

L'avenir de l'industrie manufacturière rurale

Étude de cas française



L'avenir de l'industrie manufacturière rurale: Étude de cas française

Remerciements

Cette publication a été réalisée par le Centre de l'OCDE pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE), dirigé par Lamia Kamal-Chaoui, Directrice, dans le cadre du programme de travail du Comité des politiques de développement régional (*RDPC* en anglais). Ce rapport a été préparé par la Division du développement régional et de la gouvernance multi-niveaux de l'OCDE, dirigée par Dorothée Allain-Dupré. Le projet a été financé par la Commission européenne (CE).

L'étude de cas a été réalisée par Marc Bournisien de Valmont, analyste politique, CFE, en coordination avec Jenny Vyas, analyste politique, CFE, qui a dirigé l'ensemble du projet. L'étude de cas a été supervisée par Claire Charbit, chef de l'unité Attractivité régionale et intégration des migrants, CFE, et Jose Enrique Garcilazo, chef de l'unité Politique régionale et rurale, CFE.

L'OCDE remercie tous les représentants de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT), notamment Luc Faraldi, Coordinateur politique internationale et Délégué français au RDPC et membre de son Bureau, Aurore Colnel, Cheffe de projet programme Territoires d'Industrie, et Alexandre Masse, Chargé de missions programme Territoires d'Industrie, ainsi que Marie Castro, Vice-présidente de la Région Occitanie, Chantal Mauchet, Préfète de Tarn-et-Garonne, Serge Castel, Préfet du Jura, Xavier Brunetière, Préfet du Gers, Caroline Poullain, Sous-préfète de Saint-Claude, Arnaud Sorge, Sous-Préfet de Castelsarrasin, David Taupiac, Député du Gers à l'Assemblée Nationale, Isabelle Motel, Directrice adjointe de la DDETSPP, Nicolas Berthaut, Directeur adjoint de la Direction Économie du Conseil Régional de Bourgogne-Franche-Comté, Luc Drevet, Directeur général du CCI Jura, Caroline Braun, Vice-présidente au développement économique de la CCHJSC, Ronny Guardia Mazzoleni, Président du PETER Pays Portes de Gascogne, Julien Leglise, DREETS, Charlotte Champoiseau, Cheffe de projet du Territoire d'Industrie Gers/Tarn-et-Garonne, Jérôme Llobet, Coordinateur du Pôle Territoires Durables de l'ADEME, Xavier Ballenghien, Président de la CC de la Lomagne Gersoise, Gérard Ariès, Président de la CC Coteaux Arrats Gimone, et les entreprises JEANTET ELASTOMERES (Saint-Claude), CURTIL (Saint-Claude), THIERRY SA (Morbier), FOURMENT CHRISTIAN ET FILS (Castelsarrasin), VERGERS CANCEL (Castelsarrasin), VERGERS de GASCOGNE (Fleurance), ETHIQUABLE (Fleurance), QUALISOL (Monfort), PARERA (Gimont), et Vélo Vallée - Cluster Filière Vélo (Gimont).

L'OCDE remercie également Marc Plancherel, conseiller en technologie et innovation au Secrétariat d'État à l'économie de la Confédération suisse, pour avoir partagé des bonnes pratiques et fourni des conseils stratégiques lors de la mission d'étude au Territoire d'Industrie Haut-Jura.

Nos remerciements sont par ailleurs adressés à Marc Bournisien De Valmont au sein du CFE pour la préparation du cas d'étude en vue de sa publication.

Contact: Jenny Vyas | Analyste Politique | jenny.vyas@oecd.org

© OCDE 2023

L'utilisation de cette oeuvre, qu'elle soit numérique ou imprimée, est régie par les Conditions générales disponibles sur: <https://www.oecd.org/termsandconditions>.

Table des matières

Remerciements	2
1 Cas d'étude : France	4
Introduction	4
Le programme « Territoires d'Industrie », au cœur de la stratégie industrielle de la France	5
L'industrie manufacturière dans les régions	12
Portrait des régions du cas d'étude	16
Enjeux du programme Territoires d'Industrie et des TI Haut-Jura et Gers/Tarn-et-Garonne	26
Recommandations	30
Sources	39
Tableaux	
Table 1.1. Liste des recommandations	4
Table 1.2. Part des entreprises manufacturières par sous-secteur	15
Table 1.3. Typologie des produits de l'industrie manufacturière	16
Table 1.4. Outil opérationnel pour le suivi du programme Territoires d'Industrie	31
Graphiques	
Figure 1.1. Part de l'industrie manufacturière dans la valeur ajoutée	6
Figure 1.2. Carte : « Territoires d'Industrie » en France métropolitaine et outre-mer (2022)	8
Figure 1.3. L'activité manufacturière dans les zones rurales françaises	14
Figure 1.4. Évolution sectorielle de la part de la contribution à la valeur ajoutée brute (VAB)	17
Figure 1.5. Évolution de la part de l'emploi par secteur	18
Figure 1.6. Productivité du travail	19
Figure 1.7. Évolution de la population	20
Figure 1.8. Pourcentage de la population âgée (65+) par rapport à la population totale (%)	20
Figure 1.9. Carte : « Territoires d'industrie » en région Bourgogne-Franche-Comté (2022)	22
Figure 1.10. « Territoires d'industrie » en région Occitanie (2022)	24
Figure 1.11. Vitesse de téléchargement	28
Figure 1.12. Demandes de brevet PCT par million d'habitants, 2018	30
Figure 1.13. Désagrégation de la chaîne de valeur	38
Encadrés	
Box 1.1. Industrie manufacturière : typologie de l'OCDE des régions non-métropolitaines	13
Box 1.2. Groupe CYCLELAB: l'ambition d'une production de vélos 100% française dans le Territoire d'Industrie Gers/Tarn-et-Garonne	25
Box 1.3. Les politiques d'innovation en Suisse	29

1 Cas d'étude : France

Introduction

Le secteur manufacturier français est le 8^{ème} au monde et le 3^{ème} en Europe (Polyglot Group, 2023^[1]). Dans les années 1980, la plupart des économistes ont abandonné le concept de « politique industrielle » au profit de la politique dite « de concurrence », cette dernière se concentrant uniquement sur les objectifs de croissance économique sans tenir compte des impacts notamment en termes d'emploi ou de disparités territoriales. Aujourd'hui, de nombreux gouvernements reconnaissent que l'industrie peut être porteuse de prospérité, notamment à l'échelle locale, que la prospérité économique et la prospérité sociale vont de pair, et que celles-ci doivent tenir compte des transitions numérique, technologique, et écologique.

En ce qui concerne la transition écologique, elle peut offrir de nouvelles perspectives à l'industrie (ex. économie circulaire) et être porteuse d'innovations dans les zones rurales. Cependant, la spécialisation dans les secteurs industriels les plus consommateurs de ressources énergétiques, notamment dans les territoires les plus enclavés, peut s'avérer difficilement conciliable avec l'impératif de transition écologique (ANCT, 2020^[2]). Les entreprises industrielles verront leur production s'adapter à de nouvelles réalités physiques et réglementaires et seuls des investissements dans l'innovation leur permettront de faire face aux nouveaux défis, tels que la gestion de l'eau, par exemple, les problématiques d'approvisionnement et de qualité de l'eau représentant un défi majeur d'adaptation au dérèglement climatique (Bernard, H., 2023^[3]).

Développer l'industrie au niveau national doit s'appuyer sur les ressources des territoires en partageant, entre niveaux de gouvernement, les objectifs d'inclusion et de développement durable et une mise en œuvre coordonnée des stratégies de développement. C'est ainsi que l'on peut faire converger politiques industrielles et politiques de développement régional.

L'étude de cas en France s'intéresse à la politique des « Territoires d'industrie » (TI), s'inscrivant dans une stratégie de l'État et des Régions pour la reconquête industrielle et le développement des territoires. Deux cas pilotes ont été sélectionnés – en collaboration avec l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) – pour caractériser de manière concrète les défis et les bonnes pratiques : le TI interdépartemental Gers/Tarn-et-Garonne (région Occitanie) et le TI Haut-Jura dans le département du Jura (région Bourgogne-Franche-Comté).

Tout d'abord, cette étude de cas présente le dispositif TI à l'échelle nationale, en mettant l'accent sur ses atouts et son fonctionnement. Sont ensuite analysées, quantitativement et qualitativement, les réalités de l'industrie manufacturière dans ces territoires ruraux. Enfin, l'étude de cas identifie les défis, les bonnes pratiques, les perspectives et l'impact à ce jour de la mise en œuvre du programme TI pour proposer quelques recommandations (Table 1.1).

Table 1.1. Liste des recommandations

Renforcer l'évaluation, le suivi et l'encadrement du programme TI	Favoriser la mise en place d'un système d'évaluation du programme TI
	Poursuivre le déploiement d'outils de suivi opérationnel du programme TI

	Favoriser l'élaboration d'un plan d'actions TI formalisé dans tous les territoires
	Encourager un portage plus mixte des projets
	Renforcer le pilotage et promouvoir l'encadrement des séances de dialogue organisées dans le cadre du programme TI
	Favoriser l'ingénierie à travers le recrutement d'un chef de projet dans tous les TI
Encourager l'animation et la création de guichets uniques pour mieux informer et mieux accompagner	Favoriser une mutualisation des informations par la mise en place de guichets uniques
	Renforcer les dispositifs d'accompagnement pour les jeunes entrepreneurs du secteur industriel
Renforcer la démarche Rebond Industriel pour favoriser la création d'emploi industriel	Généraliser le dispositif Rebond Industriel par un système similaire à celui de France Relance
Répondre au défi du recrutement et des compétences dans les TI	Renforcer l'adéquation des formations pour les métiers de l'industrie
	Étendre le périmètre du dispositif « Passerelles Industrielles » à une échelle régionale
Œuvrer à l'amélioration de l'attractivité des territoires et de ses entreprises	Améliorer la « marque employeur » des entreprises et combattre les idées préconçues
	Promouvoir des campagnes d'attractivité des métiers en tension dans les TI
	Promouvoir des visites d'entreprises auprès des étudiants et des candidats pendant le processus de candidature
	Renforcer l'attractivité des TI via une offre de crèches en entreprise
Favoriser l'innovation et la coopération dans les TI	Promouvoir une stratégie de clusters dans les TI
	Favoriser un développement des technologies de pointe dans le secteur manufacturier
	Envisager la création d'une plateforme numérique pour un échange systématique d'informations et de projets entre la recherche et l'industrie dans les domaines clés du TI
	Renforcer les liens entre les entreprises industrielles et les pôles de compétitivité
Autres recommandations spécifiques sur l'industrie en France	Simplifier les demandes d'aides en ligne face à la hausse des prix de l'électricité
	Soutenir les innovations de production pour faire face à la hausse des prix de l'énergie
	Renforcer les coopérations avec les territoires voisins

Source: Élaboration des auteurs

Le programme « Territoires d'Industrie », au cœur de la stratégie industrielle de la France

Cette section présente des éléments clés pour comprendre, d'une part, le contexte industriel de la France, et d'autre part, le programme « Territoires d'Industrie », pilier de la stratégie industrielle du pays.

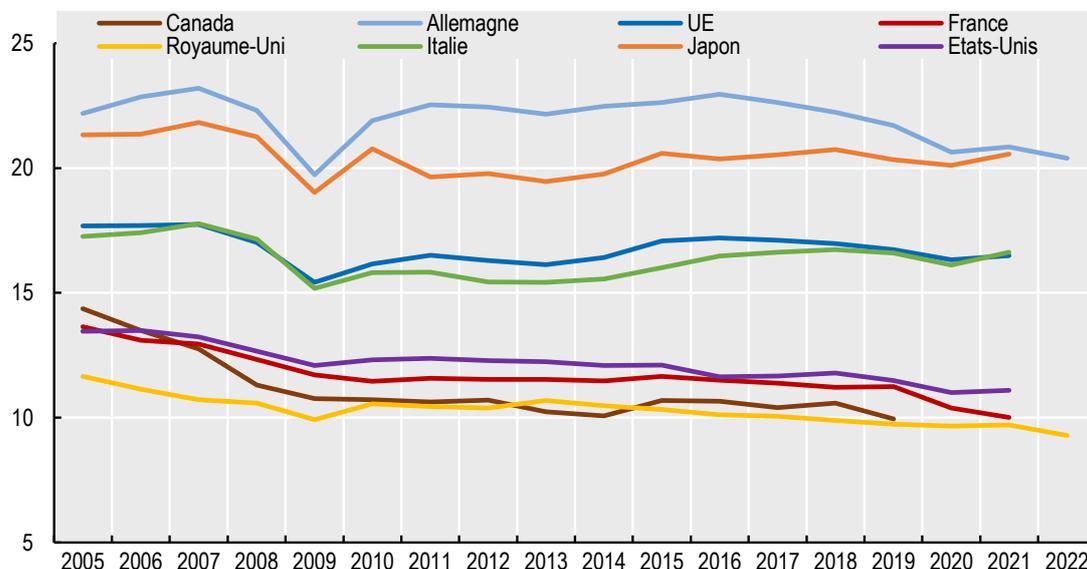
Contexte du secteur industriel en France

En pourcentage de la valeur ajoutée, l'industrie manufacturière¹ en France est inférieure à la moyenne de l'Union Européenne et d'autres pays comme l'Allemagne ou les États-Unis, et a reculé entre 2005 et 2021 (Figure 1.1). Cela se reflète également dans le nombre d'établissements qui ont diminué depuis 2006 avec une montée des industries de services à travers la France (URSSAF, 2021^[4]).

¹ « Industrie manufacturière » correspond à la catégorie C « fabrication » de la Classification internationale type, par industrie, de toutes les branches d'activité économique (CITI) de l'Organisation internationale du Travail (OIT). <https://ilostat.ilo.org/fr/resources/concepts-and-definitions/classification-economic-activities/>

Figure 1.1. Part de l'industrie manufacturière dans la valeur ajoutée

Période 2005-2022. En pourcentage.

Source: (OECD, 2023^[5])

L'industrie représente 12,5% de l'emploi en France, dont 70% est situé en dehors des zones métropolitaines (dans les villes périurbaines, rurales et moyennes) en 2021 (Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales, 2021^[6]). L'industrie est donc 1,7 fois plus présente dans le milieu rural que l'ensemble de l'activité privée hors agriculture. L'industrie représente près de 31% de l'emploi (29,8% dans le secteur privé) dans les zones rurales. Cela s'explique principalement par la répartition géographique des ressources mobilisées par les entreprises, ainsi que par leurs besoins en matière d'utilisation et d'expansion des sols, qui sont moins coûteux dans les zones rurales. Le poids du rural dans les effectifs de l'industrie varie cependant fortement en fonction des secteurs d'activités industrielles. En France, les trois secteurs les plus présents en milieu rural sont les « autres industries extractives », le « travail du bois » et « l'industrie du cuir et de la chaussure », avec 67%, 61% et 53%, respectivement, des salariés travaillant en milieu rural (DATAR, 2021^[7]).

Comme dans de nombreux territoires français, les compétences adéquates avec une forte technicité dans le secteur industriel sont très recherchées et soumises à de fortes tensions en matière de recrutement. Les entreprises, et plus particulièrement les PME, situées dans les zones rurales périphériques ou mal desservies peinent à attirer les talents et à retenir les cadres déjà installés dans les régions éloignées. Les salaires proposés dans les grandes agglomérations voisines sont plus attractifs, notamment en Ile-de-France et en Rhône-Alpes, où sont implantés de nombreux sièges sociaux et grandes entreprises, offrant des conditions de rémunération et d'accessibilité intéressantes, bien que le coût de la vie y soit généralement plus élevé (Association pour l'Emploi des Cadres, 2021^[8]).

Cependant, les perspectives du secteur industriel en France restent positives. Selon le cabinet Trendeo, si le rythme des créations d'usines perdure – 203 créations nettes répertoriées entre 2021 et 2022 – et si les pouvoirs publics poursuivent leur aide aux filières émergentes (ex : batteries, hydrogène), le pays récupérera en quatre ans les pertes de sites industriels accumulées depuis 2009 (Trendeo, 2023^[9]).

Le programme Territoires d'Industrie

Avec le programme « Territoires d'industrie », la France cherche à se réindustrialiser et à renforcer le développement et la cohésion des territoires. Il s'agit ainsi de renforcer la compétitivité et la souveraineté industrielle du pays en s'appuyant sur les dynamiques territoriales et afin de lutter contre le déficit structurel de la balance commerciale.

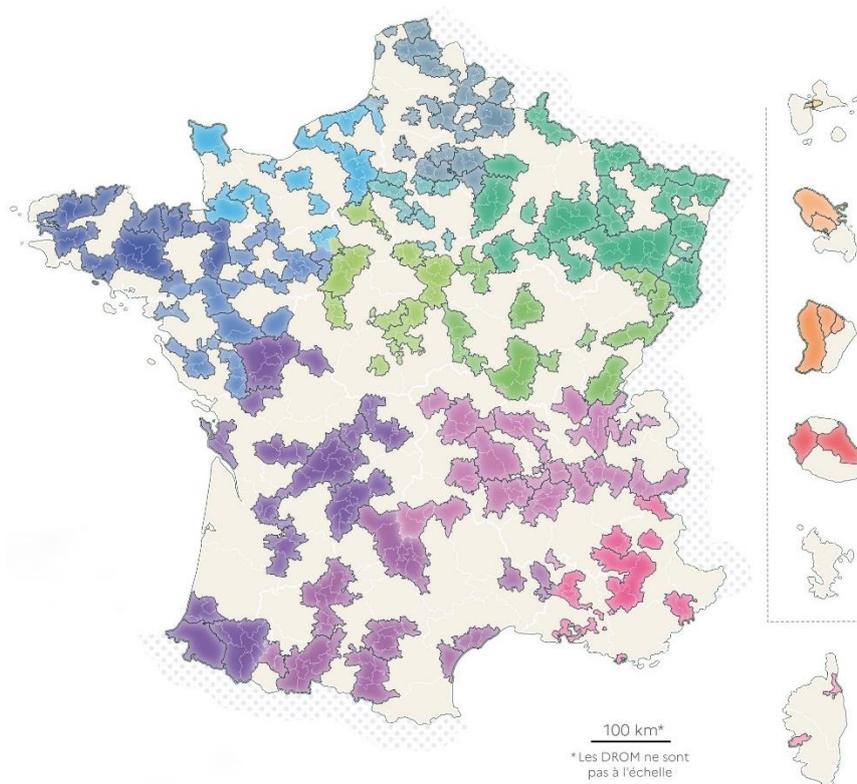
Définition et objectifs

Le Premier ministre a ainsi lancé le programme national « Territoires d'industrie » (TI), lors du Conseil national de l'industrie du 22 novembre 2018 avec l'objectif d'accélérer le développement et de renforcer l'attractivité des territoires français à forts enjeux et/ou potentiels industriels. Ce programme vise la mise en œuvre de réponses concrètes aux enjeux territoriaux de l'industrie en zone rurale, notamment la mobilité des salariés, la disponibilité du foncier et le développement des compétences. Le programme TI s'articule autour de plusieurs axes : l'attractivité des territoires pour les emplois industriels ; la formation, le recrutement et la mobilité des salariés pour répondre aux besoins en main d'œuvre des entreprises ; la transition numérique et écologique ; et la disponibilité du foncier et la revitalisation des friches industrielles, notamment via la simplification des démarches administratives. Un atout clé du programme est qu'il mobilise les acteurs nationaux, régionaux et locaux au service du développement de l'industrie dans les territoires et qu'il réunit, dans chaque TI, les partenaires locaux autour d'un binôme privé (industriel)-public (élu local) afin de construire un plan d'actions sur-mesure à partir des problématiques et besoins exprimés au niveau local. La mise en place d'un binôme élu - industriel, ainsi que l'implication d'autres acteurs dans le programme TI tels que des professionnels de l'emploi ou la formation, contribuent ainsi au capital social² des territoires industriels, les réussites collectives bénéficiant à tous et les acteurs tirant un avantage à travailler avec les autres (ANCT, 2020_[2]).

Le programme TI regroupe 149 territoires – intercommunalités ou ensembles d'intercommunalités – situés dans les campagnes, les espaces périurbains, les villes petites et moyennes de l'ensemble du territoire hexagonal et d'outre-mer (Figure 1.2) (ANCT, 2020_[10]). Les périmètres des TI ont été identifiés au regard de leurs caractéristiques socio-économiques (ex. nombre d'habitants, taux d'emploi industriel, taux de chômage, entre autres) et ne procèdent pas d'un découpage administratif. Ces territoires historiquement les plus concernés par l'industrie, présentent une forte identité et un savoir-faire industriel, et cherchent à renforcer leurs dynamiques et stratégies industrielles. Dans les TI, le taux d'emploi industriel est plus important qu'ailleurs (15,3% en moyenne contre 9,5% hors TI). Dans la logique de décentralisation de l'initiative, les acteurs locaux ont la possibilité d'adapter la carte des territoires. Les adaptations demandées par les intercommunalités peuvent amener à procéder par ajout ou suppression d'intercommunalité(s) au sein d'un même TI, par scission d'un territoire trop étendu qui ne parviendrait pas à mettre en place une gouvernance adaptée ou par ajout d'un nouveau TI (Gouvernement, 2018_[11]).

² Le capital social est défini comme un ensemble de réseaux, normes et valeurs qui contribuent à aider les divers acteurs et institutions à atteindre des objectifs communs. En assurant confiance et coopération entre les acteurs, le capital social est facteur de développement économique pour un pays ou un territoire (ANCT, 2020_[2]).

Figure 1.2. Carte : « Territoires d'Industrie » en France métropolitaine et outre-mer (2022)



Note: Les couleurs catégorisent le périmètre du Territoire d'Industrie selon sa région géographique. La carte des Territoires d'industrie sera actualisée en 2023 dans le cadre du renouvellement du programme.

Source: (ANCT, 2022_[12])

À son lancement, le programme TI ne bénéficiait pas de budget dédié, s'appuyant sur différents budgets existants, notamment des enveloppes du *Programme d'Investissements d'Avenir* (PIA)³, dont celles du *Plan d'Investissements dans les Compétences* (PIC), des opérateurs nationaux, dont la Banque des Territoires, et des conseils régionaux. L'État s'est également engagé à cette période à faciliter le recrutement de 50 chefs de projets afin de répondre au déficit d'ingénierie des TI. Les partenaires du programme avaient pour objectif d'engager 1,3 milliard d'euros au titre du programme d'ici 2022.

Fonctionnement et acteurs

Au niveau national, le pilotage du programme TI a lieu dans le cadre d'un comité interministériel (Cohésion des territoires et Industrie) de pilotage national dans lequel sont présentes les Régions de France et les Intercommunalités de France. L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et la Direction générale des entreprises (DGE) sont chargées de la coordination du programme. Au niveau régional, ce sont les conseils régionaux qui se chargent du pilotage dans le cadre de comités de pilotage régionaux co-présidés avec l'État. Enfin, au niveau territorial, les binômes élus-industriels de chaque TI sont mobilisés dans le cadre d'une instance locale de pilotage et suivi du projet. Ces binômes ont la charge

³ Le Programme d'investissements d'avenir (PIA), piloté par le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), service du Premier Ministre, a été mis en place par l'État pour financer des investissements innovants et prometteurs sur le territoire, afin de permettre à la France d'augmenter son potentiel de croissance et d'emplois.

d'identifier les enjeux prioritaires et les projets de développement industriel du territoire, en concertation avec le conseil régional et les services de l'État.

Le dispositif TI permet de cibler l'ensemble des stratégies, politiques et budgets existants ou dédiés autour de la relance industrielle sur le terrain. Chaque TI repose sur un contrat, formel ou pas, permettant de fixer les engagements financiers et sociétaux des porteurs de projets (représentés par un binôme élu-industriel), la Région, l'État et ses opérateurs, et les divers partenaires publics et privés, pour quatre ans. Ce cadre contractuel permet d'aligner les objectifs spécifiques du projet avec les orientations régionales et nationales (OECD, 2022^[13]). Le contrat permet par ailleurs de rappeler les actions déjà engagées sur le territoire, d'élaborer un plan d'actions concrètes en concertation avec l'ensemble des parties prenantes, et de fixer les modalités de pilotage (Gouvernement, 2018^[11]).

La démarche partenariale du programme TI permet à une multitude d'acteurs compétents sur les sujets industriels de se coordonner : les industriels – sans précédent pour les politiques publiques –, les associations d'élus (Intercommunalités de France et Régions de France) et élus locaux, les conseils régionaux, les intercommunalités, les services de l'État dans les territoires (ex. Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS), Direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL)⁴, Préfectures et Sous-Préfectures), ainsi que des opérateurs et agences d'État disposant de moyens financiers et humains (ex. Bpifrance⁵, Banque des territoires⁶, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME)⁷, Action Logement⁸, Business France⁹, Association pour l'emploi des cadres (APEC)¹⁰, ou Pôle Emploi¹¹). Le programme TI permet à cet ensemble d'acteurs publics et privés de contribuer au développement de projets industriels ou de soutien à l'industrie dans les territoires pour relancer les dynamiques industrielles.

Le programme TI contribue à la mise en œuvre de plusieurs dispositifs et outils permettant de soutenir plus de 2 400 projets industriels¹² en France :

- *Rebond Industriel* est un dispositif lancé en août 2022 dans le cadre du plan d'investissement *France 2030* annoncé par le Président de la République il y a un an. Il vise à accompagner d'ici 2026 une quarantaine de territoires industriels confrontés aux mutations de certaines filières – du transport, notamment automobile – ou à des chocs industriels – tels que la fermeture d'un site

⁴ Sous tutelle commune du ministère de la Transition écologique et du ministère de la Cohésion des territoires.

⁵ Bpifrance est une banque publique d'investissement française, ayant pour mission le financement et le développement des entreprises.

⁶ La Banque des territoires est une direction de la Caisse des dépôts regroupant les offres de la Caisse et de ses filiales au service des territoires.

⁷ L'ADEME est un établissement public à caractère industriel et commercial qui participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable.

⁸ Action Logement a vocation de faciliter l'accès au logement des salariés en proposant une offre de services adaptée aux problématiques de chacun et de favoriser la mobilité résidentielle et professionnelle des salariés, au bénéfice de l'emploi.

⁹ Business France est chargée du développement international des entreprises françaises, des investissements internationaux en France et de la promotion économique de la France.

¹⁰ L'Apéc agit pour fluidifier le marché de l'emploi des cadres. Sa connaissance fine et réflexive du marché du travail et son maillage territorial apportent des solutions utiles et efficaces aux entreprises, notamment aux TPE et aux PME, pour accélérer leurs recrutements et ainsi accroître leur développement.

¹¹ Établissement public à caractère administratif chargé de l'emploi en France.

¹² Dernier chiffre de bilan à date en mars 2023.

majeur clé pour le territoire – dans une logique de relance. Cet accompagnement renforcé mobilise des moyens d'ingénierie et d'animation afin d'appuyer les industriels dans la création et la structuration de projets. Le dispositif met aussi, en parallèle, des moyens financiers, des subventions, en soutien aux principaux projets. Le dispositif accompagne par ailleurs les territoires afin d'anticiper les chocs potentiels et identifier les filières stratégiques en appuyant la diversification des territoires et leur dynamique industrielle au-delà des filières majeures. Le dispositif est doté d'une enveloppe de 100 millions d'euros (dix pour le volet ingénierie opéré par la Banque des Territoires et quatre-vingt-dix pour le volet financement opéré par Bpifrance). Le bilan, testé sur une vingtaine de territoires dans le cadre du plan de relance, est positif : il a permis d'accélérer 1 100 projets, pour 1,8 milliard EUR d'investissements productifs, créant 5000 emplois directs. Son prolongement est donc un des outils importants de la deuxième phase (2023-2026) du programme TI (Gouvernement, 2022^[14]) (Basset, G. & Lluansi, O., 2023^[15]).

- Le *Fonds d'accélération des investissements industriels dans les territoires* permet de soutenir les acteurs et projets d'investissement industriel qui participent à la dynamique économique d'un territoire. Avec 400 millions d'euros initialement alloués par l'État, puis abondés à parts égales par l'État et les Régions pour atteindre 950 millions d'euros, le fonds opéré par Bpifrance s'inscrit dans le cadre du plan *France Relance*. Avec l'ambition de maintenir ou créer des emplois, de gagner en compétitivité, ou de contribuer à la transition écologique, le fonds vise à répondre aux grands défis du secteur industriel : la modernisation d'outils de production, le financement de création ou d'extension de sites industriels, la résilience des chaînes de valeur et de production, ou l'inclusion sociale. Dans le même esprit que celui du programme TI dans lequel il s'inscrit, le fonds s'appuie sur une instruction locale des dossiers à travers des revues régionales d'accélération des projets (Préfecture et services de l'État en région, 2022^[16]) (Gouvernement, 2020^[17]).
- Les *Sites industriels clé en main* sont des sites immédiatement disponibles, pouvant recevoir des activités industrielles ou logistiques dans des délais plus courts grâce à des procédures – relatives à l'urbanisme, à l'archéologie préventive et à l'environnement – anticipées et simplifiées, permettant d'accélérer l'instruction des autorisations nécessaires à l'implantation d'une nouvelle activité industrielle. Ce dispositif, qui bénéficie d'une promotion notamment à l'international via Business France, est un atout pour convaincre les investisseurs et accélérer la concrétisation des projets industriels en période de relance. Une sélection de 49 nouveaux « sites industriels clés en main » – dont deux tiers sont situés au sein des TI – a été annoncée en 2021 pour venir s'ajouter aux 78 sites dévoilés en 2020 et renforcer le maillage territorial des implantations industrielles (Ministère de l'Économie et des Finances, 2021^[18]) (Ministère de l'Économie et des Finances, 2021^[19]).
- Via l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) *Territoires d'industrie 4.0 : anticiper les compétences de demain*, le programme TI soutient des projets contribuant à former des techniciens, développeurs et ingénieurs aux nouveaux procédés et compétences industrielles et à l'adaptation aux technologies de l'industrie du futur (e.g. intelligence artificielle, robotique, ou environnements virtuels immersifs). 41 lauréats sont appuyés par un cofinancement d'ingénierie, d'amorçage ou un financement des investissements immatériels et matériels de la Banque des Territoires et/ou de l'État. Par ailleurs, l'AMI *Écoles de production*, avec le soutien de la Banque des Territoires, a permis au programme TI de soutenir 39 projets d'Écoles de production¹³ sur les métiers de l'industrie (ANCT, 2022^[20]).
- Le *Volontariat territorial en Entreprise* (VTE) est un dispositif visant à pallier les difficultés de recrutement des petites et moyennes entreprises (PME) et entreprises de taille intermédiaire (ETI),

¹³ La Fédération Nationale des Écoles de Production est un réseau d'établissements privés d'enseignement technique, à but non lucratif, reconnu par l'État.

souvent peu prisées des jeunes diplômés et des alternants. Dans une logique "gagnant-gagnant", les PME-ETI situées dans les Territoires d'industrie peuvent bénéficier d'une aide de 4 000 euros pour le recrutement de jeunes diplômés (à partir de Bac +2), alors que les étudiants en alternance ou les jeunes diplômés, en plus d'accéder à des postes à responsabilité, peuvent bénéficier d'une aide de 1200 euros pour qu'ils s'installent près des entreprises (ANCT, 2020_[21]). En 2022, 199 jeunes talents ont été soutenus par l'aide à l'embauche. Opéré par Bpifrance, le dispositif financier est déployé depuis 2022 avec le soutien de l'État et de la Banque des Territoires.

Suite et évaluation du programme

Une prolongation jusqu'en 2026 du programme TI est prévue. Les nouvelles orientations stratégiques pour la phase 2023-2026 et le panier de mesures concrètes associées sont en préparation. Les cinq axes prioritaires pour cette deuxième phase du programme sont : les compétences, l'innovation, le foncier, la transition écologique et énergétique, ainsi que la gouvernance et l'animation du programme.

L'évaluation du programme TI sur la mise en œuvre de la période 2019-2022 sera engagée avec la deuxième phase. Un point d'étape à trois ans en 2021 a permis de donner une vue d'ensemble des résultats du programme dans sa première phase (ANCT, 2021_[22]). Dans ce cadre, à l'été 2021, 87 TI ont répondu à une enquête en ligne permettant de recueillir les premiers retours d'expériences des acteurs concernés et d'évaluer la mise en place des plans d'action. Selon les témoignages recueillis dans cette enquête, le programme présente plusieurs intérêts : les liens et synergies entre les différents acteurs de l'écosystème économique, l'appui à l'investissement privé par des dispositifs de financement public, la levée de certains verrous administratifs, ou encore la possibilité pour les territoires d'expérimenter de nouveaux dispositifs.

Le suivi a été réalisé par dispositif, en particulier, sur 2020-2022, à travers la mise en œuvre du fonds d'accélération des investissements industriels dans les territoires qui a fait l'objet d'un *reporting* régulier (engagements de l'État et des Régions, indicateur de créations d'emplois...). Un service de datavisualisation Territoires d'industrie a été développé par la Banque des Territoires avec les partenaires du programme pour comprendre et analyser les enjeux industriels à l'échelle des Territoires d'industrie, à travers de multiples indicateurs et l'agrégation de données publiques et privées.

Par ailleurs, un questionnaire prospectif a été réalisé en 2022 auprès de la communauté Territoires d'industrie¹⁴ afin de la sonder sur les besoins et les attentes pour la seconde phase du programme TI. Le questionnaire s'est organisé autour de quatre axes stratégiques de l'offre de services en réflexion :

- Transition écologique. Dans ce volet, l'EIT¹⁵ et l'aménagement du foncier constituent les deux enjeux prioritaires selon les TI ayant répondu au sondage. Pour le premier, un accompagnement financier en complément d'une coordination des acteurs paraît essentiel pour les répondants. Pour le second, les acteurs locaux ont exprimé des besoins d'accompagnements variés (ex : financement, ingénierie, et animation / coordination locale).
- Compétences. Sur ce sujet, l'accompagnement le plus sollicité concerne la coordination et la mobilisation des acteurs locaux. Cependant, certains enjeux nécessitent un accompagnement

¹⁴ 152 réponses ont été remontées dont 65% par les chefs de projets représentant 87 Territoires d'Industrie distincts. Parmi les 152 acteurs ayant répondu au sondage, 15 sont des acteurs régionaux et 137 des acteurs territoriaux.

¹⁵ L'écologie industrielle et territoriale (EIT) est un des sept piliers de l'économie circulaire, apportant une dimension territoriale forte. Principe inspiré du fonctionnement du milieu naturel, "Rien ne se perd tout se transforme", l'EIT doit permettre une gestion optimale des ressources et un fort taux de recyclage de la matière et de l'énergie. Pour cela, l'EIT se consacre à mettre en place un mode d'organisation inter-entreprises basé sur la coopération.

spécifique comme le recrutement (ex : aide à l'animation des acteurs privés) et l'adéquation de l'offre de formation (aide à l'ingénierie).

- Innovation. Sur cette question, la majorité des répondants restent en veille sur les opportunités d'aides de France 2030. Certains des acteurs ayant répondu au sondage ont par ailleurs souligné la nécessité de promouvoir d'autres innovations au-delà des innovations produits et technologiques (ex : sociales, territoriales, de services, d'usages).
- Animation et gouvernance. La diffusion d'informations, la formation des chefs de projet, la mise en réseau (via les outils numériques) et les rencontres en présentiel sont les principaux services souhaités par les répondants. En ce qui concerne le périmètre géographique des TI, pour 61% des répondants, celui-ci leur paraît adapté.

L'industrie manufacturière dans les régions

Cette section présente des données et analyses de l'industrie manufacturière en France et dans les régions sélectionnées dans cette étude de cas sur la base d'une typologie de l'OCDE des régions non-métropolitaines.

Catégories manufacturières et quintiles en 2000 et 2019

L'OCDE a pris en compte l'évolution de l'activité manufacturière dans les régions à l'échelle TL3 (équivalente aux départements en France) et a créé une typologie des régions non-métropolitaines (Box 1.1). Le Tarn-et-Garonne, par exemple, apparaît comme un département ayant connu une baisse de l'activité manufacturière (Figure 1.3). Ce département est par ailleurs entouré d'autres départements, y compris le Gers, où l'activité manufacturière a stagné ou même augmenté. D'autre part, le Jura apparaît comme un pôle manufacturier traditionnel où l'activité dans ce secteur a été élevée au cours des deux dernières décennies et continue de l'être.

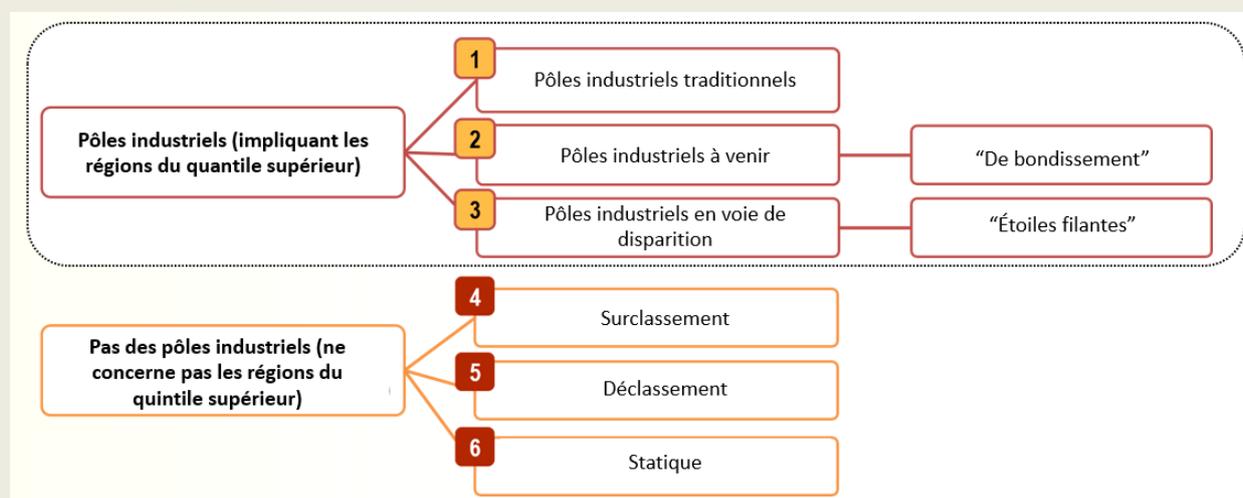
Box 1.1. Industrie manufacturière : typologie de l'OCDE des régions non-métropolitaines

L'OCDE a divisé les régions non-métropolitaines en 6 catégories (voir infographie ci-dessous), dont trois catégories de pôles manufacturiers (impliquant les régions du quintile supérieur) :

Les centres manufacturiers traditionnels sont les régions dans lesquelles la part de l'emploi manufacturier s'est maintenue dans le quintile supérieur entre 2000 et 2019.

Les centres manufacturiers émergents sont des régions qui sont passées au quintile supérieur. Parmi ceux-ci, il y a les centres « de bondissement », c'est-à-dire les régions qui ont réussi à atteindre le quintile supérieur dans leur pays alors qu'elles partaient d'un niveau très bas .

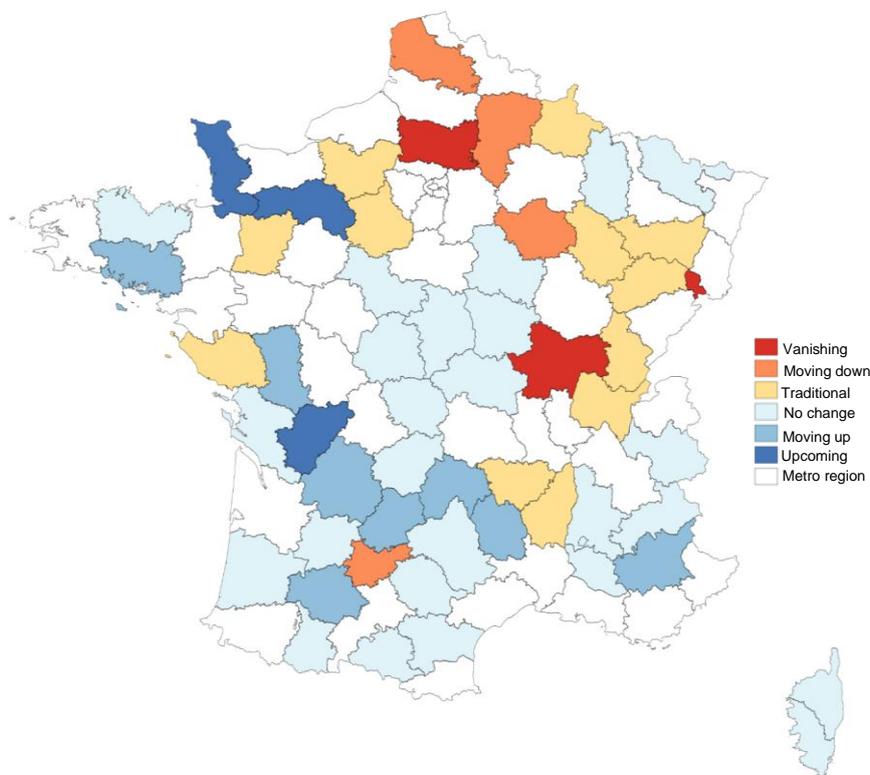
Enfin, les centres manufacturiers en voie de disparition sont des régions dont la part de l'emploi manufacturier occupait le quintile supérieur en 2000 et qui ont glissé vers un quintile inférieur vingt ans plus tard. Parmi ceux-ci, la typologie distingue les régions « étoiles filantes », c'est-à-dire des régions qui sont passées du quintile supérieur au quintile inférieur.



Source: Élaboration des auteurs

Figure 1.3. L'activité manufacturière dans les zones rurales françaises

Évolution catégorisée de l'emploi dans le secteur manufacturier, 2000-2019



Source: Élaboration des auteurs à partir de la base de données régionale de l'OCDE (dernier accès: Mars 2023).

Données statistiques

En ce qui concerne les différentes catégories de l'industrie manufacturière, les données en 2020 pour les anciennes régions Franche-Comté et Midi-Pyrénées¹⁶ sont plutôt proches de celles de la France (Table 1.2). Par ailleurs, la fabrication de produits alimentaires représente un quart des entreprises des deux anciennes régions. La fabrication d'articles d'habillement – secteur traditionnel des zones rurales – en Midi-Pyrénées représente près de 6,3% des entreprises. Ce secteur peut bénéficier de savoir-faire traditionnels, comme dans le cas des régions Toscane en Italie qui construisent des chaînes d'approvisionnement locales à partir de Milan (voir l'avenir de l'Italie manufacturière rurale, à paraître). De plus, l'ancienne région Franche-Comté a une part plus importante de production de métaux et de bois – deux ressources naturelles locales majeures – par rapport à Midi-Pyrénées et la France.

¹⁶ Les données Eurostat en 2020 relatives aux entreprises ne prennent toujours pas en compte la réforme territoriale mise en place en 2015 (Loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions).

Table 1.2. Part des entreprises manufacturières par sous-secteur

Part des unités des différentes catégories de l'industrie manufacturière dans le total des unités de l'industrie manufacturière. Année 2020. En pourcentage.

Industries manufacturières	France	Franche-Comté	Midi-Pyrénées
Fabrication de produits alimentaires	23.23	22.95	25.25
Fabrication de boissons	2.05	2.05	2.06
Fabrication de produits du tabac	0.01	0.00	0.00
Fabrication de produits textiles	3.16	3.00	3.53
Fabrication d'articles d'habillement	7.53	3.84	6.31
Fabrication de produits en cuir et de produits connexes	1.42	0.96	1.88
Fabrication de bois et d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles ; fabrication d'articles en vannerie et sparterie	4.29	9.41	4.96
Fabrication de papier et de produits en papier	0.94	0.91	0.73
Impression et reproduction de supports enregistrés	6.35	4.36	5.74
Fabrication de coke et de produits pétroliers raffinés	0.06	0.01	0.01
Fabrication de produits chimiques	2.79	1.13	2.07
Fabrication de produits pharmaceutiques de base et de préparations pharmaceutiques	0.28	0.00	0.02
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	1.93	2.65	1.07
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	4.53	3.20	5.36
Fabrication de métaux de base	0.55	0.83	0.43
Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements	9.02	15.61	9.17
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	1.53	1.81	1.51
Fabrication d'équipements électriques	1.46	0.93	1.29
Fabrication de machines et d'équipements	2.57	2.35	1.87
Fabrication de véhicules automobiles, de remorques et de semi-remorques	1.29	0.84	0.82
Fabrication d'autres matériels de transport	0.66	0.37	0.88
Fabrication de meubles	4.56	4.32	5.70
Autres activités manufacturières	9.93	10.35	11.25
Réparation et installation de machines et d'équipements	9.86	8.13	8.11

Source: Calculs des auteurs à partir des données SBS d'Eurostat (<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/main/data/database>)

Typologie de l'industrie manufacturière

L'activité manufacturière peut être définie de multiples façons, y compris la création d'objets artisanaux traditionnels dans de petits ateliers ou la fabrication, par des start-up ou PME, de microproduits technologiquement avancés. C'est dans cette optique que l'OCDE a élaboré une typologie des activités manufacturières (Table 1.3). De même, l'ANCT a publié récemment une nouvelle typologie des territoires ruraux permettant d'orienter les politiques publiques, dans laquelle les « petites polarités » industrielles et artisanales présentent une surreprésentation d'emplois de fabrication (ANCT, 2023^[23]). Le Jura peut être défini comme un département dans lequel il existe une production patrimoniale liée à la terre et une production artisanale importante. Ces produits peuvent avoir de la valeur en se différenciant des autres produits. En revanche, le Gers et le Tarn-et-Garonne sont connus pour la production de produits plus standardisés, c'est-à-dire des produits qui se concurrencent principalement sur le prix et non sur leur qualité différenciée. Alors que la production alimentaire est importante et tributaire de son environnement naturel, le secteur de la métallurgie n'a pas de lien évident avec le milieu naturel, mais la localisation de la production a été dictée par des politiques visant à attirer des entreprises du secteur au début des années 1980. Pour éviter la disparition de ces entreprises, il est donc essentiel d'ancrer les activités qui existent

sur le territoire. Cela peut se faire par le développement d'un marché du travail spécialisé, par exemple. Par ailleurs, l'absence d'ancrage peut être l'occasion pour le territoire de se diversifier plus facilement que d'autres territoires plus « spécialisés ».

Table 1.3. Typologie des produits de l'industrie manufacturière

Type d'industrie	Produits différenciés			Produits standardisés	
	Artisanale	Héritage	Innovation	Ancrée dans les ressources naturelles	Sans ancrage
Caractéristiques	Une production hautement qualifiée, à petite échelle, tirant parti d'un processus historique lié de longue date à la région	Produits ayant un lien traditionnel de longue date avec une région, mais pas avec un processus de production particulier	Produits de haute technologie à la pointe de la technologie de production et des caractéristiques des produits	Produits créés à partir de ressources naturelles d'origine locale	Absence d'éléments de différenciation, concurrence par les prix
Exemples	Produits artisanaux, faits à la main, produits de haut de gamme sur mesure	Montres suisses, whisky écossais, tissus italiens	TIC, produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux	Agroalimentaire, sylviculture et exploitation minière	Petits appareils ménagers
Négociabilité	Élevée	Élevée	Élevée	Variable	Élevée
Évolutivité	Faible	Moyen	Élevée	Faible	Élevée

Source: Élaboration des auteurs

Portrait des régions du cas d'étude

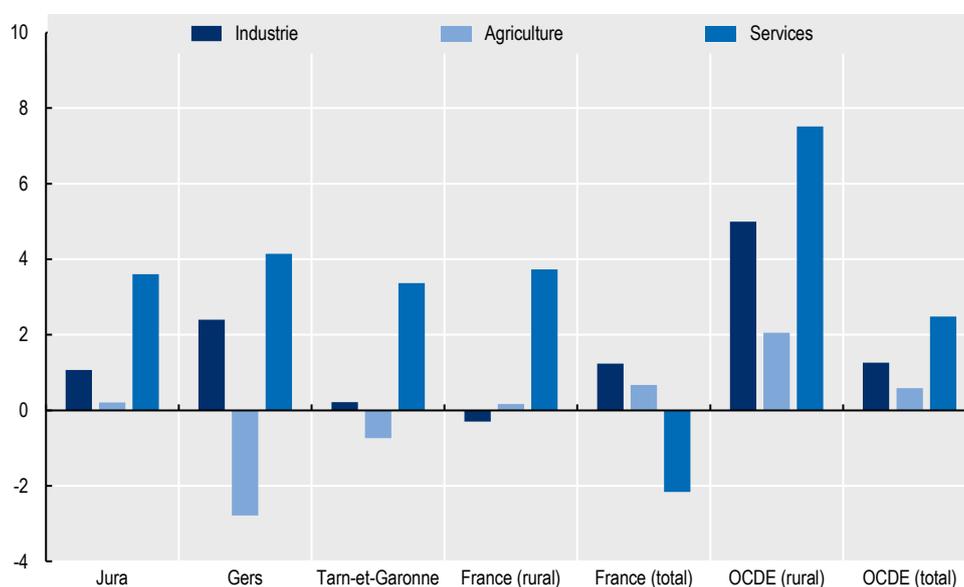
Cette section présente des données sur le secteur manufacturier – y compris sur sa part dans la valeur ajoutée brute, sur l'emploi et sur la productivité du travail – ainsi que des éléments de contexte relatifs à la géographie, la culture et l'industrie des territoires sélectionnés dans cette étude de cas.

Données sur l'industrie manufacturière

La Figure 1.4 indique que la part manufacturière de la valeur ajoutée brute (VAB) est plus élevée dans le département du Jura que dans les départements du Gers et du Tarn-et-Garonne, supérieure à la moyenne française et rurale, et conforme à la moyenne de l'OCDE. Alors que de façon générale les zones rurales en France ont connu un déclin du rôle de l'industrie manufacturière, cela n'a pas été le cas pour les départements de l'étude. Le Gers a connu une augmentation du rôle de l'industrie manufacturière au cours des deux dernières décennies, qui s'est accompagnée d'un déclin de l'activité agricole. Dans le Tarn-et-Garonne, si la productivité agricole a diminué, cette contre-action n'a pas été principalement motivée par l'industrie manufacturière. Dans le Jura, le niveau de l'activité agricole s'est maintenu. Il est intéressant d'observer que, dans tous les cas, le rôle des services s'est accru.

Figure 1.4. Évolution sectorielle de la part de la contribution à la valeur ajoutée brute (VAB)

Période 2000-2020. En pourcentage.

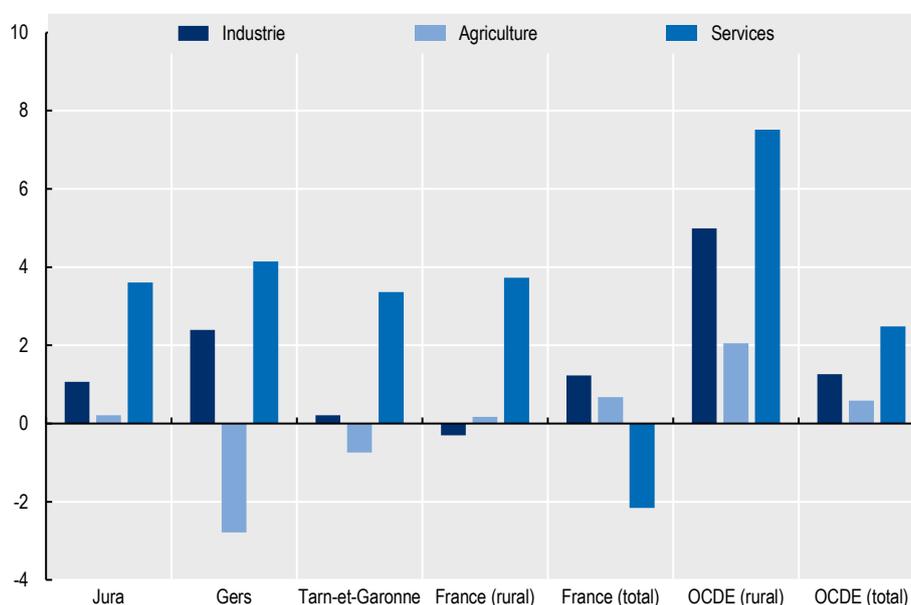


Source: Élaboration des auteurs à partir de la base de données régionale de l'OCDE (dernier accès : mars 2023).

Lorsque l'on observe les mêmes statistiques dans une perspective d'emploi (Figure 1.5), il est certain que les pertes d'emplois ont été marquées dans toutes les catégories du secteur manufacturier de 2000 à 2020. Cela n'a pas été le cas dans les régions françaises et de l'OCDE. Ainsi, le nombre d'emplois dans le secteur des services a diminué dans les zones rurales en France. Il est important de noter que la classification des emplois a changé au cours de cette période et, en l'absence de consensus général, peut fournir une image légèrement faussée. En tant que tels, ces phénomènes méritent d'être explorés. D'après d'autres recherches, le département du Jura maintient sa tradition industrielle : en 2000 comme en 2017, il fait partie du premier quintile des départements français en termes de part de l'emploi manufacturier dans l'emploi total. En revanche, le TI interdépartemental Gers/Tarn-et-Garonne a connu une augmentation de la part de l'emploi manufacturier entre 2000 et 2017 dans le Gers et une diminution sur la même période dans le Tarn-et-Garonne.

Figure 1.5. Évolution de la part de l'emploi par secteur

Période 2000-2020. En pourcentage.

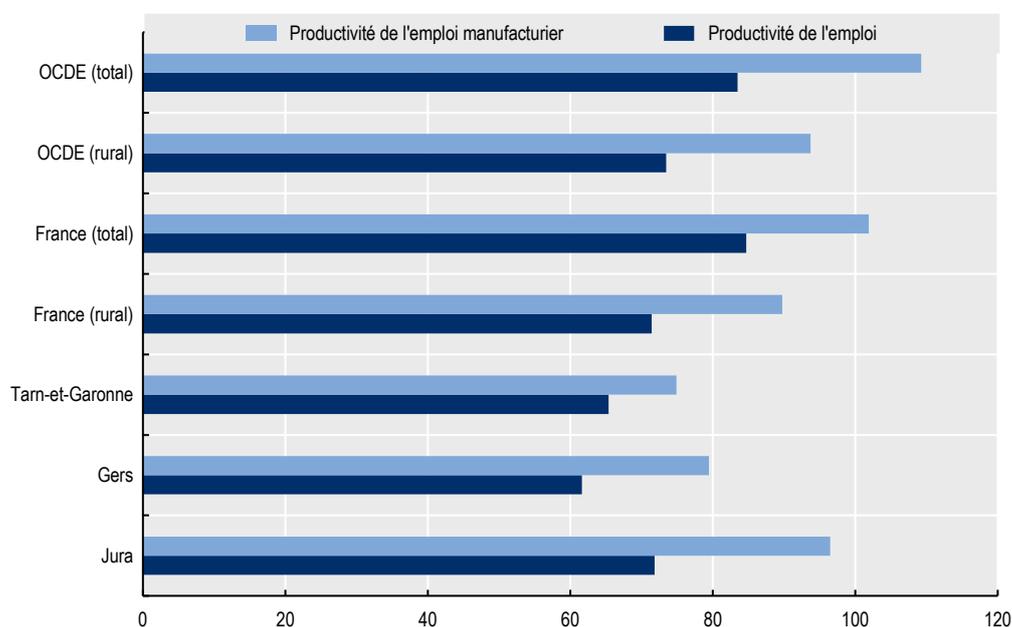


Source: Élaboration des auteurs à partir de la base de données régionale de l'OCDE (dernier accès : mars 2023).

Par ailleurs, la productivité est une mesure cruciale en termes de développement parce qu'elle est un déterminant clé du niveau de vie à long terme. L'augmentation de la productivité au fil du temps permet aux entreprises de produire plus de biens et de services par unité d'intrant. En fin de compte, cela permet d'augmenter les salaires, favorise la croissance économique, et augmente la rentabilité et les recettes fiscales. La productivité du travail mesure la quantité de production produite par unité de main-d'œuvre, par exemple, par travailleur. Une productivité plus élevée signifie qu'une entreprise produit plus de production pour chaque travailleur qu'elle emploie. La Figure 1.6 présente la productivité du travail des régions en question. Le point le plus remarquable est que la fabrication en tant que secteur est plus productive que d'autres secteurs de l'économie, ce qui confirme l'idée que c'est la fabrication qui sera le moteur de la croissance. Alors que la productivité dans le Jura est similaire aux niveaux moyens ruraux et français de l'OCDE, les deux autres régions considérées sont moins avancées dans cet élément.

Figure 1.6. Productivité du travail

Année 2020. En milliers d'euros.



Source: Élaboration des auteurs à partir de la base de données régionale de l'OCDE (dernier accès: Mars 2023).

Contexte géographique, culturel et industriel des territoires

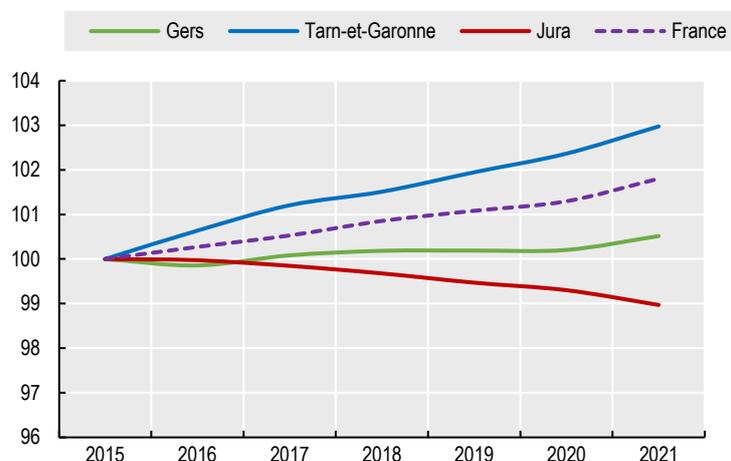
Les deux Territoires d'Industrie sélectionnés dans le cadre de ce cas d'étude ont une forte identité industrielle. D'une part, le Haut-Jura est un territoire industriel historique, avec des activités manufacturières telles que la lunetterie et l'horlogerie qui ont forgé une identité territoriale. D'autre part, le Gers et le Tarn-et-Garonne, dont la part de l'emploi industriel est inférieure à celle du Haut-Jura, reste portée par deux secteurs industriels majeurs : l'agroalimentaire et l'aéronautique.

Le Haut-Jura : un territoire historiquement industriel

Le département du Jura s'étend sur une surface de 4 999 km², dont plus d'un quart est situé en zone montagneuse. La forêt et les espaces naturels recouvrent de fait près de la moitié du département, où le tourisme se développe, notamment dans le *Parc naturel régional du Haut-Jura*. En effet, la nature du département, ses montagnes, ses lacs, ainsi que son patrimoine culturel et gastronomique – avec ses vins et fromages de premier plan – offrent un fort potentiel touristique. La population du département du Jura a décliné ces dernières années (Figure 1.7) et la part des 65 ans et plus dans la population est au-dessus de celle de la France (Figure 1.8). Les principales villes du département peinent à maintenir leur population, comme Saint-Claude (déclin de plus de 2% d'habitants par an entre 2011 et 2016) (INSEE, 2019^[24]). Dans le département du Jura, un actif sur cinq environ travaille dans l'industrie et plus de 10 % des emplois industriels ont cependant été détruits dans la première moitié des années 2010.

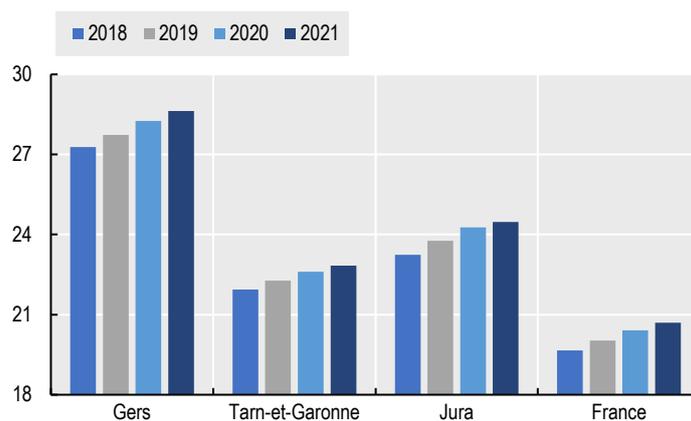
Figure 1.7. Évolution de la population

Valeur de l'indice avec 2015 comme année de base (=100)



Source: (OECD, 2021^[25])

Figure 1.8. Pourcentage de la population âgée (65+) par rapport à la population totale (%)



Source: (OECD, 2021^[25])

Dans sa Stratégie Régionale d'Innovation vers la Spécialisation Intelligente (RIS3) 2021-2027¹⁷, la Région Bourgogne-Franche-Comté présente le programme Territoires d'Industrie comme un atout pour la région, notamment sur le plan de l'innovation, et met en avant les nombreuses opportunités qu'offre le volet « recruter » du programme, tels que l'estimation des besoins en recrutement par métier à court terme, ou l'identification des métiers les plus recherchés par bassin d'emploi ainsi que des formations y répondant (Région Bourgogne-Franche-Comté, 2021^[26]).

Parmi les dix Territoires d'Industrie (Figure 1.9) de la région Bourgogne-Franche-Comté, le Haut-Jura est

¹⁷ La démarche de spécialisation intelligente des régions (RIS3) implique une sélection de domaines ou secteurs technologiques spécifiques, sur lesquels hiérarchiser et concentrer les investissements, afin d'en optimiser les retombées économiques. Pierre angulaire de la politique régionale d'innovation de l'Union européenne depuis 2014, cette approche territorialisée de l'innovation a été reconduite et confortée pour la période 2021-2027.

celui avec la plus grande part des emplois dans l'industrie (27,3%) (INSEE, 2019^[27]). Ces dix TI ont cependant perdu au total 29 000 emplois industriels entre 2006 et 2015. L'emploi industriel dans les dix TI s'est ainsi contracté de 23% sur la même période, contre 17% dans les autres TI français. Ces pertes ont été plus lourdes dans le Haut-Jura et ont entraîné une forte chute de l'emploi total (15%). La zone d'emploi de Saint-Claude est l'une des plus industrielles de France, avec environ un tiers des actifs travaillant dans l'industrie. Cependant, cette zone concentre près des deux tiers des disparitions d'emplois industriels du Jura. À titre d'exemple, la fabrication de pipes, une spécialité historique du territoire¹⁸, a perdu les trois quarts de ses emplois. Dans ce contexte, le TI Haut-Jura a bénéficié de l'expérimentation du dispositif *Rebond Industriel* (méthode « choc industriel »)¹⁹ – dans le cadre du plan précédent *France Relance* – à la suite d'une restructuration locale (fermeture de la fonderie automobile MBF de Saint-Claude).

Le TI Haut-Jura, avec près de 60 000 habitants, 114 communes et 5 EPCI²⁰, est dominé par deux secteurs majeurs : les industries manufacturières et la plasturgie. Parmi les emplois industriels, 27% concernent les industries manufacturières, 20% dans la fabrication de produits en caoutchouc et plastique, et 18% dans la fabrication de produits métalliques (INSEE, 2017^[28]). En ce qui concerne les activités manufacturières, la lunetterie est le plus gros pourvoyeur d'emplois (notamment autour de Morez), suivie de la fabrication de meubles, et de la confection d'articles de joaillerie ou de jeux et jouets. Le TI prévoit des projets cherchant à reconvertir certaines de ces activités industrielles comme celle de la lunetterie vers une diversification dans le luxe (ex. maroquinerie, bijouterie et accessoires de mode). Le TI Haut-Jura, avec l'atelier des savoir-faire lauréat du programme des Manufactures de proximité, a par exemple mis en place un annuaire des artisans²¹ permettant de mettre en avant les savoir-faire et innovations du territoire, notamment dans l'industrie.

Malgré la localisation du TI dans une zone relativement montagneuse, les entreprises industrielles parviennent tout de même à inscrire leur production dans des chaînes de valeur nationales et internationales. Le caractère familial, la forte identité territoriale, la qualité des produits, et le soutien des acteurs publics sont certainement les principales raisons qui expliquent la résilience de ces entreprises industrielles face à la concurrence d'autres entreprises plus accessibles et bénéficiant de moindres coûts, notamment à l'étranger. Par ailleurs, la dépendance aux groupes étrangers du TI Haut-Jura est moindre que dans les autres TI de la région, avec un tissu industriel majoritairement constitué d'établissements de moins de 100 salariés (INSEE, 2017^[28]).

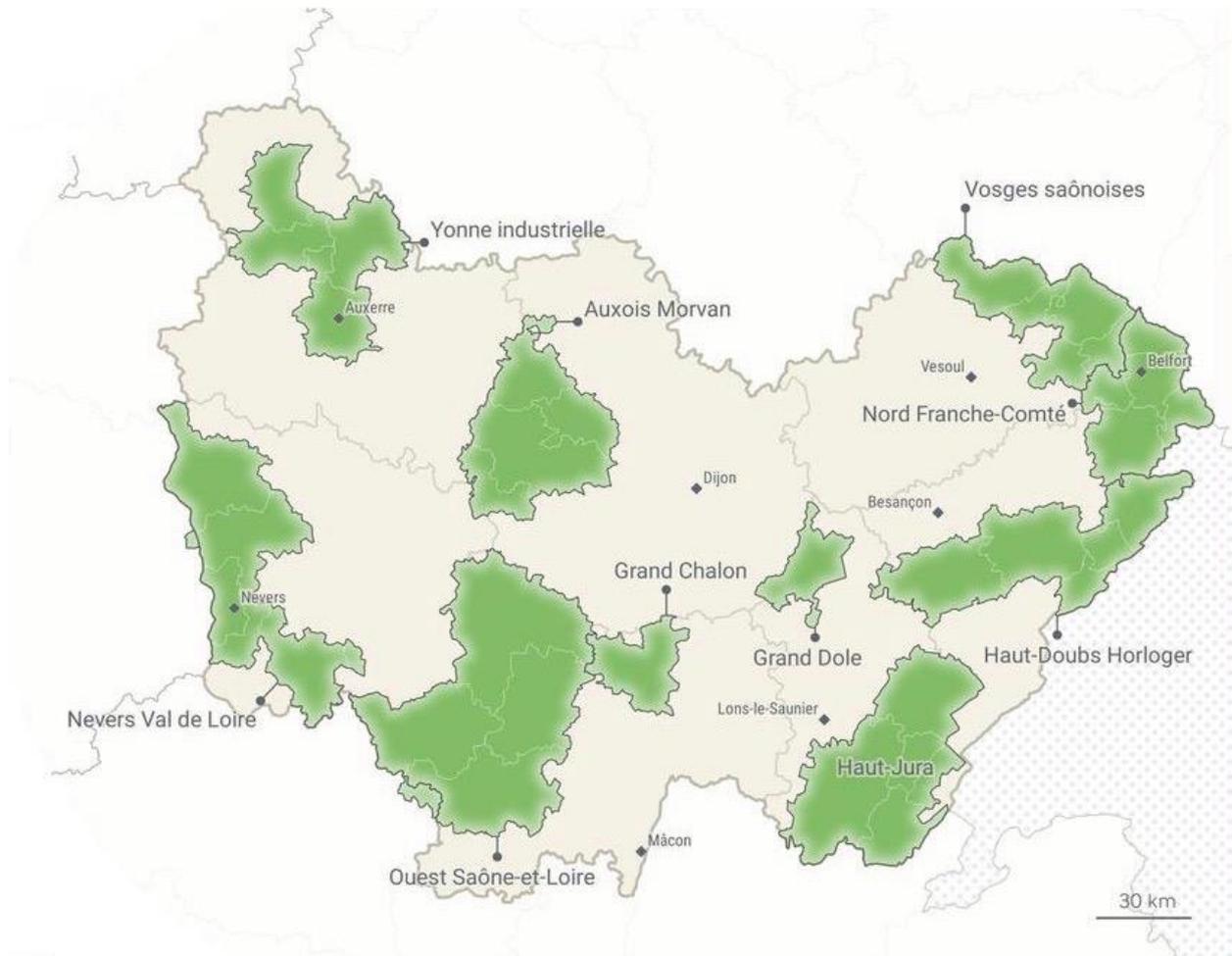
¹⁸ La pipe artisanale jurassienne a connu un développement important à partir de la moitié du XIX^{ème} siècle. Les tourneurs jurassiens décidèrent d'importer la racine de bruyère (qui poussait dans le pourtour méditerranéen), bien plus résistante au feu que les bois traditionnels.

¹⁹ La méthode « chocs industriels » du programme TI est déployée dans des territoires présentant des fragilités structurelles (chômage, manque de projets d'investissements, défaut d'attractivité...) et confrontés à un « choc » conjoncturel tel que la restructuration d'un site industriel majeur pour le bassin d'emploi, susceptible d'entraîner un grand nombre de licenciements. Elle consiste à redynamiser le reste du bassin d'emplois pour favoriser le rebond économique du territoire, anticiper les évolutions des secteurs représentés et favoriser l'émergence d'industries de demain (ANCT, 2022^[56]).

²⁰ Un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) est une structure administrative française regroupant plusieurs communes afin d'exercer certaines de leurs compétences en commun. Il s'agit de la forme la plus aboutie d'intercommunalité.

²¹ Lien vers l'annuaire : www.atelierdessavoirfaire.fr/annuaire-des-artistes.htm

Figure 1.9. Carte : « Territoires d'industrie » en région Bourgogne-Franche-Comté (2022)



Note : La carte des Territoires d'industrie sera actualisée en 2023 dans le cadre du renouvellement du programme.

Source: (ANCT, 2021^[29])

Le Gers et le Tarn-et-Garonne : une industrie portée par l'agroalimentaire et l'aéronautique

La région Occitanie est fortement rurale : environ quatre habitants sur dix vivent dans des zones rurales et 90% de son territoire est composé de communes rurales (Stéphane Méloux and Christophe Péalapat, 2021^[30]). Le département du Tarn-et-Garonne est l'un des départements les moins étendus de France métropolitaine, avec 3 718 km² de superficie. Ses paysages et reliefs divers, des larges plaines au sud jusqu'aux collines pentues au nord, attirent de nombreux touristes, notamment dans les Gorges de l'Aveyron à l'est (INSEE, 2016^[31]). Quant au département du Gers, avec 6 257 km² de superficie, il est essentiellement constitué de reliefs doux et de plaines bien irriguées grâce à la proximité du massif pyrénéen qui permet d'alimenter les nombreux affluents de la Garonne (INSEE, 2018^[32]). Au niveau démographique, les deux départements ont connu une hausse de leur population ces dernières années (Figure 1.7) même si la part de la population de 65 ans et plus demeure plus importante que la moyenne nationale, surtout dans le département du Gers (Figure 1.8).

La région Occitanie se caractérise par la présence historique de grands secteurs industriels, dont l'industrie aéronautique et spatiale, la métallurgie et les produits métalliques, les équipements électriques et électroniques, les machines et équipements, l'industrie automobile, ainsi que d'autres activités de la

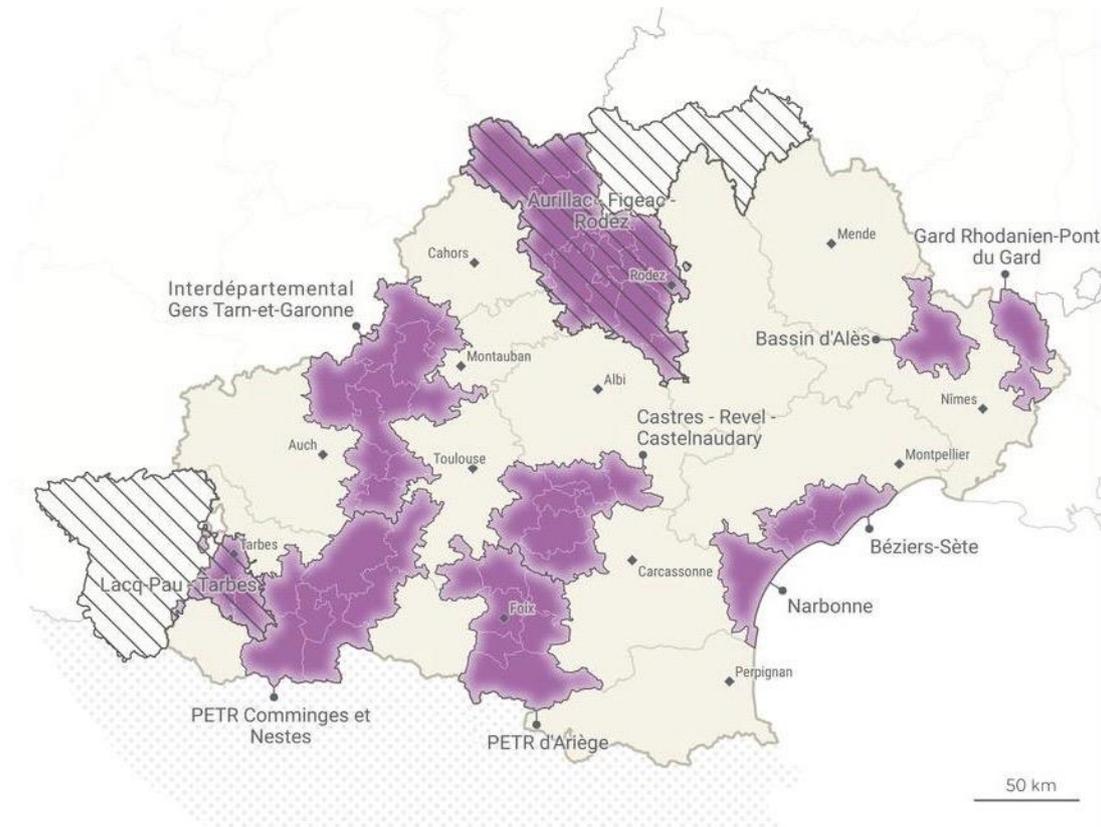
branche métallurgique (UIMM Occitanie, n/a^[33]). Dans sa Stratégie Régionale de l'Innovation vers la Spécialisation Intelligente (RIS3) 2021-2027, la Région Occitanie affiche sa volonté de renforcer l'émergence de filières industrielles dédiées à l'élaboration de matériaux de pointe (ex. fabrication additive, formage superplastique) (Région Occitanie, 2021^[34]). La pandémie de la COVID-19 a entraîné une baisse de l'emploi dans la filière aérospatiale, soit 4,9% de salariés (hors intérim) en moins en 2020 (INSEE, 2022^[35]). Néanmoins, l'emploi dédié à l'aérospatial augmente en Occitanie de 1,1 % en 2021 et l'aéronautique constitue encore une filière industrielle majeure de la région, avec 687 entreprises, 87 700 emplois dédiés, représentant ainsi 40% de l'emploi industriel régional (INSEE, 2022^[36]) (Région Occitanie, 2021^[34]).

En 2019, l'industrie représentait 11,1% des emplois dans le département du Gers et 10,6% des emplois dans le département du Tarn-et-Garonne (INSEE, 2023^[37]) (INSEE, 2023^[38]). Les deux départements bénéficient de la proximité de l'aire urbaine toulousaine, avec un fort tissu industriel et économiquement dynamique.

Le TI Gers/Tarn-et-Garonne, à cheval sur les deux départements dont il porte le nom, concerne un territoire de plus de 200 000 habitants, composé de 299 communes et 11 EPCI, et recouvre les Pôles d'équilibre territorial et rural (PETR)²² Pays de Gascogne et Garonne Quercy-Gascogne. Il est l'un des dix Territoires d'Industrie de la région Occitanie (Figure 1.10).

²² Les pôles métropolitains d'équilibre territoriaux et ruraux (PETR) ont vocation à constituer un outil collaboratif mis à la disposition des territoires situés hors métropoles, ruraux ou non. Il s'agit d'établissements publics constitués par accord entre plusieurs EPCI à fiscalité propre, au sein d'un périmètre d'un seul tenant et sans enclave correspondant à un bassin de vie ou de population (Vie Publique, 2021^[57]).

Figure 1.10. « Territoires d'industrie » en région Occitanie (2022)



Note : La carte des Territoires d'industrie sera actualisée en 2023 dans le cadre du renouvellement du programme.
Source: (ANCT, 2021^[39])

L'agroalimentaire, l'aéronautique, et les métiers du numérique sont les principales activités industrielles du TI Gers/Tarn-et-Garonne. En janvier 2023, ce TI a été l'un des premiers à bénéficier du soutien du dispositif Rebond Industriel de France 2030. Le dispositif a pour objectif d'accompagner l'ensemble des acteurs industriels – mais aussi les intercommunalités pour ce qui concerne le foncier par exemple – dans la définition d'une stratégie à long terme de diversification et renforcement industriel et dans la recherche de moyens financiers (ex. subventions). Par ailleurs, la filière du vélo dans le TI est un exemple parlant de la capacité du programme TI à ancrer dans un territoire, sur une filière industrielle, différentes sources de financement et de soutiens publics (Box 1.2). Enfin, les PME du territoire sont engagées dans les activités d'innovation, tant pour les produits et les processus que pour l'amélioration des conditions de travail, comme en témoignent la présence d'entreprises sociales fortes.

Box 1.2. Groupe CYCLELAB: l'ambition d'une production de vélos 100% française dans le Territoire d'Industrie Gers/Tarn-et-Garonne

Le marché du vélo en France, huitième puissance consommatrice de vélos au monde, concerne 20 000 emplois – hors tourisme, la majorité concernant la distribution. En 2021, plus de 2,8 millions de vélos neufs ont été achetés en France, contre 1,6 million de voitures. Cependant, 95% d'entre eux sont produits en Asie, donc importés. Dans ce contexte, la France a l'ambition de réindustrialiser la filière vélo, d'abord par l'assemblage, puis par une production 100% française dans le futur.

Le Groupe CYCLELAB – basé à l'Isle-Jourdain dans le département du Gers, situé à 20 minutes de Toulouse – est au cœur de cette ambition. Avec 517 collaborateurs, 65 000 vélos vendus et 128 boutiques en France (en commerce associé), son CA en 2022 est de 171 millions EUR (6% du marché national). L'ambition du Groupe est que le produit soit assemblé, dans un premier temps, puis conçu, à l'Isle Jourdain, dans les 10-15 prochaines années. CYCLELAB réfléchit donc, dès à présent, à la démarche industrielle nécessaire, au-delà de l'assemblage. Par ailleurs, CYCLELAB cible plusieurs types de clients. Premièrement, les collectivités territoriales ont besoin de flotte de vélos et le Groupe travaille actuellement avec la Région Occitanie pour identifier les besoins futurs. De plus, le Groupe travaille dans la promotion du vélo au sein des entreprises, et plus particulièrement, des vélos électriques parmi les salariés dans leurs déplacements domicile-travail.

À court terme, le Groupe prévoit de finaliser l'achat de machines et la construction de la Vélo Factory, une usine d'assemblage de vélos. CYCLELAB prévoit qu'à la moitié de l'année 2023, l'usine s'étendra sur 1 500 m² et produira jusqu'à 15 000 vélos (7 500 sur les 12 premiers mois, 10 000 la deuxième année et 15 000 à partir de 2024). Par ailleurs, le Groupe se prépare à signer de nouveaux contrats d'assemblage, notamment dans le cadre d'un projet de vélos à hydrogène. Ce projet, très innovateur, servira à la fois comme exemple de la cyclo-logistique future et pour l'exportation – les pays du Golfe étant très intéressés. 800 vélos à hydrogène de haute gamme seront montés courant l'été 2023 dans une petite usine mais très qualifiée. Enfin, le Groupe travaille sur plusieurs projets industriels liés aux composants ou au transfert de connaissances du secteur aéronautique vers la filière vélo (batteries, injection plastique, etc.). Ces projets sont toutefois longs et coûteux et nécessiteront donc davantage d'accompagnement.

Le Groupe CYCLELAB a permis de développer un véritable cluster autour de la filière vélo regroupant toutes les entreprises de vélo en Occitanie, quel que soit le secteur (industrie, commerce, tourisme, numérique, services, sport, environnement, entre autres). Le Groupe a créé plusieurs sociétés à l'Isle Jourdain dans des domaines différents : une société de e-commerce, une société informatique pour développer ses propres logiciels, une société de communication, ou encore, une société événementielle chargée d'organiser les deux plus grands salons français du vélo (dont le deuxième salon européen, avec plus de 2 000 marques).

Par ailleurs, dans le cadre d'un rapport parlementaire missionné par le gouvernement dans lequel le vélo se consolide comme une véritable filière française (au même titre que l'automobile ou le bois), le Groupe CYCLELAB est impliqué sur l'emploi et la formation de la filière. Le Groupe a donc créé un centre de formation d'apprentis, lancé des formations de soudeurs – clé pour la fabrication future de vélos –, de directeurs de magasin, de chefs d'atelier, entre autres. Environ 15% des formés restent dans le Groupe. Enfin, le Groupe réfléchit – en collaboration avec la Préfecture du Gers – à la mise en place d'un Bachelor vélo de trois ans.

Le Groupe – et donc la construction de Vélo Factory – a bénéficié d'aides de la Préfecture du Gers (via une dotation d'équipement des territoires ruraux) et du Plan de relance, par la Région (600 000 EUR) et l'État (350 000 EUR via le programme Territoires d'Industrie). Il s'agit donc de 950 000 EUR de subventions sur un CAPEX²³ total de 1,9 million. Préalablement, le territoire avait bénéficié de deux études complémentaires sur le développement de l'écosystème du vélo avec le soutien de l'ANCT.

Source: Informations recueillies lors de la mission d'étude de l'OCDE dans le TI Gers/Tarn-et-Garonne (janvier 2023).

Enjeux du programme Territoires d'Industrie et des TI Haut-Jura et Gers/Tarn-et-Garonne

Le programme Territoires d'Industrie (TI) permet de créer une dynamique territoriale autour de l'industrie, de créer un dialogue public-privé, de renforcer les liens entre les acteurs industriels du territoire, de soutenir un grand nombre d'initiatives et de projets, d'aider les entreprises qui rencontrent des difficultés, et de soutenir la formation, l'innovation et les filières industrielles d'avenir. Cependant, le programme fait face à deux enjeux majeurs : la mise en œuvre hétérogène du programme TI dans et par les territoires ; et les difficultés que rencontrent encore les entreprises industrielles dans les deux TI de cette étude – Haut-Jura et Gers/Tarn-et-Garonne –, notamment celles relatives au recrutement, qui fragilisent ou freinent l'essor industriel de ces territoires.

L'enjeu de l'ingénierie, du pilotage et de l'animation du programme Territoires d'Industrie

Le système de contractualisation en France reste relativement complexe, notamment du fait de la pluralité des programmes et des contrats existants à l'échelle des territoires. Dans le TI Gers/Tarn-et-Garonne, par exemple, plusieurs contrats tels que le *Contrat de Ruralité*, le *Contrat d'Objectif Territorial*, ou le *Contrat Territorial d'Occitanie* coexistent. Bien qu'ils permettent de coordonner des actions, d'identifier des objectifs communs, et de lancer des projets de façon consensuelle, ces contrats, conduisent à une approche segmentée du développement territorial. Le contrat de relance et de transition écologique (CRTE) initié depuis deux ans dans tous les territoires de France est un outil opérationnel inédit par rapport aux précédentes contractualisations ; le CRTE organise l'action publique à partir des attentes du terrain dans un cadre partenarial entre l'État et les collectivités territoriales. Pour l'État, il vise à rassembler dans un même ensemble les différentes politiques publiques des ministères et de leurs opérateurs. Dans ce cadre, le programme TI apporte des plans d'actions territoriaux élaborés de manière souple et pragmatique (logique de fiches actions) pour ce qui concerne la problématique « industrialisation », très transverse.

Le dispositif TI vise à mettre à disposition une « boîte à outils » disponibles pour le développement industriel des territoires ciblés. Or si les entreprises, et en particulier les PME ou les entrepreneurs et les travailleurs indépendants, reçoivent effectivement beaucoup d'informations pour solliciter des subventions, des aides, ou pour accéder aux réseaux de soutien ou à des mentors, elles rencontrent encore aujourd'hui des difficultés pour solliciter ces aides. En effet, l'identification des guichets permettant de centraliser et mutualiser les informations nécessaires et disponibles – mais aussi d'aider les PME à s'engager dans des

²³ Abréviation issue du terme anglais *Capital Expenditure*, les CAPEX désignent les dépenses d'investissement d'une entreprise capitalisées au bilan.

démarches administratives qu'elles n'ont pas le temps et les moyens humains de réaliser – reste encore difficile pour les industriels et agents locaux.

Enfin, la mise en œuvre opérationnelle du programme TI dans un territoire dépend en grande partie de la nomination d'un chef de projet. Dans le cas du TI Haut-Jura, le territoire peine depuis quatre ans à recruter une personne pour ce poste. Par conséquent, à ce stade, la sous-préfecture du Jura a la charge d'animer le programme en lien avec la Région mais sans les ressources humaines suffisantes dont bénéficient les TI pilotés par un chef de projet.

L'enjeu du recrutement et de l'adéquation des compétences

Les TI du Haut-Jura et du Gers/Tarn-et-Garonne rencontrent des difficultés importantes relatives au recrutement et aux compétences.

Dans la région Bourgogne-Franche-Comté, certains métiers du secteur industriel en forts déséquilibres tels que les techniciens des industries mécaniques sont actuellement en très forte tension sur le marché du travail et celle-ci risque de s'accroître d'ici 2030 (France Stratégie & Dares, 2023^[40]). En effet, entre 2019 et 2030, le déséquilibre potentiel entre les 5 000 besoins de recrutement (soit 6 000 départs en fin de carrière moins 1 000 destructions nettes d'emplois) et le nombre de jeunes débutants (2 000) serait de 3 000. Ces besoins non couverts représenteraient 18% des emplois de 2019 de ce métier dans la région.

70 000 emplois industriels ne sont pas pourvus dans l'industrie et un industriel sur deux prévoit des difficultés de recrutement au cours de l'année 2023 (ANCT, 2022^[20]). Dans le TI Haut-Jura, par exemple, la société CURTIL²⁴ peine depuis un an à pourvoir une dizaine de postes. Par conséquent, en plus de renforcer son automatisation (financement à 30% par le programme TI), l'entreprise a recruté à l'étranger et accompagné les salariés dans les démarches administratives en raison de l'absence d'organismes d'accompagnement dans le bassin de Saint-Claude.

L'enjeu du recrutement, associé à celui de la formation et de l'attractivité des métiers et des territoires, est donc essentiel pour le rebond industriel des deux TI du cas d'étude. Plusieurs raisons expliquent les difficultés de recrutement et la pénurie de main-d'œuvre que rencontrent les entreprises industrielles des TI, avec de nombreuses offres d'emploi qui restent à pourvoir quel que soit le niveau de qualification :

- La faible disponibilité de certains services de base, dans le domaine de la santé ou de la garde d'enfants, notamment dans le TI Haut-Jura. Dans ce TI, l'accès aux médecins spécialistes reste fortement limité et le faible réseau de transports en commun oblige les habitants à utiliser leurs moyens de transport privé. Par ailleurs, à l'exception de certaines zones du TI Gers/Tarn-et-Garonne à proximité de la métropole toulousaine, les deux TI ont une offre d'activités de loisirs et culturelles limitée, cependant très active et historique en termes d'économie sociale et solidaire à Saint-Claude dans le TI Haut-Jura²⁵. L'accès aux services est un facteur essentiel pour attirer les familles, les travailleurs et les talents.
- Des problèmes de mobilité et de transport vers et depuis le lieu de travail, surtout dans le TI Gers/Tarn-et-Garonne, avec 22,4 km de distance moyenne, au-dessus de la moyenne nationale (21,45 km) et du TI Haut-Jura (16,57 km) (Banque des Territoires, 2023^[41]). L'absence d'un réseau de transports publics dans le Gers, par exemple, rend la mobilité rurale dans ce département coûteuse. Par ailleurs, certaines entreprises du TI Haut-Jura avaient lancé dans le passé des services de navette – financés par les entreprises – qui ont cessé pour des raisons financières.

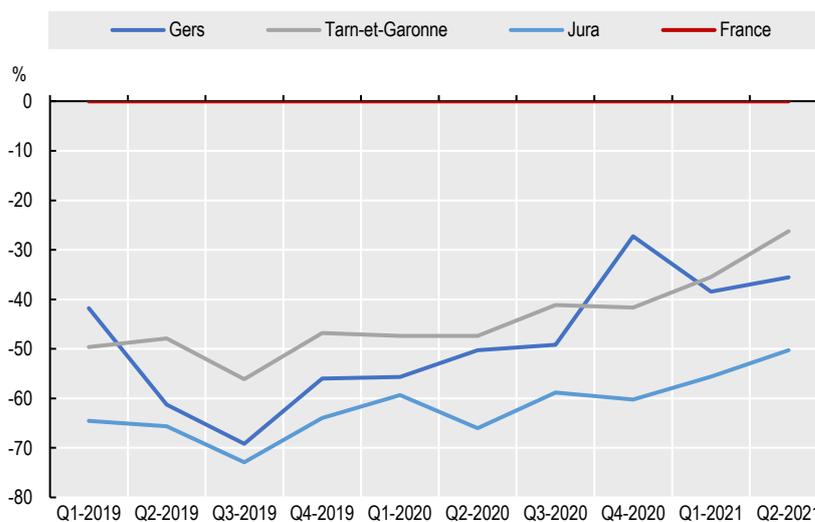
²⁴ L'entreprise CURTIL fournit des services et des produits de haute qualité dans le domaine de la mécanique (site web : www.curtill.com).

²⁵ Par exemple, l'association La fraternelle (www.maisondupeuple.fr).

- Des offres de formation limitées ou en inadéquation avec les besoins en compétences des industriels, davantage dans le TI Haut-Jura que dans le TI Gers/Tarn-et-Garonne qui bénéficie de sa proximité avec la métropole toulousaine.
- Les problèmes de conception et financement de projets dans les territoires qui ralentissent le renforcement de l'offre de formations. Le centre de formation à la lunetterie dans le TI Haut-Jura, par exemple, s'est vu refusé un financement dans le cadre de l'appel à projets Campus des métiers et des qualifications (CMQ) du 3^{ème} Programme d'investissements d'avenir (PIA3). Le besoin est actuellement en cours de réévaluation afin de mieux orienter les lunetiers sur les possibilités déjà existantes de formation de leurs salariés, d'organiser des formations de demandeurs d'emploi avec les dispositifs existants, et de les accompagner en formation dans l'entreprise (avec le GEIQ Industrie²⁶).
- Le manque d'attractivité du travail en usine compte tenu de son manque de flexibilité (horaires fixes – parfois nocturnes – et absence de télétravail), de son environnement bruyant, ou tout simplement de la méconnaissance par la population des conditions réelles de travail.
- La qualité de la connexion Internet, avec des vitesses de téléchargement plus de 30% inférieures à celle de la moyenne nationale dans les trois départements des TI du cas d'étude (Jura, Gers et Tarn-et-Garonne) (Figure 1.11).

Figure 1.11. Vitesse de téléchargement

Vitesse de téléchargement en pourcentage d'écart par rapport à la moyenne nationale



Source: Calculs OCDE sur la base de (Ookla, 2021^[42])

Outre les raisons mentionnées ci-dessus expliquant les difficultés de recrutement, le TI Haut-Jura est confronté à deux défis spécifiques ayant un impact sur la main-d'œuvre disponible :

- La situation proche du « plein emploi » du département du Jura (taux de chômage de 5,2% au 3^{ème} trimestre 2022) (Pôle Emploi, 2023^[43]), qui peut entraîner le recours à des stratégies concurrentielles entre les employeurs des « ressources rares ».

²⁶ LE GEIQ Industrie est un concept unique et innovant d'insertion par la qualification, créé par les entreprises, pour répondre à leurs besoins en compétences (www.geiq-industrie.com).

- La proximité de la Suisse, qui offre des salaires plus élevés, principalement en raison de son coût de la vie plus élevé, et qui dispose d'importantes politiques de soutien à l'innovation (Box 1.3). Les bassins d'emploi Suisses proches de la frontière – notamment dans les cantons de Genève, Vaud, Neuchâtel ou Jura – attirent naturellement les salariés français même si ceux-ci continuent le plus souvent de vivre du côté français de la frontière. La situation géographique peut décourager les industriels d'investir dans la formation de leurs salariés qui, une fois formés, partent travailler en Suisse.

Box 1.3. Les politiques d'innovation en Suisse

La situation dans le Jura français peut être comparée à celle du Jura suisse. Le manque important de main d'œuvre est un enjeu majeur pour le développement des industries suisses. À cela s'ajoutent des problèmes de circulation routière qui encombrant les axes aux abords des frontières et des politiques salariales des entreprises de la région qui ne permettent plus aux Suisses d'habiter dans leur pays.

Toutefois, pour pallier ces défis, la Suisse s'est dotée d'outils importants. L'innovation en entreprise est cruciale, largement soutenue par les pouvoirs publics et permet, au travers de nouveaux projets, de maintenir en place les collaborateurs désirant se former de façon continue. De plus, la démocratie directe permet de s'exprimer librement et sur de nombreux sujets. Cet élément important constitue la politique « des petits pas » et permet d'aligner les avis divergents, tout en associant le plus grand nombre au projet.

Par ailleurs, le développement régional est crucial pour la Suisse. Ainsi, avec la Nouvelle politique régionale (NPR) entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008 en Suisse, la Confédération et les cantons soutiennent les régions de montagne, les autres régions rurales et les régions frontalières de la Suisse dans leur développement économique régional. En 2016, la NPR a entamé sa deuxième période de promotion, qui durera huit ans. Comparée à la première période de promotion 2008–2015, la NPR se focalise davantage à partir de 2016 sur deux priorités. La première concerne le domaine de l'industrie et en particulier la promotion des Systèmes régionaux d'innovation (RIS). La deuxième repose sur le secteur du tourisme. Depuis 2020, l'accent est mis davantage sur le domaine de la « numérisation » et les « mesures pilotes NPR pour les régions de montagne », qui devraient permettre de mieux exploiter le potentiel économique des régions.

Source: Éléments apportés par le pair international de la mission de l'OCDE dans le TI Haut-Jura.

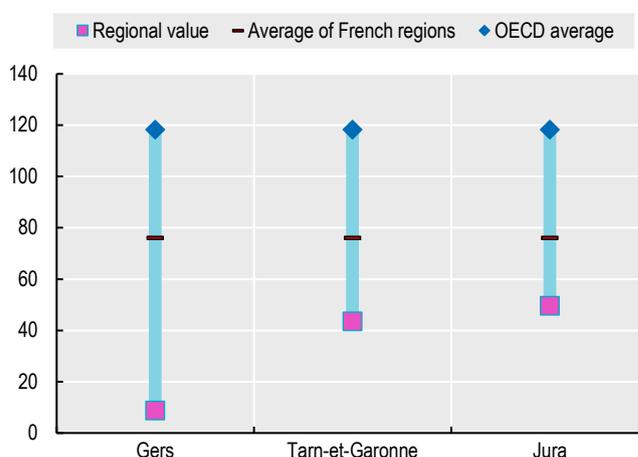
Autres limites au développement économique des territoires et des entreprises

En plus des questions de gouvernance, de recrutement et de qualité de l'offre d'infrastructures, notamment internet, décrites précédemment, d'autres enjeux impactent directement le développement économique des entreprises et des territoires :

- Les entreprises industrielles sont confrontées à des défis importants tels que la forte augmentation des prix de l'électricité, qui ont été multipliés par cinq fin 2022. Certaines entreprises industrielles comme la conserverie de fruits et légumes Vergers de Gascogne dans le TI Gers/Tarn-et-Garonne ont été amenées à renégocier leurs contrats d'achat d'énergie pour pouvoir faire face à cette hausse des prix.
- Certaines entreprises rencontrent par ailleurs des contraintes au niveau des demandes d'aide en ligne via impôts.gouv. Elles sont dans certains cas obligées de fournir des balances d'exercices passés qui sont déjà clôturés ou de renseigner la consommation électrique sur des courtes périodes à cheval dans deux factures mensuelles distinctes.

- Malgré des innovations ponctuelles des entreprises dans les processus de production, les niveaux de demandes de brevet PCT²⁷ en 2018 dans les trois départements des deux TI de cette étude sont relativement faibles (entre 10 et 50 demandes par million d'habitants) par rapport à la moyenne OCDE (près de 120 demandes) et française (près de 80 demandes) (Figure 1.12).
- Enfin, l'industrie du TI Haut-Jura reste relativement isolée sur le plan géographique, avec des réseaux de communication (accès routier et ferroviaire) limités. Sur l'accessibilité et la proximité ferroviaire, en 2014, le département du Jura (37,5) obtient un score inférieur à la médiane française (100). Par ailleurs, la dispersion des sites industriels dans le TI peut engendrer des difficultés à l'avenir dans la lutte contre le changement climatique. Ainsi, le "choix" de localisation des sites industriels – certaines entreprises préfèrent demeurer dans leur localisation historique en centre-ville – est déterminant. Cela pourrait représenter un avantage si les coûts de transport n'étaient pas mesurés seulement à l'aune de leur prix mais aussi de leur impact sur le climat – et si la connexion ferroviaire de villes comme Saint-Claude pouvait être améliorée.

Figure 1.12. Demandes de brevet PCT par million d'habitants, 2018



Source: (OECD, 2021_[25])

Recommandations

Compte tenu des enjeux auxquels font face les Territoires d'Industrie et à l'aube de la mise en place d'une nouvelle phase du programme national, cette section présente une série de recommandations autour de six axes principaux : l'évaluation et la gouvernance du programme à l'échelle nationale ; le rôle de l'animation et des guichets uniques dans l'amélioration de l'information et de l'accompagnement ; le renforcement de la démarche Rebond Industriel ; le recrutement et les compétences dans le secteur industriel ; l'attractivité des métiers industriels ; et enfin, l'innovation et la coopération dans les TI.

Renforcer l'évaluation, le suivi et l'encadrement du programme Territoires d'Industrie

Favoriser la mise en place d'un système d'évaluation du programme « Territoires d'Industrie ». En complément des initiatives de suivi et de bilan des actions du programme réalisées, le pilotage national du programme TI gagnerait à mettre en place – en concertation avec l'ensemble des parties prenantes publiques et privées et à tous les niveaux de gouvernement – un cadre d'évaluation ou référentiel sur la

²⁷ Traité de coopération en matière de brevets.

base d'indicateurs²⁸ pertinents, cohérents et comparables. Ce cadre d'évaluation reposerait sur des informations qualitatives mais aussi sur des données quantitatives. Sur ce dernier point, certains outils opérationnels de l'OCDE pour le suivi des politiques clés de l'attractivité et de l'internationalisation régionales pourraient inspirer les critères d'évaluation du programme TI (Table 1.4). Dans une première phase d'évaluation, au niveau de chaque TI, les acteurs locaux (chef de projet, industriels, intercommunalités, Chambres de Commerce et d'Industrie, Région et services déconcentrés de l'État) seraient chargés d'évaluer la situation en s'appuyant sur le référentiel commun. Dans une deuxième phase, le pilotage national du programme centraliserait les informations recueillies dans l'ensemble des TI afin d'identifier des difficultés communes et cibler des actions prioritaires pour la phase suivante du programme. Le pilotage national du programme TI et ses correspondants dans les TI (notamment les chefs de projet) auraient ainsi l'opportunité de faciliter l'engagement et la coordination des parties prenantes à tous les niveaux ainsi que de promouvoir la coordination interministérielle dans le processus de suivi et d'évaluation du programme (OECD, 2020^[44]). En parallèle, une évaluation indépendante par un pair (national ou international) pourrait être effectuée.

Table 1.4. Outil opérationnel pour le suivi du programme Territoires d'Industrie

Indicateurs d'intrants	Indicateurs de processus	Indicateurs de résultats (output)	Indicateurs de réalisations (outcome)	Indicateur d'impact à long terme
Stratégie de relocalisation/réindustrialisation				
Le soutien à la relocalisation est une priorité (oui/non)	Un acteur en charge du soutien à la relocalisation a été clairement identifié (oui/non)	Évolution du nombre de projets accompagnés par les programmes de soutien à la relocalisation	Évolution du nombre total de projets de (re)localisation aboutis dans le territoire	Nombre d'emplois (re)localisés dans la région/département/territoire, dont : – Nombre d'emplois industriels (re)localisés – Nombre d'emplois de R&D (re)localisés
Si oui, elle prévoit l'identification de secteurs prioritaires à la relocalisation (oui/non)	Évolution de la surface de foncier mise à disposition pour de nouvelles implantations	Évolution du nombre de projets industriels accompagnés par les programmes de soutien à la relocalisation	% de projets de relocalisation aboutis portés par des entreprises françaises/étrangères	
Évolution du budget dédié au soutien à la relocalisation	Évolution du nombre de services aux entreprises disponibles		% de projets de relocalisation d'activité de production industrielle aboutis	Évolution de la VAB
Évolution annuelle de l'emploi industriel dans la région			% des activités production/R&D/gestion dans le nombre total de projets de relocalisation	Évolution du montant d'investissement industriel réalisé
Évolution du taux de création d'entreprises dans la région ; dont entreprises industrielles			% de projets de relocalisation dans des secteurs identifiés comme prioritaires par la région/département/territoire	
Politique d'attractivité des talents dans les secteurs en tension				
L'identification des métiers en tension est prévue (oui/non)	Nombre (et évolution) de formations professionnelles et continues disponibles dans les secteurs en tension	Taux de participation dans les programmes de développement des compétences et % de participants étrangers	Évolution du nombre de postes pourvus dans les secteurs en tension (et part de personnel étranger)	Évolution (à la baisse) du nombre de métiers en tension
Un dispositif d'attractivité des talents étrangers ciblant en priorité les secteurs en tension est prévu (oui/non)	Programmes de formation spécialisées			Évolution du poids économique des secteurs en tension dans le PIB régional et/ou dans les exportations

²⁸ Dans l'optique de l'OCDE, la sélection et le suivi d'indicateurs validés par tous sont un support à la gouvernance et à l'ajustement des politiques, permettant ainsi de faciliter la mise en place d'une évaluation partagée.

La reconnaissance des diplômes ou la validation des acquis ou le renforcement des compétences des migrants dans ces secteurs est prévue (oui/non)	liant les centres de formation technique et/ou les universités avec les entreprises concernées (investisseurs nationaux ou étrangers) par les carences dans ces compétences			
Politique de valorisation d'un foncier économique durable				
Évolution du budget total alloué par le Fonds Recyclage des Friches pour des projets de recyclage du foncier/réhabilitation de friches polluées localisés dans le territoire	Évolution du nombre d'utilisateurs inscrits sur la plateforme Cartofriches	Évolution du nombre de friches disponibles identifiées via la plateforme Cartofriches	Évolution du nombre d'entreprises s'implantant dans des friches réhabilitées	Évolution (à la baisse) du taux d'artificialisation des sols de la région
Les SRDEII/SRADET incluent des objectifs conjoints visant à lutter contre l'artificialisation des sols (oui/non)	Évolution du nombre de collectivités de la Région inscrites aux services d'accompagnement à la reconversion des friches proposés par le Cerema	Évolution du nombre de projets de reconversion de friches aboutis dans les territoires accompagnés par le Cerema	Évolution du nombre d'entreprises s'implantant sur des sites labélisés clés en main	Évolution du nombre d'emplois créés induits par l'implantation de nouvelles activités économiques sur des friches/sites clés en main/zones d'accueil des entreprises
Les SRDEII/SRADET incluent des objectifs conjoints visant à valoriser le foncier économique du territoire (oui/non)	Évolution du nombre de candidatures reçues dans le cadre de l'appel à proposition « Sites clés en main »	Évolution du nombre de sites labélisés « clés en main » dans le territoire	Évolution du nombre d'entreprises s'implantant dans des zones d'accueil des entreprises	
	Évolution du nombre de zones d'accueil des entreprises disponibles	Évolution du nombre de zones d'accueil aux entreprises disponibles		

Note: Cet outil propose des indicateurs régionalisés concernant les principales politiques pluri-niveaux d'internationalisation et d'attractivité régionales, porteuses de développement économique, inclusif et durable.

Source: (OECD, 2022^[13])

Poursuivre le déploiement d'outils de suivi opérationnel du programme « Territoires d'Industrie ».

Dans le cadre du pilotage national du programme TI, des outils opérationnels ont été développés pour appuyer les acteurs dans le suivi du programme, en particulier les services Dataviz et Fiches projets Territoires d'industrie (FIPTI) proposés par la Banque des Territoires. Il est recommandé d'aller plus loin, à la suite du constat de l'utilité d'une plateforme en ligne dans laquelle chaque TI aurait la possibilité de renseigner l'état d'avancement et les résultats de chaque projet réalisé ou prévu. Le TI pourrait y associer les plans d'action ainsi que des outils et données mis à disposition. Cette plateforme pourrait par ailleurs intégrer le système d'évaluation des TI afin de rendre le processus d'évaluation plus accessible, transparent et utile à tous. En effet, en permettant aux TI d'accéder aux résultats des évaluations des autres TI, la plateforme favoriserait l'échange d'informations et de bonnes pratiques à l'échelle du programme, notamment les exemples inspirants recensés dans le cadre des actions d'animation nationale et de partage de pratiques mises en place (ex. *masterclass* thématiques). La Norvège a lancé un service web similaire²⁹ – sans viser toutefois une politique concrète – afin de rassembler en une seule plateforme les résultats des évaluations réalisées par le gouvernement central (OECD, 2020^[44]).

Favoriser l'élaboration d'un plan d'actions TI formalisé dans tous les territoires. Il a en effet pu être observé que les territoires qui avaient conduit cette démarche – qui consiste à élaborer un document

²⁹ <https://evalueringsportalen.no>

consensuel sur les objectifs et priorités du TI ainsi que sur les moyens mis en œuvre – bénéficiaient d'une meilleure connaissance du programme de la part des bénéficiaires industriels, d'une plus grande facilité de dialogue entre les acteurs du TI et d'une meilleure capacité réactionnelle face à des imprévus (ex. crise sanitaire du COVID-19). Comme indiqué précédemment, cet engagement contractuel gagnerait à être accompagné d'un cadre d'évaluation qui permettrait par ailleurs d'améliorer les termes du contrat suivant. Par ailleurs, une bonne pratique consiste à impliquer d'autres parties prenantes (ex : TI voisins, associations d'entreprises, ONG, et autres) dans la conception et mise en œuvre des contrats – ce qui favorise le partage des informations et la transparence des processus – et dans l'évaluation des résultats – ce qui réduit les risques de comportements opportunistes et suscite, par conséquent, la confiance des parties prenantes pour de futurs accords, et donc une hausse des investissements et des innovations, et un renforcement de l'attractivité des territoires (Charbit, C. & O. Romano, 2017^[45]).

Encourager un portage plus mixte des projets. Dans la première phase du programme TI (2018-2021), 55% des projets ont été portés par des acteurs publics et 31% par des acteurs privés (ANCT, 2021^[22]). Seuls 14% des projets ont bénéficié d'un portage mixte. Une dynamique de projets collaboratifs a été enclenchée notamment en matière de développement des compétences, avec le soutien par exemple au modèle des écoles de production ou aux projets issus de l'AMI « Territoires d'industrie 4.0 ». La deuxième phase du programme pourrait inciter – en accordant par exemple une « prime » en financement d'ingénierie – les TI à développer davantage de projets portés simultanément par des acteurs publics et privés. Il s'agirait de renforcer la voix des acteurs industriels dans l'élaboration et les priorités des projets soutenus par le programme TI, par exemple en s'appuyant sur les résultats de l'enquête d'évaluation conduite à l'échelle de l'ensemble des TI. Une étude spécifique sur ces projets « mixtes » pourrait avoir lieu afin d'évaluer s'ils ont davantage d'effets multiplicateurs par rapport aux projets « non-mixtes ».

Renforcer le pilotage et promouvoir l'encadrement des séances de dialogue organisées dans le cadre du programme TI. Afin de contribuer à une efficacité des rencontres organisées entre les industriels, intercommunalités, Chambres de Commerce et d'Industrie, Région et services déconcentrés de l'État, il est utile d'associer à chaque séance un sujet concret ou un projet spécifique afin d'encadrer les discussions et de permettre aux industriels de mieux les préparer compte tenu de leurs disponibilités limitées. Cela offre par ailleurs la possibilité d'y associer des acteurs ou experts ayant un regard externe et permettant de nourrir les décisions stratégiques sur la thématique choisie. Par exemple, lors d'une séance consacrée à la réhabilitation des friches industrielles et à la gestion durable des ressources foncières, le TI pourrait inviter les acteurs fonciers du territoire (ex. établissements publics fonciers) (OECD, 2022^[13]). Les séances de dialogue pourraient par ailleurs inclure des discussions autour de la prospective, son intérêt résidant dans sa capacité à élaborer une vision partagée du futur du territoire.

Favoriser l'ingénierie à travers le recrutement d'un chef de projet dans tous les TI. Avec l'engagement d'un chef de projet dans tous les TI, le pilotage et suivi des projets du TI ainsi que le dialogue et la coopération entre les parties prenantes seraient renforcés. La difficulté de recrutement d'un chef de projet met en lumière le défi de recrutement dans les territoires pour des questions d'attractivité, non seulement dans le secteur privé, mais aussi dans le secteur public.

Encourager l'animation et la création de guichets uniques pour mieux informer et mieux accompagner

Favoriser une mutualisation des informations par la mise en place de guichets uniques³⁰. Afin de répondre aux difficultés des industriels et agents locaux face à la multitude des informations sur les dispositifs d'aides et d'accompagnement existants, la mise en place de guichets uniques pour chaque TI serait nécessaire. Néanmoins, la localisation institutionnelle de tels guichets uniques peut rencontrer

³⁰ Par « guichet unique », l'OCDE ne conçoit pas nécessairement un guichet « physique », mais aussi un point de contact virtuel telle qu'une plateforme commune et son suivi opéré par le chef de projet TI.

certaines difficultés. Un guichet unique au niveau régional ne serait pas au plus près des préoccupations des acteurs des TI pour des raisons géographiques (ex. dans la région Bourgogne-Franche-Comté, un guichet unique à Dijon ou à Besançon risquerait d'être loin de Saint-Claude, première ville du TI Haut-Jura). Un guichet unique au niveau des intercommunalités supposerait de faire un choix entre les intercommunalités partenaires, l'absence d'un consensus parmi les territoires étant donc un risque. Enfin, la localisation d'un guichet unique au niveau des services de l'État ne serait pas alignée avec l'approche territoriale et décentralisée du programme TI et risquerait de moins bénéficier de l'expérience régionale et locale. Une solution pourrait donc consister à construire un guichet unique en accès virtuel, animé par le chef de projet TI qui pourrait en outre répondre en présentiel aux besoins d'accompagnement des bénéficiaires.

Renforcer les dispositifs d'accompagnement pour les jeunes entrepreneurs du secteur industriel.

En plus de leur rôle d'accès à l'information mutualisée, les guichets uniques pourraient par ailleurs incarner un rôle d'accompagnateur au service des nouvelles entreprises industrielles du TI et en articulation avec les autres acteurs qui exercent ce rôle (ex. CCI, Bpifrance). Dans ce cadre, le guichet unique servirait à orienter et à conseiller les jeunes entreprises vers différentes « maisons », modèle qui s'inspire du TI Saint-Nazaire-Cordemais, situé dans le département de la Loire-Atlantique (région Pays de la Loire). En effet, le dispositif « village des entrepreneurs » de ce TI prévoit plusieurs « maisons ». Par exemple, la maison des contrats et du juridique serait chargée de soutenir la constitution de l'entreprise – notamment dans la rédaction de contrats solides avec les donneurs d'ordres. Une autre maison permettrait d'aider les entrepreneurs dans le suivi et la réalisation des différents contrats. Dans ce dispositif, chaque entrepreneur pourrait bénéficier d'un « parrain », qui lui-même serait un entrepreneur plus expérimenté, pour l'accompagner dans les difficultés du quotidien (Granier, C. & Ellie, P., 2021^[46]).

Renforcer la démarche Rebond Industriel pour favoriser la création d'emploi industriel

Généraliser le dispositif Rebond Industriel par un système similaire à celui de France Relance.

Selon des estimations de La Fabrique de l'Industrie³¹, si la démarche Rebond Industriel s'appuyait sur un dispositif plus rapide, décentralisé et moins restrictif au niveau des cahiers des charges – similaire au dispositif de France Relance –, 15 000 projets émergeraient pour créer près de 450 000 emplois (Basset, G. & Lluansi, O., 2023^[15]). Si à cette estimation, s'ajoutent les 430 000 emplois créés par le plan d'investissement « France 2030 » – selon des estimations de PwC (Strategy & PwC France, 2022^[47]) –, 880 000 emplois industriels pourraient être engendrés dans les territoires ruraux et villes moyennes de France dans les prochains 10-15 ans.

Répondre au défi du recrutement et des compétences dans les Territoires d'Industrie

Renforcer l'adéquation des formations pour les métiers de l'industrie. Il est essentiel que le programme TI favorise la création de synergies entre, d'une part, les instituts et centres techniques et de recherche, et d'autre part, les entreprises industrielles. Cela permettrait d'orienter davantage la proposition éducative – formations initiales et continues – vers les secteurs d'activité ou filières prioritaires pour les entreprises des TI. Un dialogue renforcé entre industriels et formateurs offrirait en outre la possibilité de mettre régulièrement à jour les formations de façon à proposer des débouchés aussi rapides et satisfaisants que possible aux jeunes des zones rurales concernées. Les TI peuvent s'appuyer sur les Campus des métiers et des qualifications³² afin de constituer un réseau de lycées proposant des

³¹ La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées français créé en 2011, dédié aux problématiques de l'industrie et aux liens de celle-ci avec l'économie et la société.

³² Les Campus des métiers regroupent des établissements d'enseignement secondaire et d'enseignement supérieur, de formation initiale ou continue. Ils sont construits autour d'un secteur d'activité d'excellence correspondant à un

formations initiales adaptées aux besoins des industriels comme cela a été le cas dans le département du Lot (région Occitanie). Le programme TI pourrait s'inspirer aussi de l'initiative « Académie pour la spécialisation intelligente » de l'Université de Karlstad en Suède, qui prépare les étudiants à l'emploi afin de stimuler le développement industriel dans les zones prioritaires de la région de Värmland (OECD, 2021^[48]), et qui sert par ailleurs de lieu de rencontre entre les étudiants, chercheurs, entreprises, et financiers.

Étendre le périmètre du dispositif « Passerelles Industries » à une échelle régionale. Le dispositif pilote « Passerelles Industries », lancé par France Industrie en Occitanie, permet d'identifier des compétences et de les placer dans les entreprises industrielles ayant exprimé des besoins concrets. Le dispositif permet donc d'accompagner des employés du secteur industriel ayant quitté une entreprise – que ce soit volontairement ou dans le cadre d'un Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) – pour qu'ils puissent être replacés dans des métiers similaires et à proximité géographique de ceux qu'ils exerçaient. Le bilan de ce dispositif est positif : le nombre d'offres d'emploi a souvent été supérieur au nombre de personnes à replacer. Un tel dispositif pourrait être mis en place dans d'autres territoires compte tenu des difficultés de recrutement. En ce sens, l'État a co-construit avec les organisations syndicales et patronales le dispositif Transitions collectives dans le but d'aider les employeurs et les salariés à faire face aux mutations qui peuvent impacter le modèle et l'activité de leur entreprise, en favorisant la mobilité des salariés positionnés sur des métiers fragilisés.

Œuvrer à l'amélioration de l'attractivité des territoires et de ses entreprises

Améliorer la « marque employeur » des entreprises et combattre les idées préconçues. En plus des formations, des actions de la part des employeurs sont également nécessaires. Moyen d'expression de la culture d'entreprise, la marque employeur permet d'identifier les atouts et les caractéristiques différenciantes des entreprises. À titre d'exemple, un atelier « marque employeur » a été organisé en 2022 dans la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise (CACP), au sein du TI Cergy Ouest 95 situé dans le département de Val-d'Oise (région Île-de-France), en partenariat avec l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) (ANCT, 2023^[49]). Face aux difficultés de recrutement des entreprises industrielles dans les TI, la mise en place d'une telle démarche permettrait de faciliter les recrutements, d'attirer des talents et de les fidéliser pour répondre au défi des compétences. Dans cet atelier, les représentants des entreprises sont invités à identifier les critères d'attractivité de leur entreprise et à travailler sur l'optimisation de la rédaction d'offres d'emploi afin de les rendre plus attractives. Le bilan très positif de ces ateliers à Cergy-Pontoise a conduit à la programmation d'ateliers tout au long de l'année 2023 qui porteront sur l'intégration des collaborateurs, la mise en place d'une démarche de qualité de vie au travail ou la fidélisation des salariés. Des volets supplémentaires pourraient aider les entreprises à présenter, premièrement, leur métier dans des vidéos courtes et dynamiques qui pourraient être associées aux offres d'emploi, et à promouvoir, deuxièmement, les valeurs défendues par l'entreprise telles que le respect de l'environnement et de l'équité/inclusion – comme la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) d'Éthiquable³³ –, afin de renforcer leur attractivité auprès des jeunes.

Promouvoir des campagnes d'attractivité des métiers en tension dans les TI. En plus des visites d'entreprises (voir recommandation suivante), des initiatives comme les forums des métiers, conférences,

enjeu économique national ou régional soutenu par la collectivité et les entreprises. L'ambition est aujourd'hui de créer des Campus d'excellence, fédérateurs et puissants, dans tous les territoires.

³³ Sur 100 candidatures, le Jury de la 4^{ème} édition des Trophées RSE a remis le prix du Coup de cœur à la SCOP ETHIQUABLE, située dans le TI Gers/Tarn-et-Garonne et qui a créé la première marque de commerce équitable bio issue de l'agriculture française, les Paysans d'ici.

ou « job dating »³⁴ pourraient favoriser la mise en lumière des industries du TI, en particulier des métiers en tension et/ou peu connus (ex. photonique dans le TI Haut-Jura), et de susciter la curiosité des jeunes. Par ailleurs, le programme TI pourrait s'associer à l'initiative « TestUnMetier »³⁵ afin de donner la possibilité aux jeunes du TI de tester des métiers de l'industrie pendant une courte durée (un ou plusieurs jours) au côté d'un professionnel pour découvrir la réalité de son métier. De plus, les TI avec des métiers en tension gagneraient à s'associer avec l'opération #VersUnMétier lancée en 2018 par Pôle Emploi afin de faire connaître les métiers pénuriques et de défaire les clichés et idées reçues dont ils souffrent. Enfin, les TI pourraient s'inspirer d'une initiative de l'agence de développement économique de *Hochsauerlandkreis*³⁶ en Allemagne, consistant à distribuer tous les ans environ 2 500 « boîtes » contenant des produits représentatifs de l'économie du territoire auprès de jeunes élèves d'école, de lycées professionnels ou centres techniques. L'initiative représente une opportunité pour les industries locales de présenter aux travailleurs de demain leurs produits et de susciter leur intérêt.

Promouvoir des visites d'entreprises auprès des étudiants et des candidats pendant le processus de candidature. Une visite en présentiel permettrait au candidat – dans le cas où l'entreprise ait suffisamment de capacité logistique et de temps – de mieux comprendre le métier, observer le fonctionnement de l'entreprise et les conditions de travail, et d'échanger éventuellement avec les employés. Par ailleurs, la mise en place d'un dispositif de visites d'entreprises par des classes de lycées et de centres techniques, permettrait de renforcer les liens entre les élèves et l'industrie. Compte tenu des difficultés logistiques que supposerait une telle mesure pour certaines industries, cette campagne de visites pourrait avoir lieu dans le cadre de la Semaine de l'Industrie³⁷.

Renforcer l'attractivité des TI via une offre de crèches en entreprise. Pour un grand nombre de travailleurs ayant des enfants, surtout dans l'industrie avec des horaires « 3x8 »³⁸ fréquents, la présence de crèches à proximité des entreprises ou même au sein même des entreprises, serait un levier majeur d'attractivité. Les TI pourraient proposer aux industriels et acteurs locaux de discuter autour de cette question – notamment son financement – et d'inciter par exemple à différents groupes d'entreprises proches géographiquement de co-financer des crèches partagées.

Favoriser l'innovation et la coopération dans les Territoires d'Industrie

Promouvoir une stratégie de clusters dans les TI. Les clusters permettent de lier les entreprises d'un même secteur sur un même territoire entre elles et avec des instituts de recherche, des centres de

³⁴ Les « job dating » sont des rencontres minutées entre des entreprises et des candidats pour une première prise de contact. Ces « tête-à-tête » peuvent ainsi déboucher sur une rencontre ultérieure, et enfin sur la signature d'un contrat de travail.

³⁵ « TestUnMetier » est un organisme de formation créé en 2016 cherchant à donner les moyens aux jeunes de tester leur futur potentiel métier pour mieux rebondir et faciliter leur mobilité professionnelle.

³⁶ L'arrondissement du Haut-Sauerland, en allemand Hochsauerlandkreis, est une division administrative allemande, située dans le land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie.

³⁷ Depuis 2011, la Semaine de l'industrie valorise l'industrie et ses acteurs en proposant des événements pédagogiques et de découverte des métiers : visites d'entreprises, job dating, forums des métiers, web-conférences, interventions en classe, expositions... Chaque année, ce grand rendez-vous national contribue à renforcer l'attractivité du secteur, précisément auprès des jeunes. Il promeut aussi la mixité des métiers et la place des femmes dans les différentes filières. La Semaine de l'industrie est pilotée au niveau national par le ministère de l'Économie et des Finances via la Direction générale des entreprises (DGE). Elle mobilise chaque année de nombreux partenaires institutionnels et professionnels.

³⁸ Le « 3x8 » est une organisation de travail dans laquelle trois équipes différentes se relaient toutes les 8h sur le même poste pendant 24 heures.

formation, des services financiers, des organisations à but non lucratif, des associations d'entreprises, ou des institutions publiques. En développant des clusters dans des secteurs industriels dynamiques, tels que la fabrication de vélos dans le Gers avec la Vélo Vallée ou la lunetterie dans le massif du Jura, les TI renforcent leur capacité d'innovation, leur attractivité et identité locale, la qualité des emplois, ou la diversification de leur économie (ex. luxe dans le TI Haut-Jura), tout en contribuant à un développement inclusif, durable et équitable.

- Dans les TI, les clusters pourraient engendrer des externalités d'agglomération en réduisant les coûts de production – grâce aux économies d'échelle et aux effets de réseau, avec notamment des co-investissements pour bénéficier d'infrastructures ou de machines essentielles – et en s'ouvrant aux marchés internationaux. Par ailleurs, l'intégration d'une stratégie de clusters dans le cadre du programme TI permettrait d'encourager l'échange de connaissances et la coopération entre les grandes entreprises et les PME industrielles ou entre les nouvelles et les anciennes entreprises. En situant physiquement les industries, les chercheurs et les pôles d'innovation à proximité les uns des autres, les clusters peuvent contribuer aussi au développement de nouveaux produits et à l'apprentissage, au partage des connaissances et à la R&D, ainsi qu'au développement de projets communs à l'échelle du TI. Par ailleurs, les clusters permettraient de favoriser l'économie circulaire des TI. L'un des exemples les plus représentatifs est le parc industriel de Kokkola (KIP) en Finlande – le plus grand cluster de chimie inorganique des pays nordiques – où les déchets d'une entreprise sont les intrants d'autres entreprises (OECD, 2023 Forthcoming^[50]).
- En lien avec France Clusters³⁹, le programme TI pourrait soutenir la création d'une plateforme de gestion partagée des clusters industriels dans ses territoires afin de renforcer les collaborations entre les différents clusters et de promouvoir un plus grand échange de connaissances. Cela serait particulièrement utile pour le cluster de la filière vélo dans le TI Gers/Tarn-et-Garonne, qui cherche à accentuer ses liens avec le secteur de l'aéronautique, notamment pour des transferts de connaissance. Le programme TI pourrait par ailleurs – en concertation avec les Chambres de commerce et d'industrie – appuyer le développement d'une stratégie d'internationalisation des clusters industriels (OECD, 2021^[51]).
- Compte tenu que le succès des clusters – et d'autant plus dans les zones rurales – dépend largement du soutien des élus, il est essentiel que le pilotage national du programme TI, et surtout les chefs de projet des TI, favorisent leur engagement, notamment en intégrant la stratégie de clusters dans les discussions entre les industriels et les acteurs publics (ex : réunions, présentation de projets, visites de site, etc.) (ANPP, France Clusters, INRA, 2016^[52]).

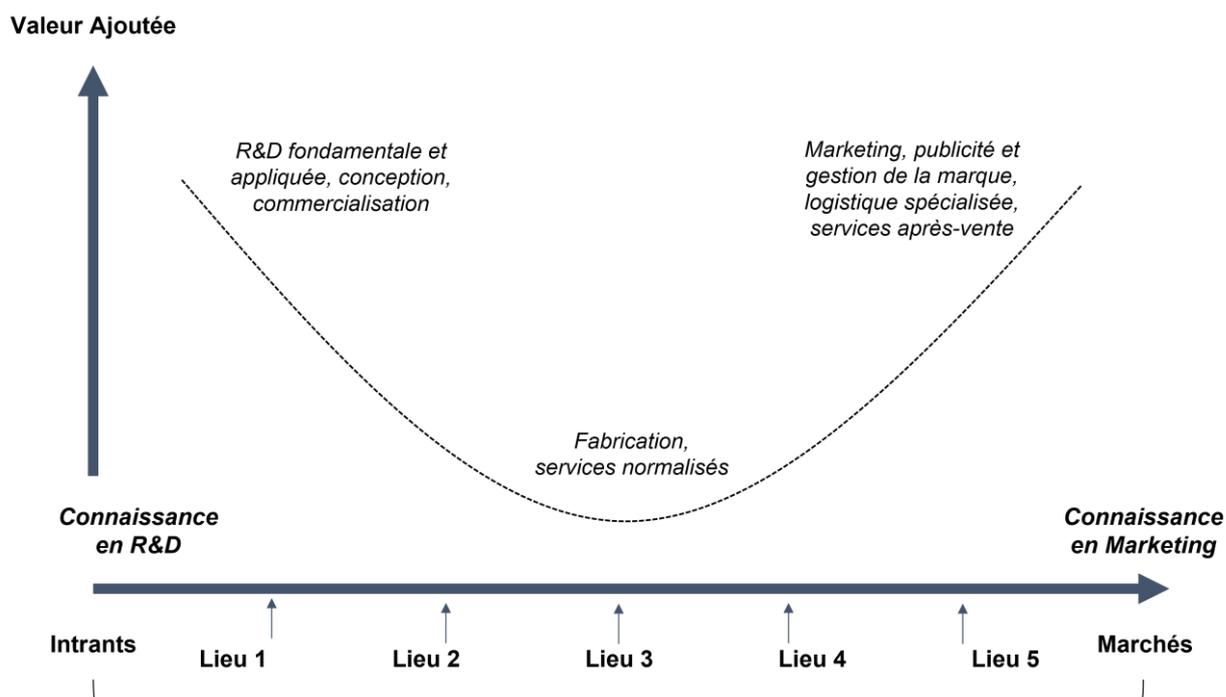
Favoriser un développement des technologies de pointe dans le secteur manufacturier. Alors que les entreprises dans certains territoires utilisent l'automatisation pour combler les lacunes d'une main-d'œuvre limitée, il est essentiel qu'elles restent au fait des dernières évolutions industrielles afin d'éviter d'être exclues des chaînes de valeur et de ne plus disposer que de processus techniques obsolètes ou inefficaces en termes de coûts de production. Le rôle que l'intelligence artificielle, des nanotechnologies ou l'impression 3D – que certaines PME des TI pilotes de cette étude utilisent déjà pour la production de pièces uniques ou au contraire pour la différenciation de leur offre – joueront dans les prochaines années, en particulier dans le secteur manufacturier, est bien documenté par l'OCDE⁴⁰. Il est essentiel

³⁹ Depuis 25 ans, France Clusters travaille avec les clusters d'entreprises, pôles de compétitivité, réseaux d'entreprises et leurs partenaires publics (État, Collectivités), économiques, scientifiques et financiers pour faire émerger des coproductions / projets collectifs pour dynamiser les entreprises et repenser les filières sur les territoires.

⁴⁰ OCDE (2018), La prochaine révolution de la production: Conséquences pour les pouvoirs publics et les entreprises, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280793-fr>

d'encourager la diffusion des technologies de pointe ainsi que le rôle que les décideurs publics doivent jouer pour s'assurer que l'écosystème au sens large est prêt pour ces évolutions radicales (OECD, 2017^[53]). Par ailleurs, cela concerne aussi les activités industrielles déployées dans les territoires ruraux (et même à l'échelle de PME) lorsque des innovations de produit – pour assurer leur qualité selon les standards à venir et mieux répondre à l'évolution des marchés – ou de service – par exemple, en termes d'entretien ou de réparation ou plus généralement de service après-vente et de relation client – sont favorisées (Figure 1.13).

Figure 1.13. Désagrégation de la chaîne de valeur



Note: Le schéma de la valeur ajoutée le long de la chaîne de valeur est représenté par le "sourire de la création de valeur", comme le montre la Figure. Les entreprises combinent les avantages comparatifs des sites géographiques avec leurs propres ressources et compétences pour maximiser leur avantage concurrentiel.

Source: Élaboration des auteurs sur la base de (Ram Mudambi, 2008^[54])

Envisager la création d'une plateforme numérique pour un échange systématique d'informations et de projets entre la recherche et l'industrie dans les domaines clés du TI. Cette plateforme aurait pour objectif de tenir compte des besoins industriels – techniques, liés aux processus (ex. intelligence artificielle, impression 3D), au financement, ou autres. Associée au guichet unique des TI (voir recommandation plus haut), la plateforme présenterait les services institutionnels auxquels les industriels peuvent accéder pour renforcer leur capacité d'innovation et favoriserait par ailleurs le partage des connaissances entre les industriels et les chercheurs, universités et centres de recherche. La dynamique d'innovation est un impératif pour positionner les produits de l'industrie française à l'international en termes de qualité car ils ne peuvent rivaliser avec la concurrence étrangère en matière de coûts de production (DGE, 2017^[55]).

Renforcer les liens entre les entreprises industrielles et les pôles de compétitivité. Afin de favoriser l'innovation et une approche collaborative au sein de chaque TI, le programme TI pourrait promouvoir –

en coordination avec l'Association Française des Pôles de Compétitivité⁴¹, partenaire de l'ANCT – par exemple des rencontres et des échanges entre les représentants du pôle de compétitivité⁴² et les entreprises du TI afin d'aider les entrepreneurs du secteur industriel à développer des projets collaboratifs.

Autres recommandations spécifiques sur l'industrie en France

Simplifier les demandes d'aides en ligne face à la hausse des prix de l'électricité. Face aux difficultés de certaines entreprises lorsqu'elles font des demandes d'aide en ligne, l'État pourrait simplifier certaines démarches afin que les entreprises ne soient pas contraintes de fournir par exemple des balances d'exercices passés et donc déjà clôturés. Il pourrait par ailleurs rendre le système de renseignement des consommations électriques plus flexible afin d'éviter que les entreprises soient obligées de renseigner leur consommation sur des courtes périodes à cheval dans deux factures mensuelles distinctes.

Soutenir les innovations de production pour faire face à la hausse des prix de l'énergie. Le programme TI gagnerait à renforcer dans ses contrats et plans d'actions le soutien aux innovations en matière de production et d'usage de l'électricité face à la pression inflationniste de l'énergie. Cela représente non seulement une solution pour les industriels mais aussi un moyen de limiter les délocalisations des industriels tentés de trouver à l'étranger des solutions plus économiques.

Renforcer les coopérations avec les territoires voisins. Dans le cas du Haut-Jura, il y a un enjeu de coordination interrégionale avec la Suisse : tout comme les coopérations existantes entre le TI Gers/Tarn-et-Garonne et la métropole toulousaine, le TI Haut-Jura pourrait mettre en place des dispositifs et outils de coordination interrégionale avec les principaux cantons suisses à proximité de la frontière avec la France (Genève, Vaud, Neuchâtel ou Jura). Des travaux de l'OCDE qui porteront prochainement sur la gouvernance des régions frontières proposeront ces différents outils.

Sources

- ANCT (2023), *À Cergy-Pontoise, les entreprises du territoire travaillent sur la marque employeur avec l'APEC*, http://r.newsletter-anct.com/mk/mr/gYQDyvQ3eKgHXBhJx_OqVnegP2--P1sIYpepQp0rVmSSd9IzY7Wpc2ttOIHymusEJp1qLcYXZAQwvIG5PdXCd2ToGVhxRHXAghgXGSqHduefCnZrLpT9ChMthHH4OOgJW8kM99LEw. [49]
- ANCT (2023), *Typologies et trajectoires des territoires*, 20 février 2023, <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/etude-sur-la-diversite-des-ruralites-typologies-et-trajectoires-des-territoires-1057>. [23]
- ANCT (2022), *Lauréats de l'Appel à Manifestation d'Intérêt « Territoires d'industrie 4.0 : anticiper les compétences de demain »*, Dossier de presse, 8 July 2022, https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2022-08/dossier_de_presse_ami_ti_4.0.pdf. [20]

⁴¹ Créée en 2013 avec le soutien de la Caisse des Dépôts et Consignations et de la Direction Générale des Entreprises, l'association, qui porte la voix des 55 pôles de compétitivité français, a pour rôle de fédérer les acteurs de l'innovation sur tous les territoires pour la croissance des entreprises et la création d'emplois.

⁴² Un pôle de compétitivité rassemble, sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Les pouvoirs publics nationaux et régionaux sont étroitement associés à cette dynamique.

- ANCT (2022), *Lettre d'information Territoires d'Industrie*, Lettre n°9 - Janvier 2022, [56]
http://r.newsletter-anct.com/mk/mr/BMQ-zsE7PZuxAyj62RWOBIMh5aA6_KNjnxLRXYPJtRMJRHh_A0WaoF3nT0_7Sf5un7ZvxkuA_oYgEfN5MvFiW4cFtCeYTI3BvsrCSUP0HhkfBgrheZbFG2i8lquyfD2WdD5s75ajw.
- ANCT (2022), *Périmètre des Territoires d'Industrie*, [12]
<https://cartotheque.anct.gouv.fr/media/record/eyJpljoiZGVmYXVsdClslm0iOm51bGwslmQiOiEsInliOjQ1MDd9/>.
- ANCT (2021), *Point d'étape à 3 ans*, 1 October 2021, [22]
<https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2021-10/211001-ANCT-Territ-Industrie-Bilan-web%281%29.pdf>.
- ANCT (2021), *Territoires d'industrie : Bourgogne-Franche-Comté*, [39]
<https://cartotheque.anct.gouv.fr/media/record/eyJpljoiZGVmYXVsdClslm0iOm51bGwslmQiOiEsInliOjM0NDJ9/>.
- ANCT (2021), *Territoires d'industrie : Occitanie*, [29]
<https://cartotheque.anct.gouv.fr/media/record/eyJpljoiZGVmYXVsdClslm0iOm51bGwslmQiOiEsInliOjM0NDI9/>.
- ANCT (2020), *Le Volontariat Territorial en Entreprise (VTE) : aider les PME de nos Territoires d'industrie dans le recrutement de jeunes talents*, [21]
[https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/aides-vte-dans-les-territoires-dindustrie-200#:~:text=Le%20Volontariat%20territorial%20en%20Entreprise%20\(VTE\)%20est%20un%20dispositif%20pour,pris%C3%A9es%20de%20ces%20jeunes%20dip%C3%B4m%C3%A9s](https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/aides-vte-dans-les-territoires-dindustrie-200#:~:text=Le%20Volontariat%20territorial%20en%20Entreprise%20(VTE)%20est%20un%20dispositif%20pour,pris%C3%A9es%20de%20ces%20jeunes%20dip%C3%B4m%C3%A9s)
-
- ANCT (2020), *Territoires d'industrie*, [10]
<https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/territoires-dindustrie-44#:~:text=Les%20Territoires%20d'industrie%20sont,les%20villes%20petites%20et%20moyennes>. (accessed on 26 January 2023).
- ANCT (2020), *Territoires industriels : comment renforcer le capital social ?*, 1er Décembre 2020, [2]
<https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/territoires-industriels-comment-renforcer-le-capital-social-333>.
- ANPP, France Clusters, INRA (2016), *Clusters et territoires locaux (Memento 2)*, December 2016, [52]
<http://franceclusters.fr/wp-content/uploads/2017/04/memento2-WEB.pdf>.
- Association pour l'Emploi des Cadres (2021), *Attractivité des Entreprises et Emplois Cadres en Bourgogne-Franche-Comté*. [8]
- Banque des Territoires (2023), *Dataviz Territoires d'Industrie*, [41]
<https://www.banquedesterritoires.fr/territoires-dindustrie/dataviz> (accessed on 31 January 2023).
- Basset, G. & Lluansi, O. (2023), *Réindustrialisation : le potentiel caché de nos territoires*, Les Synthèses de La Fabrique, Février 2023, [15]
<https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/reindustrialisation-le-potentiel-cache-de-nos-territoires-2/>.

- Bernard, H. (2023), *L'eau et ses défis : trois secteurs impactés par la sécheresse en France*, Institut Montaigne, 23 Mars 2023, <http://www.institutmontaigne.org/analyses/leau-et-ses-defis-trois-secteurs-impactes-par-la-secheresse-en-france>. [3]
- Charbit, C. & O. Romano (2017), *Governing together: An international review of contracts across levels of government for regional development*, OECD Regional Development Working Papers, No. 2017/04, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ff7c8>. [45]
- DATAR (2021), *L'industrie en milieu rural en France et en Nouvelle-Aquitaine*, Mai 2021, <https://www.calameo.com/books/006009271a569079737c7>. [7]
- DGE (2017), *France's manufacturing sector has improved its price competitiveness but non-price competitiveness still needs attention*, Le 4 Pages de la DGE, Numéro 77, Octobre 2017, <https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/etudes-et-statistiques/4pages/pdf/2017-10-4p77-competitiveness-english-version.pdf>. [55]
- France Stratégie & Dares (2023), *Métiers 2030 : La région Bourgogne-Franche-Comté*, 25 janvier 2023, <https://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2030-region-bourgogne-franche-comte>. [40]
- Gouvernement (2022), *France 2030 | Lancement du dispositif « Rebond Industriel » pour accompagner les territoires confrontés aux mutations de la filière automobile*, <https://www.gouvernement.fr/france-2030-lancement-du-dispositif-rebond-industriel-pour-accompagner-les-territoires-confrontes>. [14]
- Gouvernement (2020), *France relance : le fonds de soutien à l'investissement industriel dans les territoires contribue à hauteur de 800 000 euros à l'investissement de l'entreprise Gautier*, <https://www.gouvernement.fr/actualite/france-relance-le-fonds-de-soutien-a-l-investissem-industriel-dans-les-territoires-contribue-a#:~:text=le%20fon...- ,France%20relance%20%3A%20le%20fonds%20de%20soutien%20%C3%A0%20l'investissem-ment%20industriel,du%20P>. [17]
- Gouvernement (2018), *Territoires d'industrie – Foire aux questions*, https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/secteurs-professionnels/industrie/FAQ-territoires-d-industrie.pdf. [11]
- Granier, C. (2023), *La transition écologique des territoires industriels*, La Fabrique de l'Industrie, 13 avril 2023, <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/la-transition-ecologique-des-territoires-industriels/>. [58]
- Granier, C. & Ellie, P. (2021), *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser*, Paris, Presses des Mines, <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/ces-territoires-qui-cherchent-a-se-reindustrialiser-2/>. [46]
- INSEE (2023), *Dossier complet : Département du Gers (32)*, 23 January 2023, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=DEP-32>. [37]
- INSEE (2023), *Dossier complet : Département du Tarn-et-Garonne (82)*, 23 January 2023, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=DEP-82#chiffre-cle-5>. [38]
- INSEE (2022), *Bilan économique 2021 - Occitanie*, 21 June 2022, INSEE Conjoncture Occitanie, numéro 32, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6324560?sommaire=6324709>. [35]

- INSEE (2022), *Filière aérospatiale du Grand Sud-Ouest : l'activité redémarre en 2021 sans retrouver son niveau d'avant-crise*, 15 Décembre 2022, INSEE Analyses Occitanie, Numéro 124, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6672474#titre-bloc-10>. [36]
- INSEE (2019), *Grande région industrielle, la Bourgogne-Franche-Comté abrite de multiples activités bien implantées dans dix territoires d'industrie*, 6 June 2019, INSEE Analyses Bourgogne-Franche-Comté, Numéro 56, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4164713#tableau-figure1>. [27]
- INSEE (2019), *Le Jura, toujours plus tourné vers l'extérieur*, 21 February 2019, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3716466#:~:text=Le%20Jura%20%C3%A9tait%20et%20d'emeure,les%20pertes%20d'emplois%20industriels>. [24]
- INSEE (2018), *Le Gers, l'un des départements les plus agricoles et les plus âgés de province*, 15 October 2018, INSEE Dossier Occitanie, Numéro 8, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3629119?sommaire=3629137>. [32]
- INSEE (2017), *Nombre d'établissements et de postes salariés par secteur d'activité détaillé et tranche d'effectifs salariés détaillés au 31 décembre 2015*, 4 August 2017, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2517292>. [28]
- INSEE (2016), *Panorama du Tarn-et-Garonne - Un département en essor démographique*, 2 March 2016, INSEE Analyses Occitanie, numéro 17, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1908408>. [31]
- Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales (2021), *Territoires d'Industrie*, <http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/territoires-dindustrie>. [6]
- Ministère de l'Économie et des Finances (2021), « *Sites industriels clés en main* » : 49 nouveaux sites sélectionnés, <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/actualites/industrie/politique-industrielle/sites-industriels-cles-main-49-nouveaux-sites-selectionnes#:~:text=Un%20%C2%AB%20site%20industriel%20cl%C3%A9%20en,instruction%20des%20autorisations%20n%C3%A9cessaires%20%C3%A0>. [18]
- Ministère de l'Économie et des Finances (2021), *Sites industriels clés en main : comment ça fonctionne ?*, <https://www.economie.gouv.fr/sites-industriels-cles-en-main-comment-ca-fonctionne#>. [19]
- OECD (2023), *Value added by activity (indicator)*, <https://doi.org/10.1787/a8b2bd2b-en> (accessed on 8 March 2023). [5]
- OECD (2022), *L'internationalisation et l'attractivité des régions françaises*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6f04564a-fr>. [13]
- OECD (2021), *Mining Regions and Cities Case of Andalusia, Spain, OECD Rural Studies*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/47062327-en>. [48]
- OECD (2021), *OECD Regional Database*, <https://www.oecd.org/regional/regional-statistics/>. [25]
- OECD (2021), *Regional Innovation in Piedmont, Italy: From Innovation Environment to Innovation Ecosystem*, OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7df50d82-en>. [51]

- OECD (2020), *Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en>. [44]
- OECD (2017), *The Next Production Revolution: Implications for Governments and Business*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264271036-en>. [53]
- OECD (2023 Forthcoming), *Unlocking Rural Innovation via Networks and Rural-Urban Linkages*. [50]
- Ookla (2021), *Speedtest by Ookla Global Fixed and Mobile Network Performance Maps*, <https://registry.opendata.aws/speedtest-global-performance/>. [42]
- Pôle Emploi (2023), *Regard sur le département du Jura au 4ème trimestre 2022*, February 2023, Statistiques Bourgogne-Franche-Comté, http://observatoire-poleemploi-bfc.fr/fichiers/regards/regards_dpt_39.pdf. [43]
- Polyglot Group (2023), *Manufacturing Industry in France | The Polyglot Group*, <https://www.thepolyglotgroup.com/fr/industries/manufacturing/> (accessed on 8 March 2023). [1]
- Préfecture et services de l'État en région (2022), *Cérémonie de clôture appel à projets : «Soutien à l'investissement industriel dans les territoires»*, <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/nouvelle-aquitaine/Actualites/Ceremonie-de-cloture-appel-a-projets-Soutien-a-l-investissement-industriel-dans-les-territoires>. [16]
- Ram Mudambi (2008), *Location, control and innovation in knowledge-intensive industries*, *Journal of Economic Geography*, Volume 8, Issue 5, September 2008, Pages 699–725, <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn024>. [54]
- Région Bourgogne-Franche-Comté (2021), *Stratégie Régionale d'Innovation vers la Spécialisation Intelligente (RIS3) 2021-2027*, <https://www.bourgognefranche-comte.fr/sites/default/files/2021-08/RIS3%202021-2027%20VF.pdf>. [26]
- Région Occitanie (2021), *Stratégie Régionale de l'Innovation Occitanie 2021-2027*, <https://www.agence-adocc.com/wp-content/uploads/2019/03/SRI-2021-2027.pdf>. [34]
- Stéphane Méloux and Christophe Péalapat (2021), *Portrait de l'espace rural dans les départements d'Occitanie*, <http://www.insee.fr/fr/statistiques/5650689?sommaire=5719856>. [30]
- Strategy & PwC France (2022), *La renaissance industrielle en France à l'horizon 2030*, <https://www.strategyand.pwc.com/fr/fr/publications/renaissance-industrielle-en-france-horizon-2030.html>. [47]
- Trendeo (2023), *Diffusion de notre bilan 2022 de l'emploi et de l'investissement en France*, 2 Mars 2023, <https://trendeo.net/blog/diffusion-de-notre-bilan-2022-de-lemploi-et-de-linvestissement-en-france/>. [9]
- UIMM Occitanie (n/a), *L'industrie constitue un moteur essentiel de l'attractivité de notre territoire*, <http://www.uimmoccitanie.com/lindustrie-en-occitanie/>. [33]

- URSSAF (2021), *Nombre d'établissements employeurs et effectifs salariés du secteur privé, par commune x APE (2006-2021)* — Open.urssaf, [4]
<https://open.urssaf.fr/explore/dataset/etablissements-et-effectifs-salaries-au-niveau-commune-x-ape-last/table/?dataChart=eyJxdWVyaWVzljpbeyJjaGFydHMiOlt7ImFsaWduTW9udGgiOnRydWUsInR5cGUiOiJjb2x1bW4iLCJmdW5ljoiU1VNIiwieUF4aXMiOiJub21icmVfZF9ldGFibGlzc2VtZW50c18yMDA2Iiwic2NpZW50aWZpY0Rpc3BsYXkiOnRydWUsImNvbG9yljoilzAwQUZBQiJ9LHsidHlwZSI6ImNvbHVtbilzImZ1bmMiOiJTVU0iLCJ5QXhpcyl6Im5vbWJyZV9kX2V0YWJsaXNzZW1lbnRzXzlwMjEiLCJzY2llbnRpZmljRGlzcGxheSI6dHJ1ZSwiY29sb3IiOiJjZmMmE1In1dLCJ4QXhpcyl6ImdyYW5kX3NIY3RldXJfZF9hY3Rpdml0ZSIslm1heHBvaW50cyI6NTAsInNvcnQiOiIlLCJjb25maWciOnsiZGF0YXNldCI6ImV0YWJsaXNzZW1lbnRzLWV0LWVmZmVjdGlmcy1zYWxhcmlscy1hdS1uaXZlYXUtY29tbXVvZS14LWFWZS1sYXN0Iiwib3B0aW9ucyI6e319fV0slnRpbWVzY2FsZSI6lilslmRpc3BsYXIMZWdlbmQiOnRydWUsImFsaWduTW9udGgiOnRydWUsInNpbmZUF4aXMiOmZhbHNlQ%3D%3D> (accessed on 8 March 2023).
- Vie Publique (2021), *Qu'est-ce qu'un pôle d'équilibre territorial et rural ?*, Vie Publique, 13 Janvier 2021, <https://www.vie-publique.fr/fiches/20134-quest-ce-quun-pole-dequilibre-territorial-et-rural-petr>. [57]

