leurs projets dans des stratégies industrielles structurées,** transversales, soutenues par la puissance publique et répondant aux besoins concrets des entreprises.

**Ce « ciment économique et institutionnel » a jusqu'ici fait défaut,** pour plusieurs raisons :

- Un attachement excessif aux politiques verticales de filières et de nouvelles technologies ;
- Une priorité donnée par l'État à « l'excellence », privilégiant quelques territoires et secteurs d'activité ;
- Des réflexes d'uniformisation des dispositifs au niveau national.

**Les Territoires d'industrie prennent l'absolu contrepied de ce modèle :**

- La logique de filières laisse place à une logique de projet pour répondre directement aux besoins multiples et imbriqués des industriels (foncier, accessibilité, recrutement, équipements productifs) ;
- Le programme ne donne pas la priorité à « l'excellence » qui tend à privilégier toujours les mêmes territoires et les mêmes secteurs, mais privilégie les territoires de tradition industrielle dont les acteurs sont les plus motivés ;
- Chaque territoire organise une animation économique et des solutions qui lui sont propres (tantôt assumées par un PETR, le service d'une intercommunalité, une CCI, selon les enjeux et les thématiques).

**Territoires d'industrie exploite ainsi pleinement les opportunités offertes par la décentralisation économique, notamment en matière de différenciation territoriale et d'expérimentation dans l'animation des bassins économiques. Cette « plus-value territoriale » ne saurait trouver son équivalent dans une politique industrielle uniquement portée par l'État :** d'un point de vue humain en raison des moyens réduits de l'État déconcentré, d'un point de vue légal du fait du partage des compétences de développement économique avec les collectivités, et d'un point de vue pratique en raison des capacités d'impulsion, d'animation, et de transversalité des collectivités territoriales. En effet, une récente enquête d'Intercommunalités de France montre que 91 % des intercommunalités disposent d'un service de développement économique, soit des milliers d'agents quotidiennement en contact avec les entreprises, en mesure de cerner leurs difficultés, d'accompagner leurs projets, et de formaliser des solutions collectives.

Par conséquent les Territoires d'industrie 2.0 doivent se recentrer sur la « méthode TI originelle », qui n'a pas vocation à être un relais d'appels à projets nationaux ou une logique de guichet, et dont la plus-value principale est de fédérer les acteurs locaux, de proposer une stratégie commune répondant aux besoins des tissus industriels dans leur ensemble, et d'accompagner leur évolution dans la durée dans un cadre post-covid très mouvant.

À cet égard, les Territoires d'industrie constituent le complément indispensable au programme France 2030, qui concentre son intervention sur le segment le plus innovant de la chaîne de valeur industrielle, au risque de délaissier le reste du tissu productif<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Comme le signale par exemple le rapport parlementaire, le gouvernement communique sur l'ouverture de trois usines fabriquant des batteries électriques à Douvrin, Douai et Dunkerque. Dans le même temps, plusieurs fonderies d'aluminium, produisant des pièces essentielles à la construction des voitures, sont mises en liquidation, ce qui conduit à importer des produits désormais fabriqués en Turquie ou en Espagne. [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/rapports/cion\\_fin/116b0292-iii-a29\\_rapport-fond#\\_Toc256000026](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/rapports/cion_fin/116b0292-iii-a29_rapport-fond#_Toc256000026)

## CLARIFIER LA GOUVERNANCE DES TERRITOIRES D'INDUSTRIE

Il s'agit en premier lieu de **retravailler la carte des Territoires d'industrie**, élaborée dans des délais contraints en 2018: reconduire les territoires qui fonctionnent, intégrer les intercommunalités souhaitant rejoindre la démarche, et remanier les territoires qui peinent à structurer une démarche collective. Ce travail gagne à associer intercommunalités, Région et préfet afin de **mettre en cohérence les différentes échelles d'intervention publique**. Cette mise à plat facilitera l'articulation et la mobilisation des moyens des différentes stratégies locales, régionales ou nationales : schémas régionaux de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), plan d'investissement dans les compétences (PIC), programme d'investissements d'avenir (PIA), contrats de relance et de transition écologique (CRTE)...

**La gouvernance mérite aussi d'être revisitée.** Concrètement, **il s'agit de renouveler les binômes élus-industriels** au regard des évolutions du programme. Les binômes doivent être investis dans l'animation du programme avec trois fonctions:

- Conception et suivi du plan d'action;
- Relais auprès des industriels et des administrations;
- Communication et valorisation du Territoire d'industrie.

**Ce suivi local du programme doit être systématisé dans une logique de projet de territoire en lien avec les entreprises, les partenaires locaux du développement économique, mais aussi les services déconcentrés de l'État et les Régions.** Le « comité de pilotage Territoires d'industrie local » doit se concentrer sur la stratégie territoriale et non sur le suivi budgétaire des appels à projets de l'État, ou leur communication (ex. des comités France Relance ou France 2030). Son seul objectif est d'enclencher une dynamique locale en faveur de l'industrie puis de suivre son avancement.

**Au niveau régional, nombre de Régions attendent un nouvel élan** afin de décider ou non de se réinvestir dans le programme. **Si les Régions sont pilotes des TI en théorie, elles doivent le devenir en pratique au travers d'une responsabilisation accrue**, qui doit nécessairement passer par une plus grande régionalisation du programme, par exemple avec des **paniers de services différenciés selon les régions**, ou un suivi transversal des opérateurs systématisé au niveau des préfectures de région. Un travail peut également être réalisé au niveau **des périmètres de contractualisation et de leur contenu**, afin d'initier un rapprochement entre les stratégies industrielles locales, régionales et nationales (TI, CRTE, SRDEII, France 2030).

**Au niveau national**, Intercommunalités de France fait part de multiples demandes d'acteurs de terrain concernant **la mise à disposition de cellules d'intelligence économique**. Il s'agirait de renforcer les capacités de sourcing de projets, mais aussi d'analyse et de prospective économique des équipes locales : contexte économique (Brexit, tensions sur une filière, difficultés d'approvisionnement, crise énergétique), opportunités, remontées des chaînes de valeur, aides publiques disponibles), réponses aux enjeux locaux (attractivité, transmission d'entreprise), veille technologique...

Cette intelligence économique pourrait passer par **la constitution au sein de la DTI d'un Pôle d'Intelligence Territoires d'Industrie, qui se nourrirait des remontées et enseignements des Tasks Forces "Choc Industriel"**. Sur le long terme, le PITI aurait vocation à se pérenniser afin d'éviter une dépendance structurelle aux cabinets de conseil. Ce **pôle concentrerait des savoirs industriels**, macro-économiques (évolutions technologiques, marchés porteurs) et de terrain (filiales et compétences présentes dans les territoires), **mais aussi des connaissances académiques** sur le modèle du Centre des Sociologies des Organisations (CSO). Il permettrait ainsi de nourrir les interventions de terrain d'éléments de comparaisons nationales et internationales (Allemagne, Chine, Corée), mais aussi de **reconstruire progressivement une théorie moderne de l'action industrielle**, indispensable après des décennies de désindustrialisation ayant mené à une disparition de la politique industrielle au profit de doctrines d'innovation.

Ce centre d'émulation intellectuelle autour de l'industrie pourrait par la suite servir à **structurer une offre de formation pérenne des chargés de missions économie des collectivités et de l'Etat aux politiques industrielles**. En ce sens, il répondrait aussi aux nombreuses demandes des chargés de mission Territoires d'industrie **de constituer un « club Territoires d'industrie »** au niveau national et/ou régional, qui permettrait de faciliter le partage de pratiques entre territoires.



## RENOUVELER LES PLANS D' ACTIONS PAR UN OUTILLAGE SIMPLIFIÉ ET DES FINANCEMENTS PÉRENNES

Une fois ces gouvernances clarifiées, **les plans d'action des Territoires d'industrie devront être revisités** au regard du nouveau contexte économique (sécurisation des chaînes de valeur, tensions sur les matières premières, l'énergie, les pièces détachées et les composants électroniques, difficultés accrues de recrutement...) et des outils mis en place dans le cadre du plan de relance (Dataviz TI, Cartofriches). **Il ne s'agit pas de redéfinir l'ensemble des fiches actions mais plutôt «faire le point» sur les projets abandonnés, les projets à amender, et ceux émergents.** La création prochaine par la Banque des Territoires d'un outil DATAVIZ de remontée, de gestion, et de visualisation des fiches actions facilitera fortement ce travail.

**Cette nouvelle interface est l'occasion de faciliter l'articulation entre stratégies territoriales et offre de services** à disposition des TI. L'interface pourrait intégrer une logique de parcours du plan d'actions à la manière d'Urbanvitaliz, qui expose, selon les besoins et les enjeux présentés par l'utilisateur, des solutions thématiques et par étape. Ce changement de méthodologie implique de revoir et d'unifier l'offre de services à destination des Territoires d'industrie, pour que les collectivités disposent d'une **vue « en modules » des aides à leur disposition, selon leurs problématiques et degrés d'avancement.**

Cette «réactivation» de l'usine à projets pose la question des financements dédiés à l'animation du dispositif et aux projets formalisés. Pour le moment, **la prolongation du programme jusqu'en 2027 annoncée par le gouvernement est assortie de trop peu de moyens, avec une véritable incertitude sur le cofinancement des postes de chefs de projets**, qui pourtant ne représente pas une somme hors d'atteinte. En ce sens, un déséquilibre existe entre les dispositifs nationaux et territoriaux : 40 Mds€ liés à la transformation du CICE en baisse de charges, 20 Mds€ de baisses d'impôts de production, 6 Mds€ du Crédit Impôt Recherche, 56 milliards d'euros de France 2030...

Pourtant les Territoires d'industrie constituent une réelle opportunité industrielle, dans la mesure où **91 % des intercommunalités disposent d'un service de développement économique** selon notre récente enquête quinquennale sur l'action économique intercommunale<sup>2</sup>. Ces services **sont en contact direct avec les chefs d'entreprises** du fait de leurs compétences foncières, et peuvent **faire remonter et accompagner les projets industriels locaux** « hors des radars » nationaux, évitant ainsi une concentration excessive des aides aux entreprises sur la région francilienne, alors même que la majorité des établissements industriels sont situés dans les territoires ruraux et les villes moyennes.

De cette façon, **Territoires d'industrie complète France 2030, à la fois dans sa méthode**, la dynamique territoriale bottom-up rencontre la priorisation technologique top-down, mais aussi dans ses objectifs car **si France 2030 joue un rôle important pour l'industrie de demain, Territoires d'industrie répond aux enjeux immédiats des industriels:**

- Répondre **aux besoins fonciers et immobiliers spécifiques** des industriels (recyclage de friches, modernisation de zones d'activités économiques, mutualisation d'espaces de travail et de production comme les salles blanches...);
- Faire face aux difficultés de **recrutement** (renforcer l'attractivité des métiers industriels et du territoire, former, faciliter les déplacements, héberger...);
- **Moderniser l'appareil industriel, à savoir numériser** (acquisition et mutualisation d'équipements productifs : robotisation, prototypage, impression additive, visualisation) et **décarboner le parc machine** (amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments et des procédés, mise en place de boucles d'écologie industrielle territoriale, accompagnement de filières vertes telles que l'hydrogène, le bois, l'agroalimentaire durable, etc.).

## RECOMMANDATIONS

- Financer au niveau national des postes de chefs de projets Territoires d'industrie pour animer le programme
- Positionner le programme Territoires d'industrie comme le complément de France 2030, pour l'accompagnement de l'industrie «traditionnelle» dans les territoires
- Revenir à des stratégies territoriales de moyen terme en lieu et place des appels à projets: clarifier les périmètres des TI, refonder les binômes élu-industriel, renouveler les plans d'actions et les contractualisations
- Responsabiliser les Régions dans le pilotage du programme et déconcentrer les moyens mis à disposition de ce dernier
- Constituer par la DTI un Pôle Intelligence des Territoires d'industrie pour enrichir l'accompagnement des territoires et capitaliser sur leur expérience au niveau national

<sup>2</sup> <https://www.intercommunalites.fr/publications/etude-quinquennale-economie/>

---

## TROIS PRIORITÉS POUR RENFORCER L'INDUSTRIE DANS LES TERRITOIRES

---

Les industriels concernés par le programme font face à des besoins à la fois divers et spécifiques. Ces besoins, regroupés plus haut en quatre familles, nécessitent des réponses plurielles, multiples, disséminées entre une myriade d'acteurs publics ou privés, et difficilement centralisables en un guichet unique national. Au sein des Territoires d'industrie, **l'intercommunalité n'apporte pas toutes les solutions, mais elle sait identifier l'acteur pertinent**: Région, BdT, Pôle Emploi, Business France, Action Logement, Union Industrielle des Métiers de la Métallurgie (UIMM)... et l'introduit dans une stratégie territoriale. **Ce chaînage des solutions esquisse une politique industrielle qui se reconstitue « par le bas »**, avec des actions

sur le « hard » (les bâtiments, les infrastructures) et sur le « soft » (réseaux d'entreprises, attractivité, logement). La combinaison de ces deux dimensions essentielles (hard et soft) en fait son efficacité.

**Si un certain nombre d'ajouts ont progressivement été faits au « panier de services », ceux-ci doivent d'être reconduits, amplifiés et élargis par-delà même le plan de relance**, dans un contexte de transitions écologiques et numériques, de relocalisation et de tensions sur les compétences nécessitant des réponses concrètes et rapidement déployables dans les territoires.

### FONCIER : ASSURER LA DISPONIBILITÉ ET LA QUALITÉ DU FONCIER ET DE L'IMMOBILIER INDUSTRIELS

Le foncier économique est à la croisée de deux transitions.

- **Une transition durable, incarnée par le Zéro artificialisation nette** (loi climat et résilience votée en juillet dernier) : les intercommunalités doivent réduire de moitié leur consommation foncière d'ici 2030, et atteindre le ZAN en 2050. Il faut donc concilier développement économique et sobriété foncière : reconverter les friches industrielles, limiter les dents creuses, mutualiser les espaces...
- **Une transition économique, liée à une mutation des besoins des entreprises**. Pour être attractif un terrain doit non seulement être disponible, mais aussi disposer d'une offre de services : mobilité, restauration, conciergerie, formation, incubateur...

**Ces facteurs participent à une mise en tension du foncier économique**, chiffrée par Intercommunalités de France, le CEREMA et la Délégation Territoires d'industrie au sein d'une étude « Etat des lieux du foncier économique »<sup>3</sup>:

**67 % des intercommunalités ont refusé des projets d'implantation** ou subi des déménagements d'entreprises du fait d'un manque de foncier disponible. Aussi, 71 % des intercommunalités jugent leur parc d'activités économique sous dimensionné, contre 41 % il y a cinq ans, lors de la réalisation de notre précédente enquête.

**Cette saturation concerne en particulier les grands espaces** : il devient très difficile de trouver un site au-delà de 50ha. Toutefois elle concerne également les très petits espaces tels que ceux dédiés à l'artisanat. En termes de besoins, **9 intercommunalités sur dix déclarent avoir prioritairement besoin d'immobilier industriel ou artisanal**, contre 46 % pour la logistique, 31 % pour le bureau, 17 % pour le commerce.

**Un tiers des intercommunalités déclarent que les ZAE risquent d'être évincées par le logement**. Dans les métropoles, ce chiffre atteint 64 % des répondants. Ces risques d'éviction s'expliquent par des raisons d'équilibre financier (44 %) de volonté politique (33 %), mais aussi du fait des décisions privées (22 %).

---

<sup>3</sup> <https://www.intercommunalites.fr/publications/le-foncier-economique-a-lheure-de-la-sobriete-fonciere-etat-des-lieux-et-perspectives/>

## ANTICIPER LE ZAN ET L'INTÉGRER DANS LA GESTION DU FONCIER ÉCONOMIQUE

Dans un contexte de raréfaction du foncier économique et pour répondre rapidement aux besoins d'implantation ou d'extension, il devient nécessaire d'**assurer une gestion du foncier économique anticipée (sites disponibles ou plutôt rapidement aménageables), optimisée (pas de dents creuses, densité) et continue (pas de vacances de long terme ou de friches).**

L'action des Territoires d'industrie doit ainsi répondre à ces priorités, avec trois leviers :

- **Connaître les disponibilités foncières directes et indirectes**

(friches, économiques ou commerciales dents creuses, sous-utilisation). La loi Climat et Résilience oblige les collectivités à mener un inventaire des Zones d'activités économiques. Cet inventaire permettrait de mieux anticiper les opérations foncières à mener à court et moyen terme. **Toutefois, un effort inédit d'ingénierie est nécessaire pour permettre cette observation foncière**, qui se doit d'être continue, exhaustive et détaillée dans ses contenus (propriétaire, activité, surface de plancher, densification possible, pollution, etc). Les crédits d'ingénierie de la Banque des Territoires et le CEREMA doivent être mobilisés pour des analyses régulières du foncier économique, en complément de l'outil Cartofriches et de Dataviz Territoires d'industrie. Aussi, une approche « de terrain » est indispensable pour effectuer des relevés et des analyses du foncier, nécessitant en ce sens de l'ingénierie « de fonctionnement » (chef de projets fonciers).

- **Outils collectivités et agences d'urbanisme sur le volet gestion du foncier économique**

a) Renforcer et faire connaître les leviers des documents d'urbanisme en faveur de l'industrie (zonage par sous-destination pour éviter une éviction de l'industrie par le commerce, nouveaux zonages pour les zones industrielles hybrides). Ceci permettra de sanctuariser et densifier l'industrie, mais aussi de trouver des marges d'implantation hors du bâti traditionnel (jeu de tiroir sur des sites de parking ou de commerce inutilisés).

b) **Faciliter les nouveaux outils de portage** comme les baux à construction et l'immobilier productif partagé. En ce sens, le ZAN et la raréfaction du foncier changent la donne et constituent une opportunité. En effet, les intercommunalités font face à une forte demande foncière, elles peuvent de plus en plus « choisir » les entreprises s'implantant sur leur territoire et poser leurs conditions. **Elles peuvent adopter des outils de portage plus interventionnistes tels que les baux emphytéotiques/à construction, qui permettent de contrôler les destinations, mais aussi d'assurer un modèle économique à la sobriété foncière**, en engendrant des loyers permettant de lisser les revenus et réaliser une optimisation « en continu » du foncier économique. Ce modèle émerge dans le grand Urbain\*, et existe déjà en Angleterre, en Allemagne... Un appui ou une communication plus poussée sur l'offre existante de la Banque des Territoires et du CEREMA permettrait de faciliter cette montée en puissance. En parallèle, une formation des agents territoriaux à ces outils permettrait une meilleure compréhension de ces derniers.

c) Le développement de ces parcs d'activités publics est une occasion de renforcer le **lien entre projet de territoire et sites d'activités**, en déployant au sein de ces derniers une offre de services (formation, mobilité, écologie industrielle, équipements industrie du futur) favorisant l'attractivité et la compétitivité du territoire.

d) Plus généralement, un travail est à mener **sur l'urbanisme ainsi que sur la qualité architecturale et environnementale du bâti industriel** afin de répondre aux enjeux du ZAN (hybridation, densification, mutabilité, disponibilité), améliorer la qualité technique des sites et surtout leur attractivité : la réindustrialisation ne se fera pas sans une amélioration de l'image physique de l'industrie. Cette amélioration permettrait de répondre aux attentes en matière de sécurité, d'acceptabilité sociale et d'adaptation au changement climatique des sites industriels. Un travail partenarial avec les professionnels de l'architecture et de l'immobilier industriel pourrait en ce sens être mené et répercuté dans les cahiers des charges.

- **Assurer un modèle économique pour concilier sobriété foncière et développement économique**

a) **Mobiliser des financements pour permettre la réhabilitation de ces friches et l'aménagement des sites d'activités économiques.** La raréfaction du foncier conduit les collectivités à requalifier les sites économiques. Toutefois, la masse des opérations à mener, les montants croissants de réhabilitation (dépollution, démolition, aménagement de sites toujours plus pollués) et les prix de sortie faibles conduisent les intercommunalités à vendre leur foncier, la plupart du temps avec une perte non-négligeable. Cette situation n'est pas tenable à terme, et **le fonds vert devrait servir à financer le recyclage de friches industrielles, en considérant les spécificités des projets productifs !** Il faudrait par conséquent éviter ces concurrences de destination, par exemple **en réservant une enveloppe aux projets de réhabilitation** avec un maintien de la vocation productive des sols. Le fonds vert est une opportunité, mais les moyens fléchés vers l'industrie doivent être explicités et confirmés.

- Les opérations de recyclage foncier ont un coût croissant pour les intercommunalités, qui répercutent souvent les pertes de ces opérations sur leur budget.

**La fiscalité locale permet en partie de compenser ces pertes**, toutefois l'absence de répartition systématique des recettes liées à ces opérations (taxe d'aménagement) limite fortement ces opérations. A titre d'exemple dans le Grand Chalon, la requalification d'une friche de 100 hectare portée par l'intercommunalité risque ainsi de profiter exclusivement à deux communes, qui toucheraient 2,5 fois leur budget annuel en taxe d'aménagement. Cette situation risque à terme de rendre financièrement impossible le recyclage de friches industrielles. En réponse, **le partage de la taxe d'aménagement entre commune et intercommunalité devient un impératif**, qui pourrait devenir obligatoire, avec une clef de répartition pouvant être modulée avec un pacte financier et fiscal.

En parallèle, il devient nécessaire **d’inciter les Territoires d’industrie à réfléchir à la modernisation des sites d’activités économiques. Les travaux de la Fabrique prospective** de l’ANCT consacrée aux sites industriels de demain, doivent servir à améliorer la qualité des ZAE françaises en matière d’esthétique, d’offre de services, de qualité environnementale et de mutabilité du bâti, d’animation du site, de relations inter-entreprises, etc.

**Le dispositif “sites industriels clés en main” est aussi un levier** possible, d’ores-et-déjà fortement investi par les intercommunalités, qui le voit comme un moyen de “faire le point” sur les réglementations (environnementales, archéologiques) et de renforcer leur attractivité au travers de délais d’implantation réduits. **Sa perpétuation et sa massification au travers de « vagues annuelles de labellisation »** sont une occasion pour faciliter la disponibilité du foncier économique. Loin d’une labellisation de quelques sites d’excellence, il est nécessaire, en lien avec les Régions, d’accroître le nombre de ces sites – sans réduire leur qualité – afin d’inciter les collectivités à travailler quotidiennement sur la disponibilité et la qualité de leur parc foncier.

Pour rendre les sites d’activités clés en main effectifs, **un œil tout particulier doit être porté sur le dire de l’État déconcentré**, qui doit respecter les délais prescrits suite aux labellisations de sites. De façon plus générale, **un travail d’harmonisation à réaliser entre les positions prises par ses différents services déconcentrés**, en particulier concernant les corps préfectoraux, les Directions régionales de l’Environnement, de l’Aménagement et du Logement (DREAL) et les Directions départementales des Territoires (DDT). Nombre d’intercommunalités se retrouvent en effet limitées dans leurs projets d’aménagement et d’extension, voire de réinvestissement du foncier industriel, par des services déconcentrés n’adoptant pas

tous la même doctrine vis-à-vis du ZAN, en actant celui-ci comme un objectif brut et immédiat, sans attendre les décrets d’application de la loi Climat et Résilience, les conférences régionales des Schémas de cohérence territoriale (SCoT), et les orientations des Schémas régionaux d’aménagement, de développement durable et d’égalité des territoires (SRADDET).

En parallèle, l’optimisation passe également par **l’augmentation des projets de sites industriels hybrides et de tiers lieux productifs**, appuyés par l’Appel à manifestation d’intérêt Manufactures de proximités, dont les fonds pourraient être réabondés afin de générer de nouveaux lauréats. Ces projets associent souvent réhabilitation d’un site historique, accueil d’entreprises artisanales, ouverture d’un centre de formation ou d’innovation... Les intercommunalités catalysent ainsi différentes fonctions dans un même lieu pour amortir leurs bilans d’opération, mais surtout recréer des dynamiques, notamment en centre-ville. En plus de soutenir l’artisanat et l’industrie locale au travers d’une offre de services spécifiques, les tiers lieux productifs sensibilisent et améliorent également l’image à la fois de l’industrie et des cœurs de ville moyennes. En ce sens, **le programme TI pourrait renforcer ses liens avec le programme Action cœur de ville**, afin par exemple de proposer une offre de services ou des propositions de projets communs, la réindustrialisation des territoires ne pouvant se faire sans une attractivité renforcée des territoires industriels (villes moyennes, territoires ruraux principalement) et de leurs métiers, notamment auprès des jeunes.

\*définition du Grand Urbain : communautés urbaines, métropoles et établissements publics territoriaux

## RECOMMANDATIONS

- Définir une doctrine de contractualisation avec les services de l’État avec une mise en œuvre au cas par cas des objectifs de sobriété foncière ne bloquant pas les stratégies industrielles locales
- Développer une observation continue et exhaustive de l’offre de foncier économique grâce à une offre de services dédiée (Banque des Territoires, Cerema)
- Renforcer la place de l’industrie dans les documents d’urbanisme, favoriser l’émergence d’un parc industriel public permettant un parcours résidentiel des entreprises (baux, ateliers mixtes)
- Pérenniser les financements pour la réhabilitation de friches avec une enveloppe dédiée à l’industrie au sein du fonds vert et un partage obligatoire de la taxe d’aménagement entre communes et intercommunalités sur les ZAE
- Moderniser les zones d’activités économiques en reconduisant les sites clefs en main

## PÉNURIES DE MAIN D'ŒUVRE, UN PROBLÈME MULTIFACTORIEL APPELANT DES INTERVENTIONS TERRITORIALISÉES

**Les territoires industriels sont souvent victimes d'une triple limite : faible attractivité territoriale, faible attractivité des métiers de l'industrie, faible présence des centres de formation et d'enseignement supérieur.** Cette situation se traduit par d'importantes difficultés de recrutement (une entreprise sur trois peine à recruter dans l'industrie).

Des solutions sont d'autant plus difficiles à trouver que **les problèmes sont multiples et les porteurs de solution atomisés** : Pôle Emploi, branches, opérateurs de compétences (OPCO), entreprises, collectivités... La réponse ne peut donc être unique au travers d'appels à projet standardisés, et doit varier selon les besoins spécifiques de recrutement des bassins d'emplois, leurs caractéristiques, mais aussi les structures susceptibles d'apporter des solutions localement, ou encore les dispositifs mobilisables (plans de revitalisation).

Les Territoires d'industrie doivent organiser un **«chaînage» des interventions** : favoriser le recrutement (insertion, offres d'emplois, french fab, semaine de l'industrie), former localement (écoles de production, CNAM dans les territoires,

campus connecté), améliorer l'image des métiers industriels (événements, travail avec l'éducation nationale : les professeurs, les conseillers en orientation, mais aussi les conseillers Pole-Emploi, les missions locales), attirer de l'extérieur (mobilité, communication territoriale). Le mode opératoire représente ainsi une double interface :

- Un rôle horizontal afin **d'assurer une cohérence et une continuité des dispositifs** : insertion, emploi, formation, attractivité des métiers et du territoire, gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences (GPECT)... Ce rôle horizontal renvoie à la **création de France Travail, qui est une occasion unique de coordonner l'ensemble des parties prenantes de l'emploi**, de l'insertion et du monde économique.
- Un rôle «vertical» de **continuités pédagogiques «Bac – 5 bac +5»** en mobilisant des solutions en matière de formation : Campus Connecté, CNAM, écoles de production...

## OBSERVER LES COMPÉTENCES

**Les GPECT restent un préalable essentiel à toute action d'ampleur en matière de compétences** : paramétrer de nouvelles formations (taille des promotions, contenu), créer ou mobiliser des dispositifs d'insertion, candidater aux différents AML... nécessite au préalable des capacités d'observation des compétences présentes et manquantes dans le territoire. **L'ingénierie de la BdT mise à la disposition des territoires pour financer des GPECT** est un premier pas pour nombre d'intercommunalités, et trouve en ce sens un véritable écho qu'il faudrait amplifier. Cette amplification est à réaliser en lien direct avec les autres parties prenantes de cette thématique (intercommunalités, services/opérateurs de l'Etat, Régions, et branches/OPCO2I), de façon à disposer d'une vision à la fois très générale et précise, mais surtout continue des tensions actuelles et à venir sur les métiers industriels.

**Toutefois, si des études comme les GPECT sont menées, celles-ci doivent faire l'objet d'une véritable animation** : il s'agit certes d'identifier les tensions, les besoins et les talents, mais surtout de trouver des solutions, notamment avec les entreprises, les acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation tout au long de la vie.

**Ces solutions doivent s'inscrire dans des feuilles de route régionales** intégrant les spécificités de chaque bassin industriel, permettant de « faire atterrir » les multiples dispositifs d'emploi, d'insertion et de formation existants. En ce sens, des enveloppes doivent être débloquées afin de **mettre en place un maillage de GPECT dans tous les TI**, étroitement en lien, voire cofinancées, par les intercommunalités et les Régions (qui financent d'ores et déjà certaines initiatives de ce type, par exemple en Centre Val-de-Loire)

## FAVORISER L'INSERTION ET L'ORIENTATION PAR LES MÉTIERS INDUSTRIELS

**Nombre de bassins d'emplois se caractérisent par des difficultés d'appariement non négligeables**, se traduisant par près de 13 % des jeunes de 15 à 29 ans ni en emploi, ni en études, ni en formation (NEET) renforcés par la crise COVID, qui accentue les risques de décrochage scolaire. De multiples barrières sociales, scolaires, géographiques expliquent ce résultat. Cependant, les TI peuvent apporter quelques solutions pratiques facilitant **l'insertion par les métiers industriels, qui proposent des parcours avec des possibilités d'évolution**

**importantes.** La plupart du temps, il s'agit essentiellement de mobiliser des dispositifs ou des acteurs déjà existants mais méconnus ou peu appliqués aux métiers industriels.

**Missions locales, Pôle emploi et agences d'intérim** sont les principaux prescripteurs de main d'œuvre disponibles pour les entreprises. Si les collectivités ont, pour la plupart, l'habitude de travailler avec ces structures, il serait intéressant de proposer ou **valoriser de façon plus systématique des**

**actions de sensibilisation et d'accompagnement de leurs publics vers les métiers industriels** : modules de formation courte complémentaires, périodes de mise en situations professionnelles, tutorat, aides à la mobilité et au logement (freins importants à l'intégration professionnelle). Il serait là aussi intéressant de **mettre à disposition des collectivités un « parcours/panel » des différentes solutions possibles en matière d'insertion et d'orientation** afin de constituer des passerelles facilement entre politiques d'insertion et industries. **La création de France Travail est l'occasion d'initier cette gestion coordonnée à l'échelle des bassins de vie** des questions de l'insertion, de l'emploi, et de l'insertion, étroitement en lien avec les intercommunalités.

Un travail d'orientation est également à réaliser en orientant beaucoup plus massivement les jeunes, dès le collège, vers les métiers de l'industrie. Cette orientation doit se concrétiser par un **soutien aux actions d'orientation et de sensibilisation des jeunes aux opportunités et réalités des métiers industriels** (Classes apprenantes, visite d'entreprise, prise de parole d'ouvriers) entreprises par les collectivités et l'éducation nationale. **Elle peut également passer par un soutien budgétaire à l'équipement matières et filières professionnelles des collèges et lycée, de manière à rendre celles-ci plus attractives.** Ce soutien peut également se faire au travers de collaborations avec les tissus industriels locaux.

En parallèle, **un travail d'outillage des ressources humaines des entreprises petites et moyennes** pourrait également être mis en place. Des propositions pourraient en ce sens être faites afin **d'améliorer le pôle ressources humaines des entreprises** en interne (nouvelles techniques de recrutement notamment via les réseaux sociaux, valorisation des fiches de postes, transmission de compétences, avancement in-

## AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ET DU TERRITOIRE

Les difficultés d'attractivité des métiers et du territoire se jouent à deux niveaux: national/régional et local (dans le bassin d'emploi).

Concernant le premier niveau, il serait intéressant de bénéficier d'un **bilan des différentes politiques de communication en faveur de l'industrie et de ses métiers** mis en place (Usine extraordinaire, semaine de l'industrie...). Il est également nécessaire d'affiner notre **connaissance de la perception des métiers industriels** par les différents publics, notamment pour mieux convaincre et cibler les actions communicationnelles.

Entre-temps, **la tonalité positive vis-à-vis de ces métiers gagne à être poursuivie et amplifiée.** A l'heure où «le sens au travail» est redevenu primordial (écrits de David Graeber, contexte de confinement/télétravail), les métiers industriels offrent une alternative aux «bullshit jobs» qu'il convient de souligner, et ce d'autant plus que les formations intellectuelles n'offrent pas de meilleurs débouchés professionnels même si cette positivité ne doit pour autant tomber dans un certain angélisme. **La production de contenus vidéos valorisant l'industrie tout en permettant une certaine nuance** sont de plus en plus appréciés sur les réseaux sociaux et pourraient être réalisés pour renouveler l'image de l'industrie auprès du grand public, et tout particulièrement auprès des jeunes et des femmes, sous-représentés dans ce domaine. En lien avec ces contenus, **une offre de communication « clef en**

terne) ou en externe (prêts de main d'œuvre, mutualisation de postes, création de GEIQ ou de plateaux techniques internes). **Cet outillage peut également concerner des éléments plus matériels** : participations, intéressement, conditions de travail, rémunération, accueils d'apprentis/de stagiaires, ou encore promotions internes... Une attention particulière est à accorder à **l'accueil d'alternants et de stagiaires, pratique très courante chez les champions nationaux mais souvent moins habituelle car moins facile dans les TPE-PME** (pour des questions d'encadrement, de logement et d'accessibilité). Pourtant, les recrutements d'apprentis sont l'un des principaux moyens à la main des entreprises pour sécuriser leur main-d'œuvre (sous réserve de conditions de travail incitant à rester).

Dans les territoires plus urbains, **des liens sont à faire entre Territoires d'industrie et politique de la ville.** Les rapprochements entre industrie et des quartiers prioritaires sont une opportunité unique afin de redorer l'image de territoires autrefois fortement ouvriers, ayant des besoins de nombreuses créations d'emploi et nécessitant un horizon autre que les emplois serviciels faiblement rémunérés. Ils sont aussi une chance pour réintroduire un certain nombre de Territoires d'industrie urbains dans la démarche. L'initiative "quartiers productifs", qui incite les collectivités situées en quartiers prioritaires à développer des projets de développement économique local va en ce sens. **Un dispositif associant industrie, insertion et économie sociale et solidaire (ESS)** pourrait être mis en place pour favoriser ces rapprochements, d'ores et déjà incarnés au travers de projets de garages participatifs, de ressourceries, et de recycleries qui permettent progressivement d'orienter de nouveaux acteurs vers l'industrie.

**main»** pourrait être proposée par les opérateurs de l'Etat aux Territoires d'industrie qui l'adapteraient selon les filières industrielles présentes sur leur bassin d'emploi, tant pour attirer dans les métiers de l'industrie que dans le territoire.

**Enfin, le volontariat territorial en entreprise (VTE) est loin d'avoir exploité toutes les opportunités qu'il ouvre,** notamment à l'heure où les grandes métropoles perdent pour certaines, en attractivité. Après avoir incité quelques intercommunalités à travailler sur un panier de services à proposer aux jeunes, le VTE s'est rapidement essouffé du fait de la crise sanitaire. Il serait intéressant de redynamiser plus fortement ce dispositif : en faire une plus grande promotion, associer une enveloppe, l'élargir du BAC-5 au BAC+5 plutôt que le réserver aux seuls futurs cadres issus des grandes écoles. **Les intercommunalités pourraient travailler à une nouvelle stratégie et un panier de services facilitant l'arrivée des nouveaux entrants,** en considérant l'ensemble de ses besoins : logement, vie sociale, accompagnement du conjoint, garde d'enfant, mobilité, etc. L'idée étant de **créer ici des « postes clefs en main »,** c'est-à-dire avec un environnement d'ores et déjà pensé et aménagé pour les nouveaux arrivants. Ces offres d'accompagnement, comme pour l'insertion sociale, doivent être facilement visibles, compréhensibles et mobilisables/imitables par les collectivités au travers d'une plateforme unique montrant les différentes solutions et des exemples.

Pour ce qui est de former, **la réindustrialisation ne pourra se faire sans la pérennisation d'un maillage beaucoup plus dense d'universités, d'écoles et d'IUT** dans les villes moyennes et les territoires ruraux. Si des dispositifs de formation ponctuels ou professionnels sont une solution opportune pour répondre ponctuellement à des besoins ou tensions sur certains métiers, la réindustrialisation ne se fera pas sans une présence à grande échelle de structures d'enseignement supérieur et de recherche dans les villes moyennes et territoires ruraux, où se concentrent la majorité des activités industrielles, et donc des besoins en main d'œuvre diplômée, en R&D, et en partenariats technologiques.

**En termes de dispositifs, le dispositif « Challenges industrie 4.0 »** avec un objectif de 20 centres de formation financés, répond partiellement à ces besoins. Toutefois, face aux besoins, des solutions plus amples et pérennes doivent être trouvées, en réintroduisant les ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur et de la recherche dans la démarche afin de « territorialiser » leur action, en lien avec les intercommunalités et les Régions. **Les appels à manifestation d'intérêt Écoles de production, Campus connecté** (ouverture de salles de classe permettant de suivre à distance des cours, depuis une ville moyenne) et surtout le programme « Au cœur des territoires » du **CNAM** (création d'antennes locales) **ont connu un très fort succès**, à la fois quantitatif (nombre de candidatures) et qualitatif (types de formations proposées au regard des besoins). **Ces dispositifs répondent concrètement au manque de formations dans les territoires, ainsi qu'au besoin de réactivité de l'offre de formation face au calendrier court de entreprises, et sont à amplifier à terme.**

A rebours des doctrines de « métropolisation » de l'ESR, il convient par conséquent de **structurer une offre de diplomation complète dans les territoires**. Allant du CAP jusqu'au doctorat, **des académies industrielles et technologiques** pourraient s'implanter sur les Territoires d'Industrie, au plus près des activités. Ce mouvement permettrait de proposer un vivier de compétences et de technologies, tout en limitant l'exode éducatif des jeunes populations vers les grandes villes, souvent suivi d'une absence de retour ou d'un abandon de scolarité du fait des coûts induits de logement notamment. La crise covid, qui se traduit pour les cadres par une forte envie de « quitter Paris », est en ce sens une occasion unique pour accueillir ces personnes et leurs enfants dans les villes moyennes. Afin d'éviter de reproduire les mêmes erreurs, il convient d'initier de suite un travail de création d'offres de formation pour « ancrer » ces nouvelles populations, tout en travaillant sur l'offre d'accueil et la qualité de vie, en lien avec le programme ACV (cf. supra).

Au-delà de l'enseignement supérieur, la territorialisation de la recherche industrielle doit être pleinement intégrée à cette dynamique. Ces académies pourraient en ce sens accueillir les centres de recherche spécialisés sur les enjeux du bassin d'emploi où elles sont implantées.

Pour avancer de façon plus structurée sur ces questions, **les TI gagnent à intensifier leur travail avec les Régions, mais aussi les représentants des ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur**, mobilisés trop ponctuellement (mis à part le CNAM). Leur implication permettrait d'identifier les filières aujourd'hui dispensées dans les métropoles à délocaliser dans les territoires d'industries et à terme, de donner aux entreprises d'un territoire, les compétences suffisantes pour monter en gamme et donc, gagner en compétitivité.

Face à l'enjeu du chômage chez les plus jeunes ou du chômage de longue durée, les bénéficiaires du RSA ou le public des jeunes décrocheurs pourraient également bénéficier de cette dynamique via les missions locales, les écoles de la deuxième chance, les EPIDE... Ces différents acteurs de l'insertion et de la formation seraient intégrés à la montée en puissance des académies afin qu'elles proposent une offre de formation adéquate et assurant l'accès/le retour à l'emploi.

De manière générale, le lien entre ces académies et le tissu industriel local serait fort. Impliquées dans l'offre d'enseignement et de formation proposée ainsi que les projets de recherche engagés par ces académies, des actions pourraient être systématisées : découverte des métiers industriels pour les étudiants qui y sont inscrits, expériences professionnelles dans les industries du territoire, mise à disposition d'équipements productifs pour permettre aux jeunes de découvrir, d'expérimenter, mise à disposition de chercheurs pour développer un nouveau produit...

## RECOMMANDATIONS

- Profiter de la création de France Travail pour coordonner l'ensemble des acteurs de l'insertion, de l'emploi et de la formation au niveau des bassins de vie
- Généraliser les démarches de GPECT
- Rapprocher l'enseignement général, l'enseignement professionnel, et l'enseignement supérieur au travers d'un maillage d'académies industrielles dans les territoires
- Assurer la qualité et l'attractivité des campus dans les villes moyennes en faisant le lien entre TI, Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain, notamment grâce à de nouvelles vagues de labélisation Campus Connectés, CNAM dans les Territoires, Ecoles de Production
- Soutenir les actions intercommunales de sensibilisation des collégiens et lycéens aux métiers industriels, financer en collaboration avec les tissus industriels, les plateaux techniques au sein des lieux de formation initiale
- Développer le Volontariat Territorial en Entreprise et appuyer la constitution d'offres d'accueil et d'amélioration de la qualité de vie des ouvriers (mobilité, logement...)

Les entreprises industrielles doivent appréhender simultanément deux transitions : la numérisation de leur appareil de production et la transition écologique. Ces changements ne peuvent se faire sans perspective territoriale, tant pour cibler et accompagner les entreprises concernées, que pour initier des collaborations entre les différents acteurs parties prenantes de ces transitions.

## DIFFUSER L'INDUSTRIE 4.0 DANS LES TERRITOIRES D'INDUSTRIE

**Le déploiement des technologies de l'industrie 4.0** (prototypage, robotique, réalité virtuelle) est un enjeu incontournable afin d'exploiter pleinement les opportunités offertes par la régionalisation des chaînes de valeur (retour des industries en Europe pour des raisons de sécurisation de chaîne d'approvisionnement, de réduction de l'emprunte carbone, de limitation des stocks, d'attentions croissantes de la part des consommateurs pour les délais de livraison et des degrés de personnalisation) et l'hyper-industrialisation de nos économies (effacement de la frontière entre industrie et services : rapprochement des activités de conception, de production et « d'après-vente », production distribuée en réseau). **Ces évolutions technologiques et économiques rebattent les cartes de la mondialisation**, en diminuant les différentiels de coûts de production marginaux, en augmentant la productivité et donc la compétitivité des productions intenses en capital, et en rendant la compétitivité coût moins décisive, d'autres critères intervenant en parallèle (délais de livraison, intensité technologique des produits, personnalisation des produits à la commande...).

Pourtant, **l'industrie française est encore loin d'avoir saisi le tournant de l'industrie 4.0**. Si quelques filières d'excellence comme l'aéronautique intègrent d'ores et déjà cette transition numérique, celle-ci reste à généraliser à tous les secteurs : **l'âge moyen du parc machine est de 15 ans. Or, les réseaux comme l'Alliance pour l'industrie du futur peinent à atterrir localement**, et nombre d'entreprises industrielles, en particulier parmi les TPE-PME, peinent à « franchir le pas », par exemple au travers de l'acquisition d'équipements productifs plus récents.

Les dispositifs tels que les « scans industrie 4.0 » (évaluation du niveau technologique d'une entreprise et établissement d'une feuille de route) mis en place par les CCI sont insuffisamment mobilisés par les entreprises malgré leur pertinence, et méritent une attention plus poussée, tant de la part de la DTI que des régions. En aval de ces scans, **BPI**

## APPUYER LES RÉSEAUX D'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE TERRITORIALE ET ACCOMPAGNER L'ÉMERGENCE DE FILIÈRES INDUSTRIELLES VERTES

L'explosion des prix des matières premières est une occasion forte pour favoriser la transformation de notre écosystème productif. Les aversions au risque caractérisant la crise sanitaire cèdent la place à un certain intérêt des industriels pour la décarbonation de leurs activités d'une part, et le développement des filières vertes d'autre part.

**France doit jouer son rôle d'accompagnateur de l'innovation et de la modernisation des entreprises** en assurant des courroies de financements pour les industriels (700 PME industrielles cherchent des fonds industriels pour grandir selon France Cluster). **Une véritable feuille de route technologique est à établir**, bassin industriel par bassin industriel, en lien avec les branches, les CCI et l'Etat, ses services, et surtout les Régions. Celles-ci ont un rôle essentiel à jouer, notamment via leurs capacités financières et d'accompagnement des collectivités locales.

**Ces feuilles de route gagnent à s'appuyer sur les réseaux économiques locaux. L'intercommunalité peut servir de pivot** et être un interlocuteur afin de cibler les entreprises pouvant potentiellement être ciblées par des dispositifs d'accompagnement. **Elle peut aussi participer aux investissements mutualisés**, via sa compétence foncière : démonstrateur KMO à Mulhouse avec des équipements numériques et des formations au service des industriels, des opérateurs, des étudiants ; halles numériques à Vierzion. Il faut généraliser ces tiers-lieux et démonstrateurs, notamment en réintroduisant dans la boucle TI le CETIM et BPI France.

La question du financement de l'industrie se pose aussi. Les succès allemands et italiens sont notamment dus à de meilleurs écosystèmes de financements. En ce sens, une enveloppe du plan France 2030 devrait être spécifiquement dédiée à l'acquisition d'équipements productifs, avec une certaine latitude sur les projets soutenus.

Enfin, sur le volet numérique, les collectivités gagneraient à être associées au projet de **cloud souverain de Capgemini et Orange**, qui pourrait rassembler les systèmes informatiques français, tant des industriels que des collectivités, dont la sécurité doit être renforcée.

**Les intercommunalités mettent en place des réseaux d'écologie industrielle** (récupération de la chaleur fatale, réutilisation des déchets, production d'hydrogène), au niveau d'une ZAE, d'une agglomération, voire d'un Territoire d'industrie (Axe Seine et Estuaire de la Seine). Pour cela, elles **mobilisent leurs connaissances des ac-**

**teurs économiques** et leurs compétences (gestion des déchets, mobilités). A titre d'exemple, Redon produit de l'hydrogène à partir d'un parc solaire photovoltaïque via une SEM. L'hydrogène sert ensuite les mobilités du territoire. **Elles contribuent aussi à l'émergence de filières vertes**, par la commande publique (commande de bus, de panneaux photovoltaïques, de stations hydrogène, de bois chauffage), l'intermédiation entre acteurs, et **en agissant sur l'écosystème local sur le long terme** (création de formations sur l'hydrogène ou les mobilités électriques à Rouen, spécification d'une ZAE sur des sujets environnementaux). **Elles font aussi le lien avec les opérateurs de l'Etat**, en particulier l'ADEME qui a lancé plusieurs appels à projets, notamment Écosystèmes Territoriaux Hydrogène (aides à l'ingénierie, à l'investissement et l'animation) et qui finance un certain nombre d'études et d'aides à l'ingénierie (écologie industrielle, filière bois énergie).

Ces transformations écologiques sont à organiser au niveau des bassins industriels, voire au niveau des sites d'activités, balisés au travers des PCAET. Les Territoires d'industrie constituent un maillon incontournable pour conférer à ces initiatives une ampleur technique et budgétaire suffisante à leur rentabilité économique. Les intercommunalités, par la mobilisation de leurs différentes compétences en lien avec les activités industrielles (développement économique, déchets, mobilités, production d'énergie, gestion des eaux, foncier, alimentaire) jouent un rôle dans **la conception, la mise en place et la pérennisation des projets ou des expérimentations au travers d'un triple positionnement : observateur, initiateur, animateur. La Région doit également coordonner et consolider ces initiatives pour éviter les concurrences entre acteurs économiques/environnementaux et rendre leurs actions structurantes.**

**L'observation des flux d'énergie et de matières** à l'échelle du territoire (toiles industrielles, schémas énergétiques, schéma directeur des énergies), doit être généralisée par le biais d'études réalisées au niveau des sites d'activités, au niveau de l'agglomération, et au niveau régional. **Cette observation faciliterait l'identification puis la mise en relation des acteurs dont les activités pourraient être rapprochées dans une logique d'EIT** (rapprochements de deux entreprises aux besoins, process, intrants ou déchets complémentaires) ...

**Cette identification permet ensuite de concrétiser et d'amplifier les opportunités présentes**, en matière d'EIT ou de filières: planifier des équipements de production d'hydrogène et massifier ceux-ci par le biais d'usages nouveaux (bus, bennes, activités industrielles), investir dans un réseau de chaleur fatal valorisant les rejets des activités industrielles (chauffage urbain, nouvelles activités industrielles), etc. Plus que la simple mise en réseau, les collectivités ont un rôle à jouer afin de rassembler les différents acteurs en interne (entre les services de l'intercommunalité) et en externe (entre les acteurs du territoire) dans une même stratégie territoriale incarnée par des projets et des contrats. Pour cela, **un travail méthodologique est à réaliser : favoriser le travail transversal**, faciliter les positionnements «en subsidiarité»: mettre en réseau les plus petits, accompagner les moyens, capitaliser sur les plus gros projets et acteurs du territoire (Inovyn à Dole, Piiceto

à Marseille, etc). Cette massification permet de consolider les modèles économiques émergents, leurs expérimentations réussies, et de les inscrire dans de véritables stratégies, locales et nationales.

Enfin, **les collectivités ont un rôle pour « activer » les démarches, en se positionnant comme clientes, ou co-investisseurs.** Les collectivités sont en ce sens un centre d'expérimentation des solutions décarbonées, que ce soit en matière de mobilité, de construction du bâti, de chauffage urbain, de production énergétique... **Des financements pour valoriser les commandes publiques les plus expérimentales seraient intéressants à débloquer**, tout comme la mise en place ainsi qu'un accompagnement juridique et technique permettant de faciliter, voire de standardiser ces expérimentations. De façon plus générale, il devient nécessaire d'exploiter les possibilités de mettre en place une commande publique souveraine et responsable, tout en respectant le cadre européen des marchés publics. **Une exposition claire du cadre juridique, et le référencement des différentes solutions françaises à disposition des collectivités** au regard de leurs besoins et compétences, sont un levier à creuser pour soutenir de façon massive les industries françaises ayant fait de la transition écologique leur fer de lance. Les outils existent déjà pour la plupart dans le cadre des marchés publics. Il s'agit par conséquent de mieux former les agents à leur usage.

Pour animer et stabiliser ces écosystèmes en assurant leur pérennité sur le long terme, les intercommunalités facilitent l'entrée de nouvelles entreprises ou de nouvelles collaborations dans les boucles d'écologie industrielle. Par-delà l'animation, elles répondent à des enjeux de long terme comme la formation (campus hydrogène à Redon, mobilités électriques à Rouen).

En conséquence, si des financements nationaux doivent être réservés pour l'acquisition d'équipements nouveaux, **les AAP ne doivent pas négliger le versant animation, tant des boucles d'EIT que des filières vertes à construire**, qui chacune nécessite une forte ingénierie locale pour mettre en réseau les acteurs, monter des projets, trouver des financements, etc. Il est essentiel lors des différents appels à projet nationaux **d'associer ingénierie, investissement et animation pluriannuelle.**

**Cette vision de long terme est à associer aux évolutions climatiques** pouvant affecter fortement les process de production, en particulier par le biais des changements sur la disponibilité et la qualité de l'eau (essentielle aux activités industrielles), de l'air, des risques naturels, qui gagneraient à être anticipés dès que possible, en sollicitant les services déconcentrés de l'Etat ou par le biais d'un AMI spécifique visant à mettre à disposition des TI des capacités de prospectives.

Enfin, les TI rattachent ces initiatives à des projets de territoire abordant développement économique et transition écologique de façon entièrement transversale. **L'intrication entre Territoires d'industrie et CRTE gagnerait ainsi à être davantage mise en avant**, via par exemple des retours d'expérience ou un guide méthodologique dédié.

## SOUTENIR UNE MODERNISATION DES SITES INDUSTRIELS « BATI+MACHINES »

Intercommunalités de France plaide pour une approche à la fois transversale et concrète de la modernisation industrielle. Il s'agit **d'accompagner chaque entreprise, chaque site industriel volontaire, au travers d'un dispositif visant à moderniser à la fois l'intérieur et l'extérieur des lieux de production** et les process : leur enveloppe bâtementaire, souvent vieillissante, et leurs processus de production (renouvellement du parc machine, décarbonation des processus de production). Ce modèle existe déjà dans des territoires comme la communauté d'agglomération de Lorient, qui a ouvert avec l'ADEME une cellule d'accompagnement des industriels dans la transition écologique.

Une occasion historique pour massifier cet accompagnement global **est l'inventaire des ZAE**. Rendu obligatoire par la loi Climat et Résilience, cet inventaire doit permettre aux collectivités de disposer d'un état des lieux et **d'une connaissance intégrale des activités industrielles sur leur territoire et de leur localisation à un temps t**. Cet état des lieux généralisé, plutôt qu'un catalogue de parcelles, peut être **un document socle pour planifier la modernisation de l'industrie française** à condition d'une actualisation régulière (cf. PITI).

Cet accompagnement pourrait se faire de façon décentralisée **par une contractualisation Intercommunalités-Région-Etat**. Ces contrats d'objectifs et de moyens pourraient associer financements et nombre d'entreprises accompagnées au sein d'un site industriel, voire d'entreprises modernisées au regard d'un faisceau de critères : qualité du bâti, âge du parc machine, CO2).

Cet accompagnement peut être mené en **mobilisant les services économiques des intercommunalités**. Les DREETS et les CCI peineront à généraliser ce mouvement du fait de la réduction de leurs moyens, mais pourront appuyer les intercommunalités, sur le modèle **de Territoires d'industrie, qui a progressivement amené à la formalisation de réseaux et de gouvernances industriels public-privé au sein de 542 intercommunalités**. Ces réseaux peuvent notamment se constituer **pour initier des boucles d'écologie industrielle territoriale et soutenir localement les filières vertes** environ 20% des fiches projets TI).

Si cet accompagnement d'ensemble des acteurs économiques ne peut être que décentralisé, il demande **cependant le concours actif de l'Etat et de ses opérateurs, en particulier afin d'approvisionner ces « machines à modernisation » en ingénierie et en crédits d'investissement**, qui pour l'heure se réduisent en grande partie à France 2030. En ce sens, ce modèle d'accompagnement territorial de la modernisation des sites industriels pourrait constituer un volet territorial complémentaire à France 2030!

## RECOMMANDATIONS

- S'appuyer sur les inventaires de ZAE pour initier un programme de renforcement de l'efficacité énergétique des sites industriels « bâti & machines »
- Intégrer l'animation des démarches d'écologie industrielle territoriale dans la feuille de mission des chefs de projet Territoires d'industrie, mettre à leur disposition de façon systématique une offre ADEME d'observation des flux d'énergie et de matières
- Soutenir et expérimenter de nouvelles filières vertes en s'appuyant sur la commande publique locale, assurer leur développement grâce aux académies industrielles
- Renouveler le déploiement des manufactures de proximité pour favoriser la numérisation des petites entreprises



### Apports priorités et devenir des Territoires d'industrie

Septembre 2022

<https://www.intercommunalites.fr/publications/apports-priorites-et-devenir-des-territoires-dindustrie/>



### Attractivité des métiers de l'industrie et des territoires d'industrie

Juin 2020

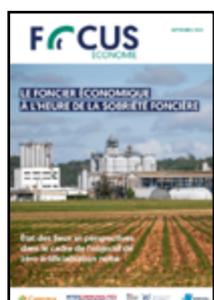
<https://www.intercommunalites.fr/publications/attractivite-des-metiers-de-lindustrie-et-des-territoires-dindustrie-recrutement-et-capital-humain/>



### Réseaux d'entreprises dans les territoires d'industrie

Décembre 2020

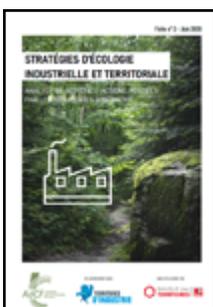
<https://www.intercommunalites.fr/publications/reseaux-dentreprises-dans-les-territoires-dindustrie-vers-des-strategies-communes/>



### Le foncier économique à l'heure de la sobriété foncière

Septembre 2022

<https://www.intercommunalites.fr/publications/le-foncier-economique-a-lheure-de-la-sobriete-fonciere-etat-des-lieux-et-perspectives/>



### Stratégies d'écologie industrielle et territoriale

Juin 2020

<https://www.intercommunalites.fr/actualite/territoires-dindustrie-et-contrats-de-transition-ecologique-cte-organiser-les-synergies/>



### La revitalisation des friches industrielles

Mai 2021

<https://www.intercommunalites.fr/publications/la-revitalisation-des-friches-industrielles-enjeux-et-synthese-de-40-fiches-actions/>

## CONTACT

### RÉDACTION

**Lucas Chevrier**, Conseiller Industrie, Intercommunalités de France  
l.chevrier@adcf.asso.fr / 06 60 92 29 53

### RÉALISATION GRAPHIQUE ET CRÉDITS PHOTOS

**Mathilde Lemée**, chef de projets évènementiels et Coordinatrice éditoriale des études,  
Intercommunalités de France

Photo by monkeybusinessimages