MINISTÈRE
DE L'AMÉNAGEMENT
DU TERRITOIRE ET
DE LA DÉCENTRALISATION

Liberté
Égalité
Fraternité

2023
2025

Territoires productifs
sobres et créateurs de valeurs

Rapport de capitalisation de la session nationale de l'Atelier des Territoires

L'Atelier des territoires

DIRECTION GENERALE DE L'AMENAGEMENT DU LOGEMENT ET DE LA NATURE
DIRECTION DE L'HABITAT, DE L'URBANISME ET DES PAYSAGES
SOUS DIRECTION AMENAGEMENT DURABLE

Directeurs du rapport

Céline BONHOMME – sous-directrice à l'Aménagement Durable, DGALN

Pauline SIROT – cheffe du bureau des stratégies territoriales, DGALN

Henri BOURJOT – chef de projet « Aménagement et Urbanisme », DGALN

Équipe d'assistance à la maitrise d'ouvrage

Franck HULLIARD – directeur fondateur d'INterland

Charlotte PIERSON – architecte urbaniste au sein d'INterland

Antonin MICHELET – gérant de Créaspace

Stéphanie SONNETTE – journaliste éditrice

Référence – Portail de l'Aménagement Durable

https://amenagement-durable.ecologie.gouv.fr/ateliers-2023-2025-amenager-territoires-productifs-sobres-createurs-valeurs

Aménager des territoires productifs, sobres et créateurs de valeurs

SESSION NATIONALE 2023-2025 DE L'ATELIER DES TERRITOIRES

De l'activité aux territoires

Repenser l'action publique pour une productivité ancrée et systémique

Les crises socio-économiques induites désormais par des conflits géostratégiques, mettent en lumière deux nouveaux impératifs : la compétitivité dans l'attraction des investissements, désormais à des fins de souveraineté, et les cohésions territoriales à toutes les échelles, des collectivités à celle de l'Union européenne.

Dans ce contexte, l'aménagement du territoire s'affirme comme un levier stratégique croissant. Il détermine en effet la compétitivité des territoires, par la fluidité des implantations, l'ancrage des activités, la qualité des infrastructures, la stabilité de l'accès aux ressources, la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée comme la culture locale favorable à la productivité.

L'Atelier des territoires a ainsi consacré en 2023 sa session nationale au thème : *« Aménager des territoires productifs, sobres et créateurs de valeurs »,* dans le contexte des travaux de la loi « Industrie verte », et son l'ambition de réindustrialiser la France tout en accélérant la transition écologique.
La démarche visait une double approche : étudier la territorialisation de politiques publiques qui ciblent les interventions sur le territoire (Plan France 2030, stratégie nationale de mobilisation pour le foncier industriel, Sites clés en main, etc.) et mieux aménager les territoires productifs plus ordinaires, « du quotidien ».

Nourri par l'expérience et l'expertise, cet ouvrage restitue les enseignements tirés des 6 sites lauréats de la session. Il les confronte aux analyses d'acteurs économiques et aux travaux du monde académique, pour dégager une vision à la fois opérationnelle et prospective.

Un comité d'orientation réunissant 25 experts issus des sphères socio-professionnelles, universitaires et administratives s'est mobilisé pendant 6 mois pour hiérarchiser les enjeux à explorer, identifier les outils innovants et reproductibles issus des ateliers et les soumettre à l'épreuve de contrepoints critiques. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ces experts pour leur engagement, ainsi qu'aux 500 participants des différents ateliers, dont les contributions ont été précieuses.

Fruit de cette dynamique collective, cet ouvrage propose une feuille de route nationale, articulée autour de 58 propositions pour « Bouger les lignes » et aménager des territoires à la fois productifs, sobres et créateurs de valeurs.

Damien Botteghi
Directeur de l'Habitat,
de l'Urbanisme et des Paysages

SOMMAIRE

9 **Introduction : Habiter nos territoires productifs**
Céline Bonhomme, Henri Bourjot, Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages
17 **Repenser les territoires productifs**
Eddie Soulier, Université technologique de Troyes

I. COMPRENDRE CHAQUE TERRITOIRE PRODUCTIF

33 **Six natures d'héritages différents**
Franck Hulliard, Charlotte Pierson, INterland, Stéphanie Sonnette
53 **Quels sont les déterminants d'un territoire productif, robuste et accueillant ?**
Antonin Michelet, Créaspace
59 **Territorialisation des activités productives, connaissances et données**
Louise Crasnier et Alexis Thune, Direction générale des entreprises
65 **Faire muter les ressorts du marketing territorial**
Interview de Vincent Gollain, CNER
73 **Assurer l'intégration d'un projet dans son milieu humain**
Caroline Granier, La Fabrique de l'industrie
81 **Préfigurer une stratégie prospective à 2050 d'un territoire en transition intégrant un changement d'image**
Franck Hulliard, Charlotte Pierson, INterland
91 **La mise en valeur des territoires productifs par l'image**
Florian Muzard, CGDD, Clémence Pagès, ENS Lyon

II. METABOLISME PRODUCTIF DES TERRITOIRES

107 **Un modèle métabolique du territoire**
Eddie Soulier, UTT, Florie Bugeaud-Remond, Beewö
123 **Développer les démarches de Responsabilité Sociétale des Entreprises et des Territoirs**
Charlotte Pierson, Franck Hulliard, INterland
133 **Contrepoint**
Maryline Filippi, Université de Bordeaux
145 **La boussole des Coëvrons : une méthode au service d'un nouvel interventionnisme économique**
Gilles Crague, ENPC, Timothée Turquin, Belvédère
157 **Contrepoint**
Marie Deketelaere-Hanna, IGEDD
161 **Créer des plateformes d'achat locales pour mutualiser besoins et offres des entreprises**
Arthur Bel, Atelier du Rouget, Edouard Mougin, Systra

III. COOPERATIONS EMERGENTES

169 **Parole d'industriel**
Interview de Geoffroy Waroqueaux, Interor
177 **Créer un cadre partenarial d'amélioration de l'impact environnemental des projets d'aménagement économique**
Arthur Bel, Atelier du Rouget
183 **Contrepoint**
Interview de Véronique Wormser, Autorité environnementale
189 **Cartographier les coopérations inter-entreprises, inter-collectivités ou entreprises-collectivités**
Charlotte Pierson, Franck Hulliard, INterland
195 **Construire un développement économique agile et collaboratif, l'exemple de la MODUE**
Loïc Richer, Communauté de Commune des Coëvrons
203 **Contrepoint**
Interviews de Muyinat Ogboye-Vazieux, GOSB et Fabien Pacault, Bordeaux Métropole

IV. CONCILIER NOS STRATEGIES VERS L'ACTION

213 **Les dispositifs publics en faveur des territoires productifs**
Charlotte Pierson, INterland
221 **Réindustrialisation et économie des ressources : de la stratégie nationale aux arbitrages territoriaux**
Brigitte Bariol-Mathais, FNAU
229 **Imaginer des quartiers d'activités hybrides, où se combinent activités économiques, écologiques et agricoles productives**
Arthur Bel, Atelier du Rouget, Pierre Janin, Lubin Aimé, Fabriques
239 **Les récentes adaptations du dispositif « Site clés en main » aux enjeux internationaux comme locaux**
Annabelle Lavergne, ANCT
245 **Quels enseignements de l'atelier d'Angoulême sur le déploiement du dispositif « Site clés en main » ?**
Timothée Turquin, Belvédère
253 **Les enseignements du programme « Ville productive »**
Dorine Laville, PUCA
259 **Restructurer les ZAE par des outils d'intervention foncière et opérationnelle**
Arthur Bel, Atelier du Rouget

OUVERTURE PAR LE GRAND TEMOIN

267 **Pour une politique de l'aménagement économique du territoire**
Quatre questions à Thierry Coquil, IGEDD

Habiter nos territoires productifs

L'aménagement comme instrument du développement de territoires productifs, sobres et créateurs de valeurs

Céline Bonhomme,
Henri Bourjot
Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages

Relocaliser notre production, déterminer ce qu'il nous faut produire et où, comment produire et pour qui ? Ces questions, abordées ces dernières décennies d'abord sous l'angle du développement économique ou de la politique industrielle, sont aujourd'hui au cœur des enjeux d'aménagement du territoire et de ménagement de notre souveraineté. Elles interrogent simultanément l'organisation spatiale de l'économie, l'usage du foncier, les mobilités, les ressources, les paysages, les infrastructures, les emplois, les modes de vie et, plus largement, le projet de territoire. Pourtant, alors que les politiques publiques du logement, et dans une moindre mesure celles du commerce, ont donné lieu à une abondante production d'outils, de méthodes et de doctrines d'aménagement, l'organisation territoriale des activités productives demeure relativement peu investie par la pensée et les pratiques. Les zones d'activités économiques sont encore souvent considérées comme la simple juxtaposition d'entreprises sur un même tènement foncier, davantage comme une offre foncière à commercialiser que comme une composante structurante du projet de territoire. Les bassins industriels, les espaces productifs diffus, les centralités économiques, les sites logistiques, les espaces agricoles ou les nouvelles formes d'activités liées au numérique sont rarement appréhendés comme les différentes expressions d'un même enjeu : celui de la capacité d'un territoire à produire, créer de la valeur et assurer la durabilité de cette production.

Cet angle mort tient à plusieurs raisons. La première est liée à la transformation de l'économie elle-même. Dans un contexte où la mondialisation a considérablement accru la mobilité des capitaux, des

entreprises et des facteurs de production, les territoires se trouvent en concurrence pour attirer ou conserver les activités, dans un contexte international mouvant et difficilement pilotable à l'échelle locale. Or, pour aménager il faut du temps. L'accélération des facteurs de production dans un contexte d'économie mondialisée ne laisse plus ce temps pour tisser le territoire en même temps que l'industrie qu'il accueille. L'action publique s'est souvent trouvée placée dans une posture d'adaptation à ces transformations plus que dans une démarche d'anticipation et de conduite de leurs effets territoriaux.

La deuxième tient à la place historiquement accordée à l'intervention publique dans le champ économique. L'idée selon laquelle l'organisation spatiale des activités économiques relève avant tout des mécanismes de marché demeure profondément ancrée pour de nombreux acteurs. À l'inverse, une intervention trop étroite des pouvoirs publics dans les trajectoires et choix des entreprises peut être perçue comme une confusion des rôles entre acteurs publics et privés et aussi comme un frein au développement économique. Entre ces deux positions, existe pourtant un espace encore peu exploré : celui d'une action publique territoriale capable de créer les conditions d'une meilleure articulation entre les stratégies des entreprises et les projets des territoires. Il s'agit de donner une place à l'activité économique dans son territoire d'accueil, en considérant que les intérêts des entreprises et des collectivités peuvent converger. Pour les acteurs économiques, un territoire qui organise ses infrastructures, son foncier, ses mobilités, ses services, ses compétences et ses coopérations peut contribuer à fluidifier et à amplifier l'activité, au bénéfice des habitants de ces territoires. Pour les collectivités, prendre en compte les activités productives permet de donner une traduction spatiale et concrète à leur projet de territoire, tout en renforçant leur capacité à piloter les transformations à venir. Des coopérations émergent ainsi, au bénéfice de tous les acteurs du territoire, comme le montrent de nombreuses initiatives exposées dans cet ouvrage.

L'activité productive, un objet territorial encore insuffisamment défini

Cette difficulté est également liée à la nature même de l'activité productive. Elle se déploie à de multiples échelles : du site d'activité au bassin industriel, de l'entreprise implantée dans un tissu urbain aux espaces agricoles, des grands sites logistiques aux activités artisanales diffuses, jusqu'aux activités numériques. Cette diversité est encore accentuée par les transformations de la création de valeur. Les frontières entre les différentes typologies d'activités deviennent plus poreuses, les chaînes de valeur se recomposent, les entreprises externalisent ou internalisent certaines fonctions, les lieux de production évoluent et les relations entre production, consommation et

territoire se transforment. Les nomenclatures statistiques et fiscales permettent certes de caractériser finement certaines catégories d'activités, mais ces catégories ne coïncident pas toujours avec les réalités auxquelles sont confrontés les territoires. Subsiste notamment un déficit de définition et de qualification des objets spatiaux qui structurent l'aménagement économique. La notion même de zone d'activité économique en fournit une illustration : la loi du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets définit les zones d'activité économique en regroupant sous cette appellation les zones industrielles, commerciales, tertiaires, artisanales, touristiques, portuaires ou aéroportuaires.
Il existe donc un double enjeu. Un enseignement de cette session nationale réside dans l'importance de la prise de conscience que la définition même de « ce qui est productif », constitue un choix que chaque territoire doit pouvoir opérer, en fonction de son histoire, de ses ressources et de son projet. Plusieurs retours de territoires développés dans cet ouvrage s'en font le miroir. Mais cette capacité à territorialiser les activités productives doit également pouvoir s'appuyer sur des catégories partagées, permettant de mieux identifier, à l'échelle nationale, les différentes formes et échelles de territoires productifs et d'y articuler les politiques publiques selon une stratégie prenant en compte les enjeux internationaux.

En synthèse, l'aménagement des territoires productifs demeure ce jour encore un impensé pour de nombreux territoires. L'écriture de cet ouvrage de capitalisation vise justement à donner des clés à l'ensemble des acteurs pour oser (re)donner aux capacités de production des territoires leur dimension culturelle, sociologique, spatiale et structurante, gage de l'acceptabilité dans la durée de la réindustrialisation de notre pays.

Pourquoi consacrer une session nationale de l'Atelier des Territoires aux territoires productifs ?
C'est précisément de ce constat qu'est née la session nationale de l'Atelier des Territoires consacrée aux « Territoires productifs sobres et créateurs de valeurs ». Son ambition initiale était d'instaurer un nouveau dialogue et de faire projet autour des interactions positives entre aménagement et activités productives, entre développement et création de valeur, dans le nouvel écosystème territorial de la transition écologique. Il s'agissait ainsi de déplacer le regard. Plutôt que d'opposer développement économique et aménagement, production et

environnement, attractivité et sobriété, la session nationale proposait d'explorer les conditions de leur articulation. Elle entendait considérer les activités productives non comme une fonction supplémentaire à accueillir dans les territoires, mais comme l'une des composantes de leur projet et de leur identité.

Ce choix s'inscrivait dans un contexte de profondes transformations. Depuis plusieurs décennies, les territoires français ont été marqués par la mondialisation, la métropolisation, la désindustrialisation, la transformation de l'agriculture, l'intensification et l'agrandissement des exploitations, la polarisation du développement et l'évolution de la géographie de l'emploi. Ces transformations ont produit des effets très différenciés selon les territoires, certains bénéficiant de nouvelles dynamiques de croissance tandis que d'autres subissant des pertes d'activités, d'emplois et de capacités productives.

À ces mutations structurelles se sont ajoutées plusieurs crises successives : crises énergétiques et financières, pandémie de Covid-19, tensions sur les chaînes d'approvisionnement, conflit en Ukraine, inflation des prix de l'énergie et des matières premières, tensions sur le marché du travail. En quelques années, ces chocs ont contribué à modifier profondément la perception de la place de la production dans les territoires. Nous sommes entrés dans l'ère de la relocalisation de la production, du « made in France », de l'urgence à être en capacité à produire à l'intérieur de nos frontières les productions essentielles.

La transition écologique a par ailleurs simultanément remis en question les modèles traditionnels de développement économique. Les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre, de préservation de la biodiversité et des ressources, de réduction de l'artificialisation des sols ou encore de décarbonation des mobilités sont appelés à transformer toujours davantage les conditions d'implantation et de fonctionnement des entreprises. Le développement économique ne peut donc plus être pensé principalement selon une logique d'extension urbaine et de consommation foncière. Les friches, les locaux vacants, les zones d'activités existantes, les infrastructures et les réseaux deviennent des ressources à valoriser. La question n'est donc plus seulement de savoir où installer de nouvelles activités, mais comment transformer, intensifier, mutualiser, recycler et parfois renaturer les espaces productifs existants.

Dans ce contexte, les politiques publiques nationales ont elles aussi évolué. Les objectifs de compétitivité industrielle poursuivis à l'échelle européenne ont été complétés par des ambitions de résilience, de

souveraineté et de transition écologique. En France, les politiques de soutien à l'investissement, à la réindustrialisation et à l'innovation ont été renforcées, notamment à travers France Relance et France 2030. Plusieurs stratégies et réformes ont également cherché à renforcer les capacités productives des territoires, à mobiliser le foncier industriel ou à accompagner la transformation des secteurs économiques.

Ces politiques rencontrent désormais directement les politiques d'aménagement. La trajectoire de réduction de l'artificialisation des sols, le recyclage des friches, la transformation des zones d'activités, la production d'énergies renouvelables, la décarbonation des transports ou encore l'évolution des infrastructures logistiques modifient les conditions concrètes dans lesquelles les entreprises peuvent s'implanter et se développer.

Cette convergence entre politiques économiques, environnementales et territoriales constitue en 2023 l'un des principaux enjeux de la session nationale. Elle conduit à considérer le territoire productif comme un objet politique transversal, situé au croisement du développement économique, de l'aménagement, de l'écologie, de l'emploi, des mobilités, de l'habitat et des services.

La question devient alors moins celle de l'accueil ponctuel d'une entreprise que celle de la construction d'un système territorial productif : quelles activités souhaite-t-on accueillir ou conserver ? Sur quels espaces ? Avec quelles infrastructures et quelles ressources ? Pour quels emplois ? Avec quelles relations aux habitants, aux autres entreprises et aux espaces naturels et agricoles ? Et surtout, comment inscrire ces choix dans une trajectoire territoriale de long terme ?

Tels furent les enjeux identifiés au lancement en 2023 de la session nationale « Aménager des territoires productifs sobres et créateurs de valeurs ».

Six territoires « ordinaires » pour expérimenter d'autres manières de faire territoire productif

Pour explorer ces questions, la session nationale a choisi de travailler à partir de six territoires pour la plupart « ordinaires », peu identifiés dans les stratégies nationales pour leurs fonctions productives et ne bénéficiant pas, à cette échelle, de grands projets nationaux structurants. L'ambition était ainsi de porter le regard au-delà des territoires emblématiques de la réindustrialisation et des grands sites industriels déjà accompagnés, afin d'observer comment des territoires confrontés à des enjeux productifs plus diffus peuvent, à partir de leurs ressources, de leurs contraintes et de leurs héritages, construire leurs propres stratégies.

Depuis le lancement de la session, un contexte profondément transformé

Le contexte dans lequel paraît cet ouvrage a profondément évolué depuis le lancement de la session nationale. Les chocs géopolitiques successifs ont renforcé les préoccupations liées aux dépendances économiques, à la sécurisation des chaînes d'approvisionnement et à la souveraineté. La relocalisation de certaines productions occupe désormais une place croissante dans les stratégies des entreprises et des pouvoirs publics, conduisant à réexaminer les besoins en foncier, en énergie, en infrastructures et en capacités logistiques des secteurs stratégiques.

Cette nouvelle donne appelle une approche renouvelée de la sobriété foncière pour les territoires productifs. Ceux-ci sont conduits à accueillir de nouvelles activités tout en transformant et en optimisant les espaces productifs existants. Leurs trajectoires diffèrent : certains accompagnent l'émergence de nouveaux systèmes productifs, tandis que d'autres s'attachent à préserver et renouveler leurs héritages industriels. Dans tous les cas, cette transformation invite à penser la réindustrialisation comme un enjeu d'aménagement autant qu'un enjeu économique.

La capacité productive d'un territoire repose en effet sur un ensemble de conditions matérielles et humaines : foncier, infrastructures, ressources, compétences, énergie, logement, mobilités et services. Elle s'appuie également sur les héritages, les savoir-faire et les équilibres propres à chaque territoire. Dans cette perspective, la souveraineté se construit aussi localement, à travers la capacité à accueillir, ancrer, transformer et renouveler les activités nécessaires aux besoins du pays.

L'ancrage territorial constitue dès lors un levier de résilience productive. Il favorise les coopérations entre acteurs, l'articulation des différentes échelles et le développement des capacités locales d'action. Il conduit également à envisager l'acceptabilité comme une démarche de projet, fondée sur le dialogue avec les habitants et les acteurs du territoire, la prise en compte des contraintes et la recherche d'équilibres partagés. L'enjeu est ainsi de créer les conditions d'une implantation durable, contribuant à l'attractivité, à la cohésion et à la résilience des territoires. Dès lors, la réindustrialisation offre une opportunité de renouveler les rapports et complémentarités entre l'Etat et les collectivités en charge du développement économique (régions et intercommunalités). L'activité économique peut aussi devenir un outil de rééquilibrage entre les territoires, cette nouvelle alliance entre les territoires favorisant ainsi une meilleure cohésion territoriale.

De l'expérimentation à la capitalisation : ce que les six territoires nous apprennent

En réunissant les différentes parties prenantes autour des transformations productives de leur territoire, les ateliers ont cherché à faire émerger des propositions concrètes, mais aussi à identifier des manières différentes de travailler ensemble et à tisser ce lien souvent trop faible entre les habitants et les territoires productifs qui les environnent. L'ouvrage s'organise autour de quatre grandes entrées, qui constituent autant d'étapes pour passer de la compréhension des territoires à leur transformation.

La première partie analyse ce qui fonde, contraint, attire et met en mouvement chaque territoire productif. Héritages, attachements, ressources, infrastructures, compétences et facteurs d'attractivité sont appréhendés conjointement afin de comprendre les singularités territoriales et leurs capacités d'évolution.

La deuxième considère le territoire productif comme un système de ressources, de flux, d'acteurs et d'interdépendances, plutôt que comme une simple juxtaposition d'entreprises implantées sur du foncier. Cette approche conduit à prendre en compte les différentes formes de valeur produites et à passer d'une logique de gestion foncière à une logique de régénération des écosystèmes productifs.

La troisième partie explore les conditions permettant de transformer cette vision en capacité collective d'action. Culture industrielle, formation, attractivité des métiers, accompagnement des entreprises, optimisation foncière et transformation des zones d'activités constituent autant de leviers pour renforcer les coopérations et accompagner les mutations productives.

Enfin, la dernière partie interroge les conditions de gouvernance des territoires productifs, en articulant les responsabilités de l'État, des collectivités et des entreprises. L'enjeu en est de faire converger les différentes échelles de stratégie et d'action.

Littérature parue au cours de la session nationale

- **Fondation Jean-Jaurès** (2026), *Pour une stratégie de reconstruction industrielle ancrée dans les territoires*, rapport par Louis Samuel Pilcer et Matilin Le Meur.
- **Mouchel-Blaisot, Rollon** (2023), *La stratégie nationale de mobilisation pour le foncier industriel*, rapport interministériel : https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/25.07.2023_Strategie_nationale-VF.pdf
- **Envies de ville** (2026), *« Le « capital territorial » : la part cachée de la valeur des entreprises »*, article publié : https://www.enviesdeville.fr/penser-la-ville/capital-territorial-entreprises/
- **France Foncier +** (2026), *Baromètre du foncier économique 2026 – Repenser l'aménagement du foncier économique face à sa saturation*, mai 2026.
- **Chaire TerrESS** (2022), *Livre blanc de la Responsabilité Territoriale des Entreprises*.
- **Slitine, Romain** (2024), *« De l'insertion à l'entreprise de territoire : le cas du groupe Archer »*, in *Entreprendre et innover*, éditions De Boeck Supérieur.
- **Alphaville** (2025), *Nouvelles économies territoriales*, cahier n°5 publication d'Alphaville Ressources !
- **Collectif** (2026), *« Pour une nouvelle écologie de l'industrie »*, *Les Entretiens du Nouveau Monde Industriel*, éditions C&F.
- **Institut des Politiques Publiques (IPP)** (2026), *Note n°123 – « Laissés-pour-compte : les effets locaux de la désindustrialisation en France »*.

Repenser les territoires productifs

De la frontière de la production aux modèles économiques territoriaux

Eddie Soulier
Université de technologie de Troyes

En bref
La transition écologique a fait émerger un mot d'ordre désormais partagé par l'État, les collectivités et les acteurs économiques : faire des territoires des espaces « productifs, sobres et créateurs de valeur ». Mais ce mot d'ordre repose sur un impensé : que considère-t-on comme productif ? La réponse implicite vient de l'économie néoclassique : ce sont les prix qui disent ce que valent les choses — et non le travail qui les produit —, si bien qu'est réputé productif tout ce qui se vend. Or cette réponse est aujourd'hui sérieusement contestée, et mal armée pour penser la sobriété et l'ancrage territorial. Elle est même prise en étau entre deux critiques opposées — l'une qui dilue la production en la confondant avec tout échange marchand, l'autre qui en suspecte le principe même (critique du productivisme et de la valeur, portée par une partie de la gauche et par les penseurs du vivant) —, ce qui nourrit la difficulté actuelle à penser la réindustrialisation. Nous proposons d'y substituer une lecture par les activités et leur valeur réelle, et nous dressons l'état de l'art des « modèles économiques territoriaux » qui tentent d'articuler économie, environnement et espace. Aucun ne le fait pleinement. Nous en tirons les principes d'un cadre intégrateur — le métabolisme territorial — qu'un second article outillera.

Trois messages-clés

1. Décider ce qui est « productif » n'est pas un acte technique mais un choix politique, qui oriente subventions, fiscalité et aménagement.

2. Les outils dont disposent aujourd'hui les acteurs (du PIB local au Business Model Canvas) intègrent mal, voire pas du tout, la dimension territoriale et environnementale.

3. Un territoire productif et sobre se pense comme un métabolisme — un système de flux bouclés entre ressources, activités, produits et externalités — et non comme une simple addition d'entreprises sur un foncier.

Introduction

Réindustrialiser sans réartificialiser, relocaliser sans surconsommer, créer de l'emploi sans dégrader le cadre de vie ni épuiser les ressources : la commande politique adressée aux territoires conjugue des objectifs longtemps tenus pour contradictoires. Les notions de territoire « productif », « sobre » et « créateur de valeur » cherchent précisément à les tenir ensemble. La distinction entre « productif » et « créateur de valeur » — le second précisant le premier — est au cœur de ce qui suit. Encore faut-il s'entendre sur les termes. Car derrière le vocabulaire consensuel se cache une question que l'on pose rarement explicitement : qu'est-ce, au juste, qu'une activité productive ? Une plateforme logistique qui consomme du foncier et génère des flux routiers est-elle « plus productive » qu'une recyclerie, une régie agricole de proximité ou un atelier de réparation ? Une activité spéculative qui n'ajoute rien de tangible au territoire doit-elle compter dans sa richesse au même titre qu'un service de soin ?

La thèse de cet article est que l'action publique territoriale travaille aujourd'hui avec une définition implicite de la production qu'elle n'a pas choisie et qui ne lui convient pas. Cette définition, héritée de l'économie standard, assimile la valeur au prix de marché ; elle est aveugle à la soutenabilité comme à l'ancrage spatial. Pour donner consistance à l'ambition de territoires sobres et créateurs de valeur, il faut donc rouvrir une question que les économistes croyaient close : celle de la frontière de la production, c'est-à-dire de la ligne qui sépare ce qui crée réellement de la valeur de ce qui se contente d'en capter ou d'en détruire.

Nous procédons en quatre temps. Nous retraçons d'abord le déplacement historique de cette frontière et sa reconstruction contemporaine (1). Nous montrons ensuite comment de nouveaux modèles de production — circulaire, fonctionnalité, communs, écologie industrielle et territoriale — recomposent le champ du productif, et nous proposons d'en faire la lecture par l'activité (2). Nous analysons alors les tensions qui structurent les débats et nous dressons l'état de l'art critique des « modèles économiques territoriaux », pour en révéler l'angle mort commun (3). Nous en déduisons enfin les principes d'un cadre intégrateur, le métabolisme territorial, dont nous esquissons la cible — sans la déployer, car elle fait l'objet d'un second article (4).

1. Ce que « produire » veut dire : une frontière mouvante

1.1 D'une frontière objective à son effacement

L'idée qu'il existe une ligne de partage entre activités productives et improductives est aussi ancienne que l'économie politique elle-même. Pour les auteurs classiques — des physiocrates à Smith et Ricardo — la production est une notion objective : est productif ce qui crée des biens tangibles, et la valeur a son origine dans le travail et les conditions matérielles de la production. La frontière, dans cette tradition, a certes bougé — Marx réintègre par exemple dans la sphère productive certains services et certaines fonctions de la circulation nécessaires à la reproduction du capital — mais sa fonction normative reste stable : distinguer ce qui enrichit réellement une société de ce qui n'en capte que les fruits, notamment les rentes.

La révolution marginaliste, à la fin du XIXe siècle, dissout cette frontière. En substituant à la valeur-travail une conception subjective de la valeur — fondée sur l'utilité marginale et le consentement à payer — l'économie néoclassique opère une inversion décisive : ce ne sont plus les conditions de production qui déterminent ce que valent les choses, mais les prix qui décident de leur valeur. La conséquence logique est radicale : tout ce qui trouve un prix sur un marché devient, par construction, « créateur de valeur ». Les services, jadis tenus pour improductifs, le deviennent dès lors qu'ils répondent à une demande ; les activités financières et spéculatives sont intégrées au calcul de la richesse ; et la distinction entre création et extraction de valeur perd toute portée. Poussée à sa limite, cette logique aboutit à un paradoxe : il n'existe plus aucune activité improductive, du tourisme spatial de luxe aux crypto-actifs spéculatifs, dès lors qu'un acheteur se trouve.

La frontière a connu, au XXe siècle, une seconde érosion, de sens inverse : tandis que le marginalisme la dissolvait en déclarant tout productif, d'autres courants — critiques du productivisme, pensées de la décroissance et du vivant (Bidet & Rigoulet, 2023) — ont contesté la valeur même de la production, voire l'idée de produire. La catégorie de production se retrouve ainsi prise dans une double pression — diluée d'un côté, délégitimée de l'autre —, tension qui pèse encore sur notre difficulté à penser positivement la réindustrialisation — et à hiérarchiser les objectifs qu'on lui assigne : : emploi, souveraineté, écologie, cohésion des territoires.[1]

---

[1]Cette seconde ligne de front, plutôt à gauche de la critique marginaliste (plutôt à droite), réunit des courants hétérogènes : la critique post-structuraliste du productivisme et les écologies qui opposent la préservation du vivant à l'impératif de produire (Baptiste Morizot et les « penseurs du vivant »), jusqu'aux thèses de la décroissance. Cette critique a elle-même suscité une critique en retour — de Frédéric Lordon (Pleurnicher le vivant, 2021) à Alexandra Bidet et Vincent Rigoulet (Vivre sans produire, 2023) —, qui rappelle que les territoires ont besoin de produire autrement, non de cesser de produire.

1.2 La reconstruction contemporaine de la frontière

Cet effacement n'est pas qu'une querelle d'écoles : il a des effets concrets. En traitant toute activité marchande comme également productive, l'économie standard a légitimé la captation de ressources par des secteurs — finance, monopoles technologiques — qui participent peu à la création réelle de richesse, tout en rendant invisibles des activités essentielles mais non marchandes : le travail domestique et de soin, le bénévolat, l'entretien des communs et des écosystèmes. C'est ce diagnostic que reprend et popularise Mariana Mazzucato, qui plaide pour le rétablissement d'une frontière distinguant la création de valeur (les biens et services d'utilité durable pour la société) de son extraction (les activités qui captent des rentes sans contribuer à la richesse réelle).

Cette critique vise au premier chef l'indicateur qui incarne la vision standard : le produit intérieur brut. Le PIB mesure un volume d'activité, non sa qualité ni sa soutenabilité ; il comptabilise de la même façon une école et une prison, une dépollution et la pollution qui l'a rendue nécessaire ; il enregistre comme une création de richesse la reconstruction après une catastrophe, qui est en réalité une perte nette ; et il ignore le travail non rémunéré comme la valeur du capital naturel. Pour l'action territoriale, transposer cette critique conduit à une conclusion simple : un territoire peut voir son activité économique croître tout en s'appauvrissant en ce qui compte vraiment — emplois durables, ressources naturelles, cohésion, bien-être, qualité du cadre de vie et beauté des paysages, capacité à se reproduire.

Rétablir une frontière, ce n'est donc pas dresser une liste figée des « bonnes » et des « mauvaises » activités, mais se redonner un critère : une activité est d'autant plus productive qu'elle crée de la valeur réelle, durable et appropriable localement, plutôt qu'elle n'en extrait où n'en détruit. C'est ce critère, et non le seul prix de marché, qui devrait guider ce que les territoires choisissent de soutenir, de réguler ou de mesurer.
Ce critère n'est pas donné une fois pour toutes : ce que « créer de la valeur » signifie dépend des enjeux propres à chaque territoire, et sa définition relève en dernier ressort d'un choix politique — y compris local, porté par les élus en charge de l'orientation économique. Deux territoires voisins peuvent ainsi légitimement retenir des définitions différentes. Cette relativité territoriale plaide pour une action de l'État davantage fondée sur l'équité que sur l'égalité de traitement, et nourrit le débat sur la décentralisation que la Stratégie nationale pour l'aménagement du territoire (SNAT) devra trancher : jusqu'où reconnaître aux collectivités le droit de définir elles-mêmes ce qui, chez elles, fait valeur ?

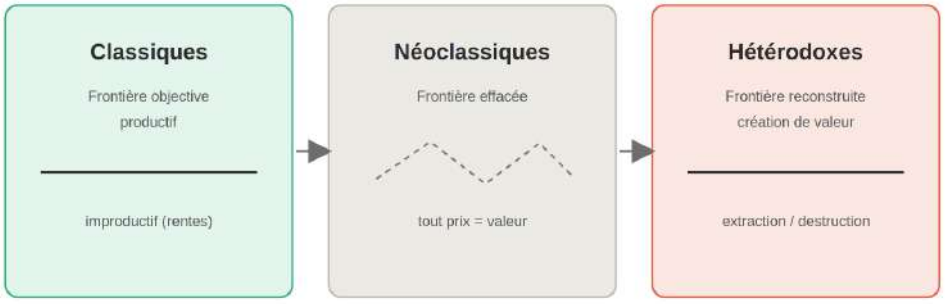


Figure 1. La frontière de la production : effacement puis reconstruction.

Pourquoi cela concerne directement l'action publique ?
Le choix d'une frontière de la production n'est pas une abstraction théorique : il est déjà à l'œuvre, de façon implicite, dans chaque décision d'aménagement. Classer une activité comme « productive » revient à justifier qu'on lui consacre du foncier, des aides, des infrastructures et une place dans les indicateurs de réussite d'un territoire. Expliciter ce choix, c'est se donner les moyens de soutenir en priorité les activités à forte valeur sociétale, de réguler celles qui se contentent de capter de la valeur, et de réformer les indicateurs locaux pour qu'ils cessent de récompenser ce qui appauvrit le territoire.

2. De nouveaux modèles de production… encore en archipel

2.1 De la production matérielle à une production de valeur élargie

Rouvrir la frontière de la production, c'est constater qu'elle s'est déjà déplacée dans les faits, bien avant que la théorie ne l'enregistre. La production contemporaine déborde de toutes parts la seule fabrication de biens matériels : elle se loge désormais autant dans l'usage que dans la possession, dans le service rendu que dans l'objet vendu, dans la préservation d'une ressource que dans son exploitation. Cette recomposition s'est cristallisée en une constellation de modèles, hétérogènes par leur maturité et leur origine, mais convergents par leur intention : réinscrire la production dans des limites écologiques et dans un ancrage territorial.

On y trouve l'économie circulaire, qui ferme les boucles de matière par la réparation, le réemploi et le recyclage ; l'économie de la fonctionnalité et la servitisation, qui substituent la vente d'un usage à celle d'un bien et découplent ainsi, au moins en partie, création de valeur et consommation de ressources ; l'économie des communs, qui — dans la filiation d'Elinor Ostrom

— pose la gestion partagée de ressources — naturelles ou numériques — comme une alternative à l'opposition entre propriété privée et propriété publique ; l'écologie industrielle et territoriale, qui organise des symbioses entre activités voisines pour que les rejets des unes deviennent les intrants des autres ; ou encore l'économie de proximité et l'innovation frugale, qui privilégient la réponse sobre aux besoins locaux. Aucun de ces modèles n'épuise à lui seul le champ du productif ; ensemble, ils en redessinent les contours.

Ces modèles ne forment pas un ensemble homogène. On peut les répartir en deux familles. La première rassemble des concepts directement issus d'une pensée de la production et de ses limites écologiques — circularité, fonctionnalité, communs, écologie industrielle et territoriale, frugalité. La seconde rassemble des concepts d'origine plus territoriale et politique, qui interrogent la répartition spatiale et sociale de la valeur : justice spatiale et transition juste, développement endogène, polycentrisme et gouvernance distribuée dans la filiation d'Elinor Ostrom, ou encore territoires intelligents adaptés aux espaces ruraux et péri-urbains. On prendra garde toutefois à la tentation de compter comme « productif » tout territoire hébergeant centres de données et infrastructures d'intelligence artificielle : au sens de Mazzucato, la question n'est pas l'artificialité de l'« intelligence » produite, mais de savoir si l'activité crée une valeur ancrée localement (emplois, capacités, externalités positives) ou si elle capte une rente en drainant énergie, eau et foncier au profit d'acteurs extérieurs. La première famille sait penser les flux mais peu l'espace ; la seconde pense l'espace et la gouvernance mais reste souvent allusive sur la production. Cette ligne de partage structurera tout le champ des modèles territoriaux, comme on le verra plus loin.

2.2 Une lecture par l'activité, et un nouveau référentiel

Comment rendre cette recomposition opérationnelle pour un diagnostic territorial ? Plutôt que de raisonner par secteurs hérités (primaire, secondaire, tertiaire), qui découpent l'économie sans rien dire de sa soutenabilité, nous proposons de prendre pour unité d'analyse l'activité productive. Cette entrée a un mérite décisif : elle ramène à la question première de tout modèle économique — qu'est-ce que l'on produit, en quoi et pour qui est-ce utile ? — et elle est précisément celle par laquelle opèrent déjà l'écologie industrielle, l'économie circulaire et l'économie de la fonctionnalité.

En partant de l'activité, on peut alors recomposer un référentiel des activités productives qui réconcilie les formes classiques et les formes émergentes. Trois grandes familles s'en dégagent : les activités de produits (industrie, agriculture et agroalimentaire, éco-industries), les activités de services (services marchands traditionnels, économie de proximité et ESS, économie de la maintenance et de la réparation, économie de l'expérience et de la culture, économie de la connaissance), et les activités d'hybridation, où la frontière produit/service s'estompe (économie de la fonctionnalité et modèles « as-a-service », gestion des communs, circularité et symbiose industrielle). Ce sont ces dernières, longtemps invisibles dans les nomenclatures, qui portent l'essentiel de l'innovation soutenable.

Un avertissement s'impose néanmoins. La mesure statistique de cette économie élargie n'a rien d'évident, surtout à des échelles territoriales hétérogènes et tant que les catégories elles-mêmes font débat. Le référentiel proposé (figure 2) a donc une visée d'abord conceptuelle : il ordonne le regard plus qu'il ne chiffre la réalité, et les proportions qu'il affiche sont des ordres de grandeur destinés à fixer les idées, non des statistiques officielles. Des démarches locales explorent déjà cette voie — ainsi la « boussole » élaborée dans le cadre de l'Atelier des Coëvrons, qui instruit les projets à l'aune de leur valeur ajoutée territoriale (cf. article 2).

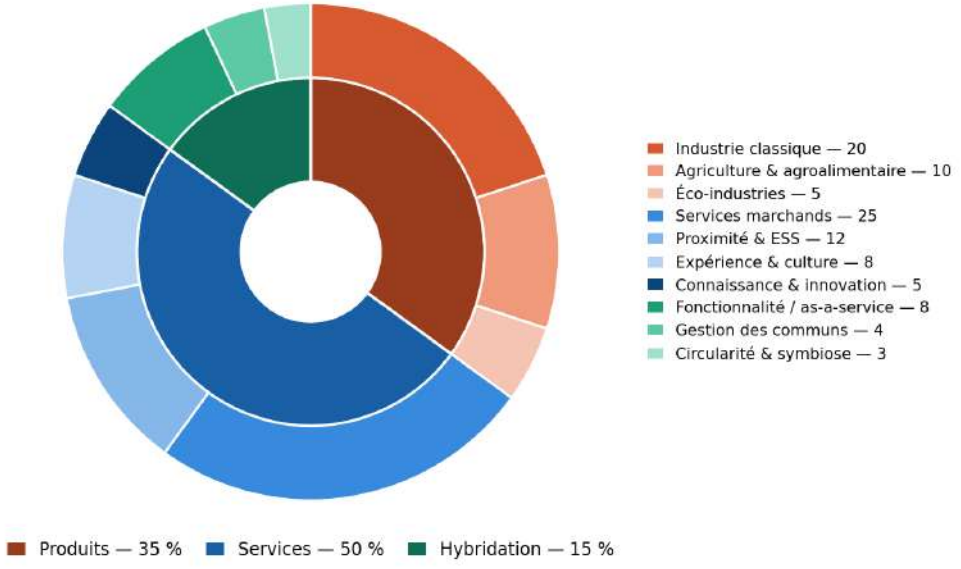


Figure 2. Un nouveau référentiel des activités productives (typologie à deux niveaux). Proportions en ordres de grandeur indicatifs, à visée conceptuelle et non statistique.

Proposition — Un référentiel partagé pour les diagnostics territoriaux
Les diagnostics économiques territoriaux gagneraient à adopter un référentiel de ce type, qui rend visibles des activités aujourd'hui noyées dans le « tertiaire » ou ignorées des nomenclatures (réemploi, fonctionnalité, communs). Non pour produire une statistique de plus, mais pour donner aux acteurs un langage commun permettant de repérer, sur leur territoire, les activités à conforter et les gisements d'hybridation à faire émerger.

3. Les modèles économiques territoriaux : tensions et angle mort

3.1 Trois tensions structurantes

Passer des activités au territoire fait surgir des tensions que tout projet doit arbitrer. La première est celle de la gouvernance : selon que la décision est centralisée, contractuelle, collaborative ou autogérée, un même projet productif n'aura ni les mêmes porteurs, ni les mêmes bénéficiaires, ni la même robustesse dans le temps. La deuxième tient à l'équilibre public-privé. L'aménagement peut optimiser l'espace, les infrastructures et la fiscalité d'accueil, mais il n'a ni le pouvoir ni la légitimité d'orienter directement les stratégies des entreprises, qui obéissent à des logiques industrielles propres. Les collectivités influencent donc les choix privés de façon indirecte — par les partenariats, les régulations incitatives, les clusters — mais cette influence reste limitée, et c'est précisément là que se joue la possibilité d'un territoire réellement productif et sobre. La troisième tension, plus fondamentale, oppose et articule trois logiques : le marché (compétitivité des firmes), l'État (régulation et redistribution) et la communauté (réciprocité, communs, initiatives citoyennes). Aucune ne suffit seule ; l'enjeu est leur composition dans une gouvernance multi-niveaux.

Ces tensions ne sont pas insolubles. Plusieurs pistes cherchent à composer ces logiques : dans le sillage de Polanyi, le réencastrement de l'économie dans la société — réarticuler marché, redistribution publique et réciprocité plutôt que de laisser le marché s'autonomiser ; les entreprises à mission et sociétés à raison d'être, prévues par la loi PACTE (2019), engagent les firmes au-delà de la seule valeur actionnariale — un cadre dont l'adoption, réelle, demeure encore limitée et inégalement suivie ; les partenariats public-privé — voire public-privé-citoyen — visent à inscrire des objectifs partagés dès la conception des projets, et non au seul stade du financement. Reste que ces dispositifs demeurent dispersés, et que leur articulation dans une gouvernance multi-niveaux cohérente est encore largement à construire.

3.2 Un état de l'art critique : l'angle mort de l'intégration

Ces tensions ont suscité une floraison de « modèles économiques territoriaux » — entendus comme les cadres qui prétendent organiser la production à l'échelle d'un territoire. L'examen de la littérature révèle toutefois un partage révélateur. D'un côté, des modèles issus de la pensée économique de la durabilité — économie circulaire, écologie industrielle et territoriale, économie de la fonctionnalité — articulent bien une intention économique et un souci environnemental, mais traitent la dimension spatiale en parent pauvre : le territoire y est un contenant, rarement une variable. De l'autre, des modèles d'origine aménagiste — technopolitain, cluster durable, communs territoriaux, patrimonial, agroécologique, résilient — pensent finement l'espace et la gouvernance, mais s'inscrivent moins nettement dans une théorie de la production, et restent pour plusieurs d'entre eux faibles sur le plan environnemental. À ces deux familles répond une troisième, à l'intersection de l'espace et de l'environnement : planification écologique, trames verte et bleue et continuités écologiques, biorégions, aires protégées ou solutions fondées sur la nature. Forte sur le territoire et le vivant, elle laisse en revanche la production largement hors champ — symétrique exact des modèles économiques, qui articulent production et environnement mais négligent l'espace. Les trois familles se répartissent ainsi sur les trois arêtes d'un même triangle d'exigences (figure 3), sans qu'aucune n'en occupe le centre.

Le tableau ci-après, simplifié, détaille les modèles qui placent la production au centre — c'est-à-dire les deux premières familles — selon leur rapport à l'environnement et à l'espace. Les modes de gouvernance varient eux aussi d'une famille à l'autre — participative pour les communs, coopérative pour l'agroécologique, public-privé pour le technopolitain — mais c'est bien sur le triptyque économie–environnement–espace que se révèle la ligne de faille.

Modèle	Valeur économique centrale	Rapport à l'environnement	Ancrage territorial
Technopolitain	Innovation technologique	Faible, compensatoire	Métropolitain
Cluster durable	Synergies entre acteurs	Symbiose industrielle	Semi-urbain
Communs territoriaux	Ressources partagées	Gestion durable	Bien commun local
Patrimonial	Patrimoine culturel	Préservation paysagère	Bien matériel et immatériel
Agroécologique	Agriculture durable	Réciprocité forte	Rural diversifié
Résilient	Diversification	Préservation proactive	Polycentrique

Le même constat vaut pour les outils. Le plus répandu, le Business Model Canvas d'Osterwalder — et ses déclinaisons durables comme le *Sustainability Business Model Canvas* — structure utilement la réflexion stratégique, mais souffre de trois limites pour notre objet : une logique strictement micro-économique (l'entreprise, pas le système), une absence de territorialisation (le canvas ignore l'espace), et un assemblage de catégories statiques, peu propice à penser des flux et des boucles. Ces outils enrichissent le modèle d'affaires d'une entreprise ; ils n'éclairent guère les dynamiques d'un territoire.

Quelques approches plus opérationnelles tentent toutefois de se rapprocher de cette intégration. La théorie des communs écologiques et territoriaux et l'économie circulaire territoriale fournissent des cadres de co-gouvernance des ressources et de structuration des flux à l'échelle locale ; au niveau infra-régional, des dispositifs comme l'analyse des chaînes de valeur régionales ou

les modèles de gouvernance hybride des écosystèmes industriels offrent des points d'appui. Aucun, cependant, ne propose encore une représentation unifiée qui place l'activité productive au centre et lie simultanément ses dimensions économiques, environnementales et spatiales.

Le diagnostic se résume alors d'un trait : chaque famille de modèles excelle sur deux dimensions et néglige la troisième. Aucune n'intègre nativement les trois exigences — économique, environnementale et spatiale. C'est cet angle mort, et non un manque de modèles, qui fait obstacle à des territoires productifs et sobres.

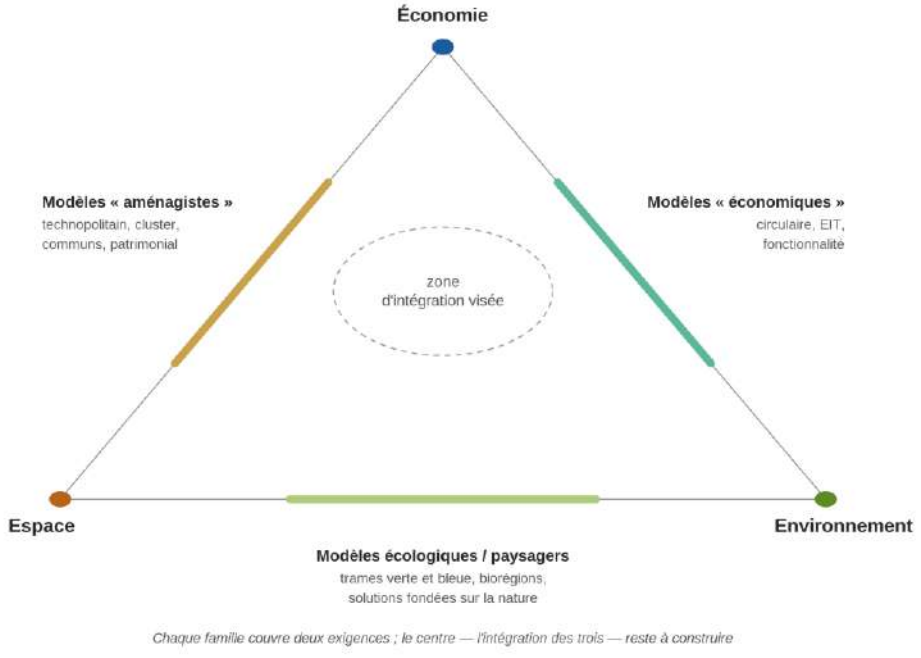


Figure 3. Le triangle économie / environnement / espace et son centre vide.

Message-clé — Le manque n'est pas un manque de modèles, mais un manque d'intégration
Les acteurs publics et privés ne souffrent pas d'une pénurie de cadres : ils en ont trop, chacun éclairant une face du problème et en masquant une autre. Tant qu'économie, environnement et aménagement seront pensés par des modèles séparés, les projets continueront d'arbitrer implicitement entre des objectifs qu'ils prétendent concilier. Le chantier prioritaire est donc celui d'un cadre qui tienne les trois ensembles, par construction.

4. Vers un cadre intégrateur : les principes d'un modèle-cible

Que devrait être ce cadre ? Sans le construire ici — c'est l'objet du second article —, on peut en énoncer le cahier des charges, c'est-à-dire les principes et hypothèses auxquels il lui faudra satisfaire pour combler l'angle mort identifié.

Le premier principe est l'entrée par l'activité. Plutôt que de partir des secteurs, de l'emploi ou d'une proposition de valeur d'entreprise, le modèle doit prendre pour unité élémentaire **l'activité productive**, ses entrées (ressources consommées) et ses sorties (produits, services, impacts). C'est la seule unité qui ramène à la question fondatrice — que produit-on, et pour quelle utilité réelle ? — et qui se relie aux modèles déjà mobilisés par les acteurs.

Le deuxième principe est le bouclage des flux. Un territoire sobre ne s'analyse pas comme une chaîne linéaire allant de la ressource au produit, mais comme un système où les sorties — y compris les externalités — reviennent modifier les entrées, par le jeu des régulations, des innovations et des comportements. Penser ces boucles est la condition pour évaluer la circularité d'un projet autrement qu'à l'intention.

Le troisième principe est l'articulation des échelles : le projet local (micro) n'a de sens qu'au regard du niveau intercommunal ou régional (méso, macro) où se cristallisent une part décisive des impacts et des leviers d'action publique. Un modèle pertinent doit pouvoir naviguer entre ces niveaux sans changer de langage.

Le quatrième principe, qui commande les autres, est l'intégration native des trois perspectives — économique, environnementale et spatiale. Non comme trois évaluations juxtaposées en fin de parcours, mais comme trois lectures simultanées de chaque activité et de chaque flux. C'est ce que ne fait aujourd'hui aucun des modèles recensés, et c'est le cœur de l'exigence.

Reste à nommer la cible. Les principes qui précèdent dessinent un cadre de lecture métabolique du territoire : un cadre qui décrit la production comme un métabolisme — structure, flux, dynamique — (notion aujourd'hui portée en France par les travaux de Sabine Barles, Grand Prix de l'urbanisme 2025 ; nous en proposons ici une mobilisation qualitative et stratégique, complémentaire de son acception quantitative) plutôt que comme un stock d'entreprises sur un foncier. Un tel cadre prolonge l'intuition du Business Model Canvas (organiser visuellement les composants d'un modèle) tout en dépassant ses limites micro-économiques, a-territoriales et statiques. Sa construction effective — son architecture, ses composants, son mode d'emploi pour les ateliers de projet — fait l'objet d'un second article, qui en proposera et en testera une matrice territorialisée, dynamique et résiliente.

Conclusion : cinq propositions pour l'action

Repenser les territoires productifs suppose d'abord de rouvrir une question que l'on croyait tranchée : qu'est-ce que produire de la valeur ? De ce déplacement, nous tirons cinq propositions à l'adresse des acteurs publics.

- **Expliciter la frontière de la production** dans les diagnostics et stratégies territoriales : décider, et assumer, quelles activités un territoire entend conforter au titre de la valeur réelle qu'elles créent, plutôt que de s'en remettre au seul critère du marché.
- **Adopter un référentiel élargi des activités productives**, qui rende visibles l'hybridation, la circularité, la fonctionnalité et les communs, et serve de langage commun aux services de l'État, aux collectivités et aux entreprises.
- **Faire de l'intégration économie–environnement–espace un critère de sélection des projets**, et non un reporting a posteriori : un projet ne devrait être jugé « productif et sobre » que s'il tient les trois ensembles.
- **Outiller la relation public-privé** par des dispositifs (partenariats à objectifs partagés, régulations incitatives, clusters) qui permettent aux collectivités d'orienter les stratégies privées sans les contraindre — et de capter localement la valeur créée.
- **Évaluer les projets comme des métabolismes**, en suivant les flux et leurs boucles plutôt que les seuls volumes d'activité — ce que le cadre développé dans l'article portant sur l'usage du modèle systémique rendra opérationnel.

Ces propositions ne sont pas des vues de l'esprit. Elles prolongent une expérimentation déjà engagée avec les services de l'État, dans l'esprit des démarches de type Atelier des territoires, où l'enjeu est précisément d'aider collectivités et acteurs économiques à réaligner leurs projets d'aménagement vers des territoires plus sobres, plus productifs et créateurs de valeur — l'État local pouvant y jouer un rôle central, en passant d'une logique d'arbitrage à une logique de conciliation des exigences. Le second article proposera l'outil qui permet de passer de ces principes à la pratique.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour repenser les territoires productifs

- ***Encourager les territoires à définir localement ce qui est « productif »***
  Décider ce qui est « productif » n'est pas un acte technique mais un choix politique, en mesure d'orienter subventions, fiscalité et aménagement. Aujourd'hui, cette frontière est souvent implicite : chaque projet d'aménagement, chaque allocation de ressources (foncier, aides, infrastructures) repose, consciemment ou non, sur une certaine vision de la productivité. Rendre cette définition explicite permet de prioriser les activités créatrices de valeurs sociales, environnementales ou économiques pour le territoire, de réguler celles qui se limitent à capter de la valeur.

- ***Créer un référentiel local commun pour refléter les objectifs collectifs***
  Tandis que les territoires productifs constituent davantage un système de flux bouclés entre ressources, activités, produits et externalités qu'une simple addition d'entreprises sur un foncier, les outils dont disposent aujourd'hui les acteurs (du PIB local au Business Model Canvas) ignorent pour la plupart la dimension territoriale. Pourtant, les diagnostics économiques territoriaux gagneraient en pertinence s'ils s'appuyaient sur un cadre de référence capable de ***rendre visibles*** *des activités aujourd'hui diluées dans des catégories floues comme le « tertiaire » ou absentes des nomenclatures officielles : économie circulaire, modèles de fonctionnalité, gestion des communs, etc. L'enjeu consiste notamment à forger un langage commun entre acteurs locaux – élus, entrepreneurs, associations, citoyens.*

I

COMPRENDRE

CHAQUE TERRITOIRE PRODUCTIF

Six natures d'héritages différents

Franck Hulliard,
Charlotte Pierson
INterland
Stéphanie Sonnette

Le caractère productif d'un territoire relève tout à la fois de dimensions historiques, humaines, physiques et des relations d'interdépendances existantes et ayant existé entre les milieux, les activités et les organisations. Que le territoire dispose de ressources, savoir-faire, compétences, que les dynamiques concernent les flux, les transformations, les coopérations, à chaque fois une trajectoire de production ou de productivité a forgé un héritage à interroger à l'aune des transformations et transitions en cours.

Contrairement aux « déterminants », définis plus loin dans cet ouvrage comme les atouts ou « ingrédients » que possède un territoire en faveur de l'implantation et du développement des activités productives sur celui-ci, nous proposons de considérer l'héritage comme le résultat à date de la territorialisation de politiques (nationales et locales) en faveur de l'accueil des activités productives. De ce fait, l'héritage productif d'un territoire ne désigne pas seulement ses qualités, ou une base d'atouts à valoriser, mais un socle complexe d'acquis matériels ou immatériels qui peuvent aujourd'hui résonner de façon positive ou négative au regard des défis environnementaux, économiques et sociétaux à relever.

L'héritage acquis (de ressources, savoir-faire, infrastructures…) forme un commun, qui permet de qualifier les territoires de « productifs » malgré leur diversité. Tout l'enjeu réside dans la manière d'acter l'héritage à l'aune des conditions d'habitabilité à venir : continuité et adaptabilité, bifurcation et transformation, rupture et renoncement ?

PAYS DU GÉVAUDAN-LOZERE

Département de la Lozère, Région d'Occitanie

64 communes, 4 intercommunalités
33 152 habitants

Principaux secteurs d'activités productives
Industrie mécanique et électronique, agropastoralisme et agriculture, bois

	Pays du Gévaudan-Lozère	Occitanie
Ménages	15 304	2 932 388
Médiane du niveau de vie	24 330	24 650
Actifs	14 217	2 722 584
Emplois	13 405	2 440 565
% industrie	10,8	9,5
Entreprises	2 869	646 420
% industrie	14,3	7,4
% sphère productive	15,4	11,1
% sphère présentielle yc public	32,3	23,4
Effectif moyen	4,7	3,8

Pilotage : Sophie Soboleff (DDT48), Lydie Rocher (PETR du Gévaudan-Lozère)
Equipe pluridisciplinaire : Arthur Bel, Simon Teyssou (Atelier du Rouget), Pierre Janin, Lubin Aimé (Fabriques), Camille Delearde (Ebulis), Clément Guillaume (Mutatis), Edouard Mougin (Modaal), Laure Fabbri (Territoires & Paysages)
Référents : Mathurin Basile (DGALN)

PAYS LÉDONIEN

Département du Jura, Région Bourgogne-Franche-Comté

200 communes sur 4 intercommunalités
88 245 habitants

Principaux secteurs d'activités productives
Bois, plastique, aéronautiques, construction, agro-alimentaire, emballage, logistique, chimie, électronique

	Pays Lédonien	Bourgogne-Franche Comté
Ménages	42 813	1 334 518
Médiane du niveau de vie	25 533	25 640
Actifs	39 423	1 251 559
Emplois	37 103	1 101 241
% industrie	19,7	16,1
Entreprises	8 228	223 258
% industrie	11,3	9,0
% sphère productive	15,5	14,1
% sphère présentielle yc public	29,3	28,2
Effectif moyen	4,5	4,9

Pilotage : Valérie Combet, Mickael Estavoyer (DDT 39)
Equipe pluridisciplinaire : Franck Hulliard, Charlotte Pierson, Pierre Noulet (INterland), Antonin Michelet, Glory Babadzela (Creaspace)
Référents : Jérôme Sauvant et Mathurin Basile (DGALN)

COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DES COËVRONS

Département de la Mayenne, Région Pays de Loire

29 communes, 1 intercommunalité
26 585 habitants

Principaux secteurs d'activités productives
Agroalimentaire, industrie manufacturière (mécanique, métallurgie, emballage), matériaux de construction.

	CC des Coëvrons	Pays de la Loire
Ménages	11 788	1 787 193
Médiane du niveau de vie	24 530	26 040
Actifs	11 703	1 828 791
Emplois	9 675	1 684 874
% industrie	30,6	15,7
Entreprises	1 593	332 054
% industrie	13,1	7,8
% sphère productive	22,2	14,0
% sphère présentielle yc public	29,4	24,2
Effectif moyen	6,1	5,1

Pilotage : Lucas Dubois (DDT 53), Loïc Richer (CC des Coëvrons)
Equipe pluridisciplinaire : Timothée Turquin (Belvédère), Gilles Crague (ENPC), Guillaume Nivromont (Associer), Arnaud Delvit (Caudex)
Référents : Jérôme Sauvant et Eloïse Pelletier (DGALN)

GRAND ANGOULÊME

Département de la Charente, Région Nouvelle-Aquitaine

38 communes, 1 agglomération
142 933 habitants

Principaux secteurs d'activités productives
Industrie manufacturière (chimie, mécanique, papier-carton), aéronautique et défense, image et industries créatives.

	CA du Grand Angoulême	Nouvelle-Aquitaine
Ménages	70 523	2 959 778
Médiane du niveau de vie	25 280	25 520
Actifs	64 471	2 770 842
Emplois	67 188	2 533 450
% industrie	13,8	11,4
Entreprises	12 084	623 151
% industrie	6,9	7,5
% sphère productive	12,3	12,2
% sphère présentielle yc public	27,3	23,8
Effectif moyen	5,6	4,1

Pilotage : Bastien Garcia (DDTM 16), Bernard Vera (Grand Angoulème)
Equipe pluridisciplinaire : Clément Bollinger (Caudex), Antoine Petitjean (Associer), Timothée Turquin (Belvédère)
Référents : Henri Bourjot (DGALN)

RIVES DU RHÔNE

Départements de l'Ardèche, la Drôme, l'Isère, la Loire et le Rhône, Région Auvergne-Rhône-Alpes

152 communes, 6 intercommunalités
288 385 habitants

Principaux secteurs d'activités productives
Santé, chimie, pharmacie, automobile, produits minéraux, ameublement, équipements électriques, textile, caoutchouc, plastique, IAA

	Les Rives du Rhône	Auvergne-Rhône-Alpes
Ménages	125 560	3 774 467
Médiane du niveau de vie	26 258	26 920
Actifs	132 420	3 864 693
Emplois	100 894	3 449 205
% industrie	21,1	14,8
Entreprises	25 825	849 689
% industrie	8,9	7,0
% sphère productive	11,8	11,9
% sphère présentielle yc public	24,1	23,3
Effectif moyen	3,9	4,1

Pilotage : Jérôme Halgrain (DDT38), Laurence Prost (DDT07), Cédric Lansou (SCoT Rives du Rhône)
Equipe pluridisciplinaire : Arthur Bel, Simon Teyssou (Atelier du Rouget), Pierre Janin, Lubin Aimé (Fabriques), Camille Delearde (Ebulis), Clément Guillaume (Mutatis), Edouard Mougin (Modaal), Dominique Piano (Triple sens), Emmanuel Garcelon (IDDRE)
Référents : Florian Muzard (DGALN)

GRAND CALAIS TERRES ET MERS

Département du Pas-de-Calais, Région Hauts-de-France

14 communes, 1 intercommunalité
98 913 habitants

Principaux secteurs d'activités productives
Commerce, logistique, transport ferré et maritime

	CA Grand Calais Terres et Mers	Hauts-de-France
Ménages	45 079	2 642 414
Médiane du niveau de vie	22 150	23 950
Actifs	42 359	2 684 208
Emplois	43 515	2 242 406
% industrie	7,7	13,3
Entreprises	6 007	405 614
% industrie	6,5	6,7
% sphère productive	11,9	13,2
% sphère présentielle yc public	33,0	27,1
Effectif moyen	7,2	5,5

Pilotage : Nicolas Lepenne (DDTM 62), Célia Bray (CA Grand Calais Terres et Mers)
Equipe pluridisciplinaire : Franck Hulliard, Charlotte Pierson (INterland), Antonin Michelet (Creaspace), Kévin Campion, Cathy Nivelle-Dufosse (Ingérop)
Référents : Matthieu Gravier et Florian Muzard (DGALN)

Contexte et enjeux du Pays Gévaudan-Lozère

Ce territoire rural, « le moins peuplé de France », dispose d'un capital considérable lié à ses milieux naturels exceptionnels : agriculture d'élevage, filières bois-forêt, artisanat de qualité, tourisme de pleine nature… Il a surtout cultivé un savoir-faire historique dans l'accueil et le soin des personnes en situation de handicap, motivé par la volonté politique d'un homme : le sénateur Jacques Blanc, médecin, fils et frère de médecins, titulaire de mandats locaux et parlementaires sur le territoire depuis 1973. Cette expertise pionnière a généré un tissu d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) et du secteur médico-social par l'intermédiaire de compétences et d'équipements « à la pointe » forgeant une identité et la particularité d'un patrimoine local. Deux groupes internationaux sont également présents – Arcelor et Lactalis – sans attachement particulier à celui-ci. Dans un contexte de vieillissement des infrastructures, de diminution de la ressource en eau et de « concurrence intra-groupe » (implantation d'une structure similaire à Dunkerque), la pérennité de la présence d'Arcelor interroge certains sans être une problématique réellement appropriée.
L'élaboration du SCoT PETR du Gévaudan-Lozère appuyée par la démarche Atelier des territoires, permet d'imaginer une vision stratégique territoriale partagée, entre développement économique durable, préservation et renforcement de la qualité de vie et des milieux naturels, au sein d'une armature territoriale équilibrée. Fort de ses ressources et de ses héritages, le Pays Gévaudan-Lozère peut-il construire son projet de territoire autour de ses filières historiques liées à la santé ?

Définir une stratégie à partir des ressources du territoire

Les propositions formulées à l'issue de l'atelier s'appuient sur les ressources humaines locales, les savoir-faire ancrés, les filières économiques présentes, les engagements des élus et les réseaux associatifs. Elles ont vocation à alimenter l'élaboration en cours du SCoT, à compléter et renforcer les initiatives déjà engagées sur le territoire et rendre concrète la stratégie territoriale.

Un archipel productif alliant attractivité économique et qualité de vie

À travers six axes complémentaires, l'atelier dessine les contours d'un « archipel productif » associant développement économique et qualité de vie comme vecteurs d'attractivité. Il s'agira notamment d'accompagner la structuration de filières économiques interconnectées et de travailler sur les conditions d'accueil des entreprises ; de porter un projet de développement économique éco-circulaire basé sur la ressource en eau, les ressources agri-naturelles et les circuits-courts pour renforcer la résilience du territoire face au changement climatique ; de s'appuyer sur une armature urbaine

équilibrée et adaptée à la Lozère ; de développer un cadre de vie qualitatif dans les bourgs et villages pour favoriser l'attractivité et la vitalité du territoire, soutenu par d'un maillage de mobilités équilibré.

Contexte et enjeux du Pays Lédonien

L'histoire productive du Pays Lédonien s'inscrit en lien direct avec ses ressources, ses paysages, des savoir-faire, marquée notamment par la transformation du lait, l'usinage du bois ou l'essor de la plasturgie. Les secteurs de l'agroalimentaire et de la chimie sont également présents. La spécificité repose notamment sur l'évolution progressive de l'industrie du bois vers celle des premiers plastiques prenant appui sur les compétences, la maîtrise, la précision déjà présentes. Cette reconversion s'est traduite par la structuration d'un pôle plasturgie, maîtrisant l'injection et la production de pièces pour l'industrie, l'ancrage de groupes économiques structurants tels que Smoby. Le bois reste un produit plus qualitatif et haut de gamme avec des entreprises comme Marotte SA qui milite depuis quatre générations pour un circuit court avec des approvisionnements en bois massif majoritairement locaux, un réseau de fournisseurs au plus proche et une fidélité des salariés.
D'autres groupes industriels tels que Algeco et son savoir-faire historique en construction modulaire ou la Vache Qui Rit dans le domaine agro-alimentaire caractérisent le tissu économique sans compter les "pépites" dispersées "derrière les sapins", dans un territoire relativement diffus. Une qualité d'organisation et de transformation, la densité des relations entre les acteurs a également constitué un facteur clé du lien entre activité productive et ruralité, une "culture" ou un "esprit" industriel, ce que Pierre Veltz nomme « l'écosystème relationnel »
Dans un contexte de soutien d'un secteur productif diversifié, entre entreprises historiques ancrées localement et groupes au rayonnement international dont le siège n'est plus sur le territoire, comment consolider des formes de coopérations avec les collectivités, d'attachement aux milieux de vie et une remobilisation de l'offre foncière ? Comment rendre visibles et interconnectées les ressources du territoire, pour faire émerger un métabolisme circulaire, plus lisible, plus attractif ? Comment passer d'un territoire "en potentiel" à un territoire "en récit partagé"?

Un inventaire des coopérations pour opérer des transitions et changer d'échelle

En réunissant les acteurs politiques, techniques et économiques, l'Atelier a révélé l'existence de nombreuses initiatives de coopérations à différentes échelles et sur différentes thématiques. Malgré une culture historiquement partagée de coopération sur le territoire, les initiatives qui ont fait l'objet

d'un premier inventaire demeurent peu connues et peu diffusées à l'échelle du Pays Lédonien et de ses quatre EPCI. Pourtant cet inventaire donne à voir un potentiel de réplicabilité et une capacité d'effet levier dans les transformations peu perceptible à l'échelle communale mais pertinentes dès que l'on élargit la focale à travers onze thématiques fréquemment rencontrées : foncier, réglementation, ressources, risques, services, hébergement, mobilités, communication, formation continue, enseignement supérieur, culture.

Une mobilisation conjointe de la Responsabilité sociétale des entreprises et des territoires (RSET)

Une méthodologie prenant appui sur la démarche de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) associant le Territoire a été initiée pour déployer les coopérations publiques-privées, publiques-publiques ou privées-privées à travers des projets ancrés localement avec pour objectif la gestion et/ou la préservation de communs matériels ou immatériels. La démarche RSET définit les champs et leviers partagés pouvant permettre à la fois d'améliorer la compétitivité des entreprises et l'épanouissement du territoire, dans le contexte actuel de transition écologique, économique, sociale.

Contexte et enjeux des Coëvrons

Le Pays des Coëvrons est une terre d'élevage et de bocage et la Communauté de communes se caractérise comme un territoire à la fois rural et productif, dans lequel 8 des 10 premiers employeurs sont des entreprises industrielles. Deux importantes carrières occupent le territoire mais sont peu pourvoyeuses d'emplois. En revanche, deux acteurs majeurs de l'agroalimentaire s'imposent dans le paysage urbain. La Fromagerie Bel y valorise les productions laitières du territoire et de la grande région ; Socopa viandes bénéficie d'une position stratégique entre la Bretagne, d'où proviennent les porcs qu'elle transforme, et le bassin parisien, en étant connecté par l'A81. Derrière eux, un cortège de TPE PME industrielles, diversifiées et innovantes : Lely, spécialiste des robots de traite, MB Pack, acteur de l'emballage alimentaire durable, ou encore la Métallerie de la Mayenne, qui témoignent de la vitalité productive du territoire. Cette "excellence manufacturière", qualifiée comme telle, constitue un marqueur fort de l'identité des Coëvrons. Les installations industrielles et productives sont imbriquées dans toutes les dimensions de la vie locale : elles constituent le tableau et le bruit de fond des quartiers résidentiels, les formations (BTS) sont constamment à l'écoute des besoins des entreprises et une maison de l'économie, l'Agora, fait vivre le réseau et participe des coopérations. Plusieurs défis résultent de ces héritages pour envisager une robustesse

future. Si les carnets de commandes sont globalement bien remplis et les perspectives de développement industriel nombreuses, la trajectoire des Coëvrons n'est pourtant pas toute tracée. Le ralentissement de la dynamique démographique interroge, dans un territoire proche du plein emploi, où les entreprises peinent à recruter. Les tensions concernent désormais autant l'emploi que le logement, le foncier, l'eau ou l'énergie, autant de facteurs qui conditionnent la capacité du territoire à poursuivre son développement. Ce constat d'un territoire « à la croisée des chemins » conduit à s'interroger sur les effets d'entraînement de cette économie sur le territoire : son tissu économique, sa démographie, son attractivité et, plus largement, sa qualité de vie. Comment renouveler le lien entre la production agricole et l'industrie agroalimentaire qui sont de plus en plus déconnectées ? Comment préserver l'attachement au bocage tout en permettant l'évolution de l'activité agricole ? Comment renforcer les coopérations déjà existantes pour partager des services, des compétences ou des matières ? Comment renforcer « la lumière dans la nuit » pour maintenir l'attractivité du territoire pour les plus jeunes, au-delà des formations ? Comment accompagner l'industrie à travers le verdissement des processus et le développement de services industriels ?

Réinventer le développement économique

L'atelier invite à faire évoluer les politiques de développement économique vers un nouvel interventionnisme, davantage centré sur la création de valeur territoriale que sur la seule production de foncier ou l'accueil d'entreprises pouvant à certains égards être contre-productif. Dans un territoire en tensions, il s'agit moins de répondre à toutes les opportunités que d'accompagner efficacement et collectivement les projets les plus contributifs. La Boussole (cf. article), les douze orientations stratégiques de la feuille de route et le plan d'action établi pendant l'atelier contribuent à cette réinvention déjà largement amorcée par les services DevEco de l'Agora.

Faire de l'industrie un moteur de diversification

Le développement économique dans les Coëvrons ne doit pas se résumer pas à la croissance des emplois industriels. L'atelier propose de maximiser les effets d'entraînement de cette industrie, en développant une lecture à 360° des projets : nouvelles activités tertiaires, services aux entreprises, formation, logement, mobilités, commerces, loisirs ou qualité des paysages. L'ambition est de faire de l'industrie un moteur de diversification et d'enrichissement du territoire, capable d'attirer de nouveaux actifs, de développer de nouvelles aménités, de renforcer les complémentarités entre filières et d'accroître durablement son attractivité.

Faire de la transition écologique un moteur de coopération

L'atelier invite à regarder la transition écologique autrement : non plus comme une succession de contraintes à intégrer, mais comme une opportunité de construire des projets communs. Eau, foncier, énergie, biodiversité, économie circulaire ou décarbonation deviennent autant de sujets autour desquels entreprises, collectivités, agriculteurs, établissements de formation, associations et habitants peuvent expérimenter de nouvelles formes de coopération. Cette culture du dialogue ne concerne pas seulement les acteurs économiques : elle invite également les collectivités à décloisonner leurs politiques publiques et à faire travailler ensemble développement économique, aménagement, habitat, mobilité, transition écologique ou formation.

Contexte et enjeux du Grand Angoulême

Le Grand Angoulême est historiquement un territoire d'industrie, dont le développement s'est construit autour de la papeterie, de l'armement, de la chimie, de la mécanique et, plus récemment, des industries de l'image. Comme beaucoup de territoires industriels français, il a connu d'importantes restructurations à partir des années 1980, laissant derrière elles plusieurs grands sites en reconversion. La friche de la SNPE – l'ancienne poudrerie royale –, au cœur d'un méandre de la Charente, en constitue l'héritage le plus emblématique. Lauréat du dispositif « Sites clés en main France 2030 », ce site de 177 hectares, acquis en 2025 par l'établissement public foncier de Nouvelle-Aquitaine, cristallise aujourd'hui les ambitions de réindustrialisation du territoire, dans un contexte de raréfaction du foncier économique.

La singularité du site tient autant à sa situation qu'à sa géographie. À l'interface entre plusieurs communes, entre espaces naturels, quartiers urbains et zones d'activités, il concentre des enjeux industriels, environnementaux, paysagers et urbains rarement réunis sur un même territoire. Après des années de démantèlement industriel et de dépollution du site, et plusieurs projets de reconversion restés sans suite, la commande de l'Atelier des territoires consistait à faire émerger une stratégie urbaine et économique intégratrice, capable de concilier ces différentes ambitions et de redonner une perspective et une opérationnalité à ce grand projet de site. Comment transformer cet héritage industriel en un levier durable de développement pour l'agglomération ?

Un chemin vers le clé en main et la mise en œuvre d'un grand projet de site

La labellisation « Sites clés en main France 2030 » marque une étape importante. L'atelier montre cependant qu'un foncier « prêt » ne suffit pas s'il n'est pas bien « environné » : il doit s'inscrire dans un projet d'ensemble

pour être accepté et advenir. La complexité du site, à la croisée d'enjeux économiques, industriels, urbains, environnementaux, paysagers, appelle une approche pluridisciplinaire, capable de dépasser les expertises sectorielles. En croisant les regards et en mettant les acteurs en dialogue, l'Atelier des territoires contribue à construire une vision commune, à objectiver les arbitrages et à créer les conditions d'une décision publique plus robuste.

Différents potentiels à activer et à faire cohabiter

La réindustrialisation de la SNPE représente une opportunité majeure pour le Grand Angoulême, mais elle ne peut résumer à elle seule la stratégie de développement du territoire. L'atelier invite à articuler cette ambition avec d'autres : réflexion sur les filières d'avenir, facilitation des projets de développement endogène, régénération des zones d'activités connexes, préservation des milieux, valorisation de l'environnement et du patrimoine bâti, mise en accessibilité d'un site d'exception. Il ne s'agit pas d'opposer développement exogène et développement endogène, mais d'organiser leurs complémentarités afin de construire une stratégie économique plus diversifiée et plus résiliente. Dans cette perspective, les qualités environnementales du méandre, résumées par l'ambition de « faire parc », ne constituent plus une contrainte à contourner, mais un levier de différenciation et d'attractivité pour le secteur et le territoire.

Construire un projet partenarial d'aménagement

La transformation de la SNPE suppose des investissements importants dans les infrastructures, les mobilités, les espaces publics, la renaturation, la gestion des risques ou encore les équipements, dont les bénéfices profiteront à l'ensemble des acteurs du projet, et à l'ensemble du territoire. L'atelier propose ainsi de considérer ces dépenses dans une logique de coût global, où les investissements consentis aujourd'hui produisent des effets durables sur l'économie, l'environnement et l'attractivité du Grand Angoulême. Cette approche conduit à penser le projet comme un projet partenarial d'aménagement, fondé sur le partage des investissements, la recherche de cofinancements et la création de valeur collective à l'échelle de l'agglomération.

Contexte et enjeux des Rives du Rhône

Au sein du vaste territoire du SCoT des Rives du Rhône, l'atelier s'intéresse à deux sites économiques répartis sur deux départements, en cherchant une réplicabilité des solutions permettant le déploiement d'un modèle productif et résilient, déclinable à la ZAC Axe 7 en cours de développement et au-delà. Les deux secteurs travaillés simultanément et conçus comme des démonstrateurs sont :

- la Zone industrialo-portuaire (*Z.I.P.*) INSPIRA de Salaise-Sablons, site économique d'envergure régionale ou métropolitaine,
- deux projets d'extension / création de zones d'activités au sein d'Annonay Rhône Agglomération, comme exemples de sites économiques structurants et rayonnants à l'échelle du SCoT.

À l'échelle du SCoT comme de ces sites d'accroche, il s'agit de définir comment poursuivre un développement soutenable et ambitieux en matière de transition écologique d'un écosystème industriel dynamique poussé par les collectivités et l'État tout en assurant une forte acceptabilité, voire une co-construction par les citoyens et la société civile.

Vers un nouveau modèle de développement

La stratégie territoriale pour le SCoT des Rives du Rhône et les hypothèses de projets démonstrateurs au sein des sites d'accroches répondent aux ambitions partagées de résilience et de sobriété pour un nouveau modèle de développement. Ces qualités conditionnent l'acceptabilité des projets mais aussi la possibilité de les mettre en œuvre en répondant à différentes réglementations. La stratégie consiste notamment à appliquer plus finement la séquence Éviter / Réduire / Compenser (ERC) et à intégrer la question de la justification des projets en amont.

Fonder une stratégie foncière sur l'identification et la caractérisation des potentiels fonciers

La question de la sobriété foncière comme celle des limites et difficultés de mise en œuvre de la compensation écologique renforcent la nécessité d'élaborer une stratégie foncière, à partir des besoins fonciers et immobiliers des acteurs économiques. L'approche multisites proposée vise à disposer de plusieurs options pour une meilleure adéquation entre prospects et foncier disponible.

Une stratégie de renaturation et d'amélioration de la fonctionnalité écologique et agricole du territoire

La mise en œuvre de la compensation (environnementale surtout, agricole aussi) constitue un frein majeur au développement de projets à vocation économique, du fait de la difficulté à trouver des sites. L'atelier propose

d'abord d'« éviter » et de « réduire », puis de déployer une stratégie de compensation anticipatrice au niveau du territoire élargi et non plus projet par projet.

Transformer, hybrider

La sobriété foncière invite à faire des extensions urbaines l'exception et de la réinvention de l'existant la règle. Ainsi la feuille de route propose-t-elle de transformer des zones commerciales pour y installer des activités productives. De même, l'atelier explore la fabrication de « lisières », en limite de l'urbanisation, qui pourraient accueillir des quartiers économiques hybrides agro-urbains.

Contexte et enjeux du Grand Calais

Le territoire calaisien est reconnu historiquement pour son activité dentellière et l'activité liée à son port. Marqué par une période de désindustrialisation encore récente, son développement s'est appuyé sur une situation transmanche à la porte de l'Europe. Grand Calais Terres et Mers est traversé par de puissants flux de transit, mais sans que le territoire n'en retire pleinement les bénéfices. Une hyper accessibilité par la route, le fer, la mer et un passage obligatoire de flux constants de passagers et de marchandises avec comme principal atout, la complémentarité des deux opérateurs sur la fiabilité du lien transmanche pour les passagers comme pour les marchandises (fluidité, cadencement) quelles que soit les circonstances (crise, tempête, accident, etc). Le territoire accueille également de grands opérateurs économiques et un écosystème d'acteurs plutôt complet et de proximité (clients, partenaires sous-traitants, fournisseurs) constitutifs de chaînes de valeurs où le secteur industriel peine à exister. La réalisation d'infrastructures majeures a ainsi marqué la transformation du Calaisis avec le lien fixe (1994), le déploiement d'une offre commerciale (2000), l'extension du domaine portuaire (2015), la requalification du front de mer (2019). Quelle sera le nouveau marqueur de l'histoire du territoire entre une dynamique des flux de personnes et de marchandises et la captation d'opérateurs économiques ? Comment articuler ces ressources dans une logique d'accueil, de captation et de transformation du transit en valeur territoriale ? Dans un contexte de voisinage avec le Dunkerquois qui porte un développement industriel fort, comment se démarquera le territoire du Calaisis demain ? Sur quel vecteur économique, historique, géographique appuiera-t-il son positionnement pour renforcer sa capacité d'attraction et de rétention d'opérateurs économiques ?

Six chantiers pour Grand Calais 2050

La stratégie en matière de transports et de logistique s'inscrit dans une nouvelle donne industrielle avec le territoire voisin du dunkerquois qui se repositionne et interpelle le Calaisis en termes d'équité territoriale, de positionnement de sous-traitant ou spécifique… Des fonciers importants ont été mobilisés pour capter des activités de flux du commerce et de la logistique. Ces flux ne produisent pas les retombées attendues et le positionnement industriel reste à conforter avec l'appui des collectivités. La structuration d'une stratégie économique en silo ne suffit pas et pour amorcer le ré-encastrement de la sphère productive dans une stratégie de territoire intégrée, six chantiers thématiques croisés ont été proposés autour des ressources, de l'offre immobilière, de l'image du territoire, de l'habitat et des paysages productifs.

Un positionnement Transmanche à consolider pour renforcer les relations internationales

Le changement amorcé par Calais XXL sur l'offre touristique littorale est déployé en termes d'image et de reconnaissance à travers une proposition de consolidation du positionnement « Transmanche » du territoire. L'objectif est de s'appuyer sur sa localisation géographique transfrontalière pour favoriser les coopérations inter-territoriales et inter-acteurs. Il s'agit d'affirmer un rôle de « porte de l'Europe » déjà incarné par les grands opérateurs que sont le port et Eurotunnel en mobilisant les ressources documentaires dispersées sur le territoire et en engageant un programme de recherches et d'actions transdisciplinaire (histoire, technique et sciences, culture, économie, tourisme).

Une communauté de projets pour passer à l'action

Grand Calais 2050 s'objective en priorité dans un programme ambitieux de reconversion de trois sites qui incarnent ou ont incarné des lieux productifs et producteurs de valeurs pour le territoire. Par leur complémentarité, ils permettent d'expérimenter comment pourrait se concrétiser la stratégie « Grand Calais 2050 » et le ré-encastrement de la sphère économique en termes de programmation, de positionnement et de gouvernance. Une zone d'activité industrielle transformée en "parc technologique et industriel" constitué d'îlots de compétences, la réhabilitation d'une friche touristique en porte d'entrée du grand site national du Cap Blanc Nez pour incarner le positionnement Transmanche, et la mutation en centre-ville d'une pièce de patrimoine de l'industrie dentellière.

Six récits productifs

Au Pays du Gévaudan-Lozère, c'est une figure politique qui a forgé un écosystème relationnel, d'accueil et de compétences pour le secteur médico-social ; dans le Pays Lédonien, ce sont les ressources naturelles qui sont à l'origine des filières industrielles et de leurs transformations ; les produits agricoles, support d'un développement industriel dans la Communauté de communes des Coëvrons s'illustre toujours à travers la présence des usines dans la ville ; dans le Grand Angoulême, une ancienne poudrerie royale occupant 177 hectares se présente comme un « Site clés en main » ; les Rives du Rhône, un dialogue entre aménagement, économie et écologie avec deux histoires industrielles de part et d'autres du Rhône ; avec le Grand Calais Terres et Mers, la situation géographique transfrontalière et européenne marque toujours les dynamiques de transformation du Calaisis.
Avec les six territoires productifs mobilisés pour les Ateliers des territoires, la territorialisation de cet héritage propre à chacun, présente une diversité de contextes historiques, géographiques et socio-économiques et donc de récits très éclairants. Sans être exhaustif, ce panel traduit-il une spécificité française constitutive d'un socle de robustesse national pour faire face à l'accélération des fluctuations géo-économiques corrélées à un changement global ? Et localement, quelles seraient les qualités et les limites de ces héritages, les facteurs de différenciation ou de similitude avec les autres territoires productifs en Europe ?

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour adapter les stratégies d'aménagement de territoires productifs à la diversité de leurs héritages

- ***Fonder chaque stratégie locale à partir de l'héritage propre au territoire***
  *La session nationale a mis en lumière l'importance de la notion d'**héritage territorial** c'est-à-dire l'ensemble des facteurs historiques, culturels, économiques ou géographiques qui expliquent la productivité d'un territoire sur le long terme. Cette approche invite à aiguiller chaque stratégie de développement locale par l'analyse des dynamiques passées.*

- ***Initier un axe de recherche sur la diversité des héritages territoriaux français pour orienter les politiques publiques nationales***
  La mise en perspective des héritages des différents sites de la session nationale a fait émerger l'hypothèse que la France se distingue de ses voisins européens par une forte diversité d'héritages territoriaux, industriels, artisanaux, agricoles, en accord avec sa diversité de paysages, de terroirs et de ressources. A défaut de favoriser la conception de politiques nationales uniformes en faveur des territoires productifs, cette hétérogénéité peut constituer un atout en matière de résilience, en permettant aux différents modèles locaux de s'adapter différemment aux crises (économiques, climatiques, etc.). Ces questions appellent des recherches approfondies, notamment pour évaluer comment cette mosaïque d'héritages peut être un levier de compétitivité collective plutôt qu'un frein à la cohésion.

DOLOMIET

JURADE
Juf Autocaisses

Quels sont les déterminants d'un territoire productif, robuste et accueillant ?

Le réflexe d'un travail préalable de hiérarchie locale des déterminants

Antonin Michelet
Créaspace

Il est logique de penser que l'implantation des entreprises n'est pas le fruit du hasard : elle résulte d'un ensemble de décisions héritées, prises dans des situations plus ou moins récentes, dans l'urgence parfois, sous pression financière, mais également d'une analyse d'opportunités et de recherche d'atouts et avantages comparatifs, ou même d'ambitions et décisions politiques. En regard, il apparaît naturel d'envisager les territoires comme plus ou moins bien pourvus d'atouts, de déterminants susceptibles de bénéficier aux entreprises qui viendront s'y installer. Si ces déterminants favorisent les dimensions productives, les répertorier et les caractériser permet sans doute d'améliorer, dans la limite du "maîtrisable", l'avantage productif et comparatif des territoires.

Plusieurs travaux ont été menés sur le lien entre ces déterminants et la densité économique et industrielle locale. La Fabrique de l'Industrie a publié, en 2019, une note sur "l'étonnante disparité des territoires industriels". Puis l'Observatoire des Territoires d'Industrie a fait paraître en 2021 une synthèse transversale de ses travaux : « *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser* », consacrée aux ressources et aux dynamiques locales susceptibles d'expliquer les trajectoires industrielles des territoires.
Tous ces travaux alimentent une intuition qui se nourrit de démonstrations économétriques, (mesurant de manière objective les indicateurs économiques) : il n'y a pas de modèle universel.
L'économie nationale constitue la tendance et la trajectoire « maîtresse ». La performance des territoires n'explique que faiblement leur dynamique économique propre en matière d'emplois industriels (si la filière est portée par une dynamique nationale forte, le territoire en bénéficie, mais sa capacité à impulser cette dynamique est secondaire). Pour exemple, en 2026, la dynamique nationale est fortement portée par des investissements de datacenters que l'on retrouve dans les territoires, de la même façon que les

giga factory ont porté des vagues d'investissements dans les dernières années.
Dans bien des cas, la différenciation entre les territoires semble davantage relever des capacités de mobilisation collective des acteurs autour d'un "projet commun" que d'une addition des atouts et déterminants favorables. On peut d'ailleurs tenter de définir ces déterminants en 6 familles.

Les grandes familles de déterminants

- **Les infrastructures et accessibilités** : la présence d'éléments géographiques (littoral, montagne, fleuve), géopolitiques (frontières) ou infrastructurels (ports, aéroports, accès ferrés fret et voyageurs), le réseau énergétique, le haut débit…
- **Les ressources humaines** : volume de la main d'œuvre, niveau de qualification et capacité à faire évoluer ce dernier, présence et excellence de lieux de formation, culture industrielle, savoir-faire et qualité résidentielle du territoire, prix et disponibilité des logements…
- **Cadre institutionnel et fiscal** : niveau de la fiscalité locale, dispositifs incitatifs (zones franches, zones de redynamisation…), accompagnement des partenaires publics dans les démarches et procédures, engagement et proactivité des élus, présence d'interlocuteurs (agence locale de développement…)
- **Agglomération et marché :** taille et densité du bassin de clientèle, continuité de la chaîne de valeur (fournisseurs, sous-traitants), structuration de filières sectorielles, accès aux marchés nationaux, internationaux…
- **Innovation et écosystème** : présence de lieux d'innovation et de recherche, incubateurs et cellules de valorisation, densité de tissu de start-up, centres de R&D, technopoles…
- **Environnement et durabilité** : impact et niveau d'ambition de la réglementation environnementale (Natura2000, PPRI, ZAN), accès à la ressource renouvelable (éolien, biomasse, solaire…), présence de filières de circularité (déchets, revalorisation.).

Hiérarchiser les déterminants ?

Tous ces critères ne revêtent pas, selon les situations, le même niveau d'importance. Une hiérarchie semble impossible tant ils sont directement liés aux attentes particulières des entreprises et aux conditions spécifiques des territoires.

Toutefois, dans « *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser* » de Caroline Granier et Pierre Ellie, sorti en mai 2021, les déterminants de compétences apparaissent comme une caractéristique "pivot", avec une

distinction à opérer selon que la spécialisation est “sectorielle” (fabriquer le même produit) ou “cognitive” (partager un socle de compétences qui peuvent ensuite être redéployées).

La concentration et la proximité géographique constituent également un déterminant générant des externalités fortes, propres à faciliter la diffusion des connaissances et à créer une “atmosphère industrielle”, qui favorise l'adaptation des territoires à l’évolution des dynamiques des filières et renforce la résilience et la mobilité des compétences intersectorielles.
Enfin, le foncier, qui n’est finalement que peu désigné par les auteurs comme déterminant primaire, apparaît essentiel lorsque l’on interroge les industriels. L’équation de la meilleure implantation se heurte souvent à la disponibilité d’un site et à la capacité à trouver des adaptations entre le projet et la parcelle disponible.

Nombre de dirigeants et d’industriels témoignent ainsi que l’obtention d’un terrain et des autorisations nécessaires pour y implanter leur unité est un critère bien plus déterminant dans leur choix que la présence et nature des déterminants territoriaux. Ainsi, ces atouts géographiques, infrastructurels, ne sont pas nécessairement la priorité si l’on est capable de s’adapter.

Les déterminants classiques ne font pas la performance économique d’un territoire

Ce dernier constat s’impose : il n’y a pas de corrélation systématique entre l’intensité des déterminants structurels et la performance productive des territoires. Cette décorrélation est analysée de manière fine, économétrique en 2019 dans la note de la Fabrique de l’Industrie **"**L'étonnante disparité des territoires industriels**"**[2] qui conclut que la spécialisation des territoires dans des secteurs plus ou moins porteurs est un “prédicteur assez médiocre de leurs performance”.

L’une des conclusions qui pourrait être tirée de ces travaux est la faiblesse de la prise en compte dans les analyses économétriques de critères comme les notions d’« équipe territoriale », de coordination, de “projet commun” qui démontrent l’importance des coopérations dans les performances industrielles des territoires sans qu’il soit toutefois possible d’objectiver leur impact. Ce pourrait être en conclusion un 7ème déterminant territorial, peut-être le plus efficace

[2] Note n°30, 2019, Carré, Levratto, Frocrain

Un territoire qui "accumule" les infrastructures, les points d'entrée (maritime, aérien, autoroutier, ferré), une main-d'œuvre qualifiée ou encore un foncier disponible n'est pas mécaniquement attractif. C'est avant tout sa capacité à mettre en mouvement, à faire savoir, à mobiliser, à créer une culture industrielle et tirer parti des opportunités qui construisent sa performance productive. C'est elle qui permet de faire émerger des offres territoriales (fonciers disponibles, mobilisation partenariale face aux procédures, aux acteurs) et une acceptabilité renforcée des projets.
Aussi, la richesse et la capacité de développement d'un territoire productif nait d'un socle de critères, nommés ici déterminants qui s'affirment davantage comme des atouts, et d'une capacité locale à les associer, les valoriser dans une stratégie d'accueil, et d'attractivité.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour créer le réflexe d'un travail préalable de hiérarchie locale des déterminants d'un territoire productif

- ***Impulser un changement culturel auprès des acteurs publics et privés, visant à identifier la coopération territoriale comme un des déterminants majeurs d'un territoire productif***
  La capacité des territoires à fédérer des écosystèmes collaboratifs (entreprises, formations, recherche, collectivités) constitue un facteur différenciant pour attirer et ancrer durablement les activités économiques. Cette dimension est cependant encore souvent moins estimée que les déterminants traditionnels (infrastructure, foncier, etc.). Changer cette perception suppose une prise de conscience collective : les acteurs publics et privés sont appelés à reconnaître leur rôle central, au sein d'un collectif, dans la performance économique de leur territoire. Pour favoriser ce changement culturel, au sein des Territoires d'industrie comme ailleurs, la coopération pourrait intégrer encore plus explicitement les politiques publiques, via le renforcement des formations pour les élus, la multiplication des appels à projets valorisant les consortiums territoriaux, ou encore un label "Territoire Coopératif" récompensant les dynamiques partenariales exemplaires.

- ***Renforcer la prise en compte de la hiérarchie des déterminants d'un territoire productif dans les stratégies des documents de planification et d'urbanisme (Schémas régionaux, SCoT, PLU(i), etc.)***
  Les raisons qui incitent à la prise en compte et à la définition par les acteurs locaux de leur propre hiérarchie des déterminants dans le cadre de projets économiques sont également valables pour la stratégie territoriale qu'ils intègrent. L'exercice planificateur de l'activité économique par les différentes échelles de territoire peut ainsi être approché par la hiérarchie préalable de ces déterminants, de façon collégiale par les différents acteurs et constituer la première étape de coopération territoriale.

- ***Lancer un axe de recherche sur la hiérarchisation des déterminants d'attractivité selon les profils d'entreprises et de territoires***
  En prolongement des travaux de la Fabrique de l'Industrie, une étude systémique dédiée permettrait d'identifier comment la hiérarchie des déterminants évolue selon les typologies les typologies de territoires (urbains, périurbains, ruraux) et les typologies d'activités (taille des entreprises, nature de filière, caractéristiques du tissu, etc.). Cette recherche permettra d'éclairer les acteurs locaux dans la hiérarchisation de leurs déterminants selon les caractéristiques de leur territoire, tant en phase planification qu'en phase projet.

Territorialisation des activités productives, connaissances et données

Croisement de nouveaux dispositifs de suivi et de pilotage

Louise Crasnier,
Alexis Thune
Direction générale des entreprises

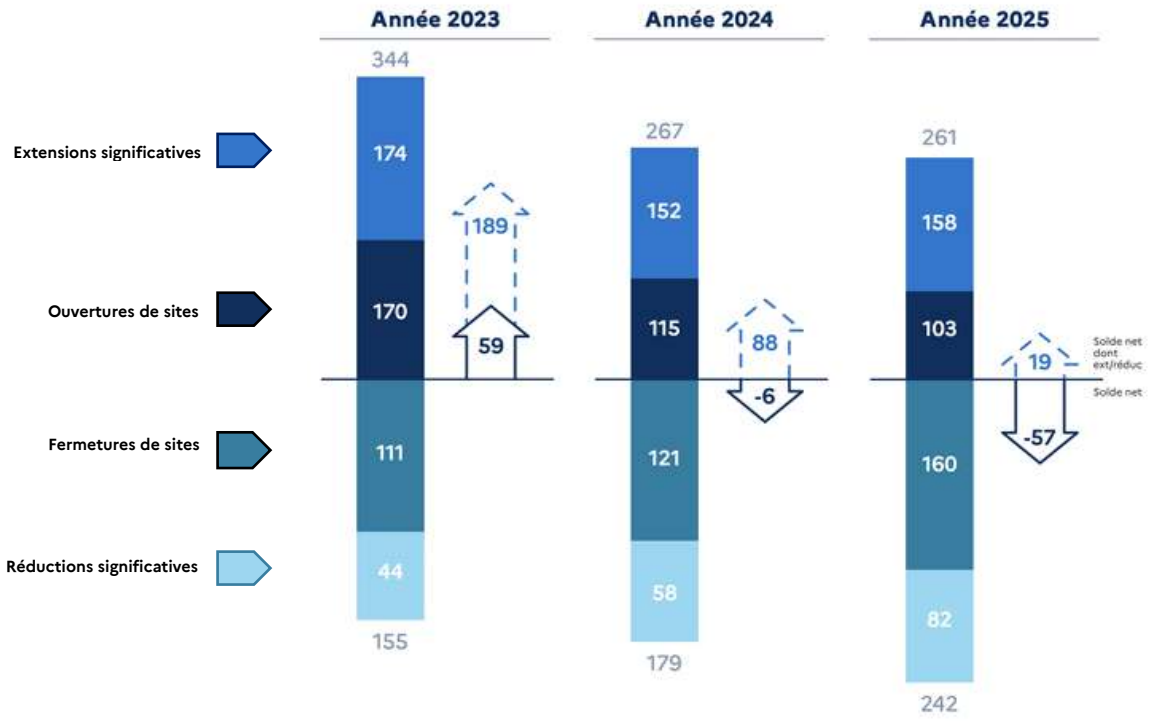
La disponibilité rapide de foncier est une exigence systématique des porteurs de projets industriels, alors que la tension sur le foncier économique disponible est grandissante en France depuis 2017. Les différents dispositifs mis en place (sites clés en main, France Foncier+) ont permis d'identifier des viviers d'implantation sur le territoire. Toutefois, les délais de disponibilité effective de ces terrains ne sont pas toujours compatibles avec la temporalité des projets industriels. Dès lors, la spatialisation de la dynamique industrielle et l'identification de zones d'implantation privilégiées contribuent à renforcer la stratégie nationale de simplification, en lien avec les politiques publiques susceptibles d'avoir des effets sur les délais d'implantation d'une usine[3] (raccordements énergétiques, procédures d'autorisation environnementale et d'urbanisme, présence de formations et de compétences sur le territoire…). Elles pourraient également permettre d'outiller les collectivités dans le développement économique de leur territoire.

La dynamique industrielle française est majoritairement située dans les zones d'activités économiques (ZAE), qui concentrent 80% des nouvelles implantations recensées par le Baromètre industriel de l'Etat. En 2023 en France, on estime qu'il existe au total un stock de 16 251 usines en activité réparties sur l'ensemble du territoire[4]. Depuis 2022, la Direction Générale des Entreprises mesure également la dynamique d'industrialisation par le biais du Baromètre industriel de l'Etat, qui recense les ouvertures et fermetures d'usines en France depuis 2023. Les résultats des années 2023 à 2025 peuvent être observés dans le graphe ci-après. Sur la période 2023 – 2025, 871 ouvertures d'usines ont pu être recensées par cet indicateur en France hexagonale.

---

[3] Une usine est ici considérée comme un établissement de plus de 20 salariés dont l'activité correspond dans la nomenclature des activités françaises (NAF) à l'industrie manufacturière, c'est-à-dire l'ensemble des activités économiques qui combinent des facteurs de production pour produire des biens matériels, par la transformation de matières premières, destinés au marché. On inclut également les augmentations significatives d'un site existant, lorsque l'impact de celles-ci pour le territoire est de fait assimilable à l'ouverture d'un nouveau site (création de nouveaux bâtiments, nouvelles lignes de production…).

[4] Estimation de la Direction générale des entreprises

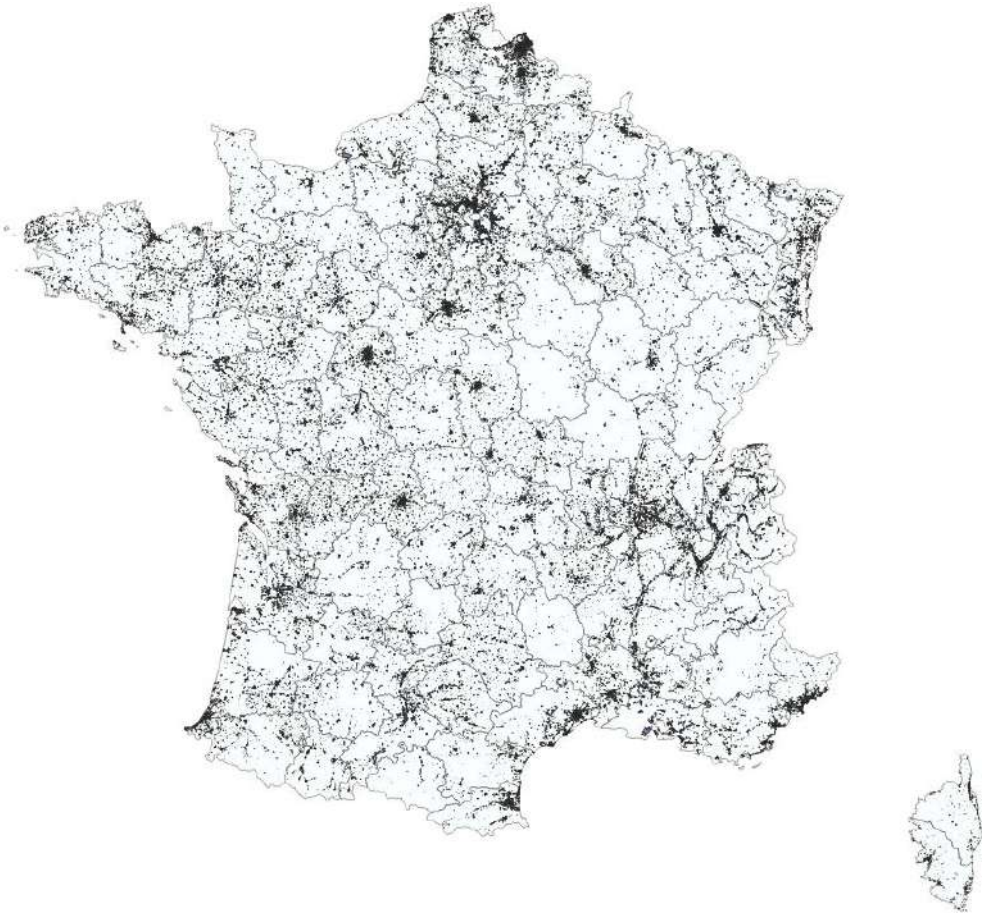


Recensement des ouvertures et fermetures d'usines Baromètre industriel de l'Etat 2023-2025

La spatialisation de la dynamique industrielle montre une tendance à s'implanter dans certains types d'espaces. En effet, près de 80% des 871 usines recensées entre 2023 et 2025 sont situées dans des « zones d'activité économique » (ZAE).

Ces outils d'urbanisme héritiers de la politique de « zoning », qui a vu apparaître à partir des années 1980 une répartition géographique entre activité industrielle, résidentielle, ou agricole à l'échelle des collectivités, ont d'abord proposé des sites préférentiels pour les activités industrielles, puis pour les activités commerciales et tertiaires ensuite. Les ZAE couvrent aujourd'hui environ 450 000 hectares en France[5]. Leur recensement à l'initiative des collectivités est rendu obligatoire depuis la loi Climat et Résilience[6]. Cet inventaire comprend la délimitation de leur périmètre géographique ainsi que de leur taux de vacance.

[5] Cerema, 2015, Zones d'activité économique en périphérie : les leviers pour la requalification - Cerema
[6] Article L.318-8-1 du code de l'urbanisme



Répartition des zones d'activités économiques en France hexagonale et en Corse

Le Cerema estime qu'il existe entre 45 000 fonciers dédiés à l'usage économique (dont des ZAE) en France. Les travaux de croisement entre le Baromètre industriel de l'Etat et les zones d'activités économiques montrent que 600 de ces ZAE avaient accueilli au moins une usine depuis 2023. 95% de ces 600 zones d'activités ont par ailleurs une vocation industrielle. La dynamique industrielle est donc localisée dans des zones avec un écosystème industriel déjà présent.

Dans un contexte de raréfaction du foncier industriel, l'identification de foncier disponible pour des implantations économiques, et industrielles en particulier, devient un enjeu de plus en plus saillant pour les collectivités.
La Banque des territoires et le Cerema anticipent une saturation du foncier prêt à accueillir une activité économique dans les prochaines années, selon une étude réalisée auprès des intercommunalités publiée en mai 2026. Selon les répondants à l'enquête, la moitié des ZAE seraient déjà saturées, et 93%

le seraient à horizon 2030. De plus, 81 % des intercommunalités interrogées annoncent refuser aujourd'hui des projets économiques faute de foncier, contre 67% en 2022. Cette saturation se combine à une réorientation de la vocation du foncier économique actuellement disponible : selon cette même étude, au cours des cinq dernières années, les communautés de communes et les communautés d'agglomération ont déclassé en moyenne respectivement 13 et 10 hectares de surfaces économiques au profit d'autres usages : logement, infrastructures ou équipements. Cette dynamique est soutenue par l'évolution de la réglementation, par exemple par la loi de simplification du droit de l'urbanisme et du logement du 26 novembre 2025, dite loi Huwart, qui a ouvert la possibilité de déroger aux documents d'urbanisme dans les zones d'activité économique pour la réalisation d'un projet de logement ou d'équipement public.
Malgré le recul du foncier à vocation économique, certaines zones d'activité économique possèdent un potentiel non-exploité de recyclage de sites abandonnés ou inutilisés. Concernant les 3 200 friches industrielles (hors friches commerciales, logistiques) recensées dans l'inventaire national Cartofriches, il est estimé que près de 1 366 de ces friches sont sans projet de réhabilitation, se situent au sein de zones d'activités selon les croisements réalisés par la DGE, et représentent un total de potentiel foncier estimé à 8 275 hectares.
Si l'ensemble de ces friches venait à être réhabilité, l'objectif fixé par le rapport sur la mobilisation du foncier industriel piloté par le préfet Rollon Mouchel-Blaisot en 2023 de 10 000 hectares de friches réhabilitées en faveur de l'industrie à l'horizon 2030 serait atteint.

Cependant, la dynamique industrielle française (2023-2025) utilise encore peu ce gisement de foncier. Parmi les 1 366 friches industrielles situées en ZAE, seulement 79 se situent dans des ZAE ayant accueilli au moins une implantation industrielle depuis 2023. Des efforts seront donc à réaliser pour accorder nos objectifs de sobriété foncière avec nos besoins en foncier industriel. L'un des outils permettant de valoriser ce gisement foncier est le dispositif des sites clés en main, avec près de 30 friches retenues sur les 55 sites recensés en 2023 et 2024 pour bénéficier d'un accompagnement encadré par le plan France 2030.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour une amélioration continue de la connaissance de la territorialisation des activités productives

- ***Accélérer et renforcer le croisement des données selon les évolutions du cadre normatif***
  En matière de données statistiques et cartographiques des activités productives existantes ou potentielles, ces dernières années la France s'est progressivement dotée d'une boîte à outil de plus en plus complète : Baromètre industriel de l'État, France foncier +, Sites clé en main, inventaire national des friches (Cartofriches), recensement en cours des ZAE par les EPCI à fiscalité propre rendu obligatoire par la loi Climat et Résilience, base de données nationale des fonciers à usage d'activité (FUSAC). Les enjeux auxquels ces outils répondent étant étroitement liés, une meilleure interopérabilité de ces bases de données faciliterait leur croisement, permettant d'orienter des stratégies locales et nationales

- ***Conforter le rôle des services déconcentrés de l'État dans le traitement de ces données en appui aux territoires dans l'élaboration de leurs stratégies économiques***
  Les compétences de « Connaissance des territoires » intégrées le cas échéant aux Directions Départementales des Territoires éclairent les collectivités comme l'État dans la définition des stratégies territoriales et nationales. Le croisement des données pourrait être déployé à cette échelle, selon les enjeux propres au territoire, mais facilité à l'échelle nationale par un Vademecum de croisement des données de territorialisation des activités productives. Le relai serait ainsi assuré tant vers la traduction opérationnelle de chaque situation (raccordements ou non aux réseaux structurants d'énergie, de transport) et comparé à l'échelle du bassin d'emploi, tout en alimentant des données nationales en mesure d'éclairer les politiques publiques.

Interview

Faire muter les ressorts du marketing territorial

Vincent Gollain, directeur études et expertise au CNER, Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation

Henri Bourjot,
DGALN
Franck Hulliard et Charlotte Pierson,
INterland
Antonin Michelet,
Créapace
Stéphanie Sonnette

La dimension productive est-elle devenue un argument de marketing territorial pour les collectivités ?

On constate effectivement une valorisation des fonctions productives dans les discours, qui s'explique parce que la nature même des activités productives a évolué. L'industrie d'aujourd'hui est basée sur le tertiaire, le software, et plus uniquement sur les machines. La production même de biens repose sur une chaîne technologique extrêmement digitalisée, pilotée par des maîtres des symboles plutôt que des maîtres de l'outil industriel. Pour attirer les entreprises, il faut donc désormais surtout attirer ces personnels, qui sont pour partie des « cols blancs ». Les critères historiques de décision des entreprises, les 6F (Foncier, Formation, Fiscalité, Financement, Facilité, Fierté), ne sont aujourd'hui plus les seuls déterminants. On a ainsi vu apparaître des facteurs sans liens avec l'entreprise elle-même, mais avec les conditions de vie de leurs salariés : qualité de vie, logement, garde d'enfants, etc. Les usines du 21e siècle sont « phygitales », hyperconnectées, en réseau. Elles sont plus compactes, proches des lieux attractifs, métropolitaines. En dehors des gigafactories dont les besoins en surface nécessitent leur installation en périphérie, les activités ont tendance à rentrer dans l'urbain, ce que leur compacité leur

permet. La montée en gamme de nos industries amène à une dichotomie dans la logique de leur organisation, et pose une question : le foncier disponible est-il au bon endroit pour répondre à ces industries à moyenne et haute valeur ajoutée ?

Quels facteurs expliquent la part non négligeable de l'industrie française pourtant implantée en zone rurale, déconnectée des métropoles ?

Effectivement, les entreprises du luxe par exemple recherchent l'hyper-ruralité et les villes moyennes, comme celles de l'agroalimentaire, opérant en cela un retour aux prémices de l'industrie, quand les manufactures en quête de main d'œuvre s'installaient dans les campagnes. Il y a donc bien toujours des entreprises qui s'implantent dans des bassins d'emploi pour y former leurs personnels, et des entreprises qui s'installent en périphérie parce qu'elles ont besoin de grandes surfaces. Mais dans les secteurs industriels plus technologiques, la plupart des usines se sont compactées et tertiarisées.

On voit bien à travers ces multiples formes d'industries qu'une politique industrielle ne peut se conjuguer qu'au pluriel. La « réindustrialisation » dont nous parlons aujourd'hui doit impérativement prendre en compte cette diversité.

Comment s'organise aujourd'hui le tissu économique en France et comment pourrait-il être mieux structuré, aux différentes échelles territoriales ?

Avec la décentralisation, la France s'est beaucoup polarisée sur des grands champions industriels qui irriguaient le tissu économique via la sous-traitance. Mais ces grands champions se sont internationalisés, tandis que le tissu intermédiaire locale de PME/PMI s'est affaibli, contrairement à ce qui s'est passé dans d'autres pays européens comme l'Italie ou l'Allemagne. L'ancrage des activités françaises sur son territoire est donc moindre que celui de ses voisins européens. Comment réparer cela aujourd'hui ? Il faut jouer sur les deux tableaux : national et local. D'une part, l'État doit être stratège sur quelques enjeux nationaux et européens pour maintenir la compétitivité ; d'autre part, il faut s'appuyer sur la ressource territoriale, les écosystèmes productifs locaux et les accompagner dans leur rayonnement. À l'échelle locale, la Région doit être chef de file, relais entre les collectivités locales et l'État sur les grandes stratégies verticales autour d'objets précis.

Accompagner les écosystèmes productifs locaux, concrètement, qu'est-ce que ça veut dire ?

Si l'économie a sa propre dynamique, la main invisible des pouvoirs publics est bien là. On peut intervenir/accompagner de deux manières : en agissant sur la structuration de l'offre comme le font les collectivités et en activant la relation avec les entreprises comme le font les agences de développement. Lorsque ces deux approches cohabitent sur un même territoire, cela produit une émulation positive entre d'une part une culture du développement économique et de la relation client très forte, et d'autre part une capacité à structurer et vendre. Mais l'accompagnement des écosystèmes productifs locaux interroge la notion de local. Pour moi, le bassin d'emploi représente l'échelle minimum de réflexion stratégique. Or celui-ci correspond rarement à la maille territoriale institutionnelle. Ainsi, les coopérations interterritoriales (entre EPCI composant un bassin d'emploi, ou entre leurs agences de développement économique) sont nécessaires à un bon accompagnement.

Un territoire peut-il réellement influer sur les implantations qu'il va accueillir ?

Le monde du développement économique a tendance à cultiver le mythe qu'un territoire est capable de développer une filière ex nihilo. En réalité, une collectivité, si elle peut effectivement orienter le développement par les infrastructures et les services qu'elle va déployer, doit s'appuyer sur des entrepreneurs locaux. La collaboration entre les acteurs publics, privés et associatif est souvent perçue en France à tort comme une forme de collusion, alors que c'est précisément elle la plus féconde, la plus bénéfique pour l'ensemble du territoire. Les acteurs gagnent à se connaître, à interagir dans un même écosystème territorial qui partage une même vision de l'avenir, dans un esprit pragmatique. Mais les façons de faire ne changent pas du jour au lendemain, nous avons besoin de petites victoires qui ont un effet démonstrateur.

Comment un territoire peut-il construire / maîtriser / faire évoluer son image auprès des acteurs économiques ?

Dans le modèle classique, le « marketing » ou encore « branding » d'un territoire repose à la fois sur une bonne connaissance des spécificités des écosystèmes locaux et sur un discours commun autour des valeurs qui animent le territoire – valeurs comprises tant sous l'angle des entreprises que des individus. Mais la notion clé, c'est l'accompagnement. Certaines collectivités identifient des « comptes-clés », autrement dit des entreprises stratégiques, leaders dans leur tissu économique, qu'elles vont

spécifiquement accompagner / soutenir, dans une logique de « parcours client ». Il s'agit là notamment de fidélisation des entreprises du territoire, dans un contexte où l'installation de nouvelles industries productives se heurte de plus en plus à des oppositions citoyennes.

Lors de cette session d'Ateliers des territoires, nous avons exploré un dispositif que nous avons appelé la « responsabilité sociétale des entreprises et des territoires » avec l'idée qu'il pourrait contribuer au ré-encastrement de la sphère économique dans les autres sphères : politiques, morales, sociales… Ce dispositif repose sur une réciprocité et une mutualisation accrue entre les entreprises et les collectivités, qui irait au-delà du deal traditionnel : des emplois contre du foncier.

Je pense effectivement qu'il faut sortir de l'exclusivité de ce lien foncier/emploi en proposant de l'accompagnement, notamment aux transitions – adaptation, atténuation. Ces nouveaux enjeux peuvent donner lieu à un nouveau type de dialogue entre entreprises et collectivités, que la responsabilité sociétale des entreprises et des territoires pourrait contribuer à faire émerger.

La question qui se pose aujourd'hui concerne la réponse aux besoins de certaines entreprises d'être proches des aménités et des infrastructures qui bénéficieront aussi à leurs salariés. Les aspirations des salariés évoluent : les jeunes ne veulent plus travailler dans des zones d'activités telles que nous les avons conçues dans les années 80 : monofonctionnelles, périphériques. La densification et la revitalisation de ces zones d'activité, y compris en maintenant leur vocation purement industrielle, sont certes importants en matière d'urbanisme, mais également pour pérenniser leur désirabilité et donc l'accès à leur bassin d'emploi. A l'inverse, la mixité a tendance à chasser les activités industrielles et logistiques plus loin, tandis que nous avons besoin de leur proximité : quand on envoie une entreprise en grande couronne, on la coupe d'une partie de son bassin d'emploi en plus d'éloigner activités et logements.

Les milliers de Zones d'Activité Économique dont nous héritons aujourd'hui représentent un potentiel considérable de transformation, tant au bénéfice de ces zones que des nouvelles entreprises qui souhaiteraient s'y installer. Serait-il pertinent d'imaginer une agence pilotant un programme national pour, à l'exemple du renouvellement urbain, assurer un « renouvellement économique » en transformant ces espaces (revitalisation, densification, mixité, etc.) ?

Je rappellerais d'abord que les ZAE dont nous héritons sont ce qu'elles sont : de faible qualité, peu denses. Le ZAN, qui permet de les réinvestir

aurait dû arriver encore plus tôt. L'approche ZAN, par la raréfaction du foncier qu'elle induit, a incité les entreprises à renouveler leur regard sur ces zones. Pour ce qui est d'une Agence Nationale du Renouvellement Économique, on pourrait effectivement accompagner tous les organismes de développement économique (SEM, EPF, etc.) sur des sujets précis et partager une ingénierie aujourd'hui dispersée. Il faut en même temps s'attacher à l'expérience vécue des individus, aux usages et au rôle majeur des aménités que propose le territoire, car l'enjeu reste de plaire aux salariés autant qu'à l'entreprise. Ces aménités sont essentielles pour la compétitivité des entreprises. Si on veut des politiques industrielles fortes, il faut des politiques publiques d'aménités fortes pour attirer des compétences.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour faire muter les ressorts du marketing territorial

- ***Asseoir les stratégies de réindustrialisations sur la complémentarité des typologies territoriales***
  Au-delà de son incitation ou sa limitation, la tertiarisation de l'industrie, compacte, numérique, employant une majorité de cadres peut être considéré comme un phénomène que l'action publique peut flécher en matière d'aménagement du territoire. La taille moyenne du foncier disponible à proximité des centralités adapté aux activités innovantes est complémentaire aux grands tènements périurbains et ruraux adaptés à la réindustrialisation centrée sur la souveraineté productive. La stratégie de réindustrialisations, qui recouvre des réalités contrastées peut s'articuler, de façon concertée depuis la diversité des territoires.

- ***Distinguer densification et mixité dans la requalification des Zones d'Activité Économique***
  Si la densification des ZAE créé de nouvelles surfaces productives en continuité de l'urbanisation, l'introduction d'une mixité fonctionnelle (logements, commerces, activités) en lieu et place des activités

productives tend à les éloigner vers des périphéries moins accessibles, tandis que leur proximité avec les bassins de main-d'œuvre et infrastructures est essentiel à leur fonctionnement. Plutôt que d'appliquer un modèle unique, il s'agit d'adapter les solutions en fonction des enjeux propres à chaque ZAE, en privilégiant la logique productive là où elle est indispensable.

- ***Inciter les coopérations, entre les EPCI, entre les échelles comme entre le public et le privé***
  Les services déconcentrés de l'État jouent un rôle pivot, entre l'administration centrale, chargée des enjeux internationaux (compétitivité, attractivité macro-économique) et les EPCI, pilotes des stratégies locales (ressources, écosystèmes productifs). À l'échelle départementale, ils sont également en mesure d'impulser des stratégies inter-EPCI, alignées sur les bassins d'emploi, plutôt que sur les découpages administratifs. En dépassant les réticences parfois associées aux partenariats public-privé, leur collaboration renforcée avec le secteur privé, inspirée des bonnes pratiques européennes, permettrait de déployer des stratégies territoriales plus efficaces.

LIVRAISON PETITS COLIS
LIVRAISON GROS COLIS

Comment territorialiser des activités dont les impacts demeurent incompressibles (pollution, risque, etc.) de façon acceptable voire enviable ?

Assurer l'intégration d'un projet dans son milieu humain

Caroline Granier
La Fabrique de l'Industrie

Suite à un exercice de recensement dans la presse des projets industriels contestés localement, on sait que certaines activités sont davantage contestées que d'autres (voir encadré). Il s'agit entre autres des activités chimiques, des usines de ciment, des exploitations de gravières. De manière plus contre-intuitive, des activités réputées « vertueuses », c'est-à-dire ayant un objectif de développement durable, peuvent également être contestées ; c'est le cas des éoliennes et des méthaniseurs.

Principaux résultats du recensement des projets industriels contestés entre 2010 et 2024

Dans l'ouvrage dirigé par Granier (2025) et intitulé « *Industrie et habitants, une équation insoluble ?* » le recensement des conflits associés aux projets industriels repose sur la constitution d'un corpus d'articles de presse quotidienne régionale extrait de la base Europresse. Ce travail s'inscrit dans la continuité des travaux de Charlier (1999), Torre *et al.* (2006) et Bourdin *et al.* (2020).

Entre 2010 et 2024, 61 projets relevant de l'industrie manufacturière ont fait l'objet de contestations, d'après ce recensement. Parmi eux, 33 % concernaient les usines d'enrobés, de ciment et d'autres minéraux non métalliques et 20 % les activités chimiques. Pour donner un ordre de grandeur, la société Trendeo répertorie sur la même période 2 733 créations de sites industriels de plus de 10 salariés. Le nombre de projets contestés s'élève à 603 lorsqu'on y ajoute les activités extractives, les activités liées au traitement des déchets et les activités énergétiques. L'implantation d'éoliennes et de méthaniseurs représente plus des deux tiers des projets contestés sur ce périmètre étendu.

L'existence de contestations à l'égard d'un projet ne signifie pas que celui-ci ne verra pas le jour, pas plus que leur absence est la preuve d'une adhésion totale de la population. Une telle adhésion s'obtient notamment par un travail réalisé en amont par les porteurs de projet. Plus généralement, ces derniers sont amenés, par la voie réglementaire ou des démarches volontaires, à réaliser un travail d'information, de concertation voire de dialogue et de co-construction à destination de la population pour favoriser l'ancrage du projet dans le territoire, aussi bien en amont que pendant sa durée de vie. Cet article vise ainsi à rendre compte des initiatives et mécanismes qui participent à la construction de cet « ancrage », terme qu'on privilégiera à celui d'acceptabilité, en référence à la formalisation par Caron-Malenfant et Conraud (2009) : « les conditions minimales à mettre en place pour qu'un projet, un programme ou une politique s'intègrent harmonieusement, à un moment donné, dans son milieu naturel et humain ».

Préparer le terrain en amont

L'enquête publique, instituée législativement au XIXe siècle afin de garantir l'intérêt général des projets d'aménagement et de légitimer les procédures d'expropriation, constitue le premier dispositif français visant à informer le public sur ces projets. L'enquête publique ne servait pas seulement à informer le public : elle permettait déjà sa participation. Cependant, dans les faits, peu de personnes y prenaient part, ce qui a conduit à sa réforme par la loi Bouchardeau de 1983, qui a notamment introduit le principe d'un registre où le public peut inscrire ses observations. Depuis 1985, le Code de l'urbanisme prévoit également une concertation avec les habitants, les associations locales et les autres personnes concernées, pour certains projets et documents d'urbanisme. Cette concertation peut prendre la forme de réunions publiques ou de forums en ligne. En outre, la loi Barnier relative au renforcement de la protection de l'environnement du 2 février 1995 crée la Commission nationale du débat public (CNDP), en charge d'organiser le débat public en amont des grands projets d'aménagement. Cette CNDP constitue en ce sens un outil de démocratie participative.

Enfin, les projets présentant un impact environnemental font l'objet d'un traitement particulier par la réglementation. Avant même la Convention internationale d'Aarhus[7] du 25 juin 1998, la France disposait déjà de plusieurs dispositifs relatifs à l'information, à la participation du public et à l'accès à la justice. Cette convention a toutefois renforcé ces droits et contribué à leur inscription dans la Charte de l'environnement de 2004, à valeur

[7] Convention sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement

constitutionnelle. Par exemple, le Code de l'environnement impose, depuis 2010, une enquête publique pour les projets soumis à évaluation environnementale, afin d'en analyser les impacts sur l'environnement. Il renforce ainsi le rôle de la participation du public comme levier pour protéger l'environnement.
Ces processus de consultation prévus par le cadre réglementaire font peser sur les porteurs de projet des délais et des coûts incompressibles, sans pour autant garantir au public une réelle capacité à influencer sur la décision finale, ni favoriser son implication effective. Dans certains cas, ils peuvent amener l'industriel à repenser son projet pour mieux l'ancrer dans son territoire d'accueil ; dans d'autres cas, ils peuvent précipiter l'échec du projet.

Cultiver le terrain en aval des projets

Afin de gérer les risques industriels, dans une optique à la fois préventive et réparatrice, des dispositifs d'information et de concertation spécifiques aux installations les plus dangereuses sont mis en place à partir des années 1970. Les « installations classées pour la protection de l'environnement » (ICPE) sont instituées par une loi de 1976 mais c'est dès 1971 qu'apparaît le premier secrétariat permanent pour la prévention des pollutions et des risques industriels (S3PI ou SPPPI), en l'occurrence pour accompagner la création de la zone industrialo-portuaire de Fos-sur-Mer - Étang de Berre. Les S3PI sont des instance locales, créées par les préfets selon une démarche volontaire ; il en existe 13 en France à ce jour. Outre l'objectif d'informer le public sur les émissions de gaz, de fumées, de poussières, de particules fines et de composés chimiques rejetées dans l'air par les installations, le S3PI de Fos visait à surveiller ces pollutions atmosphériques et à mettre en œuvre un plan de lutte contre ces pollutions.
Plus tard, en réponse à l'explosion de l'usine AZF à Toulouse en 2001, la loi du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages, ou « loi Bachelot », rend obligatoire la constitution d'un plan de prévention des risques technologiques (PPRT) pour les ICPE présentant des risques majeurs pour les populations et l'environnement. Ces plans visent à mieux maîtriser l'urbanisation autour des sites industriels à risque, en définissant des zones où les constructions nouvelles peuvent être interdites ou soumises à des prescriptions particulières. Ils permettent également la mise en œuvre de mesures foncières, telles que le droit de préemption, le renforcement des bâtiments existants ou, dans les situations les plus critiques, l'expropriation.
La loi Bachelot de 2003 ne se limite pas à instaurer les PPRT. Elle crée également les Comités locaux d'information et de concertation (CLIC), destinés à associer les acteurs locaux au suivi des risques autour des

établissements Seveso seuil haut. Ces instances de dialogue, remplacées en 2012 par les Commissions de suivi de site (CSS), visent à renforcer l'information concernant la prévention des risques et leur coût, le bilan du système de gestion de la sécurité, ou encore les incidents et accidents, ainsi qu'à sensibiliser la population à ces risques. Dans un second temps, les mécanismes de compensation, mis en œuvre lorsque la population considère subir localement les nuisances d'un site industriel sans bénéficier suffisamment de ses retombées économiques, peuvent relever d'initiatives publiques ou privées. Ils s'inscrivent plutôt dans une logique de réparation, une fois le lancement du projet entériné. Par exemple, les communes depuis lesquelles les éoliennes sont visibles dans un rayon inférieur à 12 milles marins, ainsi que les acteurs de la mer comme les comités de pêche et d'élevage marin ou les secouristes, perçoivent une taxe annuelle sur les installations de production d'électricité éolienne, payée par les exploitants des parcs éoliens. De manière volontaire, les industriels peuvent investir dans des infrastructures collectives (équipements sportifs par exemple). Dans les pays anglo-saxons et s'agissant des activités extractives en particulier, des accords de partage de bénéfices *(benefit sharing agreements)* entre les porteurs de projet et les communautés locales viennent formaliser contractuellement la logique de réparation. La décision de mettre en œuvre des mécanismes d'information, de compensation et de participation peut également provenir des acteurs industriels eux-mêmes. Relevant de la *soft law* (par opposition aux règles de droit contraignantes ou *hard law*), la norme est par exemple un outil à disposition des industriels. S'appliquant aux activités extractives, la norme internationale IRMA (*Initiative for Responsible Mining Assurance*) vise ainsi à évaluer et certifier les pratiques des sites miniers selon des critères relatifs, notamment, à la gestion des déchets miniers, la réhabilitation des sites, le respect des droits des populations locales et des travailleurs, la mise en place d'une concertation continue, ainsi que les questions liées à l'après-mine. Plus simplement, les industriels peuvent ouvrir leur site aux habitants pour une visite.

Co-construire l'avenir du territoire

L'ancrage local d'un projet dépend non seulement de sa nature propre mais aussi des spécificités du territoire d'implantation. Il arrive d'ailleurs que les mécanismes comme ceux que nous venons de décrire se révèlent insuffisants. Le défi pour les porteurs de projet est donc de proposer puis d'animer des dispositifs qui inscrivent dans le long terme la participation de la population à la construction de ceux-ci, et *in fine* de l'avenir du territoire. On parlera alors de co-construction : selon Theveniaut (2013), la co-construction d'une décision ou d'un projet acte « la reconnaissance des conditions de vie au quotidien et traduit une responsabilité partagée d'agir ».

Cela peut se traduire par des ateliers réguliers, organisés sur le long terme, et visant à élaborer des scénarios sur l'avenir industriel du territoire ou à sensibiliser les populations aux risques industriels. Cela peut également se concrétiser par des chartes d'engagement ou des pactes locaux, signés par les élus et les industriels en faveur d'un développement local autour de l'industrie. Dans tous les cas, il s'agit de dépasser une approche verticale des politiques publiques et d'instaurer un dialogue continu entre les élus, les industriels et les habitants. En particulier, le pacte local vise à structurer la coopération entre les acteurs publics et privés, à expliciter les engagements de chacun et à rendre l'action plus opérationnelle[8]. On trouve ainsi des exemples de « pacte de responsabilité territoriale » dans le territoire de Rochefort-Royan-Marenne-Oléron, labellisé Territoire d'industrie[9], ou dans la région Sud pour structurer la filière hélicoptère autour d'objectifs durables.
Une autre forme de co-construction a été expérimentée dans le territoire de Fos-sur-Mer – Étang de Berre, historiquement industriel mais dont les nouveaux projets en faveur de la décarbonation font l'objet d'un certain nombre de contestations (voir Granier, 2025). Le Laboratoire territorial industrie Fos-Berre (INLAB), créé en 2022 à l'initiative de la préfecture des Bouches-du-Rhône et du sous-préfet d'Istres, se présente ainsi comme un espace de concertation, visant à co-construire une vision partagée de l'avenir industriel du territoire. Il réunit citoyens, collectivités, industriels, associations, organisations syndicales et services de l'État, afin d'identifier les conditions de soutenabilité des projets de réindustrialisation. Trois grands objectifs ont présidé à sa création : la réalisation d'un diagnostic du territoire (atouts, faiblesses), la construction de scénarios à l'horizon 2040 et l'élaboration d'indicateurs de management de projet par les industriels, via des ateliers, des conférences et la collecte de données. C'est d'ailleurs son périmètre d'action qui a été retenu pour le débat public global « Fos Berre Provence – un avenir industriel en débat »[10] organisé par la CNDP en 2025. Ce débat public portait sur 51 projets industriels et d'infrastructures énergétiques et de transport, autour du bassin et dans les territoires avoisinants.

---

[8] Cf. les articles du présent ouvrage portant sur la RSET et la RTE

[9] Le programme Territoires d'industrie a été lancé en 2018 pour accompagner les territoires dans le développement et le maintien du tissu industriel. Dans la seconde phase du programme déployée entre 2023 et 2027, 183 bénéficient ainsi d'un accompagnement spécifique de la part de différents opérateurs de l'État dont la Banque des Territoires, Bpifrance ou encore Action Logement. Ce programme se focalise sur le recrutement et l'attractivité des métiers industriels, l'innovation, la transition écologique et énergétique et le foncier.

[10] La loi Industrie verte du 23 octobre 2023 permet la mise en œuvre d'un débat global portant sur plusieurs projets dans un territoire « délimité et homogène ». Il a été demandé par les Préfets des départements des Bouches-du-Rhône, des Alpes-de-Haute-Provence et du Gard pour informer le public sur l'ensemble des projets en cours dans la zone Fos-Étang de Berre et les impacts cumulés de ces projets sur les territoires avoisinants à la suite de concertations préalables organisées par la CNDP sur des projets individuels.

En conclusion, la volonté d'ancrer l'industrie dans les territoires n'est pas nouvelle et fait l'objet d'actions de la part des pouvoirs publics, des collectivités et même des acteurs industriels. Lorsqu'elles sont perçues comme inadaptées, survient le risque que les citoyens se mobilisent sur une base spontanée, par exemple pour produire eux-mêmes des données sur les pollutions locales s'ils contestent la légitimité des experts ou l'action des pouvoirs publics en matière sanitaire. C'est probablement pour cette raison que les dispositifs prévus nécessitent constamment d'être combinés voire renouvelés.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour assurer l'intégration des projets économiques dans leur milieu humain

- ***Privilégier le terme d'« ancrage » à celui d'acceptabilité***
  Caron-Malenfant et Conraud définissent ainsi : « les conditions minimales à mettre en place pour qu'un projet, un programme ou une politique s'intègrent harmonieusement, à un moment donné, dans son milieu naturel et humain »

- ***Initier 4 nouveaux axes de recherche :***
  Quels sont les facteurs explicatifs (sanitaires, environnementaux, paysagers, économiques, patrimoniaux, socio-culturels, etc.) et leurs influences relatives des oppositions locales aux infrastructures présentées comme durables (éoliennes, méthaniseurs, etc.) ?

  Pourquoi l'application du cadre réglementaire commun des dispositifs de consultation publique prévus par la Convention d'Aarhus engendre-t-il des disparités significatives entre États signataires, en termes de coûts, de durées et d'efficacité procédurale ?

  Dans quelle mesure les stratégies d'intégration territoriale des acteurs industriels (information, compensation, participation, etc.) constituent-elles davantage un investissement (réduction des risques juridiques, légitimité, avantage concurrentiel, ancrage social, développement local, gain calendaire, etc.) qu'un coût ?

  Des mécanismes de concertation sincères, ambitieux et adaptés aux attentes locales, peuvent-ils restaurer un sentiment d'appartenance et de fierté des populations à l'égard des industries implantées ?

30
YEARS
EURO
TUNNEL
A GETLINK COMPANY

Préfigurer une stratégie prospective à 2050 d'un territoire en transition intégrant un changement d'image

Franck Hulliard,
Charlotte Pierson
INterland

Le Grand Calais, les enjeux d'un changement d'image

Le territoire de Grand Calais Terres et Mers, de par son port et son passé dentellier, convoque l'imaginaire d'un territoire productif et industriel, traversé par les infrastructures. L'analyse de la part de l'emploi industriel nous démontre que cette image n'est que partiellement vraie : les secteurs du commerce, du transport et des services représentent 49% des emplois et celui de l'administration publique, de l'enseignement, de la santé et de l'action sociale 36%[11]. L'image du territoire tend également à évoluer au regard des multiples défis que rencontre la Communauté d'Agglomération depuis maintenant plusieurs décennies. En effet, le Calaisis pâtit d'une image dégradée, notamment depuis les années 1990 et le développement d'un point de fixation des flux migratoires clandestins du continent vers l'Angleterre : « la jungle de Calais ». La crise migratoire locale se couple à une dynamique de désindustrialisation. On dénombre une perte d'environ 1000 emplois industriels sur la dernière décennie soit l'équivalent d'1/3 de la perte totale d'emplois, ainsi que la fermeture de plusieurs sites industriels (Umicore, Tioxide, Meccano, Synthexim), dont certains représentaient des figures majeures des filières industrielles identitaires de Calais que sont la chimie, la logistique et les câbles de communication. Cette conjoncture négative a généré une paupérisation grandissante. Elle laisse par ailleurs un bassin d'emploi peu qualifié et peu mobile, ainsi qu'une multiplication de friches, polluées pour la plupart. La médiatisation locale et nationale des évènements qui dégradent cette situation (fermetures d'usines, crises

[11] Note technique relative à la consultation pour une assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de la DDTM 62 pour un Atelier des territoires de la session nationale 2023-2025

migratoires) participe à la dégradation de l'image du territoire et de son attractivité économique, sous la forme d'un cercle vicieux.

Un projet de territoire transmanche

Pour Grand Calais Terres et Mers, le défi du déficit d'attractivité s'ajoute à plusieurs autres, qui sont à la fois nationaux : la transition des activités industrielles dans le contexte de réchauffement climatique (avec un objectif de sobriété dans la consommation foncière et de ressources, et de décarbonation des processus), et locaux, notamment en lien avec les nouvelles implantations industrielles sur le territoire dunkerquois voisin qui promettent la création de 20 à 30.000 emplois. Au regard de ces enjeux qui dépassent largement la sphère strictement industrielle et la stratégie de développement de filières, l'Atelier des territoires visait à contribuer à la conception d'une stratégie d'aménagement du territoire. L'angle proposé a donc été d'adresser la question de la structuration d'une stratégie économique à travers la formulation d'une stratégie territoriale plus large. En s'inspirant du concept de « réencastrement » de l'économie au sein des sphères sociales, politiques et culturelles développé par Karl Polanyi dans son ouvrage La grande transformation publié en 1944, l'objectif a été de s'appuyer sur un positionnement géographique et stratégique qui fait la singularité du Calaisis et s'appuie sur son histoire locale : le positionnement transmanche, pour développer une stratégie de territoire qui intègre la dimension économique dans tous ses aspects (habitat, mobilité, environnement…). Afin de partager la notion de territoire transmanche, plusieurs acteurs du développement économique ont été sondés sur la manière dont ils promeuvent le territoire à l'extérieur :

- Pour Nord France Invest (agence de promotion économique des Hauts-de-France), la localisation géographique stratégique et le réseau d'infrastructures de transport de la région en font ses deux premiers leviers d'attractivité économique. Cette position « multi-frontalière » et la possibilité du croisement de multiples flux grâce à la présence de tous les modes de transport, font des Hauts-de-France « un territoire stratégique pour une entreprise cherchant à se développer sur le marché français et européen »[12]. La présence d'un bassin d'emploi large, formé, et d'une offre foncière et immobilière riche et abordable figurent également parmi les atouts majeurs du territoire.
- Pour Calais Promotion (agence de développement économique de Calais et sa région), l'accessibilité du Calaisis reste aussi son principal

[12] « 7 raisons d'investir en Hauts-de-France », URL : https://www.nordfranceinvest.fr/investir-en-hauts-de-france/, consulté le 06/06/2026

levier d'attractivité. L'agence met en avant la proximité de Calais aux marchés britanniques et européens, rendue possible par des infrastructures efficaces (tunnel, port, autoroutes, réseau ferré) ainsi que sa proximité aux autres villes de la Côte d'Opale : Boulogne-sur-Mer et Dunkerque. Elle met également en avant le profil de « hub logistique » de Calais en rappelant que le territoire absorbe la majorité des flux entre l'Angleterre et l'Europe continentale, soit 52% des échanges[13]. La qualité de vie sur le territoire apparaît également comme un levier d'attractivité pour Calais Promotion, qui met l'accent sur la destination touristique et balnéaire et sur l'offre culturelle du territoire.

- La Communauté d'Agglomération Grand Calais Terres et Mers appuie quant à elle principalement sa stratégie d'attractivité économique sur la desserte tous modes du territoire et le levier logistique, et sa qualité de vie au quotidien qui repose principalement sur son patrimoine culturel et naturel : « [Le] territoire dispose de tous les atouts nécessaires à son développement :
  - très bien desservi par des infrastructures majeures qui en font donc un hub logistique à échelle européenne
  - bénéficie d'un cadre de vie de qualité par la présence d'espaces naturels préservés. »[14]

- Pour les acteurs économiques du territoire rencontrés lors des ateliers, au-delà de l'attachement personnel et historique qu'ils peuvent avoir au Calaisis, c'est également l'infrastructure du territoire et son « capital humain » (qualité et disponibilité du bassin d'emploi, nature des relations entre acteurs publics et privés du réseau économique local) qui ont pu motiver leur choix d'implantation.

Lors de l'Atelier des territoires, la notion d'attractivité du territoire a été abordée de façon élargie : les enjeux des acteurs économiques du territoire dépassent souvent la sphère stricte de l'économie et les thématiques de l'offre d'habitat, de l'accès à la mobilité, de la qualité paysagère ont émergé à maintes reprises au cours des discussions. C'est dans ce contexte que le travail mené depuis 2024 autour de la nouvelle marque de territoire[15] « Calais XXL » (issue de la fusion de l'office du tourisme du Calaisis et de la SPL Grand Calais tourisme et culture) est apparu comme une dynamique sur laquelle

[13] « S'implanter à Calais », URL : https://calaispromotion.com/fr/choisir-le-calaisis/, consulté le 06/06/2026

[14] « Stratégie économique », URL : https://www.grandcalais.fr/mon-territoire-en-action/developpement-economique-et-attractivite/strategie-economique, consulté le 06/06/2026

[15] Une marque de territoire est définie, dans une démarche de marketing territorial, comme une « démarche collective de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics » (Mercator 2013).

« accrocher » la définition d'une stratégie économique, toujours dans cette optique de « réencastrement ». En effet, avec « Calais XXL », la collectivité œuvre à une refonte importante de l'image du territoire s'appuyant notamment sur la mise en valeur de ses qualités paysagères, son accessibilité tous modes et ses machines vivantes que sont le Dragon de Calais et le Varan de voyage créés et animés par la Compagnie du Dragon. En renouvelant l'image du territoire à partir de vecteurs culturels et touristiques, « Calais XXL » participe à une stratégie plus large d'attractivité territoriale qui bénéficie aux acteurs économiques locaux qui peinent parfois à attirer ou maintenir une main d'œuvre qualifiée sur leur territoire. La structure « Calais XXL » offre un potentiel croisement des approches thématiques (économie, tourisme, culture) pour mettre en œuvre concrètement un « réencastrement ».

Des liens historiques et culturels mais peu de coopérations économiques

Cinq ans après le retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne, la fermeture du terminal Eurostar à la gare Calais-Fréthun et la crise sanitaire Covid-19, il a semblé pertinent de requestionner la nature des relations transfrontalières : la localisation du Calaisis est-t-elle toujours un levier de positionnement stratégique ?

En cela, les ateliers ont permis de mettre au jour un fonds important de ressources (documentaires, photographiques, scientifiques, vivantes…) concernant l'histoire du transmanche sur le Calaisis, aujourd'hui peu mises en valeur et disséminées. Ils ont également montré que ce lien se matérialise à travers le tunnel et le port, mais aussi d'autres lieux tels que Thomé de Gamond (bâtiment vacant construit sur un ancien bunker, dont le sous-sol abrite des restes d'éléments muséographiques liés au transmanche et au tunnel, avec un restaurant à l'étage). Cette position transmanche se traduit également par un effort mené autour du bilinguisme (accompagnement des professionnels du tourisme, traversée offerte par Eurotunnel à tous les écoliers du Calaisis). Le « Geopark Transmanche », projet de candidature au label « Geopark mondial UNESCO » porté par le Parc naturel régional des Caps et Marais d'Opale et les Kent Downs illustre également un exemple de coopération transmanche visant à mettre en valeur les liens historiques, environnementaux et paysagers entre le Pas-de-Calais et le Kent. Malgré l'évidence d'une proximité, la performance d'infrastructures lourdes et connectées et plusieurs initiatives de mise en valeur des liens de part et d'autre de la Manche, l'atelier complémentaire « Coopérations transmanche » réalisé dans le cadre de l'Atelier des territoires a démontré un manque de projets de coopérations et de stratégie commune sur le plan du développement et de l'attractivité économique. De part et d'autre de la Manche, les territoires semblent être les réceptacles d'un flux de personnes

et de marchandises remarquable mais qui ne génère pas de retombées directes (en termes d'emplois, d'économie, de tourisme) à la hauteur des échanges réalisés. Pour tenter de répondre à ce déficit de coopérations économiques transfrontalières pourtant perçues positivement du côté français comme britannique, plusieurs actions ont été proposées dans la feuille de route formulée en fin de démarche (listées dans la suite de l'article). Là encore, le constat a été fait que si l'élaboration de coopérations qui relèvent purement de la sphère économique semble complexe à impulser (notamment dans le contexte du Brexit), le sujet de l'image du territoire et de l'affirmation de son caractère transmanche peut être un levier de coopération pouvant mobiliser et bénéficier à la sphère économique.
On notera également que comme partout ailleurs, la question de l'image de ce territoire « en frontière » peut être ambivalente : à la fois « territoire limite » (jungle, brexit, fermeture des connexions ferrées locales, etc.) et un « territoire ouvert » (franchissement logistique, géopark, entité naturelle transmanche, etc.). Tout l'enjeu, en renforçant le caractère transmanche du Calaisis (dans son image mais aussi à travers des coopérations renforcées), est de mettre en exergue une histoire et une géographie partagées et un rôle de « porte » à l'échelle nationale, voire européenne.
À partir de ce constat, le programme d'actions issu des ateliers a proposé six chantiers communs aux thématiques transversales pour le Calaisis, visant à imbriquer une stratégie économique qui réponde aux défis du territoire au sein d'une stratégie territoriale plus large.

L'atelier pour définir une stratégie productive transfrontalière

Le premier chantier intitulé « Le changement d'image et le positionnement lié au transmanche » vise à poser les bases de cette stratégie et s'inscrit comme un préalable au regain d'attractivité du territoire, dans la lignée de la dynamique lancée par Calais XXL. Ce chantier a été décliné en huit actions opérationnelles :

- Élaborer une campagne de communication à destination des acteurs économiques exogènes au territoire en s'appuyant sur les réussites et les industriels du territoire, couplée avec une exposition au Logis du Major, bâtiment de l'ancien poste de commandement du Fort Risban de Calais, rénové et ouvert au public en 2025.
- Consolider l'image de territoire transmanche à travers des actions de recherche historique, technique, scientifique, culturelle.
- Monter un groupe de compétences pluriel afin de centraliser et développer les actions transmanche à travers plusieurs thématiques (éducation, tourisme, culture, mobilité, économie). S'appuyer sur ce groupe pour consolider et rassembler les ressources documentaires disséminées.

TROIS CHAMPS D'EXPLORATION

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ET IDENTITÉ DE L'OFFRE ÉCONOMIQUE TERRITORIALE

CAPACITÉ DU TERRITOIRE À ACCUEILLIR LES ENTREPRISES

RESSOURCES DE L'ÉCOSYSTÈME TERRITORIAL

SIX CHANTIERS COMMUNS

1. **Le changement d'image et le positionnement**
   → *Action clé*
2. **La captation du flux de transit et ses retombées**
   → *Action clé*
3. **Le cadre de vie et les paysages productifs**
   → *Action clé*
4. **La politique de l'habitat et le parcours résidentiel**
   → *Action clé*
5. **L'offre immobilière et foncière pour les entreprises**
   → *Action clé*
6. **Les ressources productives et décarbonnées (eau, énergie)**
   → *Action clé*

TROIS SECTEURS À ENJEUX

LA FRICHE BRAMPTON
→ *plan d'actions*

LA Z.I. DES DUNES
→ *plan d'actions*

THOMÉ DE GAMOND
→ *plan d'actions*

PRÉFIGURER UNE STRATÉGIE PROSPECTIVE À 2050

- Poursuivre les travaux pour un territoire bilingue en accompagnant les scolaires, les professionnels, les citoyens dans leur apprentissage de la langue anglaise (déploiement des ateliers déjà existants).
- Mobiliser les acteurs de la mobilité de part et d'autre de la Manche pour la réouverture des arrêts ferroviaires au niveau de Fréthun et Ashford.
- Développer l'intermodalité train - bateau - vélo en s'appuyant sur les transports en communs du Calaisis.
- Développer une offre d'accueil d'entreprises au niveau de la gare de Fréthun (dans la perspective d'une réouverture de l'arrêt transmanche).
- Développer un livret d'accueil « Relations franco-britanniques » à destination des acteurs économiques britanniques et des acteurs économiques français souhaitant développer leur réseau outre-manche.

L'Atelier des territoires de Grand Calais Terres et Mers a ainsi permis de mettre en exergue le rôle des stratégies économiques dans le projet de territoire, en particulier dans le cas d'une région dont l'image aujourd'hui dégradée est intimement liée à son histoire productive. L'objectif d'un projet de territoire transmanche a été de réorienter l'image et l'attractivité du territoire autour d'un élément géographique fort : la situation transmanche, une évidence pour tous les acteurs en termes de flux de passage, mais un potentiel de mise en valeur à mobiliser pour ce qu'il symbolise en termes d'ouverture sur l'Europe, de savoir-faire et ingénierie, et de culture partagée.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour accompagner le changement d'image de territoires productifs en transitions

- ***Concevoir sa marque de territoire en assurant une continuité entre cible résidentielle et cible industrielle***
  La promotion d'une qualité de vie reconnue (cadre environnemental et paysages préservés, services, dynamisme culturel), ainsi que les stratégies de promotion du patrimoine et de l'innovation sociale attirent les talents autant que les ménages. Afin de renforcer l'image d'un écosystème favorable aux entreprises, séduisante pour les investisseurs, la marque de territoire, souvent conçue à l'attention de ses habitants actuels et futurs peut l'être également à destination des filières économiques et leurs salariés.

- ***Utiliser la notion de réencastrement de la sphère économique dans le territoire parmi les boussoles de l'action publique***
  Les projets, plans et programmes œuvrent-ils à ce « réencastement » (K. Polanyi), désignant le processus par lequel l'économie locale est réintégrée dans les structures sociales, politiques et culturelles du territoire ? Cette dimension des activités productives pourrait intégrer le panel d'indicateurs à disposition des collectivités et de l'État local pour y ajuster l'action publique.

La mise en valeur des territoires productifs par l'image

Retour d'expérience sur le Labo photographique de l'Atelier des territoires

Florian Muzard
CGDD

Clémence Pagès
ENS Lyon

> *« Le photographe est (…) tour à tour, chercheur dans un paysage-laboratoire, arpenteur recensant les mutations du paysage en territoire, auteur qui imprime son style aux lieux et enfin architecte, à même de donner une vision autre de son pays. »*[16].

L'implantation des activités productives notamment industrielles est un sujet d'aménagement et de développement économique aux multiples facettes, un objet à la fois d'ambitions (réindustrialisation, relocalisation, compétitivité…), constitutif d'un actif local (emplois, compétences, patrimoine…), mais aussi un champ de contestations (risques, nuisances, conflits d'usage…) ou encore de résistances (face à une menace de fermeture de site par exemple). Aujourd'hui réinterrogée dans ses fondements par la transition écologique, l'industrie donne lieu à des injonctions radicales à être plus propre, plus sobre, plus responsable, intégrée sur le plan paysager, etc. Exigences qui impliquent qu'elle se réinvente mais aussi qu'elle soit mieux perçue et saisie, ce qui donne tout son sens à un projet photographique consacré aux territoires productifs.
Ce constat fait directement écho à la journée nationale « Villes et territoires durables » du 12 décembre 2023[17], organisée par le Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, en partenariat avec le Ministère de la Culture, qui a mis en avant l'importance des arts comme moyens d'acculturation à l'aménagement et d'accélération de la transition écologique. Dans la continuité, la DGALN a lancé des travaux consacrés aux

[16] Paysages français. Une aventure photographique (1984-2017) — Dossier de presse BnF, Raphaële Bertho & Héloïse Conésa, 2017
[17] https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/ville-durable

représentations photographiques dans le cadre des démarches ÉcoQuartier et Atelier des territoires. Le diagnostic faisait état d'un déficit qualitatif dans la production visuelle de l'aménagement et du potentiel que recelait la photographie pour ouvrir de nouvelles voies en termes de réflexivité, pédagogie, médiation, prospective, etc. C'est fort de ce constat qu'a été créé le Labo photographique intégré à la session nationale de l'Atelier « Aménager des territoires productifs, sobres et créateurs de valeurs ».

Activer le levier culturel pour faire transition

Si la photographie a trouvé aussi spontanément sa place dans le dispositif, c'est avant tout parce que chaque site, avec les spécificités qui lui sont propres, aspirait à ce que soit conduite une réflexion contextualisée sur l'image que renvoient les activités productives. Parmi les questionnements associés, nous avons relevé : quelles représentations donner des activités économiques au prisme de la sobriété foncière ? Quelles visions peuvent rendre compte d'un développement local respectueux des transitions ? Comment renforcer l'attractivité et l'attachement aux bassins de vie et d'emplois au-delà des procédés du *marketing* territorial ? De la production économique peut-il découler une création de valeur nouvelle pour le territoire ?

Le Labo photographique s'est monté — à l'échelle des territoires investigués — dans le prolongement de travaux qui ont fait date pour documenter les angles morts de nos paysages et poser des questions d'aménagement avec une acuité renouvelée. En premier lieu, il s'est inscrit dans les traces de la Mission photographique de la DATAR (1989-1994)[18], commande légendaire adressée à 29 photographes chargés de traduire leur expérience personnelle du territoire transformé au lendemain des Trente Glorieuses, incluant des sites industriels, des périphéries urbaines ou des zones commerciales, traversés d'infrastructures de tout type. Il tire parti d'expériences plus récentes comme celle de France(s) territoire liquide (2010–2014)[19] qui a vu un collectif indépendant capter la fluidité de nos modes de vie contemporains : métropolisation, hybridation, mobilités, effacement des frontières, etc. Autre source d'inspiration, l'Atlas des régions naturelles d'Éric Tabuchi et Nelly Monnier (depuis 2017)[20], qui dresse une encyclopédie photographique de la France, organisée non selon les découpages administratifs mais les régions naturelles où l'industrie apparaît comme une dimension parmi d'autres du bâti et du paysage ordinaire de la France.

---

[18] https://missionphotodatar.anct.gouv.fr/ressources

[19] https://expositions.bnf.fr/paysages-francais/l-etre-au-paysage.php#intro

[20] https://www.archive-arn.fr/

Posture de projet, production et usage des images

Le Labo photographique coordonné par la DGALN a fait appel à quatre agents de la Direction de la communication (DICOM) du pôle ministériel, et leur a proposé de travailler aux côtés des DDT(M) et des équipes pluridisciplinaires sur les six sites de la session nationale. Le choix des terrains a été laissé à l'appréciation des photographes et photojournalistes[21], en fonction de l'intérêt qu'ils manifestaient pour les lieux, les thématiques abordées et du temps contraint dont ils disposaient pour partir en mission. La compréhension des problématiques des ateliers a été grandement facilitée par le fait qu'Arnaud Bouissou, Ivan Guilbert, Manuel Bouquet et Damien Valente avaient déjà mené des projets professionnels ou personnels témoignant d'une réelle imprégnation territoriale et des problématiques de la durabilité, notamment à travers une implication dans le cadre du Programme POPSU territoires[22].

Il s'est cependant agi d'inventer un mode de collaboration *ad hoc* entre spécialistes de l'aménagement et de l'image, pour dynamiser le mode projet propre à l'Atelier. De manière pragmatique, en interaction avec les équipes nationales et locales — partage de documentation, participation à des réunions préparatoires, COPIL, rendez-vous de capitalisation, etc. —, les photographes sont intervenus sur les sites selon des modalités variées : en immersion collective ou en solo, quelquefois en revenant sur place post-atelier pour photographier des secteurs non couverts ; via des contributions *in vivo*, par exemple dans des séquences d'animation recourant au photolangage ; à travers des expositions organisées lors des séminaires de restitution ; comme matériaux d'analyse et de démonstration intégrés aux livrables, etc. Dans les ateliers, les quatre photographes ont été des experts de la visualisation – non de simples illustrateurs – en relation plus ou moins longue (de quelques jours à plusieurs semaines) avec les urbanistes, architectes, paysagistes, économistes, géographes et sociologues. Le travail a abouti à la constitution d'un corpus de plus de 3 000 images, désormais en accès libre sur la plateforme Terra[23]. Une sélection illustre le présent ouvrage, la partie immergée a nourri la réflexion des acteurs des ateliers comme matériaux de travail en complément des cartes, esquisses, éléments d'analyses, de projection et de médiation conçus par les équipes d'urbanistes.

---

[21] Les photographies prises sur le territoire des Coëvrons et du Pays lédonien ont été réalisées par Arnaud Bouissou ; celles consacrées aux Rives du Rhône et au Grand Angoulême, par Ivan Guilbert ; celles dans le Pays de Gévaudan Lozère, par Manuel Bouquet ; et celles sur Grand Calais Terres et Mers, par Damien Valente.

[22] https://popsu.archi.fr/programme/mission-photographique

[23] https://terra.developpement-durable.gouv.fr/

Ce que les photographies donnent à voir

Les photographies documentent de multiples dimensions et situations de l'activité productive ordinaire. Elles témoignent de cas où se mêlent héritage industriel et empreinte contemporaine : anciennes usines côtoyant des champs de panneaux photovoltaïques, pavillons périurbains tangentant des zones d'activités, forêts cernant de grandes emprises logistiques, etc. La typologie qui a été construite, nécessairement incomplète du fait même que les 6 sites ne sont pas représentatifs de l'ensemble des paysages productifs *made in France,* laisse de côté les centres de données, les *gigafactories* et autres industries 4.0 comme les recompositions sociotechniques des espaces agricoles. Mais elles captent les traces de la dés- et de la ré-industrialisation, du dynamisme entrepreneurial, de territoires actifs et habités où les ressources naturelles sont partout en tension. Leurs divers agencements forment des paysages d'autant plus essentiels qu'ils ne sont pas ceux de la consommation touristique mais ceux qui structurent la vie du domicile au travail de nombreux Français que l'on n'aborde que rarement en termes d'esthétique.

Aux Coëvrons, à l'importante série de paysages façonnés par 3 000 emplois industriels, Arnaud Bouissou a ajouté une « série opérationnelle » en appui de la feuille de route de l'atelier et de son axe promouvant l'excellence manufacturière. Des panneaux réalisés à plusieurs mains – avec la communauté de communes, la DDT, l'agence Belvédère et lui-même – ont associé des photographies d'employés et de chefs d'entreprise, des lieux et des process industriels ainsi que des témoignages éclairant les parcours de vie et les carrières de celles et ceux qui habitent ou travaillent dans le territoire.

Portrait de Magali Rouland, conductrice de machine chez Saica Pack

Portrait de Rodolphe Gruau, opérateur sur commande numérique à la Métallerie de la Mayenne

Dans les Rives du Rhône, Ivan Guilbert a arpenté les zones d'activités et les territoires qui font lien en Isère et en Ardèche. Là-encore, ses images ont nourri la feuille de route de l'atelier en portant une attention particulière à la pression foncière sur les sols, à l'intensification des usages dans les espaces monofonctionnels ou encore à la valeur des lieux productifs respectueux de leur histoire et géographie. Sa contribution donne une incarnation aux projets d'aménagement économique et à la réinitialisation du récit de la ZIP Inspira avec l'ambition de mieux faire connaître le monde économique aux habitants et qu'il soit tenu compte tout autant de leurs aspirations.

En Lozère, les photographies de Manuel Bouquet donnent un aperçu de la diversité méconnue des activités et des localisations économiques sur le vaste territoire du PETR : agriculture, sylviculture, artisanat, ESAT, EHPAD, petits commerces, industrie, EnR, BTP, etc. en centres-villes, villages, pépinières, ZAE, bâtiments réhabilités, quartiers de gare, entrées de ville, etc. À Grand Calais Terres et Mers, 40 ans après la mission photographique Transmanche[24], Damien Valente a quadrillé le territoire marqué par les mobilités (Eurotunnel, terminaux portuaires, dispositifs de gestion des flux migratoires) et la transition où les friches côtoient les bases d'un redéveloppement économique, à deux pas des grands paysages des caps et marais d'Opale.

Dans le Pays lédonien, un remarquable travail a été mené par l'agence INterland à partir des photographies au sol et par drone d'Arnaud Bouissou. L'atlas qui en résulte fait l'inventaire, par trois registres — photographique, cartographique et statistique — de douze sites figurant la typologie des situations productives dans le territoire jurassien. Complété de textes sur les engagements de transition des entrepreneurs, cet outil offre au PETR une vision analytique et incarnée du territoire, particulièrement innovante.

Pour piloter ce projet de Labo photographique, la DGALN s'est appuyée sur les talents de Julia Golovanoff, paysagiste-conseil de l'État, dont l'expertise a été précieuse pour trouver un « langage commun » entre urbanistes et photographes. Le statut de l'image varie en effet d'une profession à l'autre : pour les urbanistes, la photographie est un outil opérationnel qui documente et analyse, complétant cartes et données techniques par une représentation incarnée du territoire. Émeline Bailly, chercheuse au CSTB exprime qu'il en va autrement pour les photographes : « On a besoin de photographes qui posent un regard singulier, qui déforment l'image de nos territoires, qui en

[24] https://www.crp.photo/page-collection/

révèlent les zones d'ombre et les imaginaires sous-jacents à même de dessiner d'autres horizons de sens ».

Les photographes ont assurément apporté un supplément d'âme aux ateliers. Ils ont contribué à la transformation des regards, donnant à voir des paysages productifs souvent mal aimés et contribuant à la réflexion sur la création de valeurs dans les territoires.

Si la carence de représentation de réalités atteignables et désirables concourt à la difficulté d'appropriation de la transition écologique, c'est particulièrement vrai pour les territoires productifs. Or, les avancées des sciences sociales montrent que la photographie possède une capacité spécifique à rendre tangible, à donner forme en constituant une expérience sensible et réflexive. Nul doute qu'elle a la capacité de créer de l'intelligence et de la valeur territoriales. À travers le Labo, l'Atelier des territoires a réussi la greffe d'une pratique qui nous paraît porteuse pour un aménagement en transitions.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour mettre en valeur les territoires productifs par l'image

- ***Recourir aux arts visuels pour révéler les territoires productifs dans les représentations sociales***
  Un usage étendu de la photographie, du cinéma, des arts numériques, peut mettre en exergue la dimension humaine, esthétique et symbolique des territoires productifs, souvent perçus comme fonctionnels ou périphériques dans l'imaginaire collectif. Séries documentaires, expositions in situ ou projets participatifs, sont à même de transformer les représentations sociales en mettant en lumière les savoir-faire, les paysages invisibles et les enjeux écologiques liés à ces espaces, et de susciter à la fois fierté locale et prise de conscience.

- ***Croiser pratiques de l'urbanisme et de la photographie dans les territoires productifs***
  Si l'association des habitants enrichit largement la conception des projets urbains mixtes, leur mobilisation est souvent plus difficile dans la programmation des projets économiques. Une démarche documentaire, artistique ou participative, fondée sur l'image, support universel et accessible, peut combler ce déficit. Depuis la planification jusqu'à la conception des espaces productifs, l'association des parties prenantes par la médiation de l'image peut renforcer significativement l'ancrage des projets économiques et leur adéquation avec les besoins et aspirations des acteurs territoriaux.

GROUPE SNPE

Antoine

DARTY
GEMO
SOLDES

II

METABOLISME

PRODUCTIF DES TERRITOIRES

Un modèle métabolique du territoire : du Canevas Métabolique Territorial au récit et à la feuille de route

Diagnostiquer, raconter et transformer les projets d'aménagement à l'échelle d'un territoire

Eddie Soulier
Université de Technologie de Troyes

Florie Bugeaud-Remond
Beewö

Tenir la promesse du modèle intégrateur

Le premier article de cette série a posé un diagnostic et ouvert un chantier. Le diagnostic : la notion de production subit aujourd'hui une double pression qui en dissout les contours. Par la droite de l'échiquier théorique, la tradition marginaliste efface la frontière entre activités productives et improductives, jusqu'à diluer la production dans tout échange marchand. Par la gauche, un courant anti-productiviste soutient que l'acte même de produire — et l'idéologie du Progrès industriel, marxisme compris — est aliénant, et passe à côté de la véritable émancipation humaine (le désir, la fête, le refus du travail) ; les penseurs contemporains du vivant prolongent cette intuition en envisageant une vie qui ne se définirait plus par la production (Bidet, 2023). Entre ces deux feux, l'article 1 a proposé de recentrer l'analyse sur l'activité comme unité pertinente, puis a passé en revue les modèles économiques territoriaux et leurs tensions structurelles — gouvernance, équilibre public-privé, triptyque marché–État–communs, articulation économie / environnement / espace.

Il s'achevait sur une promesse : celle d'un cadre intégrateur capable de tenir ensemble ces trois dimensions, désigné au seul niveau des principes — le métabolisme territorial. Le présent article tient cette promesse. Il expose le modèle, l'outil qui en découle — le Canevas Métabolique Territorial (CMT) — , la démarche d'analyse qui l'anime, et la manière dont il se prolonge en récit puis en feuille de route. Il en discute enfin, sans complaisance, les limites.

1. Du Business Model Canvas au métabolisme territorial

Pour outiller les équipes-projet, un réflexe naturel consiste à mobiliser le Business Model Canvas (BMC) d'Osterwalder et Pigneur, et sa variante orientée durabilité, le Sustainability Business Model Canvas (SBMC). Ces canevas ont l'immense mérite de rendre visible, sur une seule page, l'architecture d'un modèle économique. Mais ils ont été conçus pour une entreprise, non pour un territoire — et ce déplacement n'est pas anodin.

Trois limites se conjuguent. D'abord, le BMC repose sur une représentation faite d'entités statiques : il décrit des blocs-entités (segments de clientèle, partenaires, ressources) plutôt que des flux et des processus. Or la durabilité et l'économie circulaire appellent, à l'inverse, une lecture par les flux — matières, énergie, valeur, externalités — et par leurs boucles. Ensuite, le canevas est centré sur la proposition de valeur faite à un client ; à l'échelle d'un territoire, la « valeur » est plurielle, partagée entre acteurs publics, privés et communautaires, et ne se laisse pas réduire à une transaction. Enfin, le BMC ignore l'espace : il ne dit rien des ressources patrimoniales, des milieux, ni des interdépendances entre territoires voisins.

Cette difficulté renvoie au cœur conceptuel de l'article précédent : production, création de valeur et sobriété sont des notions peu consensuelles. Si l'INSEE définit la production comme une activité combinant travail, capital, biens et services sous le contrôle d'une unité institutionnelle, Mazzucato rappelle que la frontière entre productif et improductif relève largement de conventions et de choix politiques, et distingue surtout la création de valeur — contribution au bien-être collectif et à la résilience des systèmes — de son extraction. Un outil territorial doit donc permettre de questionner cette valeur, pas seulement de la déclarer.

D'où la proposition : substituer au canevas d'entreprise un canevas plus territorial, dynamique et résilient, adossé à une métaphore féconde — le métabolisme. Un territoire y est lu comme un organisme qui capte des ressources et des intrants, les transforme par ses activités, produit des extrants et des externalités, échange avec l'extérieur, et se régule par des boucles de rétroaction. C'est ce modèle que la section suivante détaille.

Le tableau ci-dessous résume ce déplacement : le canevas territorial ne renie pas le BMC, il le réoriente — de l'entité vers le flux, de la valeur-client vers la valeur partagée, de l'a-spatialité vers l'ancrage.

Logique d'entreprise (BMC / SBMC)	Logique territoriale (canevas métabolique)
Proposition de valeur adressée à un segment de clientèle	Proposition de valeur productive et sobre, évaluée à l'aune du bien commun territorial (bloc 8)
Ressources, activités et partenaires clés, décrits comme des entités	Métabolisme : ressources, intrants, activité-pivot, extrants reliés par des flux et des boucles (blocs 1–4)
Structure de coûts / flux de revenus	Externalités positives et négatives, puis rétroactions régulatrices (blocs 5 et 7)
Dimension spatiale absente	Type de territoire, leviers territoriaux et interactions inter-territoriales (blocs 6, 9, 10)

Tableau 1. Du canevas d'entreprise au canevas territorial : ce que le nouvel outil retient et transforme.

En bref
Les canevas d'affaires (BMC, SBMC) décrivent des entités statiques au service d'une valeur-client. Un territoire exige une lecture par les flux, une valeur plurielle (public / privé / communs) et une prise en compte explicite de l'espace et des milieux. Le métabolisme territorial fournit cette grammaire.

2. Le Canevas Métabolique Territorial : architecture du modèle

2.1 Un métabolisme circulaire : l'activité au pivot

Le modèle repose sur un schéma circulaire dont l'activité constitue le pivot. Autour d'elle s'organisent six familles d'éléments : les ressources ou capacités territoriales mobilisées (ressources naturelles, compétences, infrastructures, ressources financières, patrimoine) ; les intrants — internes ou importés — nécessaires aux activités ; les extrants ou produits, tangibles ou immatériels, destinés ou non au territoire ; les externalités positives ou négatives qu'ils engendrent, à l'échelle locale ou plus large ; les interactions et flux avec d'autres territoires ou activités ; et les boucles de rétroaction qui améliorent la circularité, la productivité et la sobriété du système (nouveaux modèles économiques, gouvernance et coopération, régulation, nouvelles fonctions, nouveaux indicateurs).

La logique est résolument circulaire : un « chemin haut » correspond à la production (Ressources → Activités → Produits), un « chemin bas » à l'impact et aux retours (Externalités → Rétroactions → Intrants). Ce qui se passe en sortie revient ainsi modifier la base du système. Le tout est encapsulé dans le territoire — vu comme un contenant — lui-même inséré dans un environnement externe avec lequel il échange.

La notion de métabolisme territorial n'est pas nouvelle : elle est aujourd'hui portée, en France, par les travaux de Sabine Barles (Grand Prix de l'urbanisme 2025), qui en ont fait un cadre reconnu d'analyse des flux de matières et d'énergie à l'échelle des villes et des territoires. Le canevas s'inscrit dans cette filiation, mais en mobilise le principe autrement : non comme une comptabilité quantitative des flux, mais comme une grammaire qualitative et stratégique de conception — complémentaire de l'approche quantitative, vers laquelle l'outil radar évoqué en perspective pourrait faire le pont.

2.2 Le canevas opérationnel : deux zones, dix blocs

Traduit en outil de travail, ce métabolisme devient un canevas que nous nommons, pour en faciliter l'appropriation, le Canevas Métabolique Territorial (CMT) — désigné dans sa forme académique par l'acronyme SSTDC (systemic, sustainable and territorial dynamic canvas). Il s'organise en deux zones — le sous-système territorial et son environnement externe — et dix blocs reliés par des interactions. Chaque bloc est porté par une ou deux questions qui invitent les utilisateurs à interroger non seulement son contenu, mais les dynamiques circulaires du système.

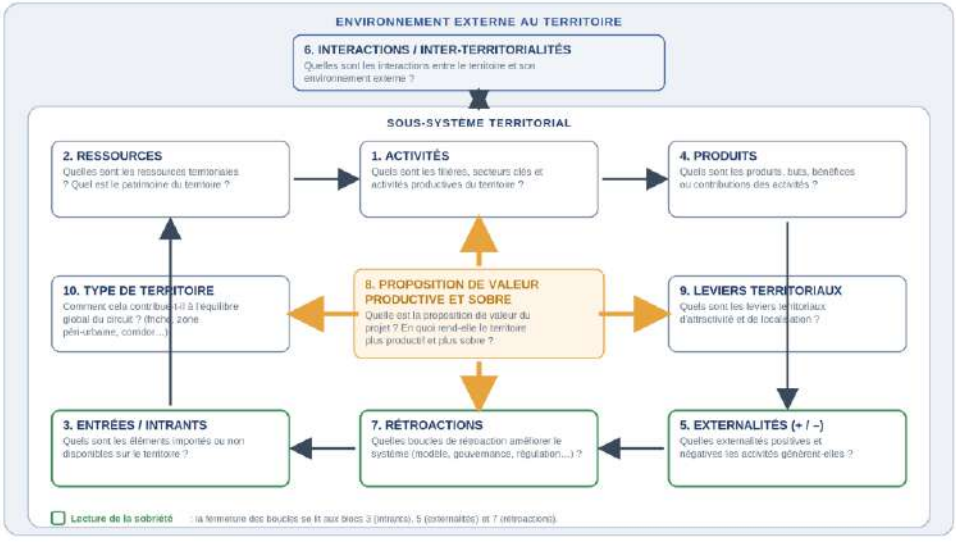


Figure 1. Le Canevas Métabolique Territorial (CMT) : deux zones, dix blocs et leurs questions directrices ; le repère « lecture de la sobriété » signale les blocs 3, 5 et 7 (forme académique : SSTDC ; d'après Bugeaud-Rémond & Soulier, 2025).

Les sept premiers blocs décrivent le métabolisme existant : (1) Activités, (2) Ressources, (3) Entrées / intrants, (4) Produits, (5) Externalités (+/–), (6) Interactions / inter-territorialités — seul bloc situé à la frontière, dans l'environnement externe — et (7) Rétroactions. Les trois derniers caractérisent le projet et son ancrage : (8) Proposition de valeur productive et sobre, (9) Leviers territoriaux d'attractivité et de localisation, et (10) Type de territoire, qui interroge la cohérence entre le site retenu et le modèle économique soutenant la durabilité.

Cette organisation prolonge directement le triptyque de l'article portant sur la manière de repenser les territoires productifs. La dimension économique se loge dans les activités, les produits et la proposition de valeur (blocs 1, 4, 8) ; la dimension environnementale dans les ressources, les externalités et les rétroactions (blocs 2, 5, 7) ; la dimension spatiale dans le type de territoire, les leviers et les interactions inter-territoriales (blocs 6, 9, 10). Là où l'article 1 peinait à relier ces trois faces sans en privilégier une, le métabolisme les noue par la circulation : c'est l'apport propre du modèle.

En bref
Le CMT n'ajoute pas des cases à un canevas d'entreprise : il réorganise l'analyse autour d'une boucle métabolique. La proposition de valeur (bloc 8) n'est pas le point de départ mais le facteur qui vient — c'est sa raison d'être — améliorer cette boucle et ses rétroactions, à partir d'un système déjà décrit (blocs 1 à 7), tandis que le bloc 6 ouvre explicitement le territoire sur ses voisins.

Proposition
Faire du canevas un support d'atelier partagé entre acteurs publics, privés et communautaires, renseigné collectivement : sa valeur première est moins le diagnostic produit que l'alignement des parties prenantes qu'il rend possible.

2.3 « Productif et sobre » : ce que le canevas rend visible

Le titre même de la série associe deux exigences — productif et sobre — dont l'article 1 soulignait le caractère peu consensuel. Le métabolisme en donne une lecture opératoire plutôt qu'incantatoire. Un projet n'est pas dit « sobre » parce qu'il l'affirme, mais parce que le canevas permet d'en instruire la preuve sur trois plans concrets.

La lecture des externalités (bloc 5). La sobriété se mesure d'abord à la réduction des externalités négatives — consommation de ressources, artificialisation, émissions — autant qu'à la production d'externalités positives. Le canevas oblige à les nommer, donc à les discuter.

La fermeture des boucles (blocs 3 et 7). Un système sobre referme ses flux : les rétroactions régénèrent les ressources et réduisent la dépendance aux intrants importés. La boucle 2 de la démarche teste précisément cette « fermeture », en vérifiant ce que le projet économise ou dilapide.

La distinction création / extraction de valeur. Dans le sillage de Mazzucato, le bloc 8 invite à demander si la proposition de valeur contribue au système territorial ou s'il en extrait une rente sans le renforcer — un projet peut être très productif et fort peu sobre.

Ainsi compris, « sobre » cesse d'être un slogan pour devenir un critère d'évaluation : non pas produire moins, mais produire en refermant davantage de boucles et en déplaçant moins d'externalités sur les voisins ou sur le futur.

3. La démarche d'analyse : quatre étapes, deux boucles

Remplir le canevas n'est pas un exercice descriptif figé : c'est un cheminement itératif en quatre étapes structurées par deux boucles d'analyse.

Étape 1 — Décrire le métabolisme territorial actuel (blocs 1 à 7). La première boucle vise à réunir le maximum d'informations sur le système existant : secteurs et activités, patrimoine et ressources, intrants, extrants, externalités, interactions, rétroactions déjà en place.

Étape 2 — Définir la proposition de valeur du projet (blocs 8 à 10), en prêtant attention à son caractère productif et sobre, aux leviers d'attractivité et au type de territoire visé.

Étape 3 — Tester l'intégration du projet (boucle 2 : blocs 1 à 7 relus au regard des blocs 8 à 10). On repasse chaque bloc pour examiner ce que la proposition de valeur améliore, ajoute ou perturbe — création ou réduction d'activités, ressources mobilisées ou régénérées, nouveaux extrants, externalités évitées ou induites. C'est l'épreuve de la « fermeture » du projet sur le territoire.

Étape 4 — Développer un narratif et une feuille de route actionnables (objet de la section 4).

Au niveau d'une collectivité, cette démarche se décline concrètement (Figure 2) : elle est portée par la collectivité ou l'EPCI, avec l'appui d'un prestataire outillé, se déroule sur quelques mois, et produit à chaque étape un livrable — diagnostic systémique, proposition de valeur, puis récit et feuille de route opérationnelle. Les durées indiquées sont illustratives et s'ajustent à la taille du territoire et à la maturité du projet.

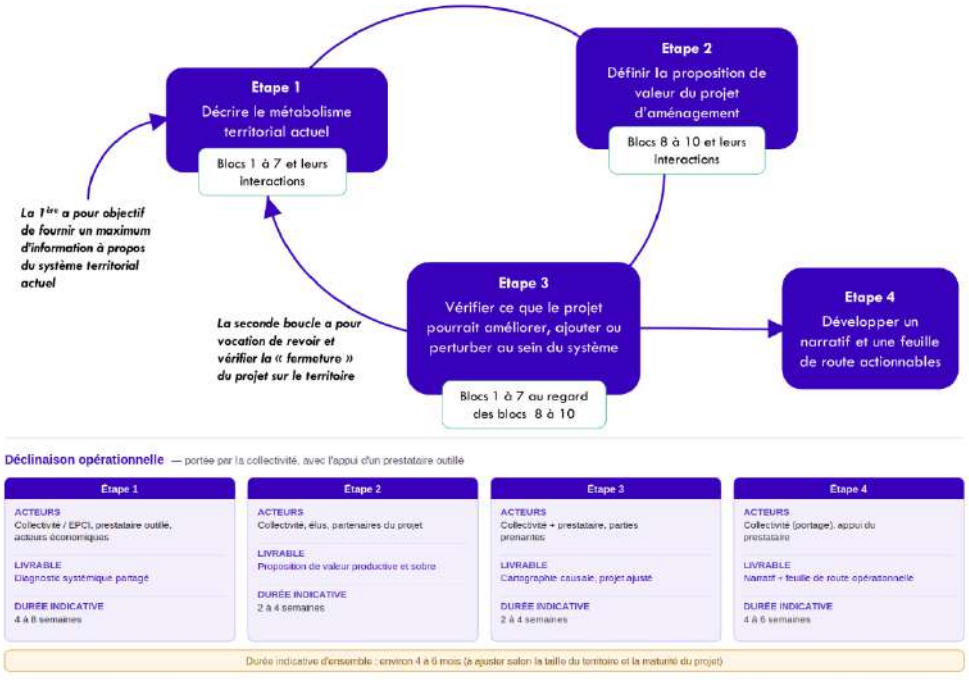


Figure 2. La démarche collaborative et itérative : quatre étapes, deux boucles, et leur déclinaison opérationnelle (acteurs, livrable, durée indicative).

3.1 Un modèle éprouvé sur le terrain

Le canevas n'est pas resté théorique. Il a été conçu et affiné dans le cadre d'un programme national d'accompagnement des territoires en transition écologique, selon une démarche en quatre temps : revue de littérature et problématisation ; définition d'un premier template nourri d'entretiens exploratoires et de co-création ; mise à l'épreuve lors d'un atelier collaboratif et d'un partage entre plusieurs équipes-projet lauréates ; puis itération, avec une seconde version du canevas et le recueil des retours. Les équipes ont renseigné le canevas, l'ont amendé et enrichi, et y ont trouvé une grille de lecture et une source d'inspiration.

Il faut le dire avec honnêteté : ce travail a été mené en parallèle de projets déjà engagés, dont il ne prétend pas reconstituer la trajectoire. Sa valeur n'est pas celle d'un outil de pilotage imposé en amont, mais d'une preuve de concept : la capacité du canevas à être renseigné, discuté et validé par des praticiens, et à faire émerger des questions que leurs outils habituels laissaient dans l'ombre — notamment la circularité et les externalités.

En bref
Deux boucles, un principe : décrire le système avant d'y introduire le projet, puis vérifier ce que le projet referme ou ouvre. La validation empirique tient au dispositif de test (entretiens, ateliers, itérations avec les équipes lauréates), non au récit détaillé d'un site particulier.

4. De l'analyse à l'action : canevas, récit, feuille de route

Un canevas bien renseigné court un risque : devenir une collection de blocs documentés mais sans articulation, incapable de porter une décision. L'articulation, c'est le récit qui la fournit. La démarche se prolonge ainsi en trois temps — canevas, narratif, feuille de route —, chacun traduisant le précédent dans un registre plus actionnable.

Canevas	Narratif	Feuille de route
Identifier les boucles de rétroaction entre tous les éléments du modèle ; un diagramme de boucle causale (CLD) peut expliciter ces interactions.	Dégager une histoire centrale reliant les blocs ; exprimer une transformation (état initial → état cible → leviers) ; ajouter une dynamique (forces motrices, acteurs-clés, moments pivots).	Repérer les points narratifs-clés et les traduire en étapes stratégiques ; transformer les boucles en séquence temporelle, avec actions prioritaires, interdépendances et jalons critiques.

Tableau 2. La séquence canevas → narratif → feuille de route.

Le passage du canevas au récit s'appuie sur un outil systémique simple : le diagramme de boucle causale (Causal Loop Diagram). Il rend visibles les rétroactions reliant les blocs et permet d'isoler deux ou trois boucles dominantes — par exemple une boucle de verdissement (transition écologique → réduction des coûts → compétitivité → pérennité), une boucle de tertiarisation productive, ou une boucle de valorisation économique. Ce sont ces boucles, davantage que la liste des blocs, qui donnent au narratif sa colonne vertébrale et, à la feuille de route, sa logique de séquençage.

4.1 Un cas appliqué : un sous-territoire rural

Pour donner chair à cette séquence, suivons un cas réel, déjà anonymisé : un sous-territoire rural du nord-ouest de la France, doté d'un environnement de qualité (paysages, patrimoine) mais marqué par une régression des secteurs industriel et tertiaire. La demande publique initiale portait sur la « sobriété foncière comme opportunité économique », avec deux objectifs : une vision partagée du futur, et la réconciliation de l'économie et de la qualité de vie. Deux objets territoriaux étaient en jeu — le secteur de la gare, autour d'une offre tertiaire et mutualisée de formation, et une zone d'activités appelée à un format plus sobre et collaboratif. Ce cas n'est peut-être pas la tentative la plus aboutie de la session nationale, mais l'une des plus instructives : il donne à voir la logique des deux boucles y compris sa difficulté, ce qui en fait une démonstration plus utile — et moins susceptible d'être prise pour un modèle à reproduire — qu'une réussite lisse.

La première boucle — décrire le métabolisme existant — a été renseignée en atelier avec la maîtrise d'ouvrage. Le canevas, instancié bloc par bloc (Figure 3), en donne une lecture immédiate et anime la discussion.

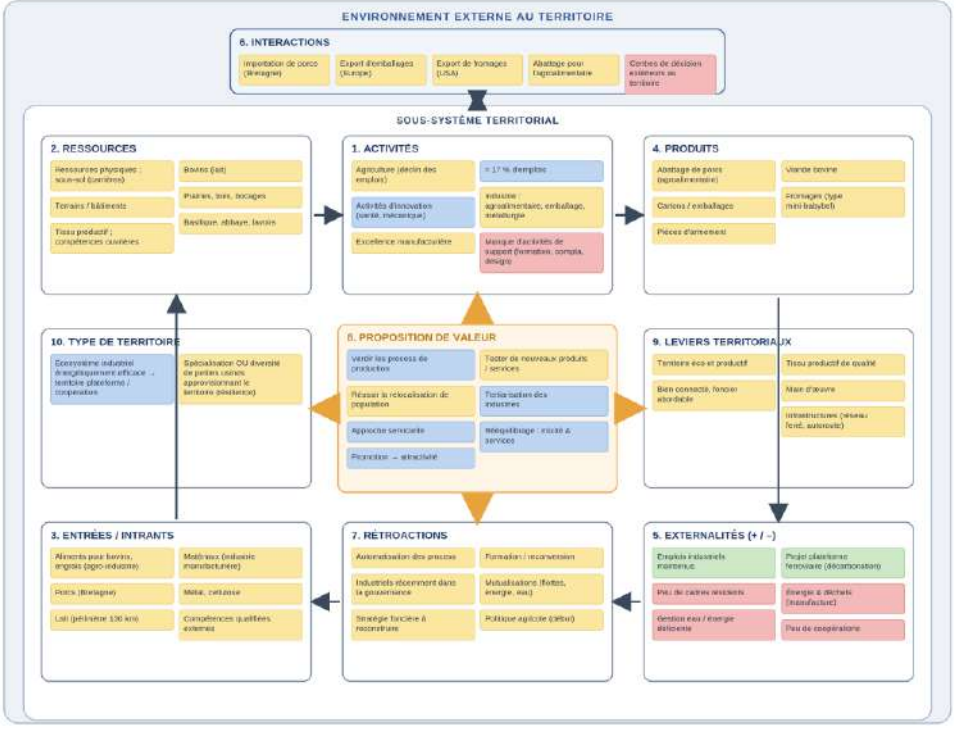


Figure 3. Le Canevas Métabolique Territorial instancié sur le cas rural : contenu des blocs et alertes (jaune : éléments du système ; bleu : axes du projet ; vert/rose : externalités positives et négatives).

La seconde boucle a éprouvé la proposition de valeur. Sa formulation fut délicate — gouvernance hétérogène, tentation d'une simple « fermeture spatiale » du projet —, et c'est précisément là que le canevas a été utile : en relisant chaque bloc, il a permis de dépasser cette logique pour faire émerger une proposition articulée autour de trois axes — le verdissement des processus industriels adossé à de nouveaux services, une tertiarisation productive (services à l'industrie : maintenance, R&D, design durable, conseil RSE), et le retour de population par l'attractivité et la qualité de vie.

Du modèle au récit : storytelling systémique
Narratif central : « Et si ce territoire devenait un territoire d'industrie régénérative et de services industriels ? » — non pour opposer ruralité et modernité industrielle, mais pour profiter de l'avance productive afin d'accompagner les transitions.
Trois boucles systémiques structurent ce récit : une boucle de verdissement industriel, une boucle de tertiarisation productive, et une boucle de valorisation économique. Ce sont elles qui ordonnent la feuille de route.

Phase	Actions clés	Temporalité
1. Cartographier l'appareil productif	Diagnostic des filières, repérage des leviers de verdissement et de services	0–6 mois
2. Soutenir la transition écologique industrielle	Plans de décarbonation, mutualisation des ressources (eau, énergie, déchets)	6–18 mois
3. Structurer un 1er niveau de services industriels	Plateformes de maintenance, bureaux d'études mutualisés, animation filière-service	18–36 mois
4. Promouvoir l'excellence manufacturière	Label territorial, marketing d'excellence, accueil de projets innovants	+36 mois

Tableau 3. Esquisse de feuille de route générée à partir du canevas et du storytelling (cas rural).

Proposition
Inscrire systématiquement la production d'un narratif entre le canevas et la feuille de route. C'est le récit — et non l'addition des blocs — qui hiérarchise les actions, révèle les boucles vertueuses à enclencher et rend la stratégie partageable par des acteurs aux intérêts hétérogènes.

5. Limites assumées et perspectives

La portée de ce modèle se mesure aussi à la lucidité de ses limites. Deux d'entre elles, liées, méritent d'être posées non comme des défauts mais comme des questions ouvertes.

5.1 La question des échelles : un « no bridge » à reconnaître

Les terrains concrets des projets d'aménagement sont le plus souvent des micro-territoires — une friche industrielle, un quartier en renouvellement, une zone d'activité, une portion de littoral. C'est l'espace de jeu naturel des architectes, urbanistes, paysagistes et aménageurs. Or les grandes théories que l'article 1 a passées en revue, mobilisées sur les axes économie / environnement, économie / espace ou espace / environnement, décrivent des mécanismes et des effets qui ne s'observent qu'à des échelles plus larges (bassins, régions, filières). Entre le micro-territoire où l'on agit et l'échelle où les effets théoriques se manifestent, il existe une discontinuité — un « no bridge » — qu'il serait malhonnête de masquer.
Pour amorcer ce raccordement, nous avons esquissé une table de correspondance entre une vingtaine de types de micro-territoires et les espaces plus référentiels auxquels la littérature les relie. Cette table est une tentative partielle, non une résolution : elle indique des passerelles plausibles, sans prétendre que les mécanismes théoriques deviennent pour autant observables au niveau micro.

Micro-territoire (où l'on agit)	Espace de référence (où les effets se lisent)
Friche industrielle	Métropole, pôle de compétitivité
Zone d'activité littorale / estuarienne	Économie bleue, territoire maritime
Corridor écologique	Réserves naturelles, trame verte et bleue régionale
Micro-parc industriel écologique	Cluster régional d'écologie industrielle
Espace-test agricole	Filière alimentaire territorialisée

Tableau 4. Extrait de la table de correspondance micro-territoires ↔ espaces de référence (tentative partielle).

5.2 Un modèle mono-territoire face aux effets inter-systèmes

Seconde limite : le modèle de base vaut pour un territoire donné, quelle que soit son échelle ou sa définition. Dès lors que l'on considère un territoire plus vaste, ou que l'on cherche à saisir un mécanisme précis, il y a fort à parier que celui-ci se déploie entre plusieurs sous-systèmes territoriaux (par exemple, une chaîne d'approvisionnement ou un flux d'exportation de marchandises qui relie le territoire à ses voisins, voire au reste du monde — comme l'exportation d'emballages ou l'abattage réalisé pour le compte d'acteurs extérieurs). C'est précisément la fonction du bloc 6, « Interactions / inter-territorialités » — mais cette dimension reste, à ce stade, insuffisamment caractérisée. Décrire la nature de ces flux inter-territoriaux (matières, valeur, compétences, externalités déplacées), leurs asymétries et leurs effets de report constitue un chantier à part entière.

Ces deux limites pointent vers une même perspective : articuler les échelles. Le modèle gagnerait à être lu sur trois niveaux interdépendants — macro (cadre stratégique régional), méso (synergies entre EPCI) et micro (projet), chaque niveau apportant une couche complémentaire d'analyse, et les boucles métaboliques se prolongeant de l'un à l'autre.

Perspectives

- Caractériser le bloc 6 : typologie des interactions inter-territoriales et de leurs effets de report.
- Formaliser l'articulation macro / méso / micro, en reliant les boucles métaboliques entre niveaux.
- Compléter l'analyse qualitative (narrative) par un outil quantitatif léger — de type radar — positionnant le projet au regard des enjeux de productivité et de sobriété.

Conclusion

Là où le premier article a clarifié pourquoi la notion de territoire productif est aujourd'hui contestée, cet article propose un comment : un canevas métabolique pour décrire le système, une démarche en deux boucles pour y éprouver un projet, et un passage au récit puis à la feuille de route pour le rendre actionnable. L'outil ne lève pas toutes les difficultés — l'écart d'échelles et la caractérisation des interactions restent ouverts —, mais il offre aux acteurs publics, privés et communautaires un langage commun, systémique et orienté vers la durabilité, pour aligner économie, écologie et aménagement au plus près des territoires.

Ce canevas ne se confond pas avec les grilles d'évaluation multicritères — telle la « boussole » élaborée dans le cadre de l'Atelier des Coëvrons — qui aident les élus à arbitrer et calibrer des projets candidats au regard de la trajectoire de transition du territoire (emploi et capital humain, sobriété foncière et ZAN, sobriété énergétique et décarbonation). Là où la boussole évalue un projet donné, au moment de la décision, à l'aune de curseurs, le Canevas Métabolique Territorial intervient en amont et plus largement : il décrit le système territorial dans son ensemble, éprouve l'insertion du projet par ses deux boucles, et débouche sur un récit et une feuille de route. Les deux outils sont complémentaires : le diagnostic systémique du canevas peut alimenter les curseurs de la boussole, et l'évaluation qu'opère la boussole se lit comme l'un des instruments de rétroaction (bloc 7) de la démarche. L'un modélise le système et sa dynamique ; l'autre arbitre les projets qui s'y inscrivent.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour déployer l'usage du modèle systémique

- ***Déployer le « Canevas Métabolique Territorial », nouvel outil à la main des collectivités***
  Le CMT est un outil innovant qui transpose les modèles classiques de canevas systémiques économiques aux enjeux territoriaux. Sa force réside notamment dans sa capacité à aligner les acteurs publics, privés et communautaires autour d'une vision commune, en servant de support à des ateliers collaboratifs. Successivement, le Canevas Métabolique Territorial décrit le système territorial en place, permet une démarche en deux boucles successives pour y éprouver un projet, puis proposer un récit et une feuille de route à même de le réaliser.

- ***Instruire les projets économiques selon leur capacité à fermer les boucles du territoire***
  La « sobriété » inscrite dans les « Territoires productifs sobres et créateurs de valeurs » ne revient pas à produire moins, mais à refermer les boucles du métabolisme territorial, en reportant moins d'externalités sur les voisins et le futur. Le Canevas Métabolique Territorial ou d'autres outils peuvent servir de guide aux acteurs territoriaux pour instruire un projet économique au prisme de son ouverture ou fermeture de ces boucles.

Développer les démarches de RSET – Responsabilité Sociétale des Entreprises et des Territoires

Coopérer à des projets ancrés localement orientés vers la gestion et la préservation de communs

Charlotte Pierson
Franck Hulliard
INterland

La démarche d'Atelier des territoires, en réunissant les acteurs politiques, techniques et économiques, a révélé l'existence de nombreuses initiatives de coopérations à différentes échelles et sur différentes thématiques, entre les entreprises ou entre les collectivités elles-mêmes, mais également entre les entreprises et les collectivités. Cette dimension très ancrée historiquement dans l'écosystème économique du Pays Lédonien constitue un mode de faire, une fabrique du commun, à travers notamment les coopératives agricoles et fruitières.

Au-delà de la RSE et de la RTE, la RSET

En s'appuyant sur cette culture commune de la coopération territoriale, les réflexions menées durant les ateliers ont conduit à proposer une méthodologie visant à renforcer et élargir les formes de coopérations établies entre entreprises et territoires au service des transitions, en extrapolant la démarche Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette démarche, élaborée en 2001, permet aux entreprises de mettre en place de façon volontaire des pratiques visant à respecter les principes du développement durable. Elle repose sur un reporting d'indicateurs principalement centrés sur l'entreprise elle-même, ses salariés et ses consommateurs, comme en témoignent les sept thématiques de la norme ISO 26000 : la gouvernance, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et les communautés et le déploiement local. Ces

thématiques ne rendent pas pleinement compte de l'ancrage territorial des entreprises et des coopérations qui en résultent, de la dimension collective dans l'approche des projets des entreprises, des valeurs portées par celle-ci et des partenariats constitués. Face aux tensions qui émergent régulièrement entre impératifs de développement économique et impératifs écologiques de préservation et régénération des ressources, l'entrée par l'ancrage territorial consolide les coopérations (public-privé, privé-privé, public-public) comme un terrain d'entente et de convergence d'intérêts.

Dans ce contexte, l'Atelier des territoires du Pays Lédonien a fait émerger une proposition : la Responsabilité sociétale des entreprises et des territoires (RSET). Celle-ci se veut complémentaire des démarches types RSE et RTE. La notion de RTE (Responsabilité territoriale des entreprises) a été théorisée par la plateforme RSE de France Stratégie en 2018 et développée en 2022 par la Chaire TerrESS dans son Livre Blanc. Dans l'ouvrage qu'elle a dirigé, La responsabilité territoriale des entreprises (éditions Le bord de l'eau, 2022), Maryline Filippi (rédactrice du contrepoint au présent article) souligne le rôle majeur des entreprises sur leur territoire d'implantation, à la fois en termes d'externalités positives et négatives et de leur responsabilité pour la préservation des communs.
En complément des principes de la RTE développés ci-dessus, la RSET propose d'intégrer une notion de réciprocité de la responsabilité entre entreprises et acteurs publics. L'objectif est d'accompagner la formulation de coopérations publiques-privées, publiques-publiques ou privées-privées à travers des projets ancrés localement orientés vers la gestion et/ou la préservation de communs matériels ou immatériels.

Trois thèmes de coopération

Pour structurer cette stratégie de RSET, trois thèmes de coopération ont été définis avec les participants. Ils sont issus des temps d'ateliers au cours desquels les acteurs économiques privés, les élus, les techniciens et partenaires ont eu l'opportunité de définir les champs ou leviers partagés pouvant permettre à la fois d'améliorer la compétitivité des entreprises et l'épanouissement du territoire, dans le contexte actuel de transition (écologique, économique, social).

Les trois champs transitionnels issus des échanges sont :

- **La sobriété et l'adaptation** : ce champ concerne en premier lieu les ressources naturelles, la gestion de leur gisement, leur utilisation et partage, ainsi que les risques propres aux différents territoires du Pays Lédonien. Il interroge également les procédures et les cadres

réglementaires ainsi que leurs conditions d'évolution/d'adaptation. À travers cette thématique, ce sont surtout les questions de l'eau et de l'énergie qui ont été abordées par l'ensemble des participants. Au vu de la raréfaction de ces ressources ou de l'intermittence grandissante de leur disponibilité, les questions du partage, de la réutilisation, de la mise en circuit deviennent fondamentales et les acteurs économiques et collectivités ont fait part de leur souhait de coopérer. À titre d'exemple, la commune de Moirans-en-Montagne a engagé depuis 1994 des réflexions sur la valorisation des déchets de bois des industries locales en énergie. Depuis, le réseau de chaleur urbain alimenté en partie par une chaufferie à bois déchiqueté s'est développé, sur un réseau de 4km ; il alimente en eau chaude et chauffage des bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels (source : fiche Réseau de chaleur de Moirans en Montagne (3904C), France Chaleur Urbaine). Cette coopération, recensée la cartographie des coopérations qui a été élaborée au cours de l'Atelier des territoires, a été identifiée dans la feuille de route comme exemple à reproduire ou à développer à l'échelle du Pays Lédonien.

- **L'inclusivité et l'accueil** : ce champ transitionnel précise les conditions de réceptivité des territoires et leur capacité d'accueil des activités économiques au sens large (capacité foncière, capacité d'accompagnement des porteurs de projets productifs, capacité d'accueil de salariés…). Il qualifie également l'offre globale que propose le territoire à laquelle les entreprises peuvent contribuer en coopérant entre elles ou avec les collectivités. Le bénéfice de la coopération dans le cadre de l'accompagnement de projet est multiple : les acteurs économiques bénéficient d'un support administratif et réglementaire dans leur développement tandis que les acteurs publics peuvent s'appuyer sur les besoins et ressources d'acteurs locaux pour alimenter leurs stratégies locales durables (habitat, mobilité, services…). L'exemple du projet de mise en place de navettes domicile-travail par l'Espace Communautaire Lons Agglomération (EPCI au sein du Pays Lédonien) montre comment la collectivité peut, sous l'impulsion d'un acteur économique (l'entreprise SKF) développer un projet de mobilité fédérant de nombreux acteurs privés (SKF, Lactalis, Bel, Groupe Demain, United Caps et Hyper U) permettant d'alimenter une stratégie locale de mobilité plus durable (l'ensemble des sites mobilisés représente près de 2000 salariés), tout en permettant aux entreprises de répondre elles aussi à leurs stratégies de responsabilité sociétale.

- **La connaissance et le partage** : ce champ réunit les chaînes de valeurs que le territoire propose dès la formation continue ou dans le cadre d'un enseignement supérieur. Il ouvre également la sphère économique vers d'autres dimensions culturelles et sociales. À ce titre, la commune de Moirans-en-Montagne a partagé son expérience d'accueil de la plateforme technologique TECBOIS dans le lycée professionnel Pierre Vernotte. Intégrée dans plusieurs lycées de la région Bourgogne-Franche Comté, la plateforme technologique est une structure d'appui aux entreprises pour le développement de nouveaux produits, nouveaux process et services, avec une spécificité sur le site de Moirans-en-Montagne sur la prise en charge des projets liés aux activités de l'objet, du jouet, de l'agencement, des biens d'équipement… L'objectif est de tisser des liens entre le tissu d'entreprises locales et les structures d'enseignement autour de savoir-faire ancrés localement dans le but de renouveler les compétences.

Modalités de coopération

L'Atelier des territoires a également permis de mettre au jour différentes modalités de coopération pouvant s'inscrire dans une démarche de RSET. Pour la plupart, ces modalités de coopérations sont déjà à l'œuvre sur le territoire du Pays Lédonien de façon ponctuelle (comme en atteste la cartographie qui a été réalisée, décrite ci-dessous). À travers la mise en place d'une stratégie de RSET, l'objectif serait de s'appuyer sur ces coopérations préexistantes et opérantes pour consolider un réseau de coopérations étendu à l'échelle du Pays. Parmi les modalités pouvant alimenter une démarche RSET, on distingue :

- **La mutualisation** : en élargissant son bassin de ressources, outils, services, équipements ou compétences, et en les mettant en commun, elle renforce les capacités d'actions d'une collectivité et/ou d'une entreprise. La mutualisation s'appuie sur une proximité spatiale des opérateurs et un partage des besoins ou des risques et s'inscrit dans un contexte de sobriété et de préservation des communs.

- **La réciprocité** se traduit dans les relations et contractualisations établies entre collectivités et entreprises tout comme la notion d'équilibre qui porte sur des politiques en matière de développement/renouvellement/préservation ou de stratégies entre collectivités et/ou entre entreprises. La réciprocité implique une responsabilité partagée et une égalité dans l'implication des parties dans la poursuite d'un objectif commun, les ancrant nécessairement

sur le territoire de projet ; comme cela se déploie dans le cadre des Contrats de réciprocité entre Métropoles et territoires ruraux. En étant à la fois en posture d'émetteur et de bénéficiaire, le principe de réciprocité met en responsabilité les parties prenantes vis-à-vis des autres acteurs.

- **La complémentarité** mobilise quant à elle une relation d'interdépendance ou de "gagnant-gagnant" entre les acteurs locaux. La mise en place d'une coopération basée sur la complémentarité nécessite en amont une connaissance fine des besoins et ressources des différents acteurs afin d'élaborer des synergies pertinentes et opérantes. La complémentarité est un levier majeur dans les démarches d'Ecologie Industrielle et Territoriale (EIT)[25], elle s'appuie sur la proximité des acteurs et se concrétise par la mise à disposition de ressources par des acteurs économiques d'un territoire ou encore la création de boucles de circularité.

Stratégies de mise en œuvre

Enfin, tout comme la démarche RSE, la démarche RSET nécessite une stratégie de mise en œuvre des coopérations pour les acteurs du Pays Lédonien s'appuyant sur :

- **L'affirmation des marqueurs d'attachement au territoire et de responsabilité** vis-à-vis de celui-ci :
    - Des synergies et potentiels existants à recenser, faire connaître et consolider entre les domaines de l'économie et du développement territorial (habitat, mobilité, santé, culture, tourisme…)
    - Une interconnaissance accrue entre milieux (éducation, culture, industrie…) et savoir-faire/compétences.
    - Un engagement mutuel des acteurs et parties prenantes privés et publics dans une démarche de solidarité face aux tensions alimentées par les crises (sanitaires, économiques, écologiques…) et à la vulnérabilité aux risques.

[25] La loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte définit l'écologie industrielle et territoriale comme [consistant] *« sur la base d'une quantification des flux de ressources, et notamment des matières, de l'énergie et de l'eau, à optimiser les flux de ces ressources utilisées et produites à l'échelle d'un territoire pertinent, dans le cadre d'actions de coopération, de mutualisation et de substitution de ces flux de ressources, limitant ainsi les impacts environnementaux et améliorant la compétitivité économique et l'attractivité des territoires ».*

- **La mise en œuvre d'outils** pour organiser et coordonner les coopérations :

    - La mise en place d'une gouvernance partagée, de cercles de décisions locaux, de groupements d'employeurs…

    - La structuration de plateformes de formation et d'enseignement partagées entre acteurs économiques et partenaires publics afin de proposer des filières adaptées aux besoins de recrutement et de susciter l'engagement des acteurs économiques dans les débouchés.

    - L'élaboration de stratégies territoriales de gestion des ressources (notamment eau et énergie) qui intègrent les acteurs économiques dans la définition de projets communs, à la fois en tant que consommateurs de ressources mais aussi en tant que pourvoyeurs et gestionnaires.

    - L'appui à la mise en place de coopérations entre acteurs économiques (en s'appuyant sur les réseaux d'EIT existant tels qu'ALonsZI et les réseaux déjà en place tels que Made in Jura) afin de massifier les projets de mutualisation et de complémentarité entre entreprises (mise en place d'achat groupé, structuration de boucles de circularités, mutualisation de services…)

- **L'élaboration de projets expérimentaux et démonstrateurs** : à partir du diagnostic et de l'analyse du tissu économique réalisés dans le cadre du SCOT (inventaire des ZAE) et de l'Atelier des territoires, l'identification d'espaces économiques démonstrateurs à Orgelet, Lons-Perrigny, Bletterans et Saint-Amour a pour objectif de cibler un espace sur chaque EPCI du Pays Lédonien, support de ces projets et de la mise en application des champs transitionnels dans le but de répliquer et étendre à terme les expérimentations de coopérations concluantes.

RSE → RSET

PRIORITÉ POUR LES ENTREPRISES

STRATÉGIE
Déployer, amplifier, réencastrer

Des synergies à consolider entre les domaines de l'économie, de la culture, du tourisme, du sport/loisir, de l'habitat...
-interconnaissance entre milieux (éducation culture, industrie,...)
-savoir-faire, terroirs
-coopération industrielle et culturelle
-solidarité face à la vulnérabilité aux risques
-engagement mutuel des élus et des dirigeants
-.....

+

OUTILS
S'organiser, se coordonner

Gouvernance partagée, cercle de décisions, groupement d'employeurs.
-formation et enseignement
-gestion des ressources (eau, énergie,...)
-achat groupé
-mutualisation de services
-...

+

PROJETS
Expérimenter, démontrer, diffuser, mise en application des transitions sur des territoires démonstrateurs

Espaces économiques démonstrateurs d'Orgelet, de Lons-Perrigny, de Bletterans et de Saint-Amour.

SOBRIÉTÉ & ADAPTATION
Ressources (gestion, gisement) / Risques
Procédures / Cadres réglementaires
Conditions d'évolution/d'adaptation

- Foncier, immobilier
- Ressources eau, énergies
- Réglementation
- Risques

INCLUSIVITÉ & ACCUEIL
Réceptivité / Capacité d'accueil
Offre globale

- Hôtellerie, restauration, services
- Mobilité
- Hébergement apprenti.e, actif.ve

CONNAISSANCE & PARTAGE
Chaîne de valeurs / Formation continue / Cadre d'enseignement supérieur

- Emploi
- Information, formation continue
- Enseignement supérieur
- Culture
- Marketing communication

ZONE INDUSTRIELLE LONS-PERRIGNY

ZONE D'ACTIVITÉS LE VERNOIS ORGELET

ZONE ARTISANALE SOUS LE MOULIN ET EN SAVIGNOIS BLETTERANS

ZONE INDUSTRIELLE DES PRÈS GIRARD SAINT-AMOUR

DÉMARCHE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ET DES TERRITOIRES (RSET)

Dans le Pays Lédonien, le format des ateliers a ainsi permis de structurer les sujets et modalités d'une démarche de Responsabilité sociétale des entreprises et territoires, comme outil de construction d'une stratégie de développement économique du territoire qui mette en avant les points de convergence entre acteurs publics et privés tout en s'inscrivant dans une trajectoire de transition écologique. La structure du Pôle d'Equilibre Territorial et Rural (PETR), telle que le Pays Lédonien, apparaît comme un cadre de gouvernance approprié et efficient pour élaborer, arbitrer, accompagner et évaluer les coopérations économiques publiques/privées en agissant comme une plateforme de coopérations (animation, contractualisation, planification partagée) complémentaire des compétences des EPCI, mobilisant également les acteurs privés. En effet, à l'interface entre les EPCI, le Département, la Région, les entrepreneurs, la société civile organisée, le PETR et son conseil de développement, ont par essence un fonctionnement collaboratif notamment à travers la définition de leur projet de territoire, propice au portage d'une démarche de coopération telle que la RSET.

BOUGEONS LES LIGNES

Proposition pour développer des démarches de Responsabilités Sociétales bilatérales

- ***Favoriser le recours à la RSET – Responsabilité Sociétale des Entreprises et des Territoires***
  La RSET vise à accompagner la formulation de coopérations publiques-privées, publiques-publiques ou privées-privées à travers des projets ancrés localement orientés vers la gestion et/ou la préservation de communs matériels ou immatériels. Elle porte notamment sur 3 thèmes (sobriété/adaptation, inclusivité/accueil, connaissance/partage), selon 3 modalités (mutualisation, réciprocité, complémentarité). Elle constitue un nouvel outil à la main des territoires. Elle a notamment pour effet l'affirmation de marqueurs d'attachement au territoire et de responsabilité vis-à-vis de celui-ci, la mise en œuvre d'outils, et l'élaboration de projets expérimentaux et démonstrateurs.

Des territoires productifs sous tension : la Responsabilité Territoriale des Entreprises pour développer les capacités territoriales

Maryline Filippi
Université de Bordeaux

Intention

Dans le cadre de l'Atelier des territoires, les réflexions sur les transformations des politiques publiques nationales s'ancrent dans les territoires comme lieux de cristallisation des capacités d'action. La Responsabilité territoriale des entreprises (RTE), en mettant au premier plan les interdépendances entre acteurs, offre une grille de lecture pour penser les dynamiques de coopération nécessaires aux transitions (Filippi, 2022). Ce changement de posture conduit à partir des besoins du territoire et à agir avec les différentes parties prenantes : entreprises, collectivités, associations et habitants, afin de ne plus réduire le développement territorial à la seule recherche d'attractivité, mais de l'articuler aux conditions d'habitabilité du territoire. L'expérience du Pays Lédonien, quatre intercommunalités du Jura, 865 établissements industriels, 8 584 emplois industriels pour 89 848 habitants, souligne bien que les territoires productifs sont aujourd'hui confrontés à une évolution profonde de leurs conditions de développement. Les enjeux ne portent plus uniquement sur l'attractivité économique ou la disponibilité foncière, mais sur la capacité des acteurs à construire collectivement des trajectoires conciliant développement économique, qualité de vie, préservation des ressources et résilience. Dès lors, agir en RTE pour les entreprises, revêt également un intérêt stratégique. À partir des enseignements du Pays Lédonien, le présent article propose de décaler le regard : considérer la responsabilité territoriale non seulement comme une grille de lecture des relations entre entreprises et territoires, mais comme un principe d'action publique permettant d'organiser les interdépendances, les coopérations et les arbitrages nécessaires aux transitions. Au-delà de l'élaboration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et des Territoires

(RSET) dans le cadre de l'Atelier, il s'agit plutôt de montrer comment cette expérimentation donne à voir les évolutions plus larges des territoires productifs et nourrit le renouvellement conceptuel et concret des politiques d'aménagement et de développement territorial. Les transitions déplacent l'objet même des politiques territoriales. Aménager un territoire revient de plus en plus à construire sa capacité à produire collectivement les conditions de sa propre transformation. Comment accompagner des territoires dont la principale ressource n'est plus seulement le foncier ou les infrastructures, mais leur capacité à organiser durablement les coopérations nécessaires aux transitions ?

1. Les territoires productifs entrent dans un régime de tensions particulier

Pendant plusieurs décennies, les politiques d'aménagement se sont principalement attachées à créer les conditions de l'attractivité économique : foncier, infrastructures, zones d'activités, compétitivité. Les transitions écologique, énergétique, démographique et sociale déplacent aujourd'hui la question. Les entreprises, les collectivités et les habitants sont confrontés à des tensions nouvelles qu'aucun acteur ne peut résoudre seul. Le Pays Lédonien en offre une illustration féconde : au-delà de ses réalisations concrètes, il révèle l'émergence d'une nouvelle manière de penser le développement territorial.

1.1. De l'attractivité à l'habitabilité

Pendant longtemps, l'attractivité a constitué l'objectif premier des politiques territoriales. Par leurs interactions, les transitions déplacent aujourd'hui la focale vers l'habitabilité du territoire, pour les entreprises comme pour les habitants : sa capacité à offrir des conditions durables de vie, de production, de coopération et d'adaptation. Dans cette perspective, l'attractivité a fini d'être une finalité en soi : elle devient l'une des conséquences recherchées de l'habitabilité.

1.2. Du développement économique à la préservation des ressources

Les performances économiques ne peuvent plus être dissociées des ressources naturelles, comme l'eau, les sols, des compétences, des mobilités, de la décarbonation, de l'énergie. Les coopérations s'inscrivent désormais au cœur du développement économique juste et durable. La responsabilité territoriale conduit ainsi les entreprises à inscrire leur activité dans la préservation, le renouvellement ou la production collective des ressources territoriales dont elles dépendent et dont les usages sont soumis à des *tensions croissantes (*Colletis et Pecqueur, 2018).

1.3. De la performance individuelle à la capacité territoriale

Les enjeux liés aux transitions rendent les questions de développement territorial systémiques : un projet industriel ne peut être pensé sans intégrer la gestion de l'eau, mais aussi le logement, qui pèse directement sur le recrutement, ou encore la mobilité qui pèse sur l'emploi. Le développement économique influence ainsi directement les capacités territoriales et, réciproquement. L'interdépendance rend ainsi la coopération nécessaire, mais ne la garantit pas. Elle peut également engendrer des conflits d'usage, des asymétries entre acteurs ou des arbitrages entre objectifs économiques, sociaux et environnementaux. C'est précisément ce qui transforme la coopération en enjeu de gouvernance territoriale.

1.4. Du court terme aux trajectoires

Les territoires productifs ne sont donc plus confrontés à des problèmes sectoriels mais à des tensions structurelles qui appellent de nouvelles formes de coopération, inscrites dans la durée plutôt que dans la seule logique du projet.

2. Ce que révèle le Pays Lédonien

L'expérimentation du Pays Lédonien fournit une illustration opérationnelle de la RTE. Le Pays Lédonien donne à voir des coopérations territoriales déjà à l'œuvre, bien au-delà des filières respectives des entreprises. Trois exemples issus des ateliers menés entre 2024 et 2025 illustrent ce mouvement. Sur la sobriété et l'adaptation, la commune de Moirans-en-Montagne a engagé dès 1994 la valorisation en énergie des déchets de bois des industries locales. Le réseau de chaleur urbain qui en résulte, alimenté par une chaufferie à bois déchiqueté, dessert aujourd'hui 4 kilomètres de bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels, une coopération ancienne, réplicable à l'échelle du Pays.

Le réseau bois-énergie sécurise l'approvisionnement des entreprises impliquées et réduit leur exposition à la volatilité des marchés de l'énergie, en mutualisant un investissement d'infrastructure hors de portée d'un acteur isolé. Sur l'inclusivité et l'accueil, le projet de navettes domicile-travail porté par l'Espace Communautaire Lons Agglomération est né de l'initiative d'une entreprise, SKF, avant de fédérer cinq autres employeurs (Lactalis, Bel, Groupe Demain, United Caps, Hyper U) autour d'une stratégie de mobilité commune, au bénéfice de près de 2 000 salariés. La navette domicile-travail multi-employeurs contribue à répondre aux tensions de recrutement en élargissant le bassin de main-d'œuvre accessible.

Sur la connaissance et le partage, l'accueil de la plateforme technologique TECBOIS au sein du lycée professionnel Pierre Vernotte de Moirans-en-Montagne, relie les besoins de compétences des entreprises locales liées aux

activités du bois, jouet et agencement, aux structures d'enseignement, dans une logique de renouvellement continu des savoir-faire. *La plateforme TECBOIS, enfin, permet aux PME de la filière d'atteindre une taille critique et un pouvoir de négociation qu'aucune d'entre elles n'obtiendrait seule.* Ces trois cas ont un point commun : ils préexistaient à l'Atelier des territoires. L'apport de ce dernier est d'avoir mis en visibilité et en réseau, ces relations et de souligner l'importance des interdépendances via la cartographie des coopérations réalisée sur le Pays Lédonien, ou l'identification de quatre espaces économiques démonstrateurs (Orgelet, Lons-Perrigny, Bletterans, Saint-Amour) destinés à répliquer ces dynamiques sur l'ensemble du territoire. Les collectivités changent également de posture : d'un rôle d'aménageur d'espaces, elles évoluent vers un rôle d'animateur de coopérations, questionnant l'émergence de gouvernances partagées. Ces trois exemples montrent que la coopération territoriale peut aussi répondre à l'intérêt stratégique des entreprises lorsqu'elle contribue à produire ou sécuriser des ressources dont elles dépendent mais qu'elles ne peuvent maîtriser individuellement. La valeur produite dépasse ainsi la seule valeur économique pour se décliner en valeur territoriale collective incluant les dimensions économique, sociale, environnementale, et ces dynamiques dépassent le strict périmètre des compétences institutionnelles de chaque acteur pris isolément.

3. La RTE : une grille de lecture pour les territoires productifs

Les transformations observées dans le Pays Lédonien dépassent le cadre d'une expérimentation locale. Elles témoignent d'une évolution plus profonde des conditions du développement territorial. Les coopérations entre entreprises, collectivités, établissements de formation, associations et habitants, cessent d'être des initiatives ponctuelles pour devenir une condition de la capacité des territoires à répondre aux transitions écologiques, économiques et sociales. Nous proposons de désigner par capacité territoriale l'aptitude d'un ensemble d'acteurs territorialement ancrés à organiser durablement leurs interdépendances et leurs coopérations afin de produire collectivement des réponses aux défis économiques, sociaux et écologiques auxquels ils sont confrontés. Le développement de ces capacités peut ainsi contribuer à la création de valeur territoriale, à la robustesse ou résilience et à l'habitabilité du territoire. Dans cette perspective, la Responsabilité Territoriale des Entreprises propose de penser l'entreprise non comme une entité autonome, mais comme un acteur dont la responsabilité se construit dans ses relations avec le territoire et les autres parties prenantes. Elle repose sur un changement de focale. Elle procède moins comme un dispositif supplémentaire que comme une clé de

lecture des recompositions en cours, utile pour accompagner leur traduction dans les politiques publiques. Trois déplacements structurent ce cadre.

3.1. Le territoire, d'espace d'implantation à espace de coopération

Les approches classiques considèrent les ressources territoriales comme des dotations préexistantes. Autrement dit le territoire est considéré comme un support de localisation des activités. Les entreprises s'y implantent selon des facteurs de compétitivité : foncier disponible, infrastructures, fiscalité, main-d'œuvre ou accessibilité. Les transitions contemporaines déplacent cette représentation. Le Pays Lédonien invite à une autre lecture. Les expérimentations comme celle du Pays Lédonien montrent au contraire que certaines des ressources décisives du développement territorial résultent de processus de coopération. Le réseau de chaleur de Moirans-en-Montagne n'est pas un simple facteur de compétitivité individuel, il mute en une ressource produite collectivement, qui articule dans la durée des acteurs publics et privés autour d'un même actif. De même, TECBOIS permet aux PME de la filière de mutualiser certaines ressources et d'atteindre collectivement une taille critique qu'elles n'auraient pas individuellement pour répondre aux demandes du marché. Le territoire n'est plus un contexte ou un réservoir de ressources. Sa capacité dépend de la manière dont les acteurs parviennent à les mobiliser, les combiner et, parfois, les produire collectivement. Le territoire apparaît désormais comme un enchevêtrement de ressources matérielles et immatérielles produites collectivement : qualité des coopérations, confiance entre acteurs, dispositifs d'apprentissage, capacités d'innovation, gouvernance, patrimoine naturel, réseaux techniques, infrastructures sociales, compétences ou encore qualité du cadre de vie. La « performance » ou la résilience du territoire tient à sa capacité à les combiner (Loubet et al., 2011). Les ressources les plus stratégiques ne sont donc pas seulement foncières ou industrielles : elles résident également dans les coopérations et les arrangements de gouvernance, construits autour de l'eau, de l'énergie, de la mobilité ou de la formation.

3.2. L'entreprise, coproductrice du territoire

La RTE invite à dépasser l'image de l'entreprise comme acteur économique autonome, dont les effets territoriaux se limiteraient à des externalités positives ou négatives. L'entreprise participe en permanence à la production du territoire. Ses choix d'investissement, de recrutement, de formation, de gestion des ressources, de coopération ou d'innovation influencent directement les trajectoires territoriales. Car l'entreprise dépend de ressources qu'elle ne maîtrise pas individuellement, et qui dépendent en partie d'autres acteurs du territoire : l'interdépendance. C'est pourquoi la

coopération territoriale peut contribuer à leur production ou à leur sécurisation. Le projet de navettes domicile-travail porté par SKF en offre une illustration directe : une entreprise se retrouve à l'initiative d'une stratégie de mobilité territoriale, entraînant cinq autres employeurs dans son sillage. Sous cet angle, les discussions engagées dans le Pays Lédonien autour des ressources partagées, des services aux salariés, des mobilités, de la formation ou de l'économie circulaire illustrent moins une extension de la responsabilité sociétale qu'une transformation de la relation entre entreprises et territoire. L'entreprise n'est plus uniquement un acteur économique. La responsabilité territoriale ne se limite donc pas à réduire les impacts de l'entreprise sur son environnement : elle porte aussi sur sa contribution à la construction des capacités collectives du territoire. Réciproquement, la qualité du territoire conditionne aussi la capacité de l'entreprise à s'adapter. La responsabilité territoriale ne relève donc pas seulement d'une contribution de l'entreprise au territoire. Elle peut également répondre à son intérêt stratégique lorsque les conditions de sa propre activité dépendent de ressources et de capacités qu'elle ne peut produire seule.

3.3. Les coopérations, nouvel objet d'aménagement

Le troisième déplacement concerne l'action publique elle-même. Les politiques territoriales ont longtemps privilégié les infrastructures, les équipements ou les aides économiques comme leviers principaux du développement. Ces outils restent nécessaires, mais l'exemple de TECBOIS montre qu'ils ne suffisent pas lorsque l'enjeu central devient la disponibilité des compétences ou l'adaptation continue des formations aux besoins locaux. Les coopérations deviennent une infrastructure invisible du développement territorial dépassant le seul fruit de la bonne volonté des acteurs. Elles peuvent constituer un facteur de résilience et de création de valeur territoriale. Dans cette perspective, la responsabilité territoriale conduit à déplacer le regard de l'aménagement des espaces vers l'aménagement des relations entre acteurs. Autrement dit, il ne s'agit plus simplement de concevoir des territoires capables d'accueillir des activités économiques, mais des territoires capables d'organiser durablement les coopérations dont dépend leur capacité à répondre aux enjeux des transitions. Les politiques publiques ne pilotent pas seulement des projets, elles organisent aussi des capacités de coopération. La RTE rend visibles les interdépendances et oblige à organiser leur arbitrage. Elle n'est pas une célébration de la coopération, mais un cadre permettant de gouverner des interdépendances et leurs conflits. Comme l'indique Torre « le conflit fait partie intégrante du processus de délibération territoriale » (2018, p. 775).

4. De la RTE comme grille de lecture à la responsabilité territoriale comme principe d'action publique

Les enseignements du Pays Lédonien interrogent en fait la manière dont les politiques publiques accompagnent la transformation des territoires productifs. La Responsabilité Territoriale des Entreprises ne propose ni un nouvel outil, ni un dispositif supplémentaire. Elle souligne le besoin de déplacer le regard porté sur le développement territorial (France Stratégie, 2026). Ce changement de perspective conduit à repenser la manière dont les politiques publiques accompagnent les arbitrages des transitions. Quatre implications s'en dégagent.

4.1. Les politiques publiques changent d'objet.

Pendant plusieurs décennies, les politiques d'aménagement ont porté sur les supports physiques de l'activité économique, comme les zones d'activités, les infrastructures, la gestion du foncier. Ces investissements restent nécessaires. Cependant, les principaux freins rencontrés aujourd'hui concernent de plus en plus les capacités des acteurs à coopérer : partager des ressources, construire des réponses communes, développer des compétences, organiser les mobilités, mutualiser certains services ou encore anticiper collectivement les effets des transitions. Le réseau ALons'ZI qui structure les coopérations inter-entreprises de l'Espace Communautaire Lons Agglomération (ECLA) en matière d'écologie industrielle et territoriale, ou le groupement d'achat d'énergie mis en place localement, montrent que ces coopérations se construisent, s'outillent et s'animent. Les coopérations deviennent ainsi un objet d'aménagement à part entière. Les politiques publiques ne peuvent plus avoir le même objet. L'action publique est appelée à créer les conditions de leur émergence et de leur pérennité, au même titre qu'elle aménage l'espace physique. L'enjeu n'est plus seulement d'accueillir des entreprises mais de permettre aux acteurs d'agir ensemble.

4.2. Développer les capacités territoriales plutôt que multiplier les dispositifs

Les expérimentations territoriales mettent en évidence une limite des politiques sectorielles : les dispositifs, financements et compétences techniques peuvent exister sans que les acteurs disposent de la capacité à les articuler autour d'une trajectoire commune. La RTE conduit alors à déplacer la question. Il ne s'agit plus uniquement de soutenir des projets mais de renforcer les actions collectives du territoire pour produire une vision commune. L'enjeu est de construire la confiance entre acteurs, d'organiser des espaces permanents de dialogue et de consolider les capacités d'expérimentation. Les capacités territoriales deviennent ainsi elles-mêmes une ressource stratégique, au-delà de la seule accumulation de projets. Mais développer des capacités territoriales ne consiste pas seulement à multiplier

les espaces de dialogue ou à rechercher le consensus. Les interdépendances mettent aussi en présence des usages, des intérêts et des temporalités divergents. La méthode de l'action publique doit alors permettre de rendre ces interdépendances visibles, d'organiser la confrontation des intérêts et de construire les arbitrages nécessaires à une trajectoire collective.

4.3. Accompagner les trajectoires plutôt que gérer des projets

Les projets restent l'unité d'action habituelle des politiques publiques : financés, évalués, puis clôturés. Car ils permettent d'avoir des points de repère sur la conduite des stratégies mises en œuvre. Mais les transitions relèvent moins d'une succession de projets que de trajectoires de long terme. Les quatre espaces économiques démonstrateurs identifiés à Orgelet, Lons-Perrigny, Bletterans et Saint-Amour sont pensés en ce sens : non comme des opérations isolées, mais comme les étapes d'un processus plus large, construit par apprentissages successifs et élargissement progressif des acteurs impliqués. La responsabilité territoriale invite ainsi à considérer les projets comme des étapes d'un processus plus large de transformation territoriale. Cette approche conduit à privilégier des politiques publiques capables d'accompagner les dynamiques collectives dans la durée plutôt que de rechercher uniquement des résultats immédiats.

4.4. Évaluer la création de valeur territoriale

La création de valeur territoriale ne constitue pas un supplément de valeur. Elle invite également à élargir les critères d'évaluation des politiques de développement territorial.

Les indicateurs traditionnels tels que les emplois créés, le montant des investissements, et les surfaces aménagées, demeurent nécessaires, mais ils ne suffisent plus à rendre compte des transformations recherchées. Une proposition concrète pour l'action publique consisterait à leur adjoindre un tableau de bord de capacité territoriale. À titre d'illustration, il pourrait associer des indicateurs relatifs au nombre et à la pérennité des accords de coopération interentreprises, à l'usage d'infrastructures mutualisées, réseau de chaleur ou mobilité partagée, ou encore aux partenariats entre formation et entreprises. Ce tableau de bord pourrait distinguer l'intensité des coopérations, leur qualité et leur pérennité, les capacités collectives qu'elles permettent de développer et les effets territoriaux auxquels elles contribuent. L'enjeu n'est donc pas de substituer de nouveaux indicateurs aux indicateurs économiques existants, mais de rendre également observable la capacité des acteurs à coopérer et les transformations territoriales auxquelles ces coopérations contribuent.

Conclusion

Accueillir des activités économiques ne suffit plus. Les territoires doivent devenir habitables pour les transitions, c'est-à-dire capables de maintenir durablement les conditions économiques, sociales, environnementales et démocratiques permettant aux acteurs de construire ensemble leurs trajectoires. Les territoires productifs de demain ne seront probablement pas ceux qui disposent des meilleures infrastructures ou des plus vastes réserves foncières, mais ceux qui savent organiser durablement les capacités de coopération entre entreprises, collectivités, habitants autour de ressources territoriales. Le Pays Lédonien montre que cette transformation est déjà engagée non comme une méthode importée, mais comme une pratique enracinée qu'il s'agit de reconnaître, d'outiller et d'étendre. Ce qui est généralisable n'est pas la reproduction des dispositifs construits dans le Pays Lédonien, mais un principe d'action, celui de révéler les interdépendances, d'organiser les coopérations et les arbitrages, puis d'apprécier les capacités territoriales ainsi produites. Ainsi, la Responsabilité Territoriale des Entreprises offre un cadre d'analyse pour accompagner ces arbitrages et renouveler les politiques publiques de développement territorial, permettant de mieux articuler aménagement, développement économique, transition écologique et gouvernance territoriale autour d'une même ambition : renforcer la capacité des territoires à construire collectivement leur avenir.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions de partager 4 principes d'action publique en matière de responsabilité territoriale

- ***Construire la capacité du territoire à produire collectivement les conditions de sa transformation***
  Les transitions déplacent l'objet même des politiques territoriales : aménager un territoire revient de plus en plus à construire sa capacité à produire collectivement les conditions de sa propre transformation.

- ***Développer les capacités territoriales en organisant durablement les coopérations et les interdépendances***
  Les coopérations entre entreprises, collectivités, établissements de formation, associations et habitants, deviennent une condition de la « capacité territoriale » soit l'aptitude d'un ensemble d'acteurs territorialement ancrés à organiser durablement leurs interdépendances et leurs coopérations afin de produire collectivement des réponses aux défis économiques, sociaux et écologiques auxquels ils sont confrontés.

- ***Accompagner les trajectoires plutôt que gérer une succession de projets***
  Le projet demeure encore l'unité d'action habituelle des politiques publiques : financé, évalué, puis clôturé. S'il permet d'avoir des points de repère utiles sur la conduite des stratégies mises en œuvre, les transitions relèvent moins d'une succession de projets que de trajectoires de long terme.

- ***Élargir l'évaluation aux capacités et à la valeur territoriales.***
  Les indicateurs traditionnels tels que les emplois créés, le montant des investissements, et les surfaces aménagées, demeurent nécessaires, mais ils ne suffisent plus à rendre compte des transformations recherchées. Une proposition concrète pour l'action publique consisterait à leur adjoindre un tableau de bord de « capacité territoriale ».

98% DE LAIT
Babybel
ETA
Ste SUZANNE

La boussole des Coëvrons : une méthode au service d'un nouvel interventionnisme économique

Gilles Crague
École Nationale des Ponts et Chaussées

Timothée Turquin
Belvédère

Thèse de l'article
Accueillir des entreprises ne constitue plus une fin en soi. Dans un contexte de ressources plus contraintes et de nouvelles tensions territoriales, leur contribution au projet de territoire devient la question centrale de l'action publique. L'expérience des Coëvrons donne à voir cette prise de conscience collective, et la manière dont elle s'est traduite par une méthode d'instruction et d'accompagnement des projets économiques.

Introduction

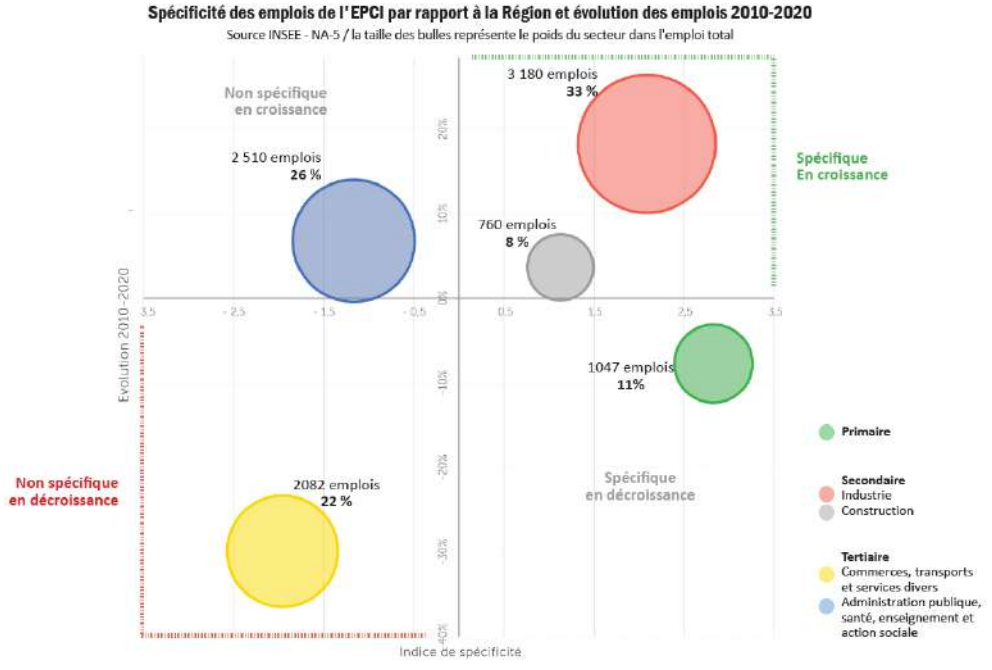
La « boussole du développement économique », dont l'idée a émergé dès le premier atelier pour se préciser sur le fond et sur la forme tout au long de la démarche, jusqu'à constituer l'une des actions principales de la feuille de route, est un moyen au service d'une fin.
Elle est fondée sur une réalité et des problématiques propres aux Coëvrons. Comprendre les spécificités du territoire, des tensions et des relations qui s'y jouent, est nécessaire pour appréhender son utilité et sa finalité : une méthode au service d'un nouvel interventionnisme économique, capable d'orienter l'action collective, publique en particulier, vers l'accompagnement de projets d'utilité territoriale.

Un territoire à la « croisée des chemins »

Un territoire autonome singulier…

Le territoire des Coëvrons est singulier dans le paysage des territoires ruraux français. Situé entre Laval et Le Mans, en dehors de leurs aires d'attraction, le territoire jouit d'une certaine autonomie. Il est structuré autour du pôle intermédiaire d'Évron, qui polarise depuis les années 1960 une part importante du développement démographique et économique, et organise un bassin de vie et d'emploi dont les contours recoupent largement ceux de l'intercommunalité. Cette particularité, les acteurs locaux en sont fiers, souhaitent l'entretenir et la cultiver.

Loin d'être un territoire dortoir, son fonctionnement repose sur une base productive solide, historiquement portée par l'industrie et l'agriculture. Avec près de neuf emplois localisés pour dix actifs occupés résidents, le territoire est presque à l'équilibre. Les deux tiers des actifs travaillent sur place et plus de 70 % des emplois sont occupés par des habitants des Coëvrons. Les moins de 5.5% de chômeurs chez les 15-64 ans témoignent d'une bonne adéquation entre emplois et actifs dans un territoire « proche du plein emploi ». L'industrie y occupe une place déterminante.



Structure et dynamique de l'emploi dans les Coëvrons

Elle représente un tiers des emplois, soit une proportion très supérieure aux moyennes régionales et nationales, et continue de progresser, avec une augmentation de près de 20 % en une dizaine d'années.

…à la « croisée des chemins »

Cette situation, globalement favorable, ne doit cependant pas masquer l'émergence de tensions ou d'interrogations autour de nouveaux équilibres à trouver. L'inflexion de la trajectoire démographique, la spécialisation industrielle (et agro-alimentaire) de l'économie locale, ou encore la montée progressive de nouvelles tensions sur les ressources, humaines et naturelles, constituent autant de dynamiques qui invitent à réinterroger la trajectoire territoriale, et le rôle de l'économie pour le territoire.

Depuis le milieu des années 2010, la courbe de la population s'infléchit, alors que l'économie résiste et se transforme. L'emploi augmente légèrement malgré la mécanisation à l'œuvre (des ouvriers qualifiés, moins nombreux, remplaçant des ouvriers non qualifiés), et la liste des projets de développement, portés par les principaux industriels mais pas seulement, s'allonge…

Une économie dynamique, mais assez spécialisée en termes d'activités et de profils d'emplois, avec des moteurs industriels en transformation et en croissance, et une économie de services peu structurée et qui s'affaiblit. À ces évolutions s'ajoutent plusieurs tensions : sur le foncier économique, sur les ressources naturelles (eau et énergie), sur la disponibilité de la main-d'œuvre, ou encore sur le logement… Dans un contexte où la volonté d'inscrire le développement dans une trajectoire de transition et d'écologisation des process de production, est de plus en plus portée, par la collectivité, et par les acteurs économiques eux-mêmes.

L'expression des craintes

Ces tensions ont pu être directement exprimées à différents moments de l'atelier. Chacun les formule à sa manière, en fonction de sa position et de ses responsabilités. Derrière cette diversité de regards émerge une lecture partagée des principaux défis auxquels le territoire est et sera confronté.

Les acteurs économiques, au premier rang desquels les industriels, décrivent pour beaucoup des entreprises en bonne santé, engagées dans des projets de modernisation, de diversification ou de développement. Les carnets de commande sont souvent bien remplis, les perspectives plutôt favorables. Mais ces ambitions se heurtent à des difficultés de recrutement de plus en plus prégnantes. Les besoins concernent aussi bien des profils qualifiés que des postes de production, certaines entreprises allant jusqu'à assurer elles-mêmes une partie de la formation de leurs futurs salariés, faute de trouver localement les compétences recherchées. Les difficultés à attirer

durablement de nouveaux salariés renvoient moins à l'attractivité intrinsèque des entreprises qu'aux conditions d'accueil offertes par le territoire. Au fil des échanges, un frein revient avec insistance : celui du logement. Dans un territoire largement structuré autour du logement individuel en accession, l'absence de solutions en début de parcours résidentiel en particulier, apparaît comme l'un des principaux facteurs limitant le développement économique.

Les techniciens de l'Agora, du service Développement Economique, prolongent ce constat en l'élargissant. Accompagnant quotidiennement les entreprises dans leurs projets, ils observent que les besoins exprimés dépassent largement la seule question du foncier économique. Mobilités, logement, services, formation, transitions énergétiques ou environnementales deviennent progressivement des composantes indissociables des stratégies de développement. Derrière l'ambition souvent évoquée d'un développement économique « à 360° », se dessine l'idée que la compétitivité d'un territoire repose désormais autant sur la qualité de son écosystème que sur la disponibilité foncière et immobilière.

Les autres services de la collectivité expriment des préoccupations complémentaires. Ils interrogent la dépendance du territoire à cette industrie, et se faisant, les conditions d'une diversification économique et d'une meilleure articulation entre développement économique et résidentiel.

La stratégie élaborée dans le cadre de l'Atelier des territoires procède directement de cette mise en discussion des diagnostics, qui conduit à déplacer la question initiale. Il ne s'agit plus seulement d'accompagner le développement économique, mais de mieux qualifier les conditions dans lesquelles celui-ci contribue effectivement au projet de territoire.

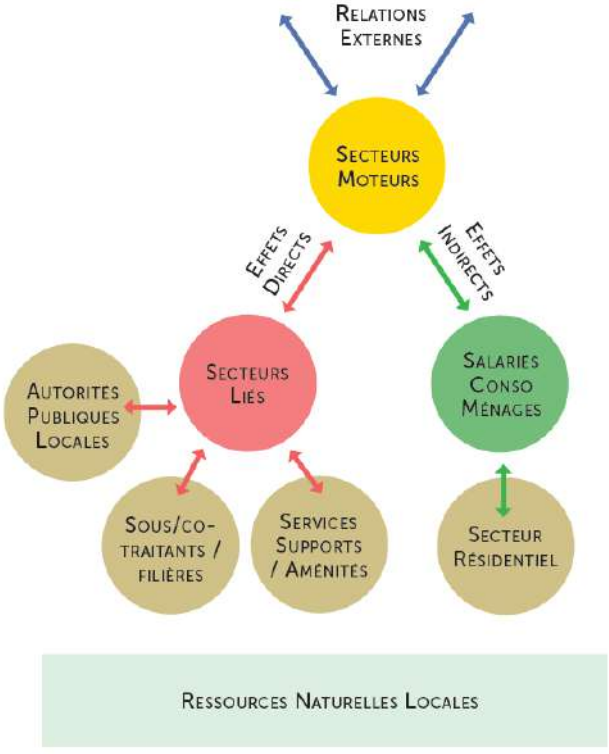
Origines et objectifs de la boussole : questionner l'utilité territoriale et le caractère contributif des projets.

A l'origine de l'idée de boussole il y a ce paradoxe : d'un côté, une économie apparemment solide, pouvant presque questionner la nécessité d'une réflexion stratégique ; de l'autre, des craintes ou des tensions, sinon des questionnements, exprimés pendant l'atelier par différents publics de façon parfois contradictoire, à propos des effets de l'économie sur le territoire des Coëvrons. Ces interrogations sont le symptôme d'une évolution plus large de l'interventionnisme économique local. Rappelons que, dans le sillage des lois de décentralisation, le législateur a doté le bloc communal d'une compétence désormais obligatoire de développement économique. Ce faisant, il a acté le fait que les politiques économiques se jouent, se conçoivent et se mettent en œuvre aussi à l'échelle des territoires infrarégionaux (aujourd'hui intercommunaux). Ces politiques reposent sur

des principes et des modalités d'action, des routines et des outils d'intervention.
Jusqu'à peu, cet interventionnisme économique intercommunal était principalement tourné vers les entreprises et la création d'emploi et centré sur l'ingénierie d'implantation : mise à disposition et aménagement de foncier et/ou d'immobilier à destination des entreprises, commercialisation auprès des entreprises de cette offre foncière et immobilière. Il relevait ainsi essentiellement d'une « tactique d'accueil », visant à positionner le territoire dans un jeu concurrentiel ; l'attractivité en était le principe directeur.
Si ce type d'actions est loin de disparaître, sa raison d'être ne va plus de soi. Mobiliser du foncier pour implanter une entreprise parce que cela va créer des emplois localement ne constitue plus une fin en soi, mais est désormais interrogé au titre de sa contribution plus large au développement économique local du territoire.

Effets d'entrainement de l'économie sur le territoire : des promesses aux contributions

L'interventionnisme économique local repose classiquement sur une schématisation des circuits économiques locaux.



Schématisation des circuits économiques locaux

Ce dernier repose sur une catégorisation du système productif en deux grands secteurs, secteurs moteurs et secteurs liés, et envisage les différents effets dits d'entrainement, des premiers vers les seconds (effets directs), et plus largement (effets indirects) vers les salariés, les ménages, et le milieu naturel (extraction de ressources, émissions et rejets dans le sol, l'air ou l'eau). L'évolution en cours de l'interventionnisme économique local[26] coïncide avec une perspective nouvelle quant à l'usage de la notion d'« effets d'entrainement ». Dans le modèle traditionnel, centré sur la « tactique d'accueil », celle-ci était d'abord utilisée pour justifier le bien-fondé d'une implantation nouvelle d'entreprise : les effets d'entrainement s'apparentaient alors à des promesses d'effets vertueux de celle-ci sur le territoire dans son ensemble (effets sur la consommation et le tissu économique locaux). Dans la nouvelle configuration qui se dessine, la notion ne perd aucunement sa pertinence mais son statut change radicalement. Car, en effet, les effets d'entrainement sont largement hypothétiques ; les relations clients-fournisseurs entre secteurs moteurs et secteurs liés, tout comme la consommation des salariés employés dans un établissement local peuvent très bien s'opérer en-dehors du territoire intercommunal. Celui-ci est loin de constituer un système économique étanche et fermé (un « monde dans une bouteille ») ; des fuites économiques nombreuses et variées peuvent spontanément se produire. En somme, les effets d'entrainement d'une nouvelle implantation économique sont très largement hypothétiques. Ceci permet ainsi d'ouvrir un espace de questionnement et d'analyse pour tout projet économique nouveau. Dans cette perspective, les responsables territoriaux pourront ainsi se demander quels effets économiques locaux directs et/ou indirects pourront-ils en attendre, sur le tissu entrepreneurial local, sur le marché local de l'emploi, sur la consommation, les services, commerces et équipements locaux, sur les ressources naturelles locales ? Ce faisant, un espace de discussion nouveau peut ainsi émerger entre les responsables territoriaux et les porteurs de projet afin d'expliciter, et par suite, optimiser les contributions du projet pour le territoire d'implantation.

Au-delà des Coëvrons, de nouvelles politiques industrielles à l'ère de la transition écologique

Cette évolution participe d'une transformation de plus grande ampleur : elle renvoie à un renouvellement depuis deux décennies de la conceptualisation des politiques économiques locales ; elle fait par ailleurs écho à d'autres expériences dans d'autres territoires où des formes nouvelles de

[26] Cette évolution a été constatée dans les Coëvrons, au moment de l'atelier qui a constitué de fait un moment de retour réflexif sur les pratiques d'intervention économique. Elle a été aussi constatée dans d'autres territoires. Cf. pour une première tentative de formalisation : Gilles Crague, Ville productive, ville du « care of things », Riurba no 16•17, juillet 2024 - janvier 2025

gouvernance économique ont été récemment expérimentées, en lien avec l'impératif d'écologisation des process productifs.
Depuis le début des années 2000, la littérature scientifique a vu émerger de nouvelles façons de concevoir les politiques industrielles. Le texte publié en 2004 par l'économiste Dani Rodrik intitulé « Industrial policy for the twenty-first century » a constitué un jalon important dans ce mouvement de reconceptualisation. Parmi les idées importantes qui en sont issues, on peut en évoquer trois principales. Premièrement, le développement économique s'envisage moins comme un processus de spécialisation que de diversification du tissu économique local. Par diversification, on entend un processus d'élargissement de la base productive, consistant à favoriser l'émergence de nouvelles activités et de nouveaux secteurs à partir des compétences et des ressources déjà présentes dans l'économie, plutôt qu'à concentrer celle-ci sur les activités dans lesquelles elle est initialement la plus spécialisée. Deuxièmement, les mutations économiques engendrent de nouvelles interactions entre entreprises et pouvoirs publics (dispositif de gouvernance), dont la finalité principale est la création de nouveaux modèles d'affaires. Celle-ci s'appuie sur des processus collectifs, publics-privés, de « discovery ». Dans cette perspective, le soutien à l'industrie va bien au-delà du soutien à l'innovation technologique et aux filières d'avenir ; il concerne toutes les ressources de la fonction de production, matérielles aussi bien qu'immatérielles. Troisièmement, une déclinaison particulière de cet enjeu dans la période contemporaine relève de l'impératif d'écologisation des modes de production et de consommation.

La boussole : un cadre, une méthode et ou outil au service de l'action

Plus qu'un outil à proprement parler, la boussole propose une méthode d'instruction des projets économiques permettant de mettre en discussion leur contribution au projet de territoire, pour sortir des routines du développement économique tel qu'il était classiquement pratiqué. Son ambition est de rendre explicites les critères au regard desquels la collectivité entend désormais apprécier, orienter et accompagner les projets économiques.

Quand, pour qui et pour quoi ?

La boussole est mobilisable à l'occasion de tout projet économique susceptible de produire des effets sur le territoire : création, soutien, implantation, extension ou renouvellement, relocalisation, projet immobilier économique, partenariat… Qu'il s'agisse de l'analyser ou de l'initier, en se plaçant dans une posture de sélection ou d'impulsion.
La vie économique d'un territoire est animée par des projets économiques individuels, concrets, divers et variés, qui tous produisent des effets

potentiels, de différentes natures, sur le territoire. Leur annonce constitue un moment privilégié pour questionner collectivement, du côté des autorités publiques locales comme du côté des porteurs de projet, à la fois leurs effets territoriaux potentiels mais aussi leur adéquation avec la stratégie locale de développement économique. Pour la collectivité, la boussole vise à faciliter les arbitrages, techniques et politiques, en connaissance de causes et d'effets. A cette occasion, il s'agit aussi d'inscrire la stratégie économique dans une stratégie de territoire plus globale et faire porter, par l'ensemble des services techniques, des projets économiques qui ont du sens aussi pour le territoire. Mais elle concerne aussi les entrepreneurs porteurs du projet : en leur donnant à voir et à comprendre la stratégie économique du territoire, elle permet aux projets de rentrer en résonance avec celle-ci, fluidifie les interactions avec les autorités publiques, et en facilite ainsi le pilotage.

Pour quoi faire et comment ?

La feuille de route de l'atelier déploie une stratégie structurée en « 12 commandements », qu'il n'est pas possible de détailler ici. Parler de boussole, c'est toujours se rappeler que cette stratégie existe, qu'elle a été partagée et fait sens pour les acteurs du territoire et qu'elle continuera à évoluer, à se préciser, et qu'il s'agit de s'en imprégner pour penser et accompagner les projets. C'est une culture commune qui se construit, au sein du service Développement économique et par-delà, avec une méthode particulière d'instruction des projets, en plusieurs étapes, techniques et politiques.

Elle se matérialise notamment au travers d'une fiche d'instruction des projets, que l'on a souhaité relativement simple, pour ne pas tomber dans l'écueil de la boite noire basée sur une flottille d'indicateurs difficile à renseigner, et à lire. En plus de renseigner des informations de base (type d'activité, nombre et types d'emplois attendus, besoins fonciers et/ou immobiliers, localisation ou objectifs poursuivis…), l'analyse s'organise autour de trois valeurs cardinales qui ont guidé les débats en atelier et fondent la stratégie économique. La première, l'Équilibre, interroge la contribution du projet à la trajectoire économique choisie par le territoire. Contribue-t-il à rééquilibrer ou diversifier le tissu économique local ? À l'inverse, est-il susceptible d'accentuer certaines tensions, en renforçant la concurrence entre activités, les difficultés de recrutement ou la consommation de foncier ? L'enjeu n'est pas d'apprécier le projet pour lui-même, mais sa contribution aux équilibres économiques recherchés par le territoire.

La deuxième, la Sobriété, introduit les enjeux de transition écologique dans l'instruction des projets. Le projet limite-t-il ses consommations de foncier, d'eau ou d'énergie ? Développe-t-il des procédés plus sobres ? Porte-t-il des actions en faveur de la réduction des consommations, de la production ou de la préservation des ressources ? Contribue-t-il aux stratégies

environnementales portées par la collectivité (PCAET, PAT, gestion de l'eau…) ? L'enjeu est moins de mesurer les impacts du projet que d'apprécier sa capacité à préserver, restaurer ou produire les ressources du territoire.
La troisième, la Coopération, interroge les relations que l'entreprise entretient avec son écosystème territorial. Contribue-t-elle à renforcer les chaînes de valeur locales, à structurer des filières porteuses, à faire émerger de nouvelles coopérations et à construire des projets communs ? Elle conduit enfin à s'interroger sur les conditions concrètes de leur réalisation : quels partenariats construire ? Quels dispositifs opérationnels mettre en place ? Quels freins lever ? Quel rôle la collectivité peut-elle jouer pour rendre ces coopérations effectives ? Cette analyse discutée en commission technique permet de partager un avis destiné à éclairer la décision politique et adapter les modalités d'accompagnement de la collectivité. Tous les projets ne présentent pas la même valeur ajoutée territoriale, ni ne justifient le même niveau et/ou type de mobilisation de la puissance publique. En rendant explicites leurs contributions potentielles au projet de territoire, la boussole permet de hiérarchiser les interventions de la collectivité, d'en préciser les modalités (facilitation, ingénierie, investissement ou promotion…) et de renforcer la cohérence entre stratégie économique et action publique.

Conclusion

Quelques mois après l'adoption de la feuille de route, la boussole entre progressivement dans une phase d'appropriation par les services et les élus. Sa mise à l'épreuve sur des projets concrets, qui semble confirmer l'intérêt de la démarche. Plus qu'un support technique, la boussole apparaît comme un cadre de dialogue, facilitant les échanges entre services, rendant plus explicites les attentes de la collectivité vis-à-vis des porteurs de projet et objectivant les arbitrages techniques comme politiques. Ainsi en témoigne Béatrice Le Goff, nouvelle Vice-Présidente à l'économie des Coëvrons : « Dans un contexte de plus en plus contraint, l'élu doit pouvoir prendre les décisions les plus éclairées possibles. Dans un territoire qui voit émerger beaucoup de projets, le choix peut devenir cornélien s'il n'est pas bâti sur une vision à 360° des enjeux et des impacts… La boussole nous permet de passer au crible chaque nouveau projet. C'est nouveau pour beaucoup d'élus, mais c'est devenu tellement nécessaire». Au-delà des Coëvrons, cette expérimentation ouvre une réflexion plus large sur l'évolution des politiques de développement économique. Dans un contexte de ressources plus contraintes et de transition écologique, la question n'est plus seulement d'accueillir des entreprises, mais de mieux qualifier leur contribution au projet de territoire et d'adapter, en conséquence, les modalités d'intervention de la puissance publique.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour accompagner les territoires engagés vers un nouvel interventionnisme économique

- ***Accompagner les élus locaux dans la conception de projets de développement économique intégrés à leur vision politique du territoire***
  Une intégration de stratégies de développement économique aux programmes électoraux des élus locaux, contribue à réinscrire l'économie dans le débat public et favoriser son "ré-encastrement" dans le tissu social et territorial. L'élargissement de la diffusion de guides, portés par la Banque des Territoires, les associations d'élus ou les agences d'urbanisme, est de nature à éclairer davantage les choix stratégiques disponibles et outiller les décideurs locaux dans leur réflexion.

- ***Orienter l'action publique vers une contribution optimale des projets économiques au projet de territoire***
  Dans un contexte de raréfaction des ressources, le simple accueil d'entreprises n'est plus l'objectif prioritaire du développement économique. Désormais, l'enjeu réside dans leur capacité à contribuer de façon proportionnée au projet de territoire, notamment économique. Cette évolution, illustrée aux Coëvrons, montre cette prise de conscience collective et l'élaboration d'une méthode d'instruction des projets économiques au prisme de l'ensemble des priorités locales. La mesure de la « valeur ajoutée territoriale », fournie par cette boussole, permet d'ajuster la mobilisation des différentes collectivités locales et des services déconcentrés de l'État.

- ***Engager des démarches d'« évaluations économiques territoriales », intégrées, itératives et suivies dans le temps***
  Inspirée des modalités des évaluations environnementales réglementaires, l'élaboration d'évaluations économiques intégrées ou concomitantes pourrait transformer les études d'impacts économiques en démarche d'amélioration continue, éclairant l'élaboration du projet et en étudiant les effets cumulés.

Contrepoint à la Boussole des Coëvrons

Marie Deketelaere-Hanna
IGEDD

La boussole du développement économique durable est un repère intéressant en particulier pour naviguer par gros temps, celui de la mise en concurrence des territoires, du local au global. Elle donne une vision à 360°, en ouvrant le champ des possibles pour aider à la décision. Comme le montre l'exemple des Coëvrons, l'approche partant de constats partagés pour tracer des orientations et s'accorder sur des pistes quant aux activités à mettre en œuvre permet une dynamique collective bénéfique. Ce territoire présente beaucoup de forces – industrie importante et diversifiée que vient reconnaître et conforter le programme Territoires d'industrie, multipolarité, desserte ferroviaire…

La question de la sélectivité et de l'exigence des acteurs publics vis-à-vis de projets économiques pourrait *a priori* apparaître non opérationnelle voire déplacée pour certaines collectivités confrontées à la situation difficile de leur territoire – déprise industrielle, démographique, commerciale… En effet, ces déterminants, quand ils sont vécus comme indépassables, tendent à dévaloriser l'image que la communauté a d'elle-même et à entraver une projection fondée sur des ressources endogènes dévaluées. La tentation est grande alors d'accepter et de rechercher les opportunités qui se présentent, sans pouvoir ou vouloir discerner les effets dans la durée voire les risques d'une délocalisation ultérieure de l'entreprise accueillie et soutenue. Dans un tel contexte et face aux difficultés, l'outil qu'est la boussole peut constituer une ressource également pertinente pour l'action publique, et redonner confiance en aidant les décideurs à apprécier la contribution du projet aux objectifs du territoire.

Plutôt que de chercher à attirer des investisseurs ex nihilo, le territoire et le tissu économique qui se dotent d'une approche partagée, identifiant forces et faiblesses, avantages compétitifs et complémentarités par rapport à d'autres, amorcent ou consolident une dynamique proactive à même de rassembler les acteurs publics et privés, de faciliter la

cohésion et de donner ainsi une image attractive. Qui en retour sera susceptible de faire venir des investissements exogènes. Cette dimension de la cohésion intra-territoriale est souvent sous-estimée, alors que les choix des investisseurs peuvent être éclairés et encouragés par ces dynamiques internes révélant la vitalité d'un territoire qui "joue collectif".

À cet égard, que ce soit entre entreprises ou entre collectivités, la coopétition – combinaison de coopération et de compétition – paraît une approche féconde pour garder ou reprendre la maitrise d'un développement productif territorial. Comme l'ont démontré les pôles de compétitivité, qui ont su réunir grands groupes concurrents et petites entreprises, acteurs de la recherche et de la formation, Etat et collectivités à différentes échelles, au bénéfice des territoires et des filières. Ou comme en atteste la multiplication d'initiatives telles que *Territoire de la culture et de la création*, portée par Plaine Commune dans le Grand Paris[27] ou la marque *Origine Corrèze* promue par le Conseil départemental pour "soutenir l'emploi sur le territoire, favoriser la relocalisation, mais aussi valoriser l'identité de la Corrèze et renforcer son attractivité"[28]. Ces démarches font écho à une montée en puissance, même si elle n'est pas linéaire, de la Responsabilité territoriale des entreprises[29].

L'on sait aussi que l'innovation – technologique ou sociétale – est un facteur important de création de valeur, intégrant et renouvelant les savoir-faire reçus en héritage que l'Atelier des territoires met en lumière. Au même titre que l'attention portée aux différentes composantes que sont la formation initiale et continue, la qualité du dialogue social, les rapports entre PME et grandes entreprises, la promotion de l'économie circulaire, la diversité du tissu productif et de ses composantes, le cadre de vie, le patrimoine bâti et immatériel, ou encore l'ouverture aux apports extérieurs. Pour que le développement territorial s'inscrive dans la durée, la capacité à se projeter selon différents scénarios en prenant en compte les mutations économiques et sociales – que l'IA va accélérer – apparaît comme une nécessité. En se situant comme "territoire apprenant", les Coëvrons montrent une volonté d'innovation, qui les positionne comme démonstrateur de l'Atelier.

Il en va de même du regard porté sur différentes temporalités, du court au long terme, et sur différentes échelles, du niveau communal au national voire au-delà. À cet égard, la gouvernance territoriale est un facteur clef pour que l'action publique soit cohérente et efficiente. À l'intérieur du territoire

[27]https://plainecommune.fr/culturelaville/

[28]https://www.banquedesterritoires.fr/responsabilite-territoriale-des-entreprises-il-faut-remettre-lentreprise-au-centre-du-village

[29]https://institut-terram.org/publications/la-responsabilite-territoriale-des-entreprises-rte-valoriser-limpact-local/

comme avec les voisins, la qualité des liens, le sentiment d'appartenance, la recherche de compromis et d'équilibres optimaux, l'implication des élus et des entrepreneurs, l'attention aux habitants et aux salariés sont autant de leviers pour dessiner et poursuivre, sur la base d'un diagnostic partagé, une vision au service du bien commun qui se concrétise par la cohésion et le rayonnement du territoire.

Du point de vue des politiques publiques que portent les collectivités et/ou l'État, il s'agit donc de dépasser les approches "en silo", avec les vides et les doublons qui leur sont souvent reprochés, pour promouvoir des approches intégrées, au bon niveau, combinant les dimensions du développement durable. L'offre de logement abordable sur un territoire est par exemple de plus en plus considérée comme un facteur favorable à la consolidation du tissu industriel. De ce point de vue, la jonction entre des programmes comme Action cœur de ville ou Petites villes de demain, et Territoires d'industrie, relève d'une démarche d'aménagement du territoire à la main des collectivités, en lien avec l'État. Il serait intéressant, en prolongement de l'Atelier, de voir avec les territoires concernés, comment renforcer les synergies entre les mesures respectivement mises en œuvre, avec l'appui de l'ANCT et des services déconcentrés.

En se coordonnant entre acteurs publics et avec les parties prenantes, en misant sur la durée et les échelles des actions menées, l'enjeu est de rechercher les voies et moyens de ne pas opposer les objectifs des uns et des autres mais de les faire converger pour « embarquer » la société locale dans les transitions nécessaires, sans occulter les difficultés mais avec une vision partagée. Et pour reprendre l'analogie, avec la boussole de l'intérêt général.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour renforcer les synergies territoriales

- ***Optimiser la complémentarité entre les programmes Territoires d'industrie et Action Cœur de Ville/Petite Ville de demain***
  Afin de garantir une approche intégrée « logement-activité » dans l'aménagement du territoire, les services déconcentrés de l'État pourraient concentrer leurs efforts de coordination sur ces programmes, en alignant leurs objectifs et mutualisant leurs leviers d'action.

Créer des plateformes d'achat locales pour mutualiser besoins et offres des entreprises

Arthur Bel
Atelier du Rouget

Edouard Mougin
SYSTRA

L'Atelier mené au sein du territoire du Pôle d'Equilibre Territorial et Rural du Pays du Gévaudan-Lozère a identifié la question de la logistique comme un point de fragilité au sein des diverses filières économiques étudiées. Réponse à un besoin mais aussi vecteur d'un renforcement des collaborations au sein d'un tissu économique diffus, la création de plateformes d'achat local dans un milieu rural tel que celui du PETR gagne à être expérimentée et étudiée pour permettre sa déclinaison en d'autres lieux. Cet article revient sur les besoins identifiés au sein du territoire, resitue plus globalement les enjeux logistiques des entreprises en milieu rural, et décrit les conditions de mise en place d'une plateforme d'achat locale.

Le double défi d'un approvisionnement local et compétitif

L'approvisionnement est un sujet complexe pour toute entreprise et le choix d'y intégrer une dimension locale rajoute une complexité mais contribue à la mise en place des solutions efficaces (sécurisation des approvisionnements, optimisation des temps de processus), pérennes, et économiquement compétitives dans les territoires ruraux. Les échanges relatifs au choix d'implantation des entreprises au sein du territoire du PETR (entre proximité à l'A75 et installation « dans le diffus ») ont souligné l'importance des coûts logistiques pour ces dernières. A ces coûts élevés peuvent s'ajouter un manque de visibilité et une fragmentation de l'offre et de la demande. Il ressort que les entreprises achètent souvent de manière opportuniste, voire dispersée, alors même qu'une partie de leurs besoins pourrait être satisfaite localement. En creux, cela révèle que les fournisseurs locaux peinent à être identifiés ou à accéder à la commande des entreprises.

Les plateformes d'achat locales : un dispositif de coopération économique territoriale

Le principe de plateforme d'achat locale permet de rapprocher la demande des entreprises et l'offre du territoire, de massifier certains volumes et de renforcer les circuits économiques de proximité. Bien qu'elles puissent se traduire par un catalogue ou un site internet vitrine, ces plateformes ne constituent pas uniquement un outil numérique, mais un dispositif de coopération économique territoriale. Issu des réflexions dans le cadre de l'Atelier, ce dispositif constitue une piste de réflexion pour la poursuite de la démarche. Il s'agit en effet d'un mécanisme d'intermédiation entre entreprises, ayant des besoins récurrents et celles pouvant y répondre, localisées sur un même secteur géographique. Ici l'échelle retenue est celle du PETR, mais elle gagne à être défini empiriquement en concertation avec les acteurs économiques concernés. A titre d'exemple, la question d'intégrer Mende (préfecture du département concerné) gagnerait à être étudiée. La mutualisation de la demande se traduit par des achats groupés, un référencement commun, ou encore le partage d'informations sur les besoins de chaque entreprise adhérente. Ce dispositif permet également de renforcer la visibilité de l'offre locale, en rendant identifiables les compétences, stocks, services et capacités de production du territoire retenu. Le porteur peut être public ou privé, puisque ces plateformes peuvent disposer d'une gouvernance reposant sur une collectivité territoriale, un réseau d'entreprises, une chambre consulaire, une association ou une structure d'économie mixte. Dans le cadre de l'Atelier, l'hypothèse a consisté à partir des communautés de communes qui disposent de la compétence du développement économique et de chargés de mission dédiés à l'animation. Le sujet n'est pas uniquement technologique. La confiance, l'animation et la qualité des données échangées sont aussi importantes que la solution digitale qui peut être mise en place pour faciliter ces échanges.

Une démarche gagnant-gagnant pour les entreprises et le territoire

Pour les entreprises acheteuses, ces plateformes contribuent à réduire certains coûts (tarif sur des volumes mutualisés plus importants, transport et délais) tout en sécurisant les approvisionnements via une proximité renforcée. Pour les entreprises offreuses, ces plateformes permettent de mieux capter la demande locale (en la centralisant), accéder à de nouveaux clients professionnels mais aussi optimiser certains processus (approvisionnement et production notamment via une meilleure visibilité) tout en améliorant leur réactivité. Pour le territoire, ces plateformes renforcent les retombées économiques locales tout en réduisant, même de manière limitée, les flux et transports de marchandises extraterritoriaux tout

en réduisant la dépendance à des fournisseurs lointains. Elles favorisent aussi l'ancrage territorial des activités concernées, en s'appuyant sur les coopérations. Dans le cas du PETR du Gévaudan Lozère, la localisation envisagée des locaux (bureaux et stockage) était à Peyre-en-Aubrac, à proximité de l'A75, de la gare et d'une zone d'activité. Dans les territoires ruraux, les bénéfices d'une plateforme d'achat locales seraient potentiellement amplifiés car la densité économique est plus faible et la visibilité des acteurs souvent insuffisante. La plateforme devient alors un outil de mise en réseau autant qu'un outil d'achat.

Les conditions de réussite issues des réflexions partagées lors de l'atelier

Les réflexions conduites durant l'Atelier permettent d'identifier au moins 6 conditions générale de réussite pour ce type de plateforme :

Tout d'abord, le point de départ de toute réflexion de création d'une plateforme d'achat local doit forcément se baser sur des besoins concrets (condition 1), afin d'éviter la conception de plateformes trop généralistes au démarrage. Il s'agit donc de commencer par quelques catégories d'achat fréquentes (dépendantes de chaque activité ou bien relevant des besoins génériques : fournitures de bureau, fluides et énergies, …) et simples à mutualiser sur le territoire d'accueil. Cela passe également par le lien avec des ressources ou savoir-faire locaux qui justifient de retenir ces catégories localement. Dans le cas du PETR, les filières de l'agro-alimentaire et du BTP sont ressorties comme les plus pertinentes à étudier. La filière constructive liée à la rénovation du bâti ancien renforce l'importance d'un approvisionnement local comme levier de décarbonation des activités et invite à structurer le réemploi de matériaux déjà présents ou produits sur le territoire de proximité. Ensuite, il est nécessaire pour le porteur de la plateforme de cartographier précisément l'offre et la demande locale. En recollant des éléments précis, tangibles et actualisés la plateforme garantit alors une certaine lisibilité de l'offre et des besoins dans un contexte donné. Il est aussi nécessaire de prévoir une animation humaine, qui incarne la posture visée de tiers de confiance. Cela permet de faire adhérer les entreprises au dispositif, améliorer la connaissance des besoins, résoudre les premiers blocages et démontrer l'utilité d'un tel service. Dès les premières réflexions, il est important de définir une gouvernance claire, précisant le qui fait quoi (qui finance, qui anime, qui décide des règles d'accès, des critères de référencement et des priorités sectorielles, etc.). Les usages doivent être placés au cœur de la plateforme, en essayant d'en conserver au maximum la simplicité. Des règles de fonctionnements restreintes et des conditions d'intégration légères pourraient être les garantes d'un outil facile et largement utilisé. Enfin, il semble qu'une attention particulière doit être portée à la mesure des résultats avec la mise en place d'indicateur de suivi.

Les écueils à éviter

Une plateforme d'achat locale ne fonctionne pas parce qu'elle existe, mais parce qu'elle répond à des usages réels et crée de la confiance entre acteurs qui n'avaient pas connaissance des opportunités ou l'habitude de coopérer. En synthèse, il s'agit de garantir la création d'une communauté d'utilisateurs, préalable à la conception de ce type de dispositif, futurs fondateurs ou adhérents de la plateforme. Il est nécessaire qu'à l'image d'autres dispositif de coopération, soit identifié à minima un noyau d'acteurs avant toute démarche de matérialisation de la plateforme. La définition progressive d'une couverture du tissu économique ou du territoire cible est à privilégier. Il est important de commencer avec un périmètre limité, souvent à celui des fondateurs, tout en ayant cherchant à définir le périmètre d'une plateforme viable dès sa création. Quitte à inscrire dès sa création, une feuille de route définissant un parcours de croissance et d'expansion sectoriel ou géographique. A titre d'exemple, la mutualisation d'achat d'énergie peut être ajoutée comme composante du projet. La question du modèle économique à moyen terme est centrale puisqu'elle pose la réflexion autour d'un modèle durable qui repose sur les attentes des acteurs locaux et démontre sa viabilité. Aussi, il est nécessaire de souligner l'importance de ne pas sous-estimer le temps d'animation, pour assurer la réussite du dispositif. Centré sur l'humain, la coopération et l'articulation entre les besoins, ce dispositif ne peut être conçu comme un seul outil technique. L'animation dans le temps, la conduite d'échanges parfois complexe et surtout tenir des engagements dans la durée nécessite une présence forte sur le terrain et des qualités relationnelles importantes. Enfin, il ne faut pas négliger les habitudes d'achat des entreprises, qui bien que l'idée d'une plateforme d'achat locale puisse sembler attirante, peut se confronter à l'absence d'adhésion des acteurs locaux dont les centres de décisions peuvent être extraterritoriaux ou encore dépendre de politiques entrepreneuriales basées sur des critères qui ne laissent pas toujours une place prédominante à la proximité ou le soutien au tissu économique local.

Conclusion

Les plateformes d'achat locales peuvent devenir un levier concret de coopération économique territoriale, particulièrement pertinent dans les espaces ruraux ou à faible concentration d'acteurs. À condition toutefois de partir des besoins des entreprises locales, de qualifier l'offre actuelle et d'investir dans l'animation. Ces plateformes peuvent ainsi transformer une juxtaposition d'acteurs isolés en écosystème d'achats plus efficace, plus visible et plus ancré localement.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour faciliter l'emploi de plateformes d'achat locales par les territoires

- ***Faire entrer les plateformes d'achat locales dans la « boîte à outils » des territoires de coopération économique***
  La plateforme d'achat locale peut constituer un outil efficace pour améliorer sa « capacité territoriale », définie par Maryline Filippi. Son emploi pourrait être mutualisé avec d'autres outils œuvrant à cette fin (MODUE, cartographie des coopérations, etc.) et portés par la même structure, sur le même périmètre.

- ***Créer le réseau national des territoires de plateformes d'achat locales***
  Ce réseau regrouperait les territoires déjà équipés d'une plateforme, pour partager leurs retours d'expériences (succès, obstacles, solutions, innovations) et les territoires qui en formulent le projet, pour éviter les écueils et bénéficier d'un accompagnement.

- ***Lancer un axe de recherche évaluant les coûts/bénéfices des plateformes d'achat locales par des études comparatives***
  Pour favoriser leur adoption, l'analyse objective des coûts (en temps, ressources humaines et financières) et avantages (réduction des dépenses, simplification des processus, ancrage territorial et retombées économiques locales) associés à ces plateformes est essentiel. Cette évaluation pourra porter sur la diversité des modèles existants, en fonction de leur statut, de leur mode de gouvernance, de leur champ et échelle d'action et des typologies de territoires, selon les perspectives des acteurs concernés, qu'il s'agisse des collectivités, des entreprises ou des fournisseurs locaux. Cette étude appuierait la conviction des acteurs locaux de s'engager dans la démarche en objectivant sa valeur ajoutée et guiderait les stratégies de déploiement par des données tangibles.

III

COOPÉRATIONS

EMERGENTES

Parole d'industriel

Geoffroy Waroqueaux, président depuis 2020 d'Interor, une PME de 160 salariés fondée à Calais en 1976 et spécialisée dans la chimie fine. Participant de l'Atelier Grands Calais Terres et Mers.

Henri Bourjot,
DGALN

Franck Hulliard et Charlotte Pierson,
INterland

Antonin Michelet,
Créaspace

Stéphanie Sonnette

« Territoire productif »

Le terme « territoire productif » parle fortement aux industriels. Pour moi, un territoire productif est celui qui va nous permettre d'améliorer durablement notre compétitivité. Ce n'est donc pas seulement une qualité d'accueil ou une disponibilité du foncier, c'est tout un écosystème.

La performance opérationnelle des entreprises relève de trois dimensions. D'abord des infrastructures fiables, par exemple en matière d'énergie – nous l'avons vu avec la guerre en Ukraine – et d'eau – une ressource de plus en plus rare dont Interor consomme plus de 150 000 m^3/an. Cette fiabilité va de pair avec la sécurité industrielle, primordiale pour nous qui sommes classés Seveso seuil haut. Elle repose aussi sur la possibilité de réaliser rapidement de nouvelles implantations, qui implique de cultiver le dialogue avec les acteurs locaux : préfecture, agglomération, DREAL, municipalités.

La seconde dimension, c'est le capital humain : dans un pays où la part de l'industrie dans le PIB est inférieure à 10%, trouver des compétences, avoir accès à des talents, une main d'œuvre qualifiées devient de plus en plus difficile. À Calais, nous avons la chance de bénéficier de nombreuses

formations intéressantes pour notre filière, souvent créées ou soutenues par des chefs d'entreprises qui forment des jeunes à leurs procédés. Nous avons notamment un lycée avec une option chimie. Dans le domaine très technique de la chimie fine, nous avons besoin de personnel très bien formé et compétent, d'où l'importance de la filière et de la formation.
Enfin, la capacité d'innovation est essentielle. Lors de l'Atelier des territoires, j'ai porté l'idée de parc technologique parce que je pense que ce dispositif de coopérations industrielles peut nous permettre de gagner en compétitivité, notamment sur les questions de décarbonation, de digitalisation, d'IA, qui sont le futur de notre industrie.

Attachement au Calaisis

Notre attachement au territoire est historique et sentimental puisqu'Interor a été fondée à Calais il y a 50 ans et a été longtemps une entreprise familiale. Ici, une logique industrielle exigeante est aujourd'hui très présente. Aujourd'hui, mes actionnaires me demandent pourquoi je suis installé dans cette région, alors que je pourrais dégager des marges bien plus importantes en Chine ou ailleurs, d'autant que notre entreprise vend l'essentiel de ses produits chimiques fins à l'étranger. Plusieurs facteurs structurent notre ancrage territorial. Dans notre région frontalière, nous bénéficions de connexions logistiques – route, rail, port – de très bon niveau. Nous profitons aussi d'une base industrielle bien installée et maîtrisée, liée historiquement à une culture industrielle très robuste. Ce socle se traduit par des savoir-faire techniques consolidés, les nôtres mais aussi ceux de toutes les TPE/PME qui travaillent pour nous dans cet écosystème et nous permettent par exemple d'assurer la logistique. Le capital humain est également essentiel à notre activité, avec des salariés qui expriment un attachement fort à l'industrie. Enfin, le dernier facteur concerne l'écosystème public/privé, qui est très efficace ici. Nous avons trouvé dans le Calaisis une grande qualité de dialogue avec l'agglomération et les mairies, ainsi qu'avec la DREAL et la DDTM qui sont des interlocuteurs importants pour des entreprises très réglementées comme la nôtre.
D'un point de vue plus global, la France et l'Europe ont des atouts à faire valoir par rapport à d'autres pays où le coût de la main d'œuvre est très bas : la souveraineté sanitaire, la sécurité d'approvisionnement et le respect des délais, la stabilité politique et monétaire. Ces atouts ne nous permettent pas forcément de nous positionner comme « première source » sur les marchés de la chimie, mais nous restons compétitifs comme « deuxième source », ce qui représente encore quelques milliards !

Chasser en meute

Pour que l'entreprise soit performante, il faut qu'il y ait une convergence d'intérêts entre tous les acteurs publics et privés. C'est ce qui m'a permis par exemple de construire une unité chimique de 24 millions d'euros en moins de deux ans, donc dans des délais extrêmement courts. Tout comme le dialogue à l'intérieur de l'entreprise, le dialogue stratégique avec les pouvoirs publics est essentiel. Le cycle d'investissement de l'industrie est de 10 à 15 ans, rééquerrant une vision du territoire au-delà des durées des mandats locaux, ce qui requiert une coopération publique-privée étroite, constante et renforcée. Toutes les échelles des collectivités, la Maire et Présidente de l'intercommunalité, le Préfet, le Président de Région, sont au courant de la stratégie d'Interor.

Le secteur de la chimie en France est aujourd'hui menacé par la concurrence internationale. Pour autant, au niveau national, les chefs d'entreprises restent isolés, entre eux et vis-à-vis des pouvoirs publics, alors que tous les partenaires devraient se serrer les coudes face à cette concurrence mondiale. C'est ce que j'appelle « chasser en meute » : aller dans le même sens pour défendre collectivement les intérêts du secteur, ce que nos voisins européens, l'Italie notamment, font très bien. Au niveau local, les territoires doivent montrer aux entreprises qu'ils sont accueillants et prêts à faciliter leur implantation.

Remettre la science au cœur du débat public sur l'industrie et des prises de décision

Pour une entreprise classée Seveso seuil haut comme la nôtre, la gestion des risques est une priorité absolue. C'est grâce à un dialogue transparent et à de nombreuses concertations avec les Calaisiens que nous avons pu implanter une nouvelle usine sans lettre d'opposition – une preuve que la confiance se construit par l'échange et l'information continue.

Bien que les progrès technologiques aient permis à l'industrie chimique de maîtriser significativement son impact environnemental, sa perception dans le débat public reste souvent associée à la pollution. Ainsi, au-delà des capteurs de solvants imposés par la réglementation, nous sommes particulièrement vigilants quant à la qualité et à la transparence de nos communications extérieures. Cette expérience renforce ma conviction que, pour assurer l'ancrage et le développement de la chimie comme de l'industrie en générale, la science devrait être bien davantage utilisée pour éclairer le débat public et servir de boussole aux décisions politiques.

Parc technologique

Dans le cadre de l'Atelier des territoires, j'ai défendu l'idée d'un « parc technologique », au sens d'un lieu productif où se mélangent la performance intellectuelle et économique et où se mutualisent les compétences d'entreprises de différentes filières mais complémentaires entre elles. Je n'envisage par le parc uniquement comme un outil d'attractivité ou un standard d'aménagement, mais comme le lieu de la structuration d'une filière, qui peut rendre les entreprises plus performantes et favoriser l'innovation. Dans une zone industrielle, il y a peu d'interactions, alors que dans un parc, au contraire, il faut mutualiser, créer des interconnexions et des dynamiques. À l'image de ce qui se passe aujourd'hui à Hyderabad en Inde, en Californie ou à Shangaï. Il ne s'agit pas de copier ces modèles, mais de comprendre ce qui fait leur succès et d'y intégrer une touche calaisienne. On note un changement de culture à l'œuvre : les jeunes entreprises veulent de plus en plus de collectif, sont de moins en moins individualistes. Un parc technologique à Calais, pour moi, ce serait à la fois un îlot de compétences qui concentre des expertises et des savoir-faire, et un mélange de filières. C'est en cela qu'il peut être un levier d'innovation directe – avec des entreprises qui font de la R&D dans votre domaine –, ou indirecte – en apprenant d'entreprises d'autres filières.

Pour conclure, je rappellerais les trois principaux déterminants qui nous incitent à rester dans le Calaisis : un capital humain compétent et bien formé, un réseau d'énergie performant et disponible, et un bassin de vie de taille moyenne, où le coût de la vie est moindre que dans les grandes métropoles ce qui nous permet de maîtriser les salaires tout en offrant une qualité de vie accessible. Si ce territoire peut s'adapter, sécuriser ses ressources, faire évoluer et maintenir ses compétences, et si le dialogue entre les partenaires publics et privés se poursuit, le Calaisis restera productif pour 20 à 50 ans.

Zoom sur la concurrence internationale et l'enjeu d'attractivité des territoires productifs

Dans un contexte de mondialisation accélérée, où la pharmacie – secteur principal d'Interor – se joue à l'échelle planétaire, la compétitivité des territoires européens est sans cesse remise en question. Nos investisseurs, tout comme les acteurs économiques asiatiques ou américains, perçoivent l'Europe comme un continent à coûts élevés et productivité limitée – une idée reçue que nous devons déconstruire. Leur grille de lecture est simple au-delà du respect des nombres européennes, non négociable, votre territoire est-il assez rentable pour justifier un

investissement plutôt qu'en Asie ou aux États-Unis ? Or, le Calaisis incarne un territoire productif au sens noble : non pas seulement parce qu'il offre des infrastructures ou du foncier, mais parce qu'il constitue un écosystème résilient, capable de répondre à ces deux exigences. Contrairement à l'idée d'une Europe « improductive par défaut », notre ancrage européen constitue une garantie autant de notre accès aux ressources structurantes (eau, énergie) que de respect de nos engagements contractuels (coûts, qualité, délais). La preuve ? Malgré des marges potentiellement plus élevées ailleurs sur les salaires, nous restons à Calais, d'où nous exportons l'essentiel de notre production vers des marchés internationaux exigeants. Pourtant, cette course à la compétitivité ne se gagne pas seul. Elle suppose une stratégie territoriale offensive, à l'image de ce que fait l'Italie avec son dispositif « Comment implanter une entreprise en Italie ? », conçu pour séduire les investisseurs étrangers. En France, nous manquons encore de cette narration collective capable de vendre nos territoires comme des bases productives fiables et innovantes. Pire : les industriels français restent trop souvent isolés, alors que nos concurrents européens – Italiens en tête – savent « chasser en meute », en alignant acteurs publics, privés et académiques autour d'une vision commune.

Trois leviers sont décisifs pour gagner cette bataille :

- ***Démontrer que l'Europe peut être compétitive sans sacrifier ses standards** (environnementaux, sociaux, réglementaires). Notre usine Seveso, implantée sans opposition locale grâce à un dialogue transparent, en est la preuve : la confiance se construit par la rigueur et la pédagogie.*
- ***Transformer nos territoires en plateformes d'innovation mutualisée**, comme le propose le projet de parc technologique. À l'instar d'Hyderabad ou de Shanghai, Calais pourrait devenir un hub où se croisent chimie fine, logistique intelligente et R&D collaborative – une réponse concrète à la délocalisation des savoir-faire.*
- ***Apporter un récit de territoire productif aux investisseurs** : celle d'un territoire où l'énergie est sécurisée, où la main-d'œuvre est qualifiée et stable, où les délais sont respectés, et où le coût de la vie maîtrisé permet de concilier salaires attractifs et compétitivité. Bref, un lieu où l'on peut investir en sécurité, sans craindre les ruptures géopolitiques ou les pénuries.*

L'enjeu n'est pas seulement économique, mais culturel : il s'agit de faire comprendre que la productivité ne se mesure pas seulement au coût horaire, mais à la capacité d'un territoire à fédérer ses forces – entreprises, formations, collectivités, État – autour d'un projet industriel

commun. C'est cette histoire-là que nous devons vendre pour convaincre les investisseurs que le Calaisis, et plus largement la France, restent des terres d'industrie d'avenir. Sans cela, le risque est simple : voir nos usines devenir des « deuxièmes sources » – utiles, mais condamnées à jouer les seconds rôles dans la compétition mondiale.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour inspirer de nouvelles coopérations

- ***Impulser un changement culturel auprès des acteurs publics et privés, visant à identifier la coopération territoriale comme un des déterminants majeurs d'un territoire productif***
  La capacité des territoires à fédérer des écosystèmes collaboratifs (entreprises, formations, recherche, collectivités) constitue un facteur différenciant pour attirer et ancrer durablement les activités économiques. Cette dimension est cependant encore souvent moins estimée que les déterminants traditionnels (infrastructure, foncier, etc.). Changer cette perception suppose une prise de conscience collective : les acteurs publics et privés sont appelés à reconnaître leur rôle central, au sein d'un collectif, dans la performance économique de leur territoire. Pour favoriser ce changement culturel, au sein des Territoires d'industrie comme ailleurs, la coopération pourrait intégrer encore plus explicitement les politiques publiques, via le renforcement des formations pour les élus, la multiplication des appels à projets valorisant les consortiums territoriaux, ou encore un label "Territoire Coopératif" récompensant les dynamiques partenariales exemplaires.

- ***Renforcer la prise en compte de la hiérarchie des déterminants d'un territoire productif dans les stratégies des documents de planification et d'urbanisme (Schémas régionaux, SCoT, PLU(i), etc.)***
  Les raisons qui incitent à la prise en compte et à la définition par les acteurs locaux de leur propre hiérarchie des déterminants dans le cadre de projets économiques sont également valables pour la stratégie territoriale qu'ils intègrent. L'exercice planificateur de l'activité économique par les différentes échelles de territoire peut ainsi être approché par la hiérarchie préalable de ces déterminants, de façon collégiale par les différents acteurs et constituer la première étape de coopération territoriale.

POLE ARTISANAL
LES COËVRONS

Créer un cadre partenarial d'amélioration de l'impact environnemental des projets d'aménagement économique

Arthur Bel
Atelier du Rouget

Chercher un nouveau modèle pour les projets d'aménagement économique conduit naturellement à porter un regard critique sur celui actuel comme ceux du passé. Les cas d'écoles que constituent les zones d'activités au sein d'Annonay Rhône Agglo, leurs extensions successives comme celles en projets ont mis en lumière un enjeu simple : l'amélioration des qualités des projets d'aménagement économique peut passer par l'association des acteurs aux services de composantes auparavant ignorées ou minorées. Ainsi, le paysage, le potentiel agronomique, la gestion de l'eau, la biodiversité, et d'autres, sont autant de sensibilités, de connaissances et d'approches à même d'enrichir le travail de conception par la mobilisation de divers acteurs en amont des projets. Ce travail partenarial, fondé sur l'écoute et le dialogue, peut aller jusqu'à inclure les services de l'Etat comme les agences indépendantes afin de mieux appréhender le cadre réglementaire liés à ces composantes, notamment celle environnementale.

Composante eau

Les inondations du 17 octobre 2024 ont marqué les esprits à Annonay, dont ceux des participants aux ateliers des territoires. La question du risque inondation (conséquence aval) comme celle de sa meilleure gestion au sein des zones aménagées ou encore de l'intégration des zones de bon fonctionnement des zones humides (amont) ont donné plus de poids à des préconisations jusqu'ici ignorées ou perçues comme des contraintes. Dès lors, l'évolution des normes appliquées par la mission risque au sein de la DDT, tout comme les contradictions de certains modèles d'aménagement soulevées par le Syndicat de Rivières transforment ces acteurs en potentiels contributeurs à l'élaboration de nouveaux modèles. Au-delà de la seule intégration de zonages liés aux milieux humides comme au risque inondation

dans la définition d'un périmètre de zone à aménager, c'est surtout la question du rapport au sol et, en conséquence, un travail de conception en coupe et non seulement en plan, auquel invite une meilleure intégration de la composante eau. Avant même de parler d'imperméabilisation, souvent abordée comme résultante d'un « glacis » superficiel lié à la nature de matériaux mis en œuvre (enrobé versus terre-pierre), c'est bien la préservation des sols, y compris dans leur qualité à réguler les eaux qui est en jeu. En conséquence, l'entièreté du processus de pré-aménagement avec notamment des terrassements produisant des vastes plateformes capables d'accueillir de grands bâtiments, est requestionné par l'incapacité de ces terrains « décapés » à réguler les eaux. Les enjeux d'une meilleure gestion des eaux au sein des zones (d'activités comme commerciales) se pose pour les extensions urbaines comme dans l'existant. Une approche intégrée de ces deux types de situations, qui peuvent se trouver juxtaposées, conduit à penser conjointement un nouveau modèle d'aménagement qualitatif et l'amélioration du précédent par sa remise en projet.

Composante biodiversité

Bien que tout autant objectivées scientifiquement, les conséquences de l'effondrement de la biodiversité ne s'expriment pas de manière aussi directement perceptible pour les citoyens que celles des perturbations du cycle de l'eau. C'est donc par analogie et mise en regard du scepticisme environnemental avec celui relatif au risque inondation qu'il aura été tenté de convaincre. A l'heure de la rédaction de cet article, en juin 2026, durant une canicule qui marquera les esprits tout autant que les inondations, un an après la tenue de l'atelier, la question de l'adaptation climatique ressort comme une problématique qui aurait pu être mobilisée pour soutenir l'écoute des scientifiques face aux marchands de doute. Il n'en reste pas moins que les enjeux liés à la biodiversité auront été plus fortement saisis à travers la question du paysage et du confort thermique que directement pour eux-mêmes. La participation des associations environnementales à l'atelier ont mis en lumière l'importance du partage de la connaissance relative aux enjeux de la biodiversité. La Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO) a ainsi ouvert les yeux des participants sur ce qu'est « une haie parfaite ». Pour d'autres acteurs, leur connaissance liée à une espèce d'oiseau particulière constituait uniquement un cahier des charges d'une contrainte à intégrer dans le processus de réalisation d'un projet nécessitant la mise en œuvre de mesures compensatoires. La meilleure intégration de la traduction par le réglementaire des enjeux environnementaux constitue alors un espace de dialogue possible, même si les acteurs y viennent pour des motifs différents (nécessité, foi dans la pédagogie, autorité en charge du respect de la loi).

Composante territoriale

La bonne intégration des enjeux environnementaux, agricoles et réglementaires nécessitent l'établissement d'une stratégie élargie pour à la fois pouvoir répondre du choix d'implantation des projets mais aussi anticiper la mise en œuvre de mesures compensatoires. Là encore, la mise en place de démarches partenariales, avec les acteurs de l'agriculture comme de l'environnement, ressort comme un levier majeur pour faire émerger des solutions et éviter des situations de blocages comme des délais qui nuisent au déploiement des projets d'aménagement voire conduisent leurs porteurs à y renoncer.

Composante agricole

Au-delà des seuls enjeux de compensations, une plus grande considération apportée aux enjeux agricoles et reconnaissance apportée à ce volet de l'économie peut conduire à faire de la (re)programmation agricole une des composantes des projets d'aménagement à vocation économique. Ce volet de la réflexion menée dans le cadre de l'Atelier des Territoires de Rives du Rhône fait l'objet de l'article portant sur l'hybridation d'un parc industrialo-agricole.

Composante sociétale

Un des écueils au déploiement des projets d'aménagement à vocation économique réside dans les contestations dont ils peuvent faire l'objet et les difficultés que peuvent générer des procédures d'oppositions (recours, blocage physique, pressions politiques…). A la croisée d'une déconnexion croissante des citoyens avec le monde industriel et la montée en puissance de la prise de conscience des défis environnementaux, l'acceptabilité des projets nécessite plus que jamais un travail d'argumentaire et de communication importante. L'association des riverains et des entreprises dans les démarches de conception des projets (et non uniquement d'information) ressort comme un potentiel levier pour anticiper les conflits d'usages et améliorer l'acceptabilité des projets.

Un cadre partenarial pour cheminer dans un cadre réglementaire

Le manque de connaissance du cadre réglementaire comme des enjeux environnementaux dont il doit assurer la bonne intégration, conduit les porteurs de projets à « échouer » dans la concrétisation des aménagements envisagés. La méconnaissance du fonctionnement de la Mission Régionale de l'Autorité environnementale (MRAe) a aussi été pointé comme pour partie responsable de ces échecs. La question des modalités et de la temporalité de son intervention dans le processus de développement des projets d'aménagement à vocation économique ont notamment fait débat. La

participation de la MRAe à la démarche Atelier des Territoires a permis d'y répondre mais surtout de mettre en avant l'outil du cadrage préalable et sa pertinence pour améliorer la qualité des dossiers portés par les maîtres d'ouvrages.

La feuille de route issue de la démarche Atelier des Territoires inclue une action pour prolonger la dynamique initiée et maintenir des échanges réguliers avec la MRAe, à échelle régionale, autour des projets et des documents de planification tout en proposant de faire remonter le sujet à échelle nationale afin de favoriser une réflexion méthodologique élargie qui intègre les retours d'expérience de plusieurs agences régionales. Cette action invite notamment à préciser le rôle de services déconcentrés (DDT) pour faire comprendre le rôle de la MRAe aux acteurs locaux et identifier les projets qui gagneraient à avoir recours au cadrage préalable.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour améliorer l'impact environnemental des projets d'aménagements économique à l'échelle locale

- ***Élaborer de nouveaux modèles d'aménagement économique en collaboration avec les missions « Risques » des Directions départementales des territoires***
  L'évolution des normes appliquées par services en charge de la prévention des risques naturels et technologiques, tout comme les contradictions de certains modèles d'aménagement soulevées par les Syndicats de Rivières transforment ces acteurs en potentiels contributeurs à l'élaboration de nouveaux modèles.
- ***Intégrer mieux les activités dans leur site***
  Repenser les ZAE existantes selon un nouveau modèle d'aménagement plus qualitatif viserait notamment à une gestion optimisée de l'eau, en privilégiant une approche en coupe complémentaire au plan traditionnel. Il s'agit d'abandonner la pratique systématique du « pré-aménagement », générant de vastes terres décapées et des ruptures topographiques, paysagères et hydrauliques.

Contrepoint à la création d'un cadre partenarial d'amélioration de l'impact environnemental des projets d'aménagement économique

Véronique Wormser, présidente de la Mission Régionale d'Autorité environnementale Auvergne-Rhône-Alpes, lors de sa participation à l'Atelier des territoires Rives du Rhône.

Henri Bourjot
DGALN

Franck Hulliard et Charlotte Pierson
INterland

Stéphanie Sonnette

Vous avez participé à deux ateliers de l'Atelier des territoires Rives du Rhône, quels sont vos principaux apprentissages et bénéfices ?

Lorsque la MRAe a été sollicitée pour participer à la démarche Atelier des territoires – que nous ne connaissions pas – sur les Rives du Rhône, nous avons été curieux de voir en quoi cette démarche consistait et comment une MRAe pourrait y contribuer. Nous avions aussi été informés que nos modalités d'intervention dans le processus de développement des projets d'aménagement à vocation économique, et le contenu de nos interventions, étaient questionnés par certains participants, ce que nous avons pu constater lors de la première réunion. Les interrogations provenaient en particulier d'une certaine méconnaissance des objectifs et du fonctionnement de la MRAe, et de la démarche d'évaluation environnementale elle-même. Participer à ces ateliers a donc été pour nous l'opportunité non seulement de clarifier notre mission et le cadre dans lequel nous pouvons, ou non, intervenir mais également et surtout de parler d'environnement. Nous avons rappelé l'objet de la démarche d'évaluation environnementale menée par les différents acteurs – personne publique dans le cas de la planification ou maître d'ouvrage à

l'échelle d'un projet – l'importance de l'engager dès le début du projet et de la poursuivre tout au long de la vie du projet, en s'appuyant pour cela sur le suivi des mesures prises pour réduire ou compenser son impact environnemental. Les échanges, parfois vifs, qui ont eu lieu lors du premier atelier ont démontré tout l'intérêt de cette rencontre. La participation de la MRAe à cet atelier des territoires a confirmé, si c'était nécessaire, l'importance de ses échanges avec les territoires et en particulier de ses interventions à l'attention des collectivités et EPCI organisés en partenariat avec le CNFPT. Chacun a pu mieux cerner les situations (projets ou plans complexes) et les conditions à réunir (échelle, temporalité, objets, contexte) pour échanger entre maîtrises d'ouvrage, autorités décisionnaires et autorité environnementale sur la prise en compte de l'environnement, en respectant le rôle de chacun.

Pouvez-vous nous rappeler les modalités d'intervention de la MRAe ?

La MRAe a l'obligation de garantir l'indépendance de ses avis. Elle ne peut ainsi jamais risquer d'être juge et partie. Les avis de la MRAe sont par ailleurs élaborés suivant le principe de la collégialité, croisant les regards et expertises de ses membres. Pour cette raison, nous sommes très attentifs aux sollicitations émanant des porteurs de projet ou des autorités décisionnaires en dehors des saisines réglementaires. Autant des échanges sur le principe de l'évaluation environnementale, les modalités de saisine de l'AE, sur des thématiques environnementales ou sur des types de projet, exemples antérieurs et délibérés à l'appui, ne posent pas de difficulté, autant des échanges sur un projet en gestation ou en cours de définition ne sont possibles que dans des conditions très précises. Ces conditions doivent être connues et acceptées par tous. Le législateur a prévu ce besoin et ce type de sollicitation, en donnant la possibilité à la maîtrise d'ouvrage de solliciter un cadrage préalable de son plan ou de son projet. Il s'agit d'un outil très puissant qui apporte à la maîtrise d'ouvrage les réponses à ses interrogations sur la meilleure manière de prendre en compte les questions environnementales. Ces saisines, réglementaires, étayées par des dossiers préliminaires, sont l'occasion d'échanges avec le porteur de projet. Ces cadrages préalables sont particulièrement adaptés aux sujets émergents et complexes. Pour les autres, des analyses ont été capitalisées et sont à disposition de tous.[30] *L'autorité environnementale ne se prononce pas en opportunité sur le projet ou le plan. Elle analyse la qualité de la prise en compte de l'environnement par le plan ou le projet.*

[30] Cf. sites internet des autorités environnementales et de la conférence des autorités environnementales

Pour la prise en compte des questions environnementales, quelle est pour vous l'échelle territoriale la plus pertinente ?

Ce sont les documents de planification (PLU(I), SCOT) qui permettent, par leurs orientations et prescriptions d'éviter (ou réduire) la plupart des incidences de futurs projets, de préserver des espaces naturels, les sols, la qualité des eaux, la santé des habitants, le paysage, etc. Leur élaboration ou leur révision revêtent une importance majeure en matière d'environnement. Localisations possibles, types d'activités accueillies et à quelles conditions, haies à préserver, zones humides protégées, aléas naturels à éviter…. À l'étape du projet, il est souvent déjà trop tard si rien n'a été anticipé dans les PLU et les PLUi. L'intercommunalité est une échelle particulièrement pertinente, offrant plus de diversité de milieux, d'activités, de populations et la possibilité d'identifier les besoins futurs et répartir les aménagements, dès lors que les acteurs n'entrent pas dans une logique de péréquation entre communes mais appliquent celle de sensibilité des milieux et de localisation des besoins. Pour cela, l'échelle de l'atelier des territoires Rives du Rhône et sa démarche collaborative associant de nombreux acteurs du Scot apparaissent tout-à-fait pertinentes. Réfléchir, discuter, bâtir une stratégie d'échelle intercommunale n'implique toutefois pas de gommer l'échelle de la commune, de la ville, du bourg ou du hameau. Il s'agit de prendre en compte les enjeux environnementaux et de réfléchir à des mesures d'évitement et de réduction (et seulement si nécessaire, de compensation) à la meilleure échelle possible, qui n'est pas forcément (que) celle de la commune.

Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que les élus considèrent la question du vivant comme un projet politique, et pas seulement une contrainte à intégrer pour réaliser des projets ?

De façon générale, l'environnement est de plus en plus pris en compte dans les documents de planification et donc par les élus, les acteurs économiques et les citoyens. Les effets du changement climatique alertent. Les sujets de santé également. Mais l'évaluation, comme certaines mesures environnementales, s'avèrent difficiles à mettre en œuvre pour des petites communes qui manquent d'ingénierie. En cela, mutualiser les expertises et les réflexions peut être facilitateur. En outre, l'apport de deux DDT qui impulsent, accompagnent et font du lien, prévu par la démarche Atelier des Territoires, est extrêmement utile. L'Atelier a été mobilisé pour accompagner la dynamique du territoire, rassembler, définir les objectifs communs qui permettent d'aboutir à un document de planification révisé mais également de définir les projets qui peuvent s'implanter dans ce

territoire. En cela, cette démarche fait un lien entre la planification et les projets en assurant une cohérence maximale entre les uns et les autres, et une prise en compte que l'on souhaite optimale de l'environnement. En conciliant, au stade de la planification, à la bonne échelle, économie et environnement, en articulant planification puis projets, tous les acteurs gagnent en temps et en énergie et facilitent les futures initiatives. Par la suite, inscrire dans le déroulé de la démarche territoriale de solliciter un cadrage préalable sera un atout de plus pour réussir l'exercice de prise en compte de l'environnement et de la santé humaine.

L'une des actions proposées à l'issue de l'atelier vise à construire avec la MRAe une nouvelle manière d'intervenir et d'accompagner les projets d'aménagements économiques. Quelle forme cela pourrait-il prendre ?

La MRAe Auvergne-Rhône-Alpes s'inscrit dans une dynamique d'informations et de formations ciblées, à destination des différents acteurs des projets requérant une évaluation environnementale. Elle intervient par exemple dans des formations organisées par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale à destination des élus des territoires et des agents territoriaux ou organise des webinaires à l'attention des bureaux d'étude qui rédigent des évaluations environnementales, ou rencontre les services instructeurs de l'État sur des sujets d'actualité. Elle répond également aux sollicitations des porteurs de projet ou de groupes d'acteurs pour expliquer ses avis et décisions. Ces démarches visent à une amélioration continue de la prise en compte de l'environnement par l'ensemble de la chaîne des acteurs et contribuent à lutter contre l'incompréhension relative au mode d'intervention très cadré de la MRAe. Sa réponse à l'Atelier des territoires des Rives du Rhône participait du même objectif, dans un contexte nouveau. Elle confirme l'intérêt d'une sollicitation et d'une démarche à cette échelle de territoire. Le cadrage préalable constitue un outil puissant, adapté aux enjeux complexes et émergents, qui pourrait être davantage employé : nos retours d'expérience confirment que ce dialogue en amont avec les personnes publiques et les maîtres d'ouvrage leur permet généralement d'élaborer des dossiers et des projets de bien meilleure qualité. Grâce à leur vision globale des enjeux départementaux, les services déconcentrés de l'Etat pourraient jouer un rôle de vigie, identifier ces projets complexes et émergents, impulser la création d'un cadre partenarial et encourager quand cela est pertinent le recours au cadrage préalable.

BOUGEONS LES LIGNES

Proposition pour créer un cadre partenarial d'amélioration de l'impact environnemental des projets d'aménagement économique

- ***Identifier les projets « à cadrage préalable » par les services déconcentrés de l'État et les y guider***
  Par leurs visions transversales des enjeux départementaux et régionaux, et leur connaissance conjointe des porteurs de projets et des missions régionales d'Autorité environnementale, les services déconcentrés de l'État sont à même de jouer un rôle de vigie pour :
    - *Identifier le ou les projets « à cadrage préalable » sur leur territoire : des projets particulièrement complexes, de grande envergure, aux enjeux émergents*
    - *Orienter le porteur de projet vers la demande de cadrage préalable auprès de la MRAe, outil puissant d'orientation méthodologique du projet lors de son élaboration encore peu utilisé*
    - *Structurer le cas échéant un « groupe projet », librement inspiré de la démarche de l'Atelier des Territoires, réunissant le plus en amont possible la MRAe, le porteur de projet et les acteurs de la planification*

- ***Mettre en œuvre la démarche d'anticipation des enjeux environnementaux puis la valoriser auprès des investisseurs***
  La demande de cadrage préalable ou encore la structuration d'un « groupe projet » inspiré des Ateliers des Territoires en amont du projet, et jusqu'à la phase de planification constituent des moyens très efficaces de structurer une stratégie territoriale intégrant les enjeux environnementaux. Cette démarche fait ensuite gagner du temps à l'ensemble des porteurs de projets, d'autant plus précieux pour les acteurs économiques et les filières industrielles. Avoir réalisé cette démarche en amont, s'insérer dans un territoire ayant d'ores et déjà bénéficié d'un projet de territoire partagé, intégrant les enjeux environnementaux, constitue donc aux yeux des investisseurs un avantage comparatif important.

Cartographier les coopérations inter-entreprises, inter-collectivités ou entreprises-collectivités

Charlotte Pierson,
Franck Hulliard
INterland

Sur le territoire du Pays Lédonien en particulier, l'analyse des facteurs structurants du territoire pour l'implantation des entreprises n'a pas fait ressortir de critères particulièrement déterminants ou de déterminants productifs (tels que décrits dans l'article « Quels sont les déterminants d'un territoire productif, robuste et accueillant ? ») : un réseau routier efficace mais pas une situation de carrefour de mobilité, une ressource historique en matière première bois mais, avec un transfert de technologie, une filière aujourd'hui davantage tournée vers la plasturgie, une main d'œuvre qualifiée mais pas de réseau de formation particulièrement structuré… Au cours des visites de terrain et échanges avec les acteurs locaux, il ressort que le principal trait qui pourrait expliquer pourquoi le Pays Lédonien est un territoire productif réside dans son histoire et sa culture industrielle partagée par l'ensemble des acteurs. Sur le territoire du Pays Lédonien, il ressort également que cette culture industrielle est particulièrement marquée par une habitude de coopération entre acteurs formulée par ceux-ci comme un état d'esprit, une valeur commune. En effet, dans la continuité d'une longue histoire de la coopération agricole (fruitières à comté…) les acteurs économiques du territoire du Pays Lédonien et ses collectivités restent particulièrement sensibles aux dynamiques de coopération. Le territoire est engagé au côté des acteurs économiques dans un Pôle Territorial de Coopération Économique[31] (PTCE) avec le Clus'ter Jura, et initie des

[31] Selon la Loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014, Article 9 : « Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de

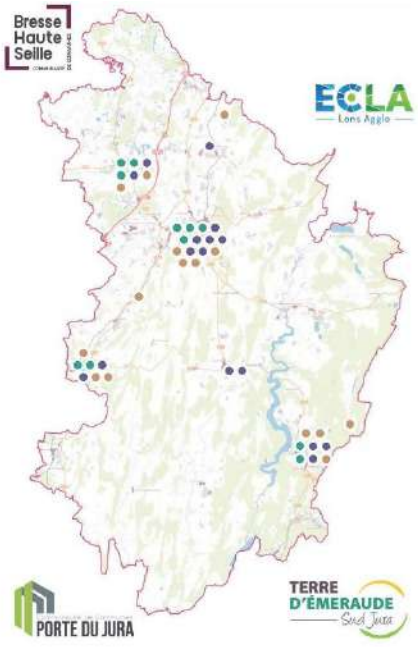
démarches d'Écologie Industrielle Territoriale (EIT) sur les intercommunalités, avec une première concrétisation sur le secteur lédonien (Association ALonsZI). Face aux défis de la transition écologique, ces démarches sont des bases concrètes sur lesquelles le territoire peut s'appuyer pour construire de nouveaux modes de partenariats et répondre aux nouveaux impératifs de mutation de l'économie locale.

Le Pôle d'Equilibre Territorial et Rural (PETR)[32] du Pays Lédonien, réunissant quatre EPCI (CC Bresse-Haute-Seille, Espace Communautaire Lons Agglomération, CC Porte du Jura et Terre d'Emeraude Communauté) et 200 communes, représente un territoire étendu, où la compétence du développement économique n'est pas portée de façon égale. Malgré cette culture historiquement partagée de coopération sur le territoire, les initiatives qui ont fait l'objet d'un premier inventaire dans le cadre de l'Atelier des territoires demeurent peu connues et peu diffusées à l'échelle du territoire du Pays Lédonien. Pour autant, le partage en atelier des initiatives déjà à l'œuvre sur les quatre EPCI a permis de rendre compte de la récurrence des enjeux et problématiques rencontrés partout sur le territoire. Le projet de territoire, formulé à l'échelle du PETR sous la forme du Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT), a permis un travail stratégique de mise en perspective des besoins locaux. L'Atelier des territoires a fait émerger les initiatives des acteurs (publics et privés) sur ce périmètre, permettant de formuler une articulation opérante entre stratégie économique et territoriale (à l'échelle du bassin de vie) et la mise en œuvre locale des coopérations. Le temps d'atelier a donc permis une mise en partage des bonnes pratiques, l'Atelier des territoires agissant comme "lieu de rencontre" des acteurs locaux. La démarche d'Atelier des territoires a favorisé le partage et l'interconnaissance de ces expériences entre les quatre EPCI en particulier sur les sujets de transitions et d'économie territoriale, et a permis d'effectuer un saut d'échelle en articulant les modalités d'une action locale avec une approche plus stratégique de coopération à l'échelle territoriale. A l'instar de l'atlas des Zones d'Activités Economiques réalisé à l'échelle du Pays Lédonien, l'objectif de l'inventaire des initiatives de coopérations a eu pour objectif de donner à voir un potentiel de réplicabilité et une capacité d'effet levier dans les transformations peu perceptible à l'échelle communale mais pertinent dès que l'on élargit la focale.

---

projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. »

[32] « Un pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) est une catégorie d'établissement public créée par la loi Maptam du 27 janvier 2014. Il est constitué par accord entre plusieurs établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre au sein d'un périmètre d'un seul tenant et sans enclave. Il élabore un projet de développement économique, écologique, culturel et social, appelé projet de territoire. » (Définition issue du site web Vie Publique, URL : https://www.vie-publique.fr/fiches/20134-quest-ce-quun-pole-dequilibre-territorial-et-rural-petr, consulté le 31/08/2026)



MUTUALISATION
RÉCIPROCITÉ
COMPLÉMENTARITÉ
EQUILIBRE

Foncier
réserve foncière bloquée

- **Commercialisation des Zones d'Activités:** mise en place d'un comité d'attribution pour les parcelles maîtrisées par l'agglomération. (attribution par délibération)
- **Mise en place de l'Office du Commerce et de l'Artisanat (rôle à préciser)**

Réglementation
délai de procédure

- **PLUi-HM de Lons en cours de réalisation**, avec identification des secteurs à enjeux et OAP pour faciliter l'intervention foncière
- **Elaboration du PLUi** de Bletterans
- **Elaboration des PLUi et PDMS** de la CC Porte du Jura

Ressources
EIT, réseau de chaleur, biomasse

- **Réseau de partenaires ALons'ZI pour la mise en place de la démarche EIT**
- **Extension du réseau de chaleur urbain** pour raccorder des entreprises de la ZI Lons Perrigny.
- Groupement d'achat énergie
- Projet de réseau de chaleur en géothermie sur Bletterans.
- Atelier d'identification des ressources avec les entreprises dans le cadre d'une démarche d'EIT.
- Réseau de chaleur biomasse à Saint-Amour.
- Récupération des eaux de toiture.
- Réseau de chaleur mutualisé sur Moirans

Risques
incendies, convention entreprises...

- **Groupe de travail de sensibilisation** sur l'eau / usages /réglementation et risques
- TEC utilise des ressources en eau des entreprises en cas d'incendie.

Services
hôtellerie, restauration, crèches...

- **Cuisine centrale / restaurant municipal** sur la ZI Lons - Perrigny
- **Maison des Experts à Lons-le-Saunier** : professionnels du chiffre et du droit autour de projets de création / transmission d'entreprises
- **Projets de crèches portée par des entreprises**
- **Étude de marché sur l'hôtellerie en cours**

Hébergement
résidences jeunes, apprentis...

- **Utilisation des hébergements de tourisme**
- **Transformation d'une Mairie-école en logement à Domblans**
- **Résidence habitat-jeunes à Lons,** pour les jeunes actifs, stagiaires, apprentis et alternants (certaines entreprises ont néanmoins refusé de participer à son financement).
- **Logement étudiant pour le lycée pro à Saint Amour.**
- **Foyer jeunes à Orgelet, 3 appartements financés à louer.**
- **Étude en cours pour la création de logement «tampon» pour l'accueil de nouveaux arrivants.**

Mobilités
PDE, navettes, modes actifs...

- **Politique du Groupe SKF sur mobilités décarbonées** avec navette et modes actifs.
- **Renouvellement DSP transport** avec nouvelles lignes de bus, transports à la demande et création de pistes cyclables.
- Initiative coordonnée par ECLA avec 5 entreprises sur la **mise en place de navettes pour les salariés** (SKF, Groupe Demain, Bel, Hyper U, Lactalis)
- **Démarche de transport à la demande (AIR)**
- **Plan de mobilité simplifiés + COT**
- **Navette mobilité (car électrique) entre Saint Claude et Moirans - financement territoire industrie ?**

Communication
marketing, attractivité

- **A Saint-Amour, les entreprises produisent leur propre guides d'attractivité.**
- **Présentation des produits locaux à la Caborde**

Formation continue
information, formation interne...

- **Projet d'école dans l'entreprise pour les postes d'ouvrier très qualifiés**
- **Formation pour les adultes**
- **Mutualisation de formations continues à l'échelle de la ZAE Lons-Perrigny**
- **Information et animation des réseaux professionnels**
- **Forum des opportunités**
- **Formation interne - bois-marqueterie**
- **Accompagnement / liste pour trouver un logement pour les jeunes.**
- **Atelier Économie Circulaire dans le cadre de Cluster Jura**
- **Forum Recrutement (arrêté depuis COVID)**
- **Organisation de visites d'entreprise pour les scolaires (semaine de l'industrie)**
- **Entreprise Berry forme des salariés d'autres entreprises**

Enseignement sup.

- **Campus Connecté** - plutôt en formation initiale / post-bac
- **L'atelier au village aux Crozets : pépinière d'entreprises autour du bois**
- **TECBOIS - plateforme technologique bois au Lycée des Arts et du bois à Moirans**

Culture
art industriel, semaine de l'industrie...

- **Maison de la Vache qui rit** - musée privé groupe Bel
- Intervention théâtrale sur un site économique
- Musée du jouet à Moirans
- Fresque réalisée sur le site.
- Tuilerie de Commenailles - piste de projet de médiation sur la voie verte (pour expliquer l'évolution du site, modes de fabrication...)
- Truck'stival - à Bletterans

SYNTHÈSE - INVENTAIRE DES INITIATIVES ET DES FORMES DE COOPÉRATIONS

L'inventaire et les cartographies des initiatives s'inscrivent directement en lien avec la démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises et Territoires qui a également été élaborée au cours de cette session d'atelier. Ils permettent de repérer les coopérations déjà en cours et qui s'inscrivent dans les champs transitionnels définis : sobriété et adaptation, inclusivité et accueil, connaissance et partage. Au sein de ces champs, les coopérations ont été répertoriées à travers onze thématiques fréquemment rencontrées : foncier, réglementation, ressources, risques, services, hébergement, mobilités, communication, formation continue, enseignement supérieur, culture. L'inventaire a notamment permis de faire émerger :

Le projet d'Ecoquartier des Toupes à Bletterans : premier écoquartier de France "sans facture d'électricité" pendant 5 ans avec Octopus Energie, grâce à une infrastructure dédiée au sein du quartier permettant une autonomie énergétique et un mix ENR plus durable (pompe à chaleur, panneaux solaires, batterie domestique). Le quartier des Toupes se situe en limite de la Zone d'Activités Économiques Z.A. en Savignois, en entrée de ville. Des synergies ont été proposées dans le cadre de l'atelier "Habiter heureux en Bourgogne-Franche-Comté " avec la participation du réseau POTES (Pionniers ordinaires de Transition Écologique), animé par la Région Bourgogne-Franche-Comté et Energy Cities, en partenariat avec l'Ademe BFC et l'Agence Régionale de Biodiversité.

La coopération entre la commune de Lons-le-Saunier, le festival de films et de livres "les rendez-vous de l'Aventure", l'association ALonsZI et le groupe coopératif Demain afin d'accueillir la représentation du spectacle théâtral pour place publique « Passage du Nord-Ouest » de la compagnie ToNNe, sur le site de production Trivolution du Groupe coopératif Demain. Au sujet de cette coopération, Virgile Charlot, résident de la Fabrique de l'Aventure déclare : "Emmener le public sur des terres méconnues, lui donner l'occasion de s'aventurer de l'autre côté de la rocade et d'explorer l'arrière-cour de la société de consommation, c'est aussi l'ambition du Festival Les Rendez-Vous de l'Aventure". Cet événement illustre une coopération entre de multiples acteurs économiques, associatifs, publics et du monde de l'art permettant d'ouvrir la zone d'activités économiques à un public large et d'aborder la question de l'industrie productive à travers la culture comme levier de transition écologique.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour favoriser les coopérations inter-entreprises, inter-collectivités ou entreprises-collectivités

- ***Identifier l'échelle du PETR pour structurer une stratégie économique commune***
  Les Pôles d'Équilibre Territoriaux et Ruraux (PETR) constituent une échelle pertinente pour créer une stratégie économique commune à plusieurs Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI), en permettant une cohérence territoriale à l'échelle du bassin d'emploi. Ils offrent un cadre adapté pour coordonner l'exercice de la compétence économique des EPCI membres, notamment l'action de leurs agences de Développement Économique.

- ***Structurer des espaces de dialogue économique territoriaux inspirés des Atelier des Territoires***
  La création d'espaces de collaboration au sein des territoires est de nature à favoriser les coopérations. Sous la forme librement inspirée de la méthode et des modalités des Ateliers des territoires, ces espaces peuvent être animés par des regroupements d'agences de développement économique, avec l'appui des services déconcentrés de l'État.

Transfer
Solution Multimodale
07859

Construire un développement économique agile et collaboratif, l'exemple de la MODUE

De l'intelligence collective à l'accompagnement foncier des entreprises dans les Coëvrons

Loïc Richer
L'Agora, Communauté de communes des Coëvrons

Une méthode guide l'action économique des Coëvrons : partir des besoins du terrain, réunir les acteurs concernés, expérimenter rapidement et transformer l'intelligence collective en solutions opérationnelles. La future MODUE, Maîtrise d'œuvre de développement urbain et économique, s'inscrit dans cette continuité.

Une stratégie construite comme une dynamique collective

Face aux mutations économiques, environnementales et sociétales qui touchent les territoires ruraux, la Communauté de communes des Coëvrons a choisi de renouveler sa manière d'aborder le développement économique. Plus qu'une stratégie ou un programme d'actions, l'ambition était de construire une capacité collective à répondre aux défis du territoire en associant élus, entreprises, acteurs de la formation, de l'habitat, de l'emploi, de l'environnement, de la culture, de la jeunesse et du monde associatif ; au-delà du seul monde économique donc.

Cette démarche, engagée dans le cadre de l'Atelier des Territoires porté par l'État et en coopération étroite avec la Direction départementale des territoires de la Mayenne, a coïncidé avec la mise en place d'une nouvelle équipe et d'une nouvelle approche du développement économique pour l'EPCI. Il ne s'agissait pas de produire une étude supplémentaire, mais de créer une dynamique durable et d'engager rapidement des projets concrets.

Pendant près de deux années, ateliers participatifs, visites de sites, rencontres d'entreprises, séminaires et groupes de travail ont permis de croiser les regards. Les échanges ont confirmé que recrutement, formation, logement, mobilité, attractivité, transition écologique et disponibilité du foncier sont désormais étroitement liés.
Cette réflexion collective a abouti à une feuille de route de quatorze actions prioritaires. Son apport principal réside autant dans les actions retenues que dans la méthode installée : écouter, décloisonner, tester, ajuster et agir avec les acteurs du territoire.
La majorité de ces actions ont d'ores et déjà été engagées sur le terrain, co-portées en binôme par l'action développement économique de s Coëvrons et par les acteurs les plus concernés qui ont souvent contribué à la démarche de l'Atelier.

Le collectif comme infrastructure du développement économique

Le Club des Entrepreneurs des Coëvrons constitue l'un des socles de cette dynamique. Il réunit 22 entreprises représentant près de 4 000 emplois et offre aux dirigeants un espace régulier de dialogue et de confiance. Les échanges permettent d'aborder des sujets stratégiques : recrutement, investissements, foncier économique, logement des salariés, formation, mobilité ou transitions industrielles.
À partir de ce noyau nous avons fait émerger plusieurs collectifs métiers et collectifs projets consacrés aux ressources humaines, aux achats, à l'innovation, à l'immobilier, ainsi qu'au mécénat territorial. Leur finalité n'est pas de créer de nouveaux réseaux de convivialité, mais des communautés de travail capables de produire des réponses concrètes.
Cette organisation souple permet de mobiliser les bonnes compétences au bon moment. La collectivité facilite la rencontre, sécurise le cadre de coopération et aide les acteurs à passer d'un besoin partagé à une expérimentation. Les entreprises apportent leurs pratiques, leurs retours d'expérience et surtout, et c'est une des clés de la réussite, leur grande capacité d'action.

Trois projets rendus possibles par les collectifs

Ces réalisations montrent comment les collectifs transforment un besoin partagé en projet : les entreprises précisent la demande, la collectivité réunit les partenaires utiles, puis chacun contribue à la mise en œuvre. Trois exemples rendent cette méthode particulièrement lisible.

La licence « Lean Manufacturing » : former ici aux besoins industriels

A la lumière de leurs difficultés de recrutement, les industriels ont exprimé un besoin de compétences intermédiaires et d'encadrement de proximité. À partir de ce constat commun, la CCI de la Mayenne et le CNAM ont proposé le déploiement d'une licence professionnelle Lean Manufacturing à Évron, avec l'appui actif des entreprises. Appui indispensable pour rendre possible l'accueil en apprentissage de ces étudiants.

Le collectif a permis de dépasser le simple diagnostic. Les industriels se sont engagés à accueillir des alternants et la collectivité à promouvoir la formation. Le territoire renforce ainsi son offre d'enseignement supérieur tout en apportant une réponse directement reliée aux besoins de son tissu productif.

« Acteurs Unis Pour l'Eau » : réunir entreprises et agriculteurs

La démarche « Mécènes en Coëvrons » associée au club des entrepreneurs a fourni un cadre de mobilisation pour le programme AUPE, Acteurs Unis Pour l'Eau. Portée par la Régie des eaux des Coëvrons, l'initiative associe des entreprises mécènes et des acteurs agricoles afin de financer des pratiques favorables à la préservation de la ressource en eau sur les zones de captage.

Ce projet relie un enjeu environnemental majeur, l'action agricole et l'engagement économique local. Le collectif permet de construire une réponse partagée entre des acteurs qui n'interviennent habituellement pas dans les mêmes cadres. Les entreprises membres du club des entrepreneurs des Coëvrons constituent aujourd'hui une part prépondérante des mécènes.

Achats et formations mutualisées : activer les ressources locales

Le collectif des directions achats a engagé une démarche de relocalisation d'une partie des achats des grandes entreprises industrielles. Le travail vise à identifier des biens et services susceptibles d'être confiés à des fournisseurs locaux ou régionaux, tout en maintenant les exigences de qualité et de performance des donneurs d'ordre. Cette action s'inscrit dans le programme Territoire d'Industrie Cœur de Maine et mobilise un panel plus large de grandes entreprises entre Laval et Le Mans. Une rencontre entre acheteurs potentiels et offreurs de services des Coëvrons permettra une meilleure connaissance de l'offre locale et une première mise en contact, à l'exemple de l'article dédié aux plateformes d'achat locales.

Dans le même esprit, le collectif Agora RH et plusieurs centres de formation ont construit « Coëvrons Academy, se former ici », une offre de dix formations mutualisées. Dans les deux cas, la mise en commun de besoins individuels fait émerger une réponse collective à l'échelle du territoire.

Une même logique, jusqu'à la MODUE

La MODUE s'inscrit dans cette continuité. La licence Lean Manufacturing répond à un besoin de compétences, AUPE à un enjeu de préservation de la ressource en eau, et les collectifs achats et RH à des besoins de relocalisation et de formation. De la même manière, la MODUE constitue une réponse collective au besoin d'accompagner les entreprises dans leurs projets immobiliers et fonciers, dans un contexte de sobriété foncière.

De l'intelligence collective à un nouveau besoin d'ingénierie

La sobriété foncière transforme les conditions de développement des entreprises. Les projets doivent intégrer davantage de densité, optimiser les circulations et les flux logistiques, repenser les stationnements, examiner les possibilités de mutualisation et mieux mobiliser les sites existants.

Ces arbitrages sont complexes. Un dirigeant maîtrise son activité industrielle ou de services, mais il n'est pas nécessairement spécialiste de l'aménagement, de l'urbanisme ou de l'optimisation foncière. Réduire l'emprise d'un projet peut modifier les flux, l'organisation du travail, les coûts d'exploitation et les possibilités d'évolution future. Ces contraintes sont souvent mal acceptées et laissent le dirigeant seul face à cette équation.

Les travaux de l'Atelier des Territoires ont donc fait apparaître le besoin d'un accompagnement spécialisé dès les premières étapes. La proposition d'une MODUE, Maîtrise d'œuvre de développement urbain et économique, vise à associer développement économique, aménagement, urbanisme et immobilier pour construire des scénarios plus sobres et plus performants.

La MODUE, prolongement opérationnel d'une démarche agile

La réflexion des Coëvrons trouve un premier terrain d'application grâce au nouveau dispositif d'accompagnement proposé par la Région Pays de la Loire pour les projets d'aménagement sobres en foncier. Cette offre permet de mobiliser une ingénierie experte auprès des entreprises et des collectivités. Deux projets de PMI industrielles en extension ont été proposés à cet accompagnement régional. Dans l'approche des Coëvrons, ce dispositif peut constituer une préfiguration de la MODUE territoriale. Il permet de tester l'accompagnement sur des cas réels, d'observer les méthodes employées et d'identifier les conditions de leur adaptation au territoire. D'apprendre en somme sur la réalité des besoins.

L'ambition est de compléter cette ingénierie technique par une ingénierie relationnelle locale : visites de sites, retours d'expérience, témoignages de dirigeants, échanges entre porteurs de projets et capitalisation des solutions. Un industriel ayant déjà réorganisé son site, densifié une implantation ou revu ses flux peut partager ses difficultés, ses arbitrages et les bénéfices obtenus.

Expérimenter, capitaliser, diffuser

La méthode suit un cycle simple. Un premier projet bénéficie d'un accompagnement expert. Les solutions sont testées et ajustées avec le dirigeant, la collectivité et les partenaires. Les enseignements sont ensuite partagés avec d'autres entreprises confrontées à des problématiques comparables. Ils alimentent progressivement une offre territoriale plus structurée. À terme, la MODUE pourrait devenir un outil local au service du parcours immobilier et foncier des entreprises : anticipation des besoins, diagnostic des sites, exploration de scénarios, mobilisation des partenaires et partage des expériences. L'objectif reste clair : éviter que la rareté du foncier ne freine le développement légitime des entreprises, tout en accompagnant une utilisation plus intelligente de l'espace.

Une nouvelle posture pour la collectivité

L'expérience des Coëvrons montre qu'un territoire rural peut construire une stratégie ambitieuse lorsqu'il considère la coopération comme une ressource à part entière. Le développement économique dépend aussi de la confiance, de l'interconnaissance et de la rapidité avec laquelle une idée peut être transformée en projet.

Dans cette approche, la collectivité agit comme animatrice, facilitatrice et tiers de confiance. Elle organise les conditions du dialogue, relie les compétences et accompagne l'expérimentation. Les entreprises et les partenaires deviennent coproducteurs des réponses territoriales.

La MODUE constitue l'une des traductions concrètes de cette posture. Née d'un besoin exprimé collectivement, expérimentée grâce à un nouveau programme régional et enrichie par les retours d'expérience des dirigeants, elle illustre une conviction : les solutions les plus robustes sont souvent celles qui se construisent avec les acteurs du terrain, au plus près de leurs projets.

Le collectif n'est pas seulement une méthode de concertation : il devient un outil permanent de conception et de mise en œuvre du développement économique.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour construire un développement économique agile et collaboratif

- ***Structurer des clubs d'entrepreneurs locaux***
  La création d'espaces de collaboration et d'échange chaleureux entre acteurs économiques d'un même territoire favorise l'enracinement des cadres dirigeants et des talents, dont les opportunités sont souvent mondiales. Cette dynamique participe du « réencastrement de la sphère productive dans la société » théorisé par l'économiste Karl Polanyi, en réintégrant l'activité économique dans les logiques sociales, culturelles et territoriales, au-delà des mécanismes financiers globaux.
- ***Expérimenter rapidement les idées issues de l'intelligence collective locale***
  Mettre en œuvre sans délai les idées des clubs d'entrepreneurs permet de transformer par émulation leur énergie entrepreneuriale en actions tangibles et utiles. Elles peuvent notamment prendre la forme de formations ciblées, comme une licence professionnelle adaptée aux besoins des industriels locaux, d'événements de sensibilisation, comme un forum des métiers pour les jeunes du territoire, ou encore de structures collaboratives, comme une association mécène finançant des services environnementaux profitables notamment aux acteurs économiques, comme la préservation de la ressource en eau.

Interview croisée

Accompagner les entreprises dans leur projets immobiliers et fonciers (région et EPCI mobilisés)

Muyinat Ogboye Vazieux, Directrice déléguée à l'aménagement économique et à la réindustrialisation, EPT Grand-Orly Seine Bièvre
Fabien Pacault, Responsable de projet aménagement, MODUE de la zone d'activité du Phare (Mérignac), Bordeaux Métropole

Henri Bourjot
DGALN

Franck Hulliard et Charlotte Pierson
INterland

Antonin Michelet
Créaspace

Stéphanie Sonnette

La MODUE (maîtrise d'œuvre de développement urbain et économique) proposée dans la feuille de route de l'atelier des Coëvrons est d'ores et déjà à l'œuvre sur plusieurs territoires français. Cet outil prend des formes très variées, comme le montrent les exemples de Grand Orly Seine Bièvre et Bordeaux Métropole. Selon le rapport du CEREMA sur la MODUE de Grand Orly Seine Bièvre, elle se décompose en cinq missions différentes auprès d'entreprises impactées par les opérations d'aménagement : Appui à la programmation économique / Diagnostic de la situation et étude de la capacité à faire l'objet d'un transfert / Aide à la rédaction d'un cahier des charges de relocalisation / Identification des options d'accompagnement possibles, aide au déménagement de l'entreprise, accompagnement dans la réflexion en faveur de la construction d'un immobilier dédié adapté aux besoins /Réflexions et expérimentations en faveur de nouvelles formes immobilières.

Si les objectifs poursuivis par les différents territoires se rejoignent : maintenir les entreprises et les emplois sur le territoire, tout en les acculturant à de nouvelles formes de fonctionnement, plus sobres en foncier, dans des environnements renouvelés / plus mixtes, l'outil se révèle suffisamment souple pour que chaque territoire se l'approprie en fonction de ses enjeux propres.
Les retours d'expérience de ces deux territoires montrent comment ces démarches partenariales initiées par les collectivités permettent d'engager la réflexion avec les entreprises autour des enjeux de sobriété foncière, de mixité, de mutualisation, en les invitant à requestionner leurs processus de production. Ils révèlent aussi les limites du dispositif. La MODUE agissant sur un foncier majoritairement privé, la collectivité propose, éventuellement accompagne mais ne maîtrise ni la décision ni le calendrier de transformation. Elle repose donc largement sur la volonté des propriétaires et des entreprises, qu'il faut convaincre d'entrer dans la démarche. L'aide à la conception « gratuite » d'un projet particulier pouvant s'apparenter à une aide économique individualisée, doit par ailleurs être juridiquement encadrée. La transformation reste également conditionnée par la capacité financière et le modèle économique de l'entreprise : une solution souhaitable des points de vue techniques comme urbains doit être économiquement validée.
La MODUE donne ainsi à la collectivité une capacité d'impulsion, de co-définition et de sécurisation des projets, mais pas une capacité opérationnelle : si elle peut faire émerger un projet, elle ne peut ni le décider ni le réaliser à la place du privé, parfait exemple d'un urbanisme négocié.

Pourquoi avoir créé une MODUE sur vos territoires respectifs ?

MOV

Le territoire de l'Établissement public territorial (EPT) Grand-Orly Seine Bièvre est de longue date fortement impactée par des opérations d'aménagement en milieu urbain qui touchent tout le tissu de petites entreprises productives présentes sur place. L'enjeu pour nous est de maintenir ces activités et ces emplois sur le territoire pour éviter qu'ils ne se trouvent relégués plus loin en périphérie. C'est pour répondre à cet objectif de maintien des entreprises – sur les opérations d'aménagement dans l'idéal, sur la commune ou sur le territoire – que la MODUE a été initiée sur proposition de l'Établissement public foncier Ile-de-France (EPFIF) en 2017, par analogie avec les dispositifs MOUS qui s'appliquent au logement. La MODUE est construite comme un outil souple, facile et rapide à

mobiliser, à la manière d'un accord cadre, avec des lettres de commande en fonction des besoins. Il s'agit d'une AMO qui accompagne les entreprises impactées par une opération d'aménagement dans leur relocalisation. En outre, la MODUE est aussi mobilisée pour la réalisation d'études de programmation économique qui peuvent nous amener à réfléchir à de l'optimisation foncière de site.

FP

La zone d'activités du Phare concernée par la mission MODUE s'étend sur 150 hectares au sein de l'Opération d'Intérêt Métropolitain Bordeaux Aéroparc, un vaste secteur situé autour de l'aéroport à l'ouest de la métropole, qui accueille un tissu de PME riche et très dynamique. L'OIM BA a été créée il y a dix ans avec l'objectif d'accompagner le développement des acteurs économiques. Plus récemment s'est posée la question de la requalification des zones d'activités soumises à des problématiques spécifiques de vieillissement, d'obsolescence, croisées avec la rareté foncière et les objectifs liés au ZAN. Nous avons d'abord fait un diagnostic foncier très fin sur l'ensemble de la zone du Phare. Sur cette base, l'agence HYL associée à Syvil architecture a formulé différents scénarios de développement qui nous ont donné une première estimation du potentiel d'intensification et de densification de la zone, soit entre 30 et 60 %. Suite à cette première phase de connaissance un peu théorique du territoire, nous avons mis en place en 2025 cet outil plus opérationnel d'accompagnement des porteurs de projet qu'on appelle la MODUE, Mission d'optimisation, de densification urbaine et économique, variante de la Maîtrise d'œuvre de développement urbain et économique.

Quels sont les types d'entreprises qui peuvent faire l'objet de ces processus d'accompagnement ?

MOV

Les entreprises pour lesquelles est mobilisée la MODUE sont celles qui sont impactées par des opérations d'aménagement mais elles doivent aussi œuvrer dans les domaines d'activités stratégiques portés à l'échelle de Grand-Orly Seine Bièvre (industrie/productif, ville durable, numérique-ICC, agroalimentaire, santé-bien être) et représenter un certain nombre d'emplois. La commune doit également souhaiter leur maintien sur son territoire. Il peut s'agir de petites entreprises productives, d'artisans, d'artisans d'art, de designers, entreprises du monde de l'audiovisuel qui font la richesse et la diversité de notre tissu économique. Ces entreprises ne sont pas toujours en capacité de se réinterroger sur leurs process et

leurs besoins immobiliers, ni de se projeter dans un nouvel environnement urbain mixte, avec du logement et des commerces. Nous les aidons à imaginer leur avenir dans un nouveau cadre urbain, immobilier et financier.

FP

À Mérignac, nous travaillons à l'échelle de la zone d'activités elle-même. Aux prémices de la mission MODUE, la question s'était posée de prioriser ou non l'implantation de certains types d'entreprises et d'activités dans la zone du Phare. L'option retenue par la Ville et la Métropole a été de pérenniser son caractère généraliste et de conforter les activités déjà présentes, à travers une stratégie d'optimisation foncière et d'implantation, en créant des capacités d'extension du secteur sur lui-même.

Comment concrètement accompagnez-vous les entreprises, dans leurs projets de relocalisation ou d'optimisation foncière ?

MOV

Nous mettons à leur disposition une ingénierie, des moyens humains et financiers (via la MODUE et l'équipe de l'ETP mobilisée) pour les accompagner dans leur relocalisation. Nous réalisons d'abord un diagnostic pour comprendre le fonctionnement des entreprises, leurs contraintes urbaines et réglementaires, leur situation financière (chiffre d'affaires, projets de développement et perspectives), ce qui nous permet notamment d'évaluer si elles seront capables d'assumer un loyer ou d'être propriétaire suite à sa relocalisation. Nous les accompagnons dans la recherche de locaux. L'objectif est de formaliser un cahier des charges de leurs besoins immobiliers ; nous travaillons sur des schémas de principe et les coûts de travaux sont évalués sur la base de ratios. Il s'agit aussi de les acculturer à de nouvelles manières de faire : optimiser leur fonctionnement et leurs process, réduire leurs surfaces, mutualiser, s'implanter dans un bâtiment à étages.

FP

Nous travaillons dans un cadre partenarial, non contraignant, en proposant aux entreprises un accompagnement en ingénierie, du conseil et des services qui peuvent aller de la faisabilité architecturale et urbaine à du montage juridique et financier. À partir des potentiels d'optimisation identifiés dans le diagnostic, nous allons à la rencontre des propriétaires pour comprendre leurs besoins et leurs contraintes et leur montrer quels sont les potentiels constructifs du site en fonction de leurs attentes (neuf,

extension, amélioration). Nous intervenons comme aide à la décision, pour les engager dans la réalisation d'un projet. Le cadre réglementaire sur la zone du Phare est assez souple, notamment sur les implantations ou les hauteurs, mais plus exigeant sur la végétalisation et le coefficient de pleine terre qui est de 15 % sur la zone à l'échelle d'un foncier. Cette exigence, qui devrait passer à 25 % après la modification du PLU, contraint le stationnement, les espaces de circulation et de logistique, les accès… et risque de poser problème, comme nous l'avons constaté notamment avec les activités liées à l'automobile, avec des propriétaires qui se sont montrés réticents. Nous développons également une stratégie d'acquisition foncière, même si la MODUE n'a pas comme vocation première d'acheter des terrains, de les louer ou de les mettre en vente pour des entreprises – qui se débrouillent très bien toutes seules. Nous avons par exemple acheté un terrain de 6000 m² avec un bâtiment industriel via une préemption pour le proposer temporairement à des entreprises lors d'opérations de transfert / opérations tiroirs, avec l'idée de faciliter leurs projets de restructuration/extension au sein de la zone.

À travers ces opérations d'aménagement et d'optimisation des zones d'activités, outre le maintien sur place des entreprises et la sobriété foncière, l'objectif est-il aussi d'améliorer l'offre d'aménités pour les salariés, en favorisant la mixité – activités, services, commerces, voire logements ?

MOV

Effectivement. L'objectif est d'intégrer les entreprises présentes dans nos opérations d'aménagement en cours pour leur permettre de rester à proximité des pôles de transport, de bénéficier des aménités offertes par ces projets et ainsi de renforcer leur attractivité pour leurs salariés.

FP

Sur le périmètre de la zone du Phare, nous voulons à la fois conforter les emplois et activités existantes et préserver voire offrir de nouvelles capacités d'accueil, sachant qu'il n'y aura pas d'autre création de ZA en extension sur la métropole. Pour accompagner cette croissance économique, une offre de logements abondante a été planifiée dans un périmètre proche de l'OIM BA, ainsi que des projets d'amélioration des aménités – infrastructures de transport et services de proximité. Sur ce dernier point, nous cherchons des manières de mieux intégrer la part des commerces et services dans ces secteurs qui accueillent des milliers de

salariés, sans cannibaliser la part de l'activité productive, tout en laissant aussi au centre-ville ses spécificités commerciales.

Quel bilan peut-on d'ores et déjà tirer des actions de vos MODUE respectives ? Quelles difficultés rencontrez-vous pour mener à bien vos missions ?

MOV

Depuis la création de la MODUE en 2017, nous avons accompagné un certain nombre d'entreprises dans la définition de leurs besoins et la formalisation d'un cahier des charges, mais seulement quelques-unes ont pu être relocalisées. Ces résultats s'expliquent par plusieurs facteurs, notamment d'ordre financier. Les entreprises présentes ont des baux anciens ou des conventions d'occupations précaires avec des valeurs en deçà du marché, ce qui rend difficile leur réimplantation dans de l'immobilier neuf dont les loyers tendent aujourd'hui vers des valeurs tertiaires. Nous travaillons avec les aménageurs pour que les locaux qui sortent de terre soient adaptés aux besoins des entreprises et à des loyers acceptables, mais concrètement on ne trouve désormais quasiment plus d'offre immobilière avec des loyers autour de 100€HTHC/m²/an et d'autant plus dans le neuf. Dans certains cas, l'urbanisme transitoire peut constituer une solution intermédiaire, avec des loyers moindres, le temps de trouver un immobilier plus pérenne. Puis pour certaines entreprises accompagnées dans le cadre de la MODUE, il s'agit aussi de les acculturer à une implantation dans des immobiliers en étage car un certain nombre de projets d'immobilier productifs qui sont en train de sortir de terre sont des hôtels d'activités sur plusieurs niveaux.

Au Phare, comment mettre cette zone en mouvement, en incitant les entreprises à agir par elles-mêmes, en dehors de toute opération d'aménagement portée par la puissance publique et sans maîtrise du foncier ?

FP

Comme nous n'avons pas la maîtrise foncière, le changement ne peut venir que des entreprises et nous sommes là pour les accompagner. Notre objectif est de diffuser cette démarche et de faire connaître nos outils, de susciter l'adhésion d'un collectif d'acteurs économiques qui partagent notre vision, pour que cette démarche soit transposable dans des projets réalistes.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour renforcer la dynamique collaborative autour de la MODUE

- ***Créer un club national des collectivités engagées dans la MODUE***
  Les différentes initiatives de MODUE en France sont aujourd'hui isolées, entretenant au mieux entre elles des relations bilatérales. Hormis le rapport du CEREMA explicitant les modalités d'action de la MODUE de Grand-Orly Seine Bièvre, elles ne font par ailleurs pas l'objet de capitalisation. Pour encourager les échanges et la mutualisation des savoirs, il est proposé de créer un réseau fédérateur regroupant les collectivités déjà pratiquantes ou simplement intéressées par la MODUE. Ce club permettrait de partager les différentes approches mises en œuvre sur le terrain, tout en consolidant les enseignements tirés des expériences locales. En capitalisant sur ces retours, il contribuerait à enrichir les pratiques de chacun et à promouvoir plus largement les bénéfices de la MODUE, renforçant ainsi son adoption par de nouveaux territoires.

- ***Garantir l'accès à la MODUE à tous les territoires***
  Les objectifs de sobriété foncière, qui incitent à l'optimisation des fonciers économiques de l'ensemble des territoires, concourent à l'extension du périmètre d'emploi de la MODUE. Afin de rendre la MODUE accessible aux territoires dotés d'un nombre restreint de zones d'activités économiques (ZAE) ou aux ressources restreintes, son déploiement pourrait être piloté par des acteurs régionaux tels que les Établissements Publics Fonciers, les Régions à l'exemple des Pays de la Loire, ou encore certains aménageurs. Cette mutualisation des moyens et des compétences assurerait par ailleurs l'accès à cet outil à tous les territoires, dans un contexte de trajectoire de sobriété foncière nationale.

IV

CONCILIER

NOS STRATEGIES VERS L'ACTION

Les dispositifs publics en faveur des territoires productifs

Charlotte Pierson
INterland

Un retour non exhaustif sur les dispositifs publics successifs en faveur des territoires productifs permet d'éclairer les rapports d'échelles à l'œuvre dans la territorialisation de l'activité industrielle. La manière dont se traduit spatialement l'articulation entre aménagement du territoire, activité industrielle et impératifs environnementaux donne à voir des stratégies internationales, nationales et locales en tension et une évolution dans la « mise en productivité » des territoires.

Le contexte de l'après-guerre est marqué par l'action très interventionniste de l'État qui, en concertation avec les syndicats et les patrons, nationalise de nombreux secteurs industriels au fil des plans. Les secteurs prioritaires (l'électricité et le charbon, la sidérurgie, les matériaux de construction, les transports et le machinisme agricole) font l'objet d'un grand plan de reconstruction et de modernisation. À partir de la structure industrielle du territoire en « bassins », issue principalement de la répartition géographique des ressources naturelles et matières premières qui se dessine au cours de la première révolution industrielle (fin XVIIIème – début XIXème siècle), l'État engage à partir des années 1960 une politique de « décentralisation industrielle » visant à un rééquilibrage territorial des activités à l'échelle nationale : «La sortie de la guerre, le modèle américain, une conviction scientifique très positiviste donnent au progrès technique un rôle majeur et déterminant. […] Cette conception renvoie à une théorisation économique selon laquelle tout est possible par le progrès technique : la résolution de problèmes nouveaux mais aussi la correction d'effets éventuellement pervers que le progrès technique lui-même peut entraîner. Mais cette certitude, généralement partagée, impose alors une attention forte à la nécessaire concentration de l'industrie dans quelques lieux. C'est ce que l'on essaie de faire par des délocalisations industrielles, ensemble de mesures appelées communément « la décentralisation industrielle ». Pôle et polarisation sont perçus comme la concrétisation technique et géographique du rôle du

progrès technique. »[33] À Fos comme à Dunkerque, des investissements nationaux sont injectés « d'en haut » dans le but de stimuler un développement endogène. Cette stratégie volontariste visant à « compenser » les inégalités historiques et géographiques des territoires n'a pas toujours porté ses fruits, générant parfois des implantations hors sol, déconnectées de leurs territoires : « Ce modèle de développement, qui a suscité beaucoup d'espérances, fut par la suite (en France comme à l'étranger) excessivement contesté et traité de manière péjorative de « cathédrales dans le désert » ou, encore d'« éléphants blancs »[34].

La fin des années 1960 et le début de la décennie suivante sont marqués par un contexte de contestation sociale, d'épuisement des ressources charbonnières et par la crise pétrolière de 1970. Ces multiples chocs ébranlent le tissu industriel et donnent lieu à la création de « pôles de conversion » en 1984 dans les territoires productifs touchés par la récession (zones portuaires, industrie lourde, extraction minière). Ces dispositifs doivent soutenir l'économie de ces filières à travers des financements/subventions, des actions de réaménagement urbain et des plans sociaux. Leur efficacité se révèlera limitée, avec des disparités de résultats en fonction de la structure (sociale, économique, géographique) des bassins industriels en crise : « Le développement de nouvelles activités ne s'explique qu'en partie par les politiques conduites. Les limites d'une généralisation tiennent à la situation géographique des bassins, à l'échelle régionale, nationale et européenne. »[35]. Le tournant des années 1970 connait par ailleurs un changement d'objectif pour l'État : la lutte contre la désindustrialisation laisse place à l'objectif de tertiarisation de l'économie et de l' « endiguement » de la désindustrialisation. Le tissu de PME et ETI apparaît plus résilient que les pôles industriels face à la crise : « Des raisons financières justifient sans doute cette nouvelle préoccupation, dans la mesure où il faut en priorité assurer la reconversion industrielle et gérer la crise profonde des espaces du Nord et de l'Est »[36]. En effet, la structuration productive française est marquée par une part importante de grandes entreprises, sensibles au risque de délocalisation en raison du recul de la compétitivité de la France en matière de coût de la main d'œuvre (le coût horaire a par exemple progressé de 49 % en France, contre 27 % en

[33] A. Delamarre, C. Lacour, M. Thoin, *50 ans d'aménagement du territoire*, La documentation française, 2015 (coll. Territoires en mouvement)
[34] Idem
[35] S. Daviet, « L'évolution du concept de reconversion : de la substitution d'activité au redéveloppement des territoires », in *Territoires européens du charbon, Des origines aux reconversions*, Presses Universitaires de Provence, 2017
[36] A. Delamarre, C. Lacour, M. Thoin, *50 ans d'aménagement du territoire*, La documentation française, 2015 (coll. Territoires en mouvement)

Allemagne[37]) et de celui des impôts de production (estimé entre 2000 et 2019 à 5-6% de la valeur ajouté en France, contre moins de 3% au sein de l'Union Européenne[38]).

Le début des années 1970 est également marqué par la création des technopôles à l'initiative de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (la DATAR est une administration française créée en 1963 afin de préparer les orientations et de mettre en œuvre la politique nationale d'aménagement et de développement du territoire, elle disparaît en 2014). Ce nouvel outil vise à consolider des réseaux territoriaux de compétences et à favoriser le transfert de technologie en rapprochant universités, recherche et entreprises. Comme en témoigne l'exemple de Sophia Antipolis, le technopôle comporte également un enjeu fort de promotion territoriale autour de la création d'une destination productive nouvelle. Que ce soit à travers l'amenuisement des ressources naturelles ou la prise en compte des valeurs paysagères dans le cadre de la création de nouveaux territoires productifs ex nihilo, la question environnementale s'introduit progressivement dans le duo aménagement territorial – activité industrielle. Cette vision descendante qui prédominait jusque-là tend à s'atténuer, avec un recul du rôle de l'Etat au profit des collectivités territoriales, dont les compétences se voient renforcées par les lois Deferre, ainsi que par l'apparition des premiers contrats plans Etat-Régions, au sein desquels l'Etat est perçu comme partenaire.

À partir de la fin des années 1980, l'essor de la mondialisation inscrit l'importance des flux dans la spatialisation de l'activité productive. Cela se traduit notamment par le développement des zones logistiques à proximité des points d'échanges modaux. La spécialisation de l'espace qui s'opère alors s'incarne dans le zonage : zones industrielles, zones d'activités économiques, zones commerciales, zones artisanales, zones logistiques s'installent en couronne périurbaine et témoignent d'une rationalisation fonctionnelle qui s'appuie principalement sur les réseaux de mobilité majeurs. Les « systèmes productifs locaux » labellisés à la fin des années 1990, héritiers du concept de « district industriel »[39], désignent une concentration de PME et PMI spécialisées dans un secteur d'activités sur un territoire donné.

---

[37] Source : Théma de la DGE n°20 (mai 2024), Direction Générale des Entreprises

[38] Source : Ibid.

[39] Le « district industriel » est un concept développé par Alfred Marshall à partir de 1890, et repris par des sociologues et économistes italiens (tels que Giacomo Becattini) à la fin des années 1970 : « Alors que Marshall concevait le district comme un espace économique hautement concurrentiel et fondait les économies externes sur la proximité géographique et la spécialisation sectorielle des entreprises, Becattini insiste pour sa part sur l'encastrement du système productif et fait reposer la coopération entre les acteurs sur l'homogénéité sociale et culturelle de la société locale et la régulation par des institutions collectives. C'est dire que, de purement économique chez Marshall, le concept de district est devenu, avec Becattini, « socio-économique ». (J.-C. Daumas, dans *Les territoires de l'industrie en Europe (1750-2000)*, Actes du colloque international de Besançon, 27, 28 et 29 octobre 2004, Presses universitaires de Franche Comté)

Les années 1980 à 2000 sont donc marquées par l'avènement d'une vision internationale forte dans l'organisation de l'activité industrielle sur le territoire qui s'accompagne d'une spécialisation de l'espace, introduisant des rapports d'échelles internationaux et locaux dans cette structuration. Avec la création en 1995 des Pays[40] comme cadres de coopération pour les communes, groupements de communes et acteurs socio-professionnels et associatifs, l'échelle territoriale apparaît comme un nouvel échelon de structuration d'une stratégie économique territoriale intégrant la notion de cohérence paysagère. En effet, ce qui caractérise les Pays est qu'il s'agit de regroupement volontaire de communes ou EPCI à une échelle de territoire cohérente « sur le plan géographique, culturel, économique ou social, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'un bassin d'emploi. [Elle] exprime la communauté d'intérêts économiques des communes ou des EPCI qui le composent. »[41]

La décennie des années 2000 à 2010 est marquée par la désindustrialisation et la délocalisation des activités productives majeures, ainsi que par la crise des *subprimes* (2007). La création en 2004 des « pôles de compétitivité » s'inscrit dans la ligne amorcée avec les technopôles puis les systèmes productifs locaux : il s'agit de mettre en réseau, sur un territoire donné, des coopérations d'acteurs dans une logique de décloisonnement.

A partir des années 2010, la dynamique de désindustrialisation cesse de progresser et la France connaît une stabilisation de la part de l'industrie dans la valeur ajoutée, aux alentours de 11%. En parallèle, l'adoption de la loi Grenelle de l'environnement en 2009 marque un tournant dans l'intégration des impératifs écologiques dans l'activité économique et industrielle : encouragement des circuits courts, préservation de la ressource foncière, développement des énergies renouvelables. La notion de développement durable qu'elle instaure soulève de nouveaux enjeux transnationaux et de prise en compte du temps long par les acteurs économiques. Cette mondialisation accrue de l'économie et des défis environnementaux à relever trouve une réponse en France à travers des politiques publiques mettant l'accent sur l'innovation comme facteur de compétitivité.

La dernière décennie a été fortement impactée par la crise sanitaire du Covid-19 et la guerre en Ukraine, affectant les chaînes de valeur des entreprises industrielles et augmentant le coût de leurs intrants. En réponse, le plan « France Relance » 2020-2022 fixe la réindustrialisation du territoire et sa transition écologique comme une double grille de lecture des politiques territoriales. Dans son sillage, la loi relative à l'industrie verte (dite « loi

[40] Article 22 de la loi n° 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire dite loi « Pasqua – Hoeffel »

[41] Statut juridique des Pays, Observatoire des territoires, URL : https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/statut-juridique-des-pays-et-petr-0

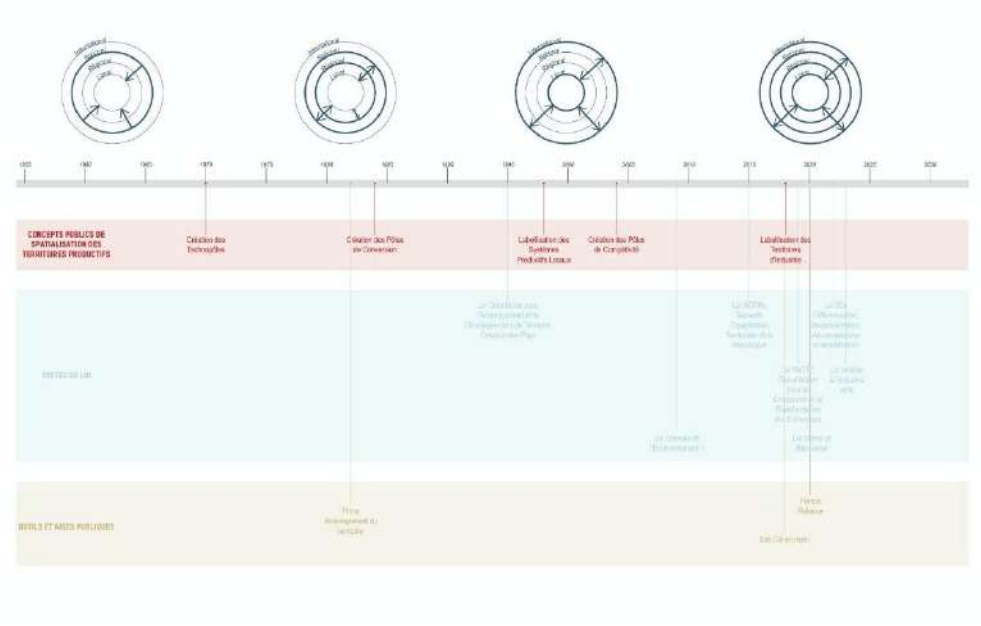
industrie verte ») promulguée en 2023 cherche à accélérer le développement des technologies vertes et à favoriser la décarbonation de l'industrie. En parallèle, les lois de réorganisation et de simplification de l'administration territoriale[42] replacent l'échelon régional au cœur des stratégies économiques territoriales. Dans ces textes, la thématique de la transition écologique concerne principalement le développement de filières vertes et la réduction de la consommation foncière.

La fin de la décennie 2010 a aussi été marquée en France par une inversion de tendance, la phase de stabilisation laissant place à une interruption de la dynamique de délocalisation et l'ouverture de nouvelles usines, constatées par divers indicateurs nationaux (Trendéo, Baromètre industriel de l'Etat). À ce titre, il ressort un solde positif entre les ouvertures et les fermetures d'usines. Ensuite, par l'augmentation de l'emploi manufacturier, avec près de 130 000 emplois salariés en équivalent temps plein créés dans l'industrie depuis 2017, dont 28 000 en 2023. Enfin, l'attractivité du site France s'est redressée : depuis 2019, la France se classe première du Baromètre de l'attractivité EY en Europe, devant l'Allemagne et le Royaume-Uni, y compris pour les investissements manufacturiers. Toutefois, le trio aménagement du territoire, activité industrielle et transition écologique entre en tension au regard des multiples crises structurelles (sur l'emploi, le foncier, les ressources) qui ne trouvent pas toujours de résolutions satisfaisantes sur les territoires. Le programme « Territoires d'industrie » lancé en 2018 a pour objectif d'encourager les élus locaux à porter une stratégie de développement économique, en lien avec les industriels de leur territoire. Animé par un binôme élu – industriel, Territoire d'industrie s'inscrit dans une logique qui replace le territoire comme acteur de la réindustrialisation, en proposant une offre de service à destination des collectivités, notamment en ingénierie, sans pour autant orienter leurs projets. Aussi, la mise en place du label « Sites clés en main » s'inscrit dans le sillage de la loi Industrie verte et de la double volonté : (i) d'optimiser les délais d'implantation des projets industriels en encourageant les collectivités à préparer les futurs terrains industriels et (ii) de renforcer l'attractivité de la France en accroissant la lisibilité de l'offre, recensée et planifiée par les acteurs locaux.

Cette approche rétrospective met en évidence l'évolution du positionnement et de l'intervention de l'État dans les stratégies de territorialisation des activités industrielles, dans un contexte économique local et international évoluant au gré des crises. Elle montre notamment

[42] Loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales, Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, Loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration

comment la transition écologique amorcée dans les années 2000 est venue perturber divers équilibres.
Le paysage industriel d'abord, avec l'émergence d'une industrie verte ainsi que des acteurs de l'économie circulaire ayant désormais un rôle moteur au cœur de cette réindustrialisation. Depuis 2023, le Baromètre industriel de l'Etat recense une hausse continue des projets industriels liés aux secteurs de l'industrie verte et de l'économie circulaire. A elles seules, l'industrie verte et l'économie circulaire totalisent 40% des ouvertures d'usines recensées sur 2025.
Le duo aménagement territorial-activité industrielle ensuite, en bouleversant des relations, des mécanismes. Les échelles territoriales des relations ont ainsi progressivement muté de relations duales entre un pouvoir central visionnaire et un territoire local réceptacle à des relations maillées de l'échelle internationale à l'échelle ultra-locale qui s'influencent mutuellement. De ce fait, la « réponse spatiale » à la stratégie industrielle s'est elle aussi déplacée, passant d'une vision de « bassins », fondés sur le déjà-là qu'étaient les ressources et les matières premières, à une vision de « sites », « pôles » ou « territoires » autour d'un déjà-là constitué par une culture commune industrielle, un foncier aménagé, des réseaux… qui forment un héritage. Cet héritage de l'industrialisation des territoires n'est pas seulement positif, il a généré un certain nombre de « retombées » qui constituent aujourd'hui des défis pour les territoires : impact sur l'emploi salarié et les chaînes de valeurs, déficit d'attractivité, dégradation des paysages, des pollutions, une acceptabilité sociale réduite…
Au regard des tensions déjà à l'œuvre au sein du trio évoqué précédemment, qui ont été observées et qualifiées dans le cadre de la session nationale de l'Atelier des territoires, quelle vision territoriale de l'industrie, s'appuyant sur quelles ressources déjà-là et durables, et s'articulant à quelles échelles d'influences peut-on imaginer ?
La session nationale des Ateliers des territoires, grâce à la diversité des terrains qu'elle propose, a permis de tirer de premiers enseignements pour y répondre : sur l'appropriation locale des dispositifs d'accompagnement publics déjà existants, sur les modalités d'accueil des entreprises sur les territoires et les facteurs de leur attractivité, sur les modalités d'évolution du foncier et de l'immobilier hérités des territoires productifs, sur les coopérations inter-acteurs comme outils pour la transition écologique des territoires productifs et la définition de stratégies économiques intégrées au territoire.



BOUGEONS LES LIGNES

Propositions de mettre en valeur quelques enjeux par l'évolution des dispositifs publics en faveur des territoires productifs

- ***Comment améliorer la robustesse des territoires productifs face aux crises ?***
  Les chocs internationaux (sanitaires, géopolitiques, économiques) fragilisent la productivité des territoires. L'État s'est longtemps positionné en soutien, de façon consécutive, en cherchant les réponses les plus adaptées et les plus rapides. En complément, la prévention de ces crises, à travers une recherche continue de l'amélioration de leurs robustesses, permettrait d'atténuer leurs impacts, en s'inspirant des politiques publiques de prévention des risques.
- ***Déterritorialisation : comment instaurer des logiques d'atténuation, comme d'adaptation des territoires productifs ?***
  Depuis les bassins industriels, les zones d'activités économiques, jusqu'aux centres de données requis par l'intelligence artificielle et l'absence d'ancrage des cadres dirigeants dépendants de sièges mondialisés, comment particulariser à chaque territoire les dispositifs de lutte contre cette déterritorialisation et d'adaptation à cette nouvelle donne ?

Réindustrialisation et économie des ressources : de la stratégie nationale aux arbitrages territoriaux

Brigitte Bariol Mathais
FNAU

La réindustrialisation s'impose aujourd'hui comme un enjeu majeur de souveraineté économique, énergétique et technologique. Portée par les crises successives – pandémie, tensions géopolitiques, hausse des coûts de l'énergie ou encore dépendances stratégiques –, elle traduit une volonté de renforcer les capacités productives françaises et européennes. Mais ce retour de l'industrie ne se résume pas à une politique nationale sectorielle : il constitue un véritable défi d'aménagement du territoire, où se croisent les impératifs de compétitivité, de cohésion territoriale, de transition écologique et de sobriété dans l'usage des ressources.

Cette ambition s'inscrit dans un jeu d'échelles particulièrement complexe. À l'échelle nationale, l'État privilégie le développement de grands pôles industriels et énergétiques – Dunkerque, Cherbourg, Toulouse ou encore les plateformes industrialo-portuaires du Havre, de Marseille-Fos ou de Nantes–Saint-Nazaire – capables d'accueillir les investissements liés aux filières de la décarbonation, des batteries, de l'hydrogène ou des semi-conducteurs. En parallèle, le programme **Territoires d'industrie** accompagne la reconquête productive des bassins d'emploi des villes petites et moyennes, en particulier ceux marqués par la désindustrialisation. À ces politiques s'ajoute désormais une forte compétition pour l'implantation de centres de données, nouveaux équipements stratégiques mais fortement consommateurs de foncier, d'énergie et d'eau.

À l'échelle locale, les collectivités territoriales développent une approche transversale de la transformation des systèmes productifs. Les Régions, à travers les Schémas Régionaux de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation, définissent les orientations économiques, tandis que les intercommunalités conduisent les politiques d'accueil, de développement et de renouvellement des activités.

Les SRDEII et leur lien avec les SRADDET, dans le contexte du Projet de loi portant simplification des normes applicables aux collectivités territoriales

Pauline Sirot
Matthieu Gravier
Direction générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature

Chargées de contribuer au développement économique, social et culturel de leur territoire, les régions jouent également un rôle de clé dans l'aménagement durable du territoire, avec des compétences étendues allant de la transition écologique aux mobilités. Cette action se déploie notamment au travers de deux schémas réglementaires, le SRADDET (Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires) et le SRDEII (Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation).

Le SRADDET fixe des objectifs de moyen et long terme en matière d'équilibre territorial, de sobriété foncière, de transition énergétique, de mobilités durables, etc. Document prescriptif, il s'impose aux documents d'urbanisme locaux (SCoT, PLU) dans le respect du principe de libre administration des collectivités territoriales. Intégrateur de plusieurs politiques publiques, le SRADDET s'est progressivement affirmé comme un levier essentiel pour la planification écologique, et s'est vu plus récemment confier par la loi 3 octobre 2023 relative à l'industrie verte le soin de fixer des objectifs de développement industriel, notamment en matière de localisation préférentielle. Ce rôle nouveau a vocation à s'étoffer au travers des prochaines évolutions de SRADDET, en recherchant une cohérence avec l'action des intercommunalités en matière de zones d'activités économiques (ZAE) par exemple.

Le SRDEII, quant à lui, définit les orientations régionales en matière d'aides aux entreprises, d'innovation, d'attractivité territoriale et d'égalité professionnelle. Également prescriptif, il vise notamment à favoriser une cohérence des politiques économiques des collectivités territoriales.

Aujourd'hui distincts, SRADDET et SRDEII partagent néanmoins des enjeux communs, à l'instar de la transition écologique, la sobriété foncière (ZAN), le développement industriel durable, ou encore l'attractivité territoriale. Alors que la rationalisation du nombre de schémas et de documents d'orientation prête aujourd'hui à débat, comme l'illustre notamment le projet de loi portant simplification des

normes applicables aux collectivités territoriales dont l'examen a débuté au printemps 2026, la recherche d'une articulation accrue entre le SRADDET et le SRDEII apparaît séduisante à plusieurs titres : au-delà des spécificités respectives de ces schémas, une plus grande intégration offrirait un référentiel commun et davantage de lisibilité pour les acteurs publics (en particulier les collectivités en charge de l'élaboration de leurs documents d'urbanisme), porteurs de projets privés ou associatifs ; elle renforcerait en outre la cohérence entre les politiques d'aménagement et de développement économique, notamment pour les projets industriels et logistiques, d'autant plus clé à l'heure de l'adaptation au changement climatique ou de la sobriété foncière et de la lutte contre l'artificialisation ; enfin, une telle convergence pourrait également venir à l'appui du rôle de gestionnaire des fonds européens que jouent les collectivités régionales.
Alors que le rôle des régions en tant qu'ensemblières des politiques publiques d'aménagement et des transitions s'est renforcé depuis la loi NOTRe de 2015, celles-ci se trouvent aujourd'hui en position de concilier des objectifs plus ou moins convergents, voire de conjuguer des conflits d'usages. Pour relever ce défi, et sans présager de l'issue des débats parlementaires ou de futurs textes aux ambitions de simplification ou de refonte de la décentralisation, elles seront certainement amenées à développer des synergies accrues entre leurs outils réglementaires.

L'enjeu n'est pas seulement d'attirer des entreprises, mais de favoriser l'ancrage territorial des activités productives, leur résilience et leur inscription dans des trajectoires de transition écologique. Les objectifs d'emploi, de souveraineté, d'attractivité, de qualité urbaine et de préservation des ressources doivent désormais être pensés conjointement.
Or ces différentes injonctions entrent souvent en tension et conduisent les élus à devoir arbitrer entre des objectifs contradictoires : accueillir de nouvelles activités tout en limitant l'artificialisation des sols, renforcer l'attractivité économique sans accentuer les inégalités territoriales, accélérer les implantations industrielles tout en garantissant l'acceptabilité sociale et environnementale des projets. La réindustrialisation apparaît ainsi moins comme une politique de relocalisation que comme une politique de juste gestion des ressources territoriales.

Le foncier constitue sans doute la ressource la plus emblématique de ces arbitrages. Support indispensable des activités productives, il est en concurrence avec les fonctions résidentielles, commerciales, agricoles ou écologiques. Dans un contexte marqué par l'objectif de zéro artificialisation

nette (ZAN), la question n'est plus seulement de disposer de réserves foncières mais d'en optimiser les usages.

Les estimations nationales évaluent les besoins fonciers des activités productives à près de 22 000 hectares d'ici 2030, dont environ 3 500 hectares relèveraient du réaménagement de sites existants, 10 000 hectares de la reconquête de friches et 8 500 hectares de nouvelles surfaces artificialisées.[43] Ces chiffres illustrent l'ampleur des transformations à conduire, mais aussi les limites d'une approche reposant sur la seule disponibilité foncière.
C'est un vaste gisement foncier et de renouvellement urbain qu'il s'agit de questionner et de mobiliser avec efficience. La connaissance du foncier économique devient dès lors un levier stratégique. La loi Climat et Résilience de 2021 impose aux intercommunalités la réalisation d'un inventaire des zones d'activités économiques (ZAE), actualisé tous les six ans. Cette avancée reste toutefois limitée par l'absence de définition nationale harmonisée des ZAE, qui complique les comparaisons entre territoires, à l'échelle des SCoT, des régions ou de l'État. Les zones d'activités héritées de plusieurs décennies d'aménagement, souvent dépourvues d'opérateur ou de gouvernance unifiée, demeurent largement majoritaires.
Car les zones d'activités connaissent aujourd'hui des phénomènes d'obsolescence importants : vacance structurelle, bâtiments inadaptés aux nouvelles exigences industrielles, faible intensité d'usage du foncier, place prépondérante des espaces de stationnement ou encore fragmentation des propriétés. La réindustrialisation invite dès lors à inventer de nouveaux modèles d'aménagement plus sobres, fondés sur la densification, le renouvellement urbain, la mutualisation des équipements et l'optimisation des ressources foncières.

Les territoires développent progressivement une connaissance plus fine de leur patrimoine économique : localisation des parcelles, identification des propriétaires et des occupants, mesure de la vacance, qualification des friches ou des potentiels de densification pour le foncier, identification des interrelations existantes ou potentielles des entreprises pour favoriser une approche circulaire de l'économie. Les agences d'urbanisme contribuent largement à ces démarches, notamment à travers la constitution d'observatoires des ZAE et des friches, mobilisant des données cadastrales, fiscales, économiques et géographiques croisées avec les connaissances locales. Mais aussi à travers des toiles industrielles qui viser à révéler les interdépendances dans les chaines de valeurs et à constituer un outil d'échange et de veille. Les agences d'urbanisme et notamment celle de

[43] Rapport Mouchel-Blaisot pour la mission nationale de mobilisation pour le foncier industriel 2023

Dunkerque[44] ont consacré plusieurs publications à ces outils. L'enjeu dépasse cependant la réalisation d'inventaires. Il s'agit désormais de construire de véritables dispositifs d'observation territoriale, pérennes et partagés, capables d'éclairer les stratégies foncières, d'anticiper les mutations économiques et de soutenir la décision publique. L'observation devient ainsi une ressource stratégique à part entière.
Mais la question des ressources ne peut se réduire au seul foncier. Les capacités industrielles reposent également sur des ressources humaines, énergétiques, hydriques, logistiques ou encore sur un capital territorial constitué de savoir-faire, de compétences, de réseaux d'entreprises, d'innovation et de cultures productives. La compétitivité d'un territoire dépend autant de ces ressources immatérielles que de la disponibilité de terrains.

La réindustrialisation peut également générer de nouvelles tensions territoriales. L'arrivée d'activités industrielles ou logistiques entre parfois en concurrence avec les entreprises déjà présentes, accroît les besoins en recrutement dans des bassins d'emploi déjà sous tension et exerce une pression supplémentaire sur le logement, les mobilités ou les services publics. Elle peut aussi renforcer l'exposition des populations aux nuisances ou aux risques industriels, posant avec acuité la question de l'acceptabilité des projets et de leur insertion urbaine. L'équilibre entre attractivité économique, qualité du cadre de vie et inclusion sociale devient ainsi un enjeu central.

Face à cette complexité, les politiques territoriales évoluent vers une approche davantage systémique de l'économie des ressources. Il ne s'agit plus de gérer séparément le foncier, l'énergie, les mobilités ou les déchets, mais d'organiser leurs interactions afin de produire davantage de valeur avec une consommation moindre de ressources. Les démarches d'écologie industrielle et territoriale, comme celle conduite dans le dunkerquois, illustrent cette évolution en favorisant la mutualisation des équipements, la valorisation des flux de matière et d'énergie ou le développement de synergies entre entreprises.

La planification territoriale, portée notamment par les SCoT et les PLUi, joue un rôle déterminant dans cette mise en cohérence. En articulant développement économique, sobriété foncière, transition écologique et qualité des cadres de vie, elle permet d'objectiver les interactions entre les

[44] Cahier Agur : des toiles qui s'exposent

différentes pressions qui s'exercent sur les territoires et d'éclairer les arbitrages publics.

La réindustrialisation apparaît ainsi comme un révélateur des transformations profondes de l'action territoriale. Elle ne consiste plus seulement à produire davantage, mais à produire autrement, en tenant compte des limites écologiques, des interdépendances économiques et des capacités locales. Le véritable enjeu n'est donc pas seulement celui du retour de l'industrie, mais celui de la gouvernance des ressources territoriales. Cette transition suppose de dépasser les logiques sectorielles pour construire de véritables alliances entre collectivités, entreprises, État, opérateurs fonciers, acteurs de la recherche et société civile. C'est à cette condition que la réindustrialisation pourra devenir un levier durable de développement territorial plutôt qu'une nouvelle source de compétition entre les usages et les territoires.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour accompagner les trajectoires de réindustrialisation

- ***Approcher la réindustrialisation comme une politique de juste gestion des ressources territoriales***
  L'attractivité économique des territoires repose fréquemment sur leur compétitivité, dans système interterritorial où ils sont placés en rivalité. Pour éviter d'aggraver cette dynamique concurrentielle, au risque de fragiliser certains territoires, la réindustrialisation pourrait être approchée par les collectivités et l'État local, moins comme une politique de relocalisation que comme une politique de gestion équilibrée des ressources territoriales.
- ***Convenir d'une définition nationale harmonisée des zones d'activité économique***
  La loi climat et résilience rend obligatoire la réalisation par les EPCI d'un inventaire de leurs ZAE. Sont considérées comme des zones d'activité économique les zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire mentionnées dans le code général des collectivités territoriales. Leurs définitions permettraient aux EPCI de cadrer leurs exercices de recensement.

Imaginer des quartiers d'activités hybrides, où se combinent activités économiques, écologiques et agricoles productives

Hybrider industrie et agriculture : le parc industrialo-agricole et récréatif

Arthur Bel
Atelier du Rouget

Pierre Janin, Lubin Aimé
Fabriques

Réinventer le modèle des aménagements à vocation économique suppose un changement de paradigme : rompre avec une urbanisation sans limite, qui se déploie avec trop peu d'égards pour les qualités agronomiques, écologiques et paysagères des sites. Ce constat, partagé dans le cadre des Ateliers des territoires, conduit à délaisser la notion d'« extension urbaine » au profit de la fabrication de « lisières ». Celles-ci incarnent l'idée d'un achèvement de l'étalement urbain et proposent de nouvelles hybridations de fonctions et de milieux, entre constructions, régénération de milieux naturels et intégration de dynamiques agricoles inventives et situées.
La méthode proposée dans le cadre de l'Atelier des Territoires des Rives du Rhône conduit à concevoir des hameaux productifs qui intègrent l'agriculture. L'urbanisme considère souvent les terres agricoles comme une surface blanche sur laquelle déployer un programme. Il s'agit ici, au contraire, d'organiser la rencontre productive entre une nouvelle programmation agro-urbaine et environnementale, et le socle géologique et agronomique existant. Autrement dit, concevoir l'aménagement d'un quartier économique hybride en situation de lisière peut aussi s'entendre comme une opération de renouvellement agricole, par transposition du concept de renouvellement urbain, qui intensifie les usages et les fonctions. Il en résulte des parcs d'activités où se combinent des activités économiques plurielles, y compris la production alimentaire, les services écosystémiques

environnementaux et les usages récréatifs. La programmation imaginée dans le cadre de l'atelier associe ainsi industrie, agriculture et bien d'autres fonctions, d'où le terme de parc industrialo-agricole et récréatif. Il s'agit moins d'aménager une zone que de construire une stratégie écosystémique : sortir de la logique du zonage monofonctionnel pour penser un quartier où fonctions économiques, agricoles, écologiques et récréatives se répondent et se renforcent mutuellement. Les paragraphes suivants décrivent le processus de conception et les composantes de ce parc industrialo-agricole et récréatif.

Localisation et périmètre du parc

La localisation et le périmètre des opérations résultent du travail partenarial engagé avec les différents acteurs environnementaux locaux (cf. article portant sur la création d'un cadre partenarial d'amélioration de l'impact environnemental des projets d'aménagement économiques). Ce travail gagne à se poursuivre lors du travail de conception du projet et à s'élargir aux usagers du site (agriculteur·ices en place, riverain·es, associations…).
Inscrire la conception de quartiers économiques en situation de lisières au sein d'une stratégie territoriale élargie permet d'en enrichir la programmation. Elle intègre alors les besoins identifiés des entreprises du territoire, en particulier ceux auxquels les opérations dans l'existant ne peuvent pas répondre, ainsi qu'un cahier des charges issu des enjeux environnementaux du territoire. Le besoin de l'opération s'en trouve justifié et son dimensionnement précisé. Intervenir en dehors des espaces déjà aménagés permet de se donner des « marges de manœuvre » pour opérer un jeu de chaises musicales au service de la transformation de l'existant, de son métabolisme et de la régénération des tissus existants qui pourront à leur tour être repensés selon cette logique de lisière épaisse.

Composantes du diagnostic préalable à la conception du parc

La méthode de conception coconstruite lors des Ateliers repose sur une lecture fine du site du projet, de son contexte et de leurs caractéristiques. Elle s'appuie aussi sur une rencontre approfondie avec les acteurs, dans le temps des ateliers mais aussi lors d'entretiens complémentaires, qui fait émerger les « besoins » agricoles du territoire. Le diagnostic fin et situé qui en résulte, s'appuie sur analyse à la fois technique et sensible qui s'attache à un grand nombre de composantes, dont :

- la topographie et le fonctionnement hydrogéologique, en intègrant les microreliefs, la présence de haies…, plutôt qu'en raisonnant uniquement avec par ratios ;

- le patrimoine naturel (faune et flore), notamment les habitats auxquels sont inféodées les espèces appelant une attention particulière ;
- le paysage proche et lointain ;
- les zonages du site et de ses abords (PLUI-H) ;
- les usages du site et ses relations avec le voisinage ;
- le fonctionnement des mobilités et du stationnement ;
- les cheminements existants avec leur tracés, leurs usages, leur accessibilité et leurs liens avec les centralités voisines ;
- les activités agricoles actuelles comme celles du passé, ainsi que les mutations et dynamiques territoriales en cours ;
- et l'intégration de diverses contraintes (ex : présence de lignes hautes tensions…).

Cette lecture est mobilisée directement pour le projet et nourrit la conception d'une première esquisse, grâce aux contributions de partenaires aux compétences variées :

- une équipe de maîtrise d'œuvre pluridisciplinaire (urbanisme, paysage, architecture, mobilité, hydrologie et écologie) ;
- les services de l'EPCI en charge de l'urbanisme, du développement économique et de l'eau ;
- les acteurs environnementaux locaux (CEN, LPO, syndicat de rivières…) ;
- les acteurs du monde agricole : agriculteur·ices en place, syndicats, chambre d'agriculture, entretiens spécifiques…
- les acteurs économiques : entreprises implantées sur le territoire ou pressenties, gestionnaires de zones d'activités.

L'enjeu est d'associer très tôt acteurs économiques et agricoles à la co-construction du modèle comme des projets, pour que les besoins des un·es et des autres façonnent ensemble l'aménagement plutôt que de s'y confronter a posteriori.

Cette démarche collégiale permet de concevoir des aménagements de meilleure qualité, aux externalités négatives fortement réduites, et donc plus acceptables, voire désirables. A titre d'exemple, une meilleure gestion des eaux pluviales réduit les coûts d'aménagement et de gestion. Elle réduit aussi les coûts liés aux conséquences d'une inondation, dès lors que la conception se donne pour objectif d'améliorer la situation existante face aux risques.

Un processus de conception inversé

La méthode accorde une attention accrue aux espaces non bâtis et en fait le cœur du projet : ils sont considérés comme des espaces potentiellement productifs, supports d'usages et de biodiversité. Il s'agit notamment de décliner à l'échelle du site les principes de la séquence éviter-réduire-

compenser (E/R/C). L'objectif n'est pas seulement de préserver les espaces les plus sensibles mais aussi d'intensifier leurs fonctionnalités écologiques tout en valorisant leurs qualités paysagères. On dessine ainsi des trames éco-agro-paysagères en lien avec la géographie élargie du site qui accueillent une gestion vertueuse de l'eau et des promenades pour les usager·es, riverain·es voire visiteur·euses.
Cette conception renverse la logique des zones d'activités et industrielles existantes, où les espaces non bâtis sont résiduels et ne sont pas perçus comme une ressource potentielle. Les définir positivement, et non en creux, permet de leur conférer de multiples qualités et intérêts. Ces espaces ne sont ni un prétexte ni un alibi pour traiter les abords du projet. Ils en sont une composante à part entière, à construire et à programmer avec la même exigence que les espaces économiques bâtis. Cette approche redonne aussi une valeur aux sols non occupés, et en particulier aux interstices et délaissés des zones d'activités existantes, qui peuvent à leur tour être réinvestis selon la même logique. Réciproquement, ce sont les emprises dédiées à l'installation des bâtiments et au déploiement de cours techniques qui sont conditionnés par la primauté donnée aux trames éco-agro-paysagères.
Le déploiement du projet agricole et environnemental constitue ainsi l'étape fondatrice, le socle du projet. Il permet en outre de mettre en œuvre les mesures de compensation le plus en amont possible.

Des espaces publics optimisés et qualitatifs

La porosité piétonne et la qualité esthétique qu'induisent les trames éco-agro-paysagères conduisent à parler de "parc". Il désigne un vaste espace ouvert, en partie public, qui constitue une aménité en soi, lieu de promenade et d'activités récréatives. Le système viaire n'est plus conçu exclusivement pour les camions et voitures : il donne toute leur place aux mobilités actives. Le tracé des rues est défini finement en fonction du relief existant (tracé fondateur). Les espaces de stationnements et les chemins dédiés aux mobilités actives préservent la perméabilité des sols. Ils jouxtent des dispositifs de gestion de l'eau qui participent à la qualité paysagère et climatique des lieux. Enfin, une attention particulière est portée aux plantations et au mobilier qui contribuent à l'esthétique comme aux usages du parc. Ces quartiers poreux se lient aux quartiers voisins et aux franges agricoles proches : on ne les contourne plus, on les traverse.
Ce rôle de parc est essentiel pour accueillir des activités nouvelles et renforcer l'attractivité de ces nouveaux quartiers productif. Le confort de ces quartiers, et en premier lieu le confort de travail, devient un objectif de conception à part entière : ce sont des lieux désirables, capables d'accueillir de nouveaux usages qui dépassent la seule fonction productive. L'amélioration de la qualité du cadre de vie est pensée au bénéfice des

usager·es, des salarié·es, des habitant·es qui traversent et parcourent ces lisières pour se rendre au travail où fréquenter plus assidûment la campagne. Les espaces de verdure sont conçus comme des ilots de fraîcheur attractifs et des lieux de repos agréables, pour les chauffeur·euses routier·es comme pour les pauses des salarié·es.
Le projet agricole peut jouer le rôle d'interface entre l'activité industrielle et les programmes riverains, notamment dans le cas de présence d'habitations. La programmation agricole intègre alors la question des potentielles nuisances pour les riverain·es. Elle permet ainsi d'éviter les conflits d'usages et, à l'inverse, de créer du liant entre des secteurs aux fonctions différentes. Le projet agro-environnemental sur ces secteurs vise aussi à imaginer de nouveaux usages partagés, voire une hybridation potentielle des métiers eux-même, que les entreprises pourraient explorer dans le cadre de leur démarche RSE. Par exemple, imaginer des modèles agricoles hybrides, du maraîchage ouvert aux salarié·es pendant leur temps de pause, avec des modèles de partenariats et de coopération innovants. L'enjeu de ces parcs est donc double : à la fois de proposer une hybridation spatiale, mais aussi une hybridation sociale et de pratiques.
En cela, la qualité paysagère comme la valeur d'usage du parc participent ainsi à l'acceptabilité du projet. Elles renforcent aussi l'attractivité du territoire et des emplois, ainsi que leur diversité au sein du quartier économique.

Une écologie industrielle élargie aux activités agricoles

Conditionnées par la primauté des trames éco-agro-paysagères, les surfaces dédiées aux bâtiments et aux cours techniques deviennent une ressource foncière à optimiser. Cela invite à organiser la densité, horizontale comme verticale. Cela invite aussi à renouer avec des figures vernaculaires, tant urbaines qu'architecturales, qui tirent parti de la topographie pour juxtaposer ou superposer les fonctions (granges-étables, usines et moulinages de fond de vallées…). La diversité des configurations et des dimensions des lots offre plusieurs options pour mieux ajuster le foncier proposé aux besoins des prospects. L'un des enjeux reste de maintenir une compétitivité économique équivalente à celle des zones d'activités plus courantes, tout en diversifiant les recettes en fonction des caractéristiques des terrains.
Quoi qu'il en soit, respecter la primauté du sol impose de poser la compacité comme préalable au projet et d'envisager la verticalisation des fonctions, y compris dans les process industriels et logistiques. Le projet industriel d'une entreprise doit articuler de manière plus forte programme, relation au site, compacité, fluidité des fonctions et évolutivité, non plus seulement en plan mais dans les trois dimensions. Il s'agit d'anticiper et de permettre l'extension future des entreprises sans empiéter sur les espaces interstitiels, qui restent

dédiés à leurs fonctions écologiques et agricoles. Cet exercice demande un effort à chacun, mais peut cependant concourir à des visions de projet plus abouties et plus situées, où la parcelle n'est plus une simple étendue disponible. La sobriété foncière et la gestion économe des espaces extérieurs y deviennent des données d'entrée.
Au-delà du projet spatial, le rapprochement de l'industrie et de l'agriculture permet d'étendre l'écologie industrielle aux activités agricoles, en ravivant des écosystèmes en germe. Des systèmes gagnant-gagnant existent déjà sur le territoire, par exemple entre des brasseries, des usines agro-alimentaires et des éleveur·euses. La mise en place d'un projet situé permet d'organiser des synergies entre milieux à l'échelle de quartiers, qui peuvent inclure la récupération des eaux de toiture des bâtiments (notamment industriels) pour l'irrigation, le compostage comme la valorisation de différents déchets organiques, des activités récréatives agricoles, la récupération de la chaleur fatale issue des process industriels pour des usages agricoles (serres, séchage…, etc.

Une programmation diversifiée qui intègre un projet agroécologique

La méthode de conception de ce parc industriel propose d'articuler différentes pratiques agricoles au sein des espaces non bâtis. Elles s'organisent en lien avec les habitats naturels à préserver, mais aussi à compenser au regard des conclusions de l'étude faune-flore. Cela peut se traduire par le maintien et le renforcement d'un maillage bocager, le choix de développer du pâturage pour recréer des prairies sèches et ouvertes, ou encore de concevoir des vergers à même de constituer des habitats pour des espèces spécifiques.
Le volet agricole de la programmation concerne aussi bien les espaces non bâtis que des activités nécessitant des bâtiments. Il s'agit de créer des écosystèmes agricoles diversifiés et complémentaires : maraîchage, haies fruitières et brise-vent, pâtures et petits élevages, vergers, poules nomades…
La programmation agricole s'appuie sur les pratiques et les acteurs économiques agricoles déjà en place. Elle propose aussi une diversification à même de répondre aux enjeux environnementaux comme aux objectifs de démarches telles que les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT). L'enjeu est de relier le tissu agricole économique existant à l'arrivée et au développement de nouvelles pratiques. Il s'agit de faire émerger une agriculture de proximité qui produise et fasse consommer localement, et qui recrée du lien social.
Le foncier agricole intégré à ces quartiers peut aussi accueillir des filières et des pratiques qui peinent à trouver leur place ailleurs sur le territoire. Il s'agit de promouvoir des modèles agricoles alternatifs, parfois marginaux, mais complémentaires des modèles conventionnels : filières nourricières, espaces

test, installations de nouveaux et nouvelles agriculteur·ices. Des contrats spécifiques avec le gestionnaire de la zone ou la collectivité peuvent encadrer ces installations. Ces programmes répondent à des enjeux de souveraineté alimentaire et de relocalisation de la production au plus près des consommateur·ices, qui peuvent être les personnes travaillant sur place.
La méthode d'atelier accorde une grande importance au diagnostic. Elle permet donc de proposer des programmes agro-urbains qui ne soient pas parachutés, mais le fruit d'une attention portées aux acteurs en présence, et aux dynamiques recensées sur le territoire. Cette approche innovante et attentive permet de placer l'agriculture au cœur du projet. Elle la pense aussi comme un ensemble d'éléments de programme ouverts à l'adaptation, l'innovation et l'inventivité : pratiques agricoles renouvelées et d'un nouveau genre, intégration de nouveaux acteurs qui participent à l'animation de nouveaux quartiers vivants et ne sont plus isolés dans les seuls espaces agricoles. Cette pensée du projet éco-agro-industriel ouvre ainsi la voie au développement de nouvelles filières agricoles plus hybrides. Il peut aussi accompagner le renouvellement des populations agricoles qui s'amorce pour la décennie à venir. Enfin, la programmation agricole intègre l'eau comme ressource : les aménagements (noues, haies, fossés…) contribuent à sa gestion en limitant les phénomènes de ruissellement et le risque inondation.
Selon le contexte, la programmation de ces quartiers économiques pluriels peut aussi inclure d'autres fonctions, pour répondre à des besoins locaux ou assurer une transition qualitative avec les programmes riverains. "Passer de la zone au quartier" invite à diversifier la programmation tout en intégrant des points de vigilance. Il s'agit notamment d'aborder l'hypothèse de l'intégration de logements et de locaux tertiaires avec prudence et parcimonie mais en imaginant les bénéfices mutuels qui pourraient en résulter.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour renouveler les pratiques d'aménagement des espaces d'activités économiques en extension

- ***Étendre le domaine du « projet urbain » aux parcs d'activités économiques en extension***
  Communément conçues par simple concaténation et juxtaposition de lots, les espaces d'activités économiques sont souvent aménagées en zones, avec comme souci premier l'optimisation viaire et foncière. A ce modèle d'aménagement technique, les maitres d'ouvrages pourraient systématiser la conception de « projets urbains », dessinés par une équipe de maitrise d'œuvre pluridisciplinaire (urbaniste, paysagiste, programmiste économique et agricole, écologue, hydraulicien, etc.). Deux leviers faciliteraient l'extension du domaine du projet urbain aux espaces économiques : la diffusion de guides d'aménagement des espaces économiques, y compris en extension, et la généralisation de leur valorisation des meilleurs projets, notamment lors de forums des projets urbains.

- ***Hybrider l'activité économique avec son environnement***
  Face à la monofonctionnalité de nombreuses zones d'activités économiques, leur hybridation physique comme fonctionnelle, avec leur environnement proche présente de nombreux avantages comparatifs : créer un quartier plutôt qu'une zone, définir les communs avant les espaces privés, améliorer l'acceptabilité par les habitants, mieux s'intégrer au territoire, générer des co-bénéfices entre fonctions. Cette hybridation des programmes en extension pourrait bénéficier des mêmes leviers et incitations : guides de l'aménagement, mise en lumière de projets hybrides exemplaires.

- ***Programmer les espaces non bâtis comme des espaces économiques à part entière***
  Plutôt que de traiter les espaces non bâtis comme des abords résiduels, les maîtres d'ouvrage pourraient les programmer, les chiffrer et les confier à des gestionnaires (agriculteurs et agricultrices, structures d'insertion, associations…) au même titre que les lots cessibles. Des cahiers des charges de cession, des baux ruraux environnementaux ou des conventions d'occupation pourraient en être les outils.

SOMMET
LAC

Les récentes adaptations du dispositif « Site clés en main » aux enjeux internationaux comme locaux

Retours de terrain et évolutions récentes

Annabelle Lavergne
ANCT

D'une logique de labellisation à une logique d'accompagnement

En 2019, le rapport réalisé par le député Guillaume Kasbarian, « 5 chantiers pour simplifier et accélérer les installations industrielles » a été l'instigateur du dispositif en recommandant la création des Sites clés en main. L'objectif principal de cette mesure était de préparer les terrains susceptibles d'accueillir de l'industrie afin d'accélérer l'implantation des projets. Dans ce cadre, deux vagues de labélisation ont été menées en 2020-2021 permettant à près de 127 sites d'être labélisés partout en France. Parmi eux, plusieurs sites ont illustré l'utilité d'anticiper les études réglementaires pour accélérer l'accueil d'un projet industriel : par exemple l'implantation du groupe Thébaut sur le parc d'activité Sud Auvergne en Haute Loire, ou encore l'industriel allemand Bauder sur le site Axioparc dans le Bas-Rhin.

En 2023, parallèlement aux débats parlementaires autour de la loi Industrie Verte, les Ministres Roland Lescure et Christophe Béchu ont souhaité relancer une nouvelle vague de labélisation dans l'objectif de concilier réindustrialisation et sobriété foncière. Le dispositif, coordonné désormais par l'ANCT, évolue ainsi vers l'identification et la labélisation de sites à fort potentiel de développement industriel, dans une logique d'accompagnement vers le « clé en main ». Il s'agissait de permettre une véritable montée en gamme des sites identifiés à travers un appui renforcé des services de l'Etat ainsi qu'une mobilisation des différents opérateurs susceptibles d'accompagner le porteur de site (ADEME, ANCT, Banque des territoires, RTE etc.) tant en ingénierie qu'en financement. Coordonnée par la délégation aux Territoires d'industrie en lien avec les administrations concernées (DGE, DGALN, DGITM) cette relance du dispositif a permis la labélisation de 55 fonciers supplémentaires en avril 2024, dont le site de la Société nationale des poudres et des explosifs (SNPE) à Angoulême, l'un des six territoires retenus lors de la session nationale de l'Atelier des territoires.

Cette labélisation a permis d'apporter un accompagnement structurant dans la préparation de ces sites, à travers le suivi renforcé des services de l'Etat et la réunion des différentes administrations et partenaires, essentiels à l'évolution de ces sites, souvent complexes, vers l'accueil d'un projet industriel.

Précisions de la notion « clé en main »

Néanmoins, il est rapidement apparu que cette labélisation regroupait des sites avec un niveau de maturité des variables, certains étant déjà prêts à recevoir un investissement industriel, tandis que d'autres ne le seraient qu'à l'horizon 2030. Face à ce constat, la nécessité s'est rapidement imposée de faire évoluer le dispositif afin de pouvoir valoriser les sites véritablement « clés en main » mais également de définir clairement les exigences attendues pour l'obtention de la labélisation Sites clés en main.
Les travaux en interministériel ont abouti à la signature de la circulaire du 9 février 2026, relative à la mise en œuvre du dispositif « Sites clés en main ». Cette refonte du label, fruit d'un travail collectif vise à pérenniser la démarche tout en évitant les écueils des précédentes vagues de labélisation. La nouvelle circulaire met ainsi fin à la logique d'appel à projet en instaurant une labélisation au fil de l'eau et une déconcentration de la gestion du label aux services déconcentrés compétents – en premier lieu, les Préfets de département – afin de permettre une labélisation plus fluide au plus près des territoires. Les critères de labélisation ont également été clarifiés et recentrés sur les aspects réglementaires suivants : la réalisation d'une étude faune-flore révolue (4 saisons), la compatibilité des documents d'urbanisme, la maitrise foncière sur site par l'entité candidate, et l'absence d'intérêt archéologique ou le cas échéant, sa prise en compte dans les travaux affectant le sous-sol. Par ailleurs, bien que les différentes aménités (raccordements électriques, infrastructures de transports, écosystème de formation…) doivent être portées à connaissance des investisseurs potentiels, ces éléments ne constituent pas un critère obligatoire à l'obtention du label.

Une adaptation du dispositif aux besoins constatés sur les territoires et parmi les investisseurs

Contrairement aux précédentes vagues de labélisation qui ciblaient principalement de grands tènements fonciers, le nouveau label Sites clés en main a également abaissé les seuils de candidature à 3 hectares minimum pour les sites à artificialiser et à 1 hectare pour les sites en recyclage foncier ; cela dans la volonté de répondre à toutes les typologies de porteurs de projets. A titre d'exemple, l'étude menée par France Industrie et Start

Industrie en 2023, indiquait que 76% des start-up industrielles recherchent des surfaces inférieures à 1 hectare.
Enfin, il est prévu un suivi de ces sites et de leur commercialisation, ainsi qu'une valorisation renforcée au niveau national, territorial et international, en associant les collectivités, notamment les Conseils régionaux et leurs Agences régionales de développements, les opérateurs de l'Etat (Banque des Territoires, Business France notamment) et les services déconcentrés de l'Etat. Le nouveau label s'inscrit également dans la politique de valorisation du foncier industriel portée par le gouvernement avec le lancement de la plateforme France Foncier + en 2024.

En conclusion, les évolutions successives du label Sites clés en main ont permis d'aboutir à une définition partagée de ce qu'est un site « clé en main ». Ce cadre guide et oriente désormais les collectivités locales – et plus largement, les propriétaires fonciers – vers les démarches à suivre afin de disposer d'un foncier attractif, sans servitudes incompatibles avec un projet industriel et rapidement mobilisable.
Pour les EPCI, le label est un véritable levier de valorisation de leur territoire : les Sites clés en main offrant une vitrine du territoire pour se positionner dans la recherche de prospects à l'échelle nationale, européenne, et internationale.

Un outil parmi d'autres au sein des stratégies de développement économique

Toutefois, dans un contexte de raréfaction du foncier et de sobriété foncière, le label Sites clés en main ne représente qu'une composante d'une stratégie foncière plus large qui doit être travaillée à l'échelle du bassin d'emploi et industriel. Il doit s'inscrire dans une approche globale de développement économique, interrogeant le territoire sur la typologie d'entreprises qu'il souhaite accueillir et dans quelle mesure les forces et les faiblesses du territoire permettent d'y répondre. Dans le cadre du programme Territoires d'industrie, les enjeux de foncier sont au cœur des feuilles de routes portées par territoires labélisés, représentant près d'un tiers des actions en cours. Cela illustre la mobilisation des EPCI qui se doivent d'agir sur différents fronts : améliorer l'attractivité des Zones d'activités économiques (ZAE) souvent vieillissantes, planifier les aménagements nécessaires pour développer ces zones industrielles, identifier de nouveaux potentiels fonciers à travers notamment la reconversion des friches à vocation économique et industrielle.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions de synthèse à l'attention des acteurs du dispositif « Site clés en main »

- ***Le rôle du dispositif « Site clé en main » est dual :***
    - *Pour les porteurs de foncier, il agit comme une boussole les aidants à identifier et engager les actions pour préparer leurs sites*
    - *Pour les industriels, le label est gage de lisibilité de l'offre foncière disponible dans un territoire en garantissant un foncier réellement dé-risqué, permettant ainsi une réduction des délais d'implantation.*

- ***Il s'est adapté aux enjeux internationaux comme locaux en :***
    - *Passant d'une logique de labellisation à celle d'un accompagnement*
    - *Partageant une définition commune du "clé en main"*
    - *S'adaptant notamment aux besoins de petites surfaces, de moins de 1ha, constatés sur les territoires et parmi les investisseurs*

Quels enseignements de l'atelier d'Angoulême sur le déploiement du dispositif « site clé en main » ?

Timothée Turquin
Belvédère

Thèse de l'article
Le dispositif Site clé en main prépare un foncier ; l'Atelier des territoires prépare un projet. Leur articulation permet de fonder et d'orienter le projet pour rendre effective et efficace cette politique de l'offre.

Introduction

Le site d'Angoulême n'est, à certains égards, pas représentatif des 55 sites clés en main ayant été référencés à date. Il se distingue de beaucoup d'autres par sa localisation, dans la ville, par sa superficie, 55 ha intégrés dans un ensemble encore plus vaste (180 ha), par la richesse et la fragilité des milieux du grand méandre de la Charente qui l'accueille. Labellisé en avril 2024, il témoigne de la volonté d'alors, impulsée par les Ministres Lescure et Béchu, de répondre au défi de concilier réindustrialisation et sobriété foncière. Aussi, ce n'est pas un « modèle d'efficacité » du dispositif Clé en main qui est ici rapporté, mais un exemple d'une nouvelle génération de projet de renouvellement ambitieux, passionnants parce que complexes. Il donne à voir la nécessité de penser conjointement projet de site et projet de territoire, développement économique et stratégie d'aménagement, dispositif de labellisation économique national, et projet local… Ce retour d'expérience ne permet pas d'évaluer le dispositif « Site clé en main », mais expose les conditions de son effectivité. L'hypothèse défendue est que son efficacité dépend autant de la maturité du foncier que de la capacité collective à qualifier un projet territorial et économique partagé. Au regard

de cette complexité, l'atelier des territoires (qui n'est alors pas clôt) aura permis de mieux fonder le projet, de réunir les conditions favorisant l'émergence d'un projet d'aménagement partagé, avec une composante économique réaffirmée, au sein de laquelle le dispositif Site clé en main peut trouver toute sa légitimité.

Le méandre de la Charente et la friche de la SNPE… un site « clé en main » ?

Aujourd'hui en friche, le site de l'ancienne Société Nationale des Poudres et Explosifs (SNPE) est profondément ancré dans l'histoire économique et sociale du Grand Angoulême. Pendant près de deux siècles, il a constitué l'un des principaux pôles industriels du territoire et un employeur majeur pour les communes riveraines. La vue historique prise depuis les coteaux de Fléac témoigne de l'ampleur de cet ensemble industriel, dont l'empreinte reste encore très présente dans les mémoires, avec, comme cela nous a été dit, « un ou une ancien.ne de la SNPE dans chaque famille angoumoisine ».

Vue sur la Poudrerie Nationale depuis les coteaux de Fléac, carte postale historique

L'implantation de la poudrerie remonte au début du XIXème siècle. L'État choisit alors ce méandre pour développer une manufacture de poudre reliée par la Charente au port militaire de Rochefort. Elle bénéficie de la ressource en eau nécessaire à la fabrication et à la sécurisation des installations, de la proximité de massifs forestiers fournissant une partie du charbon de bois, d'une main-d'œuvre disponible habitant la ville à proximité, utilement mise à distance par un ourlet paysager protecteur. Implantée initialement sur une quarantaine d'hectares, elle va connaître de nombreuses phases d'extensions puis de contractions au cours des deux siècles suivants. L'histoire du site épouse largement celle de l'industrie française des poudres et de l'armement. Son développement connaît son apogée durant la Première Guerre mondiale, lorsque la poudrerie mobilise plus de 10 000 travailleurs et

travailleuses pour répondre à l'effort de guerre. Les effectifs retombent ensuite progressivement tout au long du XXe siècle, au gré des mutations industrielles et des restructurations de la filière, jusqu'à ne plus représenter que quelques centaines de salariés à la fin de son activité. Lors de la fermeture définitive du site, en 2004, la SNPE emploie encore environ 150 salariés. Cette longue histoire industrielle a profondément façonné ce méandre de la Charente. Les installations se sont développées par strates successives, au gré des impératifs militaires et des évolutions techniques et technologiques, produisant un paysage singulier, mêlant infrastructures techniques, patrimoines bâtis, espaces de natures différenciés. Depuis l'arrêt des activités, le site a connu une nouvelle phase de transformation, avec d'importants travaux de démantèlement, dépollution et remise en état, et une nature qui a largement repris ses droits. Les nombreux inventaires écologiques réalisés ces dernières années témoignent de la richesse des habitats et des espèces désormais présents sur un site, où les enjeux de réindustrialisation et de préservation de la biodiversité deviennent intimement liés. A un moment où la dynamique économique du territoire inquiète, avec une industrie historiquement puissante qui montre des signes de fragilité, avec entre autres la fermeture à l'automne 2024 de l'ancienne papeterie Saint-Michel voisine, et où la trajectoire de sobriété foncière requiert une transformation du modèle d'aménagement, la réactivation productive de ce site économique revêt un fort enjeu. La candidature au dispositif Site Clé en main, pensé pour « accélérer la réindustrialisation » de la France, aussi. Mais, sur quelles emprises, dans quel cadre, avec quelle temporalité ? À l'échelle la plus large, 180 ha correspondant au méandre de la Charente sont aujourd'hui questionnés. A l'intérieur de cet ensemble, le PLUi identifie environ 80 hectares à vocation économique (1AUx), au sein duquel une 50aine d'ha « déjà artificialisés et dépollués, hors espaces boisés et secteurs soumis au risque d'inondation » apparaissent plus spécifiquement fléchés au titre du dispositif. La relative confusion entre ces échelles, encore lisible dans les données contradictoires renseignées à date sur le portail France Foncier+, procède de cette géographie particulière mais aussi d'un principe associé (à tort ou à raison) au dispositif : la réindustrialisation impliquant de « grands sites », on le sait de plus en plus rares, il importait de préserver ici « le plus grand site possible ». Mais qu'est-ce qu'un grand site, quels besoins associés à quelles industries ? les 180 ha le sont assurément, mais aussi les 50, et même les 30, les 20… Ainsi, sur l'autre « grand site » clé en main de nouvelle Aquitaine, à Blanquefort, le ténement de 50 ha se trouve alloti en une 20aine de lots par l'opérateur Axtom, avec quelques « grands lots » de 10 à 20 ha, et d'autres intermédiaires ou petits (> à 1 ha). Mais où en est-on alors du « chemin vers le clé en main » et quelles sont les conditions

restant à réunir pour permettre l'accueil d'un projet industriel ? La quasi-totalité des 180 ha est aujourd'hui maîtrisée par l'EPF Nouvelle-Aquitaine, depuis le 1er janvier 2025. La mise en compatibilité avec un zonage 1AUx à vocation économique sur une partie du méandre a été obtenue avec l'approbation récente du PLUi. La quasi-totalité des opérations de démolition et de dépollution ont été conduites, de même que les démarches d'archéologie préventive et les inventaires faune-flore… D'autres facteurs nécessaires ne sont en revanche pas encore atteints. Les raccordements aux réseaux, d'eau, de gaz, d'électricité, restent à faire, ceux-ci dépendant pour partie du type de preneur envisagé (qui de l'œuf ou de la poule ?). Les travaux de voirie et de mise en accessibilité doivent être engagés, le potentiel de raccordement au fer précisé, une stratégie économique et de filière être bâtie, pour clarifier les attendus de la collectivité…

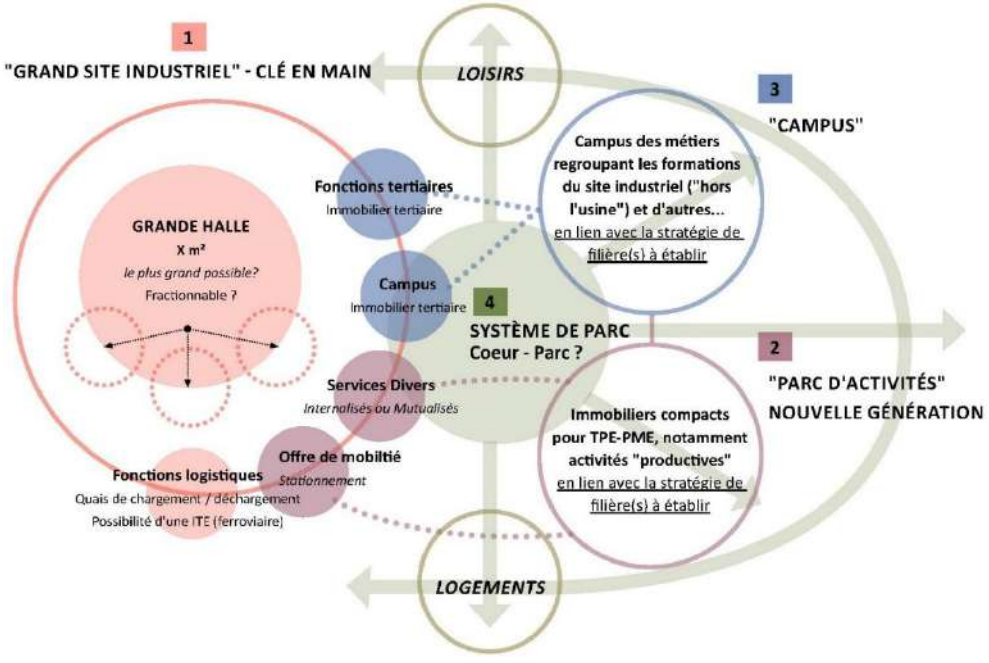
L'objectif des labellisations, en 2024, était d'accompagner des sites pour qu'ils puissent devenir « clé en main » à l'horizon 2030, avec un État facilitateur et un porteur de site, ici le Grand Angoulême, à la manœuvre. Une répartition de ces rôles parfois incomprise a cependant contribué à une méconnaissance de l'objectif de cette labellisation. Cette difficulté de lecture a depuis conduit à une refonte du dispositif, telle que décrite dans l'article précédent. À Angoulême, l'accompagnement France 2030 a ainsi donné lieu, à l'automne 2024, à une « feuille de route Site clé en main » très succincte, au moment où démarrait la démarche Atelier des territoires. Pour le groupement en charge de la conduite de l'Atelier, comme pour l'équipe projet, l'articulation entre les deux démarches a été difficile à piloter : dans quelle mesure allait-il alimenter l'Atelier, identifié dans la feuille de route comme l'une des « Actions complémentaires pour permettre l'installation », ayant pour vocation de « construire l'attractivité du territoire et du foncier » ? Entre ce dispositif et cette démarche, deux cultures de projet et deux approches différentes. D'un côté, un dispositif technique pensé pour « faciliter l'installation », planifier un « chemin vers le clé en main », dans des comités de pilotage sous l'égide de la Préfecture, au service de la réindustrialisation et de porteurs de projet potentiellement nationaux ou internationaux (encore non identifiés). De l'autre, une démarche de projet pensée pour mettre en débat une stratégie intégrée au projet de territoire, en mobilisant élus, forces vives et en particulier acteurs économiques. Depuis l'obtention du label, plusieurs industriels semblent s'être portés candidats. Avec des besoins, fonciers et énergétiques conséquents, des perspectives de « giga-factories », aucune n'ayant été visiblement approfondie… Dans le même temps, et bien que les acteurs du monde économique local n'aient pas encore été pleinement mobilisés (autrement qu'au travers de leurs représentants syndicaux), l'atelier a fait émerger une attente des acteurs du

territoire à être mobilisé dans le cadre de ce « grand projet ». On peut ainsi se demander si, dans un cas aussi particulier et complexe, d'un grand site d'exception, n'ayant pas les mêmes « facilités » de remobilisation que beaucoup d'autres, il n'eût pas été préférable d'articuler les deux dispositifs autrement : l'atelier comme une manière de fonder le projet, d'en préciser le cap et la stratégie (à court, moyen et long terme) ; l'accompagnement Site clé en main comme une manière de sécuriser le « cœur industriel » du projet, une fois celui-ci précisé et environné. Cette interrogation conduit finalement à déplacer la question. Plus que celle de la maturité du foncier, c'est celle de la maturité du projet qui apparaît déterminante.

Un site clé en main, pour quoi faire ? Deux visions du renouveau économique et productif à articuler.

Avec un grand site de projet qui, à l'échelle d'un Atelier des territoires, constitue finalement un « petit » territoire d'étude, l'expérience angoumoisine met en évidence la nécessité d'articuler question foncière et projet de territoire. Plus que la définition d'un projet d'aménagement, que nous ne présenterons pas ici, l'atelier aura été l'occasion de revenir collectivement sur les fondements stratégiques du projet, pour le territoire et pour le site, et de construire un cadre suffisamment robuste pour accueillir les opportunités sans perdre de vue l'ambition collective. Le dispositif « Site clé en main » trouve ainsi sa juste place, au service d'un projet dont il facilite, plutôt qu'il ne contraint, l'articulation entre les différents enjeux. Articuler enjeux financiers et environnementaux, c'est reconnaître que les investissements déjà consentis sur le site ne constituent pas seulement un passif à amortir, mais les premières briques d'un projet de long terme dont les bénéfices restent largement à construire. Plus de vingt ans après la fermeture de la SNPE, les acquisitions foncières, les opérations de dépollution, les démolitions, les études et les procédures engagées représentent un investissement public considérable. L'enjeu n'est plus seulement d'en assurer le retour économique, mais de les considérer comme un capital déjà constitué, au service d'un projet créateur de valeurs. Encore faut-il apprendre à les apprécier autrement, en raisonnant davantage en coût global, en intégrant les co-bénéfices économiques, environnementaux, sociaux et territoriaux produits demain. Cette approche contribue aussi à déplacer le regard porté sur le dispositif « Site clé en main » : il ne s'agit plus uniquement de préparer l'ensemble du foncier, mais de valoriser un investissement public déjà engagé au service d'une stratégie de développement nécessairement plurielle. Articuler enjeux environnementaux et développement économique, c'est considérer que les qualités paysagères et écologiques du méandre ne limitent pas le projet ; elles en déterminent au contraire les exigences, les usages et, dans une certaine

mesure, les activités susceptibles d'y trouver leur place. Il ne s'agit pas ici d'accueillir n'importe quelle industrie, ni d'imaginer un développement extensif, consommateur d'espace et peu créateur de valeur. Le site appelle plutôt des activités intensives, recherchant autant un environnement de travail, un paysage, une qualité d'usage et une identité qu'une simple disponibilité foncière. Il invite également à expérimenter d'autres modèles d'aménagement économique, où l'arbre, les continuités écologiques, la gestion de l'eau ou encore les mesures de compensation cessent d'être des contraintes réglementaires pour devenir des composantes à part entière de la qualité, de l'attractivité et de la valeur du projet. Articuler une diversité de projets, c'est passer d'une logique de « grand projet » à celle d'un « grand site de projets », capable de faire système dans le temps. C'est probablement l'un des principaux déplacements opérés par l'Atelier. Il ne s'agit plus de considérer le méandre comme le réceptacle d'une opération unique dont les dimensions dicteraient, à elles seules, ce qui pourrait ou non s'y développer.



Schématisation du système/programme économique en projet sur le site

Il s'agit au contraire d'en reconnaître la diversité et d'en faire une force. Le méandre est progressivement pensé comme un écosystème, composé de projets complémentaires, articulés autour d'un « système de parc » dépassant la seule question des berges. Celui-ci devient l'armature du projet. Non seulement parce qu'il structure les continuités paysagères et écologiques, mais surtout parce qu'il permet de faire système entre les

différentes composantes du méandre : activités économiques, patrimoines, espaces naturels, équipements et usages. Articuler une diversité de projets économiques, c'est reconnaître qu'aucun projet, aussi structurant soit-il, ne pourra à lui seul répondre aux ambitions économiques du projet, tout en préservant la capacité d'accueillir une implantation industrielle majeure qui ferait sens. L'enjeu n'est donc pas seulement d'être capable d'accueillir une industrie ; il est également de qualifier les activités que le territoire souhaite accueillir, au regard de ses ressources, de ses ambitions et des filières qu'il entend conforter. Le dispositif « Site clé en main » devient alors moins un simple outil de mobilisation rapide d'un foncier qu'un levier au service d'une stratégie économique assumée, partagée et orientée. Ainsi, l'hypothèse d'un grand site industriel demeure complètement opérante, mais cesse d'être exclusive. Sa localisation, son emprise et son organisation restent à construire, à partir d'un double regard : celui du projet d'aménagement, qui doit préserver les continuités urbaines, paysagères et écologiques ; celui des industriels eux-mêmes, dont les besoins restent à préciser. Rien n'interdit d'ailleurs d'imaginer un site plus poreux, voire partiellement fractionné, permettant le maintien de continuités viaires, écologiques ou visuelles. L'industrie n'est pas un monolithe ; elle est elle-même composite. Sur une emprise de cette ampleur, elle peut se déployer sous des formes immobilières, des temporalités et des fonctionnalités variées, entrant en synergie avec les autres composantes du projet. Le méandre peut ainsi faire place à un « parc d'activités » ambitieux, destiné à accueillir des TPE et PME industrielles, des activités de services à l'industrie ou des fonctions d'innovation venant tirer parti des synergies offertes par ce nouvel écosystème, dans un cadre immobilier, architectural et paysager particulièrement exigeant. Un « campus des métiers » pourrait utilement compléter ce dispositif, en renforçant l'offre de formation, en rapprochant entreprises, recherche et enseignement, et en contribuant à structurer des filières d'avenir. D'autres programmes enfin, culturels, récréatifs ou, plus ponctuellement, résidentiels, trouveront également leur place dès lors qu'ils jouent un rôle d'interface : ouvrir progressivement certains secteurs stratégiques au bénéfice du territoire et de ses habitants, créer de nouvelles destinations, organiser les continuités de parcours et, lorsque cela fait sens, questionner l'habitabilité de certains espaces. Ces différentes composantes restent naturellement à préciser, à programmer et à construire. Pour le cœur industriel, l'enjeu est d'être prêt à accueillir un investisseur (a priori exogène), à la condition que son projet fasse sens, pour le site comme pour le territoire, et qu'il participe à une stratégie de filières restant largement à construire. Pour le reste, il s'agit de mobiliser les acteurs économiques locaux, qualifier les besoins, organiser les complémentarités, accompagner les initiatives et

faire émerger progressivement un véritable écosystème productif. Faire système entre ces différentes composantes constitue sans doute le principal enseignement de l'Atelier. En préalable et en complément du dispositif Site clé en main, l'élaboration d'un projet de territoire en révèle les conditions de pleine efficacité. L'expérience d'Angoulême montre qu'une politique de l'offre foncière, aussi pertinente soit-elle, déploie tout son potentiel lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie économique et territoriale explicite, partagée et programmée. L'Atelier des territoires n'aura donc pas constitué une démarche parallèle au dispositif ; il en aura précisé le contexte, enrichi les conditions de mise en œuvre et, finalement, renforcé la portée. Le « Site clé en main » apparaît ainsi moins comme une fin en soi que comme un levier particulièrement efficace lorsqu'il est mis au service d'un véritable projet de territoire.

Conclusion

Le site d'Angoulême et le projet de ménagement / réaménagement du méandre de la Charente, est assurément un grand site de projet. En actant la diversité du site et des projets qui s'y déploieraient, on s'autorise à « faire place » à une diversité de projets et d'acteurs pouvant les porter, on se donne les moyens de « faire système » en pensant les complémentarités et les synergies entre les sous-ensembles, on sécurise l'ambition économique, en en faisant une dimension fondamentale du projet, non univoque, et non suffisante… et on s'ouvre à d'autres scénarios que celui d'un mono-preneur providentiel qui répondrait à tous les enjeux, sur un - très - grand foncier. Cet atelier aura permis de rappeler qu'en plus des impératifs « techniques » et réglementaires inhérents au site clé en main, et tels que réaffirmés par la Circulaire du 9 février 2026 « relative à la mise en œuvre du dispositif sites clés en main », il est nécessaire de « faire projet », économique et plus largement. Il est venu en préciser les conditions de réussite et, finalement, en renforcer la légitimité. Autrement dit, une politique de l'offre foncière déploie tout son potentiel lorsqu'elle est articulée à une stratégie économique et territoriale explicite, partagée et orientée.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions de reflexes pouvant être adoptés par les services déconcentrés de l'État dans l'instruction et le positionnement local vis-à-vis des activités productives

- ***Amorcer l'accompagnement vers le « Site Clé en Main » à l'aide de questions-boussoles***
  Dans le cadre de leur accompagnement des porteurs de projets vers le « Site clé en main », les services déconcentrés, préalablement à leur période d'instruction, pourraient s'aider, selon les caractéristiques de chaque site, de questions-boussoles :
  - *la qualification d'un projet territorial est-elle déjà opérée, préalablement au lancement du dispositif Site clé en main ?*
  - *le projet industriel valorise-t-il le foncier en tant qu'investissement public au service d'un projet créateur de valeur territoriale ?*
  - *le passage d'une logique de « grand projet » à celle de « grand site de projets », capable de structurer un système dans le temps, est-il de nature à débloquer son potentiel productif, sinon « bloqué dans l'attente » ?*

- ***Emprunter le prisme historique pour structurer la stratégie de l'État local***
  L'histoire de la SNPE est jalonnée d'interventions fortes de l'État. Cet investissement répété est révélateur de la nature stratégique de ce foncier. Cette « densité historique » peut servir de boussole aux services déconcentrés pour identifier les fonciers stratégiques sur leurs territoires et ainsi renforcer leur accompagnement des territoires concernés.

Sud Point
GARE MONTPARNASSE
Uber Eats

Les enseignements du programme « Ville productive »

Que nous apprennent cinq ans de recherche du PUCA ?

Dorine Laville
PUCA

Lancé en mai 2020 par le Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA), le programme de recherche "Ville productive" est né d'une réflexion partenariale réunissant des représentants de l'industrie, de la logistique, de la promotion immobilière, de l'aménagement, des collectivités locales et de plusieurs laboratoires de recherche. Son point de départ : le constat que les évolutions du travail ont des incidences profondes sur les pratiques urbaines, mais que le travail reste un impensé de la fabrique de la ville, là où le logement concentre l'essentiel des réflexions et expérimentations. Cinq thématiques ont structuré l'appel à projets : les conditions du maintien et du retour de l'activité productive en ville, les lieux du travail à distance, la ville productive comme projet environnemental, la logistique urbaine, et la ville des travailleurs et travailleuses. La synthèse du programme réalisée par Elise Legrand et publiée en février 2026 sur le site du PUCA tire plusieurs enseignements majeurs de l'ensemble des recherches produites. Retrouvez l'ensemble des recherches du programme et la synthèse complète sur le site du PUCA : urbanisme-puca.gouv.fr/ville-productive

Des définitions à clarifier d'urgence

Ville productive, activités fabricantes, industrie étendue… le flou des définitions n'est pas anodin : il contribue à l'invisibilisation de certaines activités dans l'action publique. Les recherches proposent plusieurs entrées complémentaires — matérielle et urbanistique, graduée, concentrique — pour mieux cerner ce que recouvre réellement la notion d'activité productive et agir en conséquence.

Le foncier, nerf de la guerre

La concurrence sur l'accès au foncier en zone tendue reste le principal frein au maintien des activités productives. La loi ZAN (2023) renforce cette pression, tandis que les outils réglementaires existants — zonage UE, servitudes de mixité fonctionnelle — s'avèrent davantage défensifs qu'offensifs. Des leviers existent pourtant : droit de préemption, décote foncière, dissociation foncière via des baux longue durée, portage par des

foncières solidaires à l'instar de « Bellevilles », Palmarès des jeunes urbanistes 2024, qui intervient notamment dans des centres urbains denses pour lutter contre la pression foncière. Leur mobilisation reste cependant largement dépendante d'un volontarisme politique fort. Les zones d'activités économiques, réserve foncière à réinvestir avec discernement

Héritières du zoning d'après-guerre et volontiers stigmatisées comme symboles de la "France moche", les ZAE représentent pourtant une réserve foncière essentielle dans un contexte de sobriété. Les recherches mettent en garde contre deux écueils récurrents dans leur requalification : le verdissement systématique et la mixité mal pensée, deux tropismes qui méconnaissent les besoins réels des activités productives et le potentiel économique en place. Il semble au contraire indispensable de penser la requalification des ZAE, non pour y introduire des logements ou des espaces naturels mais, en premier lieu, pour recycler le foncier et permettre son réemploi pour l'implantation de nouvelles activités économiques. Selon Flore Bringand, auteure d'une publication sur les ZAE, « c'est dans la conception d'ensemble de l'interaction entre ces zones que l'on peut penser le redéploiement de l'activité industrielle avec le développement de l'habitat, la reprise des zones commerciales, les relations aux centralités et aux grands espaces naturels, le renouvellement urbain des grands ensembles, le projet d'une mobilité alternative au tout-voiture, etc. La vision transversale interzones, inter-programme d'action, inter-financement est sans doute la seule voie pour agir de manière cohérente pour une transformation profonde des tissus périurbains et sans créer d'effets de frange. »

Une gouvernance à structurer

Si la palette d'outils disponibles est fournie, l'action publique en faveur de la ville productive manque encore de formalisation. Contrairement à l'économie circulaire ou à l'ESS, qui bénéficient de cadres législatifs consolidés, le maintien des activités productives en ville ne dispose pas de véritable feuille de route. Les modèles d'implantation innovants (densification, verticalisation, mutualisation) et les acteurs de l'ESS, via notamment les foncières solidaires, apparaissent comme des leviers complémentaires encore sous-exploités.

Logement et travail, une équation à reposer

La crise Covid a mis en lumière la vulnérabilité des "travailleurs essentiels" face à la crise du logement, posant en creux la question de l'inadéquation entre logement et travail dans les métropoles. Associer les acteurs économiques aux politiques du logement et penser l'accessibilité et l'abordabilité à l'échelle des territoires apparaît comme un levier indirect mais structurant pour soutenir les activités productives.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour structurer une recherche tendue vers des territoires productifs

- ***Impulser des expérimentations, de la recherche-action sur les territoires productifs***
  Tandis que le logement bénéficie de nombreuses réflexions et expérimentations et malgré une tendance de fond ces dernières années, le travail demeure par certains égards un impensé de la fabrique de la ville. Des expérimentations portant sur l'activité économique pourraient être portées par les directions d'administrations centrales concernées, en miroir de programmes existants sur le logement (Bien Lotis !, Territoires engagés pour le logement, EQLD, etc.) par exemple en portant sur la restructuration de zones d'activités économiques.

- ***Structurer une feuille de route nationale sur le maintien des activités productives en ville***
  Au sein de la territorialisation des activités productives, le maintien des activités productives en ville constitue un enjeu partagé par de nombreux territoires urbains. Une feuille de route nationale formaliserait notamment la palette d'outils à disposition de l'action publique.

Restructurer les ZAE par l'emploi d'outils d'intervention foncière et opérationnelle

Repenser l'espace pour dynamiser l'économie locale

Arthur Bel
Atelier du Rouget

Les zones d'activités économiques (ZAE) sont des ancrages essentiels du développement économique territorial. Pourtant, beaucoup peinent à s'adapter aux mutations économiques et écologiques actuelles. Les entreprises et acteurs publics cherchent des solutions pour restructurer ces espaces, dans un contexte de raréfaction des financements et de renouvellement urbain en pleine recherche d'un nouveau modèle. Les outils d'intervention foncière constituent une partie de la boite à outils des stratégies foncières qui se sont développées ces dernières années.

Des outils d'intervention foncière en ZAE, bien moins nombreux et spécifiques qu'en matière d'habitat dégradé

La question du logement est au cœur de nombreuses préoccupations et politiques publiques. Ainsi, la lutte contre l'habitat dégradé sur un territoire peut faire appel à un vaste arsenal législatif et règlementaire (Opération Programmée de l'Amélioration de l'Habitat et de Renouvellement Urbain (OPAH-RU), Projet d'Intérêt Général (PIG), etc.). Ce constat n'est cependant pas le même en matière de restructuration de ZAE. En effet, il n'existe que très peu d'outils spécifiques et dédiés.

La nécessaire mobilisation d'une boite à outils couplant outils génériques et outils spécifiques

L'Etablissement Public Foncier de Bretagne et le Cerema comptent parmi les acteurs qui tiennent à jour de vastes boites à outils foncières à destination des acteurs locaux. Qu'ils soient dans une logique d'intervention publique, d'encadrement des initiatives privées ou d'une approche mixte, ce recensement vise l'exhaustivité et est facilement appropriable via des retours d'expériences et analyses de jurisprudence.

Pour restructurer les ZAE, seuls certains outils sont utiles (préemption, Projet Urbain Partenarial (PUP)) et dépassent souvent le champ strict des outils fonciers, relevant en effet d'outils plus globaux d'aménagement voire d'outils de financement. Toutefois, il apparait nécessaire, à partir des démarches observées, de mobiliser à la fois des outils génériques et d'autres spécifiques à l'intervention foncière en ZAE.

Le contenu d'une boite à outils dédié à la restructuration foncière des ZAE

Le principal apport d'une boîte à outils est de montrer que la restructuration des ZAE ne passe pas par un seul levier. Pour encourager l'investissement privé, plusieurs mécanismes peuvent être activés. La mise en demeure de réhabiliter en zone d'activité économique vise les situations de dégradation avancée, mais son usage est conditionné à l'existence d'une Opération de Revitalisation de Territoire (ORT) ou d'un Projet Partenarial d'Aménagement (PPA). D'autres outils jouent sur l'incitation économique, comme la modulation du coefficient de localisation de la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) ou la majoration de la taxe foncière sur les propriétés non bâties. Toutefois que ces leviers fiscaux requièrent d'être anticipés et politiquement portés.

Certains outils peuvent encadrer les projets privés. Le règlement du PLU ou du PLUi, les Orientation d'Aménagement et de Programmation (OAP), le secteur à plan masse, les chartes de qualité ou encore le cahier des charges de cession ou de location de terrains permettent d'orienter la forme urbaine, les usages, la qualité architecturale, paysagère et environnementale, ainsi que les conditions de commercialisation dans certains cas. Cependant, ces outils peuvent devenir trop contraignants s'ils sont mal calibrés, ou avoir une portée juridique limitée, comme les chartes non opposables.

D'autres outils constituent des leviers de régulation et de temporisation. L'emplacement réservé, le sursis à statuer et le Périmètre d'Attente de Projet d'Aménagement Global (PAPAG) permettent, chacun à leur manière, de différer des projets privés pour préserver une vision stratégie de réaménagement de la ZAE. Mais ces dispositifs ont des contreparties : justification nécessaire, délais limités, droit de délaissement et parfois coûts élevés pour la collectivité.

Sur le plan de l'action ou intervention foncière, il existe divers outils de maîtrise progressive ou plus directe. L'Association Syndicale Libre (ASL) et l'Association Foncière Urbaine de Projet (AFUP) permettent d'organiser l'action collective des propriétaires, à condition d'être fédérés autour d'un intérêt. Le Droit de Préemption Urbain (DPU), la Zone d'Aménagement Différée (ZAD), l'expropriation, le traitement des biens sans maître, les conventions avec les Établissements Publics Fonciers (EPF) ou le bail à construction / réhabilitation offrent des réponses plus fortes pour maîtriser

les mutations, lutter contre la spéculation, porter du foncier ou conserver durablement la maîtrise d'un site. Là encore, certaines limites affleurent : procédures longues, dépendance à la vente, contentieux possibles ou besoin d'ingénierie et de capacités financières.
Enfin, la dimension environnementale est un véritable levier de restructuration. Les Obligations Réelles Environnementales (ORE) et les Contrats de Performance de Biodiversité (CPB) montrent que la requalification des ZAE peut aussi servir des objectifs de protection, de gestion écologique et de sobriété foncière. Ces outils contractuels reposent toutefois largement sur l'adhésion des propriétaires et sur la capacité à agir dans des contextes souvent multipropriétaires.

Les 5 outils d'intervention spécifiques aux ZAE

1/ La mise en demeure de réhabiliter en zone d'activité économique

Lorsque des locaux, terrains ou équipements situés en ZAE, au sein d'une PPA ou d'une ORT, présentent un niveau de dégradation avancé ou font l'objet d'un défaut d'entretien, le préfet ou les autorités compétentes peuvent mettre en demeure les propriétaires concernés de réaliser les travaux nécessaires. Cette mise en demeure est notifiée aux propriétaires par lettre recommandée avec accusé de réception et portée à la connaissance des exploitants et occupants concernés par tout moyen. Elle précise le programme des travaux de réhabilitation à effectuer et, le cas échéant, le délai maximal d'exécution, en tenant compte du calendrier retenu pour l'opération d'aménagement ou de restructuration de la ZAE. Les mentions obligatoires figurent à l'article R.300-28 du Code de l'urbanisme.
Si, dans un délai de trois mois, les propriétaires n'ont pas exprimé leur intention de se conformer à cette mise en demeure, ou si les travaux de réhabilitation n'ont pas commencé dans un délai d'un an, une procédure d'expropriation peut être engagée au profit de l'État, de la commune, d'un EPCI ou d'un Établissement Public d'Aménagement (EPA). Ainsi, que les travaux soient réalisés par le propriétaire lui-même ou par la puissance publique, le secteur dégradé peut être réhabilité afin d'améliorer l'offre immobilière et foncière, ainsi que la qualité globale de la zone.
Le recours à cet outil est largement subordonné à l'existence d'une ORT ou d'un PPA, conformément à l'article L. 300-8 du Code de l'urbanisme. Il peut toutefois également éclairer l'opportunité de mettre en place une nouvelle ORT ou un nouveau PPA sur le territoire.

2/ La modulation de la valeur locative des locaux professionnels : le levier du coefficient de localisation de la CFE

La valeur locative des locaux professionnels, qu'il s'agisse de locaux commerciaux ou de locaux occupés par des professions libérales, constitue l'assiette des impôts directs locaux, à savoir la taxe foncière et la cotisation foncière des entreprises (CFE). Le montant de la CFE repose ainsi sur trois critères : la surface pondérée du local, la catégorie à laquelle il appartient (et donc le tarif qui lui est applicable) ainsi que son coefficient de localisation. Ce dernier vise à prendre en compte la situation géographique du local au sein du secteur d'évaluation et peut varier entre 0,70 et 1,30.

La modulation du coefficient de localisation est fixée par la Commission Départementale des Valeurs Locatives des Locaux Professionnels (CDVLLP). Elle peut s'appliquer à l'échelle d'espaces économiques, voire d'une parcelle dans certaines situations particulières. Cette démarche relève de l'initiative de l'EPCI et doit avoir été validée l'année précédente, conformément à l'article 1498 du Code général des impôts. À l'échelle de secteurs ou de linéaires, une hausse ou une baisse de la fiscalité applicable aux locaux professionnels peut influencer les choix de développement de certains projets, en jouant soit comme un levier incitatif, soit comme un mécanisme dissuasif en raison du surcoût fiscal induit.

Selon la stratégie poursuivie par la collectivité, cette modulation peut permettre d'alléger les charges supportées par les établissements et, potentiellement, de leur donner davantage de capacité financière pour engager des opérations de rénovation ou de réhabilitation. Elle peut ainsi favoriser le développement des entreprises dans des secteurs jugés stratégiques, à l'image du Zonage France Ruralités Revitalisation (ZFRR). À l'inverse, une augmentation de la CFE peut encourager une montée en gamme des entreprises présentes dans une ZAE ou conduire à restreindre le profil des utilisateurs potentiels.

3/ Les chartes de qualités des ZAE, paysagères et environnementales

Les chartes de qualité des ZAE sont des documents destinés à accompagner les ZAE dans leur amélioration sur plusieurs thématiques. Elles ont avant tout une vocation incitative et de sensibilisation, sans portée réglementaire, et ne présentent donc pas de caractère opposable. Elles visent à attirer l'attention des aménageurs, des futurs porteurs de projet, mais aussi des occupants déjà présents dans la ZAE

Par le biais de ces chartes, la commune, la collectivité ou le gestionnaire peuvent formuler des orientations complémentaires à celles prévues par le règlement du PLU en vigueur, afin d'accorder une attention particulière à certains enjeux propres à la zone d'activité. Ces orientations peuvent notamment concerner la constitution d'une trame verte et le choix

d'essences locales et résilientes, l'insertion paysagère des bâtiments et des façades en lien avec l'architecture locale, le traitement des espaces privés (qu'il s'agisse des terrassements, des clôtures, des enseignes, des accès, des aires de stockage extérieur ou des espaces de stationnement), ainsi que l'éclairage, la réduction des pollutions lumineuses, la gestion des eaux ou encore la préservation des continuités de passage pour la faune.
Ces chartes se distinguent des Cahiers des Charges de Cession ou de Location de Terrains (CCCT) en ZAC ou en lotissement, qui, eux, ont une portée réglementaire et sont opposables. Les chartes de ZAE ont principalement pour objet d'orienter les projets en définissant un cadre de bonnes pratiques. Ce sont des documents associés aux documents d'urbanisme mais ne disposent pas de fondement législatif ou réglementaire (TA Rouen, 26 janvier 2023, n° 2202586)

4/ Le Cahier des Charges de Cession ou de Location de Terrains (CCCT) à valeur règlementaire

Lors de la cession ou de la concession d'usage de terrains situés dans une zone d'aménagement concerté (ZAC), la commune ou la collectivité peut instaurer un cahier des charges fixant des prescriptions techniques, urbanistiques et architecturales.
Ce document peut notamment préciser les occupations autorisées, encadrer les constructions sur les parcelles cédées (en définissant par exemple des délais de réalisation, un coefficient d'emprise minimal ou une surface de plancher maximale), ainsi que prévoir des obligations à la charge de l'aménageur de la ZAC, notamment en ce qui concerne les espaces publics et les transitions avec les tènements privés. Il peut également organiser les modalités de gestion foncière et encadrer les prix de rétrocession afin de limiter d'éventuelles plus-values. Enfin, il peut fixer des prescriptions architecturales et paysagères applicables aux espaces non bâtis, telles que le coefficient d'espaces verts, le traitement des clôtures ou des limites séparatives. Certaines de ces dispositions peuvent présenter des similitudes avec celles prévues par le règlement du PLU. Lorsqu'un CCCT est postérieur au PLU(i), il peut toutefois comporter des dispositions contraires à celui-ci. Aussi, le CCCT s'applique pendant toute la durée de la ZAC et devient caduc lors de sa suppression, pour les CCCT approuvés après le 1er janvier 2001.
Dans le cadre de la commercialisation d'une zone d'activité, mais aussi lors de la vente d'un grand tènement à la suite d'une division parcellaire, la rédaction d'un CCCT permet de garantir le respect des prescriptions précédemment définies. Cet outil reste toutefois conditionné à la mise en œuvre d'une opération d'urbanisme opérationnel, telle qu'une ZAC ou un lotissement, et ne peut pas être mobilisé dans le cadre d'opérations réalisées en diffus.

5/ Le Contrat de Performance de Biodiversité (CPB)

Le Contrat de Performance Biodiversité est une offre d'accompagnement proposée par la Caisse des Dépôts Biodiversité aux propriétaires et/ou gestionnaires d'espaces extérieurs, qu'ils soient privés ou publics. Il vise à favoriser la biodiversité et le bien-être des usagers grâce à une conception ainsi qu'à un mode de gestion global et économe des espaces extérieurs.

Les CPB peuvent être mis en œuvre dans différents types d'espaces : zones d'activités économiques, zones d'aménagement concerté, quartiers résidentiels, parcs d'affaires ou urbains, résidences, abords d'immeubles, bâtiments ou jardins privés, etc. La démarche s'articule autour de plusieurs étapes :

- réalisation d'un diagnostic écologique du site et analyse de ses usages
- définition des objectifs ainsi que des indicateurs écologiques, économiques et sociaux
- élaboration d'un plan d'actions mobilisant les Solutions fondées sur la Nature
- réalisation des aménagements et des travaux de génie écologique
- formation des gestionnaires et mise en œuvre d'actions d'entretien sur le long terme
- analyse des indicateurs de suivi afin de vérifier l'atteinte des objectifs

En complément d'une intervention visant à restructurer un espace économique pour favoriser la biodiversité (notamment par la reconnexion des trames et le renforcement des continuités écologiques), chaque entreprise occupante peut d'ores et déjà engager individuellement cette démarche. Toutefois, ce cadre d'intervention reste encore peu connu. Il peut par ailleurs être limité aux espaces privés, ce qui implique de mobiliser et de coordonner une multiplicité d'acteurs afin d'obtenir des résultats à l'échelle d'un espace économique composé de plusieurs propriétaires.

BOUGEONS LES LIGNES

Propositions pour restructurer les Zones d'Activité Économique

- ***Associer aux dispositifs d'intervention génériques, des outils spécifiques aux ZAE***
    - *La mise en demeure de réhabiliter en ZAE*
    - *Le coefficient de localisation de la Cotisation Foncière des Entreprises*
    - *Les chartes de qualité des ZAE*
    - *Les Cahiers des Charges de Cession de Terrain*
    - *Le Contrat de Performance de Biodiversité*

Zoom sur le rapport Aménagement du territoire et contractualisation entre l'État et les collectivités - Appui à Dominique Faure, décembre 2025

Le ministre de l'aménagement du territoire et de la décentralisation a confié à Dominique Faure en mars 2025 une mission visant à formuler des propositions sur les dispositifs de contractualisation entre l'État et les collectivités et à esquisser de nouvelles perspectives pour les politiques d'aménagement du territoire. La mission constate d'abord que, même si les collectivités jouent un rôle désormais central en matière d'aménagement du territoire, l'État reste un acteur majeur en termes d'investissements et de services publics, bien que son action se soit fragmentée, depuis une vingtaine d'années, en politiques sectorielles et en dispositifs d'aide ponctuels. Les défis - sociaux, économiques, environnementaux et démocratiques– appellent une réponse systémique à l'échelle des territoires. Une approche morcelée ne peut plus suffire, sans consolidation dans une trajectoire nationale lisible en phase avec l'évolution de la programmation européenne de cohésion. S'agissant de la gouvernance, la mission propose un modèle clairement partenarial. Les collectivités, notamment les régions et les intercommunalités, doivent être les pivots de l'action locale. L'État doit fixer une vision nationale, coordonner et accompagner. Les acteurs socio-économiques doivent être pleinement associés. Et les relations, verticales et horizontales, doivent être renforcées, dans un contexte de moyens publics limités qui impose plus d'efficacité. Enfin, la mission appelle à une réorganisation de l'État : une meilleure coordination entre les directions générales des différents ministères, entre les ministères et les services déconcentrés dirigés par préfets, auxquels des marges de manœuvre plus importantes ont été consenties. Sur la base de ces principes, la mission fait des propositions concrètes pour un renouveau de l'aménagement du territoire : préparer une « stratégie nationale d'aménagement du territoire » dès 2026 dans le cadre d'une « conférence territoriale nationale de l'aménagement du territoire », avec une représentation de toutes les strates de collectivités, présidée par le Premier ministre ou le ministre de l'aménagement du territoire par délégation ; organiser un débat parlementaire sur l'aménagement du territoire tenant compte des travaux de la conférence territoriale nationale ; produire sans attendre des « orientations stratégiques territorialisées » aux niveaux régional et intercommunal, bases de la contractualisation de l'État avec les régions et les intercommunalités dans une logique d'engagements réciproques ; désigner au plus tôt un organe interministériel de coordination de la politique d'aménagement du territoire pour préparer et mettre en œuvre cette stratégie nationale.

Interview
Grand témoin de la session nationale

Pour une politique de l'aménagement économique du territoire

Thierry Coquil,
Inspecteur général de l'IGEDD,
co-rédacteur du Rapport Faure sur l'Aménagement du territoire remis à la Ministre en décembre 2025

Henri Bourjot,
DGALN

Franck Hulliard et Charlotte Pierson,
INterland

Antonin Michelet,
Créapace

Stéphanie Sonnette

Pourquoi des territoires productifs demain ?

Pour moi, tous les territoires doivent être productifs, pour au moins deux raisons. La première concerne l'autonomie stratégique de la France : le Covid et les turbulences géopolitiques de ces dernières années ont révélé à quel point notre dépendance au reste du monde était source de vulnérabilité. Ces crises nous ont permis de prendre conscience de la nécessité de travailler sur ce que nous pourrions nommer la robustesse, sur le fait qu'on puisse, dans un monde très fluctuant, d'une part réussir à maintenir un certain nombre de productions et services essentiels et d'autre part se positionner dans un rapport d'influence et de résistance à l'échelle internationale. Cette autonomie va de pair avec une forme de responsabilité morale : consommer des biens fabriqués ailleurs, dans des conditions qu'on ne maîtrise pas, n'est pas compatible avec les objectifs

écologiques et sociaux que nous nous sommes fixés, dont celui de la décarbonation.La seconde raison de rendre tous les territoires productifs est que l'activité productive créé de la valeur ajoutée, avec des parcours d'emploi qualifiants et du recours à des prestations externes supérieures (recherche, sous-traitance spécialisée, …), bien plus que les activités de distribution de biens ou de services. Le développement de ces activités productives dans les territoires est enfin une façon de les rendre moins dépendants de la redistribution nationale.
Nous avons eu tort de croire à un monde sans usines, à cette fiction d'une société de consommation qui a dématérialisé la production, dans laquelle tout se serait fabriqué ailleurs comme par magie. Le retour à la production durable est à placer très haut dans l'agenda politique.

« Production » ?

J'entends ce terme dans un sens assez large : a minima, il s'agit de production de valeur, ce qui regroupe évidemment la production industrielle – y compris la production d'énergie – mais aussi l'agriculture avec la nécessité de penser de nouveaux modèles agricoles intégrant les questions d'eau, de sols, d'intrants et de changement climatique, si l'on veut préserver une forme d'autonomie alimentaire. Je serais tenté d'ajouter à cela la production de biens communs, notamment naturels (renaturation, amélioration des caractéristiques de nos écosystèmes, qui sont eux-mêmes productifs) mais aussi de biens communs publics (nos grands services publics, des plateformes numériques ouvertes…). Il faut penser toute la chaîne pour réduire nos fragilités.

Planifier, foncier comme aménités ?

Le foncier me semble en effet un déterminant de la politique économique, qui ne se limite pas aux aides aux entreprises et à l'innovation. Il s'agit d'abord de planifier à grande échelle, notamment pour protéger les grands sites industriels. Ceux-ci devraient être pilotés au niveau régional et national comme des actifs de premier rang. Actuellement, on laisse trop faire le marché, qui a eu tendance ces dernières décennies à morceler les sites, à les reconvertir en centres commerciaux, en bureaux ou en logements. Ce n'est pas raisonnable quand on pense à l'investissement (souvent public) consenti pour les développer, avec un raccordement à de multiples réseaux (transport, énergie, fluides…). Ces sites ont une valeur collective et il serait difficile de les recréer aujourd'hui. Nous devons donc préserver cet héritage foncier, mais aussi le terreau local qui les entoure, avec des réseaux de sous-traitants et des populations intéressées par ces

activités productives et acceptant aussi les nuisances induites. Je pense qu'il est nécessaire de muscler nos politiques nationales d'aménagement économique : il faudrait par exemple cesser de vendre le foncier économique public (quand on crée une ZAC) mais plutôt le louer à long terme. Il faut aussi favoriser la réimplantation d'industrie, par exemple en négociant la remise en état du site au départ d'un industriel contre une maitrise publique. Aujourd'hui, les collectivités dépolluent dans la perspective de créer de l'habitat ; peut-être serait-il plus judicieux de racheter ces terrains moins chers, moins dépollués, et d'y réinstaller de l'industrie. La question du foncier est évidemment corrélée à celle des aménités. Il n'y aura pas de réindustrialisation en France sans une pensée de l'énergie, de la ressource en eau et des transports lourds. Aujourd'hui, par construction, les développements énergétiques répondent aux demandes des industriels, au coup par coup, sans anticipation. Ne devrions-nous pas au contraire intégrer et planifier très en amont l'aménagement et l'écologie ? Je constate que les règles en vigueur en matière de gestion environnementale des friches industrielles posent débat, et suis favorable à une réflexion approfondie sur le sujet. La grande taille des sites, et souvent leur implantation à proximité de cours d'eau ou du rivage, sont propices au retour de la biodiversité. D'ailleurs, le temps de l'industrie et ses opportunités, est long, plus que celui des autres usages (logements, commerces, etc.). Ce risque de retour de la nature décourage la planification et l'anticipation. Il me semblerait cohérent que les droits à urbaniser soient garantis dans la longue durée dès lors que nous disposons de friches, et par contre être plus rigoureux sur la consommation de nouveaux fonciers et leur localisation au regard des grands réseaux publics. Intégrer l'urbanisme signifie également planifier le logement, les mobilités locales, les installations de santé, les écoles. Cette intégration prend du temps et nécessite de la concertation locale, mais elle est indispensable.

A quelles échelles revenir à l'aménagement du territoire ?

La notion d'aménagement du territoire n'a jamais cessé d'être une référence pour les acteurs sur le terrain. Par contre, elle est en retrait au sein de l'Etat depuis 20 ans. L'État a structuré son action en silo autour des politiques publiques, sans pensée intégratrice sur le plan transversal, entre les différentes composantes de l'Etat, et sur le plan vertical, avec les différentes collectivités et l'Europe. L'Etat est maintenant plus un régulateur qu'un stratège, et il a délégué cette intégration aux collectivités. Pourtant, il continue d'être un acteur puissant de l'aménagement réel du territoire à travers les écoles, la santé, les grands réseaux de transports, l'énergie, les sites militaires, les grandes industries ou les systèmes de

redistribution (par exemple le prix unique du timbre ou du kW), sans que ce rôle soit réellement pensé ni piloté.
Le rapport de Dominique Faure sur l'aménagement du territoire et la contractualisation entre l'État et les collectivités, auquel j'ai contribué avec d'autres collègues, préconise un retour de l'État dans l'aménagement, à travers trois types actions. D'abord la définition d'une stratégie nationale qui permette de débattre des grands enjeux au niveau national et d'identifier les points sur lesquels les différents territoires doivent être contributeurs pour atteindre cette stratégie, par exemple en matière de production d'énergies renouvelables ou de logement. Il faut créer un chaînage vertical entre les collectivités et le niveau national.
Mais la stratégie nationale ne suffit pas, il faut que l'Etat sache mieux exprimer les grands objectifs nationaux à une échelle plus fine, celle des bassins de vie réels, ce qui permet de réduire la complexité du sujet de l'aménagement national, de prendre en compte la diversité des enjeux des territoires, d'accompagner les projets des collectivités et de fixer des priorités. La construction de ce maillage de l'action doit se faire avec les Régions, qui sont des acteurs clés de l'aménagement du fait de leurs compétences (planification, formation, développement économique, transports, etc.). L'échelle des CRTE (contrats pour la réussite de la transition écologique) est une bonne base de discussion.
La troisième strate serait celle de la contractualisation, issue d'un dialogue avec les collectivités dans lequel l'Etat saurait clairement poser à chaque échelle les objectifs nationaux, et fixer des contreparties dans certains cas. Des « contrats d'aménagement du territoire » pourraient succéder aux CRTE, intégrant les enjeux de cohésion sociale et de production.
Nos territoires sont de plus en plus interdépendants (mobilité, énergie, eau, approvisionnement, déchets…) et cela implique de penser les liens et les responsabilités mutuelles en poursuivant l'articulation des échelles et les coopérations. Le sujet de l'aménagement du territoire est au fond pour moi une forme d'accompagnement des systèmes d'acteurs pour qu'ils gèrent en cohérence les enjeux à leurs différentes échelles.
La France dispose d'atouts pour redevenir un pays productif, aussi bien dans le domaine agricole que dans les secteurs de l'énergie et de l'industrie. Une stratégie nationale d'aménagement du territoire intégrant l'aménagement économique, en définissant une vision et des objectifs clairs et concertés, pourrait contribuer à cette mobilisation ordonnée et constante à toutes les échelles territoriales.

ANNEXES

INDEX DES AUTEURS

Brigitte Bariol-Mathais
est urbaniste générale de l'Etat. Elle est depuis 2012 déléguée générale de la Fédération nationale des agences d'urbanisme (Fnau) après avoir dirigé l'agence d'urbanisme de la région stéphanoise Epures, occupé des postes dans les services de l'Etat et exercé l'architecture et l'urbanisme en libéral. Les agences d'urbanisme, outils d'ingénierie publique partenariale, interviennent en lien avec les collectivités, l'Etat et les acteurs locaux sur la connaissance territoriale, les politiques publiques de planification et de stratégies urbaine.

Céline Bonhomme
sous-directrice de l'aménagement durable au ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, elle est polytechnicienne, diplômée de l'École nationale des Ponts et Chaussées et habilitée à diriger des recherches en sciences de l'environnement. Elle a dirigé la recherche, l'innovation et l'international au Cerema (2019-2022), après avoir été chercheur au LEESU à l'ENPC (2010-2017) et cheffe de la mission scientifique à la direction de la pêche, au sein du ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (2008-2010).

Arnaud Bouissou
est photographe-reporter, spécialisé dans la photographie documentaire et institutionnelle. Il travaille au sein du service photographique des ministères chargés de l'environnement, de l'aménagement, du logement et des transports. Dans le cadre de programmes de recherche-action et d'innovation publique, il collabore avec le GIP EPAU (programmes POPSU, Caravane des ruralités, Engagés pour la qualité du logement de demain) ainsi qu'avec la DGALN (Atelier des Territoires). À travers son parcours, il développe une photographie à la croisée du reportage, du documentaire et de la commande publique. Son regard accompagne les mutations de la France contemporaine, avec une attention particulière portée aux territoires, à leurs habitants et aux transformations écologiques, sociales et urbaines qui les traversent.

Henri Bourjot
ingénieur et Architecte Urbaniste de l'État. Il croise depuis 2013 les expériences dans le domaine de l'urbanisme opérationnel. Il œuvre dans une Société publique locale d'Aménagement, avant d'exercer comme maître d'œuvre urbain et en bureau de paysages. Il fonde une structure indépendante et collabore avec Patrick Bouchain avant de rejoindre l'État en 2023 au bureau des stratégies territoriales de la Direction Générale Aménagement Logement Nature. Il y pilote notamment le Grand Prix de l'urbanisme, le Palmarès des jeunes urbanistes, anime la planification régionale ainsi que les sessions nationales de l'Atelier des Territoires.

Thierry Coquil
Inspecteur général de l'Environnement et du Développement Durable (IGEDD), Section habitat, aménagement et cohésion sociale. Il œuvre au service de l'action publique au croisement de l'aménagement du territoire, des politiques écologiques, du développement économique et de la cohésion sociale et a contribué au rapport sur « l'Aménagement du territoire et contractualisation entre l'État et les collectivités, Pour une mobilisation coordonnée » remis par Dominique Faure à Madame la Ministre de l'Aménagement du territoire et de la décentralisation en décembre 2025.

Gilles Crague
directeur de recherche et professeur à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Ses travaux portent sur les mécanismes d'éco-développement des villes et des territoires. Dans la période récente il s'est

plus particulièrement intéressé à l'articulation entre renouveau productif et reconversion écologique et aux chantiers organisationnels qui en découlent, du côté des firmes comme du côté des autorités publiques locales.

Louise Crasnier
est chargée de mission à la Direction générale des entreprises, dans une équipe du Service de l'industrie en charge de la politique publique de réindustrialisation, mise en œuvre à travers plusieurs leviers : financement, évolutions normatives, planification. Le suivi de cette politique publique est notamment effectué depuis 2022 grâce au Baromètre industriel de l'Etat, qui recense les ouvertures et fermetures d'usines sur le territoire.

Marie Deketelaere-Hanna
membre associée à l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD), a travaillé pour différents ministères et collectivités. Son expérience de direction de projets complexes, à l'échelle territoriale, nationale, européenne et internationale, la conduit à porter une attention particulière aux approches interdisciplinaires (écologiques, économiques, sociales, sociétales) et à l'implication des parties prenantes en misant sur l'intelligence collective.

Maryline Filippi
professeure d'économie à Bordeaux Sciences Agro et chercheuse associée à INRAE - UMR SAD-APT (AgroParisTech, Université Paris-Saclay). Ses travaux portent sur les coopérations économiques territoriales, les entreprises coopératives et les transformations des relations entre entreprises et territoires. Elle développe notamment des recherches sur la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE), envisagée comme un processus collectif fondé sur les interdépendances, les coopérations et la création de valeur territoriale.

Vincent Gollain
économiste, est le directeur études et expertise du CNER. Il accompagne depuis une trentaine d'années les territoires en matière de développement et d'aménagement économique, tourisme, attractivité ou marketing territorial. Ses approches conjuguent l'analyse stratégique avec la compréhension des bonnes pratiques opérationnelles. Persuadé que l'action et l'intelligence collectives permettent de faciliter les transformations territoriales, il est régulièrement impliqué dans des démarches collaboratives impliquant les parties-prenantes de l'enjeu traité.

Caroline Granier
docteure en sciences économiques. Elle est directrice des études à La Fabrique de l'industrie et coordinatrice des activités de l'observatoire des Territoires d'industrie. Ses recherches portent sur les dynamiques territoriales, la gouvernance d'entreprise et l'économie circulaire.

Matthieu Gravier
attaché d'administration de l'Etat. Sociologue et politiste de formation, il est aujourd'hui chef de projet à la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN). Il participe au déploiement des politiques publiques d'aménagement durable des territoires, au travers de l'accompagnement de la planification régionale et du déploiement de la politique de sobriété foncière et de lutte contre l'artificialisation des sols (ZAN).

Ivan Guilbert
est photographe et a exercé comme photojournaliste. Après avoir assisté Alexandra Boulat, il intègre l'agence Cosmos en 2003. Il se spécialise dans les reportages de société en France, en privilégiant une approche d'immersion. Il travaille notamment sur les mal-logés et le milieu royaliste. Il a collaboré avec de grands titres de presse (Le Monde, Libération, New York Times, etc.). En 2022, il obtient auprès du Cnap le soutien à la

photographie documentaire pour son projet « Les derniers enfants des Lebensborn ». En 2023, il intègre l'équipe de photographes de la DICOM du Ministère de la Transition écologique.

Loïc Guilbot
architecte urbaniste de l'état. Il a exercé l'assistance à maitrise d'ouvrage immobilière dans une filiale d'un groupe bancaire avant d'entrer dans la fonction publique comme architecte des bâtiments de France. Il a intégré le Cerema pour appuyer services de l'état et collectivités dans la définition de stratégies territoriale de transition ou d'adaptation jusqu'aux conditions opérationnelles de mise en œuvre dans les domaines des risques naturels et de la sobriété foncière notamment, en coproduction avec les acteurs locaux.

Franck Hulliard
est architecte et urbaniste, directeur fondateur d'INterland. Il conduit des missions de prospective stratégique et accompagne les territoires dans l'anticipation des conséquences du changement global, notamment à travers une meilleure reconnaissance des ressources et des milieux vivants. Il défend une posture de projet fondée sur les savoir-faire contributifs, le partage, la circularité et la coopération. Sa démarche vise à favoriser une implication large des parties prenantes et « parties pensantes », afin de faire émerger des projets collectifs capables de répondre aux transformations sociales, écologiques et économiques contemporaines.

Annabelle Lavergne
est directrice du programme Territoires d'industrie, co-porté par l'Agence nationale de la cohésion des Territoires (ANCT) et la Direction générale des entreprises (DGE), qui a vocation à appuyer jusqu'en 2027, 183 territoires labélisés dans leurs stratégies de réindustrialisation autour des enjeux de foncier, compétences, transition écologique et innovation.

Dorine Laville
a occupé plusieurs postes au sein du ministère en charge de l'environnement et s'est, au fil de ses expériences, spécialisée sur les questions d'aménagement du territoire. En 2019 elle rejoint la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature en tant que cheffe du bureau des paysages, de la publicité et du patrimoine mondial où elle promeut notamment l'approche paysagère comme levier pour penser et mettre en œuvre le projet de territoire. En 2025 elle rejoint le PUCA pour y développer les sujets en lien avec l'aménagement du territoire et créer une communauté d'acteurs avec l'objectif d'éclairer et nourrir, par la recherche et l'expérimentation, l'action publique sur des sujets émergents et structurants de l'aménagement du territoire.

Antonin Michelet
est gérant du cabinet CREASPACE. Diplômé de l'Institut de Géographie de la Sorbonne et de Sciences Po Paris, il a construit son parcours autour de l'entrepreneuriat et du développement économique territorial. Après une première expérience dans l'environnement consulaire, il contribue à la définition de stratégies territoriales au sein d'une agence de développement, puis participe aux dynamiques de développement du territoire de Paris-Saclay. Il fonde ensuite CREASPACE, cabinet spécialisé dans les dimensions territoriales de l'économie : caractérisation des tissus économiques, analyse et positionnement des territoires, programmation immobilière et définition de modèles économiques adaptés aux besoins locaux. Convaincu que la production constitue le socle de l'économie territoriale et que les TPE en sont les principales chevilles ouvrières, il développe des méthodes et des modèles consacrés à l'économie productive. Ses travaux portent notamment sur les conditions de maintien et de développement des activités productives dans les territoires, ainsi que sur la

recherche de formes d'optimisation et de renouvellement du foncier économique.

Florian Muzard
est attaché principal d'administration de l'État. Il a occupé divers postes en préfecture et au niveau ministériel à la DATAR, au CGET et à la DGALN. Au sein de l'équipe AD1, il a piloté plusieurs sessions nationales de l'Atelier des territoires consacrées aux espaces à vivre du périurbain, à l'amplification de la transition écologique et aux territoires productifs, sobres et créateurs de valeurs. Il aborde l'aménagement et l'urbanisme à travers différents angles : prospective, planification, projet, représentations, capitalisation. En 2025, il a rejoint la Mission Sciences, Société et Territoires au sein du Service de la recherche et de l'innovation du Commissariat général au développement durable (CGDD) en tant que chargé de mission Sciences sociales pour les transitions.

Muyinat Ogboye Vazieux
est directrice déléguée à l'aménagement économique et à la réindustrialisation à l'EPT Grand-Orly Seine Bièvre, urbaniste diplômée de l'Institut d'Urbanisme Paris IV Sorbonne. Dès la création de l'EPT elle a eu en charge la réflexion sur les pilotages innovants permettant la sortie d'immobilier productif à coût modéré en milieu urbain dense. Ce travail engagé a permis l'élaboration du "Manifeste pour un territoire industriel et productif" et la labellisation Territoire d'industrie du Grand-Orly Seine Bièvre dès 2018. La direction déléguée qu'elle pilote a en charge l'accompagnement à la définition et la mise en œuvre du volet économique des opérations d'aménagement et la mise en œuvre du plan d'actions Territoire d'Industrie et du plan logistique territorial.

Fabien Pacault
est responsable de projet aménagement au sein de Bordeaux Métropole et de la mission OIM Bordeaux Aéroparc. Il a construit son parcours au service d'acteurs publics, notamment au sein de La Fabrique de Bordeaux Métropole et à l'Université de Bordeaux. Il contribue aujourd'hui à la mise en œuvre des opérations stratégiques de ce territoire économique et industriel majeur, et intervient notamment sur la requalification de la ZAE du Phare, à Mérignac, via la « MODUE », un dispositif visant à accompagner sur mesure des propriétaires et exploitants dans la transformation de leurs fonciers et immobiliers économique. Ancré dans les valeurs d'intérêt général et d'écoute des besoins du terrain, il défend un renouvellement urbain fondé sur le « déjà-là » et la fabrique de quartiers vivants au cœur d'espaces principalement monofonctionnels.

Clémence Pagès
étudiante en géographie à l'Ecole Normale Supérieure de Lyon, a rejoint le bureau Stratégies territoriales pour un stage de six mois en 2026. Elle a participé à la capitalisation de la session nationale « Aménager des territoires productifs, sobres et créateurs de valeurs » et s'intéresse aux enjeux d'action publique locale.

Charlotte Pierson
est architecte-urbaniste au sein de l'agence INterland. Ses travaux portent notamment sur les démarches partenariales et participatives dans les projets de transition territoriale face au changement climatique. Elle accompagne les stratégies de recomposition spatiale des territoires littoraux exposés à l'érosion côtière et à la submersion marine. Son approche se situe ainsi à l'articulation entre architecture, urbanisme, adaptation climatique et participation territoriale.

Loïc Richer
est directeur du développement économique de la Communauté de communes des Coëvrons. Fort de plus de vingt-cinq ans d'expérience dans le développement économique, il conçoit son rôle comme celui d'un créateur de réseaux économiques et de dynamiques de filière, en rapprochant entreprises,

acteurs de la formation, collectivités et partenaires. Dans les Coëvrons, il accompagne ainsi l'émergence de collectifs d'entreprises et de nouvelles coopérations autour des filières industrielles et des enjeux propres à un territoire en croissance. Il porte également une attention particulière aux innovations et à l'évolution de l'immobilier économique et à leurs impacts sur les entreprises, les métiers et les territoires.

Pauline Sirot
entre en 2015 dans la fonction publique en tant qu'architecte et urbaniste de l'État après une carrière au sein de l'agence de maitrise d'œuvre Chavannes & Associés. Elle a occupé diverses fonctions avant d'intégrer, en 2022, la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) en qualité de cheffe du bureau des stratégies territoriales. Avec son équipe, elle déploie la démarche Atelier des territoires, accompagne la planification régionale en tant que premier maillon de la territorialisation du zéro artificialisation nette à horizon 2050 et promeut l'excellence de la profession d'urbanisme avec l'organisation du Grand Prix de l'urbanisme (GPU) et du Palmarès des jeunes urbanistes (PJU).

Stéphanie Sonnette
journaliste et éditrice spécialisée dans les processus de fabrication de la ville et des territoires. Elle est membre de la rédaction de la revue Tracés en Suisse romande et collabore régulièrement avec des revues spécialisées en France et en Suisse (d'A, Faces, Anthos).

Eddie Soulier
est professeur à l'Université de technologie de Troyes (UTT), où il exerce depuis 2000. Il est issu de l'équipe de recherche Tech-CICO — Technologies pour la coopération, l'interaction et les connaissances dans les collectifs —, aujourd'hui intégrée au laboratoire *Computer Science and Digital Society* (LIST3N). Docteur en informatique de l'Université Pierre-et-Marie-Curie (Paris-VI, aujourd'hui intégrée à Sorbonne Université) et habilité à diriger des recherches de l'Université de technologie de Compiègne, il a également dirigé le Centre d'innovation pédagogique de l'UTT. Titulaire de diplômes de troisième cycle en sciences politiques et en sciences économiques, il développe des recherches à la croisée de l'informatique, des sciences humaines et sociales et des sciences de gestion. Ses travaux portent sur le management des connaissances, les communautés de pratique et le rôle des récits dans la construction du sens et de l'action collective. Il mobilise l'intelligence artificielle et la modélisation des systèmes complexes pour étudier les écosystèmes d'affaires, l'économie des services, les dynamiques territoriales et les communautés d'énergie. Il s'intéresse également aux organisations et mouvements « leaderless », aux formes distribuées de gouvernance et aux nouvelles formes politiques. Nourries notamment par Whitehead, Deleuze et Latour, ses recherches en ontologie interrogent la manière dont les organisations se constituent et se transforment. Il a dirigé ou co-dirigé une quinzaine de thèses et signé ou cosigné une centaine de publications scientifiques : articles, communications et chapitres d'ouvrages.

Alexis Thune
stagiaire à la DGE dans l'équipe du Service de l'industrie en charge de la politique publique de réindustrialisation, a participé au travail de planification de la dynamique industrielle et de ses enjeux.

Timothée Turquin
urbaniste et programmiste, est cofondateur et directeur associé de l'agence Belvédère, lauréate du Palmarès des jeunes urbanistes en 2022. Formé à la géographie à la Sorbonne puis au Cycle d'urbanisme de Sciences Po Paris, il a exercé pendant près de dix ans au sein de l'agence Alphaville avant de fonder Belvédère en 2019 avec Vivien Garié. Il y défend une vision du projet attentive aux

territoires, à leurs trajectoires et aux (dés)équilibres qui les caractérisent, convaincu que la programmation est avant tout un exercice collectif et politique permettant de mettre en discussion les besoins et de donner du sens aux projets. Il a participé à plus d'une vingtaine d'Ateliers des territoires, qui constituent des occasions privilégiées de faire projet, avec la bonne hauteur de vue, la bonne échelle et le bon tour de table.

Geoffroy Waroqueaux
Président CEO d'INTEROR. Entreprise spécialisée dans la chimie fine, notamment dans la fabrication d'intermédiaires organiques avancés destinés aux secteurs pharmaceutique, cosmétique et de la chimie de spécialités, elle est implantée dans le Calaisis depuis 1976. Avec un catalogue de plus de 1000 molécules, ses 160 employés œuvrent de la R&D à la production industrielle en proposant des solutions sur mesure à des clients mondiaux. Geoffroy Waroqueaux a participé à la session nationale de l'Atelier des Territoires sur le Grand Calais Terres et Mers.

Véronique Wormser
ingénieur de formation, a exercé en administration centrale, en établissements publics, en collectivité et en autorités environnementales, dans les domaines de l'agriculture et de la forêt et des filières associées, des territoires et de l'environnement. Membre de l'inspection générale de l'environnement et du développement durable et de l'autorité environnementale (Ae), elle développe au quotidien son expertise dans les domaines de l'environnement, de la santé humaine et de l'évaluation environnementale afin d'améliorer leur prise en compte par les maîtres d'ouvrage de projets et plans et par les décideurs. La montée en compétence des collectifs, la capitalisation et le partage des analyses, l'exercice de la collégialité et les échanges avec les acteurs des territoires sont au cœur de son activité.

GÉNÉRIQUE DES PARTICIPANTS AUX ATELIERS DE LA SESSION « TERRITOIRES PRODUCTIFS SOBRES ET CRÉATEURS DE VALEUR »

La DGALN remercie les plus de 500 participants à la session 2023-2026 de l'Atelier des Territoires. Pilotes d'ateliers, équipes pluridisciplinaires ou participants, leur engagement sur les six sites d'atelier a été déterminant dans le succès de cette session nationale.

Atelier du Grand Angoulême

Pilotage : Bastien Garcia, Nathalie Larraux (DDT 16), Audrey Rohmann (CA Grand Angoulême)
Equipe pluridisciplinaire : Clément Bollinger, Flora Valentin, Arnaud Delvit (Caudex), Antoine Petitjean, Léa Thirionet, Rafael Comby (AMP & associés), Timothée Turquin, Marwan Tichani, Théophile Follea (Belvédère), Sébastien Simonnet (Transitec), Judith Ferrando, Erwan Dagorne (Missions publiques), Benoît Paepegaey (Luscinia conseil)
Référents : Henri Bourjot et Matthieu Gravier (DGALN)
Participants : Nathalie Clarenc (sous-préfète de Cognac en charge de l'industrie), Pascale Martin, Carmina Wehrbach (DDT 16), Emmanuelle Patte, Grégoire Bassinet (ACPCE DDT 16), Pascal Monier (Ville d'Angoulême), Gérard Roy (CA Grand Angoulême), Hélène Gingast (Maire de la ville de Fléac), Bernard Vera, Laurent Drajkowski, Laëtitia Thoumire, Boris Le Jolly (CA Grand Angoulême), Mathieu Talon (Sybra), Maxime Thiollet (Union Patronale), Arnaud Hery, Leïla Massacre (EPF NA), Christian Bavard (SNPE), Alexandre Branchesi (Banque des territoires)

Atelier du Grand Calais

Pilotage : Nicolas Lepenne (DDTM 62), Célia Bray (CA Grand Calais Terres et Mers)
Equipe pluridisciplinaire : Franck Hulliard, Alizée Moreux, Charlotte Pierson, Alexandre Teoli (INterland), Grégoire Alix-Tabeling, Joffrey Lavigne (Vraiment Vraiment), Antonin Michelet, Youcef Bouabdallah, Olivier Le Corf, Glory Babadzela (Creaspace), Kévin Campion, Noémie Heiser, Mustapha Moussa, Richard Tassin (Ingérop), Bénédicte Papilloud (La Fabrique Oblik)
Référents : Matthieu Gravier et Florian Muzard (DGALN)
Participants : Morgane Segard, David De Smedt, Jean-Marc Loriot, Arnaud Denieul, Jean-Louis Brenneval, Vincent Leray, Lucie Lannoy, Graziella Levis, Emeline Chollet, Antoine Beaugrand, Julie Seulin, Delphine Crepin, Emeline Flament, Julie Tueux, Pascal Foschi, Emeline Flament, Noël Gavignet, Claire Fryder, Inès Stemput, Aline Debove, Christelle Odul, Solange Leclercq, Grégory Pierret, Florence Butez, Mélanie Laheye, Claire-Hélène Cocaud, Céline Duffy, Agathe Noel, Emma De Nodrest, Jérôme Levis, Maria Bourova (CA Grand Calais Terres et Mers), Nancy Leroy, Caroline Benard (Sous-préfecture de Calais), Vincent Bastien, Céline Mehuys (Département du Pas-de-Calais), Mélissa Atatri, Christelle Demaretz, Régis Vandekerckhove, Jérémy Lherbier, Aurélie Petillon, Hélène Baras, Carole Ovali, Anne Wetzel, Muriel Dericquebourg, Amandine Dupont, Juliette Delbe, Caroline Tanguy, Frédéric Motte (Région Hauts-de-France), Sabine Duflos (DDETS Pas-de-Calais), Mathieu Dewas, Grégory Lefrancois (DREAL Hauts-de-France), Patrick Bertrand, Bertrand Follea (DDTM 62), François Charlet, Laurence Fortin, Hélène Dehouck (PNR des Caps et marais d'Opale), Gwenaëlle Melenec (Conservatoire du Littoral), Anne Nicolas, Thomas Froidure, Marion Jansen (Chambre d'agriculture des Hauts-de-France), Philippe Devilliers, Justine Lenoire (Calais Promotion), Arnaud Jansen (CCI Hauts-de-France), Astrid Balligand, Sophie Kriegel (Chambre des métiers du Pas-de-Calais), Laurent Letren (SEVADEC), Sandrine Bonnot, Julie Delattre (Banque des Territoires), Matthieu Bonnal (EPF Hauts-de-France), Laurent Devulder, Anthony Petillon (Société d'Exploitation des Ports du détroit), Antoine Fournier, Franck Bonnevie, Delphine Vandrome, Frédéric Sudent (Getlink EUROTUNNEL), Laurent Daens, Caroline Deicke (Pôle Emploi France Travail), Loïc Ledoux, Quentin Verschelle (La Fabrique Défi), Julie Lojtekmazur (ProchEmploi), Franck Elias (MEDEF), Elodie Muys (Maison du Numérique du Calaisis), Marie-Hélène Paillet (UIMM Littoral 62), François Wheatley (Initiative Calaisis), Laurent Bonnaud (ESSEC), Jean Peyrony (MOT), Jean-Marc Joan (JMJ Conseil), Daffydd Pugh (Kent County Counsil), Hubert Kervella, Guillaume Lepine (Port de Calais), Anthony Carton, Alexandra Rivelon (Sitac), Charlotte Lemonnier (Suez), Jean-Philippe Javello, Stéphane Ribeiro, Christelle Odul (Calais XXL), Julie Tueux (Sympac), Geoffrey Warocqueaux, Thierry Quehen (Interor), Jean-Bernard Chombard (A.B.M.C.), Bruno Declerc (Action LEV), Christophe Varenne, Jean-Benoît Probst (Graphtech Commercial France), Hervé Gressier (Gressier et Fils SARL), Jérémy Charavel (INMET Diffusion), Arnaud Debeir, Dominique Bohl, Aline Saison (ALCATEL)

Atelier des Coëvrons

Pilotage : Lucas Dubois (DDT 53), Loïc Richer (CC des Coëvrons)
Equipe pluridisciplinaire : Clément Bollinger, Arnaud Delvit (Caudex), Timothée Turquin, Paul Boiron (Belvédère), Antoine Petitjean (AMP & associés), Gilles Crague (CIRED)
Référents : Jérôme Sauvant et Eloïse Pelletier (DGALN)
Participants : Mélanie Sauleau, Xavier Seigneuret, Julie Ducoin, Gaël Piedoie, Samuel Lepine, Thierry Ritouet, Julie Rousselet, Cécile Sampath, Léa Poinot, Yann Fauconnier, Etienne Gauffre, Marjorie Epplin, Joël Balandraud, Jean-Noël Rave, Benoît Quintard, Régis Lefeuvre (CC des Coëvrons), Maurice Suhard (Ville d'Evron), Loïc Guilbot (CEREMA), Carole Dauphin (CAUE 53), Antoine Joufflineau, Maëlle Morvan (CCI Mayenne), Thierry Malenfant, Fabien Guillemaut, Victorien Bon, David Jouquand, Vincent Rieusset, Isabelle Valade (DDT 53), Célia Péoc'h (DREAL Pays de la Loire), Marie-Aimée Gaspari (Préfecture de la Mayenne), Marie Rouault (UDAP 53), Lynda Lechat Naveau (Action logement), Laure Chenel (Actual), Caroline Blai (Adecco), Aurore Dalaudiere (ARTCOM), Marie Langouet, Joël Gasdon (Arthur Loyd), Marie-Laure Chaudet (Association ZA Route de Mézangers), Emilie Medard, Delphine Dubois (Chambre d'agriculture Pays de la Loire), Pascal Bretonniere (Club des entrepreneurs), Gaël Emery (CMA), Amandine Gatien Tournat (CNAM), Don Benoit (Communauté Saint-Martin), Mathilde Vilault (Conseil Départemental attractivité), Martial Templier (Crédit Agricole), Yvelines Caillet Rousier, Anne-Sophie Beaujon (DDETSPP), Morgane Lecocq (Hôpital local d'Evron), Guillaume Chabrun (FFB), Clarisse Etourneau (France Travail), Christelle Louvel (GRETA), Vincent Jacquemin (Initiative Mayenne), Florence Beaugrand (INRAE), Philippe Leroux (IUMM), Kévin Tebirent (KTB), Anne-Sophie Saget, Jean-François Astoury (LBN Communauté), Jean-Marc Besnier (LMA), Stéphane Geoffroy, Floriane Garry, Blandine Verdier (Lycée Orion), Agnès Pouteau, Steven Sable (Lycée Raoul Vadepied), Mathieu Lambert (Mayenne Habitat), Martine Fretard (Nymphéa), Anne-Marie Lecoz (Régie des Eaux des Coevrons), Alexia Prevost (Région Pays de la Loire), Aurélie Di Gennaro (Relais du Gué de Selle), Laurent Lemarchand (Réseau Entreprendre), Joël Bresteaux (Rossignol), Patricia Bresteaux (SAFER), Virginie Laurent (SOLUTION & Co), Julien Glangetas (SYNERGIE), Richard Chamaret, Alexandra Bordeau-Poisson (Territoire d'Energie Mayenne), Thierry Lemee (TLTP), Antoine De Kerautem, Christophe Gaine (ZIC ETHIC), Christophe Bach (Bati Bach), Léonard Didiot (BEL), Thomas Dupuy D'angeac (Carrière de l'Ouest), Charlotte Blanchetière (CIMEL), Germain Suret (Garage SURET), Sébastien Neyret (Howmet Ciral), William Limousin (LHOIST), Samuel Gerbouin (Manpower de la ZA du PACO), Cyril Hurstel (MMA), Guillaume Heurtebize (Opting Environnement), Pascal Corvoisier (PFC), Philippe Chapron (Roc cartonnage), Anita Legeleux (Rossignol), Philippe Prunier (Saica pack), Franck Bourny (SMC), Jean-Michel Buleon (Socopa)

Atelier du Pays Lédonien

Pilotage : Valérie Combet, Mickael Estavoyer, Coralie Favre (DDT 39)
Equipe pluridisciplinaire : Franck Hulliard, Charlotte Pierson, Pierre Noulet (INterland), Antonin Michelet, Glory Babadzela (Creaspace)
Référents : Jérôme Sauvant et Mathurin Basile (DGALN)
Participants : Claude Borcard, Jérôme Cordellier, Hervé Guy, Patrick Miche, Magali Nesme, Sébastien Maitre (Espace communautaire Lons Agglomération), Vincent Plaisia, Lucie Coulon (Clus'Ter Jura), Brice Comment, Marie Spicher (ALons-ZI), Philippe Prost, Grégoire Long, Jean-Paul Duthion, Isabelle Arnal, Julie Platier (Terre d'Emeraude Communauté), Jean-Louis Maitre, Stéphane Lamberger, Fabrice Grimaud, Pierre-Alain Beaufume, Sébastien Pouillot (Communauté de communes de Bresse Haute-Seille), Christian Buchot, Valérie Vaucher, Lilian Pillon, Erika Bongini, Léa Casagrande (Communauté de communes Porte du Jura), Claude Borcard, Jean-Paul Mussot, Clémence Jartier, Muriel Selino-Lesaint (PETR Pays Lédonien)

Atelier des Rives du Rhône

Pilotage : Laurence Prost (DDT 07), Marc Petit (Département de l'Ardèche), Jérôme Halgrain, Marie-Laure Jas (DDT 38), Cédric Lansou (Syndicat mixte des Rives du Rhône), Emmanuelle Darmon (sous-préfète de Tournon-sur-Rhône), Rémy Darroux (sous-préfet de Vienne), Philippe Delaplacette (ancien Président du SCOT des Rives-du-Rhône)
Equipe pluridisciplinaire : Simon Teyssou, Arthur Bel (Atelier du Rouget), Jean-François Chavois (MEIX), Yann Milton, Edouard Mougin, Hilda Draye, Etienne Terraillon (MODAAL), Pierre Janin, Lubin Aimé, Marie Huron, Jules Bongrand (Fabriques), Clément Guillaume (Mutatis), Camille Delearde et Julien Descamps (Ebulis), Sabine Laval, Anne-Lise Bonin (Acer Campestre), Loïc Chapey, Emmanuel Garcelon (IDDRE), Dominique Pianon (Triple Sens), Hugo Manhes (Alpha 296)
Référents : Pauline Sirot et Florian Muzard (DGALN)
Participants : Philippe Delaplacette (CC Porte de DrômeArdèche), Karine Joffre, Dominique Fontanel, Séverine Martinez, Cassandre Schinelli, Lionel Fania, Jocelyne Martellet, Simon Plenet, Cécile Ribaud (CA Annonay

Rhône Agglo), Richard Molina (SRB Environnement), Thierry Kovacs, Thierry Bernard (CA Vienne Condrieu Agglomération), Géraldine Ollivier, Caroline Vachal (Espace INSPIRA), Axel Monteyreymard, Pascal Jolly, Anne-Sophie Deloche, Bastien Robert, Jean-Matthieu Fontaine, Sylvie Dezarnaud (CC Entre Bièvre et Rhône), Charles Zilliox (Commune de Bessey), Luc Thomas (Commune de Saint-Romain-en-Gal), Frédérick Dubouchet (Commune de Vienne), Philippe Genty (Commune de Saint-Maurice-l'Exil), Serge Rault, Loïc Dolat (CC du Pilat Rhodanien), Christophe Delord (Commune de Roiffieux), Diane Vigier (Commune de Châteauneuf-de-Galaure), André Ferrand (Commune de Saint-Alban-d'Ay), Patrick Metral (Commune de Chavanay), Caroline Muscella, Mathilde Dioudonnat (Région Auvergne-Rhône-Alpes), Gilles Vial, Antoine Gailliard (Commune de Salaise-sur-Sanne), Laurent Teil (Commune de Sablons), Patrick Olagne (Commune de Vernosc-lès-Annonay), Gilles Dufaud (Commune de Davézieux), Tanguy Jestin, Rémy Darroux, Fanny Dufaud, Jean-Louis Copin, Emile Giraud-Chaverot, Marine Millot (DDT de l'Isère), Véronique Gillet, Emmanuelle Darmon, Evelyne Rochedy, Marc-Antoine Julien (DDT de l'Ardèche), Vincent Briat (RTE France), Valentine Vedeche, Nicole Blanchon, Arnaud Germe, Corinne Wright (DDT de la Loire), Marie Claudet (DDT Rhône), Francis Robert (DDT Drôme), François Payebien (Ancien sous-préfet de Tournon-sur-Rhône), Denis Mauvais (Ancien sous-préfet de Vienne), Véronique Wormser (MRAE Auvergne-Rhône-Alpes), Clémence Elizabeth (DREAL Auvergne-Rhône-Alpes) , Jérôme Damour, Jacques Henry (CAUE Ardèche), Isabelle Van Der Schot (DREETS Auvergne-Rhône-Alpes), Sidonie Cayambo (DREAL Auvergne-Rhône-Alpes), Lydie Chauvac (Paysagiste), Philippe Primard (INTERFAS), Grégory Coquel (CCI Nord Isère), Bertrand Kihoulou (Rubis Terminal), Louis Granier (LPO Auvergne-Rhône-Alpes), Matthieu Coquelou (Conservatoire d'espaces naturels Isère), Mathieu Gleize (MedlinkPorts), Danielle Sauge-Gadoud (France Nature Environnement Isère), Pascal Conty (Canson), Erik Martin (Ekibio), François Miribel, Pierre Miribel (MP hygiene), Jean-Claude Bataglia, Antonio Araujo Lourenco, Alexandra Ballore (Trédi Groupe Séché), Jean-Pierre Cheval, Sophie Pasquet (Groupe Cheval), Flavie Rebotier (Tenerrdis), Stéphane Flex (MEDEF Auvergne-Rhône-Alpes), Cyril Amprimo (CGPME Rhône-Alpes), Dominique Dorel (Delmonico Dorel), Sébastien Brasier (ONLY LYON Invest), Nino Angelo (Groupe Riva), Olivier Gaume (Commune de Saint-Gobain), Jean-Luc Thouez (SILCOMP France), Karine Maneval (MEDEF Drôme-Ardèche), Angélique Duchamp (CPME Ardèche), Rémy Bazin, Jérôme Fichet (Polyrim), Bertrand Lapize (Lapize), Agnès Jurdic, Julien Torre-Frappa (Carosserie Frappa), Fabien Cuoq, Mélanie Roure (Transports Brossier), Julien Girard (SMG Construction), Vincent Bertreux (Mr. Bricolage), Thomas Gaubert (SRCA), Vincent Dos Santos (Groupement des Mousquetaires), Max Braha Lonchant (Luquet Duranton), Pierre Berger (FRTP Auvergne-Rhône-Alpes), Raphaël Rochigneux (Chambre d'agriculture d'Ardèche), Guillaume Breton (CCI Ardèche), Christian Bayle, Pascale Besch, Grégory Coquel (CCI Nord-Isère), Florent Weber, Carole Bachelin (CMA Auvergne-Rhône-Alpes), Marc Duclaux (Société Blacieux), Stéphanie Bard, Véronique Galaup (Compagnie nationale du Rhône), Jean-Baptiste Clot (Agence ITE), Quentin Chapuis (Agence d'urbanisme de l'aire métropolitaine lyonnaise), Didier Serre, Jean-Philippe Astruc (HCL Tech)

Atelier du Gévaudan-Lozère

Pilotage : Agnès Delsol, Sophie Soboleff, Sylvie Pascal (DDT 48), Marc Chevrier (DDT 63), Jean-Paul Pourquier, Gaëlle Laurent, Lydie Rocher (PETR Gévaudan-Lozère)

Equipe pluridisciplinaire : Simon Teyssou, Arthur Bel (Atelier du Rouget), Dorine Collado, Pierre Janin, Lubin Aimé, Marie Huron (Fabriques Architectures Paysages), Edouard Mougin (MODAAL SYSTRA), Clément Guillaume (Mutatis), Laurence Fabbri (Territoires et Paysages), Camille Delearde (Ebulis)

Référents : Florian Muzard et Mathurin Basile (DGALN)

Participants : Vincent Bardou (A2LFS), Patrick Julien, Yohan Peyrouse (Clos du Nid), Sébastien Oziol (AD'OCC), Emilie Moreau (ADEFPAT), Patrice Deloustal (AFLPH), Camille Lebras, Elodie Gil, Evelyne Boukera (Agence Lozérienne de Mobilité), Charles Nakouge, Pauline Teyssedre (ALOES ESL), Marie-Lucie Portalier (Bœuf Fermier d'Aubrac), Caroline Entraygues, Nicolas Vignau (CAUE), Caroline Bideau, Jean-Claude Saleil, Fabienne Richard, Nelly Guilhem (CC Aubrac Lot Causses Tarn), Lionel Cafaro (CC Gévaudan), Patrice Gourlay, Christophe Gache (CC Hautes Terres de l'Aubrac), Mathieu Rissoan, Audrey Combes (CCI), Laure Dhombres, Sylvain Bros, Sofia Dalle, Violaine Robert (CD), Laetitia Lecou (CDOS), Johanna Riboulet (CEPME Lozère), Christine Valentin, Marie-Laure Chabalier (Chambre d'Agriculture de la Lozère), Adrien Bouchet (CMA), Frédérique Pelissier-Godard (Commune d'Albaret-le-Comtal), Jean-Marc Coulomb, Gilbert Fontugne (Commune d'Antrenas), Pascale Bonicel (Commune d'Esclanèdes), Michèle Castan, Lionel Bouniol, Myriam Villaret (Commune de Bourgs-sur-Colagne), Noël Lafourcade (Commune de Chanac), Laurent Mirman (Commune de Craponne-sur-Arzon), Claude Malzac (Commune de La Canourgue), Albert Falcon (Commune de Marvejols), Patricia Bremond (Commune de Marvejols et CC du Gévaudan), Bernard Bastide (Commune de Nasbinals et PNR Aubrac), Alain Guennou (Commune de Paulhac-en-Margeride), Alain Astruc (Commune de Peyre-en-Aubrac et CC Hautes Terres de l'Aubrac), Rolland Odoul (Commune de Prunières), Christophe Sudre (Commune de Recoules de Fumas), Thomas Pignide (Commune de Rimeize), Samuel Soulier (Commune de Saint-Alban-sur-Limagnole), Christine Hugon, Florence Baptiste, Etienne Bruguieres, Laurent Aubery (Commune de Saint-Chély

d'Apcher), Didier Jurquet (Commune de Saint-Germain du Teil), Ludovic Jaffuel (Commune de Saint-Léger-du-Malzieu), Joël Rouquet (Commune de Saint-Pierre le Vieux), Suzanne Badaroux (Commune des Salelles), Laurent Breschet (Commune du Buisson), Jean-Noël Brugeron (Commune du Malzieu-Ville), David Raymond (DASEN), Adrien Porte, Emmanuel Foex, Florian Piskosz-Royer (DDETSPP), Bruno Guardia, Christine Mary, Iris Sautel, Juliette Tilliard-Blondel, Marie Rousson (DDT 48), Manuel Bouquet (DICOM), Juliette Delcamp, Lisa Bombail, Martine Gendre, Nathan Rosalie (DREAL), Jean-Pierre Julien (DUOLOZERE), Morgane Costes-Marre, Ségolène Dubois (Entente UNESCO Causses et Cévennes), Benoît Bezombes (EPF Occitanie), Marina Marcillaud (Fédération des foyers ruraux de Lozère), Noé Laurencot (FFB), Hervé Legrand (INSEE), Laurence Nouveau (Jardin de Cocagne), Inken Veit (Lozère Aménagement), Josiane Rivals, Thomas Itier (Lozère Développement), Sébastien Blanc (Lozère Habitations), Eric Debenne (Lozère Tourisme), Patrick Sacleux (Lycée Théophile Roussel), Francis Peyre, Valérie Bros (MEDEF Lozère), Christophe Mancillon (NEXSTONE COLAS), Cédric Giral (OFB), David Fiorese (ONF), Xavier Massip (OT Aubrac Lozérien), Alexandre Rouzier (OT de l'Aubrac aux Gorges du Tarn), Benjamin Guezet (OT Margeride en Gévaudan), Anthony Lechevalier, Clara Bonnemaire, Franck Dumont, Julien Brun, Clémence Haddad, Yohann Bancillon (PETR du Pays du Gévaudan Lozère), Jean-Baptiste Masse (PNR Aubrac), Matthieu Gaudin, Baptiste Prieur, Gilles Queneherve, Laure Trotin, Vincent Pasqualini (Préfecture de la Lozère), Mylène Chevalier (Relance), Eric Chevalier (SAFER), Hervé Salles (SARL Salles et Fils), Francis Maliges (SAS Maliges Construction Bois), Arnaud Boazzo (SDEE), Rémi Landrea (Territoire d'Industrie nord-Lozère), Hélène Ciaravola (UDAP), Jean-Bernard Lauze (Unicem), Marc Sevigne (Unicem)

CRÉDITS

© Arnaud Bouissou / Terra : 254

© Arnaud Bouissou / Terra pour les Coëvrons : 58, 79, 95, 97, 101, 144, 156, 175, 194, 228, 243

© Arnaud Bouissou / Terra pour le Pays Lédonien : 52, 99, 122, 131, 188, 227, 237, 258, 265

© Manuel Bouquet / Terra pour le Pays de Gévaudan-Lozère : 8, 64, 91, 98, 160, 181, 201

© Ivan Guilbert / Terra pour Rives du Rhône : 31, 51, 72, 100, 155, 167, 176, 210, 220, 271

© Ivan Guilbert / Terra pour Grand Angoulême : 71, 90, 95, 131, 166, 211, 238, 242

© Damien Valente / Terra pour Grand Calais Terres et Mers : 80, 96, 143, 182, 202

© Belvédère : 146, 149, 246, 250

© The conversation : 157

© Direction générale des entreprises : 60, 61

© INterland : 34, 35, 36, 37, 38, 39, 86, 129, 191, 219

© Université Technologique de Troyes : 21, 23, 27, 111, 114, 116

MINISTÈRE
DE L'AMÉNAGEMENT
DU TERRITOIRE ET
DE LA DÉCENTRALISATION

Liberté
Égalité
Fraternité