



Action pilote CE-OCDE Régions en Transition Industrielle



# L'Action à Fort Impact du Grand Est :

Cluster Transition Énergétique

Évaluation approfondie

# Table des matières

Introduction	4
Les défis de la transition industrielle dans le Grand Est et la politique de transition industrielle au niveau national et régional	5
Les défis de la transition industrielle dans le Grand Est	5
La politique de transition industrielle en France et dans le Grand Est	6
L'Action à Fort Impact du Grand Est	8
Activités mises en œuvre	8
Processus de sélection de l'Action à Fort Impact	10
Gouvernance de l'Action à Fort Impact et implication des parties prenantes	12
Contribution de l'Action à Fort Impact à la transition industrielle	13
La nature expérimentale de l'Action à Fort Impact et les défis rencontrés	14
Opportunités et extensibilité de l'Action à Fort Impact	16
Les enseignements politiques de l'Action à Fort Impact en faveur de la transition industrielle	17
Conclusion	18
Références	19
Annexe : Action pilote CE-OCDE sur les régions en transition industrielle	20
<b>Graphiques</b>	
Graphique 1. Définition d'une Zone d'Activités du Futur	8
Graphique 2. Premier concept d'une Zone d'Activités du Futur	11
Graphique 3. Feuille de route du programme sur les Zones d'Activités du Futur	17
<b>Encadrés</b>	
Encadré 1. En quoi consiste l'expérimentation ?	15

# En bref

## **Les défis de la transition industrielle dans le Grand Est et la politique de transition industrielle au niveau national et régional**

Au niveau national et régional, la relocalisation industrielle est au cœur des stratégies de relance économique. Pour la région Grand Est – qui a connu une réforme territoriale en 2016 qui a fusionné les anciennes régions d’Alsace, de Lorraine et de Champagne-Ardenne en la seule région Grand Est – cela présente un défi important en termes de sécurisation des capacités foncières pour accueillir les relocalisations. La Lorraine a beaucoup d’anciennes zones très industrialisées, et ces friches impliquent souvent des problématiques de pollution ainsi qu’un foncier difficilement sécurisable. La Champagne-Ardenne a moins de capacité foncière industrielle car elle accueillait moins d’activités industrielles par le passé. L’Alsace possède des sites de qualité mais est soumise à une forte tension foncière.

Dans le même temps, il y a une accélération des lois pour la transition écologique et bas carbone qui impliquent des contraintes pour la reconversion de friches industrielles, comme par exemple de ne pas artificialiser de nouveaux espaces.

Pour accompagner les territoires dans leur stratégie de relocalisation industrielle, la Banque des Territoires a lancé un dispositif national qui labellise le foncier immédiatement disponible pour permettre l’implantation rapide de nouveaux projets industriels. La Région Grand Est a développé son propre dispositif, une déclinaison régionale du programme de la Banque des Territoires.

### **L’Action à Fort Impact du Grand Est**

L’Action à Fort Impact du Grand Est est complémentaire à ces deux dispositifs. Elle vise à préparer les zones d’activités industrielles du Grand Est aux besoins et enjeux futurs. Elle consiste en un programme qui pourra intervenir pour identifier des projets innovants capables de répondre aux enjeux actuels et à venir des zones d’activités industrielles, et pour accompagner les porteurs de projet et les zones d’activités dans la mise en œuvre de ces projets. Le but est 1) de permettre aux territoires de la région de disposer d’une offre d’accueil économique adaptée aux besoins des entreprises d’aujourd’hui et de demain ; 2) d’accélérer le passage aux solutions innovantes pour les zones d’activités industrielles ; et 3) de permettre aux entreprises implantées de prospérer, tout en améliorant leur performance environnementale.

L’Action à Fort Impact, conduite par l’Agence d’Innovation et de Prospection Internationale du Grand Est, Grand E-Nov+, a élaboré une définition de la « zone d’activités du futur ». Une Zone d’Activités du Futur doit avoir un impact neutre sur les sols ; être exemplaire en matière de durabilité ; créer un effet levier et dynamiser les territoires ; placer l’humain au centre de son fonctionnement ; et garantir les interfaçages au sein de la zone et avec son environnement. Cette définition est assortie d’un outil pour évaluer le statut actuel d’une zone et pour l’accompagner dans son ambition future. Le programme Zones d’Activités du Futur soutient actuellement le développement de son premier projet démonstrateur : l’ancien site de l’industrie textile Dollfus-Mieg et Compagnie (DMC) à Mulhouse en cours de reconversion en un quartier d’activités mixte.

### **La nature expérimentale de l’Action à Fort Impact**

L’Action à Fort Impact a testé un nouveau modèle d’implication des parties prenantes à travers des ateliers de travail collaboratifs. Ces ateliers de travail ont permis de créer une surface d’expression et une forme de lien social nécessaires à ce type de projets expérimentaux. Cela a fédéré un réseau d’acteurs autour du projet et permis que le nouveau concept des Zones d’Activités du Futur soit porté

par des acteurs sensibilisés, capables de mobiliser d'autres acteurs sur le territoire. L'appellation « Zones d'Activités du Futur » a été coconstruite avec les parties prenantes. Le processus expérimental a également généré des rencontres et synergies nouvelles entre les acteurs impliqués.

### **Les enseignements politiques tirés de l'Action à Fort Impact pour faire progresser la transition industrielle**

Le programme Zones d'Activités du Futur participe à inverser la tendance de désindustrialisation dans le Grand Est, contribue à renforcer les savoir-faire industriels et à créer de nouvelles activités à forte valeur-ajoutée, et répond aux défis écologiques et climatiques.

Des fonds, une agence et un chef de projet dédiés ont été déterminants pour son succès. Le type d'activités menées à travers l'Action à Fort Impact (par exemple les ateliers de travail collaboratifs ou l'élaboration d'outils d'évaluation) nécessite des ressources humaines et une expertise que les régions et les villes n'ont pas toujours. L'Action à Fort Impact a impliqué des acteurs avec une solide expertise dans les domaines concernés et cela a permis d'obtenir une méthode et des résultats robustes ainsi qu'un consensus parmi les parties prenantes. La participation des industriels et autres acteurs privés permet d'entraîner le monde économique dans la transition écologique.

Le programme Zones d'Activités du Futur a été pérennisé au-delà de l'Action à Fort Impact. Le but est d'en poursuivre les travaux et de l'étendre. À terme, les zones d'activités qui se seront appuyées sur le modèle des Zones d'Activités du Futur pourront partager leurs retours d'expérience avec d'autres sites afin d'essimer et répliquer les bonnes pratiques sur le territoire régional et national. Cela contribuera à mieux accompagner les zones d'activités dans la transition industrielle.

## **Introduction**

Cette étude de cas présente une évaluation approfondie de l'Action à Fort Impact menée par la région Grand Est, en France. L'Action à Fort Impact du Grand Est a élaboré le concept de Zones d'Activités du Futur (ZAF) ainsi qu'un outil d'évaluation de ces zones, afin d'accompagner et déployer des projets démonstrateurs pour les zones d'activités industrielles de demain. L'Action à Fort Impact du Grand Est vise à répondre aux défis de la relocalisation industrielle, de la durabilité, compétitivité et attractivité des zones d'activités industrielles, ainsi qu'à reproduire les meilleures pratiques, pour faire avancer la transition industrielle dans le Grand Est. L'Action à Fort Impact accompagne déjà sa première Zone d'Activités du Futur : le quartier d'activités DMC à Mulhouse, avec un jumeau numérique à l'échelle du nouveau quartier.

L'Action à Fort Impact a testé un nouveau modèle d'implication des parties prenantes, qui a permis 1) d'arriver à un consensus et de fédérer un réseau d'acteurs diversifié autour du projet, et 2) de générer des synergies nouvelles entre différents acteurs et des solutions innovantes pour la transition industrielle dans le Grand Est.

L'objectif de cette étude de cas est d'examiner comment de nouvelles approches de gouvernance et de politiques publiques peuvent soutenir la transition industrielle, à travers un processus d'expérimentation tel qu'il est appliqué dans l'Action à Fort Impact. La gouvernance expérimentale est un processus itératif de définition des objectifs, d'exploration d'approches alternatives, d'apprentissage et de suivi (Morgan, 2018<sup>[1]</sup>) (Wolfe, 2018<sup>[2]</sup>). Cette étude montre que l'adoption d'une telle approche n'est pas sans conditions préalables et sans défis, mais qu'elle peut contribuer à faire progresser la transition industrielle si elle est bien menée. À ce titre, l'étude de cas peut apporter de nouveaux éclairages aux décideurs politiques d'autres régions en transition industrielle.

Le présent rapport est structuré en cinq parties. La première partie décrit les défis de la transition industrielle dans le Grand Est et la politique de transition industrielle au niveau national et régional. La deuxième partie analyse l'Action à Fort Impact, ses objectifs, activités, mécanismes de gouvernance, et sa contribution à la transition industrielle dans le Grand Est. La troisième partie examine la nature expérimentale de l'Action à Fort Impact et les défis rencontrés. La quatrième partie présente les enseignements politiques tirés de l'Action à Fort Impact pour faire avancer la transition industrielle. Enfin, la dernière section conclut l'étude de cas.

## Les défis de la transition industrielle dans le Grand Est et la politique de transition industrielle au niveau national et régional

Cette partie aborde les défis de la transition industrielle dans le Grand Est ainsi que les politiques publiques et les initiatives nationales et régionales mises en place pour y faire face. La transition industrielle est un enjeu majeur pour la région Grand Est, qui a connu une réforme territoriale en 2016 résultant dans la fusion des anciennes régions d'Alsace, de Lorraine et de Champagne-Ardenne en la seule région Grand Est. La relocalisation industrielle est au cœur des stratégies de relance économique au niveau national et régional (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

### **Les défis de la transition industrielle dans le Grand Est**

#### *Défis géographiques*

Plusieurs acteurs locaux ont indiqué que la réforme territoriale de 2016 représente un défi général pour la Région Grand Est (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). La diversité des trois territoires réunis est un levier de diversification économique et de développement de synergies interterritoriales, mais elle présente aussi des difficultés de coordination et de cohérence des politiques publiques régionales. Par exemple, la Lorraine a beaucoup d'anciennes zones très industrialisées. Ces friches industrielles impliquent souvent des problématiques de pollution ainsi qu'un foncier difficilement sécurisable. La Champagne-Ardenne a une capacité foncière industrielle réduite car elle accueillait moins d'activités industrielles par le passé. L'Alsace possède des sites de qualité mais elle est soumise à une forte tension foncière ainsi qu'à la présence de deux frontières. De plus, sur l'intégralité du territoire régional, les acteurs industriels rencontrent de fortes difficultés à recruter les talents spécifiques dont ils ont besoin pour mener à bien leurs activités. Ces territoires présentent donc des enjeux différents en termes de transition et de reconversion industrielle.

#### *Défis économiques*

La reconversion d'une friche est difficile en elle-même et peut être risquée pour les collectivités et/ou les entreprises souhaitant accéder à ce foncier. De grandes parties peuvent ne pas être exploitables ou peuvent nécessiter d'importants travaux de dépollution, ce qui se découvre lors des études réglementaires préalables à la vente ou à l'aménagement du terrain.

La zone d'Ecorhena (en cours d'aménagement dans le Sud Alsace) illustre bien les enjeux de la consommation foncière. Envisagée initialement sur plusieurs centaines d'hectares, la surface du site a finalement été ramenée à 80 hectares suite à l'identification d'une espèce protégée sur une partie de la zone et à une volonté politique de valorisation des espaces naturels liée aux logiques de compensation.

À terme, cela permettra de protéger et de maintenir les écosystèmes naturels des forêts en bord de Rhin, tout en contribuant au développement économique du territoire dans le but de résorber la perte d'emplois générée par la fermeture de la centrale nucléaire de Fessenheim.

### *Défis réglementaires*

La loi « Climat et résilience » de 2021, portant sur la lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets, a ajouté une difficulté aux projections de développement économique. Tout d'abord, la loi établit un premier objectif intermédiaire de réduction de moitié du rythme de la consommation d'espaces à l'horizon 2030 par rapport à la décennie précédant sa promulgation. Ensuite, elle fixe un objectif de zéro artificialisation nette des sols en 2050 (Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires et Ministère de la Transition énergétique, 2021<sup>[4]</sup>). Pour la reconversion de friches, ces mesures impliquent soit de ne pas artificialiser de nouveaux espaces, soit d'engager des compensations naturelles. Cependant, la notion d'artificialisation n'est pour l'instant pas clairement définie (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Par exemple, on ne sait pas encore si un toit végétalisé comptera comme une artificialisation ou pas.

On observe également une accélération des lois qui intègrent des stratégies circulaires et bas carbone. Comme indiqué par plusieurs parties prenantes interrogées, si les grandes entreprises arrivent à s'adapter aux nouvelles règles, les petites et moyennes entreprises peinent (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Ces dernières sont souvent perdues face au grand nombre d'informations nouvelles, elles ne sont pas préparées pour faire face à ce nouvel environnement réglementaire et n'ont pas les ressources pour se renseigner. Il y a donc un enjeu de simplification de l'accès à l'information, d'explication du nouvel environnement réglementaire et d'accompagnement des entreprises. Cet enjeu d'accompagnement s'applique aussi aux différentes aides régionales, nationales et européennes (par exemple pour la transition écologique des entreprises), qui se sont superposées au fil du temps.

## **La politique de transition industrielle en France et dans le Grand Est**

### *Au niveau national*

Au niveau national, la relocalisation est au cœur des stratégies de relance industrielle depuis le COVID-19. Le plan « France Relance » annoncé par le gouvernement en 2020 est doté d'une enveloppe totale de 850 millions EUR consacrée à la relocalisation de projets dans les secteurs critiques et de 950 millions EUR pour accélérer les investissements industriels dans les territoires (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, 2022<sup>[5]</sup>). Le plan « France 2030 », doté de 54 milliards EUR déployés sur cinq ans, poursuit la stratégie du plan France Relance en faveur de l'investissement, de l'innovation et de la réindustrialisation (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, 2022<sup>[6]</sup>). Il vise à renforcer la compétitivité industrielle et à développer les technologies d'avenir. La moitié des financements sont destinés à des acteurs émergents et l'autre moitié aux actions de décarbonation. Ces deux plans poursuivent également le programme national « Territoires d'industrie » lancé en 2018, qui est une stratégie de reconquête industrielle et de développement des territoires.

Pour accompagner les territoires dans leur stratégie de relocalisation industrielle, la Banque des Territoires a lancé en 2020 un dispositif national intitulé « Sites industriels clés en main », qui labellise le foncier immédiatement disponible pour permettre l'implantation rapide de nouveaux projets industriels. Le dispositif vise également à identifier et à financer la mise en place de services supplémentaires qui accroîtraient l'attractivité des territoires et des zones d'activités industrielles pour les entreprises et les travailleurs (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

### *Dans le Grand Est*

La Région Grand Est s'est elle aussi saisie de la problématique de la relocalisation à travers le plan « 500 relocalisations » [d'ici 2028] adopté en 2022. Pour sécuriser les capacités foncières afin d'accueillir les relocalisations, la Région a développé son propre dispositif intitulé Star'Est, une déclinaison régionale du

programme national « Sites industriels clés en main » de la Banque des Territoires. Similairement, la démarche Star'Est vise à identifier les réserves foncières de qualité (friches, zones d'activités, bâtiments), capables d'accueillir le plus rapidement possible (environ six mois) des nouveaux projets d'implantation et de relocalisation sur le territoire (Région Grand Est, n.d.<sup>[7]</sup>). Le but est d'accélérer et de faciliter les décisions d'investissement des entreprises. La démarche Star'Est promeut les sites ou les territoires investis dans la transformation de leur foncier économique pour le rendre disponible clés en main.

En plus du développement industriel, de la relocalisation et de l'anticipation des besoins d'adaptation du foncier à vocation économique, les objectifs connexes de la politique de transition industrielle du Grand Est sont :

- Renforcer la compétitivité économique territoriale ;
- Accompagner les entreprises dans leurs processus d'innovation et de développement ;
- Valoriser les talents et de favoriser la création d'emplois ;
- Aller vers la neutralité environnementale.

Ces objectifs sont formulés principalement dans le « Business Act Grand Est » (Préfecture de région Grand Est et Région Grand Est, 2020<sup>[8]</sup>), le Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) et le Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires (SRADDET).

### *La Stratégie de Spécialisation Intelligente (S3) du Grand Est*

La nouvelle Stratégie de Spécialisation Intelligente (S3) 2021-2027 du Grand Est a été validée par une délibération du Conseil régional du Grand Est en décembre 2020. Elle est construite autour des transitions industrielle, énergétique et écologique, numérique et du système de santé. Elle contient huit priorités sectorielles : 1) technologies et équipements pour la transition industrielle ; 2) recyclage et fonctionnalisation des matériaux pour l'industrie et la construction ; 3) biotechnologies médicales ; 4) outils du numérique pour la santé ; 5) dispositifs médicaux ; 6) molécules et matériaux biosourcés ; 7) outils et systèmes pour la gestion durable et intelligente des ressources naturelles ; 8) systèmes énergétiques et leur performance (OECD, 2022<sup>[9]</sup>).

La gouvernance de la S3 du Grand Est et son processus de découverte entrepreneuriale reposent sur plusieurs instances (OECD, 2022<sup>[9]</sup>) :

- La Région est responsable de la S3 dans le cadre de son rôle de pilotage des politiques économiques et en tant qu'autorité de gestion du Fonds européen de développement régional (FEDER). À ce titre, elle pilote la gouvernance décisionnelle de la S3, veille à sa cohérence avec les stratégies et politiques régionales, assure le lien avec les collectivités territoriales, veille à la bonne exécution de la S3 et à l'évaluation de son impact, et décide des évolutions de la S3 ;
- Un groupe de travail animé par l'agence d'innovation du Grand Est (Grand E-Nov+) est responsable de la gouvernance opérationnelle de la S3. Le groupe de travail inclut les différents acteurs de l'écosystème d'innovation (pôles de compétitivité, entreprises leaders, acteurs du transfert de technologie, etc.) et alimente la gouvernance décisionnelle de la Région ;
- Un comité scientifique chargé d'étudier les évolutions possibles de la S3 ;
- Une consultation des collectivités publiques territoriales assurée dans le cadre de la gouvernance de la Stratégie Enseignement Supérieur, Recherche et Innovation (SRESRI) de la Région.

L'Action à Fort Impact du Grand Est s'inscrit dans les objectifs de la S3 du Grand Est et a permis d'améliorer la nouvelle S3 2021-2027 (voir Contribution de l'Action à Fort Impact à la transition industrielle).

## L'Action à Fort Impact du Grand Est

L'Action à Fort Impact du Grand Est consiste en un programme qui favorise les projets démonstrateurs pour les zones d'activités industrielles de demain. Celui-ci permettra d'identifier des projets innovants capables de répondre aux enjeux actuels et à venir des zones d'activités industrielles, et d'accompagner les porteurs de projet et les zones d'activités dans la mise en œuvre de ces projets (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

L'objectif est triple :

1. Permettre aux territoires de la région de disposer d'une offre d'accueil économique adaptée aux besoins des entreprises d'aujourd'hui et de demain ;
2. Accélérer le passage aux solutions innovantes pour les zones d'activités industrielles ;
3. Permettre aux entreprises implantées de prospérer, tout en améliorant leur performance environnementale.

Le but plus large est de rendre les zones d'activités du Grand Est plus durables, plus attractives pour les entreprises et les travailleurs, plus compétitives, et d'attirer des investissements directs régionaux, nationaux et étrangers.

### Activités mises en œuvre

#### Définition d'une Zone d'Activités du Futur

L'Action à Fort Impact du Grand Est a tout d'abord élaboré le concept de la Zone d'Activités du Futur (ZAF) (Graphique 1).

#### Graphique 1. Définition d'une Zone d'Activités du Futur



Source : (Grand E-Nov+, 2022<sup>[10]</sup>)

**Avoir un impact neutre sur les sols** : par exemple, une zone d'activités peut se développer sur des friches industrielles recyclées et reconverties (*brownfield*), ou sur un terrain vierge (*greenfield*) avec des infrastructures garantes de la préservation des sols, tels que des infrastructures légères, des bâtiments sur pilotis. À partir de 2050, si l'aménagement d'une zone se traduit en artificialisation du sol, il devra être compensé en redonnant à la nature une surface équivalente à celle qui aura été artificialisée. Bien entendu, la consommation foncière sera toujours redevable des différentes réglementations de compensation préexistantes, telles que décrites dans les différents textes de lois (par exemple le ratio de compensation supérieur à 1 si une forêt de plus de 30 ans a été rasée).

**Être exemplaire en matière de durabilité** : cela implique une gestion durable de l'environnement de la zone (maintien des continuités écologiques, renaturation) ; des bâtiments résilients et à énergie positive



(bonne performance thermique, réduction et optimisation des consommations de fluides) ; ainsi que la décarbonation des activités et la conception de la zone selon une logique de circularité et de synergies industrielles. Par exemple, les déchets informatiques d'une première entreprise peuvent être utilisés par une autre entreprise qui transforme des vélos classiques en vélos électriques, et ainsi de suite.

**Créer un effet levier et dynamiser les territoires** : une Zone d'Activités du Futur doit s'inscrire dans un écosystème local dynamique ou dans des projets de développement économique sur le long cours, pour attirer de nouveaux acteurs, créer des emplois locaux durables et non délocalisables, et ainsi créer de la valeur sur son territoire. Pour cela, une zone d'activités doit bénéficier d'une localisation stratégique, d'une bonne accessibilité et de connexions multimodales performantes, et présenter des avantages concurrentiels pour les entreprises ciblées. Ces derniers peuvent être un vivier de compétences à proximité, des leviers permettant de retenir et d'attirer les profils adéquats, des services sur mesure d'accompagnement à l'implantation, ou des mécanismes fiscaux et réglementaires avantageux.

**Placer l'humain au centre de son fonctionnement** : c'est concevoir une zone d'activités non plus uniquement comme un site productif mais aussi comme un lieu de vie. Une zone d'activités doit proposer une mixité fonctionnelle de services et/ou s'intégrer dans un tissu urbain avec des écoles, des services de crèche et de santé, des commerces de qualité et variés, des restaurants, bars, équipements de loisirs, espaces culturels, etc. Il s'agit de constituer un cadre de vie de qualité, garant du bien-être des travailleurs et des usagers.

**Garantir les interfaçages au sein de la zone et avec son environnement** : la zone doit être reliée efficacement, voire intégrée au bassin de vie, et doit créer des synergies locales, régionales, voire nationales et internationales. Les bâtiments doivent être connectés entre eux de manière efficiente, par exemple à travers la multimodalité, des réseaux de chaleur urbains ou des infrastructures numériques de pointe. Les démarches de mutualisation sont à placer au cœur du fonctionnement des zones d'activités : infrastructures et équipements partagés par plusieurs entreprises ; projets de recherche et de développement croisés ; partage des compétences ; formations communes ; etc. Il faut pour cela impulser la création de gouvernances robustes, garantes de la pérennité des coopérations au sein de la zone et avec l'extérieur.

#### *Outil d'évaluation des Zones d'Activités du Futur*

La définition d'une Zone d'Activités du Futur est assortie d'un outil pour évaluer le statut actuel d'une zone et pour l'accompagner dans son ambition future (Grand E-Nov+, 2022<sup>[10]</sup>). L'outil d'évaluation sert de pré-diagnostic et permet d'identifier les leviers de développement les plus pertinents pour une zone. Les ZAF sont évaluées selon 22 critères sous cinq thématiques :

1. **Performance économique de la zone** : positionnement économique ; dureté foncière (niveau de difficulté à mobiliser ou acquérir un terrain) et disponibilité foncière ; surface disponible ; équipements numériques à haute valeur ajoutée ; zone d'emploi et potentiel de main d'œuvre ; capacité d'adaptation aux filières et aux métiers d'avenir.
2. **Accessibilité et interconnexion** : transports agiles et décarbonés des personnes ; connexions optimisées et fret ferré et fluvial ; connexions mobilités actives.
3. **Durabilité, résilience et décarbonation** : sobriété foncière et impact sur les sols ; circularisation de l'économie (déchets et ressources) ; plan de décarbonation de la zone ; mutualisations.
4. **Qualité de vie** : qualité paysagère et biodiversité ; lieux de sociabilité et facteurs d'animation de la zone ; commerces et services.
5. **Écosystème et gouvernance** : gouvernance mixte public-privée ; suivi interne de la zone ; intégration verticale (chaîne de valeur), pour identifier si plusieurs acteurs d'une même chaîne de valeur sont présents et travaillent ensemble sur le site ; fertilisations croisées ; accompagnement à l'installation des entreprises et des salariés ; aides ou exonérations fiscales et sociales.

En complément, début 2023 l'outil a été revisité à la suite des différents diagnostics réalisés en 2022. Il est maintenant constitué de cinq thématiques (identiques à celle de la définition ZAF) et de 23 indicateurs. Le fonctionnement reste inchangé, mais ces évolutions montrent bien que l'action suit une dynamique d'amélioration continue, ce qui permet d'ajuster les outils pour correspondre aux attentes des acteurs. Au moment de la rédaction de cette étude de cas, 12 sites ont été évalués et cinq le seront prochainement. Aujourd'hui, l'outil s'oriente vers l'accompagnement de projet. L'objectif est ici d'évaluer des projets en cours de réalisation le plus rapidement possible afin de montrer aux territoires du Grand Est l'intérêt de ce type de réflexions.

### *Première Zone d'Activités du Futur : le projet DMC 2030 à Mulhouse*

Le programme Zones d'Activités du Futur soutient le développement de son premier projet démonstrateur : l'ancien site de l'industrie textile Dollfus-Mieg et Compagnie (DMC) à Mulhouse en cours de reconversion en un quartier d'activités mixte avec des entreprises, des logements, des commerces, des restaurants, etc. L'entreprise DMC fut au cours du xx<sup>e</sup> siècle l'un des plus grands groupes industriels européens, avec 10 000 salariés qui travaillaient sur place. Totalisant 30 hectares, 17 bâtiments dont l'un inscrit aux monuments historiques, le site représente 110 000m<sup>2</sup> de bâti au cœur de la ville de Mulhouse (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

Une fois réhabilité, le site sera axé sur l'artisanat et les activités économiques créatives et solidaires, que la Ville de Mulhouse souhaite garder au cœur de la ville (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Le projet comprend également un jumeau numérique pour gérer les bâtiments et les aspects énergétiques du quartier (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Celui-ci permet de centraliser et d'administrer les données du quartier afin d'optimiser les échanges et les espaces. Par exemple, si le parking d'une entreprise n'est pas rempli, d'autres entreprises ou des particuliers pourront être informés des disponibilités. En France, un jumeau numérique à l'échelle d'un quartier de cette ampleur serait une première.

## **Processus de sélection de l'Action à Fort Impact**

### *Contexte*

Dans le contexte de la fermeture de la centrale nucléaire de Fessenheim en 2020, l'État et la Région Grand Est ont souhaité en faire un cas exemplaire dans la transition industrielle du site en adoptant un Projet de Territoire visant à ramener rapidement de l'activité à proximité du site (Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, 2020<sup>[11]</sup>). Différents acteurs (industriels, collectivités, institutions, représentants du monde de la recherche et de l'écosystème d'innovation, etc.) ont donc été mobilisés pour élaborer ce projet qui prévoyait, entre autres, de créer un parc d'activités EcoRhéna et de faire du territoire un modèle d'innovation pour l'industrie et les énergies du futur.

### *Une première idée : un hub d'innovation*

Au travers des actions menées pour faire de ce territoire un modèle d'innovation pour l'industrie et les énergies du futur, il a été décidé d'étudier la possibilité de mettre en place un hub d'innovation pour soutenir l'excellence de la recherche et les expérimentations autour des thématiques de transition énergétique (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Une première étude d'opportunité (hors Action à Fort Impact) avait permis de confirmer l'intérêt de l'écosystème pour un tel hub d'innovation.

Une étude de faisabilité a ensuite été engagée au travers de l'Action à Fort Impact pour recommander la configuration et la mise en œuvre de ce hub d'innovation. Dans une première phase, l'étude a permis d'explorer plusieurs scénarios pour le hub autour des bioressources pour la transition énergétique, d'une plateforme sur le bâtiment bas carbone numérique ou encore des équipements technologiques majeurs.

Sous l'impulsion de la crise du COVID-19 et des plans de relance, il a été décidé d'élargir le hub à l'échelle des zones d'activités, avec un spectre ample : activités industrielles, servicielles et résidentielles (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Les travaux engagés dans la deuxième phase de l'étude ont ainsi conduit à centrer le hub d'innovation sur la thématique des zones d'activités du futur bas-carbone, durables et attractives. Cette étude conduite auprès d'une grande diversité d'acteurs (collectivités, offreurs de solutions, aménageurs de zone, etc.) a permis de poser un premier concept de Zone d'Activités du Futur (Graphique 2).

**Graphique 2. Premier concept d'une Zone d'Activités du Futur**



Source : (Grand E-Nov+, 2020<sup>[12]</sup>)

Sur la base des résultats de l'étude de faisabilité, les travaux ont été relancés pour approfondir le concept de Zone d'Activités du Futur et ainsi constituer un véritable programme (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

### *Le programme Zones d'Activités du Futur et le premier projet démonstrateur*

Le concept final d'une ZAF (voir Définition d'une Zone d'Activités du Futur) a été élaboré à travers une analyse comparée de cinq zones d'activités en France et en Europe dans des contextes similaires et présentant une approche exemplaire sur le plan économique, social, environnemental et de l'innovation (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Cette étude comparée a permis d'établir une liste d'éléments pour caractériser une ZAF ainsi que des indicateurs de suivi et d'évaluation. L'Action à Fort Impact est devenue un programme de soutien pour les Zones d'Activités du Futur.

Le nouveau concept ainsi élaboré a été mis en œuvre une première fois, dans le cadre du « Démonstrateur de la Ville Durable » (Banque des Territoires) en lien avec la reconversion de l'ancien site industriel Dollfus-Mieg et Compagnie (DMC) à Mulhouse. Grâce au soutien du programme ZAF, le projet de reconversion de ce site a acquis une dimension plus ambitieuse et innovante en devenant le premier site démonstrateur. Mulhouse, qui a subi beaucoup de pertes industrielles depuis les années 2000, répond à d'importants enjeux de développement et d'innovation. Le projet de reconversion du site DMC, antérieur à l'Action à Fort Impact, était un projet classique dont les volets énergétique et d'innovation ont pu être poussés grâce au programme ZAF.

## **Gouvernance de l'Action à Fort Impact et implication des parties prenantes**

### *Conduite de l'Action à Fort Impact*

La conduite de l'Action à Fort Impact a été confiée par la Région Grand Est à l'Agence d'Innovation et de Prospection Internationale du Grand Est, Grand E-Nov+. L'aide financière de la Commission Européenne liée à l'Action à Fort Impact a permis de recruter un chef de projet dédié au sein de Grand E-Nov+. Un comité de pilotage présidé par la Région Grand Est a validé les grandes orientations du projet (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

Grand E-Nov+ a élaboré le concept d'une Zone d'Activités du Futur au moyen d'une assistance à maîtrise d'ouvrage : Alcimed et Erdyn ont conduit l'étude de faisabilité, et la SCET (Services, Conseil, Expertises et Territoires), filiale de la Banque des Territoires, ainsi que Sofies ont réalisé l'analyse comparée de zones d'activités similaires en France et en Europe (voir Processus de sélection de l'Action à Fort Impact).

### *Implication des parties prenantes*

Comme l'ont noté plusieurs parties prenantes, un des objectifs de l'Action à Fort Impact était de fédérer un réseau d'acteurs autour du projet pour que le nouveau concept des ZAF soit porté par des acteurs sensibilisés, capables de mobiliser d'autres acteurs sur le territoire (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). L'appellation Zones d'Activités du Futur a été coconstruite avec de nombreux acteurs : collectivités, industriels (grands groupes, entreprises de taille intermédiaire, et petites et moyennes entreprises du Grand Est), instituts de recherche, promoteurs immobiliers, etc. Plus de 100 acteurs – qui de près ou de loin interagissent avec les Zones d'Activités du Futur – ont été mobilisés (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

Dans la phase d'élaboration du concept des Zones d'Activités du Futur, la coordination a été menée au travers d'entretiens bilatéraux avec les parties prenantes. Une fois l'ébauche du concept stabilisée, le processus est devenu plus participatif et collaboratif à travers des ateliers de travail (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

L'Action à Fort Impact a impliqué des acteurs dotés d'une expertise solide dans les domaines de l'énergie, de l'environnement et du conseil en innovation. Par exemple :

- L'équipe responsable du projet au sein de l'agence Grand E-Nov+ est spécialisée dans la transition énergétique et l'innovation territoriale.
- Les bureaux d'études impliqués sont experts dans le conseil en politiques publiques d'innovation, en aménagement du territoire, en compensation écologique et en durabilité : Alcimed, Erdyn, la SCET et Sofies.
- EDF et la startup SpinalCom, qui développent le jumeau numérique du quartier DMC à Mulhouse, travaillaient déjà sur des jumeaux numériques (à plus petite échelle) pour leurs propres installations et clients. De plus, c'est la représentante d'EDF du territoire Alsace qui a participé aux ateliers de travail ; elle connaissait donc les enjeux du territoire.
- L'ADEME (Agence de la Transition Écologique), qui a suivi les ateliers de travail, accompagne déjà d'autres projets écologiques sur le territoire, avec la Région Grand Est.
- La Banque des Territoires, qui a également suivi les ateliers de travail, a lancé en 2020 des actions visant à accompagner les démarches des territoires dans la valorisation de leur foncier économique, créant ainsi un lien logique entre Star Est (le dispositif du Grand Est), la Banque des Territoires, et la dynamique des Zones d'Activités du Futur. La Banque des Territoires est une filiale de la Caisse des dépôts. Elle propose des solutions de conseil et de financement sur mesure à destination des acteurs territoriaux pour faciliter la réalisation de leurs projets.

Le projet ayant muté à plusieurs reprises (voir Processus de sélection de l'Action à Fort Impact), le panel des parties prenantes a évolué au fil du projet.

### *Gouvernance du site DMC à Mulhouse*

Concernant la reconversion du site DMC à Mulhouse en un quartier d'activités reprenant les codes de la Zone d'Activités du Futur, c'est l'agence Grand E-Nov+ qui a approché la ville de Mulhouse pour mettre en place le projet (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

À l'origine, le projet de reconversion était porté par l'Agglomération Mulhouse Alsace (m2A) qui avait progressivement fait l'acquisition des bâtiments du site. Le projet avait surtout une dimension économique (industries, activités artisanales et autres activités productives, immobilier d'entreprise) relevant des compétences de l'agglomération. Ensuite, des services et autres fonctionnalités urbaines (commerces, logements, restauration, loisirs, etc.) ont complété le projet, notamment à la demande des entreprises pour qu'elles puissent s'implanter. Ces éléments relevaient désormais plus des compétences de la Ville et l'agglomération a rétrocedé – en échange de financements – le patrimoine à la Ville, qui est devenue porteuse du projet. La superposition de la m2A et de la Ville sur le projet a complexifié sa gouvernance (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

De nombreux acteurs interagissent sur cette zone d'activités (entreprises, collectivités, aménageurs, opérateurs de la mobilité, écosystème d'innovation, etc.), ce qui rend la gouvernance complexe et en fait un des enjeux principaux. Avec le soutien de Grand E-Nov+, l'agglomération et la Ville de Mulhouse ont constitué une équipe partenariale à l'échelle du site dans le cadre du Démonstrateur.

Les considérations de gouvernance s'appliquent également au jumeau numérique du site DMC et à ses données. La startup SpinalCom s'occupe du développement du jumeau numérique et EDF en héberge les données car cela nécessite des centres de données conséquents avec un grand niveau de sûreté (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Un projet similaire a été rejeté par les utilisateurs à Toronto (Canada) par peur du partage de données privées. À Mulhouse, chaque utilisateur peut décider des informations qu'il ou elle partage avec le système (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

### ***Contribution de l'Action à Fort Impact à la transition industrielle***

Le programme sur les Zones d'Activités du Futur et le premier site démonstrateur à Mulhouse s'inscrivent à la fois dans les politiques nationales (Territoires d'industrie, France Relance, France 2030) et dans les politiques régionales du Grand Est (500 relocalisations, Business Act Grand Est, S3, etc.) en lien avec la relocalisation industrielle et les transitions écologique et numérique (voir La politique de transition industrielle en France et dans le Grand Est). L'Action à Fort Impact s'inscrit aussi dans les politiques européennes de décarbonation de l'industrie et du bâtiment.

Les résultats immédiats de l'Action à Fort Impact sont l'élaboration du concept partagé avec les parties prenantes de la Zone d'Activités du Futur (voir Définition d'une Zone d'Activités du Futur) et d'un Outil d'évaluation des Zones d'Activités du Futur pour faciliter l'orientation et le déploiement des projets démonstrateurs ZAF. De plus, l'Action à Fort Impact accompagne déjà son premier démonstrateur : le site industriel DMC à Mulhouse, avec un jumeau numérique à l'échelle du nouveau quartier (voir Première Zone d'Activités du Futur : le projet DMC 2030 à Mulhouse).

**L'Action à Fort Impact permet d'appréhender concrètement les problématiques de relocalisation, d'attractivité, de compétitivité, de durabilité et de numérisation des zones d'activités dans le Grand Est.** Par exemple, elle :

- Participe à inverser la tendance de désindustrialisation : l'adoption du modèle des Zones d'Activités du Futur pourrait favoriser l'embauche et le développement de filières industrielles et accélérer la création de startups industrielles.
- Contribue à renforcer les savoir-faire industriels et à créer de nouvelles activités à forte valeur ajoutée : le modèle de la Zone d'Activités du Futur pourrait permettre de former aux métiers 'de demain' et d'accueillir des entreprises innovantes.

- Répond aux défis écologiques et climatiques : l'Outil d'évaluation des Zones d'Activités du Futur inclut des critères de décarbonation, de sobriété foncière et énergétique, et de gestion durable de l'environnement, en accord avec la loi Climat et résilience de 2021 (voir Défis géographiques).
- Répond aux défis de transformation numérique : la Définition d'une Zone d'Activités du Futur incite au déploiement de nouvelles solutions technologiques, par exemple pour gérer les bâtiments et les aspects énergétiques des sites. Le jumeau numérique du quartier DMC à Mulhouse permet de développer et de tester ces nouvelles solutions.

À terme, les zones d'activités qui se seront appuyées sur ce modèle ZAF pourront partager leurs retours d'expérience avec d'autres sites afin d'essaimer et de répliquer les bonnes pratiques sur le territoire régional et national. Cela contribuera à mieux accompagner les zones d'activités dans la transition industrielle, comme l'ont indiqué plusieurs personnes interviewées (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

Le foncier est un enjeu majeur pour la relocalisation et la transition industrielle. Il doit être attractif pour les entreprises tout en respectant les nouveaux impératifs écologiques. À cet égard, **le programme Zones d'Activités du Futur s'intègre et renforce la politique foncière nationale et régionale du Grand Est** – le dispositif « Sites industriels clés en main » et la démarche Star'Est, respectivement. Ces initiatives sont convergentes et visent à établir des critères écologiques et d'attractivité pour les implantations industrielles, à identifier des friches disponibles et à accompagner leur reconversion en zones d'activités. Les Zones d'Activités du Futur – comme leur nom l'indique – sont particulièrement pensées pour les activités économiques de demain et contribuent donc à la transition industrielle dans le Grand Est et à son développement économique.

**L'expérimentation et les enseignements des Zones d'Activités du Futur peuvent alimenter et améliorer la Stratégie de Spécialisation Intelligente (S3) du Grand Est d'un point de vue thématique et méthodologique.**

Du point de vue thématique, les Zones d'Activités du Futur sont liées à quatre des huit priorités sectorielles de la S3 2021-2027 du Grand Est en cours de validation, ce qui permet de les tester : 1) technologies et équipements pour la transition industrielle ; 2) recyclage et fonctionnalisation des matériaux pour l'industrie et la construction ; 7) outils et systèmes pour la gestion durable et intelligente des ressources naturelles ; et 8) systèmes énergétiques et leur performance (OECD, 2022<sup>[9]</sup>). De plus, dans le cadre de la précédente S3 2014-2020, la Région Alsace (avant la réforme territoriale de 2016) avait identifié, parmi ses priorités sectorielles, plusieurs thématiques et marchés à fort potentiel en lien avec la transition écologique qui ont été repris par l'Action à Fort Impact, comme les bâtiments durables et économes, les transports durables ou encore les énergies renouvelables (OECD, 2022<sup>[9]</sup>).

D'un point de vue méthodologique, le programme sur les Zones d'Activités du Futur permet de tester la gouvernance de la S3. Notamment, le programme participe au processus de découverte entrepreneuriale de la S3 par le croisement de pratiques industrielles et environnementales sur des zones d'activités et par l'implication de différents acteurs (OECD, 2022<sup>[9]</sup>). L'appellation ZAF a été coconstruite avec ces acteurs, et le projet a fait collaborer des acteurs qui n'avaient pas coopéré jusqu'alors.

## La nature expérimentale de l'Action à Fort Impact et les défis rencontrés

L'Action à Fort Impact du Grand Est a été confrontée à plusieurs défis. Il a tout d'abord été difficile de la concevoir pour répondre au mieux aux défis de la transition industrielle dans le Grand Est (voir Processus de sélection de l'Action à Fort Impact). L'Action à Fort Impact répond aux grands enjeux identifiés au début du projet, à savoir comment redynamiser le territoire par le renforcement de l'activité économique via des solutions innovantes. En revanche, le projet initial consistait en la création d'un hub d'innovation et a évolué en un programme de soutien de projets démonstrateurs pour les zones d'activités du futur. Le projet initial a évolué après plusieurs mois de travail et sous l'impulsion de la crise du COVID-19 et de ses

conséquences pour le tissu économique. De fait, l'expérimentation laisse la possibilité de changer de cap par rapport à l'idée initiale (Encadré 1). Le programme d'accompagnement pour les Zones d'Activités du Futur n'aurait donc pas eu sa forme actuelle sans processus expérimental.

### Encadré 1. En quoi consiste l'expérimentation ?

Expérimenter consiste à essayer quelque chose de nouveau et à procéder d'une manière différente de ce que l'on fait habituellement. Cela signifie plusieurs choses :

- On ne doit pas nécessairement s'en tenir au plan initial ;
- Échouer n'est pas un problème et fait partie du processus ;
- Expérimenter est un processus d'apprentissage par la pratique.

Expérimenter avec les politiques publiques est fondamental, surtout pour les nouveaux défis tels que la transition industrielle, la transition écologique et la numérisation de l'économie.

Lors de l'élaboration du concept de Zones d'Activités du Futur, il a fallu réunir autour de la table des acteurs très divers, aux intérêts et aux points de vue divergents, et parvenir à un consensus (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). De plus, les Zones d'Activités du Futur portent sur des transformations économiques profondes, telles que la décarbonation de l'économie. Il faut accompagner l'humain dans ces changements – pas uniquement par des exposés techniques ou de finance, comme l'a dit un des acteurs interviewés (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Il faut également du temps et un leadership (opérationnel et politique) dédié, capable de communiquer une vision commune sur ces changements.

Pour arriver à un consensus et fédérer un réseau d'acteurs autour du projet, l'agence Grand E-Nov+ a testé un nouveau modèle d'implication des parties prenantes en mettant en place des ateliers de travail collaboratifs (voir Implication des parties prenantes). Les entretiens menés par l'OCDE ont indiqué que ces ateliers ont permis de créer une surface d'expression et une forme de lien social nécessaires à ce type de projets expérimentaux (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). L'appellation « Zones d'Activités du Futur » a été coconstruite avec les parties prenantes. Une conférence et des vidéos de promotion du projet ont été montées pour attirer et convaincre de nouveaux acteurs.

Le processus expérimental a également généré des rencontres et des synergies nouvelles que l'on ne pouvait provoquer autrement. Le premier site démonstrateur n'a pas pu s'appliquer au site EcoRhena qui était en cours de stabilisation. Dans un deuxième temps, l'Action à Fort Impact a trouvé dans le site de Mulhouse un projet susceptible d'être engagé sur le court terme. La connaissance de Grand E Nov + des sujets développés par EDF en parallèle de son implication dans le projet DMC a permis de rassembler les différentes parties prenantes autour de la table pour coconstruire le projet innovant (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

Grâce à l'expérimentation, le concept des Zones d'Activités du Futur et la reconversion du site DMC à Mulhouse sont pionnières dans le Grand Est et au niveau national.

D'autres défis concernent le premier projet démonstrateur à Mulhouse et sa gouvernance des démarches circulaires et des synergies industrielles. Les entreprises devront signer des engagements dès le début pour respecter certaines contraintes, avec des sanctions en cas de non-respect. Mais il manque les compétences et les ressources pour établir ce type de contrats (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Il faut s'appuyer sur un expert qui anime des ateliers avec les entreprises pour définir les contraintes, établir les contrats, etc. Similairement, le jumeau numérique est complexe à mettre en place du point de vue juridique et contractuel car c'est le premier en son genre en France (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

L'attractivité pour les salariés est un autre défi important pour le site de Mulhouse. Plusieurs personnes interviewées ont mentionné que les salaires suisses – plus élevés que les salaires français – attirent beaucoup de salariés hautement qualifiés au départ de Mulhouse, ville frontalière (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Cet

aspect fait donc partie de la réflexion du site. De plus, comme l'a noté une des parties prenantes, la période du COVID-19, le télétravail et l'exigence croissante des salariés ont fait de l'attractivité des zones d'activités un enjeu crucial (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). La définition d'une Zone d'Activités du Futur inclut par exemple la volonté de créer des emplois locaux durables et non délocalisables, et conçoit les zones d'activités non plus uniquement comme des sites productifs mais aussi comme des lieux avec un cadre de vie de qualité pour les travailleurs et les usagers.

### ***Opportunités et extensibilité de l'Action à Fort Impact***

L'Action à Fort Impact a offert une opportunité majeure : le temps de l'expérimentation pour penser les zones d'activités de demain. L'ambition du projet de Mulhouse est ensuite de devenir un laboratoire de mise en pratique de la zone d'activités du XXI<sup>e</sup> siècle (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Par exemple, le projet va permettre de tester des démarches circulaires et de synergies industrielles entre les entreprises au sein de la zone avant de les répliquer dans d'autres zones.

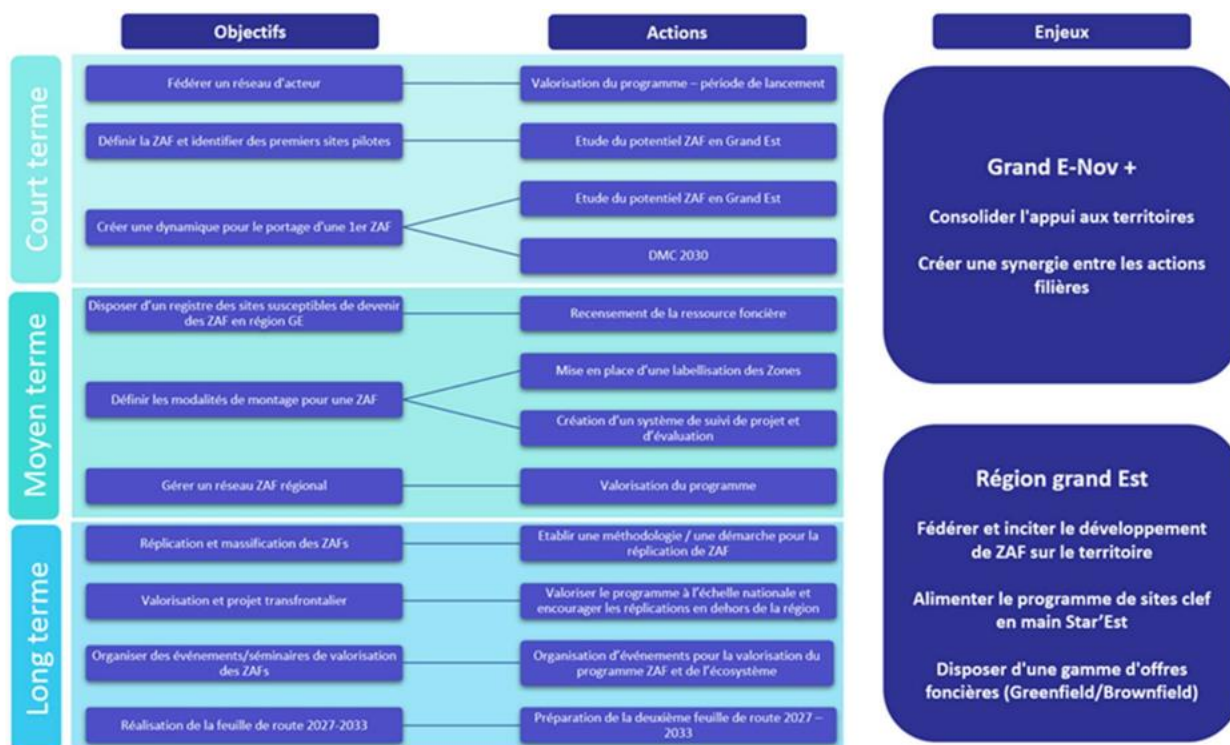
Le programme Zones d'Activités du Futur a été pérennisé au-delà de l'Action à Fort Impact. Le but est d'en poursuivre les travaux et de l'étendre (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). À moyen terme, l'objectif est d'accompagner le déploiement d'un maximum de projets démonstrateurs sur d'autres zones. Chaque zone pourra se focaliser sur des cas d'usages différents – attractivité économique, transports et mobilité, durabilité et énergie, qualité de vie, gouvernance –, en fonction du contexte et des besoins.

Il va ensuite y avoir une remontée de retours d'expériences et de bonnes pratiques (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Les acteurs eux-mêmes pourront témoigner de ce qui a fonctionné ou pas, par le biais d'évènements et d'ateliers. À long terme, l'objectif est de répliquer sur le territoire régional les projets et les expérimentations ayant obtenu les meilleures performances (par exemple en termes d'attractivité et de compétitivité, d'économies d'énergie ou de gouvernance). La Banque des Territoires a également exprimé un intérêt pour la diffusion de l'approche des Zones d'Activités du Futur au niveau national (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>).

Pour assurer la bonne poursuite et développer le programme sur les Zones d'Activités du Futur, notamment en cohérence avec les politiques régionales et nationales, l'agence Grand E-Nov+ a élaboré une feuille de route détaillée pour les cinq prochaines années, 2022-2027 (Graphique 3).



Graphique 3. Feuille de route du programme sur les Zones d'Activités du Futur



Source : (Grand E-Nov+, 2021<sup>[13]</sup>)

Le programme ne dispose pas de fonds propres. En l'état actuel, il est financé par la région dans le cadre d'une mission d'intérêt général. Les démonstrateurs doivent identifier leurs propres financements via les dispositifs de droit commun. Ces éléments fragilisent le programme sur le long terme. Néanmoins, le programme ZAF s'inscrit parfaitement dans une dynamique nationale, et répond à des besoins actuels des territoires. De fait, il est fort probable que ce type d'action perdure indépendamment de la forme que cela prend (politique régionale, programme d'accompagnement, sujet directement adressé par des territoires sensibilisés...).

En parallèle, Grand E-Nov+, avec le soutien de la Région Grand Est, a candidaté avec le programme ZAF au programme européen Interreg qui vise à améliorer les politiques publiques des régions en transition industrielle (OCDE, 2022<sup>[3]</sup>). Ce type de programmes interrégionaux permet d'accroître le partage des bonnes pratiques de gouvernance et de coopérer avec les régions de l'UE.

## Les enseignements politiques de l'Action à Fort Impact en faveur de la transition industrielle

Les **principales leçons tirées** du projet sont les suivantes :

**Des fonds, une agence et un chef de projet dédiés ont été déterminants pour innover et faire avancer les choses.** Le type d'activités menées à travers l'Action à Fort Impact (les ateliers de travail collaboratifs ou l'élaboration d'outils d'évaluation par exemple) nécessite des ressources humaines et une expertise que les régions et les villes n'ont pas toujours. En effet, l'Action à Fort Impact progressait peu avant l'arrivée d'un chargé de mission dédié ; les dossiers et le travail de tous les jours ne laissent pas de place à l'expérimentation. **Des projets similaires à l'Action à Fort Impact du Grand Est pourraient**

**donc également réfléchir à une composante de renforcement des capacités au niveau local** pour trouver des financements et conduire ce type de projets.

**Le processus expérimental a joué un rôle déterminant** dans le développement du programme sur les Zones d'Activités du Futur (voir ci-dessus).

Le fonctionnement d'une zone d'activités dépend de nombreux acteurs : entreprises, collectivités, aménageurs, opérateurs de la mobilité, etc. **Impliquer différents types d'acteurs de manière collaborative permet d'englober leurs différents points de vue et attentes.** Il faut pour cela laisser le champ libre aux parties prenantes pour qu'elles s'impliquent. La participation des industriels et autres acteurs privés permet d'entraîner le monde économique dans la transition écologique. **Le choix des parties prenantes est également important.** L'Action à Fort Impact a impliqué des acteurs avec une solide expertise dans les domaines concernés, ce qui a permis d'obtenir une méthode et des résultats robustes ainsi qu'un consensus parmi les parties prenantes.

**Être pionnier dans un domaine crée un engouement et le rattachement d'autres acteurs.** Après avoir entendu parler du projet, de nouvelles zones industrielles et des acteurs régionaux ont spontanément contacté l'agence Grand E-Nov+ pour envisager la reconversion industrielle différemment.

**Les zones industrielles doivent réfléchir en profondeur à la transition écologique et numérique et à intégrer les nouvelles politiques nationales** (baisse des émissions de gaz à effet de serre, zéro artificialisation nette, renforcement de l'attractivité et de la compétitivité, et relocalisation, voir ci-dessus).

**Il faut adapter la reconversion des zones à leur contexte géographique et historique.** L'attractivité est notamment un enjeu particulièrement important pour Mulhouse qui est proche de la Suisse et de ses salaires plus attractifs.

## Conclusion

En conclusion, l'Action à Fort Impact du Grand Est a élaboré un concept des Zones d'Activités du Futur ainsi qu'un outil d'évaluation de ces zones, pour accompagner et déployer des projets démonstrateurs pour les zones d'activités de demain. C'est une initiative ambitieuse qui vise à transformer les zones d'activités industrielles de la région pour les rendre plus durables, attractives et compétitives. L'Action à Fort Impact accompagne déjà sa première Zone d'Activités du Futur : le site DMC à Mulhouse, avec un jumeau numérique à l'échelle du nouveau quartier.

De plus, l'Action à Fort Impact a testé un nouveau modèle d'implication des parties prenantes, qui a permis 1) d'arriver à un consensus et de fédérer un réseau d'acteurs diversifié autour du projet, et 2) de générer des synergies nouvelles entre différents acteurs et des solutions innovantes pour faire avancer la transition industrielle dans le Grand Est.

L'Action à Fort Impact offre de nombreuses opportunités, et l'objectif est de l'étendre à d'autres zones d'activités ainsi que de partager et répliquer les bonnes pratiques. Avec le soutien de la Région Grand Est et une candidature à un programme européen Interreg, l'Action à Fort Impact a le potentiel d'intégrer une dynamique nationale et de coopération avec d'autres régions en transition industrielle.

## Références

- Grand E-Nov+ (2022), *Étude Zones d'Activités du Futur*. [10]
- Grand E-Nov+ (2021), *Feuille de Route Stratégique*. [13]
- Grand E-Nov+ (2020), *Concept Zones d'Activités du Futur*. [12]
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (2022), , [6]  
<https://www.economie.gouv.fr/france-2030>.
- Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires et Ministère de la Transition [4]  
 énergétique (2021), , <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-climat-resilience>.
- Ministère de la Transition Écologique et Solidaire (2020), *Fermeture de Fessenheim : Un [11]  
 Tournant de la Transition Énergétique Française*,  
[https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/2020.02.22\\_eb\\_ew\\_dp\\_fessenheim\\_FINAL.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/2020.02.22_eb_ew_dp_fessenheim_FINAL.pdf).
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (2022), , [5]  
<https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/enjeux/france-relance/dp-relocaliser-72-laureats.pdf>.
- Morgan, K. (2018), "Experimental governance and territorial development", [1]  
[https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/Morgan\(2018\)ExperimentalGovernanceAndTerritorialDevelopment\\_OECD\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/Morgan(2018)ExperimentalGovernanceAndTerritorialDevelopment_OECD_FINAL.pdf) (accessed on 14 February 2023).
- OCDE (2022), *Entretiens de l'OCDE avec des acteurs locaux de la région Grand Est*. [3]
- OECD (2022), *OECD Questionnaire: Regions in Industrial Transition. Taking Stock of [9]  
 Governance and Implementation Tools to Advance in 2021-2027*.
- Préfecture de région Grand Est et Région Grand Est (2020), , [8]  
<https://www.grandest.fr/wp-content/uploads/2020/09/business-act-grand-est-rapportvf-septembre2020.pdf>.
- Région Grand Est (n.d.), , [https://www.grandest.fr/actualites/500-relocalisations-dentreprises-dici- \[7\]  
 2028/](https://www.grandest.fr/actualites/500-relocalisations-dentreprises-dici-2028/).
- Wolfe, D. (2018), "Experimental Governance: Conceptual Approaches and Practical Cases", [2]  
[https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/Wolfe\(2018\)ExperimentalGovernanceConceptualApproaches.pdf](https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/Wolfe(2018)ExperimentalGovernanceConceptualApproaches.pdf) (accessed on 14 February 2023).

## Annexe : Action pilote CE-OCDE sur les régions en transition industrielle

En 2018, la Commission Européenne/DG REGIO, avec le soutien de l'OCDE, a lancé l'action pilote *Régions en transition industrielle* pour aider dix régions et deux pays en transition industrielle<sup>1</sup> à préparer leurs Stratégies de Spécialisation Intelligente (S3) et leurs politiques d'innovation pour la période 2021-2027. L'action pilote s'est déroulée en deux phases. L'OCDE a contribué à la première phase à travers une série de cinq ateliers thématiques organisés avec deux cohortes de participants, comprenant chacune cinq régions et un pays. Les résultats de ces ateliers ont été publiés dans un rapport de synthèse de l'OCDE intitulé [Regions in Industrial Transition: Policies for People and Places](#).

Dans la deuxième phase du projet, huit des dix régions initiales et les deux pays ont reçu un financement de EUR 300 000 de la part de DG REGIO ainsi que des services de conseil 'sur mesure' pour concevoir une Action à Fort Impact pour soutenir leurs stratégies de transition industrielle.

L'OCDE assiste la Commission Européenne dans l'évaluation de chaque Action à Fort Impact. L'objectif est de comprendre les avantages des différents types d'Actions à Fort Impact pour la transition industrielle et des politiques publiques qui les soutiennent. Chaque évaluation examine les résultats réels ou attendus des Actions à Fort Impact à travers l'analyse de leurs objectifs, des activités menées, de leurs mécanismes de gouvernance et de leur nature expérimentale. Les évaluations examinent également la manière dont chaque région/pays pilote s'attend à ce que son Action à Fort Impact contribue à sa transition industrielle et fasse progresser sa Stratégie de Spécialisation Intelligente et sa gouvernance.

---

<sup>1</sup> Les régions sont la Cantabrie (Espagne), le Centre-Val de Loire (France), le Nord-Est de la Finlande (Finlande), le Grand Est (France), le Grand Manchester (Royaume-Uni), les Hauts-de-France (France), le Centre-Nord de la Suède (Suède), le Piémont (Italie), la Saxe (Allemagne) et la Wallonie (Belgique). Les pays sont la Lituanie et la Slovaquie.

**Pour plus d'informations sur ce projet, veuillez contacter :**

Maria Varinia Michalun ([mariavarinia.michalun@oecd.org](mailto:mariavarinia.michalun@oecd.org))

Sandra Jolk ([Sandra.jolk@oecd.org](mailto:Sandra.jolk@oecd.org))

### **À propos de l'OCDE**

[L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques \(OCDE\)](#) est une organisation internationale qui œuvre à l'élaboration de politiques meilleures pour des vies meilleures. En collaboration avec les gouvernements, les décideurs politiques et les citoyens, l'OCDE offre un forum unique ainsi qu'un centre de connaissances pour les données et les analyses, l'échange d'expériences, le partage de bonnes pratiques, le conseil en politiques publiques et l'établissement de normes internationales.

### **À propos du CFE**

[Le Centre de l'OCDE pour l'Entrepreneuriat, les PME, les Régions et les Villes \(CFE\)](#) fournit des statistiques comparatives, des analyses et aide au renforcement des capacités pour que les acteurs locaux et nationaux puissent travailler ensemble pour libérer le potentiel des entrepreneurs et PME, promouvoir des régions et des villes inclusives et durables, stimuler la création d'emplois locaux et soutenir des politiques touristiques durables.

Twitter : #OECD\_Local #OECDregions

LinkedIn : oecd-local

Courriel : [regions@oecd.org](mailto:regions@oecd.org)

S'abonner au bulletin d'information du CFE : <http://oe.cd/CFEnews>

Pour plus d'informations concernant la gouvernance du développement régional, veuillez visiter : <https://www.oecd.org/regional/governance/>