



**MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

SESSION NATIONALE 2023-2024

**Aménager des territoires productifs,
sobres et créateurs de valeurs**

**Appel à manifestation d'intérêt
12 mai - 17 juillet 2023**



SOMMAIRE

A – Objet de l’AMI	3
Les ambitions et enjeux	3
Les objets d’accroche	4
La constitution de démonstrateurs et la capitalisation nationale.....	4
B – Modalités de dépôts des candidatures et contacts.....	5
C – Déroulé de la phase de candidature.....	5
Conditions.....	5
Contenu du dossier	6
Examen des candidatures et sélection des sites	6
Nature de l’accompagnement en ingénierie.....	6
D – Calendrier et instances de pilotage.....	7
Déroulement.....	7
Comité de suivi.....	7
Calendrier prévisionnel.....	8
Rôle du bureau des stratégies territoriales [DGALN/DHUP/AD1]	8
ANNEXE 1: NOTE DE CADRAGE THEMATIQUE.....	9
Contexte.....	10
Ambitions	11
Enjeux	13
Objets d’accroche et volets à traiter	15
Liste indicative de démarches, réflexions et réseaux inspirants	16

Déployé depuis 2006 par la Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (DGALN), l'Atelier des territoires accompagne les acteurs locaux dans l'élaboration collective d'une stratégie territoriale ou de projets territoriaux, à l'échelle intercommunale ou sur de grands territoires¹.

Des séances d'ateliers participatifs invitent chacun à partager son expertise : élus, techniciens de l'État et des collectivités, porteurs de projets et habitants. Une équipe pluridisciplinaire externe d'appui, financée par la DGALN, accompagne le processus qui permet de passer des constats et parfois des blocages de départ à des intentions de projet et des pistes d'action.

La démarche Atelier des territoires a été déclinée en proposant plusieurs modalités d'accompagnement pour répondre au mieux aux projets qui sont ceux des territoires et des élus :

- une session nationale regroupant des Ateliers Multisites organisé en session nationale thématique faisant l'objet d'un appel à manifestation d'intérêt ;
- une offre de service "à la carte": les Ateliers Locaux et les Ateliers Flash selon les problématiques identifiées par les collectivités et selon une logique de guichet.

Chaque atelier est conclu par un séminaire local de restitution, la présentation publique des résultats et l'officialisation de la feuille de route. Les sessions nationales de l'Atelier font également l'objet d'une capitalisation et d'une valorisation auprès des acteurs publics et privés de l'aménagement, de l'urbanisme et du développement local. Son retour d'expérience sert à élaborer un rapport pour bouger les lignes des politiques publiques en faveur de l'aménagement durable et des transitions.

La Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) lance l'appel à manifestation d'intérêt pour la nouvelle session nationale : « Aménager des territoires productifs, sobres et créateurs de valeurs ».

*Le présent dossier expose le cadre d'interpellation, le calendrier et les modalités de candidatures de la future session nationale de l'Atelier des territoires (1). L'édition de l'Atelier des territoires 2023-2024 traitera des **interactions positives à réinventer entre aménagement et activités productives, entre développement et création de valeurs, dans le nouvel écosystème territorial qu'instaure la transition écologique, au plus près des territoires, en particulier les plus fragiles, aussi bien en zone rurale que périurbaine ou urbaine, en France hexagonale comme dans les Outre-mer.***

¹ Vous retrouvez toutes les informations sur le site internet de l'Atelier des territoires : <https://www.atelier-territoires.logement.gouv.fr>

A – Objet de l'AMI

Les ambitions et enjeux

L'ambition de la session nationale de l'Atelier des territoires est de faire la démonstration des interactions positives entre aménagement et activités productives, entre développement et création de valeurs, dans le nouvel écosystème territorial qu'instaure la transition écologique.

Cette nouvelle session de l'Atelier entend aborder tous les secteurs de l'économie en interrogeant les mutations auxquelles ils sont soumis (obsolescence des zones d'activité, délocalisations industrielles, vacance des quartiers d'affaire, essor du e-commerce), ainsi que les nouvelles dynamiques encouragées dans les territoires qu'elles soient le fruit de nouvelles attentes locales (relocalisation de l'industrie verte, revitalisation des commerces et services de proximité, coopération et mutualisation autour des communs), ou de visions politiques renouvelées sur les relations entre production, territoire et écologie (économie sociale et solidaire, écologie industrielle territoriale, économie symbiotique).

L'approche promue par l'Atelier se veut globale pour aider tous les acteurs associés à aborder de manière systémique les sujets mais également formuler des propositions et faire démonstration. Elle cherchera à concilier économie et qualité urbaine et territoriale en tirant parti de l'identité et de la culture locale dans une perspective ménageant et valorisant les ressources (foncières, main d'œuvre, savoir-faire, filières, etc.), la fonctionnalité des sols, les paysages, et en cherchant autant que possible des alternatives au modèle du *zoning* sur lequel repose majoritairement l'urbanisme jusqu'à présent.

L'objectif de l'Atelier est d'aider les territoires à dépasser les potentiels blocages qu'ils rencontrent et à innover à travers l'élaboration d'une feuille de route d'aménagement et de développement durables qui soit opérationnelle pour chacun des territoires accompagnés. Cet appui est conduit également en faveur d'une capitalisation nationale qui doit permettre non seulement de documenter des enseignements utiles (mobilisant et interrogeant les leviers réglementaires, programmatiques et opérationnels), de croiser des expérimentations multi-sites, d'accroître l'expertise des acteurs impliqués par la mise en réseau, mais également de favoriser la démultiplication d'initiatives inspirées de l'expérience des sites lauréats de l'Atelier.

Les collectivités locales œuvrent de longue date en matière de développement économique, accompagnées par les services de l'État (politiques d'attractivité et d'innovation, développement ou requalification de zones d'activités, recyclage de friches économiques, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, etc.). Il s'agit désormais d'inscrire ces stratégies et outils d'intervention publique dans le nouveau paradigme de la transition écologique et en particulier d'expérimenter de nouveaux modèles de développement économique, d'éclairer la planification et les stratégies aux différentes échelles pour organiser et poser les conditions d'un développement équilibré et résilient face aux crises sur les territoires en enfin d'interroger de manière prospective la création de valeurs en s'appuyant sur d'autres indicateurs de développement que ceux de l'économie classique.

Les objets d'accroche

Une série d'objets d'accroche ont été pré-identifiés. Ils se veulent la traduction spatiale concrète des enjeux mentionnés, et autant de situations auxquelles les collectivités pourront s'identifier afin de nourrir leur candidature. L'Atelier aborde la question des espaces économiques dans leur ensemble qui peuvent se distinguer selon leur localisation (isolé, ou en continuité voire intégrée dans le tissu urbain), leur dynamique (implantation de nouvelles entreprises, projet d'extension, dévitalisation ou mutation économique, création d'une zones d'activité évolutive) ou le type d'activités concernées (artisanales, industrielles, agricoles, tertiaires en particulier commerces et services, artistiques).

Les territoires pourront développer leur candidature à partir d'un ou plusieurs de ces objets d'accroche en s'assurant du concours des acteurs qu'ils impliquent à commencer par les porteurs de projet (entreprise locale, aménageur, promoteur, propriétaire foncier, association, etc.), en les mettant en interaction dans le cadre réflexif et stratégique proposé par l'AMI.

La constitution de démonstrateurs et la capitalisation nationale

Les projets lauréats ont vocation à devenir des démonstrateurs pour les autres territoires confrontés aux mêmes problématiques, avec une triple dimension intégratrice :

- Exploratoire et opérationnelle : conception de projets innovants et à forte valeur ajoutée ;
- Exemplaire et répliquable : qualité et lisibilité du processus de coconstruction et des stratégies adressées ;
- Pédagogique et interpellante : apprentissage collectif et formulation de propositions constructives par rapport aux difficultés rencontrées.

La capitalisation de la session nationale prend la forme d'un processus de suivi et d'une mise en réseau au niveau national, de séminaires et de publications à chaque étape de la démarche (défis et enjeux mis aux débats ; controverses, prospectives et atterrissage de la stratégie). Ses objectifs sont de :

- créer des passerelles entre les sites pour faire émerger des sujets d'intérêt commun ;
- établir des connexions utiles avec d'autres démarches nationales ou locales ;
- provoquer des stimulations croisées entre le niveau national en posture d'observation active et les ateliers engagés dans la fabrique du projet ;
- collecter des matériaux utiles aux politiques publiques depuis les intuitions jusqu'aux stratégies, depuis les pistes jusqu'aux propositions les plus opérationnelles.

La capitalisation de ce programme doit en effet éclairer la décision des pouvoirs publics sur les leviers d'accompagnement d'un développement économique sobre et créateur de valeurs, en capitalisant des expériences territoriales, en interrogeant l'exercice des compétences des collectivités locales, en questionnant les dispositifs de labellisation, de certification ou de normalisation voire en inspirant de nouveaux outils juridiques ou économiques.

B – Modalités de dépôts des candidatures et contacts

Vos dossiers de candidatures², élaborés conjointement avec les collectivités et les partenaires locaux qui souhaitent s'engager dans la démarche, sont attendus **pour le 17 juillet** au plus tard.

La transmission intermédiaire d'une note d'intention (4 pages, sans formalisme) est attendue **d'ici le 15 juin**. Elle servira de support à un entretien avec le bureau des stratégies territoriales de la DGALN pour vous accompagner dans la finalisation de la candidature.

Note d'intention et dossier de candidature doivent être transmis à l'adresse suivante :
atelier-des-territoires.ad1.dhup.dgaln@developpement-durable.gouv.fr

Contacts

Florian MUZARD, chef de projet, pilote de la session nationale 2023-2024 :
Courriel : florian.muzard@developpement-durable.gouv.fr
Tél. : 01 40 81 94 04

Pauline SIROT, cheffe du bureau des stratégies territoriales (AD1) :
Courriel : pauline.sirot@developpement-durable.gouv.fr
Tél. : 01 40 81 98 31

C – Déroulé de la phase de candidature

Conditions

1/ Il est demandé aux services déconcentrés de l'État d'accompagner l'émergence et de porter une candidature *témoignant de l'intention d'acteurs de l'aménagement du territoire et du développement économique d'instaurer un nouveau dialogue et de coopérer*. Les modalités peuvent en être diverses :

- partenariat/association du Conseil régional, d'un pôle métropolitain, d'un pôle d'équilibre territorial et rural ou d'un établissement public porteur de SCoT qui disposent de compétences et d'une vision sur l'aménagement et le fonctionnement économique à grande échelle ;
- partenariat DDT(M) ou D(R)EAL et DREETS ;
- partenariat DDT(M) ou D(R)EAL avec un acteur consulaire (chambre de commerce et d'industrie, chambre de métiers et de l'artisanat) ;
- partenariat/association avec une agence de développement économique, une agence d'urbanisme, un acteur de l'économie sociale et solidaire, etc. ;
- association conjointe des directions de l'aménagement et du développement économiques de groupements de collectivités territoriales ;

² Formulaire joint en annexe 2.

La mobilisation d'entreprises n'est pas à prévoir en tant que telle dans le coportage de l'Atelier, mais sera indispensable tout au long de la démarche parmi les acteurs-clés à associer.

2/ L'Atelier s'adresse prioritairement à de grands territoires qui détiennent des compétences sur les thématiques ciblées par l'AMI et qui sont volontaires au plus haut niveau pour s'engager dans l'Atelier des territoires. Le panel de sites retenus ménagera une représentativité des territoires urbains et plus ruraux.

Le périmètre de projet de l'Atelier des territoires concernera ainsi préférentiellement un ou plusieurs établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ou un groupement de collectivités porteur d'un schéma de cohérence territoriale (SCoT) ou d'un contrat de relance et de transition écologique (CRTE).

Les services déconcentrés de l'État peuvent chercher à susciter des candidatures et des partenariats de la part des collectivités locales, de leurs groupements ou des organismes précités. À l'inverse, ceux-ci ont toute latitude pour solliciter les services déconcentrés après avoir pris connaissance de l'AMI qui fait l'objet d'une large diffusion via les associations d'élus, les sites internet et les réseaux sociaux professionnels, etc. **Dans tous les cas, les services déconcentrés portent et font remonter la candidature à la DGALN.**

Contenu du dossier

La note de candidature (10 pages recto-verso maximum) présente les enjeux et attendus du projet en particulier en réponse aux défis de l'AMI (contenu détaillé dans l'annexe 1B). Elle sera introduite par un courrier du préfet (A) et une fiche d'identité (B) ainsi que complétée d'annexes telles que des courriers d'engagement des collectivités et partenaires, ou tout document pouvant compléter la note (C).

Le bureau AD1 prévoit de s'entretenir avec les candidats pour accompagner la finalisation du dossier, à l'appui d'une note d'intention de 4 pages à remettre d'ici le 15 juin.

Examen des candidatures et sélection des sites

Les candidatures seront examinées par un comité composé de la DHUP, de représentants d'administration et de collectivités locales, du CEREMA, et de personnalités qualifiées et expertes sur la thématique retenue.

Nature de l'accompagnement en ingénierie

Les lauréats de l'AMI bénéficieront d'un droit de tirage sur un accord-cadre national porté par la DGALN leur permettant de mobiliser l'une des équipes pluridisciplinaires de haut niveau, titulaires du marché pour intervenir en animation de la démarche Atelier des territoires (budget de 150 000 €).

Les équipes pluridisciplinaires d'experts seront conduites par un binôme urbaniste et économiste.

D – Calendrier et instances de pilotage

Déroulement

Comme indiqué précédemment, vous pouvez informer le bureau des stratégies territoriales de votre intention dès que vous identifiez un sujet ou des acteurs intéressés.

DGALN	Publication de l'AMI national	12 mai 2023
Services déconcentrés de l'Etat	Dépôt des candidatures par les services déconcentrés en association avec les territoires candidats (échanges avec la DGALN / bureau AD1 en appui pour finaliser les candidatures en mai et juin 2023)	<u>17 juillet 2023</u>
DGALN	Jury - Commission de sélection des lauréats (entre 5 et 6 sites)	Eté 2023
	Envoi des réponses aux services déconcentrés et collectivités lauréates / partenaires associés	
Services déconcentrés de l'Etat	Publication du marché subséquent issu de l'accord-cadre national multi-attributaire (en cours d'élaboration)	Septembre-Octobre 2023
DGALN	Séminaire d'immersion à destination des services déconcentrés (1,5J)	Octobre 2023
Services déconcentrés de l'Etat	Signature des marchés et lancement des démarches localement (notification des marchés subséquents avant la clôture budgétaire 2023)	Mi-novembre 2023
	Déroulé des ateliers – localement + RDV nationaux	2024
DGALN	Séminaire national et capitalisation des résultats	2025

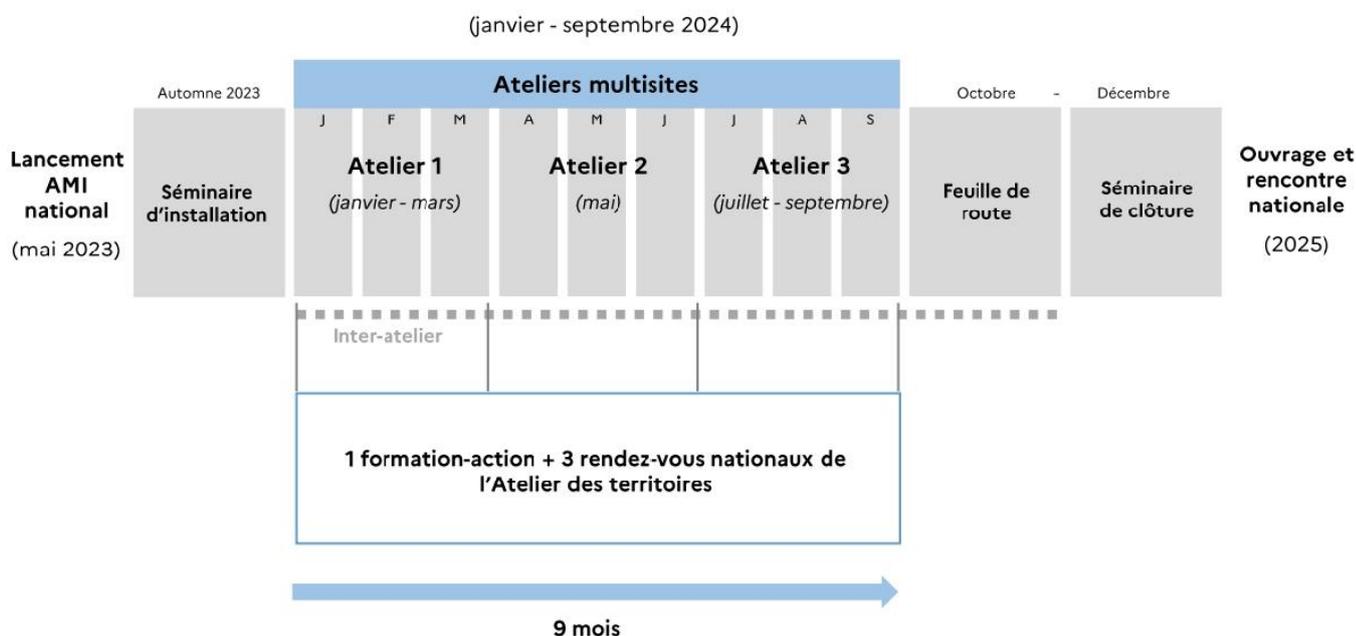
Comité de suivi

Cette instance (en cours de constitution) présidée par le sous-directeur de l'Aménagement durable de la DGALN assure une supervision nationale de la 16^{ème} session de l'Atelier des territoires. Elle est informée au fur et à mesure du déroulé local des ateliers.

Constitué de partenaires, de chercheurs et d'experts nationaux, ce comité apporte des éclairages et formule des propositions pour tout ce qui concerne les interactions de la démarche avec les missions, politiques et expertises exercées par ses membres issus des différentes administrations centrales concernées, des associations représentants des collectivités territoriales, de partenaires institutionnels, opérateurs et centres de recherche.

Son secrétariat est assuré par le bureau des stratégies territoriales.

Calendrier prévisionnel



Rôle du bureau des stratégies territoriales [DGALN/DHUP/AD1]

- Direction, coordination et animation de la session au niveau national ;
- Montage de partenariats/collaborations (association de collectivités, inter-DAC, opérateurs, organismes de recherche, autres, etc.) ;
- Organisation d'un séminaire de constitution de la communauté de travail et de formation à destination des pilotes D(R)EAL-DDT(M) retenus et, le cas échéant, des techniciens des collectivités partenaires ;
- Accompagnement méthodologique et appui au pilotage des maîtrises d'ouvrage locales par une équipe de référents ;
- Animation de la transversalité (revues de projet, mise en réseau, etc.) ;
- Responsabilité de la capitalisation nationale ;
- Secrétariat du comité national de suivi de l'Atelier des territoires.

Annexe 1 : Note de cadrage thématique

La présente annexe expose le cadre d'interpellation de la future session nationale de l'Atelier des territoires **traitant des interactions positives à réinventer entre aménagement et activités productives, entre développement et création de valeurs, dans le nouvel écosystème territorial qu'instaure la transition écologique.**

Cette nouvelle session de l'Atelier **entend aborder tous les secteurs de l'économie en interrogeant les mutations auxquelles ils sont soumis** (obsolescence des zones d'activité, délocalisations industrielles, vacance des quartiers d'affaire à l'heure du télétravail, l'*uberisation* des services, essor du e-commerce, etc.), **ainsi que les nouvelles dynamiques encouragées dans les territoires** qu'elles soient le fruit de nouvelles attentes locales (relocalisation de l'industrie, revitalisation des commerces et services de proximité, nouveaux services à la demande, coopération / mutualisation autour des communs, etc.), ou de visions politiques renouvelées sur les relations entre production, territoire et écologie (économie sociale et solidaire, circulaire, écologie industrielle territoriale, économie symbiotique, etc.).

À cet égard, la notion de « production » telle que comprise dans cet AMI concerne tout aussi bien l'industrie (extractive, de transformation, de fabrication, énergétique, etc.), entendue comme productrice de biens, **que l'agriculture** en tant qu'elle produit des denrées destinées à l'alimentation, **ainsi que le tertiaire, la logistique ou le numérique**, etc. **entendus comme producteurs de services** ; ces différents types de production étant le plus souvent hybridés.

Dans cet AMI, la transition écologique (qui a fait l'objet d'une précédente session de l'Atelier des territoires³) sera envisagée dans son potentiel transformateur du paradigme territorial, créateur de valeurs matérielles (biens et services destinés aux consommateurs ou aux entreprises) mais aussi immatérielles (bien-être, santé, connaissances, culture, etc.).

Cette note de cadrage décrit successivement le contexte de l'Atelier des territoires, les ambitions poursuivies, les enjeux associés, ainsi qu'une série d'« objets d'accroche » dont les territoires pourront se saisir pour avoir une prise immédiate et concrète au sujet facilitant la construction de leur candidature.

Une annexe est jointe portant sur des démarches inspirantes pour l'AMI ou dont on pense que la démarche Atelier des territoires peut utilement prolonger le travail effectué.

³ <https://www.atelier-territoires.logement.gouv.fr/ateliers-2019-2023-amplifier-la-transition-r128.html>

Contexte

Depuis ces dernières décennies, les territoires ont connu des transformations profondes (mondialisation, métropolisation, désindustrialisation relative, intensification et agrandissement des exploitations agricoles, polarisation du développement, etc.) jalonnées de crises (énergétiques, financières, etc.) qui ont marqué le « visage » de la France avec des effets différenciés, des gagnants et d'autres considérés comme perdants. De manière plus générale, la globalisation caractérisée par une recherche constante de compétitivité engendre une très grande mobilité des facteurs de production et met les économies nationales et territoriales directement en concurrence pour les attirer à travers la valorisation des ressources et compétences locales.

L'accélération et l'aggravation des effets du dérèglement climatique (érosion de la biodiversité, inondations et mobilité du trait de côte, sécheresses, pollutions, migrations, etc.) et les enjeux de la transition écologique remettent en question ce modèle de croissance. De fait, **en moins de trois ans, l'économie mondiale a traversé une succession de chocs inédits** dont la conséquence est une complète reconsidération de la place de l'économie productive dans le(s) territoire(s), avec en particulier pour la France :

- **La récession économique** engendrée par les mesures contraignantes d'endiguement de la pandémie COVID-19 ;
- Un rattrapage économique **stimulé par le Plan de Relance** ;
- **Une inflation économique et monétaire** (consécutive notamment au conflit en Ukraine) qui a entraîné une hausse des prix des matières premières (énergétiques, industrielles et alimentaires) ;
- **Des tensions sur le marché de l'emploi** liées à de nouvelles aspirations des salariés, à des enjeux de formation initiale et continue et d'évolution de la géographie du travail.

Dans un contexte durable de forte concurrence internationale, la Stratégie Europe 2020 ambitionnait déjà de rendre l'industrie européenne plus compétitive afin de conserver son rôle de moteur de croissance. Le plan de relance NextGenerationEU doté d'un budget de 2 018 Md€ vise la reconstruction d'une Europe plus verte, numérique et résiliente.

Le Gouvernement français est engagé de longue date pour accroître le volume d'investissements internationaux en France et ainsi soutenir la croissance, l'innovation et l'emploi⁴. Il favorise également l'émergence de nouvelles filières ainsi que le retour d'une capacité productive dans les territoires avec un objectif de souveraineté française et européenne.

Cette ambition est adossée financièrement au Plan France Relance, qui permet d'accélérer les transformations écologique, industrielle et sociale du pays (100 Md€ déployés), complété par le plan d'innovation « France 2030 » (doté de 54 Md€).

Des stratégies nationales, des missions d'expertise et des réformes législatives marquent par ailleurs une volonté de re-doter les territoires de facultés de production et de leviers d'attractivité, en particulier la loi relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables, le projet de loi Industrie verte⁵, la mission interministérielle de mobilisation pour le foncier industriel⁶, les assises nationales du commerce, la stratégie nationale sur la logistique ainsi que le plan « Destination France ».

Conjointement à ces programmes et mesures d'inspiration économique, la France s'est fixée des objectifs environnementaux ambitieux notamment celui de baisser de 55 % nos émissions de gaz à effet de serre (GES), d'ici 2030, de préservation de la biodiversité et des ressources et espaces naturels, tout en s'adaptant aux conséquences inéluctables du changement climatique. Parmi les mesures engagées, la trajectoire de réduction de l'artificialisation des sols (zéro artificialisation nette, moratoire sur les centres commerciaux en périphérie urbaine, inventaire et requalification des zones d'activités économiques, recyclage des friches, etc.) ou la décarbonation du secteur du transports (électrification

⁴ Organisation de la 6^e édition du Sommet *Choose France* rendez-vous dédié à l'attractivité française en 2023.

⁵ <https://www.economie.gouv.fr/industrie-verte>

⁶ <https://presse.economie.gouv.fr/08032023/>

du parc de véhicules légers et des poids lourds, gigafactories, logistique 4.0, plan vélo, plan covoiturage, RER métropolitains, Zone à faible émission mobilité, etc.) impactent directement les entreprises dans leurs stratégies immobilières et leur fonctionnement du quotidien⁷. Des financements importants y sont adossés. Citons par exemple le Fonds Vert pour l'accélération de la transition écologique dans les territoires (doté de 2 Md€ en 2023) qui peut être mobilisé sur de multiples thématiques comme le recyclage des friches ou la renaturation des villes et villages.

Le développement économique des territoires, longtemps envisagé en extension urbaine ou dans des logiques de mono-fonctionnalité, **est donc questionné par les enjeux multiples de la transition écologique. Plus globalement, ce sont les schémas classiques de développement économique qui sont remis en cause. D'une part la révolution numérique** a encouragé de nouvelles pratiques de production (télétravail, dématérialisation) et de consommation (développement du e-commerce ou livraison à domicile). **D'autre part, la prise de conscience écologique** d'une partie des consommateurs et la multiplication des crises sanitaires orientent les marchés vers des productions plus respectueuses de l'environnement, de la santé, équitables, saines et locales.

À leur initiative ou incitées par les politiques publiques, **les entreprises sont amenées à développer de nouvelles stratégies d'attractivité et de compétitivité** (valorisation des ressources et savoir-faire français tels que la *french-tech* ou les fleurons de l'artisanat français, relocalisation de sites de production, diversification des fournisseurs) **mais aussi de différenciation de leur production** (circuits courts, *made in France*, etc.) ou en s'engageant dans des démarches de certification (RSE environnementale).

Portés par la conviction que la transition écologique s'incarne dans des actions ancrées dans l'économie locale, de nombreux acteurs (collectivités, entreprises, associations, citoyens, etc.) expérimentent **d'autres modèles de création de valeurs et de partages dans les territoires** : production-consommation en circuits courts ; économie circulaire limitant voire supprimant le gaspillage des ressources ; économie de la fonctionnalité privilégiant l'usage plutôt que la vente d'un produit ; éco-conception réduisant les impacts environnementaux des produits tout au long de leur cycle de vie ; monnaies locales orientant la consommation et les investissements dans l'économie durable du territoire ; économie sociale et solidaire ; démocratie participative locale, etc. **Autant d'initiatives qui percutent les relations entre les différents territoires et réinterrogent leur inscription dans des périmètres plus larges** pouvant aller jusqu'à l'échelle globale, internationale ou planétaire.

Fort de ces constats et dynamiques en cours, **il apparaît indispensable de réfléchir aux croisements entre le développement économique et l'aménagement, afin d'appréhender le territoire productif de manière intégrée. L'enjeu est d'inventer de nouveaux modèles transitionnels, fruits d'un dialogue renouvelé** entre les acteurs de la fabrique urbaine, du développement économique, les élus locaux, la société civile et les citoyens en appréhendant ensemble les politiques d'entrepreneuriat, d'emploi, d'écologie et d'aménagement durable des territoires.

Ambitions

L'approche promue par l'Atelier se veut globale pour aider tous les acteurs associés à prendre du recul et aborder de manière systémique les sujets mais également pragmatique pour inventer de nouvelles solutions et faire démonstration.

Elle cherchera à concilier économie et qualité urbaine et territoriale en tirant parti de l'identité et de la culture locale dans une perspective ménageant et valorisant les ressources (foncières, main d'œuvre, savoir-faire, filières, etc.), la fonctionnalité des sols, les paysages, et en cherchant autant que possible des alternatives au modèle du *zoning* sur lequel repose majoritairement l'urbanisme jusqu'à présent.

⁷ Sans souci d'exhaustivité, on se référera au Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC-2), à la Stratégie nationale bas-carbone (SNBC) ou plus récemment au programme « France nation verte », avec sa méthode de planification écologique structurée autour de 6 thématiques (se loger, produire, se nourrir, consommer, préserver, se déplacer), déployées en 22 chantiers opérationnels.

Cette nouvelle session de l'Atelier des territoires n'intervient pas dans un cadre dépourvu d'initiatives ou de démarches d'accompagnement de territoires sur ces problématiques (cf. annexe). Si elle s'inscrit dans le prolongement de certains de ces travaux en cours ou passés, **sa spécificité tient au fait qu'elle envisage de traiter différentes typologies d'activités économiques (artisanales, industrielles, tertiaires, agricoles) en interaction avec le territoire où elles sont implantées en tenant compte du cadre de vie et de ses ressources au sens large, dans une mise en tension entre « transition » et « développement ».**

L'objectif premier de l'Atelier est **d'aider les territoires à dépasser les potentiels blocages qu'ils rencontrent et à innover à travers l'élaboration d'une feuille de route d'aménagement et de développement durables qui soit opérationnelle** pour chacun des territoires accompagnés. Cet appui est conduit en faveur d'une capitalisation nationale qui doit permettre non seulement de documenter des enseignements utiles (mobilisant et interrogeant les leviers réglementaires, programmatiques et opérationnels), de croiser des expérimentations multi-sites, d'accroître l'expertise des acteurs impliqués par la mise en réseau, mais également de favoriser la démultiplication d'initiatives inspirées de l'expérience des sites lauréats de l'Atelier.

L'Atelier tel qu'envisagé a également pour ambition de décloisonner les approches métiers entre concepteurs-urbanistes et développeurs économiques, pour appréhender de manière inédite l'« économie générale du territoire » au prisme de la transition écologique et de l'intérêt général. Encore trop souvent, cette ingénierie relève de l'expertise (technique, juridique, financière, etc.). Il est nécessaire de la compléter par une ingénierie d'animation et de conception, permettant d'accompagner une dynamique collective multi-acteurs, seule à même de dépasser les cloisonnements actuels.

Enfin, le contexte socio-économique et écologique actuel (post-crise économique et sanitaire, Plan de Relance, etc.) diffère significativement de celui dans lequel les autres démarches ont été pensées. De même, le cadre légal dans lequel s'inscrivent les politiques d'aménagement du territoire a fortement évolué, en particulier sous l'effet de la loi Climat et Résilience. Ainsi, bien que ces réflexions s'inscrivent dans une certaine continuité, les questionnements et les réponses à y apporter font l'objet d'un profond renouvellement, l'Atelier constituant une opportunité supplémentaire pour s'en saisir.

De manière indépendante ou cumulative, les ambitions de l'AMI peuvent être résumées ci-après :

- **L'Atelier des territoires cherchera à mettre en lumière auprès de tous les acteurs associés la nécessaire mutation d'un modèle de développement qui peut être considéré comme « daté » ou inadapté aux enjeux écologiques, sociaux et sociétaux contemporains** (en extension, à risque, polluant, consommateur net de ressources, non intégré sur le plan paysager, générant une dépendance à la mobilité automobile, sans interactions avec la vie locale, etc.).
- **L'Atelier des territoires témoignera de l'ambition de réinvestir les capacités productives du pays et de l'Europe.** Celle-ci pose la question fondamentale de la nature des activités à implanter : activités nécessaires à la souveraineté nationale ? Activités contribuant à la transition écologique ? Activités innovantes anticipant les défis des générations futures ? Etc.
- **L'Atelier des territoires interrogera aussi l'impact et l'insertion territoriale des activités économiques, et donc leur acceptabilité et leur utilité locale :** moindre consommation des ressources naturelles, rapprochement production/consommation, autonomie énergétique ou alimentaire, valorisation des aménités territoriales, etc. Cette ambition doit participer d'une démarche de progrès et aider les acteurs associés à comprendre les erreurs du passé (*zoning*, enclave économique tournant le dos aux territoires, dépendance au transport, etc.) et à les dépasser.
- **L'Atelier des territoires explorera les moyens de mettre en place en définitive un « new deal » pour l'économie territoriale, conciliant la satisfaction des besoins des territoires et la création de valeurs** (emplois, biens matériels/immatériels et services/usages). Cette nouvelle voie peut s'inspirer des thèses et dynamiques de l'économie de la fonctionnalité, de l'économie verte, de l'économie sociale et solidaire, etc. En questionnant les approches multiscalaires, du projet au territoire (dans leur diversité), la mixité fonctionnelle (habitat, activité/service, équipements), et donc la planification (en appréhendant le développement économique dans les schémas d'aménagement et docu-

ments d'urbanisme : schéma régional, SCoT, PLUi, etc.). Sur un autre plan, l'Atelier pourra utilement venir éclairer une nouvelle approche du développement territorial, intégrant le progrès social, la transition écologique et la résilience⁸. À cette fin, l'attention pourrait être portée sur la façon dont les nouvelles théories économiques, notamment relatives à l'économie symbiotique ou régénérative et aux nouveaux indicateurs de richesse, plus respectueux du vivant, impactent les territoires.

Enjeux

La nécessaire transformation des filières économiques conjuguée aux engagements en matière de transition écologique impliquent de repenser l'aménagement des territoires. Le développement économique des territoires, longtemps porté par la cession de foncier à bâtir en extension urbaine et dans des logiques de mono-fonctionnalité n'est plus viable. L'accueil des entreprises ou les projets d'implantation, doivent s'adapter à la raréfaction du foncier, à l'objectif de réduction des émissions de GES, à la préservation des ressources, etc. en même temps qu'à la numérisation et aux nouveaux besoins des entreprises et des actifs.

Pour s'adapter, il est aujourd'hui indispensable de proposer des solutions immobilières et foncières et de manière plus globale un aménagement plus soutenable en intégrant les qualités urbaines et territoriales qui aujourd'hui leur font défaut :

- des localisations diversifiées (du tissu mixte à la zone industrielle) ;
- de la modularité (bail emphytéotique, bail à construction, bail réel solidaire d'activité, location, vente) ;
- de la sobriété et de la qualité (bio-climatisme, matériaux biosourcés, production d'énergie renouvelable, densité, mixité, accessibilité décarbonée) ;
- des mutualisations (services partagés, multifonctionnalité) ;
- ou encore de la réversibilité (transformation de bureaux en logements, espace capable, renaturation).

Tout l'enjeu de l'Atelier des territoires est de croiser les leviers d'attractivité et de compétitivité d'une part et de qualité urbaine, environnementale et d'usage d'autre part.

Le modèle de développement territorial à construire doit d'abord s'insérer dans une logique de sobriété et d'efficacité pour réduire les externalités négatives des activités et notamment leur impact sur le vivant, en particulier sur les ressources naturelles et les terres agricoles (atteinte à la fonctionnalité des sols et des écosystèmes, pollution de l'air, de l'eau et des sols, nuisances, etc.). Il s'agit aussi d'un enjeu d'acceptabilité des populations, nécessitant d'établir un nouveau rapport de confiance pour plus de transparence. Il s'agit d'inventer un modèle d'accueil économique où le recyclage foncier et immobilier sont suffisamment fluides pour accompagner les mutations économiques sans nécessiter de nouvelles artificialisations. Cela passe également par un enjeu d'aménagement des communs : espaces publics, mutualisations, rationalisation foncière, limitation des espaces sous-utilisés ou délaissés, valorisation d'espaces paysagers, etc.

Il s'agit aussi **d'accroître la résilience des territoires face aux chocs économiques comme aux risques environnementaux** dans des territoires tous marqués, selon des gradients divers, par le dérèglement climatique. Il apparaît urgent de repenser la place et le rôle des espaces d'activités dans les territoires ou de mieux y inscrire les projets d'implantation des entreprises, en tenant compte des ressources et richesses locales, des aspirations citoyennes et habitantes, tout en permettant une meilleure adaptabilité des projets dans le temps, pour mieux les faire « vivre » avec et en fonction des dynamiques territoriales. La résilience se construira aussi à travers l'élaboration d'une stratégie territoriale d'emploi.

⁸ Cf. les travaux de Joseph Stiglitz relatifs au développement alternatif au produit intérieur brut (PIB).

Le recrutement, notamment dans les activités industrielles est un point clé de l'implantation et de la croissance. La présence d'un bassin d'emplois ou de centres de formation et de compétences est un sujet clé pour le développement des territoires et un facteur-clé de résilience. Par ailleurs, la connexion entre bassins d'emplois est un facteur d'élargissement du périmètre de recherche de compétences qui contribue fortement aux capacités de retournement des territoires.

La remise en question du modèle d'aménagement doit également être couplée à un questionnement et des propositions sur les modèles de développement économique. C'est un enjeu central pour les collectivités. Toutes les évolutions liées à la prise en compte globale de la transition écologique bouleversent le modèle économique traditionnel des différentes opérations d'aménagement, plutôt dans le sens d'un renchérissement, au moins lors de l'investissement initial. Il est urgent d'expérimenter et préfigurer des modèles de financement et des modèles urbains innovants notamment en associant un troisième acteur entre le territoire et l'entreprise : l'investisseur ou le promoteur, qu'il soit public, parapublic ou privé.

Il existe aussi un fort enjeu à développer une économie donnant plus de place à la proximité. L'enjeu est de soutenir une économie des ressources (naturelles, foncières, main d'œuvre, savoir-faire, infrastructures, filières, etc.), fondée sur les spécificités territoriales et inscrite dans une logique de différenciation. Il s'agit d'arriver à mieux cibler des profils d'entreprises en adéquation avec les spécificités de chaque territoire. Les gains à espérer concernent de multiples domaines : la décarbonation de l'aménagement par exemple à travers le soutien aux filières locales ; le développement des circuits courts pour rapprocher bassins de production et de consommation au bénéfice d'une création de valeur plus forte pour le territoire ; etc. Cette dynamique de relocalisation suscitée par les objectifs de transition écologique et de souveraineté industrielle, énergétique ou alimentaire est à même de (re)créer des emplois dans les territoires. Les perspectives de création d'emplois de l'économie verte sont à ce titre estimées à près de 4 millions de personnes en France⁹.

L'urbanisme et l'aménagement à ré-imaginer devront s'envisager **dans un dialogue gagnant-gagnant** avec la stratégie de développement économique. **Une telle stratégie doit être pensée en partenariat (en associant les collectivités, services de l'État et acteurs consulaires ou agences de développement économique, etc.) et à plusieurs échelles, de l'îlot au bassin d'emplois, au sein du grand territoire (EPCI, ou inter-EPCI) et de la région (cheffe de fil en matière d'aménagement du territoire et de développement économique),** de sorte à installer une logique de coopération plutôt que d'exacerber la concurrence entre espaces, en particulier entre les centres-villes et les périphéries ou entre territoires qui faute de stratégie différenciante cherchent souvent à attirer les mêmes activités génériques.

D'autres enjeux pourront utilement être saisis comme l'évolution des modèles immobiliers et de de l'aménagement (dans leur capacité d'insertion, de réversibilité et de mixité) pour répondre aux nouveaux besoins de l'économie (logistique en ville, production industrielle 4.0¹⁰, nouveaux usages du numérique), chaque fois en lien avec le cadre de planification (schémas régionaux et documents d'urbanisme).

Il sera indispensable de dépasser les idées reçues (ex. « la logistique ne crée que des nuisances et pas d'emplois », « les *data centers* sont des verrues dans la ville ou le paysage »). L'Atelier doit attaquer de front les préjugés mais aussi être très pragmatique et concret sur la valeur ajoutée de la démarche, sur la déclinaison en outils, y compris en identifiant des lacunes normatives, des mauvaises pratiques en cours (extension d'une ZAE sans programmation, etc.) et *in fine* aboutir à des projets, des outils à la disposition des territoires pour leur permettre de parler aux entreprises de manière constructive, des méthodologies de travail réutilisables ou encore de nouveaux modes de gouvernance.

Parmi les multiples livrables possibles de la démarche Atelier des territoires inscrits dans une feuille de route partenariale, on citera : un plan guide d'une requalification de ZAE ; un document d'aménagement artisanal, commercial et logistique (DAACL) de schéma de cohérence territoriale (SCoT) ; la préfiguration d'un contrat de projet partenarial d'aménagement (PPA) pour un territoire d'industrie, un maillage logistique portuaire, le montage d'une foncière commerce, la traduction d'un projet alimentaire territo-

⁹ <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/observatoire-national-des-emplois-et-metiers-de-leconomie-verte-bilan-dactivite-2021-orientations>

¹⁰ Ce concept symbolise l'entrée de l'industrie mondiale dans sa quatrième révolution, qui combine trois innovations technologiques – l'automatisation, l'internet des objets et l'intelligence artificielle – pour créer des modèles industriels et économiques de rupture (source: <https://www.cairn.info/revue-geoeconomie-2016-5-page-37.htm>).

rial (PAT) dans un document d'urbanisme, l'émergence d'un bail réel solidaire d'activité (BRSA), la mutation d'un immobilier de bureau vers un îlot mixte, la création d'un tiers-lieux avec une maison de services inscrits dans un réseau d'économie sociale et solidaire, une solution innovante pour une activité de logistique urbaine du dernier km, la structuration des besoins d'aménagement des filières locales ou pour la construction/réhabilitation de logements, notamment l'usage des matériaux locaux, etc.

Objets d'accroche et volets à traiter

Au regard des éléments déjà mentionnés, **une série d'objets d'accroche ont été pré-identifiés**. Ils se veulent la traduction spatiale concrète des difficultés et enjeux mentionnés, et autant de situations auxquelles les collectivités pourront s'identifier afin de nourrir leur candidature.

L'Atelier aborde la question des espaces économiques dans leur ensemble qui peuvent se distinguer selon leur localisation (zone d'activité économique isolée, pôle d'activité en continuité du tissu urbain, pôle d'activité intégré dans le tissu urbain, activité dispersée dans le tissu urbain), leur dynamique (implantation de nouvelles entreprises, projet d'extension, dévitalisation ou mutation économique, création d'une zones d'activité évolutive) ou le type d'activités concernées (artisanales, industrielles, agricoles, tertiaires – secteur marchand ou non marchand – artistiques). Ainsi, les territoires pourront-ils développer leur candidature **à partir d'un ou plusieurs de ces objets d'accroche en s'assurant du concours des acteurs qu'ils impliquent à commencer par les porteurs de projet (entreprise locale, aménageur, promoteur, propriétaire foncier, association, etc.), en les mettant en interaction dans le cadre réflexif et stratégique proposé par l'AMI.**

Ces objets d'accroche peuvent être des héritages du passé à reconsidérer :

- Implantation générique d'hypermarchés, d'entrepôts logistiques, de bureaux, etc. ;
- Zone(s) d'activités à intensifier/requalifier, évoluant vers un modèle mutable ;
- Friche(s) économique(s) à recycler pour maintenir une vocation économique ;
- Maintien ou retour d'activités productives en ville ;
- Présence d'entreprise(s) vétustes ou sur le déclin, ou en coexistence avec des zones habitées, générant des risques ou des nuisances ;
- Valorisation de surfaces tertiaires inoccupées ;
- Mutualisation ou insertion paysagère de locaux (s) agricole(s) en mutation.

L'accroche peut aussi se faire à partir d'objets nouveaux à réinterroger par le projet :

- Relocalisation d'un site industriel générant potentiellement des risques ou des nuisances ;
- Recomposition de territoires et de leurs secteurs d'activité suite au recul du trait de côte ;
- Projet d'implantation d'un *data center* ;
- Projet d'un site de production d'énergie renouvelable ;
- Locaux économiques informels (*dark stores, dark kitchens, etc.*) ;
- Activités générées par l'*uberisation* de l'économie ;
- Création ou extension d'un ÉcoQuartier productif ;
- Dynamique à développer sur de nouveaux axes à partir des programmes ou outils existants (Action Cœur de Ville, Petites villes de demain, Opération de revitalisation de territoire, etc.) ;
- Stratégie logistique du dernier kilomètre etc.

Outre ces objets d'accroche, l'ambition est d'aborder la problématique sous plusieurs angles en s'appuyant sur des expériences ancrées localement abordant les trois volets suivants :

- Expérimenter de nouveaux modèles territoriaux de développement économique (convergence de l'industrie et de l'artisanat, logistique sobre et décarbonée, économie de la fonctionnalité ou du réemploi, etc.);
- Éclairer la planification et les stratégies aux différentes échelles pour organiser et poser les conditions d'un développement économique équilibré et résilient face aux crises sur les territoires (rapprochement actifs-emplois, accessibilité renforcée, optimisation de la séquence Éviter-Réduire-Compenser, etc.) ;
- Interroger de manière prospective la création de valeurs (matérielle et immatérielle) en s'appuyant sur d'autres indicateurs de développement que ceux de l'économie classique (économie symbiotique, territoires apprenants, GPEC territoriale etc.)¹¹.

Liste indicative de démarches, réflexions et réseaux inspirants

La liste ci-dessous est non exhaustive.

- **Etudes et programmes de recherche**
 - « **Sites industriels de demain** » de la **Fabrique prospective – Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT), 2021-2023**, avec le cofinancement de la Banque des territoires et en lien avec Intercommunalités de France et le Centre d'études et expérience en risques, environnement, mobilité et urbanisme (CEREMA) : <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/site-industriels-de-demain-1074>
 - « **Territoires économiques** » de l'**Atelier des territoires - DHUP, 2012-2014** dont l'ouvrage de capitalisation « Du Far West à la ville, l'urbanisme commercial en questions » : <https://www.atelier-territoires.logement.gouv.fr/du-far-west-a-la-ville-l-urbanisme-commercial-en-a71.html>
 - **Programme de recherche sur la « Ville productive » - Plan Urbanisme Construction et Architecture (PUCA) – 2020** dont étude retraçant l'histoire de cette démarches partenariales sur les conditions économiques, sociales et environnementales de la ville productive : <https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/ville-productive-r140.html>
 - **Les sessions 15 et 14 du concours d'idées d'architecture et d'urbanisme suivi de réalisations EUROPAN sur les « Villes productives » - PUCA, 2016 - 2020** : <https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/la-session-europan-15-villes-productives-a1410.html>
- **Chaires, Think tank et réseaux :**
 - **L'observatoire des Territoires d'industrie** et en particulier la note du 13 avril 2023 sur Refaire de l'industrie un projet de territoire : <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/refaire-de-lindustrie-un-projet-de-territoire/>
 - **Le Conseil National du Commerce** : nouvelle instance dont la première séance plénière s'est tenue le 25 avril 2023, et dont l'objet est de faciliter le débat sur

¹¹ À ce titre, l'approche prospective pourra être disruptive en explorant par exemple comment des théories favorables à la préservation de la planète et respectueuses des vivants, sont en capacité de transformer le modèle écosystémique, de production de valeurs et d'intelligence collective dans les territoires : <https://www.millenaire3.com/ressources/2022/economie-symbiotique-une-autre-croissance-est-elle-possible>

- les problèmes actuels et des enjeux futurs de la filière – décarbonation du commerce, développement dans les villes, ruralités, périphéries, etc-.
- **La Chaire VITE - Ville, industrie et transition écologique**, visant à produire et à diffuser des connaissances quant aux conséquences du déclin industriel, à valoriser les territoires qui ont su conserver ou développer leur industrie, combiner les activités productives et résidentiels en milieu urbain et à mettre en lumière les opportunités que la transition écologique représente pour le renouveau industriel ainsi qu'à produire des réflexions pour des territoires : <https://chaire-vite.org/>
 - **La Chaire LOGISTICS CITY - Ville et Logistique** abordant principalement la thématique de l'industrie dans le but d'inciter à penser de nouvelles formes d'organisation urbaines et industrielles compatibles avec les grands défis démographiques, technologiques, écologiques et territoriaux : <https://www.lvmt.fr/chaieres/logistics-city/>
 - **Le collectif des startups industrielles** – né à la suite de la publication d'une tribune sur les freins et leviers en soutien à l'amorçage industriel circulaire par le biais d'actions concrètes: <https://www.csifrance.fr/>
 - **La Convention des entreprises pour le Climat (CEC)** – collectif permettant de mobiliser l'intelligence collective pour construire de nouvelles démarches dont l'élaboration d'un rapport sur l'entreprise régénérative : <https://cec-impact.org/>
- **Réflexions prônant de nouveaux modèles de création de valeurs**
 - **La GPEC Territoriale - « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale »** en tant que méthode prospective et collaborative sur l'emploi local afin d'aider à anticiper les mutations socio-économique : <https://www.cairn.info/revue-agrh1-2016-1-page-39.htm>
 - **Les préconisations du rapport Stiglitz-Sen-Fitoussi et les nouveaux indicateurs de richesse** - présentant des mesures de la performance économique et du progrès social issus de nombreux travaux de recherche appliquée dans les domaines des sciences économiques et sociales, mettant en lumière les limites du Produit Intérieur Brut (PIB) en tant qu'indicateur de performance économique et de progrès social : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1372481/eco-fra10d.PDF>
 - **L'outil TETE pour estimer les emplois générés par la transition écologique – Philippe Quirion CNRS / CIRED** : <https://www.centre-cired.fr/tete-un-outil-pour-estimer-les-emplois-generes-par-la-transition-ecologique-presentation-et-application-au-scenario-negawatt-2022/>
 - **L'économie de la fonctionnalité et l'économie symbiotique** – en tant que nouvelle logique économique qui repose sur la recherche de synergies entre ressources produites par les acteurs de l'économie locale : <https://www.inexplore.com/articles/six-principes-economie-symbiotique>
 - **L'association Surface+Utile** rassemblant des acteurs de l'ESS, ceux de l'immobilier et les décideurs publics afin de mettre ces questions à l'agenda, de valoriser les bonnes pratiques, et de proposer des solutions pour développer au sein de chaque territoire ces "espaces économiques de la transition" dédiés aux acteurs d'intérêt général : <https://www.surfaceplusutile.fr/>