



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



agence nationale
de la cohésion
des territoires

ÉTUDES

Fabrique Prospective : « *Sites industriels de demain* »

Retour sur de premiers enseignements



BANQUE des
TERRITOIRES



INTERCOMMUNALITÉS
DE FRANCE

 Cerema

 TERRITOIRES
D'INDUSTRIE

La reproduction de cette publication est soumise à autorisation de l'ANCT ;
contact : info@anct.gouv.fr

Directeur de publication : François-Antoine Mariani (ANCT)

Ont contribué à cette publication : Annabelle Boutet (ANCT), Lucas Chevrier (Intercommunalités de France), Julie Dautriche (ANCT), Jamila Jaaïdane (Délégation Territoires d'industrie, co-portage ANCT - DGE), Nicolas Gillio (Cerema), Jean-Baptiste Gueusquin (Délégation Territoires d'industrie, co-portage ANCT - DGE), Benoît Mangenot (Délégation Territoires d'industrie, co-portage ANCT - DGE), Lara Prunenec (Banque des Territoires) et Charlotte Sorrin-Descamps (Intercommunalités de France).

Ont participé aux travaux de la Fabrique Prospective : ANCT ; Banque des Territoires ; Cerema ; Communauté d'Agglomération du Gard Rhodanien ; Communauté d'Agglomération Melun Val de Seine ; Communauté d'Agglomération du Niortais ; Communauté de Communes Pays du Coquelicot ; Communauté de Communes Vie et Boulogne ; Communauté de Communes Vierzon-Sologne-Berry ; Intercommunalité de France ; Lannion-Trégor Communauté ; Provence-Alpes Agglomération et Ramboll Consulting.

Publication : octobre 2022 ; **ISBN** : 978-2-492484-33-9

Introduction



Comment aménager et gérer les sites industriels pour qu'ils deviennent les « sites industriels de demain » ?

Comment s'assurer que ces sites répondent aux grands défis, tels que la transition écologique ou numérique ?

Comment encourager et faciliter le déploiement d'une nouvelle génération de sites au sein des territoires ?

Huit intercommunalités, une association d'élus et plusieurs acteurs nationaux se sont associés pour réfléchir collectivement à ces questions et préfigurer ce que pourrait être ou devenir le « site industriel de demain ».

Cette « Fabrique Prospective », démarche innovante pilotée par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et cofinancée avec la Banque des Territoires, aura duré un an et réuni une centaine de participants au sein de huit territoires, autour notamment de l'organisation de séminaires thématiques et de l'étude concrète de plusieurs sites industriels existants.

Arrivée désormais à son terme, cette expérience apporte un éclairage nouveau sur les enjeux et leviers pour (re)développer les sites industriels (compris notamment au sens des zones d'activités industrielles), afin qu'ils s'intègrent dans leur territoire environnant, qu'ils répondent pleinement aux attentes renouvelées des industriels et des salariés, ainsi qu'aux impératifs de zéro artificialisation nette, de transition écologique et de reindustrialisation de nos territoires.

Cette note revient sur cette démarche et sur les premiers enseignements.

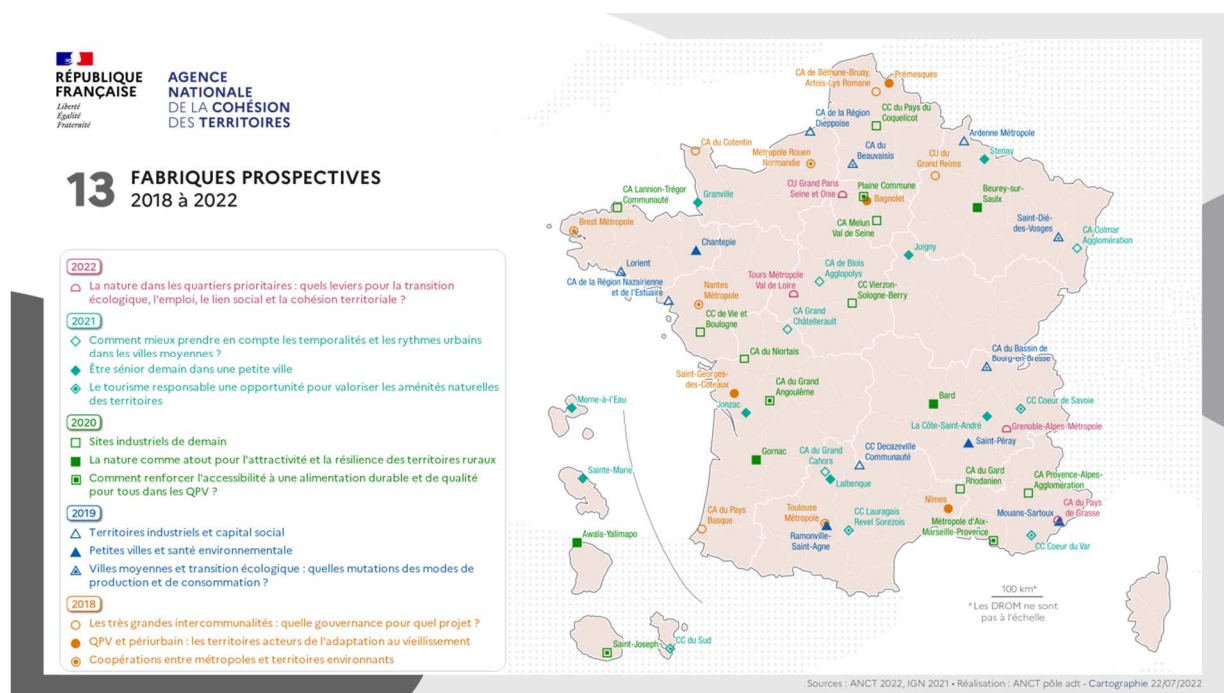
Sommaire

Qu'est-ce que la démarche « Fabrique Prospective » ?	5
Pourquoi une Fabrique Prospective « <i>Sites industriels de demain</i> », et en quoi a-t-elle consisté ?	6
Comment les territoires ont-ils envisagé de faire muter leurs sites industriels de demain ?	8
Quels constats et enjeux communs à l'ensemble des territoires et des sites ?	10
Quelques grands constats et pistes de travail pour la requalification du foncier productif et le développement des « sites industriels de demain »	11

Qu'est-ce que la démarche « Fabrique Prospective » ?

Une « Fabrique Prospective » est un accompagnement proposé par l'ANCT permettant à des collectivités de travailler, individuellement et collectivement, sur un grand enjeu de transition (écologique, démographique, économique...) d'intérêt national et territorial.

Concrètement, chaque Fabrique Prospective regroupe 4 à 8 territoires volontaires, qui sont accompagnés pendant un an par un prestataire qualifié piloté par l'ANCT, pour travailler sur des sujets tels qu'« être sénior dans une petite ville », « villes moyennes et transition écologique : quelles mutations des modes de production et de consommation ? » ou encore « sites industriels de demain ». 13 Fabriques Prospectives ont été organisées depuis 2018, en partenariat avec les associations d'élus et acteurs nationaux (ministères, opérateurs...).



La méthode de travail dépend des territoires et des problématiques traitées mais s'organise généralement autour des axes suivants :

- **accompagnement sur-mesure de chaque territoire volontaire**, en réunissant sur les terrains des **séminaires locaux**, associant des parties prenantes multiples (collectivités, entreprises, associations, Etat, Régions, organismes de formation, habitants, agences d'urbanisme...) pour **aider les territoires à se « projeter » sur le long terme et identifier des pistes d'action à court terme** ;
- **accompagnement collectif**, dans le cadre de **séminaires intersites**, avec les territoires engagés dans la Fabrique Prospective, l'association d'élus et les partenaires nationaux, afin de **formuler des pistes d'évolution ou recommandations d'envergure nationale sur la problématique traitée** (dispositions législatives ou réglementaires, programmes de l'ANCT, nouveaux dispositifs ou financements...).

A l'issue de la Fabrique Prospective, chaque territoire dispose d'un livrable opérationnel personnalisé (feuille de route) et les enseignements plus généraux sont valorisés par l'ANCT et ses partenaires.

Pourquoi une Fabrique Prospective « *Sites industriels de demain* », et en quoi a-t-elle consisté ?

La conception du foncier productif évolue rapidement sous l'effet des transitions numériques et écologiques, notamment des objectifs fixés en matière de reindustrialisation, de décarbonation des activités et de sobriété foncière. Cette nouvelle donne, ce nouveau cadre, invite ainsi à se questionner sur la réinvention des pratiques en matière d'aménagement et de gestion des sites industriels.

Historiquement, les zones d'activités ont connu un fort développement à partir de la période des Trente Glorieuses, en lien avec l'industrialisation de la France et les politiques en matière d'aménagement du territoire, avec des logiques de zonage et de spécialisation fonctionnelles. Le foncier n'était généralement pas considéré comme une ressource limitée ou soumise à de fortes exigences environnementales.

Certaines de ces zones d'activités industrielles relativement anciennes ont depuis été fortement touchées par les effets de la désindustrialisation, entraînant un accroissement du nombre de friches industrielles, un mitage et une éviction de l'industrie au profit d'autres fonctions proposant des prix de sortie plus attractifs (activités commerciales ou logement par exemple), ou des phénomènes de vieillissement accéléré du bâti et des espaces publics. L'absence générale de gestion urbaine dans de nombreux territoires a pu également conduire à leur dégradation. En conséquence, **nombreuses sont les zones d'activités industrielles aujourd'hui perçues comme « obsolètes »,** comme des « lieux repoussoirs » ou « non pensés », et qui, sur un plan pratique, ne permettent pas d'accueillir facilement de nouvelles activités industrielles (du fait de contraintes réglementaires perçues comme des freins à l'investissement). Il est également souvent reproché à ces sites industriels de ne pas répondre aux attentes nouvelles des salariés et des entreprises (services, accessibilité/mobilité, attractivité...) ou de tourner le dos à leurs environnements immédiats.

Alors que la crise sanitaire a récemment rappelé la nécessité d'une reindustrialisation pour regagner en souveraineté ; celle-ci doit plus que jamais s'effectuer au prisme des enjeux des transitions écologique (protection de la biodiversité, changement climatique...), numérique (automatisation, intelligence artificielle...) et des modes de vie (volonté d'information et de participation des habitants dans l'aménagement du territoire, attentes nouvelles des salariés et des dirigeants...).

Désormais, en lien avec le label « sites industriels clés en main » (*cf. infra*), l'enjeu est de (re)penser des sites industriels attractifs, aptes à contribuer au maintien et/ou à la relocalisation industrielle et qui soient pleinement en phase avec ces grandes transitions. **A mesure que le foncier devient de plus en plus « rare », le site industriel revêt un caractère « stratégique » et doit donc être mieux conçu et pensé en amont, mieux géré au quotidien, mieux requalifié et valorisé, occupé ou recyclé en fin de vie...** Ce sont ces problématiques majeures qui ont conduit les différents acteurs à s'associer dans le cadre de la Fabrique Prospective *Sites industriels de demain*, notamment pour réfléchir aux thématiques listées ci-après (fil conducteur commun à la démarche) :

MUTABILITÉ ET RÉVERSIBILITÉ	EVOLUTION ET CONCILIATION DES USAGES	TRANSITION ÉCOLOGIQUE	GOVERNANCE ET ANIMATION
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles formes urbaines privilégier pour intégrer, dès sa conception, la reconversion possible d'un site industriel et anticiper l'apparition de friches ? • Comment faciliter le compactage et la modularité des bâtiments industriels ? • Comment adapter les sites industriels aux évolutions technologiques ? • Comment accueillir des activités temporaires dans les sites industriels et des projets de développement ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles insertions et interactions entre le site industriel et son territoire environnant ? • Comment faire des sites industriels des lieux multiservices, au bénéfice des salariés et des acteurs du territoire sans concurrencer les centralités ? • Quelles conditions pour mettre en place des synergies entre industries et tiers-lieux ? • Comment faire des sites industriels des vitrines des savoir-faire et produits d'un territoire ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment intégrer dans la conception, l'aménagement et la gestion des sites industriels l'objectif du zéro artificialisation nette ? • Comment assurer une gestion durable des ressources et une économie circulaire au sein des sites industriels ? • Comment faire des sites industriels des démonstrateurs sur le plan énergétique ? • Comment faciliter les synergies entre les industries et acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • En quoi la gouvernance et l'animation des sites ont une influence sur la performance en termes de gestion des infrastructures et des services et sur l'attractivité des sites industriels ? • Comment les formes d'animation et de gouvernance participent à la qualité des décisions prises à l'échelle d'un site industriel ? • En quoi certaines formes de gouvernance peuvent avoir un rôle pour la transition écologique ou la mutabilité des sites ?

Comment les territoires ont-ils envisagé de faire muter leurs sites industriels de demain ?

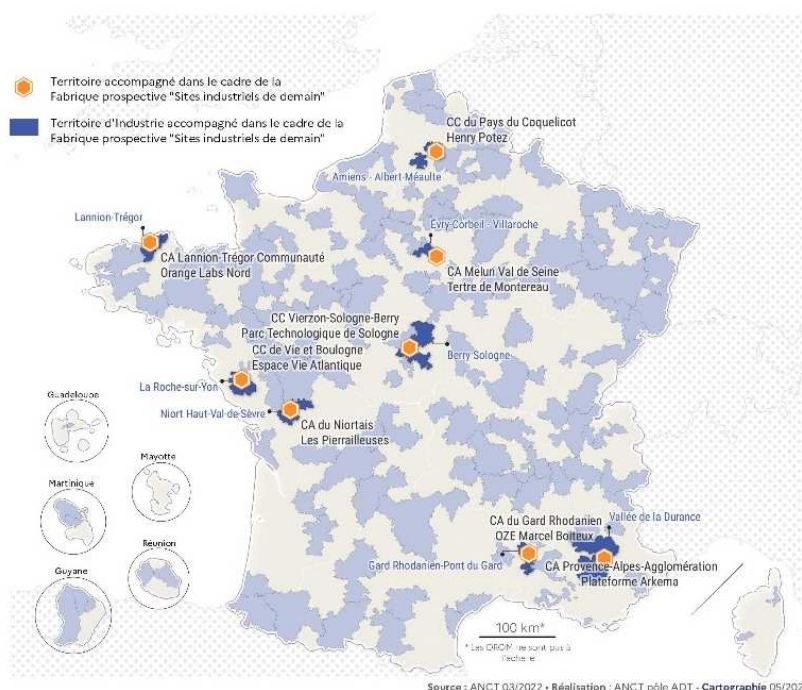
Durant la Fabrique, huit sites industriels ont fait l'objet d'une étude et d'un accompagnement individuel assuré par Ramboll, cabinet piloté par l'ANCT.

Les sites accompagnés sont :

- **Parc Henry Potez** (CC Pays du Coquelicot, Somme)
- **Orange Labs Nord** (CA Lannion-Trégor, Côtes d'Armor)
- **Espace Vie Atlantique** (CC Vie et Boulogne, Vendée)
- **Plateforme Arkema** (CA Provence-Alpes-Agglomération, Alpes-de-Haute-Provence)
- **Les Pierrailleuses** (CA du Niortais, Deux-Sèvres)
- **OZE Marcel Boiteux** (CA Gard Rhodanien, Gard)
- **Tertre de Montereau** (CA Melun Val de Seine, Seine-et-Marne)
- **Parc technologique de Sologne** (CC Vierzon-Sologne-Berry, Cher).

Parmi ces 8 sites, 7 sont labellisés « Sites industriels clés en main » par l'Etat.

Plusieurs autres sites ont également été étudiés dans le cadre d'un parangonnage international.



FOCUS SUR LE LABEL « SITES INDUSTRIELS CLES EN MAIN »

Un site industriel clés en main est un site immédiatement disponible, pouvant recevoir des activités industrielles ou logistiques.

Les procédures relatives à l'urbanisme, à l'archéologie préventive et à l'environnement ont été anticipées afin de permettre l'instruction des autorisations nécessaires à l'implantation d'une nouvelle activité industrielle dans des délais maîtrisés et ainsi accélérer la concrétisation de projets industriels, tout en garantissant un haut niveau de protection de l'environnement.

127 Sites industriels clés en main sont actuellement labellisés en France.

La démarche a permis de se pencher sur des situations très hétérogènes. Certains sites retenus étaient notamment de conception récente, avec par exemple des enjeux d'anticipation des

transitions en cours, de développement de services aux salariés et de bonne intégration dans le territoire, alors que d'autres sites anciens présentaient des enjeux de recyclage foncier plus importants.

En fonction des caractéristiques propres de chaque site, les territoires ont ainsi traduit et fait « atterrir » leur vision du concept de « site industriel de demain » sur des priorités et axes de travail différents, en partie repris ci-dessous :



Ce travail prospectif, conduit au sein des 8 territoires, illustre parfaitement la diversité des enjeux à prendre en compte et la spécificité des réponses à apporter pour penser le « site industriel de demain », entre des sites de conception ancienne à requalifier, des sites à proximité d'un centre-bourg à reconnecter dans des logiques de complémentarité des services, des sites en périphérie à relier en transport en commun ou modes doux, des sites avec un acteur industriel majeur avec lequel nouer des partenariats public-privé, des sites avec de fortes contraintes règlementaires et environnementales...

Le travail se poursuit désormais au sein de chacun des territoires à partir des feuilles de route, détaillant un certain nombre d'actions à mettre en œuvre, et qui ont été structurées suite au travail de la Fabrique Prospective. L'ANCT réunira les EPCI, les partenaires nationaux et le prestataire fin 2022 ou début 2023 pour un échange collectif sur l'avancement des feuilles de route et des actions.

Quels constats et enjeux communs à l'ensemble des territoires et des sites ?

Si les territoires ont élaboré des feuilles de route différentes, les réflexions et échanges collectifs menés dans le cadre de la Fabrique Prospective ont permis de mettre en exergue de grands enjeux communs et de définir le portrait-robot ou « phénotype » du site industriel de demain autour de quelques grands principes.

Le site industriel de demain sera ainsi :

1. **intégré dans son environnement urbain et naturel** en prenant en compte l'existant et en recherchant des complémentarités avec les pôles de vie en présence (logements, équipements, commerce), en travaillant à une meilleure insertion et orientation des bâtiments par la création de vues vers l'extérieur, en **renforçant la connexion du site au quartier**, en recherchant de la **perméabilité** avec l'extérieur, en **contribuant à la trame verte et bleue** du territoire... ;
2. **connecté et accessible** en déployant le très haut débit et la desserte en **transports collectifs**, en développant des infrastructures, services et engagements des entreprises en faveur des **modes doux** (vélo, piéton...), en favorisant la **connexion avec le centre-ville et les centralités**... ;
3. **mixte** en évitant la **mono-fonctionnalité** ou la spécialisation sectorielle d'une part, et en développant une mixité fonctionnelle d'autre part, à adapter selon les besoins des usagers du site, la configuration géospatiale, et qui contribue à la qualité et l'attractivité du cadre de travail... ;
4. **agréable et attractif** en assumant une **vocation d'espace « vécu » et « partagé »** entre usagers (salariés mais aussi riverains), en offrant des **espaces communs intérieurs ou extérieurs**, des **services** sur site ou à proximité, en proposant des espaces apaisés ou à usage récréatif, également accessibles aux riverains... ;
5. **compact et optimisé** en favorisant une **plus grande compacité des nouveaux développements ou réhabilitations**, en développant des **solutions de stationnements mutualisées**, en faisant un usage intelligent des délaissés, en valorisant les surfaces existantes pour le développement d'énergies renouvelables (EnR)... ;
6. **écologique et bas carbone** en exploitant le **potentiel de production d'EnR, de mutualisation énergétique et en favorisant les boucles locales**, en tendant vers la réduction de l'empreinte carbone des activités des entreprises, en minimisant les impacts et externalités sur l'environnement... ;
7. **circulaire** en limitant la **consommation des ressources en amont**, en favorisant les logiques de **réemploi et de réutilisation des ressources en aval**, en développant des **synergies entre industriels** et modèles de **boucles circulaires** sur la production, la récupération, le recyclage... ;
8. **réversible et mutable** en intégrant dès aujourd'hui les **besoins d'évolution ou de réversibilité de demain**, en développant des **bâtiments reconfigurables**, en ayant un **allotissement et une trame foncière flexible et capable de s'adapter à des évolutions de la demande**, en communiquant sur ces pratiques pour en faire des outils d'attractivité auprès des investisseurs... ;
9. **collaboratif** en développant les opportunités et outils de **collaboration, de mutualisation, de partage entre entreprises et salariés**, sur les **infrastructures, les services, les compétences**, en développant une **gouvernance qui favorise l'implication conjointe des parties prenantes publiques et privées**... ;
10. **positionné et visible** en positionnant les sites dans une **stratégie globale de développement économique à l'échelle du territoire**, en ayant une **identité et un projet collectif** qui se nourrit des filières du site et des caractéristiques du territoire, et se **traduit dans les choix d'aménagement**...

Quelques grands constats et pistes de travail pour la requalification du foncier productif et le développement des « sites industriels de demain »



La Fabrique Prospective a également permis de dresser le constat de difficultés rencontrées par les territoires pour requalifier leurs sites industriels, et ainsi esquisser quelques pistes d'amélioration et recommandations à l'échelle nationale.

Sur les dix grands enjeux et marqueurs du site industriel de demain, il est apparu que certains sont, par essence, plus complexes et présentent de ce fait une plus grande difficulté de traitement et de mise en œuvre par les collectivités. Les participants à la Fabrique Prospective ont par exemple exprimé une **difficulté à appréhender et gérer les sujets liés à la « réversibilité et mutabilité », la « circularité », l'enjeu « écologique et bas carbone » et l'« optimisation » des sites.** A l'inverse les enjeux de « positionnement et visibilité » ou le caractère « agréable et attractif » des sites sont des sujets complexes mais plus « mûrs », plus faciles à traiter et mettre en œuvre pour des intercommunalités accoutumées aux outils existants dans le domaine de l'aménagement urbain et paysager ou du marketing et de l'attractivité territoriale.

Sur les 4 grands axes de réflexion de la Fabrique Prospective, c'est donc la **question de la mutabilité et de la réversibilité des sites qui a été le moins investiguée, notamment de par sa difficulté à être appréhendée de manière concrète** (quelle observation possible ? quelles solutions envisager ? quels bâtis viser ? quels montages financiers et juridiques utiliser ? quel rôle de la collectivité ? quels partenariats et financements ? etc.). Ce constat pousse notamment à **s'interroger sur la nécessité de mobiliser la communauté des professionnels de l'architecture et de l'aménagement** (architectes, urbanistes, paysagistes, ingénieurs du bâtiment, juristes, énergéticien, chercheurs...) **pour travailler sur la réinvention d'un bâti industriel plus mutable, réversible et compact quand le processus industriel le permet et à envisager la création de dispositifs au service d'expérimentations et de l'émergence de solutions innovantes pouvant être reproduites** (outils d'observation, incubation de projets démonstrateurs de mutabilité ou de réversibilité, dispositifs fiscaux incitatifs, intégration des objectifs dans les cahiers de charge de zone, évolution des documents d'urbanisme...).

Sur l'axe de l'évolution et de la conciliation des usages, **l'intérêt des territoires s'est porté prioritairement sur les enjeux de complémentarité entre le site industriel et le centre-ville voisin**, avec des contradictions à résoudre entre une **mobilisation des acteurs en faveur de la redynamisation des centralités**, concomitante à de **fortes attentes des usagers des zones industrielles pour développer des services directement *in situ*** (restauration, mobilité partagée, crèche, activités sportives, lieux de détente partagés...). Les territoires ont été plusieurs à souhaiter développer des **services mobiles** (par exemple sur la restauration, en partenariat avec des entreprises présentes en ville) ou **renforcer les liaisons douces** et la sécurité des cyclistes et piétons (navette électrique, équipements cyclables...) entre les sites et les centres villes pour tenter de concilier ces enjeux.

La question des usages a également souvent été abordée du point de vue des travailleurs, avec la nécessité de développer des **sites plus « esthétiques », « attractifs », voire « confortables », avec notamment une attention croissante portée à la qualité paysagère et architecturale.** Alors que de nombreux industriels ont des difficultés de recrutement de plus en plus fortes, la qualité et

l'attractivité du lieu de travail devient un élément déterminant dans les choix professionnels des salariés. Le **site industriel doit être davantage considéré comme un lieu « vécu » et « parcouru », et non pas simplement comme un lieu traversé** (espaces verts, tables de pique-nique, parcours sportifs, cheminements protégés...).

Sur l'axe thématique concernant la transition écologique, la plupart des industriels et des EPCI ont fait part d'un **intérêt partagé pour les démarches d'écologie industrielle et territoriale (EIT), notamment sous l'angle de la mutualisation de moyens, par exemple pour la collecte et gestion des déchets**. Sous l'impulsion des collectivités ou des industriels, de premières actions ont été initiées en ce sens sur plusieurs sites accompagnés.

La question de **l'exploitation du potentiel énergétique appréhendée au niveau des zones d'activités industrielles est apparue comme un sujet moins mûr** (production renouvelable sur site, performances énergétiques, boucles énergétiques, stations multi-énergies en fonction des besoins des industriels...). Les participants à la Fabrique Prospective ont ainsi indiqué qu'il serait intéressant de prévoir la réalisation d'études sur **le potentiel énergétique des zones d'activités industrielles** ou de déployer des **prestations mutualisées de type architecte-conseil ou énergéticien** pour conseiller les entreprises sur des solutions en matière d'efficacité et de production énergétique en amont de toute nouvelle implantation.

Pour finir, concernant l'animation et la gouvernance, la Fabrique a mis en évidence la nécessaire évolution des missions du gestionnaire de zones d'activités (souvent l'EPCI), celles-ci devant être davantage **axées sur un rôle d'animateur et de conseil** (notamment auprès des entreprises) **pour la pleine réalisation des potentialités économiques, énergétiques, écologiques et foncières de ces zones d'activités** (poste de type « Manager de zone d'activités »). Cette logique de décroisement et de transversalité pourrait également inciter au **renforcement des réseaux et des formations des agents publics** sur le sujet, que ce soit au niveau national ou régional. Une partie des sites accompagnés ont travaillé durant la Fabrique Prospective sur la mise en place d'une gouvernance formelle ou informelle de leur zone (en appui des actions prévues sur les autres axes listés ci-dessus).

UNE PUBLICATION D'ENSEMBLE A VENIR

Ces premiers constats et pistes de travail seront complétés et détaillés dans une prochaine publication d'ensemble de valorisation de la Fabrique Prospective (qui sera disponible sur le site de l'ANCT).

Les premiers éléments restitués au sein de cette note résonnent cependant pleinement avec les constats de l'étude sur l'état du foncier productif en France. Ils invitent les pouvoirs publics à se saisir pleinement du devenir et de la (re)qualification des sites industriels, pour concilier reindustrialisation des territoires, transformation écologique et zéro artificialisation nette.