

# Trésor

## DIRECTION GÉNÉRALE

Étude comparative internationale

#Benchmarkinternational

### Mutations économiques et développement des territoires

Contributions des services économiques des pays suivants :

Allemagne, Canada, Estonie, États-Unis, Finlande,  
Italie, Pays-Bas, Royaume Uni

*Une analyse comparée réalisée*

*à la demande du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), section  
Habitat, cohésion sociale et développement territorial (HCSDT)*

juin 2019



La direction générale du Trésor (DG Trésor) s’efforce de diffuser des informations exactes et à jour, et corrigera, dans la mesure du possible, les erreurs qui lui seront signalées. Toutefois, elle ne peut en aucun cas être tenue responsable de l’utilisation et de l’interprétation de l’information contenue dans ce document.

Ce document de travail, réalisé par le réseau international de la DG Trésor sur la base d’un cahier des charges et questionnaire précis fournis par le(s) commanditaire(s), permet de disposer d’un panorama de diverses situations à l’international. Toutefois, il ne constitue d’aucune manière une prise de position de la DG Trésor (et par extension celle du ministère de l’économie et des finances) sur le sujet donné.

Le destinataire de l’analyse comparative s’engage à n’utiliser les informations fournies par la DG Trésor que pour ses besoins personnels et à ne pas les transmettre à des tiers sans l’autorisation expresse du bureau Stratégie, études et pilotage (STEP) de la DG Trésor.

SOMMAIRE

**INTRODUCTION ..... 5**

**ALLEMAGNE ..... 9**

**CANADA ..... 19**

**ESTONIE..... 25**

**ÉTATS-UNIS ..... 31**

**FINLANDE ..... 41**

**ITALIE ..... 47**

**PAYS-BAS..... 53**

**ROYAUME-UNI ..... 71**



## INTRODUCTION

*Ce dossier, réalisé pour le compte du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), section Habitat, cohésion sociale et développement territorial (HCSDT), comprend 8 fiches pays analysant les mutations économiques et le développement des territoires dans ces pays.*

### I Contexte et objectif de la demande :

À toutes les échelles, le lien entre économie et territoire est en profonde évolution : les conditions d'implantation des activités connaissent des bouleversements qui affectent, de manières différentes, l'ensemble des territoires (métropoles, villes moyennes, espaces périphériques...).

La mondialisation a entraîné une mise en concurrence des territoires entre eux, favorisant les espaces les plus innovants et les mieux connectés aux marchés européens et mondiaux. Dans leurs logiques de développement, une majorité d'entreprises semblent privilégier les territoires très bien reliés aux liaisons aéroportuaires, aux grands axes structurants et à des plateformes multimodales performantes, la logistique prenant une importance croissante.

La recherche de la qualité de vie est également devenue un facteur déterminant pour l'implantation d'activités, avec une attractivité croissante des territoires méridionaux et littoraux et des villes qui parviennent le mieux à développer leurs atouts.

À côté de ces territoires « qui gagnent », des territoires moins bien intégrés dans les marchés mondiaux et d'anciens espaces de production industrielle, frappés par la crise des années 1970 et les délocalisations d'usines tentent de retrouver un nouvel essor.

Notre époque est marquée par l'importance de l'innovation, particulièrement par l'avènement du numérique avec toutes ses implications. Selon divers travaux prospectifs, dont certains évoquent même « la fin du travail » dans son acception actuelle, ces changements vont encore s'accélérer au cours des prochaines années. De nouveaux modes collaboratifs d'organisation du travail se développent, fondés sur une mutualisation des biens, des espaces, des outils et des savoirs et sur l'usage plutôt que la possession.

Des espaces hybrides apparaissent, rassemblant des personnes et des compétences variées qui n'avaient pas antérieurement vocation à se croiser ou collaborer, notamment dans des espaces de cotravail (co-working) ou autres « tiers lieux » (ni lieu d'habitation, ni lieu de travail), alors que les formes urbaines héritées de l'âge de la segmentation fonctionnelle (habitat, activités, équipements...) sont battues en brèche.

Du fait de ces mutations et recompositions, de nombreux « territoires économiques » (sites industriels, zones d'activités traditionnelles...), déjà en perte d'attractivité depuis un certain temps, connaissent une montée des phénomènes de vacance et de formation de friches. L'obsolescence de secteurs économiques n'est pas originale dans l'histoire de nos territoires, mais ses déterminants et ses impacts se présentent sous une forme nouvelle.

Afin de renforcer la résilience des villes, de nouveaux principes environnementaux sont également venus percuter les logiques anciennes, tels que la prévention des risques et celle des pollutions, la maîtrise de la consommation de ressources naturelles, la diminution de la consommation d'énergie et la réduction des déchets. L'écologie industrielle et, plus généralement, les « écosystèmes productifs » et se développent, par la valorisation des déchets d'une filière comme ressource pour cette même filière ou pour une autre.

Des programmes spécifiques de dépollution, de viabilisation et de réhabilitation paysagères de ces sites présentent un coût important que les collectivités locales, elles-mêmes souvent fragilisées, ont de plus en plus de mal à prendre en charge, suscitant l'interrogation des pouvoirs publics et des acteurs économiques : doit-on

envisager leur requalification, leur recyclage, voire une profonde transformation de ces espaces ? Dans quelles conditions est-ce possible, selon quels modèles urbains et économiques, dans quel cadre de gouvernance, selon quelles modalités d'association des populations et avec quels outils et procédures, à l'heure où les compétences intercommunales se généralisent ?

L'amélioration des transports (routes, voies ferrées) constitue souvent la principale piste de progrès attendue. Pourtant, en l'absence d'un véritable projet de développement territorial, ces dessertes ne contribuent pas vraiment à relocaliser des emplois. Le lien entre les emplois et les territoires est encore affaibli par le développement des « commutants » de longue distance. Ce phénomène dissocie l'activité professionnelle de son insertion dans une communauté locale de destin. Il génère localement de la mixité et sans doute du dynamisme, mais aussi des charges sans contrepartie pour les collectivités.

Les efforts d'amélioration de la couverture numérique des territoires constituent-ils par ailleurs un contexte suffisamment puissant pour entraîner et faciliter les relocalisations ?

Ces questions prennent aujourd'hui un tour crucial du fait de l'accélération des mutations et des multiples enjeux qu'elles suscitent : enjeux de connaissance, de choix stratégiques pour les acteurs publics ou privés, d'organisation des mobilités, de développement des territoires et de transformation des paysages, de montages opérationnels et financiers, d'exercice des compétences des collectivités territoriales...

**C'est pourquoi le CGEDD a décidé d'inscrire à son programme 2018 une mission portant sur l'adéquation de l'offre territoriale aux nouvelles stratégies d'implantation des entreprises et aux organisations du travail émergentes.**

L'équipe de mission établira une synthèse des enjeux, questions et pratiques émergentes en s'appuyant sur les travaux de recherche, d'étude et de prospective et sur les réflexions engagées par le collège Territoires du CGEDD ainsi que sur les débats d'acteurs récents tenus dans le cadre des conférences nationales des territoires, des assises de la mobilité...

À l'heure de la transition écologique, la mission s'attachera en même temps à la question du recyclage territorial des tissus économiques en déclin.

Sa réflexion s'enrichira de l'analyse de cas concrets relevant de divers contextes en France et dans des pays étrangers ayant mis en œuvre des solutions innovantes. D'où le recours à la présente enquête qui doit permettre :

- de remettre en perspective les analyses que l'équipe de mission va mener pour la France par un parangonnage avec des pays confrontés à des enjeux similaires,
- d'identifier le cas échéant quelques territoires ou cas qui pourraient être approfondis par la mission (entre juin et septembre 2018).

La mission dégagera des orientations en conduisant une large consultation auprès d'acteurs économiques, d'organisations professionnelles et d'élus, d'opérateurs et experts... Elle formulera des recommandations relatives aux politiques publiques à différentes échelles, afin de faciliter l'adaptation des villes et des territoires aux nouveaux enjeux économiques.

Le parangonnage vise à recueillir des éléments relatifs à 8 pays confrontés aux mêmes enjeux : données et enjeux des mutations économiques et transformations des modes d'organisation du travail, impacts territoriaux, approches menées par les pouvoirs publics à différentes échelles, bonnes pratiques et cas concrets.

Certains d'entre eux pourraient être sélectionnés pour faire l'objet d'une courte mission sur place (dans trois pays) pour les analyser et rencontrer les acteurs concernés (au cours de l'été 2018).

## II Questionnaire de l'étude :

### Éléments locaux de contexte du pays questionné :

Q1/-Quelles sont les mutations actuelles ou à venir (10 ans) en matière :

- de tissu économique productif ou présentiel (domaines d'activités, types et tailles des entreprises qui se développent, se transforment ou disparaissent),
- d'organisation et d'implantation des entreprises (critères de choix de sites, et types d'aménagements de lieux),
- de manières de travailler (par exemple, développement des modes coopératifs, du travail à distance, « tiers lieux » ...) ?

Donner des éléments quantitatifs et qualitatifs, à l'échelle nationale, régionale et locale.

Q2/-Quelles sont les conséquences sur les villes et les territoires ? Formes urbaines, lieux et modes d'implantation, lien avec les autres fonctions urbaines et les enjeux de développement durable, politiques publiques menées à différents niveaux pour adapter les territoires aux besoins de l'économie.

Y a-t-il des incitations des pouvoirs publics visant à faciliter les installations d'activités innovantes ? Quels sont les acteurs publics et privés qui interviennent sur ces questions ?

Q3/-Plus spécifiquement, comment évoluent les territoires économiques traditionnels et les zones d'activité (distinguer les zones commerciales et les zones d'activité) ? Les phénomènes de vacance ou d'obsolescence s'aggravent-ils ? Sont-ils observés, contrôlés, éradiqués et de quelle manière ? Quels sont les territoires ou secteurs qui retrouvent une attractivité dans une recomposition de l'offre (exemple, perspectives de développement de l'écologie industrielle...), que deviennent les autres (exemple : retour à la nature ou à l'agriculture, transformation en quartiers urbaines mixtes, utilisations temporaires longues...)

Q4/-Peut-on repérer des exemples intéressants, des expérimentations, des politiques publiques nationales, régionale ou locales permettant de réinsérer les tissus économiques existants dans la ville durable et dans les circuits économiques ? Conditions politiques, montage technique et financier, opérateurs et outils de mise en œuvre et d'évaluation.

Q5/-Parmi ces exemples, certains se prêteraient-ils à une mission courte sur place (contact avec des responsables publics et des experts puis visite des sites concernés) ? Pourriez-vous aider à préparer cette mission et seriez-vous intéressé à l'accompagner ? Ou établir le lien avec un organisme qui pourrait le faire ?

### Commentaires éventuels du pays questionné :

Pour l'Italie, nous avons identifié l'intérêt de regarder deux secteurs contrastés : Turin et le Piémont, la région de Naples.

Pour le Royaume-Uni, regarder notamment les anciennes régions industrielles.

Pour l'Allemagne, regarder une région en déclin démographique et une autre assez dynamique.

### III Situation française – Réponse pour la France au questionnaire

#### Q1/-

De profonds changements sont à l'œuvre dans l'organisation du travail, notamment avec l'économie collaborative et l'émergence de tiers lieux (fab-lab, espaces de coworking etc...) Le système d'observation territorialisé français ne permet toutefois pas facilement de mesurer et de comprendre l'ampleur de ces changements et leurs impacts territoriaux ; c'est l'un des objets de cette mission que de quantifier ces tendances et d'esquisser une prospective. On sait déjà que les start-up se concentrent dans les grandes métropoles et les lieux d'échange, on a du mal à voir si les villes moyennes et les territoires périphériques sont également concernés et de quelle manière, même s'il existe aujourd'hui des démarches intéressantes partout, y compris dans des espaces ruraux. L'emploi productif semble répondre à des logiques d'implantation multiples et qui ne relèvent pas toutes de la « nouvelle économie ».

#### Q2/-

Le zonage fonctionnel qui existe encore dans de nombreux plans d'urbanisme semble de plus en plus remis en cause. La mixité fonctionnelle paraît progresser plus vite que la mixité sociale. On peine à conserver ou faire revenir le commerce en centre-ville. Un nouveau programme d'action gouvernemental vient d'être lancé pour requalifier le centre de 222 villes de taille intermédiaire (entre 10 et 100 000 habitants) mais des interrogations subsistent sur les conditions de réussite nécessaires (portage politique, ingénierie locale, articulation avec les territoires voisins et les plus petits pôles urbains, rôle des régions...). Les grandes métropoles comme Paris mettent en place des politiques visant à attirer les start-up et les entreprises à haute valeur ajoutée, alors que la tendance va déjà dans ce sens. Certaines villes moyennes se demandent comment se positionner... Les éco-quartiers se multiplient mais la ville durable et résiliente est davantage un discours qu'une réalité. En résumé, il y a des actions sur les territoires en difficultés (renouvellement urbain des banlieues, centres-villes déqualifiés...), d'autres sur les territoires boostés par la mondialisation, avec souvent des partenaires différents : on manque d'une vision globale de ce que pourrait être la ville de demain et un « développement urbain intégré »...

#### Q3/-

Les territoires économiques traditionnels et les « zones d'activité » (au nombre de 17 000 sur le territoire français !) sont de plus en plus concernés par des phénomènes de vacance ou d'obsolescence. On peut supposer que ces derniers vont encore s'aggraver, surtout dans les anciennes régions industrielles ou bien quand les zones n'ont pas été requalifiées et réadaptées au marché. Certaines zones bien situées peuvent retrouver une attractivité ou faire l'objet d'une reconversion vers d'autres types d'activités ; toutefois, la reconversion des zones économiques en zones commerciales, qui était souvent pratiquée à une certaine époque, a encore accru l'excès de surfaces commerciales périphériques. Pour d'autres zones, on pourrait envisager soit une transformation en quartiers urbains mixtes si la situation le permet, parfois autour de grands équipements, soit un retour à la nature ou à l'agriculture, voire parfois des utilisations temporaires en attendant un projet plus pérenne...

#### Q4/-

Depuis les dernières lois de décentralisation, les « métropoles » et les intercommunalités disposent des compétences économiques dévolues autrefois aux communes. Cela peut être une opportunité pour définir une stratégie plus cohérente du devenir des zones d'activités d'un même bassin de vie ou d'emploi. Les établissements publics fonciers (une spécificité française) ont notamment pour mission de racheter, requalifier et recycler les friches mais ils n'agissent que temporairement et n'interviennent que si un marché existe pour un projet ultérieur.

#### Q5/-

De nouvelles approches émergent dans les régions en déclin économique, par exemple dans le nord de la France, pour considérer les friches comme des opportunités et imaginer des modèles économiques adaptés à des villes qui assument leur décroissance comme Roubaix ou les pôles urbains de l'ancien bassin minier. Une piste d'action serait de constituer un réseau européen ou international de villes concernées par cette problématique.

## ALLEMAGNE

### ECI : Mutations économiques et développement des territoires

Q1/-Quelles sont les mutations actuelles ou à venir (10 ans) en matière :

- de tissu économique productif ou présentiel (domaines d'activités, types et tailles des entreprises qui se développent, se transforment ou disparaissent),
- d'organisation et d'implantation des entreprises (critères de choix de sites, et types d'aménagements de lieux),
- de manières de travailler (par exemple, développement des modes coopératifs, du travail à distance, « tiers lieux » ...) ?

Donner des éléments quantitatifs et qualitatifs, à l'échelle nationale, régionale et locale.

#### 1. Clivage est/ouest de la situation économique allemande

Notons pour commencer que, depuis le milieu du XXème siècle, l'Allemagne a adopté le modèle de l'Economie sociale de marché (« Soziale Marktwirtschaft »), ayant pour objectif de favoriser une activité économique rationnelle, à savoir améliorer la situation sociale de la population et permettre la « prospérité pour tous ».

Le rapport annuel sur « L'état et l'unité allemande de 2017 » publié par le Ministère de l'Economie et de l'Energie (BMWi) fin 2017, informe que malgré une évolution positive du marché du travail (au niveau des salaires et du taux de satisfaction subjective dans la vie), il existe des différences économiques régionales importantes, entre l'Est et l'Ouest du territoire allemand. Ce clivage Est/Ouest « s'explique entre autres par la fragmentation des structures économiques en Allemagne de l'Est ainsi que par le manque de grandes entreprises et groupes ce qui se traduit, à son tour, par une faible force d'innovation ». Le développement démographique de nombreuses régions est-allemandes à caractère rural pénalise le développement économique et contribue également à ces écarts économiques au sein du territoire (voir également le tableau et la carte de la dernière page de ce présent document avec l'évolution démographie en Allemagne depuis la réunification).

#### 2. Mutations économiques depuis la réunification

De manière à avoir un aperçu général sur les évolutions et transformations économiques survenues ou à venir en Allemagne, il est intéressant de partir de l'époque de la réunification allemande en 1990.

A cette période, les premiers objectifs de l'action publique allemande ont été de créer des conditions de vie équivalentes sur l'ensemble du territoire, à l'Est et à l'Ouest, avec une perspective de développement économique à long terme de l'Allemagne orientale.

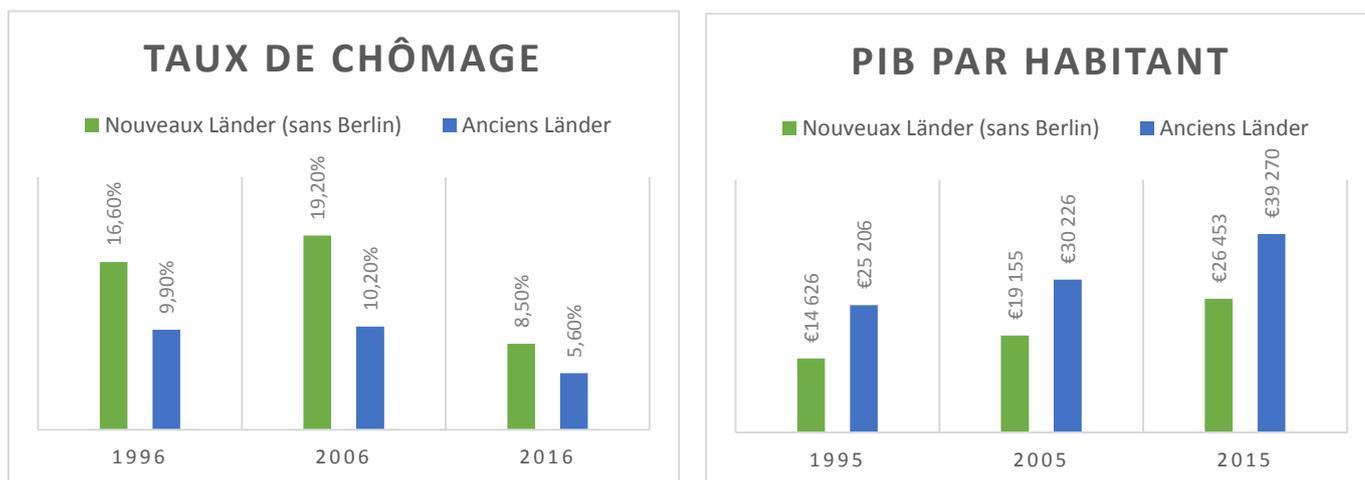
Depuis 1990, les nouveaux Länder<sup>1</sup> (ainsi que Berlin) ont subi de nombreuses mutations économiques avec la rénovation des centres-villes, la modernisation des réseaux de transport, l'instauration d'un meilleur système de santé etc. Aujourd'hui, le potentiel économique de la partie Est de l'Allemagne a quasiment doublé mais reste

---

<sup>1</sup> Brandebourg, Mecklenbourg-Poméranie-Occidentale, Saxe, Saxe-Anhalt, Thuringe

encore presque 1/3 en dessous des anciens Länder<sup>2</sup>. Il reste donc encore de nombreux progrès économiques à entreprendre pour équilibrer ces écarts économiques. Ces différences économiques notables et difficultés d'égalisation de la puissance économique sur l'ensemble du territoire reposent essentiellement sur la bonne intégration de l'Est et l'Ouest de l'Allemagne dans l'échelle internationale.

Quelques chiffres comparatifs sur le taux de chômage et le PIB par habitant entre l'Est et l'Ouest de l'Allemagne :



[Sources : Bundesagentur für Arbeit et "Wirtschaftsdaten neue Länder, 2016" (BMWi)]

Ces données confirment les écarts économiques entre l'Est et l'Ouest du territoire allemand mis en évidence ci-dessus. Le niveau de vie dans les régions de l'Est de l'Allemagne sont moins élevées qu'à l'Ouest avec un taux de chômage presque deux fois plus important et un PIB par habitant en moyenne 30% plus faible dans les nouveaux Länder (sans Berlin) que dans les anciens Länder.

### 3. L'industrie est-allemande, développement de petites et moyennes entreprises

Depuis la réunification, l'écart de la part de l'industrie dans la création de la valeur brute entre les nouveaux Länder (sans Berlin) et les anciens Länder a nettement diminué (avec 18,51 % en 2016 pour les nouveaux Länder (sans Berlin) contre 23,84 % pour les anciens Länder). On voit émerger en Allemagne toujours plus de réseaux industriels avec des chaînes d'approvisionnement plus courtes. Quelques exemples méritent d'être cités : l'industrie d'optique et d'électronique à Jena, la construction de machines dans la région de Magdebourg, la microélectronique dans la région Dresde, Freiberg, Chemnitz, les technologies énergétiques à Berlin et Brandebourg, l'industrie chimique dans le Sud de Saxe-Anhalt, les technologies d'énergie éolienne à Magdebourg et Rostock et la construction de machines et installations spéciales dans le Mecklembourg-Poméranie<sup>3</sup>. Ces clusters ont contribué à rendre cette industrie régionale, constituée de petites et moyennes entreprises, plus compétitive à l'échelle internationale.

Un dialogue « Entreprises : pour la croissance » a été lancé par Iris Gleicke, l'ancienne secrétaire d'État parlementaire au Ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie, fin 2016, qui avait pour objectif d'inciter différents acteurs (dont entreprises essentiellement) à trouver les moyens d'action permettant de développer d'avantage l'industrie dans les anciens Länder.

<sup>2</sup> Bade-Wurtemberg, Bavière, Brême, Hambourg, Hesse, Basse-Saxe, Rhénanie-du-Nord-Westphalie, Rhénanie-Palatinat, Sarre, Schleswig-Holstein

<sup>3</sup> Source : site du BMWi

#### 4. Tendances actuelles dans les mutations économiques

Globalement, le *Made in Germany* reste un symbole de la reconnaissance mondiale du succès de l'économie allemande. Les démarches actuelles du Gouvernement fédéral allemand en vue de renforcer son économie nationale reposent sur la promotion des investissements, de l'internationalisation, de l'innovation et du numérique.

##### ➤ Mutations structurelles dans les régions minières

L'Allemagne s'est fixé des objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans le cadre du plan national 2050 pour la protection du climat (« *Klimaschutzplan 2050* »), publié fin 2016, comme le requiert l'accord de Paris sur le climat. Ces mesures ont entre autre pour conséquence le déclenchement progressif de reconversion des régions minières d'Allemagne, qui vivent essentiellement de l'exploitation du charbon (un des principaux émetteurs de gaz à effet de serre). Pour faire face à ces changements structurels qui vont engendrer de fortes mutations économiques dans le secteur du charbon, le Ministère fédéral de l'Economie et de l'Énergie travaille en étroite collaboration avec les régions minières concernées à savoir le Brandebourg, la Basse-Saxe, la Rhénanie du Nord-Westphalie, la Saxe et la Saxe-Anhalt pour les accompagner et de proposer des alternatives de redressement ainsi que des fonds de reconversion.

##### ➤ Entreprises familiales (« *Mittelstand* »)

La politique du gouvernement considère le *Mittelstand* comme la cheville ouvrière de l'économie allemande, et veille très fortement à la préservation des intérêts des entreprises familiales, ayant donc un impact très positif sur l'investissement. Afin de permettre aux entreprises de faire face aux mutations de l'économie, le gouvernement mettra en place des centres de compétences sur la digitalisation ainsi que sur le commerce de détail, qui devraient permettre aux entreprises de mieux s'adapter aux mutations du secteur.

Il est toutefois à noter que peu de ces mesures présentent pour le gouvernement un cout élevé, s'agissant essentiellement d'animations de réseaux de compétences.

##### ➤ L'essor des Start-ups

Par ailleurs, les start-ups sont en plein essor en Allemagne. Avec son programme « Go-cluster » d'aide au développement et management des clusters lancé en 2012, le Ministère de l'Economie et de l'Énergie (BMWi) contribue à la promotion de l'innovation en Allemagne et soutient depuis son lancement plus de 8500 entreprises (majoritairement des PME).

##### ➤ Secteur de l'automobile

Pour ce qui concerne le transport, l'Allemagne se concentre sur des objectifs en matière d'infrastructure, notamment en promouvant l'électromobilité avec sa « plateforme nationale pour l'électromobilité » (« *Nationale Plattform Elektromobilität* ») lancée en 2010 ou encore son programme « Electromobilité sur place » (« *Elektromobilität vor Ort* ») qui soutient par exemple financièrement les villes dans l'achat de véhicules électriques ou de systèmes de recharges dédiées (bornes électriques par exemple). A noter que le scandale sur le diesel a contribué en 2017 à l'explosion des ventes de véhicules électriques en Allemagne (à hauteur de + 120%) ainsi qu'à la mise en place immédiate par l'Etat fédéral

d'un programme de financement « Air pur 2017-2020 » mobilisant près de 1 Mrd€ (auquel participent notamment les constructeurs automobiles).

➤ **Efficacité énergétique et énergies renouvelables**

Le nouveau contrat de coalition prévoit un long développement sur l'efficacité énergétique afin d'atteindre l'objectif de réduction de consommation d'énergie de 50 % à l'horizon 2050. L'Etat fédéral s'engage notamment à promouvoir l'utilisation d'énergies renouvelables dans le secteur du bâtiment pour atteindre les objectifs climatiques du pays et accélérer la transition énergétique dans le secteur du chauffage, avec des financements à hauteur de 1 Md€ par an pour la rénovation thermique des bâtiments notamment.

➤ **Secteur Agricole**

Le monde agricole se restructure aussi, l'Allemagne reconnaît la nécessité politique de soutenir l'activité agricole. En effet, les allemands veulent investir dans l'espace rural afin d'éviter que les populations qui y demeurent ne se sentent délaissées et oubliées et se tournent vers les extrêmes (le vote pour le parti d'extrême droite *Alternative für Deutschland* est très représenté dans les campagnes). D'où, l'introduction du concept de « cadres de vie équivalents » (i.e. entre l'urbain et le rural) dans le contrat de coalition. L'Etat fédéral a donc renforcé sa politique en faveur de l'espace rural, notamment sur le volet agricole, qui est la colonne vertébrale économique des espaces les plus vulnérables, mais aussi sur l'attractivité (haut-débit, mobilité...), et a créé une direction « Espace rural » au Ministère fédéral de l'Agriculture (« *Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft* » (BMEL)), fait notable à une époque où la tendance actuelle est de fusionner plutôt que de créer de nouvelles directions.

A ce titre, le nouveau contrat de coalition prévoit 1,5 Mrds€ de dépenses nationales pour l'agriculture (conventionnelle comme biologique). Par ailleurs, il faut savoir que le programme cadre de l'action commune « Amélioration des structures agricoles et de la protection des côtes » (*Gemeinschaftsaufgabe « Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes »* (GAK)) est l'outil mis en œuvre pour le deuxième pilier de la politique agricole commune (PAC). Le BMEL a également lancé début 2015 le programme « Développement des zones rurales » (« *Das Bundesprogramm Ländliche Entwicklung* » (BULE)) qui soutient et vise à développer les régions rurales allemandes. A cet effet, le BMEL a mis en place plusieurs initiatives et programmes pour améliorer la qualité de vie et les conditions de travail dans le secteur agricole. On peut citer par exemple : « *500 LandInitiativen* » ou encore « *Land.Digital* ».

**Q2/-** Quelles sont les conséquences sur les villes et les territoires ? Formes urbaines, lieux et modes d'implantation, lien avec les autres fonctions urbaines et les enjeux de développement durable, politiques publiques menées à différents niveaux pour adapter les territoires aux besoins de l'économie.

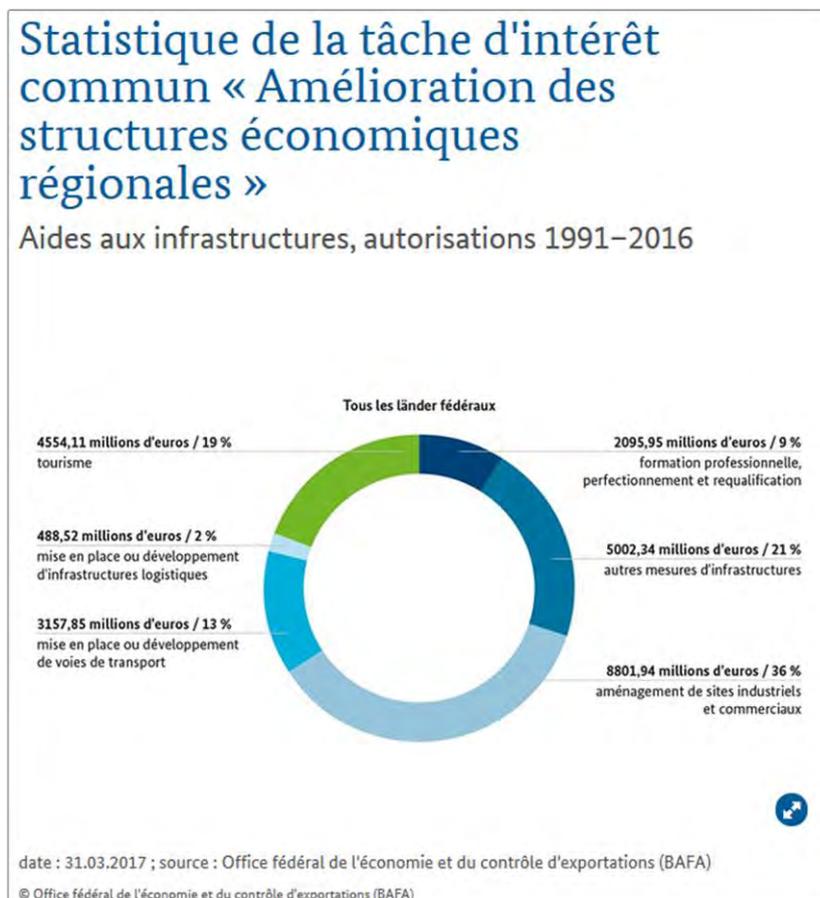
Y a-t-il des incitations des pouvoirs publics visant à faciliter les installations d'activités innovantes ? Quels sont les acteurs publics et privés qui interviennent sur ces questions ?

➤ **Aides financières pour le développement de l'économie à l'échelle régionale et nationale**

Ces dernières années, l'Allemagne a mené plusieurs actions en vue d'adapter son territoire aux besoins de l'économie.

Citons pour commencer l'aide d'« Amélioration des structures économiques régionales » (« *Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur* » (GRW)). Cette dernière finance depuis 1969 les régions les plus défavorisées d'Allemagne en vue développer leur économie, l'objectif majeur étant d'augmenter la compétitivité des petites et moyennes entreprises de ces régions et d'assurer des emplois durables. Les fonds de la GRW financent aussi bien les investissements dans les infrastructures communales

propices aux activités économiques que les investissements industriels et les mesures promouvant la coopération entre les acteurs locaux. Entre 1991 et 2016, ces aides se sont élevées à près de 47 Mrds€ (voir schéma ci-dessous avec les différentes aides aux infrastructures pour l'ensemble des *Bundesländer* entre 1991-2016). Ces aides ont contribué à la création de plus d'un million d'emplois et à la préservation du double.



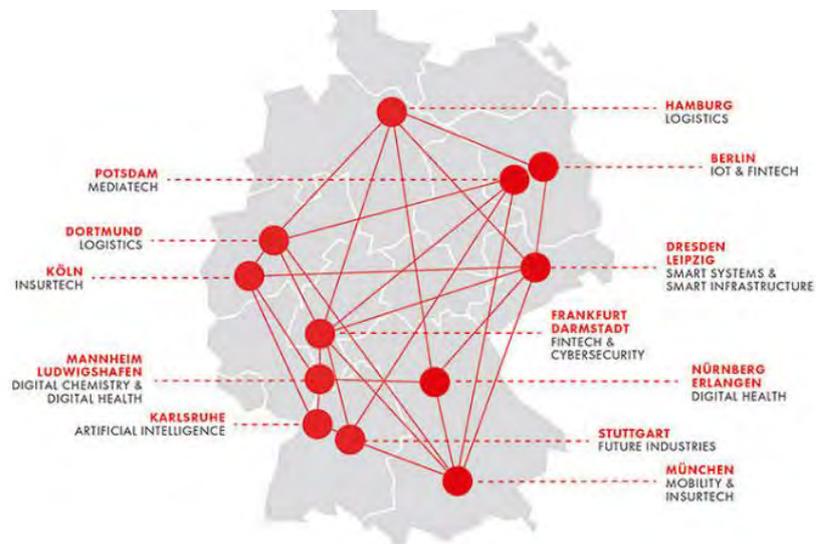
Au niveau européen, le ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie (BMWi) est chargé de la coordination de la **politique régionale de l'UE** et du **Fonds européen pour le développement régional (FEDER)** qui financent, via des fonds structurels, les régions les moins développées pour leur permettre une croissance durable.

### ➤ Politiques publiques menées actuellement

Le ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie (BMWi) et le ministère fédéral de l'Environnement (BMU) entreprennent plusieurs actions en vue d'encourager l'installation d'activités innovantes à l'échelle locale et nationale. Nous allons présenter brièvement deux exemples pour illustrer ces mesures :

- Depuis fin 2014, le BMWi et le BMU ont conclu un accord avec des associations et des organisations de l'économie pour mettre en place d'un réseau de coopération d'efficacité énergétiques (« *Initiative Energieeffizienz-Netzwerken* »). L'objectif de cette initiative est de créer près de 500 nouveaux réseaux permettant d'améliorer le rendement énergétique dans les domaines de l'industrie et du commerce.
- En 2017, a eu lieu le dernier sommet national allemand sur le numérique (« Nationaler IT-Gipfel » ou « Digital-Gipfel ») qui promeut la transition numérique dans l'économie (industrie, commerce) et la société (système

de santé). Dans ce contexte, le BMWi a créé l'initiative « Digital Hubs » qui rassemble 12 grandes régions allemandes : Francfort/Darmstadt, Munich, Dortmund, Berlin, Hambourg, Cologne, Mannheim/Ludwigshafen, Stuttgart, Karlsruhe, Potsdam, Dresde/Leipzig et Nuremberg/Erlangen (voir la carte ci-dessous). L'objectif est de promouvoir et supporter les jeunes talents et Start-ups et ce en promouvant le travail en commun pour former un grand Hub. Le point fort de ce réseau de hubs : la digitalisation.



Carte d'Allemagne avec les "12 Digital Hubs"

⇒ Voir également pièce jointe ECI 2017 sur l'innovation.

### ➤ Les acteurs publics et privés

Les principaux acteurs publics qui interviennent sur ces questions : le Ministère fédéral de l'Economie et de l'Energie (BMWi) et le Ministère fédéral de l'Environnement (BMU).

**Q3/-** Plus spécifiquement, comment évoluent les territoires économiques traditionnels et les zones d'activité (distinguer les zones commerciales et les zones d'activité) ? Les phénomènes de vacance ou d'obsolescence s'aggravent-ils ? Sont-ils observés, contrôlés, éradiqués et de quelle manière ? Quels sont les territoires ou secteurs qui retrouvent une attractivité dans une recomposition de l'offre (exemple, perspectives de développement de l'écologie industrielle...), que deviennent les autres (exemple : retour à la nature ou à l'agriculture, transformation en quartiers urbaines mixtes, utilisations temporaires longues...)

L'Allemagne subit à ce stade beaucoup moins les effets de la désertification rurale, les régions allemandes étant en moyenne beaucoup plus denses que les régions françaises. Par ailleurs, les commerces n'ont pas subi une fuite aussi forte des centres villes qu'en France, principalement du fait de l'absence du modèle d'hyper marché (même s'il existe bien sûr des zones commerciales majeures hors alimentaire).

Dans la question 1, nous avons vu que les régions minières de l'Allemagne font face à d'importantes mutations structurelles liées aux objectifs de réduction de CO2 fixés par l'Allemagne, et ce phénomène est pris en charge par le Gouvernement fédéral qui apporte son soutien et souhaite proposer des alternatives à ces évolutions.

Par ailleurs, les territoires économiques industriels traditionnels, voient émerger beaucoup de start-ups. En effet, les incubateurs de Start-ups s'installent de plus en plus dans les anciens locaux industriels. Nous pouvons donner l'exemple de la ceinture industrielle de Berlin qui accueille de plus en plus de start-ups, ou encore au niveau du port industriel à Mannheim. Ces start-up sont très tournées vers le numérique.

Dans le même esprit, on peut citer la *Silicon Saxony* à Dresde, qui est un cluster consacré à la microélectronique (qui à la base reposait sur les technologies des semi-conducteurs au silicium (exemple : les panneaux solaires), qui ont été mis à mal par la concurrence chinoise) et l'un des pôles les plus innovants dans le monde en matière des technologies de l'information et de la communication.

**Q4/-** Peut-on repérer des exemples intéressants, des expérimentations, des politiques publiques nationales, régionale ou locales permettant de réinsérer les tissus économiques existants dans la ville durable et dans les circuits économiques ? Conditions politiques, montage technique et financier, opérateurs et outils de mise en œuvre et d'évaluation.

⇒ Cf. question précédente

**Q5/-** Parmi ces exemples, certains se prêteraient-ils à une mission courte sur place (contact avec des responsables publics et des experts puis visite des sites concernés) ? Pourriez-vous aider à préparer cette mission et seriez-vous intéressé à l'accompagner ? Ou établir le lien avec un organisme qui pourrait le faire ?

Plusieurs régions allemandes sont tout à fait adaptées à une mission courte de compréhension des dynamiques et des mutations économiques locales. La Rhénanie du Nord Westphalie et la région de la Ruhr sont bien sûr intéressantes, mais il serait peut-être préférable de se concentrer sur une région de l'ex Allemagne de l'Est, par exemple la Thuringe (Erfurt) ou la région de Dresden.

Les contacts à privilégier sont :

- Un député investi dans les sujets économiques, si disponible ;
- Le Ministère de l'Economie du Land, et éventuellement une structure plus locale (mairie) ;
- La chambre de commerce et d'industrie locale, généralement très actives en Allemagne ;
- Une entreprise au profil intéressant, de préférence familiale ;
- Eventuellement une fédération patronale ;
- Une structure d'animation économique
- Eventuellement en fonction de la région choisie, un succès local en termes de transformation.

Commentaires éventuels du pays questionné :

Pour l'Allemagne, regarder une région en déclin démographique et une autre assez dynamique.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution chiffrée de la démographie de l'Allemagne, de 1990 (année de la réunification) à 2016, avec le détail des 16 *Bundesländer* (source : *Destatis*):

Bevölkerung: Bundesländer, Stichtag														
Fortschreibung des Bevölkerungsstandes														
Bevölkerungsstand (Anzahl)														
Bundesländer	Stichtag													
	31.12.1990	31.12.1992	31.12.1994	31.12.1996	31.12.1998	31.12.2000	31.12.2002	31.12.2004	31.12.2006	31.12.2008	31.12.2010	31.12.2012	31.12.2014	31.12.2016
Baden-Württemberg	9 821 847	10 148 708	10 272 069	10 374 505	10 426 040	10 524 415	10 661 320	10 717 419	10 738 753	10 749 506	10 753 880	10 569 111	10 716 644	10 951 893
Bayern	11 448 814	11 770 257	11 921 944	12 043 869	12 086 548	12 230 255	12 387 351	12 443 893	12 492 658	12 519 728	12 538 696	12 519 571	12 691 568	12 930 751
Berlin	2 157 970	3 465 748	3 472 009	3 458 763	3 398 822	3 382 169	3 392 425	3 387 828	3 404 037	3 431 675	3 460 725	3 375 222	3 469 849	3 574 830
Brandenburg	..	2 542 651	2 536 747	2 554 441	2 590 375	2 601 962	2 582 379	2 567 704	2 547 772	2 522 493	2 503 273	2 449 511	2 457 872	2 494 648
Bremen	681 665	685 845	680 029	677 770	667 965	660 225	662 098	663 213	663 979	661 866	660 706	654 774	661 888	678 753
Hamburg	1 652 363	1 688 785	1 705 872	1 707 986	1 700 089	1 715 392	1 728 806	1 734 830	1 754 182	1 772 100	1 786 448	1 734 272	1 762 791	1 810 438
Hessen	5 763 310	5 922 639	5 980 693	6 027 284	6 035 137	6 068 129	6 091 618	6 097 765	6 075 359	6 064 953	6 067 021	6 016 481	6 093 888	6 213 088
Mecklenburg-Vorpommern	..	1 864 980	1 832 298	1 817 196	1 798 689	1 775 703	1 744 624	1 719 653	1 693 754	1 664 356	1 642 327	1 600 327	1 599 138	1 610 674
Niedersachsen	7 366 072	7 577 520	7 715 363	7 815 148	7 865 840	7 926 193	7 980 472	8 000 909	7 982 685	7 947 244	7 918 293	7 778 995	7 826 739	7 945 685
Nordrhein-Westfalen	17 319 651	17 679 166	17 816 079	17 947 715	17 975 516	18 009 865	18 076 355	18 075 352	18 028 745	17 933 064	17 845 154	17 554 329	17 638 098	17 890 100
Rheinland-Pfalz	3 763 510	3 880 965	3 951 573	4 000 567	4 024 969	4 034 557	4 057 727	4 061 105	4 052 860	4 028 351	4 003 745	3 990 278	4 011 582	4 066 053
Saarland	1 072 963	1 084 007	1 084 201	1 084 184	1 074 223	1 068 703	1 064 988	1 056 417	1 043 167	1 030 324	1 017 567	994 287	989 035	996 651
Sachsen	..	4 640 997	4 584 345	4 545 702	4 489 415	4 425 581	4 349 059	4 296 284	4 249 774	4 192 801	4 149 477	4 050 204	4 055 274	4 081 783
Sachsen-Anhalt	..	2 796 981	2 759 213	2 723 620	2 674 490	2 615 375	2 548 911	2 494 437	2 441 787	2 381 872	2 335 006	2 259 393	2 235 548	2 236 252
Schleswig-Holstein	2 626 127	2 679 575	2 708 392	2 742 293	2 766 057	2 789 761	2 816 507	2 828 760	2 834 254	2 834 260	2 834 259	2 806 531	2 830 864	2 881 926
Thüringen	..	2 545 808	2 517 776	2 491 119	2 462 836	2 431 255	2 392 040	2 355 280	2 311 140	2 267 763	2 235 025	2 170 460	2 156 759	2 158 128

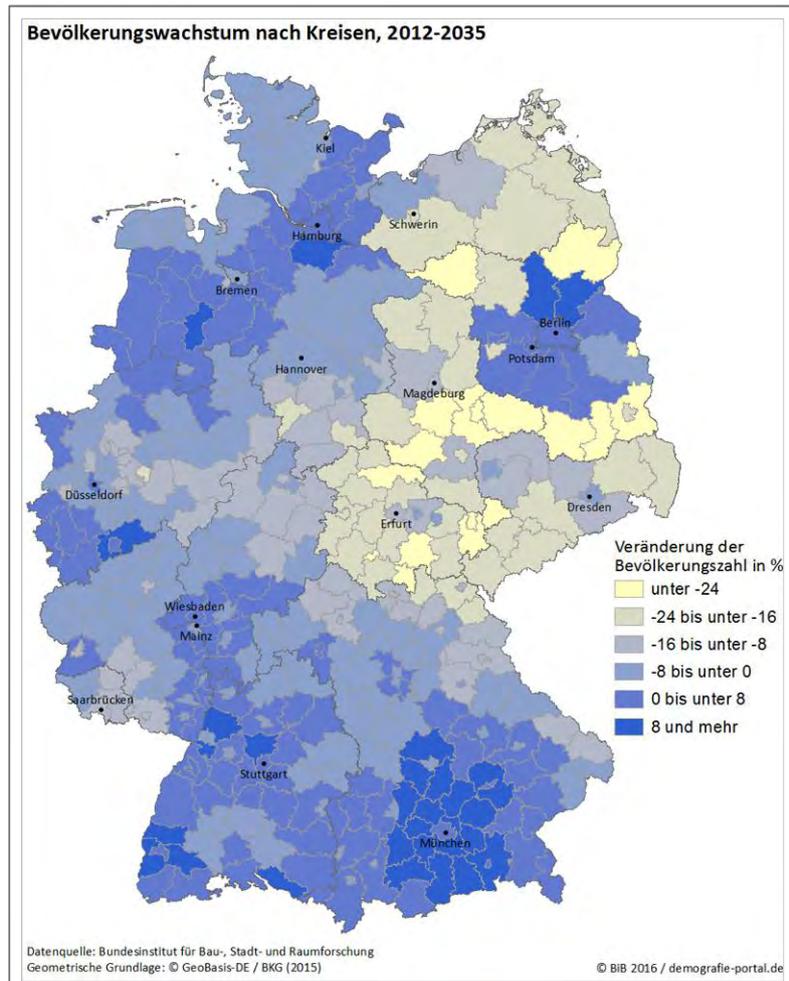
Berlin: bis 1990 nur Berlin-West  
Neue Länder ab 1991

Les cadres rouge et vert mettent en évidence deux régions opposées : une qui présente un déclin démographique et l'autre qui au contraire connaît une dynamique positive. En effet, la Thuringe a vu sa population reculer de près de 15% en 26 ans, alors que la Bavière a connu une hausse de près de 13% sur cette même période.

⇒ Pour plus d'informations sur ces deux régions, veuillez trouver en pièces jointes deux « Fiches *Länder* », une sur la Bavière et l'autre sur la Thuringe.

A noter que le Ministère actuel de l'Economie du Land de Thuringe promeut une politique industrielle écologique avec son programme « *Green Tech Thüringen* » et souhaiterait faire partie d'un des « moteurs verts » de l'Allemagne. Il encourage par ailleurs les projets sur le numérique (avec notamment sa stratégie pour une société numérique « *Thüringer Strategie für die Digitale Gesellschaft* »). Ces actions pourraient vraisemblablement permettre à la région de se redynamiser.

Enfin, cette carte prévisionnelle ci-dessous permet d'avoir un aperçu sur l'évolution démographique en Allemagne dans les années à venir (jusqu'à l'horizon 2035). Notons tout d'abord que la partie Est de l'Allemagne attire en moyenne moins de population (zone en jaune clair) que le territoire avec les anciens Länder (zone bleue foncée). Ces constats reflètent les clivages est/ouest mentionnés en début d'étude. On peut cependant souligner le cas particulier des régions autour de Berlin et Potsdam, qui présentent quant à elles une dynamique démographique positive (pour plus de renseignements, se référer à la « Fiche *Länder* » sur Berlin en pièce jointe).



Carte de l'Allemagne avec l'évolution moyenne de la population entre 2012 et 2035  
[Source : Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2016]

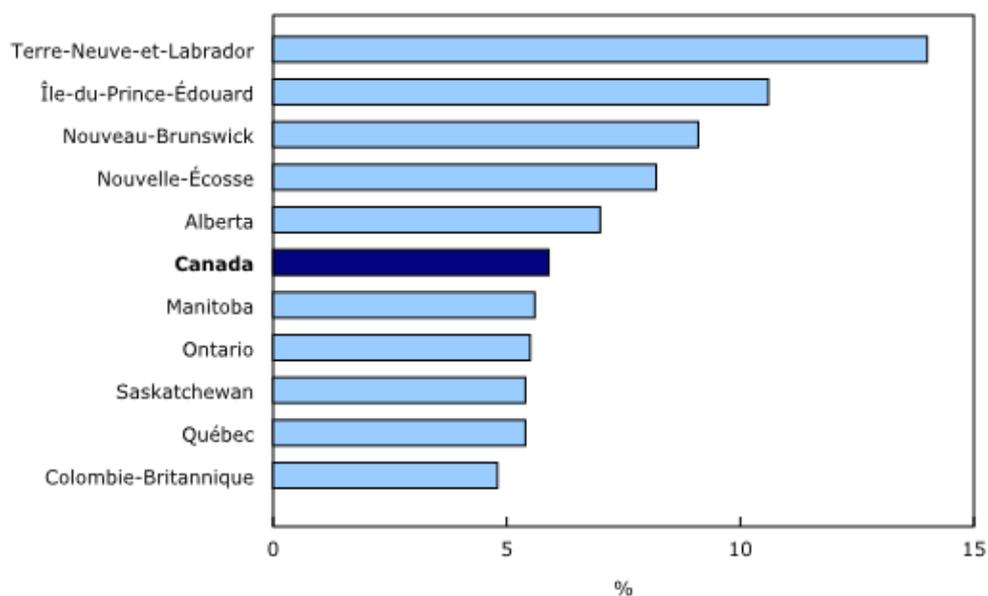


## CANADA

**Q1/-** Quelles sont les mutations actuelles ou à venir en matière de tissu économique, d'organisation et implantation des entreprises, et de manières de travailler ?

Si l'économie canadienne s'appuie traditionnellement sur la vigueur de son secteur des ressources (minières, pétrolières, forestières, hydriques) et de sa production industrielle (notamment automobile, aéronautique et agroalimentaire), force est de constater que l'importance de cette dernière recule peu à peu, en particulier dans les provinces qui contribuent le plus au PIB canadien soit l'Ontario (39 % du PIB) et le Québec (19 %)<sup>4</sup>.

**Difficultés des industries traditionnelles:** En Ontario par exemple, l'industrie manufacturière ne représentait plus que 11,9 % du PIB en 2013 contre près du double dix ans auparavant; cela est d'autant plus significatif que la province représente à elle seule 45 % des exportations du Canada<sup>5</sup>. Au Québec, la part du secteur des biens dans le PIB passe de 30% en 2007 à 27% en 2014 ; la même année, les fabrications de papier, machines et produits métalliques sont les seuls secteurs à connaître une récession au Québec<sup>6</sup>. Ainsi, des provinces telles que la Nouvelle-Ecosse ou le Nouveau-Brunswick, traditionnellement performants dans le secteur de la pâte à papier, enregistrent aujourd'hui des taux de chômage supérieurs à la moyenne du pays<sup>7</sup> ; 8,2 % pour la Nouvelle-Ecosse, 9,1 % pour le Nouveau-Brunswick, contre seulement 5,9 % au niveau national.



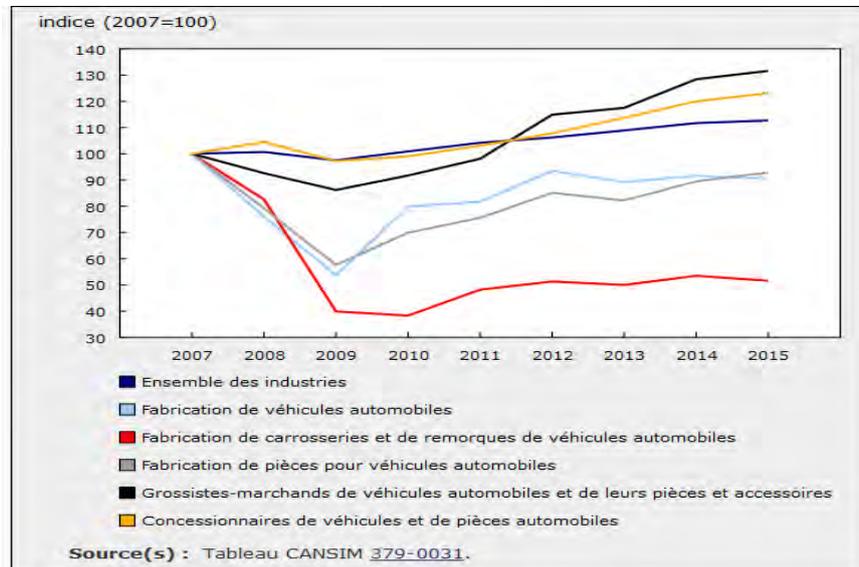
<sup>4</sup> Statistique Canada, Données économiques et financières par province.

<sup>5</sup> <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2017042-fra.htm>

<sup>6</sup> <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/comptes-economiques/comptes-production/pib-regional-2016.pdf>

<sup>7</sup> <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/180209/cg-a003-png-fra.htm>

Dans le secteur automobile, la part de la production de véhicules détenue par le Canada parmi le trio « Canada-Etats-Unis-Mexique » est passée de 17,5% en 1999 à 1% en 2011, et certains types d'activités au sein du secteur peinent à retrouver leur niveau de production d'avant-crise, qu'il s'agisse de la fabrication de carrosseries ou de pièces pour les véhicules automobiles



**Rebond du secteur des ressources:** Le secteur des ressources apparaît comme étant dans une phase de « rebond » ; depuis 2015, la production de l'industrie forestière affiche une croissance supérieure à celle du PIB canadien<sup>8</sup> ; dans le secteur pétrolier, le Canada –dont les principales réserves sont constituées des sables bitumineux en Alberta- demeure le 3<sup>e</sup> exportateur mondial, avec une croissance rapide des activités d'extraction par des méthodes classiques (+5,2%) et non classiques (+1,2%) dès le 2<sup>e</sup> trimestre 2017<sup>9</sup>. Enfin, le secteur agricole se stabilise à 6,7% du PIB, notamment soutenu par un programme d'investissement fédéral contre les organismes nuisibles pour les végétaux<sup>10</sup>.

**Dynamisme des services et du « high-tech »:** Au cours des dernières décennies, l'économie canadienne a connu une importante réorientation vers le secteur des services. Alors que les services représentaient environ 65 % du PIB du Canada en 2000, cette proportion atteint aujourd'hui 70 %. La proportion de travailleurs dans le secteur des services est aussi en progression, puisqu'environ quatre Canadiens sur cinq (78 %) travaillent dans ce secteur contre 74 % en 2000<sup>11</sup>.

Il en va ainsi du Québec dont l'économie, longtemps portée par l'exploitation de ses ressources naturelles, est aujourd'hui tournée vers les services. A Montréal, le quartier Mile-End, historiquement quartier d'artistes aux loyers relativement modérés, attire un nombre croissant de start-ups reliées à l'économie de plateforme (*Busbud*, *Provender*, *Frank&Oak*), et abrite l'incubateur de la Maison Notman. Quant au quartier Mile-Ex, il accueillera dès la fin de 2018 un « hub » de recherche en intelligence artificielle (environ 160 chercheurs) dans une ancienne usine de textile, récoltant des investissements de 60 MCAD<sup>12</sup>. Son activité sera portée par l'installation de divisions telles l'Institut des algorithmes d'apprentissage de Montréal (MILA), l'Institut de valorisation des données (IVADO),

<sup>8</sup> <https://www.rncan.gc.ca/forets/rapport/economie/16557>

<sup>9</sup> <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/170831/dq170831b-fra.htm>

<sup>10</sup> <https://www.canada.ca/fr/agriculture-agroalimentaire/nouvelles/2018/05/les-gouvernements-du-canada-et-de-la-saskatchewan-investissent-dans-de-nouveaux-programmes-de-lutte-contre-les-organismes-nuisibles-en-agriculture.html>

<sup>11</sup> Statistique Canada, Le Canada et le commerce des services

<sup>12</sup> <http://www.lesaffaires.com/techno/technologie-de-l-information/le-mile-ex-accueillera-un-hub-en-intelligence-artificielle/600298>

ou encore le laboratoire AI de Thales. Ces implantations viennent confirmer le *leadership* canadien en matière d'intelligence artificielle, tout comme l'avait démontré la récente attribution du label "FrenchTech" à Montréal par le Ministère de l'Économie. Ce label ne concerne actuellement que quelques métropoles dans le monde (Paris, Londres, New York, Tel-Aviv, Hong-Kong ...)<sup>13</sup>.

En Ontario, la part des activités à haute valeur ajoutée représentent une part de plus en plus importante du PIB, alors même que l'économie canadienne est historiquement peu tournée vers des produits manufacturés finis. Parmi ces secteurs récemment porteurs, on retrouve les biotechnologies, les activités biomédicales, ou encore la chimie. Ainsi, Toronto abrite le 3<sup>e</sup> cluster biomédical d'Amérique du Nord<sup>4</sup> ; cela engendre là encore de nouveaux modes d'implantation, avec des incubateurs spécifiquement dédiés aux startups du biomédical et un accès aux conseils de professionnels de la Rotman Business School. Cette évolution a des conséquences sur les territoires eux-mêmes ; on constate que la part des entreprises de taille moyenne (entre 50 et 500 employés) est en hausse, tandis que celle des très petites entreprises ou des groupes de plus de 500 salariés recule<sup>14</sup>. Toronto est par ailleurs la destination privilégiée des sièges sociaux d'entreprises qui s'implantent au Canada<sup>15</sup>. De plus, elle accueille à côté du campus de *Toronto University* le *MaRS Discovery District*, « hub d'innovation » créé en 2000 et dont le but est d'attirer des investissements pour les nombreuses start-ups biomédicales et numériques qui s'y implantent ; en 2014, 750 M\$ d'investissement auraient ainsi servi à constituer le capital de ces entreprises<sup>16</sup>. Parallèlement, de nouveaux lieux de travail collaboratifs se développent, en particulier dans les grandes villes. A cet égard Montréal accueillera en 2020 le « FAB16 », évènement international accueillant plus de 10 000 visiteurs consacré à la promotion des « *fab-labs* »<sup>17</sup>, illustrant ainsi la volonté de la métropole québécoise de se penser comme la première « FabMétropole »<sup>18</sup> mondiale.

## Q2/- Quelles en sont les conséquences pour les villes et territoires ? Y a-t-il des incitations des pouvoirs publics visant à faciliter les installations d'activités innovantes ?

Les acteurs publics des territoires canadiens promeuvent largement cette évolution du tissu économique du pays ; on peut d'ailleurs relever de nombreux exemples en matière d'aménagement territorial qui traduisent une volonté de soutenir l'essor d'activités de services fortement qualifiés, souvent alliés à un objectif de développement durable ; ainsi des territoires concernés par le « Plan Nord » lancé par la province du Québec, les 350 MCAD d'aide financière servent autant à revaloriser la production agricole et établir une production d'énergie durable qu'à développer de nouvelles activités dans le tourisme, l'enseignement supérieur et la recherche (Université du Québec à Chicoutimi)<sup>19</sup>.

Un autre exemple important est celui des « grappes d'activité » dont l'apparition est favorisée par des subventions fédérales, dans le cadre du programme gouvernemental *Initiative des Supergrappes d'Innovation* (ISI). Le Canada se caractérise par un nombre élevé de *clusters*, pour l'essentiel structurés autour de petites et moyennes entreprises. Près de 72 initiatives ont été répertoriées sur le territoire national, soit un nombre comparable à la

<sup>13</sup> <https://ville.montreal.qc.ca/idmtl/montreal-joint-le-reseau-french-tech-hub/>

<sup>14</sup> [Statistique Canada](#), Contribution à l'emploi du secteur privé, la création brute d'emplois et la destruction par taille d'entreprise, provinces et les territoires.

<sup>15</sup> Rapport KPMG de novembre 2013, [http://www.groupe.finances.gouv.qc.ca/GTPEQ/Documents/Rapport\\_Secor-KPMG.pdf](http://www.groupe.finances.gouv.qc.ca/GTPEQ/Documents/Rapport_Secor-KPMG.pdf)

<sup>16</sup> "Incubators Blossom along with Their Startups". [Genetic Engineering & Biotechnology News](#).

<sup>17</sup> Les « *Fab-labs* », de l'anglais « *fabrication laboratory* » sont des tiers-lieux de travail public pensés dans les années 1990 par Neil Gershenfeld (MIT), favorisant la conception manuelle et la transmission de savoir-faire pratiques.

<sup>18</sup> Communauté, « Montréal accueillera les Fab Labs du monde entier en 2020 », 12 août 2017. Accessible au lien : <https://www.communautique.quebec/montreal-accueillera-les-fab-labs-du-monde-entier-en-2020/>

<sup>19</sup> Rapport SPN, page 21 : [https://plannord.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2017/05/Plan\\_strategique\\_SPN\\_2016-2020.pdf](https://plannord.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2017/05/Plan_strategique_SPN_2016-2020.pdf)

France pour une population moitié moins importante<sup>20</sup>. Grâce à une échelle de collaboration très large (fédéral, provinces, secteurs académique et privé), l'ISI a pour objectif de réorganiser les provinces et territoires canadiens autour d'axes pluridisciplinaires stratégiques désignés pour chaque grand *cluster*.

Cet appel à projets a désigné en 2018 cinq lauréats dans plusieurs disciplines : les industries maritimes (Canada Atlantique) ; l'intelligence artificielle (Québec) ; la fabrication de pointe (Ontario) ; l'agroalimentaire (Prairies) ; les technologies numériques (Colombie-Britannique). L'enveloppe fédérale est abondée de 950 MCAD sur cinq ans et complétée par des financements du secteur privé et de partenaires à hauteur de 1,5 MdCAD. Le Centre de Recherche et de Technologie spécialisé en intelligence artificielle (cortAix) de Thales est d'ailleurs membre de SCALE.AI (*Supply Chains and Logistics Excellence AI*), le projet retenu pour le Québec (Montréal). Notons que ce *cluster* rassemble des grands groupes (*Bombardier, Agropur*) aussi bien que des startups dans le domaine (*Element AI, Nuance*) et des partenaires académiques (HEC Montréal).

En parallèle de l'ISI, les investissements récents des gouvernements fédéral et provinciaux dans la recherche sur l'intelligence artificielle ont encouragé l'implantation d'activités ou de centres de R&D de plusieurs grandes entreprises technologiques ; Google, Microsoft, Samsung et Facebook à Montréal ; Deepmind à Edmonton et Montréal. Le Canada fait figure de pionnier dans la recherche sur l'intelligence artificielle grâce aux travaux sur les méthodes de « *deep learning* » dans les années 1990 par des chercheurs tels que Yoshua Bengio, Yann LeCun et Geoffrey Hinton.

Pour finir, la prise en compte des enjeux de développement durable n'est pas absente des projets de développement urbain au Canada; la ville de Toronto a ainsi lancé une série d'initiatives pour revitaliser son front « maritime », qui concernent aussi bien l'amélioration des transports (*Waterfront Transit Reset*) que la reconversion des friches industrielles de West Don Lands (qui abritaient notamment au XX<sup>e</sup> siècle les entrepôts et usines de la *William Davies Company*) en habitats durables<sup>21</sup>. Dans la même ville, Sidewalks Labs, filiale d'Alphabet (société mère de Google) devrait transformer le quartier Quayside en une ville pilote tournée vers les nouvelles technologies (« *smart city* ») ; l'idée est de s'appuyer sur les technologies les plus avancées pour faire face aux principaux enjeux de l'urbanisme, tels que l'utilisation optimale de l'énergie, la qualité des transports, la conciliation sécurité *via* des outils numériques et le respect de la vie privée, ou encore l'existence d'un parc immobilier financièrement accessible.

### Q3/- Plus spécifiquement, comment évoluent les territoires économiques traditionnels et les zones d'activité ?

L'exemple de la reconversion de la friche de *West Don Lands* illustre une issue possible pour certains territoires consacrés aux activités traditionnelles (production industrielle en particulier), à savoir la reconversion en ensembles d'habitations respectant les principes du développement durable. Cette communauté intégrerait notamment 6000 logements, une zone commerciale, ainsi qu'une dizaine d'hectares de parcs et autres espaces publics<sup>6</sup>. Les friches de West Don Lands ont même été réutilisées pour abriter le Village des Athlètes lors des Jeux Panaméricains de 2015 ; à cette occasion, c'est le constructeur *Dundee Kilmer Developments* qui avait remporté l'appel d'offres concurrentiel, décrochant un contrat au prix arrêté à l'avance par la ville de Toronto.

---

<sup>20</sup> DGCIS (DGE), « Les clusters canadiens : cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français », décembre 2010.

<sup>21</sup> City of Toronto, Planning and Development, Current Projects. Accessible au lien : <https://www.toronto.ca/city-government/planning-development/waterfront/initiatives/current-projects/>

Pareilles réutilisations des zones d'activités traditionnelles reposent sur le principe de créer des espaces « autosuffisants » pour tenter de désengorger le centre-ville et contrer une expansion urbaine excessive. En ligne avec les principes de la « ville durable », il semblerait que les objectifs en matière de mixité sociale –notamment lors des projets de reconversion de friches- soient mieux respectés au Canada que dans les pays d'Europe du Nord ou qu'aux Etats-Unis<sup>22</sup>, où les projets de « quartier durable » et de réhabilitation des anciennes friches en centre-ville sont souvent critiqués au titre qu'ils se feraient largement en faveur des classes aisées de la population, alimentant un processus de « *gentrification* »<sup>23</sup>. Par ailleurs, l'attention accrue aux enjeux environnementaux favorise aussi une reconversion « verte » pour les espaces de production industrielle devenus inutilisés ; c'est le cas du projet *Rail Deck Park*, où un espace inusité autour de la voie de train est transformé en espace vert, en ligne avec les objectifs de qualité de vie des acteurs publics. Pareillement le projet de quartier résidentiel sur les quais de Toronto (*East Bayfront*) prend le relais des anciennes gares maritimes dans la partie nord-est de *Toronto Harbour*. In fine, il faut noter que les projets de reconversion en éco-quartier qui connaissent les meilleures réussites concernent les transformations d'anciennes bases militaires ; c'est le cas du quartier Garrison Crossing à Chilliwack, en Colombie-Britannique (*photo ci-dessous*).

Dans d'autres villes au contraire, la stratégie des acteurs publics consiste à doter les zones d'activité industrielle de nouvelles infrastructures afin de les rendre plus attractives et d'attirer de nouveaux capitaux ; c'est le cas d'Edmonton en Alberta où les autorités municipales incitent les industriels qui s'implantent, via leur *Industrial Cost Sharing Program*, à un « sur-investissement » en matière d'infrastructures afin de maintenir constamment l'attractivité d'Edmonton<sup>24</sup>. Ainsi, dans le cadre de ce dispositif municipal, lorsqu'un promoteur récemment acquéreur de terres sur la zone industrielle se voit imposer un investissement plus conséquent que prévu en matière d'infrastructure, il peut être dédommagé à hauteur de 50 % des recettes fiscales supplémentaires que son implantation génère pour la ville d'Edmonton. Cette politique volontariste en matière de conservation d'une activité industrielle conséquente a d'ailleurs été reconnue dans le rapport « *Competitive Alternatives* » de KPMG (2016), où Edmonton apparaît au 3e rang des villes les plus attractives en matière de coût pour les entreprises sur sa région (Midwest US/West Canada), devant sa voisine Calgary mais aussi bien devant Chicago, Houston, Denver, Minneapolis, ....<sup>25</sup>

#### Q4/- Peut-on repérer des exemples intéressants d'expérimentations de politiques publiques permettant de réinsérer les tissus économiques existant dans la ville durable ?

Ici nous renvoyons aux réponses des trois questions précédentes.

#### Q5/- Parmi les exemples évoqués, certains se prêteraient-ils à une mission courte sur place ? Pourriez-vous aider à préparer cette mission et seriez-vous intéressé à l'accompagner ?

Une mission à Toronto et à Montréal, notamment pour rencontrer les dirigeants de *SideWalkLabs* et le Mile-EX, initiatives particulièrement innovantes, pourrait être intéressante.

---

<sup>22</sup> «*La reconversion des friches industrielles en quartiers durables*», Kenza Benali, *Cahiers de géographie du Québec*, Vol.56

<sup>23</sup> Concept initialement défini par la sociologue R.Glass (1963) comme un processus de remplacement de populations dans les quartiers centraux par des catégories plus aisées.

<sup>24</sup> City of Edmonton, Urban Planning and Design, Industrial Infrastructure Cost Sharing Program. Accessible au lien : [https://www.edmonton.ca/city\\_government/urban\\_planning\\_and\\_design/revolving-industrial-servicing-fund.aspx](https://www.edmonton.ca/city_government/urban_planning_and_design/revolving-industrial-servicing-fund.aspx)

<sup>25</sup> KPMG, « *Competitive Alternatives. KPMG's guide to international business locations costs* », 2016.



## ESTONIE

### Éléments locaux de contexte du pays questionné :

La reprise de l'économie estonienne s'était accélérée en 2017 avec un taux de croissance de 4,9%, rythme de croissance que le pays n'avait pas connu depuis 2011. Le PIB estonien s'établissait à 23,6 milliards d'euros. Le rythme de croissance de l'économie estonienne était nettement supérieur au potentiel de long terme (3%), faisant apparaître un output gap positif (1,9 pp pour l'année 2017).

Les risques de surchauffe de l'économie étaient portés surtout par le secteur de la construction, premier contributeur à la croissance du PIB à hauteur de 0,9 pp, devant les TIC à hauteur de 0,8pp, avec un début de surproduction d'immeubles de bureaux. Hors industries, la construction constitue le secteur le plus performant, devant les TIC (+15,6%). L'industrie manufacturière, première industrie d'Estonie, avait connu son rythme de croissance le plus élevé en trois ans (+3,9%) en dépit de la sévère chute des ventes d'équipements de téléphonie mobile (-30%). Tous les secteurs avaient contribué positivement à la croissance économique, hormis l'immobilier (-1%), mais y compris l'agriculture qui a recommencé à croître à la fin de l'année 2017.

La croissance économique profite inégalement aux 15 comtés d'Estonie. Le pays est caractérisé par le phénomène de macrocéphalie de Tallinn, la capitale. Le comté de Harju regroupe ainsi 43% de la population estonienne, et produit à lui seul 64% de la richesse du pays. Par ailleurs, alors que la grande majorité des comtés affichent un solde migratoire négatif chaque année, la population du comté de Harju a augmenté sans discontinuer depuis 2001.<sup>26</sup>

Le Concept de politique régionale, adopté en 1994, définit la stratégie de l'Estonie en matière d'organisation des territoires et de financement de leur développement. Son adoption s'est inscrite dans un contexte de transition du modèle économique soviétique vers l'économie de marché, concomitante d'une contraction irrémédiable du secteur primaire entraînant un mouvement de migrations internes des campagnes vers les centres urbains. En 1999, le gouvernement estonien a adopté une Stratégie pour le développement régional, qui précise les objectifs à atteindre : « La politique régionale estonienne vise à assurer une qualité de vie élevée et stable (conditions de vie sûres et de qualité, revenus, possibilités d'épanouissement personnel) pour les habitants de toutes les régions. [...] L'objectif immédiat de la politique régionale estonienne consiste à équilibrer le développement régional du pays en renforçant et en utilisant pleinement le potentiel de développement local, afin de contribuer au développement macroéconomique et social du pays. »

Autrefois la compétence du ministère de l'Intérieur, la Stratégie pour le développement régional ressort désormais au ministère des Finances

---

<sup>26</sup> Cf. Annexe 1

### Q1/-Quelles sont les mutations actuelles ou à venir (10 ans) en matière :

- de tissu économique productif ou présentiel (domaines d'activités, types et tailles des entreprises qui se développent, se transforment ou disparaissent),
- d'organisation et d'implantation des entreprises (critères de choix de sites, et types d'aménagements de lieux),
- de manières de travailler (par exemple, développement des modes coopératifs, du travail à distance, « tiers lieux » ...) ?

Donner des éléments quantitatifs et qualitatifs, à l'échelle nationale, régionale et locale.

La dernière version Stratégie estonienne pour le développement régional couvre la période 2014-2020. Elle liste les plusieurs phénomènes caractéristiques du développement régional en Estonie :

- Les migrations internes sont importantes et induisent des inégalités de développement socio-économique interrégionales ;
- La croissance des principales zones urbaines s'accompagne d'un schéma d'étalement des villes, au détriment d'une urbanisation centralisée ou polycentriste ;
- La population se concentre dans les grandes villes et les municipalités rurales avoisinantes ;
- L'activité économique est concentrée dans les grandes zones urbaines ;
- L'accroissement du PIB, de la productivité et du taux d'activité de la population est modeste, exception faite des comtés de Harju et de Tartu.
- 

De manière générale, on assiste en Estonie au déclin des industries à forte intensité de main-d'œuvre – c'est notamment le cas de l'industrie textile (Ex : Fermeture des usines du groupe Baltika en mars 2019). La compétitivité de ces industries à faible valeur ajoutée s'est progressivement érodée au profit des pays d'Europe de l'Est (ex : Ukraine). Le gouvernement estonien mise sur la montée en puissance du secteur des TIC pour compenser le déclin des industries traditionnelles, et l'agence Invest in Estonia mène depuis 2017 une politique d'attractivité importante auprès des fonds de capital-risque, avec des résultats positifs (328M ont été investis dans le secteur des TIC en 2018). Ce secteur représente toutefois moins de 7% du PIB à l'heure actuelle (loin derrière la construction) un phénomène en partie imputable au manque de main d'œuvre qualifiée qui freine la croissance.

Le modèle estonien d'e-administration, qui permet aux citoyens d'accéder 24/7 à la grande majorité des services publics via Internet, est un outil important dans la lutte contre l'isolement des territoires. Son déploiement s'est accompagné d'importants investissements dans la couverture 4G, dans une logique d'égalité et de cohésion territoriale. Les entreprises suédoises Télia et Ericsson et l'université TalTech ont ouvert le premier réseau 5G en décembre 2018, un projet pilote visant à soutenir plusieurs innovations des laboratoires de l'université, comme les voitures sans conducteurs.

Q2/-Quelles sont les conséquences sur les villes et les territoires ? Formes urbaines, lieux et modes d'implantation, lien avec les autres fonctions urbaines et les enjeux de développement durable, politiques publiques menées à différents niveaux pour adapter les territoires aux besoins de l'économie.

Y a-t-il des incitations des pouvoirs publics visant à faciliter les installations d'activités innovantes ? Quels sont les acteurs publics et privés qui interviennent sur ces questions ?

Les mutations économiques ont entraînés un déséquilibre entre les deux principaux bassins d'activité du pays (comtés de Harju et de Tartu) et le reste du pays. Les inégalités socio-économiques peinent à être enrayerées (cf. Annexes).

Afin de faire face à ces déséquilibres, la stratégie de développement régional définit 4 objectifs principaux :

- Créer un environnement de vie et entrepreneurial qui soutienne la compétitivité des espaces d'activités locaux ;
- Assurer un cadre de vie respectueux de l'environnement qui favorise la compétitivité économique des grandes villes au niveau international ;
- Encourager l'exploitation efficace des ressources propres aux différentes régions d'Estonie ;
- Renforcer la connectivité des territoires.

Parmi les outils mis en œuvre dans le cadre de la Stratégie de développement régional, on peut citer :

- La création de zones franches : au nombre de trois, ces zones franches ne sont pas soumises à la réglementation douanière traditionnelle. Les entreprises qui s'y installent bénéficient d'un cadre fiscal favorable destiné à attirer les investissements directs étrangers.
- La création de parcs industriels : une quinzaine de ces parcs d'activité disposent d'infrastructures destinées à favoriser l'implantation des entreprises manufacturières et de logistique.
- La création de Centres de développement régionaux : situés dans chaque comté, ils ont vocation à favoriser le développement de l'activité économique locale en renseignant les entreprises sur les opportunités d'investissement existantes et les modes de financement disponibles. Ils sont également compétents en matière de conseil aux entreprises et de développement du tourisme régional, et mettent en œuvre la stratégie nationale de spécialisation régionale. Ces Centres de compétences disposent d'une enveloppe de 235 M€ pour la période 2014-2028.

Le gouvernement estonien a institué un principe de subsidiarité visant à privilégier la prise de décision au niveau local, notamment pour le renforcement de la connectivité entre les bassins d'emploi et les zones résidentielles à l'échelle des comtés. Le développement des infrastructures interrégionales demeure une compétence nationale.

Q3/-Plus spécifiquement, comment évoluent les territoires économiques traditionnels et les zones d'activité (distinguer les zones commerciales et les zones d'activité) ? Les phénomènes de vacance ou d'obsolescence s'aggravent-ils ? Sont-ils observés, contrôlés, éradiqués et de quelle manière ? Quels sont les territoires ou secteurs qui retrouvent une attractivité dans une recomposition de l'offre (exemple, perspectives de développement de l'écologie industrielle...), que deviennent les autres (exemple : retour à la nature ou à l'agriculture, transformation en quartiers urbains mixtes, utilisations temporaires longues...)

Le gouvernement estonien distingue 4 régions dans sa stratégie de développement régional. Cette distinction est essentielle dans l'identification des besoins et des potentiels des différentes parties du territoire estonien, ainsi que dans l'allocation des ressources. Ces régions sont organisées autour d'un hub principal, et disposent de stratégies de spécialisation en lien avec les ressources et les compétences disponibles localement.

	Spécialisation	Action publique
Région ouest Hub : Pärnu	Eco-tourisme, Economie verte, Pêche	Promotion de l'héritage culturel et naturel ; Gestion de l'insularité et amélioration des connections maritimes Promotion de la ville comme point de passage du Rail Baltic

<b>Région nord</b> Hub : Tallinn	Finance, Agriculture, Industrie du verre, Bâtiments intelligents	Développement des services de garde d'enfants ; Concentration urbaine ; Renforcement de la cohésion transfrontalière
<b>Région sud</b> Hub : Tartu	Agriculture biologique, Biotechnologie, Industrie forestière, Tourisme de nature TIC	Développement de sphères de compétences spécifiques ; Amélioration de la connectivité entre le hub et les périphéries ; Renforcement de la compétitivité internationale de l'Université de Tartu Amélioration de la valeur ajoutée des industries traditionnelles à fortes intensité de main-d'œuvre
<b>Ida-Viru</b> Hub : Narva	Industries minières et énergie, Chimie, Logistique, Tourisme	Amélioration et densification des infrastructures ; Revitalisation des anciens bassins miniers ; Développement d'espaces urbains attractifs ; Formation et réorientation des chômeurs de longue durée

Q4/- Peut-on repérer des exemples intéressants, des expérimentations, des politiques publiques nationales, régionale ou locales permettant de réinsérer les tissus économiques existants dans la ville durable et dans les circuits économiques ? Conditions politiques, montage technique et financier, opérateurs et outils de mise en œuvre et d'évaluation.

*De manière générale, de nombreux interlocuteurs des secteurs publics et privés admettent un manque de coopération de type « triple-hélice » entre universités, entreprises et agences publiques (Ex : Kredex, équivalent BPI), ce qui limite les transferts de technologies et l'investissement en R&D (concentré autour d'une cinquantaine d'entreprises). L'Estonie a toutefois créé des centres de compétences, qui favorisent la collaboration et les transferts de compétences entre les universités, les instituts de recherche scientifique et le secteur privé. Ces centres de compétences rassemblent au sein d'une même structure une université et des entreprises souhaitant développer des projets en partenariat avec la recherche scientifique. Le programme est piloté par l'agence publique Enterprise Estonia (équivalent de Business France en Estonie), mais l'initiative commandant la création d'un centre de compétence incombe aux entreprises et aux universités.*

*Deux de ces centres de compétences sont dédiés aux TIC :*

- *Le Tartu STACC, accolé à l'université de Tartu. Le STACC a été créé en 2009, et s'est spécialisé dans l'analyse de données et l'apprentissage automatique. Il compte une vingtaine d'entreprises et organisations de tailles et de secteurs d'activité divers parmi ses membres, aux côtés du ministère de l'Economie et des Communications et de l'autorité estonienne des systèmes d'information de l'Etat.*
- *Le Tallinn ELIKO, qui collabore avec l'université technologique de Tallinn. Eliko est spécialisé dans la programmation IT et les systèmes de contrôle des données. Il rassemble une vingtaine d'entreprises et*

organisations majoritairement issues du secteur des TIC. Eliko a lancé un programme dédié à l'Internet des objets en 2015.

Ces centres de compétences reçoivent des financements du fonds européen de développement économique et régional.

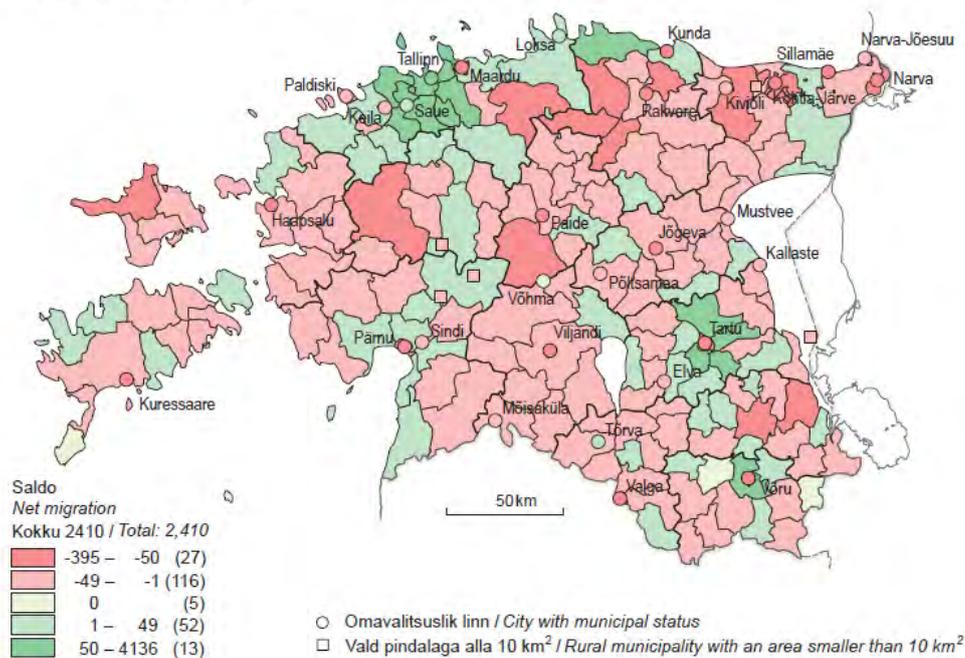
Q5/-Parmi ces exemples, certains se prêteraient-ils à une mission courte sur place (contact avec des responsables publics et des experts puis visite des sites concernés) ? Pourriez-vous aider à préparer cette mission et seriez-vous intéressé à l'accompagner ? Ou établir le lien avec un organisme qui pourrait le faire ?

L'intérêt d'une telle visite semble limité.

### ANNEXES

#### Annexe 1 :

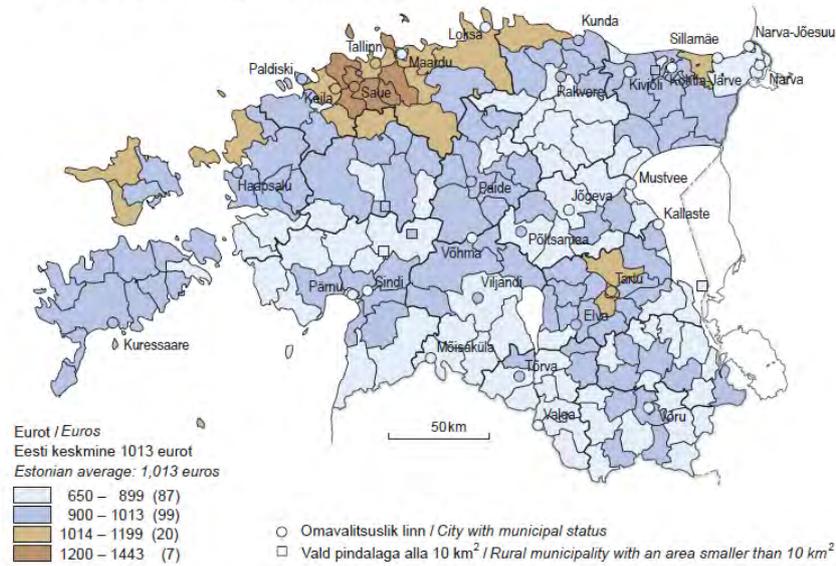
**Kaart 24. Rändesaldo, 2015**  
Map 24. Net migration, 2015



Solde migratoire net – 2015 (Statistics Estonia)

Annexe 2 :

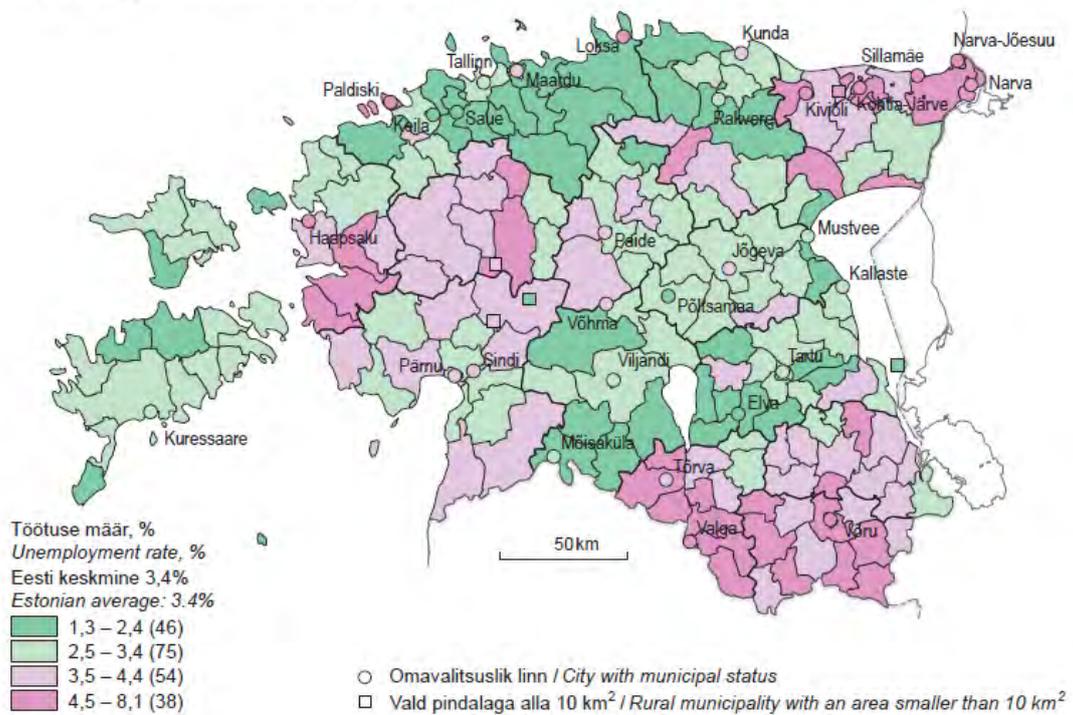
**Kaart 27. Palgatöötaja kuueskmine brutotulu, 2015**  
 Map 27. Average monthly gross income per employee, 2015



Revenu moyen brut par employé – 2015 (Statistics Estonia)

Annexe 3 :

**Kaart 29. Registreeritud töötus, 2015**  
 Map 29. Registered unemployment, 2015



Taux de chômeurs enregistrés – 2015 (Statistics Estonia)

## ÉTATS-UNIS

Éléments locaux de contexte du pays questionné :

Q1/-Quelles sont les mutations actuelles ou à venir (10 ans) en matière :

- de tissu économique productif ou présentiel (domaines d'activités, types et tailles des entreprises qui se développent, se transforment ou disparaissent),
- d'organisation et d'implantation des entreprises (critères de choix de sites, et types d'aménagements de lieux),
- de manières de travailler (par exemple, développement des modes coopératifs, du travail à distance, « tiers lieux » ...) ?

Donner des éléments quantitatifs et qualitatifs, à l'échelle nationale, régionale et locale.

Comme en France et en Europe, on observe aux Etats-Unis à l'échelle macro-économique une mutation des secteurs productifs, avec un déclin de l'agriculture (passés de 8% à 2% de la valeur ajoutée entre 1947 et 2017) et de l'industrie manufacturière (de 25% à 12%) au profit des services.

Depuis le milieu des années 1990, les changements démographiques et économiques ont eu un effet important sur les dynamiques foncières, le marché immobilier et l'attractivité relative des territoires. Ces changements sont en grande partie alimentés par le dynamisme d'activité à fort contenu intellectuel qui, depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, a commencé à quitter les parcs de bureaux de banlieue et à se déplacer vers des lieux mixtes plus urbains pour attirer et retenir les jeunes travailleurs qualifiés, recherchant les aménités urbaines.

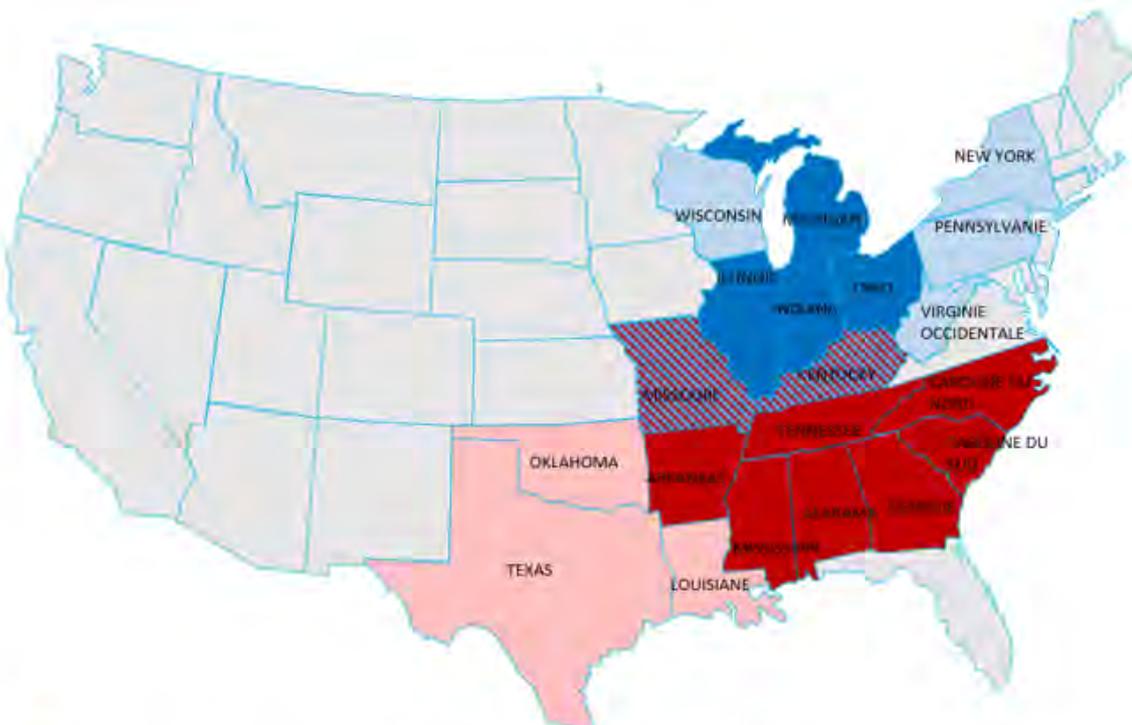
Ce phénomène s'est accompagné depuis le début des années 2010 par un retour des populations en centre-ville, soutenu par la demande de logement des Millenials, avec un redéveloppement de l'offre commerciale urbaine et de services associés. Toutefois les dernières publications du Census Bureau sur les évolutions démographiques des zones urbaines indiquent qu'un phénomène de dispersion territoriale est de nouveau observé, après avoir cessé quelques années, soutenu en partie selon certaines analyses par des prix de l'immobilier excessifs dans les grandes aires métropolitaines (San Francisco, New York, Houston...). Ainsi pour la deuxième année consécutive (2016 et 2017), les banlieues des aires métropolitaines croissent plus rapidement que les villes.

Enfin, un dernier trait caractérise l'arrière-plan économique américain : la concentration croissante de l'économie, dans un nombre important de secteurs d'activité. Cela va de pair avec des logiques marquées de centralisation de certains espaces (New York, San Francisco, Chicago) et de périphéries avec d'importants flux journaliers de déplacements professionnels à travers le trafic aérien et des flux d'information. Il y a en outre de moins en moins de création d'entreprises et les petites entreprises apparaissent moins dynamiques.

Le territoire américain étant particulièrement vaste, on peut sommairement identifier 4 grands territoires présentant une certaine forme d'homogénéité :

- Les grandes villes des deux façades maritimes (New York, San Francisco, Los Angeles, Boston), dont l'économie est depuis plusieurs décennies axée sur les services et les technologies.
- Une grande partie du centre-ouest des Etats-Unis, qui garde un caractère très rural et agricole.
- **La Rust Belt, zone manufacturière du Nord-Est industrialisée à partir du 19<sup>ème</sup> siècle et affectée par un déclin depuis les années 60.**
- **Le Sud-Est, zone d'industrialisation plus récente.**

Ce sont ces deux dernières zones qui ont été plus particulièrement marquées par les mutations économiques mentionnées dans ce questionnaire et qui sont plus spécifiquement décrites dans le reste de la note.



- Cœur de la Rust Belt, inclus dans les statistiques de la note
- Zone également associée à la Rust Belt
- Sud manufacturier, inclus dans les statistiques de la note
- Zone également associée au « Sud »
- Zone associée à l'une ou l'autre des régions dans la littérature

<sup>1</sup> Cette note se concentre sur deux zones statistiques, constituées d'une part de l'Illinois, de l'Indiana, du Michigan et de l'Ohio, ci-après appelée Rust Belt, et d'autre part de l'Alabama, de l'Arkansas, du Mississippi, de la Caroline du Nord, de la Caroline du Sud et du Mississippi, ci-après appelée Sud manufacturier ou Sud. Elle n'inclut pas certains Etats parfois compris dans ces régions, afin d'éviter le biais de certaines grandes villes non liées à la Rust Belt (Philadelphie pour la Pennsylvanie, New York pour l'Etat de New York) et certains Etats du Sud fortement dépendants de l'extraction fossile, non associée au manufacturier (Texas, Louisiane, Oklahoma). Les deux échantillons ont également des populations comparables.

**La Rust Belt**, zone du Nord et du Nord-Est des Etats-Unis marquée par une concentration de ses activités dans le secteur manufacturier depuis le milieu du 19e siècle, a été affectée par un fort déclin de la production industrielle et de l'emploi manufacturier dès les années 50. Dès cette époque, les industries phares de la Rust Belt se sont progressivement détournées de la région, à commencer par l'automobile (les grands constructeurs américains mais également des entreprises étrangères comme BMW et Michelin). La part du secteur manufacturier dans la valeur ajoutée de la région est passée de 45% en 1969 à moins de 20% après la crise de 2009. Deux chocs importants sont à constater, en lien avec des crises économiques majeures : celui de 1979-1983, avec 1,2 million d'emplois manufacturiers perdus et la décennie 2000, avec à nouveau 1,2 million d'emplois manufacturiers perdus.

La Rust Belt reste aujourd'hui à la traîne en termes de création d'emplois et de revenu. Si le taux de chômage de la région est davantage affecté par les crises économiques que les autres régions américaines, il se stabilise aujourd'hui entre 4,5% et 5%, légèrement au-dessus de la moyenne nationale (4,1%). Une part de l'explication du taux de chômage faible réside dans la stagnation de la population régionale, due à un taux de fertilité inférieur et des mouvements de migration vers les Etats du Sud, à la recherche d'opportunités économiques. Alors que la population américaine a doublé depuis les années 60, elle n'a augmenté que de 10% dans la Rust Belt. Derrière ce faible taux de chômage, on trouve en réalité un marché du travail beaucoup moins dynamique que dans le reste des Etats-Unis : sur les 15 dernières années, le nombre d'emplois a augmenté de 5% dans la Rust Belt, contre 17% sur l'ensemble du pays (BEA). En outre, le revenu médian décroche par rapport aux autres régions depuis les années 2000 : inférieur de 2,4% à la moyenne nationale en 2000, il était en 2015 inférieur de 5,7%. La région ne parvient donc pas à générer suffisamment d'emplois de qualité.

**Le Sud manufacturier** des Etats-Unis a connu une dynamique industrielle plus tardive. Encore influencée par des secteurs traditionnels comme le coton, le riz, le tabac, ou l'industrie légère comme le textile, la fabrication de meubles et le papier, et dont l'industrialisation n'a débuté qu'au cours de la seconde moitié du 20ème siècle. Le développement industriel du Sud a reposé sur un ensemble de facteurs :

- La généralisation progressive de la climatisation après la Seconde Guerre Mondiale, qui a non seulement permis la construction d'habitations climatisées (un des moteurs du dynamisme démographique du Sud), mais également le développement d'activités industrielles (machines électriques notamment).
- L'évolution des règles du commerce international : historiquement, le démarrage des investissements japonais dans le Sud est en partie lié aux accords du Plaza de 1985, qui ont forcé le Japon à privilégier le levier de l'investissement pour développer son économie aux Etats-Unis.
- Un coût de la vie et un coût d'exploitation (prix du foncier, salaire moyen, énergie) inférieurs à la Rust Belt, en raison de la différence de développement industriel et de politiques volontaristes menées par les Etats fédérés et les collectivités. La proximité du Texas explique aussi le coût relativement faible de l'énergie – en mars 2018, le prix de l'électricité, tout secteur confondu, était de 17,59 cents en Nouvelle-Angleterre, 10,02 dans la région Centrale Nord-Est regroupant les Etats de la Rust Belt (et légèrement plus élevé au Michigan que dans les autres Etats) contre 9,24 cents dans la zone Centrale Sud Est et 8,30 dans la zone Centrale Sud-Ouest d'après l'U.S. Energy Information Administration.
- Des atouts géographiques indéniables. Beaucoup de villes du Sud peuvent se prévaloir d'une situation géographique avantageuse, comme l'accès au Golfe du Mexique (Mobile, Alabama), à l'Atlantique (Charleston, Caroline du Sud) au fleuve Mississippi (Memphis, Tennessee), ou encore leur position centrale, comme l'Arkansas, « à mi-chemin entre Mexico et Montréal ». Les agences de développement économique misent sur la bonne desserte de leur ville par des moyens de transports routiers, portuaires ou ferroviaires. Mobile (Alabama) et Memphis (Tennessee) peuvent notamment se prévaloir d'être raccordées par 5 réseaux ferroviaires dits « class I », et desservis par les principales compagnies de fret ferroviaire.

Sur la période 1980-2000, le Sud a gagné environ 150 000 emplois manufacturiers alors que le Nord en a perdu 100 000. En raison de ces dynamiques et d'autres facteurs, comme l'immigration et le taux de natalité, le Sud manufacturier a vu sa population croître plus rapidement que celle de la Rust Belt et dépasser cette dernière en 2009. Mais ces relocalisations n'ont pas abouti à des variations de grande ampleur dans l'économie des régions : les variations d'emploi constatées sur la période 1980-2000 ne portent que sur 3 % (Rust Belt) et 5 % (Sud) de l'emploi manufacturier actuel dans chacune de ces régions. En outre, si l'on regarde la production manufacturière et la croissance depuis les années 2000, les deux zones subissent toutes deux les à-coups des crises économiques. La production manufacturière du Sud a continué d'augmenter au cours des 20 dernières années, mais son ratio par rapport à l'ensemble du pays est resté stable (de 16 % à 17 %), tandis que celle de la Rust Belt a augmenté (de 20 % à 29 %). Si la Rust Belt a davantage souffert de la crise de 2009 (notamment le Michigan et l'Indiana), c'est également elle qui a le mieux rebondi après celle-ci. Le déclin des emplois manufacturiers est un phénomène commun aux deux zones, même si, depuis la crise de 2009, on constate une reprise légèrement plus marquée de l'emploi manufacturier dans la Rust Belt.

## Q2/-Quelles sont les conséquences sur les villes et les territoires ? Formes urbaines, lieux et modes d'implantation, lien avec les autres fonctions urbaines et les enjeux de développement durable, politiques publiques menées à différents niveaux pour adapter les territoires aux besoins de l'économie.

Dans la **Rust Belt**, l'impact du déclin industriel a été particulièrement sévère dans les centres urbains, surnommés « legacy cities ». Les villes ont perdu environ la moitié de leur population depuis les années 70, voire les 2/3 comme Youngstown, ancienne capitale de l'acier située dans l'Ohio. On constate un phénomène de « gentrification inversée », causé par une désertion des quartiers populaires et une baisse des prix des autres zones amenant les classes populaires à occuper les anciennes zones de classes moyennes. Les classes moyennes se sont installées de plus en plus loin des centres villes. On observe des dynamiques de valorisation foncière défavorable (Cleveland, Cincinnati) ainsi qu'un fort taux de vacance des logements, souvent vétustes (Detroit). Le salaire médian a baissé entre 10% et 30% selon les villes en 50 ans et la proportion de diplômés du supérieur a stagné alors qu'il a augmenté au niveau national. La chute des ressources fiscales des villes au profit des banlieues a entraîné une baisse notable de la qualité des services publics (hygiène, santé, sécurité, éducation, culture, sports). La ville de Columbus, plus administrative, fait toutefois figure d'exception, ayant continuellement vu sa population augmenter.

Dans ce contexte, une stratégie de revitalisation passe dans un premier temps par la création de conditions essentielles à une vie citadine. Pour la municipalité d'Akron, il s'agit de développer une culture urbaine totalement inexistante depuis des décennies, en commençant par créer des appartements à louer (en transformant des bâtiments existants), en rendant le centre praticable à pied et en restaurant des liaisons douces (passerelles, voies cyclables...) avec les quartiers à proximité. Pour Cleveland, il s'agit de rénover l'espace public, de mettre en place des liaisons (avec un transport en site propre) entre le centre et la Cleveland Clinic, d'ouvrir des résidences locatives avec des services (condominiums) et de permettre l'implantation de commerces indispensables (supermarchés pour lutter contre les déserts alimentaires).

Dans un second temps, il s'agit de soutenir l'attractivité des villes à la fois auprès des millennials, qualifiés et potentiels entrepreneurs, et auprès des personnes âgées. Pour Pittsburgh, il s'agit de rendre leur centre-ville attractif pour une jeunesse américaine qualifiée venant de zones à la culture plus urbaine (New York, Boston, San Francisco) en s'adaptant à leur demande (pistes cyclables), quitte à froisser les habitudes locales. La reconquête des rives des fleuves et lacs (à Cleveland, Columbus et Pittsburgh) participe également des stratégies pour faire du

patrimoine naturel un atout destiné aux activités de loisirs : promenades et joggings mais aussi bars et restaurants, voire à l'habitat. Des chercheurs ayant montré que l'activité physique permettait de vieillir mieux et de rester davantage autonome, une vie urbaine présente de nombreux avantages pour les retraités actifs. Alors que jusque-là les constructions qui leur étaient dédiées étaient souvent des « gates community » (lotissements isolés à l'abri de grandes grilles) où l'usage de la voiture était nécessaire pour tout, ces nouveaux espaces urbains dans lequel il n'est pas nécessaire de prendre sa voiture tout en effectuant ses 10 000 pas quotidiens permettent également d'éviter l'isolement et de garder une vie sociale. Principales difficultés : le coût élevé du logement dans les centres urbains connus et la résistance de maires à densifier. Les villes de la Rust Belt ne souffrent pas pour l'heure de cette difficulté, les prix de l'immobilier ayant spectaculairement chuté suite à la crise de 2008. Une partie du Midwest et du Sud affichent encore des prix moyens de l'immobilier inférieurs à ceux des années 2000, alors que ces derniers ont fortement augmenté dans l'Ouest, le Sud-Ouest et le Nord-Est des Etats-Unis. Dans ces zones les prix moyens (en \$ courant) ont parfois plus que doublé depuis 2000 alors que l'inflation cumulée sur la période 2000-2017 est de 40%.

Dans le **Sud manufacturier**, l'enjeu est davantage d'inventer un cadre urbain, dans une zone traditionnellement rurale, la zone n'ayant pas fait face à des épisodes de désertion des villes. Il s'agit de mettre en œuvre une politique de dynamisation urbaine en rupture avec les traditions rurales de cette région, dans un souci d'attractivité des villes du Sud pour les talents venant de l'ensemble du pays, voire de l'étranger. Il s'agit pour le Sud de créer des zones urbaines accueillantes pour les « millenials », les entrepreneurs, les cadres dirigeants d'autres zones des Etats-Unis, et de retenir les jeunes une fois diplômés.

Plus généralement, les formes urbaines évoluent très lentement, et l'étalement se poursuit, malgré le regain d'intérêt des nouvelles générations pour les cœurs de villes. Plusieurs tentatives dans différents Etats visant à soutenir des politiques de construction, de logement et d'aménagement plus dense et plus durable se sont soldées par des échecs, qui interrogent la capacité des parties prenantes à mettre en œuvre des projets de densification urbaine. A Seattle par exemple, dans l'Etat de Washington, malgré le déficit d'offre de logements bon marché, et la forte augmentation du nombre de sans-domicile, le conseil municipal a annulé le 12 juin une taxe votée un mois plus tôt et visant à financer le développement du logement social et des services aux sans-abris, face à la forte opposition organisée par une coalition d'entreprises dirigée par Amazon et Starbucks, et la menace affichée par Amazon de délocaliser 7000 emplois. Cette taxe, s'appliquant sur les entreprises faisant plus de 20M\$ de chiffre d'affaire et qui devait s'élever à 275 USD/salarié/an sur une durée 5 ans, aurait permis de lever 50 M USD. En Californie également, une proposition de loi visant à favoriser la densification urbaine en autorisant la construction d'immeubles à 5 étages à proximité des axes forts de transports collectifs, en dépit d'éventuelles restrictions des documents d'urbanisme locaux (sur le zonage en particulier), s'est heurtée à de multiples oppositions, essentiellement fondées sur des positions NIMBY (« Not in my backyard »), et a fini par être rejetée mi-avril 2018 par la commission compétente du Sénat de Californie. D'autres Etats (Colorado, Oregon...) tentent également de faire évoluer leurs cadres réglementaire et législatif afin de favoriser la densification urbaine, notamment pour accroître l'offre de logement abordable, mais doivent faire face à une forte opposition souvent très organisée.

### [Y a-t-il des incitations des pouvoirs publics visant à faciliter les installations d'activités innovantes ? Quels sont les acteurs publics et privés qui interviennent sur ces questions ?](#)

L'intervention de l'Etat fédéral dans l'installation d'activités innovantes est assez faible. La Small Business Administration (SBA), programme d'aide fédéral aux PME, propose des systèmes d'aide spécifiques (prêts) pour la montée en gamme technologique, déclinés au niveau local. L'Etat fédéral a lancé en 2014 un réseau d'instituts destinés à promouvoir l'industrie du futur aux Etats-Unis, sous le nom de Manufacturing USA. Ils sont aujourd'hui

au nombre de 15, dont plusieurs dans la Rust Belt et le Sud. Ils n'ont toutefois pas pour rôle de promouvoir un territoire en particulier, mais d'augmenter la compétitivité nationale sur une technologie spécifique. Ils permettent néanmoins, sur une zone donnée, de lier l'industrie avec les milieux de recherche et d'innovation.

L'intervention des Etats fédérés et collectivités locale est multiple. Cela peut passer par la construction d'incubateurs (la ville d'Akron, ancienne capitale du pneu dans l'Ohio, a financé la création de l'incubateur BOUNCE dans les anciens locaux du fabricant de pneus Goodrich), le pouvoir de zonage, aboutissant à l'aménagement de quartiers modernisés, destinés à attirer les millenials et les entrepreneurs (Atlanta ou Pittsburgh par exemple), ou encore des déductions fiscales pour attirer les entreprises innovantes (comme la Nouvelle-Orléans).

Au-delà des décideurs publics, les acteurs privés jouent un rôle important dans la redynamisation des territoires. Leurs décisions peuvent être individuelles, collectives, liées à leurs dirigeants ainsi qu'aux institutions philanthropiques qu'ils ont fondées ou qu'ils gèrent. L'incubateur géant de Chicago, appelé 1876 (500 startups) a par exemple été fondé par le venture capitalist Howard Tullman. Cela peut être également des institutions financières souhaitant augmenter la valeur d'une zone (fonds d'investissement Bedrock à Detroit).

L'interaction entre acteurs publics et privés dans l'installation d'activités innovantes s'articule généralement autour d'institutions d'enseignement et de recherche. Pittsburgh peut s'appuyer sur les structures universitaires et de recherche comme CMU (Carnegie Mellon University) et UPMC (University of Pittsburgh Medical Center). Ainsi, plutôt que de débaucher les professeurs à distance, des entreprises comme Google, Uber, ou Facebook installent des centres de recherche près des institutions académiques pour se rapprocher de leurs futures recrues. La santé est au cœur du développement économique de Cleveland à partir de la Cleveland Clinic qui est devenue un acteur global accueillant le monde entier dans ses hôpitaux de l'Ohio et travaillant à l'étranger (Canada, Grande Bretagne, Abu Dhabi...). Autour s'est développé un quartier accueillant des acteurs économiques en proximité des hôpitaux et universités facilitant des échanges rapides, le lancement de start-ups en lien avec les recherches menées... A tel point que de grandes entreprises, IBM par exemple, s'y installent en rachetant des entreprises (Explorys, spécialisée dans l'analyse des données de santé) et/ou en y implantant des bureaux. Les retombées socio-économiques de cette structuration sont importantes : les zones de la Rust Belt ayant vu la plus forte hausse des prix de l'immobilier depuis les années 70 se situent à proximité de grands centres universitaires

Q3/-Plus spécifiquement, comment évoluent les territoires économiques traditionnels et les zones d'activité (distinguer les zones commerciales et les zones d'activité) ? Les phénomènes de vacance ou d'obsolescence s'aggravent-ils ? Sont-ils observés, contrôlés, éradiqués et de quelle manière ? Quels sont les territoires ou secteurs qui retrouvent une attractivité dans une recomposition de l'offre (exemple, perspectives de développement de l'écologie industrielle...), que deviennent les autres (exemple : retour à la nature ou à l'agriculture, transformation en quartiers urbaines mixtes, utilisations temporaires longues...)

Le problème de désertion de sites industriels vétustes est a une forte prégnance dans la Rust Belt, notamment à la faveur des crises économiques récentes. Il n'existe toutefois pas de politique intégrée pour contrôler ou éradiquer ces phénomènes.

Les usines peuvent ainsi rester à l'abandon pendant plusieurs décennies, puis rachetées soit par la collectivité, soit par un acteur privé et reconverties (incubateur, logements...).

Dans la ville de Detroit, par exemple, les acteurs publics et privés s'accordent à considérer qu'il est hors de propos de vouloir réhabiliter l'ensemble des zones industrielles abandonnées, bien trop vaste, et qu'une grande partie de la ville a vocation à rester à l'abandon. Les parties prenantes vont ainsi vouloir se concentrer sur des zones de réhabilitation très réduites (front de lac).

La réhabilitation de sites industriels abandonnés, pollués ou contaminés (« Brownfields ») dans l'optique d'une mise aux normes est parfois prise en charge par la collectivité et assimilée à une politique de redynamisation économique, ce qui pourrait créer un effet d'aubaine pour certaines entreprises. On peut citer l'entité JobsOhio, agence de développement économique de l'Ohio, qui met en œuvre de tels projets.



L'agriculture urbaine est également un des outils d'appropriation de la revitalisation des quartiers par les citoyens. Ce concept, qui existe depuis plusieurs décennies, a pris de l'ampleur depuis le début des années 2010. Après les avoir longtemps interdites, la ville de Détroit soutient aujourd'hui ces initiatives sur des terrains laissés vides. Quelques exemples de fermes ou jardins urbains dans Détroit : D-Town Farms, Earthworks Urban Farms (sept jardins bio) et Lafayette Greens situé à l'emplacement de l'ancien Lafayette Building dans le centre-ville (photo ci-contre).

Ce phénomène semble avoir un impact positif sur les quartiers de la ville. Il permet d'embellir les quartiers, d'améliorer la qualité de vie, d'amener des opportunités d'emplois et d'offrir des aliments frais.

**Q4/- Peut-on repérer des exemples intéressants, des expérimentations, des politiques publiques nationales, régionale ou locales permettant de réinsérer les tissus économiques existants dans la ville durable et dans les circuits économiques ? Conditions politiques, montage technique et financier, opérateurs et outils de mise en œuvre et d'évaluation.**

On constate une concurrence exacerbée entre les collectivités locales pour la préservation du tissu économique. La réserve fédérale de Chicago déplore une concurrence constante des Etats fédérés, cherchant à attirer des entreprises à travers des mécanismes de crédits d'impôt, de terrains gratuits ou en prenant en charge la réhabilitation de friches industrielles abandonnées. Ce « business model » est fortement critiqué comme étant court-termiste, d'autant plus exacerbé au moment des élections, et ne portant pas de réelle vision de conversion industrielle des territoires.

Un problème corollaire est la difficulté des collectivités locales à créer une échelle de coopération intercommunale. Cela s'illustre en particulier sur la question des transports, les autorités métropolitaines de planification (*Metropolitan Planning Organizations, MPO*), structures obligatoires à l'échelle des aires métropolitaine, n'ont en réalité qu'un pouvoir consultatif sur les projets d'infrastructures et de planification de l'aménagement, et déplorent le manque de collaboration entre collectivités (notamment à Memphis). Les structures des MPO servent en réalité essentiellement d'intermédiaires permettant de gérer les fonds fédéraux émanant de la *Federal Highway Administration (FHWA)*. Le niveau d'intégration des agglomérations est pourtant un facteur facilitant la décision, même s'il est trop peu présent aux Etats-Unis. Le nombre d'échelons territoriaux

est important (Etat fédéral, États fédérés, Comtés, Villes), leurs compétences et leur niveau de coopération avec leurs voisins ne sont pas toujours les mêmes. Les zones métropolitaines intégrées réussissent mieux (Columbus, Indianapolis) que les morcelées (Cleveland). Ainsi si Columbus a pu « absorber » sa première couronne, et est la première ville de l'Ohio en terme de population, ce n'est pas le cas de Cleveland alors que son aire urbaine est la 32e des Etats-Unis, la 15ème lorsqu'on la combine avec Akron. En matière d'éducation, les systèmes dépendant des comtés, Cleveland doit donc coopérer avec les comtés voisins, plus riches et offrant de meilleures conditions à leurs enseignants et à leurs élèves. C'est le cas également pour d'autres sujets d'importance métropolitaine, comme la gestion de l'eau. Les services de la ville de Cleveland par exemple assurent la gestion de l'eau pour l'ensemble de l'agglomération.

L'efficacité de la prise de décision est donc liée à la capacité de réunir autour d'une même table des acteurs de différents types souhaitant œuvrer dans la même direction par-delà leurs compétences propres. Ce peut être un projet d'évolution, de revitalisation d'un quartier, de création ou de maintien d'infrastructures. Lors du départ d'US Airways de Pittsburgh (qui était son hub) suite à sa fusion avec American Airlines, les acteurs locaux ont décidé de maintenir et de subventionner un vol direct vers l'Europe (vol Pittsburgh-Paris par Delta Airlines), en offrant une garantie sur le chiffre d'affaire. Cette même formule a été adoptée par l'Indiana, qui a inauguré sa première desserte transatlantique en mai 2018 (vol Paris-Indianapolis par Delta Airlines). Quand la dynamique semble au rendez-vous, une forme de confiance peut également inciter les groupes privés à investir. Depuis quelques années, le centre de Cleveland n'avait plus de supermarché. Une chaîne régionale combinant vente et restauration sur place (Heinen's) a développé un projet dont elle évaluait la viabilité pour un bassin de clientèle de l'ordre de 15 000 habitants. Elle s'est finalement lancée en 2013 lorsque la population du centre a atteint 12 000 habitants, prenant un risque et faisant un pari qui semble aujourd'hui tenu.

Une étude publiée en mai dernier par la Brookings Institution sur les catalyseurs du redéveloppement urbain (*Catalytic Development : (re)making walkable urban places*, Christopher Leinberger, Tracy Hadden Loh, mai 2018) décrit le processus de développement catalytique, un nouveau modèle d'investissement qui, au cours de la dernière décennie, a contribué au développement d'espaces urbains qualitatifs et apaisés, rendant sa place au piéton, et repoussant (un peu) l'automobile hors de ses frontières. Ces développements se démarquent des développements immobiliers traditionnels par le fait qu'ils ont bénéficié de fonds d'investissement patients, n'espérant pas de retour avant 5 ans, de stratégies de développement intégré reconfigurant un ensemble de quartier, et d'une densité d'offres d'emploi préexistante ou créée dès le lancement du programme. Les 6 cas examinés sont ceux du centre-ville de Detroit, de Cambridge et du Massachusetts Institute of Technology, du quartier Over-the-Rhine de Cincinnati, du centre-ville de Chattanooga, d'un quartier South Lake Union de Seattle, et du centre de Phoenix avec l'arrivée de l'Arizona State University. Ces développements catalytiques se sont concentrés sur des zones abandonnées à la suite de la désindustrialisation et du développement axé sur l'automobile, recyclant dans certains cas des territoires laissés vacants par les programmes de « rénovation urbaine » du milieu du XXe siècle. Le point commun à chacun de ces développements est le fort portage initial assumé par un acteur privé ou une entité philanthropique (dans 5 cas sur 6), porteur de crédibilité, d'une vision et d'une stratégie ambitieuse et audacieuse, et de fonds d'investissement. La collaboration et le partenariat public-privé, ou plutôt privé-public, apparaissent également comme essentiels au succès de ces développements (notamment pour les modifications du zonage urbain), même si dans la majorité des cas l'initiative vient du privé. Le processus est catalytique en ce sens que ces développements ont tous généré un cercle vertueux et entraîné dans leur sillage de l'activité économique et de la création de valeur, du lien social, de nouveaux services et d'autres développements immobiliers. Les auteurs concluent que ce type de stratégie pourrait constituer un modèle de développement à plus grande échelle, dans un contexte de croissance économique et disponibilité de fonds privés, mais avertissent qu'il n'est pas adapté à toutes les situations.

Il convient de préciser que la question environnementale ne mobilise pas en profondeur les décideurs publics. Toutes les villes ont annoncé des programmes environnementaux à moyen-long termes (Get Green Columbus, Sustainable Cleveland, Pittsburgh Climate Action Plan) mais ces programmes sont peu crédibles pour les observateurs extérieurs (ONG, académiques), pour qui l'environnement n'est qu'un « buzz word » utilisé à des fins de communication. La pollution du Lac Erié, qui borde la ville de Cleveland, a amené les autorités politiques à engager des démarches de préservation, mais les agriculteurs, alors qu'ils sont considérés comme la principale source de pollution, n'ont jamais été inquiétés. La ville de Pittsburgh, pourtant engagée à l'encontre de l'exploitation de gaz de schiste avec sa doctrine « rights of nature », nous a fait part d'hésitations face à la manne financière et les opportunités d'emploi que représenterait l'autorisation de fracturation hydraulique sur sa zone.

Enfin, il convient de ne pas négliger le pouvoir judiciaire sur les questions environnementales. C'est la justice qui a ordonné en 2009 la mise à niveau du système de gestion des eaux par la municipalité d'Akron, devenue depuis un programme phare de développement urbain de la ville.

Q5/-Parmi ces exemples, certains se prêteraient-ils à une mission courte sur place (contact avec des responsables publics et des experts puis visite des sites concernés) ? Pourriez-vous aider à préparer cette mission et seriez-vous intéressé à l'accompagner ? Ou établir le lien avec un organisme qui pourrait le faire ?

Le fait que la plupart des initiatives sont menées à l'échelle des Etats fédérés rend nécessaire une mission de terrain.

Le service économique s'emploie à se rendre régulièrement dans les zones en transformation et de rencontrer les acteurs locaux.

Le réseau consulaire, des chambres de commerce et des CCE est en outre un relai essentiel dans l'organisation de telles missions.



## FINLANDE

### Éléments locaux de contexte du pays questionné :

Après trois années de récession (2012 à 2014) et une année de stagnation (2015), la Finlande a renoué avec la croissance en 2016, le PIB ayant crû de +2,1 %. En 2017, le dynamisme économique s'est confirmé (+2,6 %), soutenu à la fois par la demande intérieure (consommation et investissement) et le commerce extérieur. L'activité manufacturière a notamment crû de +3,9 % et celle de la construction de +4,5 %.

**Traditionnellement, deux espaces économiques se dessinent en Finlande, ils bénéficient de façon inégale des retombées de la croissance.** Le pourtour de la Baltique, de la frontière russe à Oulu dans le golfe de Botnie, reste la région finlandaise la plus dynamique ; elle concentre la plupart des activités économiques industrielles et de service. L'est et le nord-est (Laponie) sont des territoires moins attractifs où seules les activités de tourisme, surtout en Laponie, se développent.

De plus, **plusieurs études relèvent la faible mobilité des Finlandais<sup>27</sup> : les individus résidant à l'est ne migrent pas en masse vers le pourtour baltique malgré son attrait économique.** Dans ces territoires, le chômage est donc persistant du fait d'une demande trop faible par rapport à l'offre de travail. A leur tour, les perspectives sociales restreintes entretiennent le faible dynamisme du territoire. Les risques d'exclusion sociale sont alors plus élevés dans ces régions. Les aides du fonds européen de développement des régions (FEDER) sont en grande partie concentrées dans ces territoires.

**Il convient de noter que l'organisation administrative de la Finlande est largement décentralisée.** Le territoire finlandais est composé de 311 municipalités qui disposent de la plupart des compétences en matière de développement territorial (urbanisme, développement économique, environnement, eau, énergie, éducation, transports ...)

### Q1/-Quelles sont les mutations actuelles ou à venir (10 ans) en matière :

- de tissu économique productif ou présentiel (domaines d'activités, types et tailles des entreprises qui se développent, se transforment ou disparaissent),
- d'organisation et d'implantation des entreprises (critères de choix de sites, et types d'aménagements de lieux),
- de manières de travailler (par exemple, développement des modes coopératifs, du travail à distance, « tiers lieux » ...) ?

Donner des éléments quantitatifs et qualitatifs, à l'échelle nationale, régionale et locale.

---

<sup>27</sup> Selon une récente étude de la banque Nordea, la moitié des Finlandais ne seraient pas prêts à déménager même s'ils étaient confrontés au chômage. Une des premières raisons évoquées est l'attachement à la ville ou à la région de résidence/ d'origine. Les prix de l'immobilier peuvent aussi constituer un frein à la mobilité : les Finlandais résidant à l'est préfèrent garder leur logement dont ils sont souvent propriétaires à crédit, plutôt que de s'installer dans une région plus dynamique aux prix plus élevés.

**Une des principales mutations structurelles du tissu productif concerne le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC), en grande partie affecté par les difficultés de l'entreprise finlandaise Nokia.** L'entreprise a été un moteur pour l'économie du pays dans les années 2000. Le groupe représentait alors 4 % du PIB du pays, 20 % des exportations et 40 % de la valeur ajoutée du secteur des TIC en 2000. Nokia a raté son entrée sur le marché des smartphones au début des années 2010 et une importante phase de restructuration de son activité a alors été engagée. La division mobile de l'entreprise a été cédée à Microsoft en 2013 et plusieurs plans sociaux ont été menés. Notamment, entre 2008 et 2014, près de 15 000 emplois ont été supprimés en Finlande. Des programmes de réinsertion professionnelle financés par les employeurs (ex : Programme Bridge), ont permis de « recycler » une part significative des ingénieurs licenciés, lesquels ont souvent bénéficié d'une aide à la création d'entreprise, contribuant de ce fait au dynamisme de la scène finlandaise des startups TIC. Le secteur des jeux vidéo électroniques a notamment bénéficié de cet afflux de compétences. Le leadership de Nokia sur le marché des téléphones mobiles entre 1998 et 2012 a en effet permis de développer un savoir-faire dans la création de jeux pour téléphones mobiles.

**Le secteur du bois-papier, qui constitue le deuxième poste à l'exportation du pays avec 12 Mds € de ventes à l'étranger et 4 % du PIB en 2017, a aussi été marqué par une phase de restructuration due notamment à la baisse de la demande mondiale de papier au profit des formats numériques.** Aujourd'hui, l'axe de développement privilégié de ce secteur est la bioéconomie avec la mise au point de nouveaux usages pour les produits de la forêt. A elles-seules, les perspectives ainsi ouvertes restent toutefois modestes, même si elles impliquent des nouvelles implantations d'usines et des projets d'investissement, notamment chinois, à travers le pays.

Dans le sillon de ces mutations structurelles, **la démographie des entreprises s'est modifiée à la faveur de l'augmentation de la part des PME et startups dans le total des entreprises finlandaises.** De plus en plus de Finlandais ont aussi recours à l'« entrepreneuriat léger », sorte de *freelance* qui n'implique pas la création d'une société.

**Une culture « startup » s'est ainsi développée, notamment dans le secteur des TIC.** Cette culture s'illustre par exemple par l'organisation chaque année depuis une dizaine d'années de l'événement de renommée mondiale SLUSH. Dédié aux start-ups et au numérique, ce salon a rassemblé lors de sa dernière édition en 2017, 2 600 startups, 1 500 investisseurs et 600 journalistes et a reçu quelque 20 000 visiteurs sur deux jours (30 novembre et 1 décembre).

En tout état de cause, **l'économie finlandaise reste tributaire de la conjoncture mondiale, du fait notamment de la taille restreinte du marché domestique qui implique que les entreprises recherchent des débouchés internationaux.** Pour certains secteurs, les mutations positives à l'œuvre s'expliquent donc en partie par l'accélération de l'activité économique chez les principaux partenaires commerciaux du pays tels que la zone euro. C'est le cas des chantiers navals de la ville de Turku (sud-ouest), propriété de l'entreprise allemande Meyer Werft, qui ont enregistré une hausse de leur activité en 2016 et 2017 (chiffre d'affaires en hausse de +36 % en 2017 par rapport à 2015). Les activités d'assemblage de Mercedes à Uusikaupunki (sud-ouest) ont également connu une accélération en 2017. Un retournement conjoncturel pourrait toutefois interrompre ces tendances et leurs effets positifs sur les territoires concernés.

S'agissant des manières de travailler, **les phénomènes de migration pendulaire sont de plus en plus marqués en Finlande.** Ils concernent principalement les déplacements de travailleurs vers les centres économiques tels que Helsinki. Les distances parcourues sont significatives : à titre d'illustration, certains travailleurs effectuent quotidiennement un trajet de 180 km entre la ville de Tampere (sud) et la région Helsinki. Le travail à distance, en développement en Finlande, se substitue parfois à ces déplacements. Selon le ministère finlandais de l'Economie et de l'emploi, 20 % des employés déclaraient avoir travaillé à distance au moins une fois par mois en 2017. En 2011, ce taux était de 12 %. Sur le sujet des conditions de travail, le gouvernement finlandais a lancé un programme

« Working Life 2020 » qui a pour objectif de renforcer la qualité de l'environnement professionnel d'ici à 2020 (plus d'information : <http://tyoelama2020.fi/en>).

Q2/-Quelles sont les conséquences sur les villes et les territoires ? Formes urbaines, lieux et modes d'implantation, lien avec les autres fonctions urbaines et les enjeux de développement durable, politiques publiques menées à différents niveaux pour adapter les territoires aux besoins de l'économie.

**Le processus d'urbanisation est très rapide en Finlande.** Les pôles urbains accueillant les principaux sites de production des secteurs dynamiques mentionnés ci-dessus voient de plus en plus d'acteurs économiques et de personnes s'installer sur leurs territoires. **Un phénomène de congestion est alors parfois observé.** L'essor rapide des activités peut prendre de court les municipalités qui n'ont pas construit suffisamment de logements assez rapidement, occasionnant des tensions sur les marchés immobiliers de ces régions. Au contraire, dans les régions économiquement moins dynamiques, les prix de l'immobilier ont tendance à baisser. Ces développements contraires peuvent constituer un frein à la mobilité (cf. *supra*).

**De la même façon, l'augmentation de la population implique un développement de l'offre de services publics (éducation, transports, ...) que les municipalités peinent parfois à combler.** Certains de ces sites de production emploient une part significative de travailleurs étrangers, impliquant de fait une adaptation, notamment linguistique, de la part des services municipaux.

**La politique de numérisation des services publics doit aussi permettre d'engendrer des gains d'efficacité, et de mieux servir les citoyens, notamment dans les zones à plus forte densité de population.** Au total, mi-2017, 120 services étaient déjà disponibles en ligne (paiement des impôts, recherche d'emploi, prestations sociales, déclaration de TVA, inscription au registre du commerce d'une nouvelle entreprise...)

Y a-t-il des incitations des pouvoirs publics visant à faciliter les installations d'activités innovantes ? Quels sont les acteurs publics et privés qui interviennent sur ces questions ?

Sur ce point, le rôle des municipalités est central. **Chargées du développement économique, elles s'associent fréquemment avec d'autres communes avoisinantes afin de constituer des agences de développement régional chargées de promouvoir l'attractivité du territoire et d'y favoriser l'implantation d'activités économiques.** La ville d'Oulu (nord) constitue un exemple intéressant. L'agence *Business Oulu* travaille en collaboration avec la chambre économique de la ville et des acteurs privés pour attirer des entreprises. De la même façon, la municipalité s'est associée à l'Université afin de proposer un programme d'intégration pour les licenciés de Nokia. Ces initiatives semblent porter leurs fruits : la scène entrepreneuriale y est particulièrement développée et la région d'Oulu enregistre l'un des taux de fertilité les plus élevés de Finlande (1,83 enfants par femme contre 1,48 pour la moyenne du pays), signe du dynamisme de ce territoire.

Selon nos interlocuteurs de l'Association des pouvoirs locaux *Kuntaliitto*, **le financement majoritairement autonome des municipalités constitue pour elles une incitation à la recherche d'implantations économiques sur leurs territoires.** Les municipalités finlandaises se financent en effet à 81 % par des impôts locaux<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Il s'agit d'une moyenne nationale. Les municipalités les plus riches telles que celles de la région d'Helsinki affichent un taux d'autofinancement proche de 90 %, tandis que les municipalités dans les régions moins dynamiques telles que l'Est et la Laponie, reçoivent près de 40 % de leurs ressources via des transferts de l'Etat central.

**Dans le cadre de la stratégie du gouvernement finlandais en matière d'intelligence artificielle, le ministère de l'Economie œuvre aussi à la constitution d'écosystèmes, pour faire émerger des acteurs de taille critique dans des secteurs de niche.** A titre d'exemple, l'écosystème « OneSea » associe Rolls-Royce, l'Université de Turku (sud-ouest du pays) et Business Finland, l'agence de soutien à l'innovation et à l'internationalisation des entreprises, pour développer des navires autonomes commandés à distance.

Q3/-Plus spécifiquement, comment évoluent les territoires économiques traditionnels et les zones d'activité (distinguer les zones commerciales et les zones d'activité) ? Les phénomènes de vacance ou d'obsolescence s'aggravent-ils ? Sont-ils observés, contrôlés, éradiqués et de quelle manière ? Quels sont les territoires ou secteurs qui retrouvent une attractivité dans une recomposition de l'offre (exemple, perspectives de développement de l'écologie industrielle...), que deviennent les autres (exemple : retour à la nature ou à l'agriculture, transformation en quartiers urbaines mixtes, utilisations temporaires longues...)

**Les phénomènes d'obsolescence ont tendance à s'aggraver dans la partie est de la Finlande** (voir propos introductif). Le ralentissement de l'économie russe a entraîné une baisse du tourisme dans cette partie du pays. Ce tourisme prend souvent la forme de visites de quelques heures en Finlande dans des centres commerciaux prévus à la frontière où les Russes peuvent acheter des produits qu'ils ne trouvent pas dans leurs pays. La chute de ces activités a négativement impacté les territoires concernés.

Ces régions concentrent une partie significative des subventions de l'Etat central, sous la forme d'aides régionales (notamment par le biais des fonds européens de cohésion), agricoles (dont PAC) et d'aide-projet. En revanche, selon *Kuntaliitto*, les principales villes finlandaises affichent fréquemment une résilience et une adaptation plus élevées aux mutations économiques structurelles.

La récente décision visant à supprimer à la rentrée 2018 le campus de l'Université de Savonlinna, près de la frontière russe, pour déménager ses activités à Joensuu plus au nord, devrait avoir un impact négatif significatif sur ce territoire. Selon nos interlocuteurs de *Kuntaliitto*, le déménagement des 1 000 étudiants de ce campus auraient déjà entraîné la fermeture d'entreprises, illustrant ainsi l'attractivité que représentent ces universités pour les villes les accueillant (voir *infra*).

Q4/- Peut-on repérer des exemples intéressants, des expérimentations, des politiques publiques nationales, régionale ou locales permettant de réinsérer les tissus économiques existants dans la ville durable et dans les circuits économiques ? Conditions politiques, montage technique et financier, opérateurs et outils de mise en œuvre et d'évaluation.

Le ministère de l'Economie réfléchit à la mise en place d'un **réseau économique des municipalités**, sorte de forum d'échange des bonnes pratiques et des retours d'expérience en matière de redynamisation des territoires. Ce réseau pourrait également recevoir des fonds publics, selon des contrats passés avec le ministère pour la réalisation de projets spécifiques de développement et de rénovation urbaine.

Parmi les initiatives déjà en cours au niveau de l'Etat central figure le projet « **smartclean** ». Il s'agit d'un contrat entre l'Etat et 7 des plus grandes villes de Finlande (dont Helsinki). L'objectif de cette coopération est la création d'innovations sur le sujet de la ville durable et intelligente. <https://smartclean.fi/en>

Ces villes peuvent aussi décider de s'associer entre elles pour développer des solutions de ville durable. C'est l'objet du **projet 6aika**, initiative similaire à smartclean, qui réunit les villes d'Helsinki, Espoo, Vantaa, Oulu, Tampere et Turku : [www.6aika.fi](http://www.6aika.fi)

D'autre part, les universités disposent d'une influence importante en matière de dynamisation des territoires et d'installation d'activités innovantes. Au nombre de 14 réparties sur le territoire finlandais, **elles sont fréquemment à l'initiative de coopérations triparties avec les municipalités et les acteurs privés, pour la mise en place de clusters scientifiques et économiques** (conventions dites « TriplaHelix » et programmes « Centres d'excellence »). La constitution de ces clusters et le recrutement des entreprises participantes font l'objet d'appels à projet avec mise en concurrence.

**Ces universités cherchent à se spécialiser selon certaines compétences.** Par exemple, l'Université de Joensuu (Est) a mis en place un écosystème de l'innovation en matière de bioéconomie et celle de Vaasa (Ouest) a lancé un partenariat concernant les nouvelles solutions énergétiques.

Q5/-Parmi ces exemples, certains se prêteraient-ils à une mission courte sur place (contact avec des responsables publics et des experts puis visite des sites concernés) ? Pourriez-vous aider à préparer cette mission et seriez-vous intéressé à l'accompagner ? Ou établir le lien avec un organisme qui pourrait le faire ?

Le SE d'Helsinki se tient à la disposition du CGEDD pour l'aider à préparer une mission d'étude en Finlande, que nous serions intéressés à accompagner.

Une partie des réponses au questionnaire a été obtenue auprès de l'association finlandaise des collectivités locales (*Kuntaliitto*), laquelle a aussi manifesté son intérêt à être impliquée dans l'organisation de cette visite.

Des rencontres pourraient notamment être envisagées avec les pouvoirs publics (dont ministère de l'Economie) et des représentants d'agences de développement municipal tel que l'agence d'Helsinki Forum Virium.

La période entre mi-juin et fin-juillet est ici très calme et beaucoup de Finlandais prennent leurs vacances annuelles à ce moment. Pour autant, une visite à cette période reste possible, mais elle devrait être planifiée à l'avance afin de s'assurer de la présence des interlocuteurs pertinents.



## ITALIE

### Éléments locaux de contexte du pays questionné :

L'Italie, et en particulier son secteur manufacturier, ont été lourdement touchés par les années de récession postérieures à la crise financière internationale de 2008. Contrairement à la plupart des pays de l'UE, l'économie italienne n'a pas encore retrouvé son niveau de production d'avant-crise (le PIB - 1 595 Md€ - est encore inférieur de 6% à son niveau du premier trimestre 2008) et ne devrait pas le faire avant 2021, compte tenu d'une croissance faible (+1,5% en 2017, +1,4% en 2018).

L'économie italienne est caractérisée par l'importance d'un tissu de PME fortement exportateur. L'Italie est la 7<sup>e</sup> puissance manufacturière en termes de part de la valeur ajoutée mondiale, juste devant la France (2,3% contre 2,2%). Cependant, l'Italie dispose d'un secteur manufacturier plus important que la France relativement à son économie (16% du PIB contre 11% en France), ce qui soutient son solde commercial (excédentaire depuis 2012), qui en 2016 s'est élevé à 50 Md€. Son tissu d'entreprises est beaucoup plus dense et composé de plus petites entreprises (3,7 millions d'entreprises en Italie contre 2,9 millions en France) mais l'Italie compte moins de grandes entreprises (3100 entreprises de plus de 250 salariés, contre 4200 en France). Dans la seule industrie manufacturière, l'Italie dispose de deux fois plus d'entreprises que la France (390 000 contre 213 000). Les PME, fondamentales pour l'économie italienne, représentent 54,5% des exportations italiennes vers les autres pays de l'UE, contre seulement 21,4% pour les PME françaises (moyenne des Etats-membres de l'UE : 51%).

L'Italie compte également des groupes des grands groupes, mais d'une taille moindre que celle de leurs homologues français. Quel que soit le critère retenu (chiffre d'affaires, nombre de salariés, valeur ajoutée ou capitalisation boursière), le classement des grands groupes italiens est dominé par les secteurs énergétiques et industriels, reflet du maintien de l'industrie manufacturière. Une part significative de ces groupes est à capitaux publics ou contrôlée par des acteurs étrangers. 8 des 20 premiers groupes italiens sont contrôlés par un actionnaire étranger dont 3 français : Edison, Telecom Italia et Parmalat. Certains acteurs industriels historiques, qui comptaient parmi les dix premiers employeurs dans les années 1990, n'y figurent plus, comme Olivetti, Montedison, ILVA, Alitalia et Fincantieri. En revanche, la part du secteur de la grande distribution dans l'emploi est en croissance, avec les groupes Coop et Esselunga.

### Q1/-Quelles sont les mutations actuelles ou à venir (10 ans) en matière :

- de tissu économique productif ou présentiel (domaines d'activités, types et tailles des entreprises qui se développent, se transforment ou disparaissent),
- d'organisation et d'implantation des entreprises (critères de choix de sites, et types d'aménagements de lieux),
- de manières de travailler (par exemple, développement des modes coopératifs, du travail à distance, « tiers lieux » ...) ?

Donner des éléments quantitatifs et qualitatifs, à l'échelle nationale, régionale et locale.

## Contexte et tendances de la géographie industrielle italienne

### 1. L'emploi industriel se transforme et son centre de gravité se déplace du Nord-ouest vers le Nord-est

Moteur industriel du pays depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'Italie du Nord connaît néanmoins des changements dans ses équilibres économiques. Le « triangle industriel » traditionnel de l'Italie nord-occidentale, situé entre Gênes, Turin et Milan, et basé sur les grands groupes industriels traditionnels (automobile, ferroviaire et naval) est toujours le premier pôle industriel, avec 1,3 millions d'emplois dans le secteur manufacturier. Il est cependant entré en crise à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, ce qui a engendré la fermeture de nombreuses usines, notamment à Turin et à Gênes, qui comptent des exemples intéressants de requalification de friches industrielles (voir les cas d'étude dans les questions suivantes et en annexe).

Parallèlement, un autre « triangle industriel » symbolique s'est créé plus à l'Est : il s'agit essentiellement de petites et moyennes entreprises localisées dans les régions de la plaine du Pô comme la Lombardie, la Vénétie et l'Émilie-Romagne, spécialisées dans une industrie plus légère et innovante. Sur les 10 provinces les plus actives à l'export (réalisant 40% des exportations italiennes), 9 appartiennent à l'une de ces trois régions<sup>29</sup>. Ce nouveau territoire situé grossièrement entre Milan, Bologne et Trévise a su résister à la crise économique : entre 2012 et 2015, le nombre de salariés dans le secteur manufacturier y a décliné de seulement 3%, contre 7% dans le Nord-ouest. Certains secteurs d'excellence du Nord-est italien ont même enregistré, en 2016, un chiffre d'affaires supérieur à celui d'avant-crise (2008) : c'est le cas par exemple des districts des lunettes de Belluno, du caoutchouc et plastique de Bergame - Brescia ou de Trévise - Padoue, de la mécanique de Vicence ou encore des chaussures de San Marco Pascoli.

Au Sud, la présence industrielle (cluster aéronautique de Naples, pôle sidérurgique de Tarente) est avant tout le fruit de stratégies de rééquilibrage territorial décidées par la puissance publique. Le Sud et les îles (Sicile et Sardaigne), qui forment le Mezzogiorno, comptent seulement 430 000 emplois dans le secteur manufacturier.

### 2. La métropole de Rome voit son attractivité décliner au bénéfice de Milan

Milan, capitale économique italienne, concentre les sièges des entreprises du secteur bancaire et financier, tandis que les sièges des grandes entreprises publiques et certains médias sont traditionnellement plutôt installés à Rome. Toutefois, la faible qualité de la gestion urbaine romaine entraîne une perte d'attractivité tendancielle de la ville pour les entreprises, y compris dans ces secteurs. Les difficultés de déplacement des salariés, alors que les transports en commun sont insuffisants et que la qualité des infrastructures se dégrade, alimentent un débat national qui préoccupe les dirigeants politiques.

Quelques cas de transferts de certains services de Rome à Milan, ou de projets en ce sens, ont alimenté la chronique. En 2017, le groupe audiovisuel Sky a ainsi transféré environ 300 personnes, dont la rédaction de son journal télévisé « TG24 ». Quelques semaines après, Mediaset a annoncé vouloir également transférer la rédaction de son journal « TG5 », mais y a renoncé après un mouvement de protestation du personnel. Enfin, Esso a annoncé

---

<sup>29</sup> [Source : Ministère du développement économique](#)

l'intention de transférer une partie du personnel de son siège romain pour le transférer en Ligurie, mais ce projet n'a pas encore été concrétisé.

Selon Paolo Berdini, qui a été adjoint à l'urbanisme de la ville maire de Rome Virginia Raggi entre 2016 et 2017<sup>30</sup>, ces transferts d'entreprises proviennent de l'insuffisance de la prise en compte des améliorations à apporter à la ville existante, alors qu'on se concentre sur son extension perpétuelle<sup>31</sup>.

### 3. Le télétravail et les modes de travail innovants sont peu développés

Le « Jobs Act » (réforme du marché du travail lancée fin 2014) a fourni un cadre réglementaire au télétravail, dans le cadre du programme « travail agile » (*lavoro agile*), mais l'Italie est le pays d'Europe dans lequel ce phénomène est le moins développé, avec un taux de 7% en 2015, contre 25% en France (voir annexe). L'une des raisons de ce faible développement peut être que la société italienne, fondée sur les relations interpersonnelles, s'accommode mal du travail à distance. Milan, métropole européenne, compte cependant des lieux de co-working, et certaines entreprises expérimentent des lieux de travail innovants, comme par exemple le nouveau siège de la Banca Nazionale del Lavoro (BNL, filiale de BNP Paribas), inauguré en 2017 à Rome, qui est l'un des premiers immeubles de bureau italiens dans lequel les salariés n'ont pas de poste fixe (voir annexe).

Q2/-Quelles sont les conséquences sur les villes et les territoires ? Formes urbaines, lieux et modes d'implantation, lien avec les autres fonctions urbaines et les enjeux de développement durable, politiques publiques menées à différents niveaux pour adapter les territoires aux besoins de l'économie.

Y a-t-il des incitations des pouvoirs publics visant à faciliter les installations d'activités innovantes ? Quels sont les acteurs publics et privés qui interviennent sur ces questions ?

#### 1. Des exemples de reconversions de friches industrielles

L'exemple le plus visible des transformations économiques sur le paysage est la reconversion de friches à travers des projets urbains, pour créer des quartiers mixtes ou des zones commerciales. Les métropoles du Nord-ouest en comptent plusieurs : à Turin, la friche du Lingotto, ancien bâtiment industriel de Fiat, a été réhabilitée en un ensemble immobilier comprenant notamment un centre commercial, des bureaux et des locaux de l'université consacrés à l'ingénierie automobile. A Milan, le déplacement du parc des expositions en périphérie a permis la reconversion du site, dans le quartier de Portello, en un quartier de centre-ville desservi par le métro, comprenant trois tours signées par des architectes prestigieux, un parc urbain de 17 hectares, des logements, des commerces et des services. Toujours à Milan, un programme de réemploi des emprises de la « Circle line », une ligne circulaire désaffectée, prévoit la reconversion de 7 anciennes gares et la création d'espaces verts sur les emprises des voies ferrées. La friche d'Arese, dans la banlieue de Milan, a été transformée en un centre commercial de dernière génération<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Il a démissionné en raison de désaccords avec la maire, en particulier sur la construction du nouveau stade de football sur des terres agricoles mal desservies par les transports en commun.

<sup>31</sup> Source : « Roma, polvere di stelle », Paolo Berdini, 2018, éditions Alegre.

<sup>32</sup> Cet exemple n'est pas développé ici car il a été traité dans le cadre d'une précédente mission du CGEDD en 2016.

Les exemples sont moins nombreux dans le Sud, mais on peut citer, d'une part, la lente reconversion de la friche de Bagnoli, à Naples, et d'autre part, celle de l'usine de conserverie de San Giovanni a Teduccio, dans la banlieue est de cette ville. L'exemple de la requalification de la friche de Bagnoli, à Naples, est particulièrement intéressant (cf. annexe), par l'ampleur de la zone concernée et des défis à relever. Il s'agit d'un ancien site de production sidérurgique, en front de mer, laissé quasiment à l'abandon depuis plus de 25 ans. Les projets de réhabilitation se sont succédés mais ont produit très peu d'effets. Seule la Cité des sciences y a vu le jour, occupant une très faible partie des 330 hectares, mais elle reste très isolée et elle rencontre des difficultés. La nouvelle équipe municipale a souhaité relancer l'aménagement du site. Un nouveau projet ambitieux a été élaboré, qui devrait être livré entre 2021 et 2024. Il prévoit la reconstitution de la plage, la construction de logements et d'hôtels et l'aménagement d'un port de plaisance. Un important travail de dépollution des sols doit être mené préalablement à tout aménagement.

Un autre exemple intéressant est celui du quartier populaire San Giovanni a Teduccio. L'université Federico II de Naples y a implanté sa faculté d'ingénierie sur une ancienne friche industrielle. Apple y a également ouvert un incubateur pour la formation des développeurs d'applications, et Cisco vient aussi d'y ouvrir un centre de formation.

## **2. Politiques industrielles territoriales : districts technologiques, districts industriels, zones économiques spéciales, *Resto al Sud***

Les principaux instruments de politiques industrielles territorialisées sont les districts technologiques, qui associent des établissements de recherche et des entreprises sous le pilotage du ministère de la recherche, et les districts industriels, qui rassemblent des petites et moyennes entreprises fonctionnant en réseau sur un territoire, et qui sont animés par les Chambres de commerce. On compte une trentaine de districts technologiques organisés en 14 secteurs (aérospatial, agroalimentaire, chimie, mode, automobile, etc.) et une centaine de districts industriels.

Le réseau de PME est articulé autour de districts industriels localisés notamment dans l'Italie centrale et du Nord, et en particulier dans les régions de la plaine du Pô comme la Lombardie, la Vénétie et l'Émilie-Romagne. Ainsi, des 10 provinces les plus actives à l'export (40% des exportations italiennes), 9 appartiennent à une de ces régions<sup>33</sup> (voir deux exemples de districts industriels dans les secteurs du bois et du plastique, en annexe).

Le gouvernement italien a publié en mai 2018 le décret d'application pour l'institution de zones économiques spéciales dans le Mezzogiorno. Ces zones, qui peuvent être créées par l'Etat à la demande des régions, doivent être liées à l'activité d'un port. Elles permettent aux entreprises qui y exercent une activité d'avoir accès à des exonérations fiscales et à des simplifications administratives.

Le programme « Resto al Sud » (« je reste au Sud »), mis en œuvre par le Ministère du Développement économique, alloue des co-financements pour la création et le développement d'entreprises, notamment par des jeunes, dans le Mezzogiorno, afin de lutter contre la tendance au démantèlement de celles-ci dans le Nord du pays.

---

<sup>33</sup> Voir carte en annexe, ainsi que le lien :

[http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/commercio\\_internazionale/osservatorio\\_commercio\\_internazionale/statistiche\\_import\\_export/province\\_export.pdf](http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/commercio_internazionale/osservatorio_commercio_internazionale/statistiche_import_export/province_export.pdf)

Ce programme a produit des résultats, par exemple à Bari, mais la fuite des ressources humaines du Mezzogiorno vers le Nord reste un phénomène important.

### 3. Un plan pour restaurer l'attractivité de Rome

Le ministre du développement économique sortant, Carlo Calenda, a proposé en octobre 2017 un plan de 2,6 milliards d'euros à la maire de Rome, Virginia Raggi, et au président de la région Latium, Nicola Zingaretti, pour remédier à la perte d'attractivité de la capitale. Le plan propose l'utilisation des fonds européens, nationaux et régionaux disponibles. Il s'articule en 5 points :

- 270 millions d'euros pour le développement économique et à la compétitivité des entreprises (réindustrialisation, numérisation de l'industrie, accès au crédit).
- un milliard d'euros pour de nouvelles infrastructures et pour le transport public (travaux, desserte en fibre optique)
- 117 millions d'euros pour la qualité de l'environnement et la lutte contre la pollution (prévention des risques naturels, tri sélectif, agriculture biologique)
- 530 millions d'euros mis à disposition de la région pour la santé (construction d'équipements, rénovations, nouvel hôpital)
- 257 millions d'euros pour l'école, la formation et la connaissance (travaux dans 90 écoles, programme « je reviens dès que j'ai fini » qui finance des études à l'étranger à condition que l'étudiant revienne pour chercher un emploi).

Le comité de pilotage du plan a prévu en novembre 2017 19 projets à mettre en œuvre à court terme. Sur un total de 30 interventions, organisées en 5 piliers : compétitivité et innovation ; énergie et mobilité durable ; tourisme ; requalification urbaine et une série d'interventions sectorielles pour favoriser la production et le travail.

Les 19 premiers projets présentés prévoient notamment :

- L'accès au crédit des PME romaines, avec la signature d'un protocole d'entente entre le ministère et la Région du Latium, qui institue une section spéciale du Fonds de garantie qui facilitera l'octroi de crédits bancaires aux entreprises localisées dans le Latium ;
- L'innovation et la recherche avec entre autres, un « welcome package » pour les étudiants ou les entrepreneurs qui choisissent de venir à Rome pour ouvrir une entreprise dans les zones dégradées ou périphériques de la ville ;
- La relance du tourisme, en mettant en valeur les structures d'hébergement et en cherchant à attirer à Rome certains des 50 événements mondiaux encore en cours d'assignation ;
- Le hub de l'aérospatial pour faire croître la filière technologique romaine, ainsi que celui du sport ;
- Le déblocage de grands chantiers (tels que la réhabilitation de l'ancienne caserne Guido Reni et les anciens bureaux des douanes à San Lorenzo), pour des investissements de 260 millions d'euros.

Q3/-Plus spécifiquement, comment évoluent les territoires économiques traditionnels et les zones d'activité (distinguer les zones commerciales et les zones d'activité) ? Les phénomènes de vacance ou d'obsolescence s'aggravent-ils ? Sont-ils observés, contrôlés, éradiqués et de quelle manière ? Quels sont les territoires ou secteurs qui retrouvent une attractivité dans une recomposition de l'offre (exemple, perspectives de développement de l'écologie industrielle...), que deviennent les autres (exemple : retour à la nature ou à l'agriculture, transformation en quartiers urbaines mixtes, utilisations temporaires longues...)

Sur le sujet des zones commerciales, cf. le rapport établi par le CGEDD avec l'aide du service économique en 2016.

Q4/- Peut-on repérer des exemples intéressants, des expérimentations, des politiques publiques nationales, régionale ou locales permettant de réinsérer les tissus économiques existants dans la ville durable et dans les circuits économiques ? Conditions politiques, montage technique et financier, opérateurs et outils de mise en œuvre et d'évaluation.

Des fiches sur les exemples mentionnés plus haut sont présentées en annexe.

Q5/-Parmi ces exemples, certains se prêteraient-ils à une mission courte sur place (contact avec des responsables publics et des experts puis visite des sites concernés) ? Pourriez-vous aider à préparer cette mission et seriez-vous intéressé à l'accompagner ? Ou établir le lien avec un organisme qui pourrait le faire ?

Plusieurs exemples pourraient se prêter à une mission courte sur place, notamment à Milan, Turin et Naples (voir annexe). Le service économique est disponible pour prendre des contacts en vue contribuer à l'organisation d'une éventuelle mission.

Commentaires éventuels du pays questionné :

Pour l'Italie, nous avons identifié l'intérêt de regarder deux secteurs contrastés : Turin et le Piémont, la région de Naples.

Pour le Royaume-Uni, regarder notamment les anciennes régions industrielles.

Pour l'Allemagne, regarder une région en déclin démographique et une autre assez dynamique.

## PAYS-BAS

### Éléments locaux de contexte du pays questionné

L'économie néerlandaise se caractérise par :

- une prépondérance des services (79 % du PIB) ;
- un secteur industriel important en comparaison à d'autres pays d'Europe de l'Ouest (19 % du PIB) avec une place encore significative du secteur pétrolier et parapétrolier. Le tissu industriel néerlandais se compose de quelques grands groupes mondiaux (Unilever, Shell) mais aussi de PME se positionnant en fournisseurs clés dans les chaînes de valeur ;
- une agriculture très intensive et tournée vers l'exportation (2 % du PIB).

D'une façon générale, l'économie néerlandaise est très ouverte (taux d'ouverture de plus de 80 %), et la croissance reste principalement tirée par les exportations (avec un excédent commercial de plus de 8 % du PIB).

Aux Pays-Bas, depuis longtemps, le lien est tenu entre développement du territoire et de l'économie. L'avènement du numérique a amplifié ce phénomène. Afin de préserver l'attractivité des territoires parfois en perte de vitesse, une reconversion de sites a été effectuée grâce à l'innovation, de nouveaux modes de consommation des ressources et une meilleure prise en compte des préoccupations climatiques et environnementales (cf. dernière question).

### Q1/ Quelles sont les mutations actuelles ou à venir (10 ans) en matière :

- de tissu économique productif ou présentiel (domaines d'activités, types et tailles des entreprises qui se développent, se transforment ou disparaissent),
- d'organisation et d'implantation des entreprises (critères de choix de sites, et types d'aménagements de lieux),
- de manières de travailler (par exemple, développement des modes coopératifs, du travail à distance, « tiers lieux » ...) ?
- Donner des éléments quantitatifs et qualitatifs, à l'échelle nationale, régionale et locale.

### *Quelles sont les mutations actuelles ou à venir (10 ans) en matière :*

- *de tissu économique productif ou présentiel (domaines d'activités, types et tailles des entreprises qui se développent, se transforment ou disparaissent)*

L'économie des Pays-Bas sera ainsi sensible à un certain nombre d'évolutions qui peuvent également être observées dans d'autres économies développées, comme la mondialisation, la numérisation, la robotisation et

l'internet des objets. Une attention croissante est portée au développement durable, à l'économie circulaire et au vieillissement de la population. L'accélération de la réduction de l'extraction de gaz naturel dans la province de Groningue aura un impact sur l'économie, car ceci implique que les ménages et les industries (chimie, ...) qui dépendent fortement de gaz naturel, devront trouver des alternatives, avec une fin programmée en 2030.

Les autorités publiques essaient d'anticiper ces développements en misant notamment sur l'innovation et la recherche. Au **niveau national** et à l'instar d'autres économies développées, les Pays-Bas ont opté pour une politique de spécialisation intelligente, afin de garantir la croissance économique à l'avenir. Ainsi, le gouvernement a défini en 2011 neuf « *topsectoren* » (secteurs de pointe). Ces secteurs se caractérisent par leur taux de productivité du travail élevé, par leur forte contribution aux exportations néerlandaises et par leur part importante dans les investissements en recherche et développement (cf. annexe I).

Au **niveau régional** les efforts de spécialisation se traduisent en la formation d'écosystèmes économiques basés sur des coopérations « triple helix » entre le secteur privé, le secteur public et les institutions d'enseignement et de recherche. Des clusters ont été créés un peu partout dans le pays, afin de favoriser le développement économique régional. La stratégie de développement territorial s'appuie souvent sur la théorie de la « dépendance du chemin emprunté » (*path dependence*). C'est-à-dire que certaines particularités historiques propres à une région sont instrumentalisées afin de forger un nouveau modèle économique. A titre d'exemple on peut citer la région d'Eindhoven où le géant industriel Philips s'est progressivement retiré du tissu économique. En même temps, la présence de plusieurs spin-offs de Philips (ASML, NXP, ...) a permis de créer un nouvel écosystème en étroite collaboration avec l'Université Technique d'Eindhoven (TU/e).

Avec en outre une très forte croissance de l'autoentreprise, les Pays-Bas comptent à l'heure actuelle plus d'un million d'autoentrepreneurs sur une population active de 8,6 millions de personnes. Il faut pourtant noter que même si les entreprises de taille moyenne ou grande (> 50 employés) ne représentent que 1,1% du nombre total des entreprises, elles emploient 46% des employés du secteur privé<sup>34</sup>.

Le commerce électronique apparaît par ailleurs comme un secteur actuellement en pleine expansion. Certains observateurs de ce marché s'attendent à une duplication de la demande des terrains logistiques à proximité des principaux pôles urbains à l'horizon de 2021<sup>35</sup>.

- *d'organisation et d'implantation des entreprises (critères de choix de sites, et types d'aménagements de lieux),*

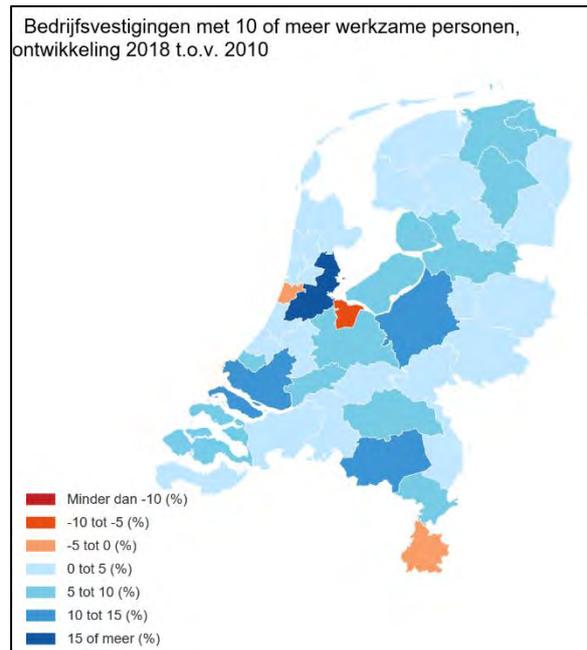
---

<sup>34</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/14/meer-bedrijfsvestigingen-met-minimaal-10-werkenden>

<sup>35</sup> <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/ruimtevrage-commerce-verdubbelt-tot-2021/>

Le nombre d'implantations d'entreprises a augmenté de 1,2 million à 1,6 million au total entre 2010 et 2018 (+30%)<sup>36</sup>. La quasi-totalité de ces implantations supplémentaires sont toutefois des autoentrepreneurs bénéficiant d'incitations fiscales permettant aux employeurs d'externaliser leur main d'œuvre à moindre coût. Le nombre d'implantations d'entreprises avec au moins 10 employés a augmenté de 8% pendant cette même période. Ces entreprises représentent environ 2/3 des emplois dans le secteur privé. Les augmentations les plus fortes ont été enregistrées dans les régions d'Amsterdam (+30%), Rotterdam-Rijnmond (+13%), Veluwe (+13%) et Eindhoven (+10%). Les pertes les plus notables ont été enregistrées dans les régions périphériques d'Amsterdam et dans le Sud du Limbourg (Sud du pays).

Le nombre d'implantations industrielles a diminué de 4% à l'échelle nationale entre 2010 et 2016. La province de Hollande-Méridionale, et plus spécifiquement la région de Rotterdam, est la seule région où le nombre d'implantations industrielles n'a pas diminué. En même temps, la province de Noord-Brabant, et plus spécifiquement la région d'Eindhoven, a connu la plus importante réduction d'implantations industrielles<sup>37</sup>.



La distribution géographique des entreprises est relativement stable, et les préférences pour les lieux d'implantation semblent relativement diffuses. Une certaine concentration semble avoir eu lieu dans la conurbation du Randstad (avec Amsterdam et Rotterdam du nord au sud, et Utrecht et La Haye d'est en ouest) et plus spécifiquement dans les deux principaux pôles de cette zone, Amsterdam et Rotterdam. Cette observation est corroborée par une étude du Bureau central de la statistique (CBS) de 2013 qui indique que 2/3 des déménagements d'entreprises se passent sur le territoire de la commune d'origine. Les déménagements intercommunaux se font à une distance moyenne de seulement 19km. Ceci indique que les entreprises sont relativement attachées à leur territoire d'implantation<sup>38</sup>.

- *de manières de travailler (par exemple, développement des modes coopératifs, du travail à distance, « tiers lieux » ...)?*

En règle générale, le marché de l'emploi néerlandais se démarque par une proportion de plus en plus importante d'emplois « flexibles » et par sa proportion très élevée d'emplois partiels. Les emplois flexibles comprennent les personnes ayant un CDD, le travail intérimaire et les autoentrepreneurs. Leur proportion a augmenté de 22% de la population active totale en 2003 à 35% en 2017.<sup>39</sup> En ce qui concerne le travail partiel, il s'agit de presque 49% du total en 2017<sup>40</sup>. Il existe une différence notable entre les hommes, travaillant majoritairement à temps plein, et les femmes, travaillant majoritairement à temps partiel. Pour la catégorie d'âge de 20 à 35 ans, l'écart de la

<sup>36</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/14/meer-bedrijfsvestigingen-met-minimaal-10-werkenden>

<sup>37</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/30/afname-industriële-vestigingen-in-bijna-alle-provincies>

<sup>38</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2013/33/bedrijven-verhuizen-vooral-binnen-eigen-gemeente>

<sup>39</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/08/weer-meer-vast-werk-maar-flexwerk-groeit-harder>

<sup>40</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/07/werkzame-beroepsbevolking-deeltijd>

durée de travail hebdomadaire entre les sexes est le plus grand aux Pays-Bas par rapport aux autres pays de l'Union européenne<sup>41</sup>.

En ce qui concerne les manières de travailler, on observe également une tendance vers plus de travail à domicile, de télétravail et une réorganisation du fonctionnement des organisations selon le principe d'« agilité ». La flexibilité accrue du marché de l'emploi se fait également ressentir dans l'organisation du travail. Ainsi, une partie non-négligeable de la population active néerlandaise travaille à domicile. En 2017, plus de 3 millions de Néerlandais étaient concernés par ce phénomène, représentant 37% des travailleurs, contre 34% en 2014<sup>42 43</sup>. Ce chiffre comprend les autoentrepreneurs qui ont leur bureau à domicile et les employés qui font du télétravail. Environ 23% des employés travaillent occasionnellement à domicile, tandis que pour environ 14%, c'est une réalité habituelle. Les principaux secteurs concernés sont les métiers créatifs et linguistiques, les managers, les informaticiens et les métiers pédagogiques.

En 2015, 74% des entreprises comptant au moins 10 employés offraient la possibilité à leurs collaborateurs de faire du télétravail en mettant à disposition leurs systèmes TIC à distance. En pratique, cela voulait dire que 15% des employés travaillaient au moins une demi-journée par semaine à distance. Cette proportion était deux fois plus élevée pour les employés hautement qualifiés<sup>44</sup>.

Ces phénomènes ont donné naissance à un nouveau concept type, « *Het nieuwe werken* » (HNW, « *Un nouveau mode de travail* »). Ce concept n'a pas de définition univoque, mais comprend généralement un ou plusieurs des éléments suivants<sup>45</sup> :

- La possibilité de faire du télétravail ;
- La numérisation de l'environnement du travail (« bureau sans papier ») ;
- Des espaces de bureau ouverts où les postes de travail sont plutôt flexibles que fixes ;
- Un focus sur l'*output* des travailleurs plutôt que sur l'*input* ;
- Des incitations au partage des connaissances.

Plus récemment, c'est le concept similaire de « travail agile » qui a fait surface. Cette façon d'organiser le travail s'est graduellement répandue, surtout dans les grandes organisations, tant dans le secteur privé que public. Les avantages seraient surtout liés à la plus grande responsabilisation et flexibilité de la force ouvrière. Certains observateurs avancent que la principale raison incitant à opter pour le « travail agile » est financière. Ainsi, dans plusieurs ministères le nombre de postes de travail physiques a été réduit à 70% des effectifs, ce qui implique des économies de 30% de la surface de bureaux. Il s'agit en outre pour l'Etat de montrer l'exemple dans la lutte contre la congestion endémique des transports néerlandais.

---

<sup>41</sup> SCP – Rapport « *Werken aan de start* » p. 83

[https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2018/Werken\\_aan\\_de\\_start](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2018/Werken_aan_de_start)  
<https://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/05/economist-explains-12>

<sup>42</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/12/vooral-vrouwen-zijn-meer-gaan-thuiswerken>

<sup>43</sup> <https://fd.nl/economie-politiek/1247236/thuiswerken-groeit-door-vrouwen-met-webshops>

<sup>44</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/51/telewerken-weer-in-de-lift>

<sup>45</sup> [http://www.erim.eur.nl/fileadmin/centre\\_content/new\\_ways\\_of\\_working/Erasmus\\_Work\\_Research\\_Briefing\\_7.pdf](http://www.erim.eur.nl/fileadmin/centre_content/new_ways_of_working/Erasmus_Work_Research_Briefing_7.pdf)

## Q2/ Quelles sont les conséquences (des mutations économiques) sur les villes et les territoires ?

Formes urbaines, lieux et modes d'implantation, lien avec les autres fonctions urbaines et les enjeux de développement durable, politiques publiques menées à différents niveaux pour adapter les territoires aux besoins de l'économie.

Y-a-t-il des incitations des pouvoirs publics visant à faciliter les installations d'activités innovantes ?

Quels sont les acteurs publics et privés qui interviennent sur ces questions ?

### Éléments de contexte local / focus sur la morphologie urbaine actuelle du pays

Grand pays commercial, les Pays-Bas cherchent **en priorité à préserver la compétitivité de leur économie**. Dans le cadre de l'aménagement de leur territoire, ils s'évertuent à concilier plusieurs enjeux : préservation de leurs richesses économiques et naturelles, sécurité et sûreté de leur territoire, maintien d'une qualité de vie de haut niveau pour les citoyens, fonctionnalité et accessibilité des infrastructures ainsi que l'implantation d'entreprises internationales. Dans ce contexte, leur politique d'aménagement du territoire donne beaucoup de latitude à l'approche régionale, privilégie l'usager, établit des priorités claires dans les investissements et crée un lien entre développement territorial et infrastructure.

Aux Pays-Bas, les villes semblent privilégier une construction et reconstruction « de la ville sur la ville » avec des **phénomènes de densification de la ville**<sup>46</sup>.

Les communes néerlandaises, qui seront réduites à 380 au 1<sup>er</sup> janvier 2018, occupent seulement 1/5<sup>ème</sup> du territoire, et résultent d'une politique de fusion des communes dans les années 1970<sup>47</sup>.

De cette politique de fusion communale résulte une mise en commun des budgets et une mise en œuvre de politiques urbaines et économiques à plus large échelle et permettant une cohérence de l'aménagement sur une aire urbaine (**politique du G4** élargie ensuite à la politique du G15 puis du G30, voir en annexe IV). La fusion des communes a engendré une urbanisation généralisée entre les différents centres-bourgs des communes se regroupant en une municipalité de sorte qu'il n'y ait pas de rupture urbaine, et impliquant un fort étalement urbain, mais privilégiant tout de même la présence de commerces de proximité dans les différents quartiers urbanisés.

Les Pays-Bas ont, pour cette raison, une **organisation urbaine polycentrique**, c'est-à-dire que le pays est fortement urbanisé et peuplé sur l'ensemble du territoire et aucune ville ne prédomine largement sur les autres car chacune a un secteur économique qui lui est propre<sup>48</sup>. Les 5 villes les plus importantes des Pays-Bas – dont 4 appartiennent

---

<sup>46</sup> A titre d'exemple, dans son document de planification urbaine, la ville d'Amsterdam a opté pour la densification de son centre-ville. Elle n'a pas choisi d'augmenter sa surface, mais d'intensifier l'utilisation de son territoire urbain existant en transformant par exemple, des zones commerciales. En construisant 70 000 nouveaux bâtiments et les infrastructures de services nécessaires, il est possible de densifier l'utilisation de la ville et la rendre plus attractive.

<sup>47</sup> Avant la réforme des années 1970, les Pays-Bas comptaient plus de 900 communes.

<sup>48</sup> On remarque que les villes de La Haye et Rotterdam sont éloignées seulement de 20 km et ont chacune un rayonnement fort, car des spécificités économiques qui leur sont propres : Rotterdam de par ses activités portuaires, La Haye de par ses activités administratives en tant que capitale administrative des Pays-Bas. Voir en annexe n°II les domaines d'activités des 12 provinces néerlandaises et de leurs chefs-lieux ou villes principales.

à la Randstad - sont Amsterdam (capitale), Rotterdam, La Haye (capitale administrative), Utrecht et Eindhoven, et 31 communes néerlandaises comptent plus de 100 000 habitants, mais aucune commune ne compte plus d'1 million d'habitants (Amsterdam, ville la plus peuplée, compte environ 850 000 habitants).

## Politique pour l'implantation/l'insertion de tissus économiques en zone urbaine

L'Etat néerlandais n'a donc eu de cesse à travers ses programmes cadres, de répondre aux l'objectifs de **compétitivité, d'accessibilité, viabilité et sûreté**.

Aux Pays-Bas, la planification est omniprésente et l'Etat a traditionnellement mis en œuvre des politiques spatiales nationales globales. Le gouvernement fixe les visions structurelles (« structuurvisies »), qui sont des documents d'orientation et de stratégie, en matière d'urbanisme, que les autorités des provinces ou des municipalités doivent prendre en compte lorsqu'elles élaborent leurs plans d'occupation des sols.

L'approche néerlandaise de la gestion de l'espace est en effet décentralisée et les compétences en la matière sont dévolues aux provinces et aux communes (dont les présidents restent encore nommés par la couronne, même si cela devrait évoluer prochainement).

Le dernier programme cadre, « la **stratégie pour l'infrastructure et l'aménagement du territoire** » (SVIR), est entré en vigueur le 13 mars 2012. Il donne un panorama complet de la politique néerlandaise actuelle en matière d'aménagement spatial et de mobilité au niveau national pour les 20 prochaines années et précise les enjeux nationaux sur lesquels l'Etat entend concentrer son action.

Les politiques urbaines favorisent la densification du territoire (par les parcs de logements et les activités) ainsi que la mixité fonctionnelle, et sont orientées implicitement selon la politique ABC<sup>49</sup> – plaçant les activités de manière intelligente selon les mobilités qu'elles sont susceptibles d'engendrer afin de dynamiser les centres-villes.

Pour soutenir le tissu économique en centre-ville face aux mutations économiques de la numérisation de la société, les Pays-Bas ont entamé en octobre 2014 une réflexion sur les commerces physiques de proximité. Elle a abouti, en mars 2015, à la création d'un « **Retail Agenda** », étendu en 2018 jusqu'au moins 2020. Le gouvernement néerlandais voit en effet un grand potentiel de croissance pour les **commerces de détail** aux Pays-Bas, à condition que ceux-ci s'adaptent, via notamment une utilisation différente des espaces des centres-villes, en associant les espaces commerciaux polyvalents et convertibles et les lieux de vie (salles de spectacles et restaurants).

Le **Retailagenda** est initialement un programme transversal<sup>50</sup> sur 3 ans, qui dresse une stratégie d'adaptation du commerce de détail aux mutations économiques et qui prône une collaboration de toutes les parties prenantes

---

<sup>49</sup> Mise en place de la politique ABC dans les années 1990 qui attribuait à une activité/entreprise un profil A, B ou C en fonction de sa nature et de la quantité de mobilité qu'elle était susceptible de générer. **Actuellement**, la politique ABC a été abandonnée aux Pays-Bas mais il semble (selon une source datant de 2010) **qu'elle guide implicitement les décisions des pouvoirs provinciaux et locaux**.

<sup>50</sup> Transversal dans le sens où il prend en compte les enjeux économiques, sociologiques et écologiques des mutations économiques qui résultent de la transition numérique.

de ce secteur. Il propose vingt mesures concrètes, qui visent à dynamiser et moderniser les commerces de détail et les centres villes, dont on peut retenir les principaux points suivants :

- 50 municipalités vont participer à des « *retaildeals* », accords qui leurs permettront d'accéder à des conseils et à un accompagnement par une « *retailteam* » et de disposer d'un « *toolkit* ». Partant du constat que 7,5 % des espaces commerciaux sont vides, ces accords leur permettront aussi de renégocier les prix des loyers aux prix actuels du marché. L'objectif est d'avoir des centres villes plus dynamiques et plus compacts ;
- 12 municipalités sont concernées par un programme pilote qui simplifiera la réglementation pour les commerçants ;
- développement de la formation continue des commerçants, avec une « stratégie de capital humain » (en fait un plan sectoriel), 250 projets de transition et une formation aux e-commerces ;
- utilisation de partenariats public-privé, le ministère de l'Economie engagera ainsi 300 000 € pour des projets d'une valeur totale de 900 000 € ;
- le fonds de pension des commerçants s'engage à investir 40M€ dans le « fond d'impulsion des PME », afin de faciliter le financement des PME. Ce fond permettra l'octroi de prêt de 250 000 à 1 M€. L'ambition est de faire croître ce fond jusqu'à 100 M€ ;
- création d'une plate-forme de connaissances sur le commerce de détail, libre de droit.

Fort du succès de la mise en œuvre de la stratégie du Retailagenda, celui-ci est reconduit jusqu'à 2020 avec la création d'une nouvelle équipe travaillant sur l'élaboration d'un nouveau programme s'appuyant sur les 5 thèmes transversaux suivants : l'alignement régional, la transformation locale, la flexibilité du marché locatif, l'agenda du capital humain, et la création de connaissance et l'innovation.

Les Pays-Bas privilégient l'insertion et la viabilité des commerces de détail en centre-ville malgré les évolutions structurelles des modes de consommation. L'objectif est de préserver l'activité économique du centre-ville et éviter les locaux inoccupés en zone urbaine. **Le développement des grandes surfaces commerciales en périphérie reste très résiduel. L'implantation de grandes surfaces hors des centres villes est réglementairement encadrée. Le commerce de détail est autorisé en périphérie uniquement sur dérogation pour les produits volumineux, tels que les meubles, les voitures, les pianos ...**<sup>51</sup>

N'autorisant donc pas l'implantation de commerces en périphérie des centres-villes, le gouvernement néerlandais utilise le foncier inoccupé pour développer le parc de logement, mais également des bureaux pour des startups innovantes, notamment à Amsterdam avec Amsterdam Science Park (à proximité du campus université de d'Amsterdam - Universiteit van Amsterdam, UvA - pour favoriser la « Triple Helix ») mais également à Eindhoven (dans le cadre d'Eindhoven Brainport).

---

<sup>51</sup> Toutefois, force est de constater une mise à mal de ce dispositif que certains commerçants de détail considèrent comme étant une atteinte à la liberté d'établissement. A titre d'exemple, la commune de La Haye qui souhaitait l'implantation d'un mégastore sportif dans sa banlieue a fait face au refus catégorique de la province de la Hollande du Sud.

### Q3/ Plus spécifiquement, comment évoluent les territoires économiques traditionnels et les zones d'activité (distinguer les zones commerciales et les zones d'activité) ?

Les derniers chiffres disponibles du Bureau central de la statistique (CBS) concernant la surface des zones d'activité datent de 2012<sup>52</sup>. Cette année-ci, la surface totale des zones d'activité s'élevait à 841 km<sup>2</sup>, en augmentation de 30% par rapport à 1996. Ceci est égal à 2,5% de la surface terrestre des Pays-Bas. Ce chiffre comprend notamment les terrains industriels et portuaires, les immeubles de bureaux, les magasins de vente en gros et les entrepôts, dont la superficie dépasse 1 hectare. Pendant cette même période, la surface totale pour la vente de détail (donc y compris les zones commerciales) et l'hôtellerie-restauration-cafés a seulement augmenté de 13%.

Les communes disposant du plus important volume de zones d'activité sont **Rotterdam et Amsterdam**, notamment grâce aux terrains portuaires étendus. Les suivants sont les communes de Sittard-Geleen et Terneuzen, grâce aux complexes industriels chimiques implantés sur leurs territoires.

En valeur absolue, les plus importantes augmentations en surface des zones d'activité ont été observées à Rotterdam (+1113 ha) et Amsterdam (+497 ha). La croissance se situe surtout dans la région urbanisée de la Randstad et sur les axes de transport en direction de l'Allemagne. En valeur relative, les plus importantes augmentations ont été observées dans les communes de plus petite taille. Un exemple clair est la commune de Moerdijk (37 000 habitants), qui a vu la surface de ses zones d'activité augmenter de 61% entre 1996 et 2012.

L'association des agents immobiliers NVM observe également une **forte augmentation de la surface des espaces logistiques et des centres de distribution**. Le nombre de m<sup>2</sup> a augmenté de 16 millions en 2000 à 28 millions en 2017 (+75%)<sup>53</sup>. Il semble que ce phénomène soit surtout lié à la popularité grandissante du commerce en ligne. La province de Limbourg (Sud-Est) a notamment profité de ce développement, probablement grâce à sa position intermédiaire entre les principaux ports d'entrée et l'*hinterland* européen. Les communes disposant du plus important volume de surface logistique, Tilburg, Rotterdam, Venlo et Haarlemmermeer (Schiphol), sont toutes situées près des principaux points d'entrée ou le long des axes de transport vers l'Allemagne et la Belgique.

### Les phénomènes de vacance ou d'obsolescence s'aggravent-ils ?

Le Bureau central de la statistique (CBS) a publié des chiffres concernant la vacance administrative des biens immobiliers<sup>54</sup> en 2016 (voir tableau ci-dessous). Le taux de vacance était relativement stable comparé à l'année précédente. En ce qui concerne les bureaux et les biens industriels, 80% des biens vacants étaient dans cette situation depuis plus d'un an.

Type de bien	Vacance en % du total des m <sup>2</sup>
Bureaux	19%

<sup>52</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/33/groei-omvang-bedrijventerreinen-30-procent-in-16-jaar>

<sup>53</sup> <https://www.nvm.nl/actueel/persberichten/2018/04/logistiekinvestgoed>

<sup>54</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/07/leegstand-vastgoed-licht-gedaald-in-2015>  
<https://public.tableau.com/profile/centraal.bureau.voor.de.statistiek#!/vizhome/DASHBOARDLEEGSTAND/Welkom>

Industrie	14%
Magasins	10%
Logement	2%

Selon les chiffres plus récents de la NVM, l'association des agents immobiliers, les surfaces vacantes ont diminué lors du premier trimestre de 2018 en ce qui concerne les bureaux (-4%), les espaces logistiques et industriels (-5%) et le secteur commercial (-3%)<sup>55</sup>. Le taux de vacance s'est le plus réduit à Amsterdam.

### Sont-ils observés, contrôlés, éradiqués et de quelle manière ?

Des problèmes d'obsolescence et de dégradation ont été signalés dans les zones d'activité aux Pays-Bas. Afin de remédier à cette problématique, un groupe de travail pour la reconversion des zones d'activité avait été créé en 2008<sup>56</sup>. Il avait constaté que les communes, afin de stimuler le développement économique local, ont souvent opté pour le développement de sites vierges au lieu de redévelopper les friches existantes. Le groupe de travail avait recommandé un rééquilibrage avec le secteur privé dans le développement des zones d'activité ainsi que le renforcement de la coordination au niveau régional (provinces). La surface des zones d'activité à rénover/restructurer était estimée à ±16 000 ha à l'horizon de 2020, équivalent à un besoin d'investissement de 6,35 Md€

En 2009, une convention a été signée entre l'Etat, les provinces et les communes faisant suite à ces préconisations. Le rôle des autorités nationales se limite au cadre réglementaire et au financement de l'assainissement des zones d'activité obsolètes. Les provinces coordonnent la politique régionale en matière des zones d'activité et les communes l'exécutent. Dans un objectif de décentralisation (et d'économies), la convention a pris fin en 2013.

A l'heure actuelle, les avancées restent encore modestes. Selon l'analyse du professeur Cees-Jan Pen, la restructuration des zones d'activité n'est toujours pas une grande priorité des autorités locales et provinciales, contrairement au développement des nouveaux clusters et campus. Cependant, dans certaines régions les pouvoirs publics cherchent à renforcer leur coordination, afin de limiter le développement des terrains vierges et de stimuler la reconversion des friches existantes<sup>57</sup>. Ceci est par exemple le cas dans les régions de Twente, Eindhoven et Rotterdam-La Haye.

Quels sont les territoires ou secteurs qui retrouvent une attractivité dans une recomposition de l'offre (exemple, perspectives de développement de l'écologie industrielle ...), que deviennent les autres (exemple : retour à la nature ou à l'agriculture, transformation en quartiers urbains mixtes, utilisations temporaires longues ...)

Il existe plusieurs exemples de territoires qui ont réussi à renverser la tendance après avoir éprouvé une période de déclin économique. Ces transformations se basent souvent sur une réorientation des atouts spécifiques

<sup>55</sup> <https://www.nvm.nl/actueel/persberichten/2018/05aanbodcommercieelvastgoed>

<sup>56</sup> [http://www.platform31.nl/uploads/media\\_item/media\\_item/11/26/Eindrapport\\_Taskforce\\_Noordanus\\_Kansen\\_voor\\_Kwaliteit-1378368658.pdf](http://www.platform31.nl/uploads/media_item/media_item/11/26/Eindrapport_Taskforce_Noordanus_Kansen_voor_Kwaliteit-1378368658.pdf)

<sup>57</sup> <https://www.trouw.nl/home/samen-in-actie-tegen-lege-bedrijventerreinen~a0124c13/>

propres à la région. Certains cas intéressants seront illustrés ci-dessous (question 4). En raison de l'importante pénurie de logements et l'occupation du sol dense des Pays-Bas, il est relativement rare que les terres bâties soient rendues à la nature ou à l'agriculture. En même temps, il existe une tendance de transformation des bureaux et des anciens terrains industriels en quartiers urbains mixtes, notamment dans les grandes villes (par exemple Binckhorst à La Haye, Strijp-S à Eindhoven).

Q4/ Peut-on repérer des exemples intéressants, des expérimentations, des politiques publiques nationales, régionales ou locales permettant de réinsérer les tissus économiques existants dans la ville durable et dans les circuits économiques ? Conditions politiques, montage technique et financier, opérateurs et outils de mise en œuvre et d'évaluation.

- **Brainport Eindhoven**

**Brainport Eindhoven est le principal exemple de succès économique en matière de reconversion de tissu économique.** Brainport Eindhoven est une organisation de coopération conclue entre les 21 communes de la *Metropoolregio* d'Eindhoven, les entreprises et les centres de recherches (universités, d'instituts et campus du Sud-Est des Pays-Bas, concentrés autour des villes d'Eindhoven et d'Helmond).

*Contexte régional :*

Brainport est l'héritier des organisations de coopération, en particulier la *Metropoolregio*, qui se sont mis en place à partir des années 1970 pour faire face à la crise des industries traditionnelles, qui a été particulièrement marquée aux Pays-Bas dans les années 1990 avec la crise de Philips. Il est implanté dans la province Brabant-Septentrional réputée comme la région la plus innovante des Pays-Bas. Cette région est l'un des principaux moteurs de l'économie néerlandaise (après les régions de Rotterdam et Amsterdam<sup>58</sup>). Elle est à l'origine d'1/4 des exportations néerlandaises. Aujourd'hui Eindhoven accueille le plus grand campus (privé) de recherche néerlandais en haute technologie regroupant 140 entreprises, qui en 2011 ont déposé plus de 40 % des brevets néerlandais. 49 % des entreprises innovantes de la région d'Eindhoven ont un partenaire étranger (CBS), ce qui témoigne du caractère international de l'économie de cette région.

L'innovation est un des grands centres d'intérêt de la province Brabant-Septentrional qui est la région investissant le plus dans la recherche. En effet, en 2012, 2,6 M€ furent investis dans la recherche et le développement (R&D) (contre 1,3 M€ dans la région d'Amsterdam, 1,1 M€ dans l'agglomération de La Haye). Le Brabant-Septentrional occupe la 11<sup>ème</sup> place en Europe en matière d'innovation, et la première place aux Pays-Bas.

*Ecosystème pour l'innovation :*

**Brainport Eindhoven favorisant la Triple Helice**, dans un périmètre restreint facilitant les contacts entre acteurs.

**Eindhoven est le siège physique d'entreprises néerlandaises de taille mondiale (Philips, DAF, VDL).**

---

<sup>58</sup> En automne 2016, Brainport Eindhoven s'est vu octroyer le statut de Mainport, c'est-à-dire que Brainport est politiquement reconnu au niveau national comme l'une des 3 régions économiques centrales des Pays-Bas.

De nombreuses entreprises nationales et internationales à forte intensité de connaissances viennent par ailleurs s'y implanter, notamment Air Liquide – groupe industriel français spécialiste des gaz industriels.

Eindhoven dispose de deux universités avec des spécialisations fortes (acteurs de la Triple Helix), et une renommée internationale – attirant des étudiants néerlandais et internationaux :

- Eindhoven University of Technology (spécialisation génie biomédical, génie chimique, génie mécanique) ;
- Design Academy qui a contribué à la transformation de Brainport, la faisant passer du statut de région fortement spécialisée dans les secteurs technologiques à une région accueillant des entreprises de design. Cette université a permis la diversification des activités dans la région de Brainport.

#### *Eléments urbains :*

Eindhoven est la 5<sup>ème</sup> ville la plus peuplée des Pays-Bas. **Pour continuer l'insertion économique dans la région de Brainport, des projets d'aménagements urbains en périphérie d'Eindhoven sont planifiés.**

Ces politiques d'aménagement urbain dédiées à l'insertion de nouveaux environnements de vie et de travail sont contradictoires avec une stratégie de proximité et de compacité<sup>59</sup>, et consistent donc en la construction d'infrastructures de plus en plus en périphérie des villes (logements et bureaux pour accueillir nouvelles entreprises innovantes. Or, pour favoriser l'activité/les débuts d'une entreprise, il est profitable d'être plus en centre-ville où se concentrent les autres activités et acteurs).

La politique d'étalement urbain devrait permettre d'étendre l'écosystème de startups (aménagement de bureaux prévus et développement de parcs scientifiques) et d'augmenter la population de 9 700 ménages d'une personne d'ici 2040 (CBS, 2017). Cependant, du fait de sa taille modeste, la région manque encore de diversité dans ses activités, et de main d'œuvre nécessaire au développement de la région dans le secteur de l'innovation. La région est encore considérée comme une région provinciale, moins attractive qu'Amsterdam ou Rotterdam, c'est pourquoi certaines entreprises préfèrent s'installer dans ces grosses métropoles plutôt qu'à Brainport.

#### *Financements :*

**Le gouvernement néerlandais prévoit un investissement de 130 M€ en 2018 afin de renforcer la position concurrentielle internationale de la région d'Eindhoven.** Ainsi, avec les ressources financières de Brainport Eindhoven, cela conduit à un investissement total de 370 M€.

#### *Agence de financement - Brainport Development :*

**Brainport Development est une organisation indépendante qui contribue à la stratégie économique de Brainport** et assume différents rôles tels que directeur de réseau, chef de projet, influenceur politique, chercheur. Cette organisation soutient financièrement les entreprises innovantes. Le budget de Brainport Development pour 2018 s'élève à 8 117 000 €.

- **Brightlands**

---

<sup>59</sup>La densification des villes est un des objectifs actuels en aménagement durable du territoire car la compacité implique la concentration des activités donc l'attractivité dudit territoire, et par conséquent moins de problèmes de desserte du territoire en transports en commun et d'artificialisation des sols.

**Brightlands** est un partenariat public-privé et initiative conjointe à Triple Hélice entre le Limbourg (province néerlandaise frontalière de la Belgique et de l'Allemagne, située au cœur du marché européen), quatre de ses universités et des entreprises leaders dans sur des marchés spécifiques.

Brightlands est un écosystème d'innovation ouvert qui se développe rapidement à partir de quatre campus à Maastricht, Sittard-Geleen, Heerlen et Venlo pour abriter des installations de pointe, de recherche fondamentale et appliquée offertes aux scientifiques, entrepreneurs, étudiants et investisseurs.

L'accent est mis conjointement sur la santé et la durabilité. Brightlands combine la science, l'économie et l'éducation dans les domaines des matériaux, de la santé, de l'alimentation et des services intelligents. Les campus offrent aux entrepreneurs, aux scientifiques et aux étudiants des installations à la fine pointe de la technologie pour soutenir le développement, l'innovation et la croissance.

Début 2017, les campus de Brightlands accueillent plus de 200 entreprises et institutions, près de 12 000 salariés et 8 000 étudiants de différentes nationalités.

**Brightlands Innovation Factory** - l'épine dorsale entrepreneuriale de Brightlands - est une initiative des quatre campus Brightlands de la province du Limbourg dont l'activité principale est le soutien aux startups grâce à la création d'un environnement attractif.

Brightlands Innovation Factory a récemment annoncé deux nouvelles initiatives, une collaboration avec IncubAlliance de Paris-Saclay et avec le Sport Innovation Centre Limburg.

**Brightlands Innovation Factory fait partie de StartupDelta**, une plateforme nationale dont l'objectif est de connecter les différents écosystèmes de démarrage aux Pays-Bas.

*Acteurs de Brightlands Innovation Factory :*

Brightlands Innovation Factory dispose d'un large soutien d'un groupe diversifié de partenaires stratégiques. Ces partenaires reflètent la nature Triple Helix de Brightlands.

Brightlands Innovation Factory étant actif sur les différents campus de Brightlands, chaque campus Brightlands est représenté par un membre jouant un rôle actif dans la gestion et l'organisation de Brightlands Innovation Factory.

Brightlands reçoit le soutien du gouvernement de la province du Limbourg, des municipalités de Heerlen, Sittard-Geleen et Maastricht, et de l'Université de Maastricht du point de vue éducatif. Leurs partenaires industriels stratégiques sont DSM, Sabic, Medtronic, InScite et Ernst & Young. Ces partenaires ne contribuent pas seulement financièrement, mais offrent également un soutien actif aux start-ups.

**Sources de financement :**

**LIOF** - the Limburg Development and Investment Company - est une société de développement et d'investissement régional responsable de la province néerlandaise du Limbourg, y compris les campus de Brightlands.

LIOF a été créée en 1975 et a son siège à Maastricht, et son objectif est de développer l'économie et le climat des affaires de la province. Il offre une structure fiscale de soutien aux entreprises, une main-d'œuvre multilingue et très instruite et une infrastructure logistique et technologique supérieure.

Sa principale activité est de fournir du capital-risque à des petites et moyennes entreprises innovantes de type startup, et de stimuler les projets innovateurs et axés sur la connaissance créés par ces entreprises. LIOF accueille des investisseurs étrangers et accompagne le développement des investissements pour les sociétés établies.

**Chemelot Ventures** est un investisseur régional actif en capital-risque dans le domaine des matériaux avancés et des sciences de la vie dans le Sud des Pays-Bas. Il met l'accent sur la valorisation de son portefeuille d'entreprises en utilisant son réseau et le réseau de ses partenaires : DSM Nederland, la province néerlandaise du Limbourg, la Limburg Development and Investment Company (LIOF), Rabobank et les campus de Brightlands. Le fonds de 40 M€ a débuté en 2014 et est le successeur de Limburg Ventures. Lancé en 2004, il dispose d'un portefeuille de 22 entreprises.

**Limburg Business Development Fund** comprend un Pre-Seed Fund et un Proof of Concept (PoC) Fund pour les chercheurs qui ont développé des connaissances avec un potentiel de marché. Pour ces fonds, 1,3M€ et 17 M€ respectivement sont disponibles entre 2013 et 2018.

### *Exemples de site de reconversion*

<http://b-buildingbusiness.com/amsterdam/> ( mise en place d'un espace hybride, notamment dans des espaces de cotravail (co-working) ou autres « tiers lieux »

B. Amsterdam est localisé dans l'ancien QG de IBM à Amsterdam. Ce bâtiment abrite maintenant PostNL, des logements, et une grande partie est alloué au projet B. Amsterdam. B. Amsterdam est l'écosystème pour startup le plus important en Europe. Il rassemble les startups, les créateurs et les entrepreneurs. Le centre comprend des bureaux, des espaces de travail en commun, des salles de réunion, un cinéma, une salle de sport, un restaurant sur le toit et des places de parking.

<http://www.vannellefabriquevents.com/> ( économie circulaire + espace artistique, centre de conférences)

Ce bâtiment a été construit en 1927 et 1930 par l'entreprise van Nelle, producteur de tabac. Il est considéré comme le monument industriel le plus important aux Pays-Bas. En 2000, le bâtiment a été rénové pour accueillir une multitude d'entreprises et 12 espaces de réunion, congrès et événements. En 2014, ce bâtiment a été placé sur la liste UNESCO du patrimoine culturel mondial..

<http://www.wethecity.nl/PROJECT-DE-CEUVEL> ( dépollution et économie circulaire)

Cette ancienne péniche a été rénovée afin de créer un espace d'échange pour des entreprises créatives et sociales. L'ancienne parcelle industrielle a été transformée en projet urbain le plus unique et durable en Europe. Le site, qui était fortement pollué, accueille maintenant des bateaux-maisons rénovés. Ces bateaux abritent des bureaux, des ateliers, un salon de thé public et des chambres d'hôtes. Des plantes à pouvoir dépolluant ont été plantées autour du site.

## Annexe I<sup>60</sup>

### Les 9 « topsectoren » ou pôles de compétitivité néerlandais

#### 1. L'Horticulture et les Outils de rendement

Leader mondial dans le développement de végétaux moins sensibles aux conditions météorologiques ou qui ont besoin de moins de protection contre les insectes et les maladies, les Pays-Bas ont pour objectif dans ce secteur l'utilisation de moins d'espace, moins d'eau, moins d'énergie et moins de minéraux, mais aussi de fournir des outils de rendement et des semences pour toute la planète.

#### 2. L'Agroalimentaire

Le secteur agroalimentaire néerlandais excelle dans les innovations et la productivité. Parmi les 40 entreprises les plus importantes au monde dans ce domaine, 12 sont néerlandaises ou ont une filiale aux Pays-Bas. Au total, ce secteur comprend 141 825 entreprises et 662 000 employés. De plus, le secteur a un chiffre d'affaires de 136 Md€ dont 62 Md€ grâce à l'export et la réexportation. Le secteur agroalimentaire néerlandais représente une part de marché mondial de 6,4%.

#### 3. La gestion de l'Eau

Ce secteur est historique, puisque les Pays-Bas restent soumis au risque d'inondation. Les entreprises dans ce domaine s'appuient sur le potentiel d'innovation du pays qui permettra le développement de solutions conduisant à une meilleure gestion des conséquences du réchauffement climatique. En 2016, le secteur avait un chiffre d'affaires de 21,3 Md€ et 86 000 emplois.

#### 4. La Santé

Le secteur de la Santé est le secteur qui a connu la plus grande croissance en 2017. Ce secteur a pour objectif de créer des innovations médicales. Les Pays-Bas sont parmi les meilleurs pays dans le domaine de la recherche. Les Pays-Bas ont 7 centres de recherche dans ce domaine : Medical Delta, Amsterdam Biomed Cluster, Utrecht Life Sciences, Healthy Aging Network Northern Netherlands, Health Valley / Red medtch Highway, Brainport et Maastricht Universitair Medisch Centrum. Le secteur est à l'origine d'environ 24 000 emplois.

#### 5. La Chimie

Dans le secteur de la Chimie, les entreprises privées, les scientifiques et le gouvernement collaborent afin de créer des solutions durables pour les grands défis humains du marché européen. Ce secteur se concentre sur la santé, l'alimentation, l'énergie, les matières premières et le changement climatique. Environ 6 500 entreprises sont à l'œuvre dans ce secteur qui compte 137 000 emplois.

#### 6. La High Tech

Le secteur High Tech comprend de nombreuses structures de fabrication : des usines d'automates, d'automobiles, d'aérospatial et de matériaux. 19 des plus grandes entreprises chimiques au monde ont des sites de production aux Pays-Bas. Le marché néerlandais est aussi ouvert pour les plus petites entreprises comme les Start-Ups. Les

---

<sup>60</sup> Source : <http://www.cfc.nl/accueil/actualites/single-news/n/les-neuf-secteurs-de-pointe-des-pays-bas/>

Pays-Bas ont 9 centres de recherche dans ce domaine comprenant : Flevoland, Drenthe, Twente, Arnhem-Nijmegen, Brainport regio, Rijnmond Zuidoost-Zuid-Holland, Groot Amsterdam et Utrecht. Actuellement, il y a environ 204 000 personnes qui travaillent dans ces centres.

## 7. L'Énergie

Ce secteur se focalise sur l'innovation dans le domaine de l'énergie. C'est-à-dire les défis énergétiques de demain avec l'énergie solaire ou l'énergie des marées. L'internationalisation du marché énergétique néerlandais et la réduction de CO2 sont les sujets principaux. Le secteur a pour but de créer 15 000 emplois supplémentaires à temps plein et de réaliser une réduction des gaz à effet de serre de 40% d'ici 2030 comme il est convenu dans l'Union Européenne.

## 8. La Technologie

Les Pays-Bas sont reconnus pour leur savoir-faire en logistique avec le port de Rotterdam, l'aéroport de Schiphol et la ligne de train reliant Rotterdam à la Ruhr. Ce secteur souhaite créer un réseau de transport de marchandises plus durable du fait de sa position forte dans le monde. En 2015, le chiffre d'affaires de ce secteur était de 64,2 Md€ réalisé par 28 400 entreprises.

## 9. L'Industrie Créative

L'industrie créative est le dernier des secteurs de cette liste et il est le plus dynamique des Pays-Bas. Ce secteur comprend entre autres l'architecture, la mode, les arts du spectacle et crée de la valeur ajoutée pour l'emploi aux Pays-Bas ainsi que des solutions pour les autres secteurs. Il y a environ 105 000 emplois pourvus dans ce secteur.

## Annexe II

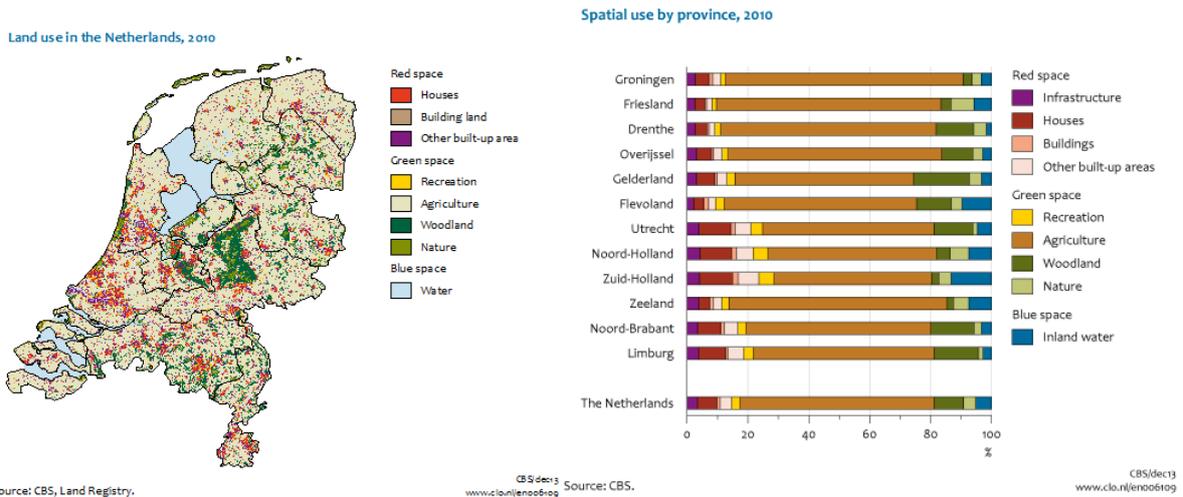
### Domaines d'activités des provinces néerlandaises

Nom province	Domaines d'activités privilégiés	Capitale	Ville plus peuplée
Brabant-Septentrional	Recherche et développement (R & D) Innovation (Brainport Eindhoven) Sciences de la vie et santé Secteur matériaux Haute technologie Agro-alimentaire	Bois le Duc	Eindhoven
Drenthe	Energie (pétrole et gaz naturel)	Assen	Emmen
Flevoland	Energie (éolien) Agriculture	Lelustad	Almere
Friesland	Agriculture Tourisme	Leuwarden	Leuwarden
Groningen	Energie (activité gazière en ralentissement)	Groningen	Groningen
Gueldre	Région rurale	Arnhem	Nijmegen

	Economie basée sur les PME Santé Agroalimentaire Energie		
Zuid-Holland	Activités portuaires (port de Rotterdam) Innovation (université de Delft) Tourisme	Den Haag	Rotterdam
Noord-Holland	Tourisme Innovation	Haarlem	Amsterdam
Limburg	Agriculture Tourisme Innovation (Brightlands)	Maastricht	Maastricht
Overijssel		Zwolle	Enschede
Utrecht	Innovation (Université d'Utrecht) Sciences	Utrecht	Utrecht
Zeeland	Industrie (notamment chimique) Activités portuaires Santé	Middelburg	Terneuzen

### Annexe III

#### Occupation du sol aux Pays-Bas



### Annexe IV

#### Politique du G4, G15 et G30

En 1994 le gouvernement néerlandais lance la politique du G4 ou GSB consistant en la rénovation urbaine des 4 plus grandes villes des Pays-Bas (Amsterdam, Rotterdam, La Haye et Utrecht). Cette politique de favoriser le développement économique, faire diminuer le chômage, améliorer le niveau de l'éducation, diversifier le parc de logements (alors constitué principalement de logements sociaux) et favoriser la mixité sociale. La politique du GSB fut menée sur trois périodes d'environ 5 ans de 1994 à 2010. Au cours des différentes phases, le programme de financement différait, le gouvernement fournissant progressivement moins de subventions.

Les 3 programmes GSB ont permis :

- Un passage de la politique gouvernementale à la politique urbaine ;
- Un passage de la politique de la ville à la politique de voisinage ;
- Un passage d'une politique descendante à la collaboration avec plusieurs parties ;
- Un passage d'une politique sectorielle à une politique intégrée.

A la fin du 3ème GSB, il a été décidé de ne pas poursuivre la politique urbaine sous la même forme, les nouvelles politiques devant être abordées de manière décentralisées et continues (le gouvernement servant alors seulement de soutien financier mais plus d'investigateur de politiques urbaines à l'échelle d'une ville ou du territoire national).

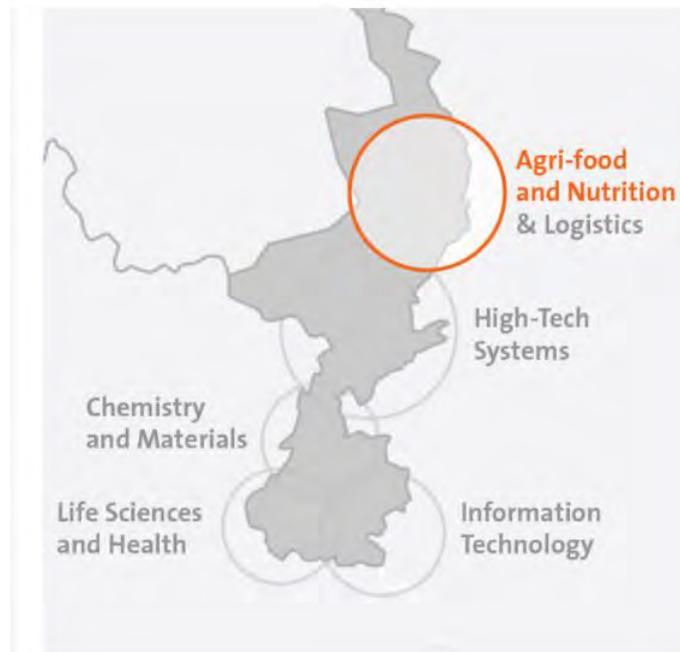
## Annexe V

### Campus de Brightlands et spécialisation

- Brightlands Chemelot Campus, emplacement Sittard-Geleen : Fabrication durable et matériaux intelligents
- Brightlands Maastricht Health Campus, site Maastricht : Médecine régénérative, médecine de précision et diagnostics innovants
- Brightlands Smart Services Campus, emplacement Heerlen : Data Science and Smart Services
- Brightlands Campus Greenport Venlo, emplacement Venlo : Alimentation et nutrition saine

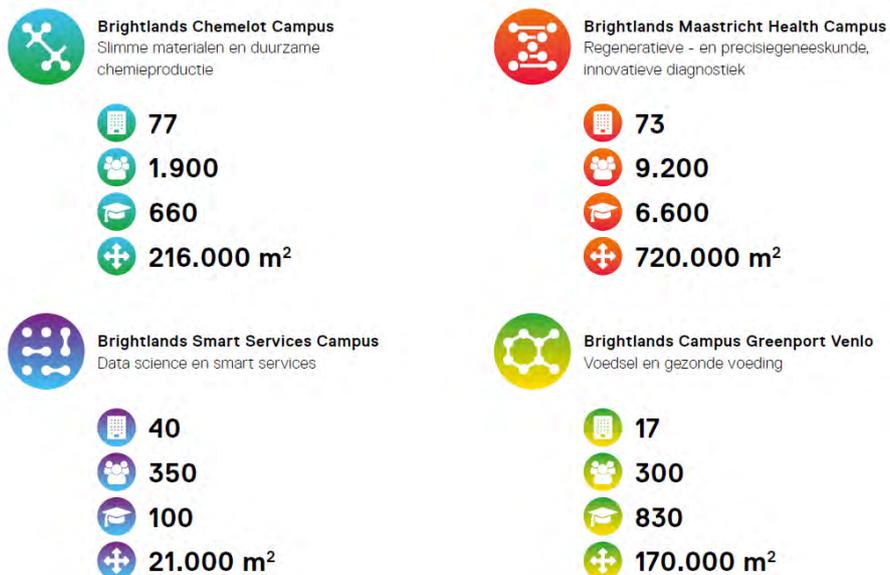
## Annexe VI

Secteurs clés de l'industrie dans le Limbourg (source : site du LIOF)



## Annexe VII

Chiffres clés sur Brightlands (source : site de Brightlands)



## ROYAUME-UNI

Q1/Quelles sont les mutations actuelles ou à venir (10 ans) en matière :

- de tissu économique productif ou présentiel (domaines d'activités, types et tailles des entreprises qui se développent, se transforment ou disparaissent),
- d'organisation et d'implantation des entreprises (critères de choix de sites, et types d'aménagements de lieux),
- de manières de travailler (par exemple, développement des modes coopératifs, du travail à distance, « tiers lieux » ...) ?

Donner des éléments quantitatifs et qualitatifs, à l'échelle nationale, régionale et locale.

### 1. Le tissu économique britannique

Les services représentent 80 % du PIB britannique (+1,1 % sur l'année), l'industrie 10 % (+2,9 %) et la construction 6 % (-4,9 %)<sup>61</sup>. Les domaines d'activités avec le plus fort taux de croissance<sup>62</sup> sont le transport et logistique (+20 % en 2016) et l'éducation (+15 % en 2016 ; cf. annexe 1). Les entreprises qui disparaissent sont plutôt dans le *retail* ; des enseignes comme *Marks & Spencer* ou *New Look* ferment une grande partie de leurs magasins. Les banques annoncent aussi régulièrement des fermetures d'agences (RBS, Lloyds, HSBC, Barclays).

Les startups sont de plus nombreuses et l'entrepreneuriat se développe, mais les inégalités régionales perdurent. Si les startups se concentrent dans les grandes villes, *Tech City UK* constate cependant qu'il y a un vrai écosystème de startups à l'extérieur de Londres, les principaux *hubs* régionaux étant situés à Édimbourg, Manchester, Glasgow, Brighton, Cambridge, Birmingham, Milton Keynes, Oxford et Nottingham. La région de Birmingham est la région qui concentre le plus de startups (hors Londres). La tech connaît en outre une forte croissance dans le nord – désindustrialisé – de l'Angleterre ("*Northern Tech*"). L'industrie tech dope la croissance de certaines économies locales, et la densité de startups tech est parfois plus élevée à l'extérieur de Londres que dans la capitale. Des zones telles que Guildford, Aldershot, Slough et Heathrow concentrent les niveaux les plus élevés d'emplois tech<sup>63</sup>. Le rapport *European Investment Monitor 2016* d'EY souligne cependant l'écart important qui existe entre Londres et le reste du Royaume-Uni en termes de fonds investis dans les startups et constate que cet écart a tendance à s'accroître et non à s'estomper : Londres concentrait 63 % de tous les investissements technologiques entrants en 2016, contre 57 % en 2015. Le Grand Londres concentre 19 % de la totalité des entreprises.

Dans les régions désindustrialisées, les usines ont laissé place aux bureaux, au commerce de détail et au secteur tertiaire en général. Beaucoup d'anciennes zones industrialisées comme Sheffield ont abandonné l'industrie manufacturière pour le commerce de détail, la promotion immobilière, les services professionnels et la tech. Ces changements ont eu des impacts environnementaux importants, positifs et négatifs. La qualité de l'air et de l'eau

<sup>61</sup> Chiffres de mars 2018 du *Financial Times* <https://ig.ft.com/sites/numbers/economies/uk>

<sup>62</sup> Voir l'annexe 1

<sup>63</sup> <https://technation.io/report2019/#11-scaleup-investment>

s'est globalement sensiblement améliorée depuis que les usines ont fermé, même si on note une augmentation du trafic et donc de la pollution dans ces régions.

## 2. Les critères d'implantation des entreprises

Les critères de sélection de lieux d'implantation au RU comprennent entre autres :

- la proximité des transports (pour attirer la main d'œuvre et pour des questions de logistique et d'acheminement des biens) ;
- la sécurité de la zone ;
- la couverture internet du territoire / connectivité ;
- la disponibilité de la zone pour l'usage souhaité (au Royaume-Uni, les zones identifiées comme « *Green Belts* » autour des villes ne peuvent par exemple pas donner lieu à construction) ;
- les incitations fiscales octroyées par les pouvoirs publics (bien que les politiques d'incitations fiscales soient plus rares au RU, culturellement moins interventionniste) ;
- la disponibilité, le niveau de qualification et le coût de la main d'œuvre locale ;
- le potentiel de croissance de la zone et le niveau de la demande ;
- l'intensité concurrentielle ;
- la proximité des fournisseurs.

## 3. L'organisation du travail et les manières de travailler

Les manières de travailler évoluent au Royaume-Uni, comme partout dans les pays qui ont un taux de couverture internet élevée et qui connaissent un essor de l'écosystème des startups. On assiste notamment au développement du télétravail, des travailleurs indépendants et du travail flexible :

### • Le travail à domicile

L'ONS estime à 4,2 millions le nombre de personnes qui travaillaient régulièrement à domicile en 2015. La majorité de ces employés travaillaient dans les technologies de l'information, la communication et la construction. L'ONS prévoit que la moitié des employés au Royaume-Uni travailleront à distance d'ici 2020. Une étude récente de Totaljobs<sup>64</sup> montre qu'un quart des employés au Royaume-Uni préféreraient travailler de chez eux. 2/3 des employés (65 %) ont la possibilité de travailler de chez eux et 35 % n'en ont pas la possibilité. La même étude note que 10 % des employés (seulement) dit se sentir plus « épanoui » et « heureux » dans un environnement de bureau classique.

### • Les espaces de *coworking* et le travail flexible

Le rapport *Co-working 2018*<sup>65</sup> de *Cushman & Wakefield* constate une croissance record de l'utilisation d'espaces de *coworking* au Royaume-Uni en 2017<sup>66</sup>. Environ deux tiers du marché britannique des espaces de *coworking* se trouvent en dehors de Londres, et les principales villes ont récemment connu une croissance significative de ces espaces. *Instant Offices* estime que le marché britannique comprend environ 5 millions d'espaces flexibles dans 3 000 centres, soit environ 5 % du parc de bureaux du pays. Les principales villes britanniques hors Londres («

<sup>64</sup> <http://www.londonlovesbusiness.com/business-news/business/one-in-four-uk-employees-would-change-jobs-for-remote-working-options/21537.article>

<sup>65</sup> <http://www.cushmanwakefield.co.uk/en-gb/news/2018/01/coworking-report>

<sup>66</sup> <http://www.cushmanwakefield.co.uk/en-gb/research-and-insight/2018/coworking-2018>

*regional cities* ») abritent environ 350 000 m<sup>2</sup> d’espaces de travail flexibles dans leurs centres villes respectifs, et ce chiffre double presque lorsqu’on inclut les centres suburbains et extra-urbains. Si l’on se concentre uniquement sur ces quartiers d’affaires de centre-ville (*Central Business Districts*), les espaces de *coworking* représentent en moyenne 3,2 % de la totalité des espaces de travail, comme dans le centre de Londres. Le centre de Londres a connu un record de 230 000 m<sup>2</sup> de location d’espaces de travail flexibles en 2017 (+190 % par rapport à 2016), soit plus de 21 % de tous les baux de bureaux de la capitale. Le loyer moyen dans la capitale a également considérablement augmenté en 2017 (+ 10 %). Les espaces de *coworking* des plus grandes villes régionales hors Londres sont passés de 2 % de toutes les locations en centre-ville en 2016 à 7,5 % en 2017. Cette augmentation est notamment due à l’expansion rapide de *WeWork* et de *Spaces*, à l’origine de plus de la moitié des espaces de *coworking* au Royaume-Uni.

L’utilisation de lieux de travail flexibles dans les plus grandes villes régionales du Royaume-Uni hors Londres, y compris Birmingham, Bristol, Cardiff, Edimbourg, Glasgow, Leeds, Manchester et Newcastle, est passée de 2 % de toutes les locations de centre-ville en 2016 à 7,5 % en 2017. Cette augmentation est due en grande partie à l’expansion rapide de *WeWork* et de *Spaces*, qui sont à l’origine de plus de la moitié de l’utilisation d’espaces de *coworking* au Royaume-Uni.

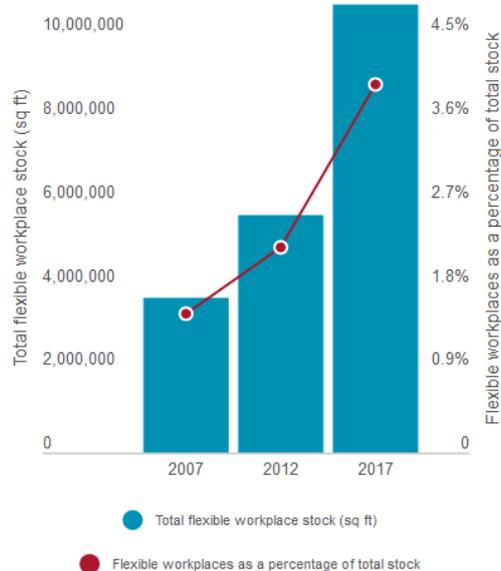
Ci-dessous les dernières tendances de l’implantation des espaces de *coworking* dans les régions britanniques<sup>67</sup>:



Ci-dessous l’évolution de la part des espaces de *coworking* sur l’ensemble des espaces de bureau au Royaume-Uni sur 2007-2017 :

<sup>67</sup> <http://www.cushmanwakefield.co.uk/en-gb/research-and-insight/2018/coworking-2018>

Change in Central London flexible workplace stock



- **Les tiers lieux**

Il existe quelques exemples de jardins collaboratifs au Royaume-Uni, comme le *Nomadic Community Garden*<sup>68</sup> à Shoreditch à Londres.

- **Les travailleurs indépendants**

Le nombre de travailleurs indépendants était de 4,8 millions en 2017<sup>69</sup> (15 % de l’emploi total), comparé à 3,3 millions seulement en 2002 (12 % de l’emploi total). D’après l’ONS, 17,5 % de la main d’œuvre londonienne était « travailleur indépendant » en 2016. C’est la part la plus importante du RU.

Ci-dessous l’évolution de la part de travailleurs indépendants par région sur 2011-2016 :

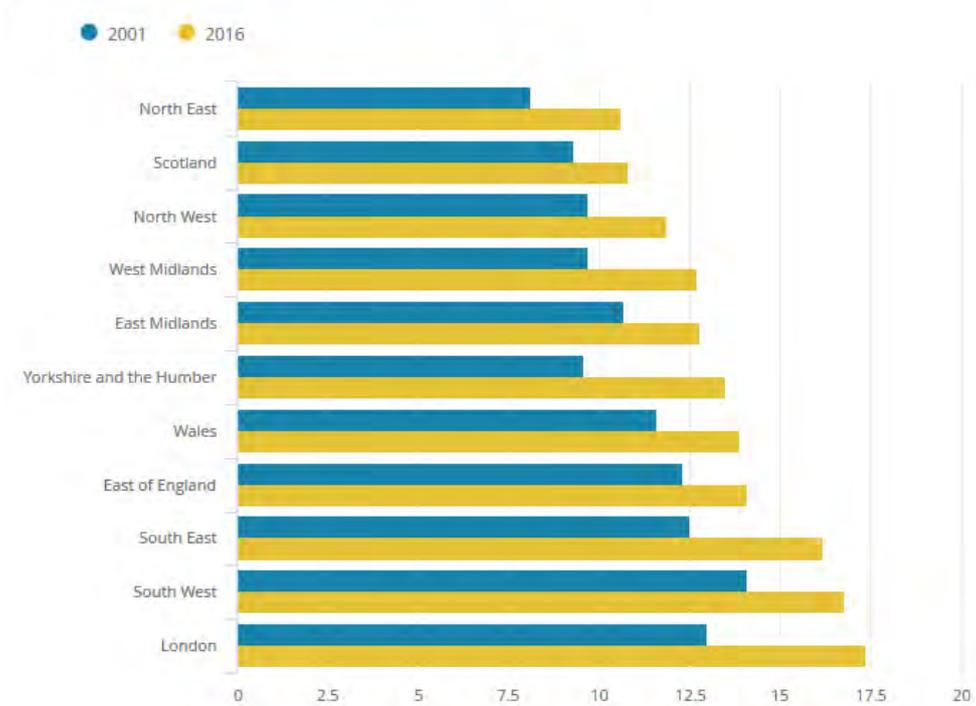
<sup>68</sup> <http://nomadicgardens.weebly.com/>

<sup>69</sup>

<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/articles/trendsinselfemploymentintheuk/2018-02-07>

**Figure 4: Self-employment as a percent of labour force participation by region**

**Financial year ending 2001 and financial year ending 2016, Great Britain**



Q2/-Quelles sont les conséquences sur les villes et les territoires ? Formes urbaines, lieux et modes d’implantation, lien avec les autres fonctions urbaines et les enjeux de développement durable, politiques publiques menées à différents niveaux pour adapter les territoires aux besoins de l’économie. Y a-t-il des incitations des pouvoirs publics visant à faciliter les installations d’activités innovantes ? Quels sont les acteurs publics et privés qui interviennent sur ces questions ?

**Les disparités Nord/Sud perdurent encore aujourd’hui. Le Nord désindustrialisé a du mal à se réinventer malgré des projets comme le *Northern Powerhouse*, censés revitaliser ces régions mais qui sont d’un avis unanime assez mal gérés et dont la collaboration public/privé peine à porter ses fruits.** Le *North East* et les *West Midlands* sont particulièrement touchés, avec les taux de chômage les plus élevés du Royaume-Uni (respectivement 5,5 % et 5,2 % en octobre 2018, contre 4,1 % dans l’ensemble du RU). À l’inverse, Londres et certaines circonscriptions du Sud-Est de l’Angleterre continuent d’être les régions avec le PIB/habitant le plus élevé ; les seules aussi en Angleterre à avoir voté pour rester dans l’UE lors du referendum de 2016.

**Cependant, certaines améliorations notables de l’économie des régions désindustrialisées anglaises sont à souligner.** L’écart des taux de chômage entre les différentes régions n’a jamais été aussi réduit depuis la mise en place d’études comparatives inter-régionales de ce type par l’ONS<sup>70</sup>, et les voyages d’affaires dans les régions sont en forte hausse depuis le Brexit<sup>71</sup>, ce qui s’explique notamment par la volonté des entreprises de se diversifier géographiquement à l’extérieur de Londres avec le *Brexit*.

<sup>70</sup><https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/regionallabourmarket/april2018>

<sup>71</sup><https://www.ft.com/content/2a03476c-3f00-11e8-b7e0-52972418fec4>

**L'État est souvent perçu comme moins interventionniste au RU qu'en France ou en Allemagne, mais le gouvernement britannique s'est doté d'une politique ambitieuse dans plusieurs secteurs**, dont le développement durable ([A green Future : Our 25 Year Plan to Improve the Environment](#) publié en 2018), le tourisme ([Tourism plan](#) publié en août 2016) et l'industrie ([Industrial Strategy 2020](#) de Th. May publié en novembre 2017). La désindustrialisation des années 1980 a forcé les zones affectées à se renouveler et les pouvoirs publics essaient de mettre en place des mesures incitatives afin de favoriser l'installation d'activités innovantes sur leur territoire. Le processus de dévolution vers les autorités locales, perçu comme une opportunité pour mettre en place des projets plus adaptés, s'accélère.

**Le Nord-Est de l'Angleterre, reconnu comme l'un des principaux hubs mondiaux de l'industrie pharmaceutique et de la biotech, représente 33 % du PIB pharmaceutique britannique.** La région s'est notamment spécialisée dans les biocarburants, les cellules souches et la médecine régénérative.

- *Merck Millipore* s'est installé dans le comté de *Durham* en raison de la proximité des clusters biotechnologiques de Newcastle et Teesside ;
- *GlaxoSmithKline* a contribué au développement d'entreprises innovantes à Barnard Castle (*Classic Industries Europe* et *Honeyman Group*) ;
- *NETPark* a aidé des entreprises scientifiques et tech de premier plan à se développer à Sedgefield (diagnostic par rayons X couleur, cultures cellulaires en 3D, etc.) ;
- Le hub national de biotechnologie industrielle du *Centre for Process Innovation* (CPI) y est implanté.

**La disparition des zones industrialisées au Royaume-Uni a de manière générale poussé à la revitalisation des centres villes.** Cette revitalisation des centres villes signifie qu'un nombre croissant de villes sont confrontées au défi d'équilibrer l'immobilier commercial et l'immobilier résidentiel dans la mesure où le nombre de terrains est limité et les besoins sont croissants. Les villes et les territoires concernés, dont Londres fait partie, doivent donc faire des choix politiques et établir des priorités entre les espaces dédiés au résidentiel et ceux dédiés au commercial. La question de cet équilibre à trouver s'est beaucoup moins posée dans les centres villes des grandes villes hors Londres (Manchester, Birmingham) malgré une forte augmentation de la demande d'espaces résidentiels et commerciaux au cours des dernières années, en raison de la grande quantité de terrains disponibles pour le développement.

**La politique de planification menée jusqu'à présent qui consiste à donner une priorité aux friches industrielles dans les zones périurbaines, combinée à une certaine réticence à construire à l'extérieur des villes, a accru la concurrence pour l'espace entre l'immobilier résidentiel et commercial.** Plutôt que de remédier à cette pénurie de terrains à bâtir, l'introduction récente de « droits d'aménagement autorisés » (*Permitted Development Rights*) au niveau national a aggravé la situation en incitant à la conversion d'espaces commerciaux en logements. Ces PDR, qui permettent la conversion de bâtiments à usage commercial en logements résidentiels sans qu'il soit nécessaire d'obtenir un permis de construire, ont généralement donné lieu à des conversions de bureaux en logements dans les zones où les espaces résidentiels génèrent un retour sur investissement plus élevé que les espaces de bureau. Il y a par exemple eu beaucoup d'espaces commerciaux convertis en logements résidentiels à Londres en raison de la forte hausse du prix de l'immobilier résidentiel locatif, rendant l'investissement dans l'immobilier résidentiel plus lucratif. Les autorités locales de planification ont moins de contrôle.

**Le PDR a globalement permis d'augmenter l'offre de logements résidentiels à l'échelle nationale, mais cela s'est fait au détriment des espaces de bureaux.** Le rapport BCO de 2017<sup>72</sup> note que 100 000 m<sup>2</sup> d'espaces de bureaux ont été supprimés entre mai 2013 et avril 2015. Les espaces de bureaux restants sont devenus plus chers, ce qui a eu pour conséquence de faire sortir du marché les entreprises qui n'avaient plus les moyens de payer les nouveaux loyers.

---

<sup>72</sup> BCO (2017), *Permitted Development Rights, One year on from permanence*

**Certaines zones ont cependant été exemptées de la nouvelle politique de PDR afin d'éviter la disparition d'espaces de bureau au profit de logements résidentiels.** Beaucoup d'autorités locales ont demandé à bénéficier de cette exemption, conditionnée à la démonstration que la conservation des espaces de bureau est « cruciale pour le succès économique de la zone », mais peu l'ont obtenue. Une grande partie du centre de Londres est exemptée via la zone centrale d'activité (*Central Activities Zone*), ainsi qu'une partie du centre-ville de Manchester, Sevenoaks et Stevenage. De nouvelles exemptions sont possibles par le biais de « l'Article 4<sup>73</sup> » si une zone peut démontrer que son espace de bureau a besoin d'être protégé.

**Les terrains disponibles sont aussi limités par des politiques telles que la ceinture verte (*green belt*),** qui empêchent les constructions et limitent la hauteur des nouveaux bâtiments dans certaines zones. Il devient de plus en plus difficile pour les autorités locales de tenir leurs promesses de fournir davantage de services, de logements et d'espaces de travail abordables à la population, tout en continuant de protéger la *green belt*.

Q3/-Plus spécifiquement, comment évoluent les territoires économiques traditionnels et les zones d'activité (distinguer les zones commerciales et les zones d'activité) ? Les phénomènes de vacance ou d'obsolescence s'aggravent-ils ? Sont-ils observés, contrôlés, éradiqués et de quelle manière ? Quels sont les territoires ou secteurs qui retrouvent une attractivité dans une recomposition de l'offre (exemple, perspectives de développement de l'écologie industrielle...), que deviennent les autres (exemple : retour à la nature ou à l'agriculture, transformation en quartiers urbaines mixtes, utilisations temporaires longues...) ?

**Il existe au Royaume-Uni deux volets de planification étatique :** la *regional policy* (politique régionale), qui vise au développement équilibré et équitable du territoire national (échelle plutôt interrégionale) et le *strategic planning* (planification spatiale stratégique), qui vise au renouvellement urbain et à la déconcentration des activités et des populations autour des grandes villes et des régions urbaines (essentiellement intra régionale).

- À l'échelle nationale en Angleterre

**Le cadre de politique nationale de planification (NPPF ou *National Planning Policy Framework*), en vigueur depuis 2012, a pour but de fixer les grandes lignes de la planification en Angleterre.** Le contenu du NPPF doit être pris en compte dans l'établissement des plans locaux et des plans de voisinage afin d'encourager « la construction d'une économie forte et compétitive », assurer la vitalité des centres villes, soutenir l'économie rurale, promouvoir le transport durable, soutenir les infrastructures de communication de haute qualité, offrir des logements de qualité, protéger les terres de la « ceinture verte » (*green belt*), relever le défi du changement climatique, des inondations et des changements côtiers, protéger l'environnement et promouvoir l'utilisation durable des minéraux.

- À l'échelle régionale en Angleterre

**Le *Localism Act* 2011 fixe, pour les autorités locales, une « obligation de collaborer » avec les autorités locales voisines lors de l'établissement des plans de développement locaux lorsque ces dernières pourraient être impactées par le plan en question.** Cette règle précise que l'autorité à l'origine du plan (*council*) doit coopérer avec les autorités de planification voisines et autres organisations « adjacentes » sur les questions stratégiques transterritoriales. Le processus de coopération concerne les logements et les emplois, le développement de

---

<sup>73</sup> <https://www.lambeth.gov.uk/planning-and-building-control/article-4-direction-withdrawing-office-to-residential-permitted-development-rights-2018>

l'immobilier commercial, les infrastructures, la santé, la sécurité, la culture, l'adaptation au changement climatique, etc.

- **Les Local Enterprise Partnerships (LEP).** Le concept de *Local Enterprise Partnerships*, présenté pour la première fois dans le Budget 2010, désigne des partenariats entre autorités locales, entreprises et milieux universitaires qui ont pour but de stimuler le développement économique local. Certains LEP couvrent des zones qui se recoupent. Ils se coordonnent avec les *councils* dans l'établissement du plan local. Les LEP obtiennent des fonds via des appels d'offres (ex : *Regional Growth Fund*) dans des conditions de pleine concurrence. Ils supervisent par ailleurs la gestion des fonds structurels de l'UE pour 2014-2020. Plus de la moitié des membres du comité doit provenir du secteur privé. Il y a actuellement 38 LEP, qui couvrent l'ensemble de l'Angleterre.
- **Les Enterprise Zones (EZ).** Le concept d'*Enterprise Zone*, créé en 2011 par le gouvernement de coalition *LibDems-Tories*, renvoie à des zones spécifiques identifiées à l'intérieur des LEP. Il y en a aujourd'hui 48 à travers le RU. Les EZ ont pour objectif de soutenir l'émergence et le développement des entreprises localement en permettant à ces dernières de bénéficier d'un certain nombre d'[avantages](#) si elles s'y implantent (but : attirer des entreprises dans ces zones pour développer les infrastructures locales et créer des emplois). Les entreprises qui s'installent dans une EZ peuvent bénéficier :
  - d'un allègement de l'impôt foncier pendant cinq ans pouvant aller jusqu'à 100 % de l'impôt dû (maximum 275 000 £ sur cinq ans), ou, alternativement, d'un crédit d'impôt de 100 % pour les entreprises qui réalisent d'importants investissements d'infrastructures dans 8 des 48 zones concernées ;
  - de procédures d'urbanisme simplifiées, par exemple par le biais d'arrêtés de développement local qui leur accordent automatiquement des permis de planification pour certains aménagements (ex : construction de nouveaux bâtiments industriels, modification de l'utilisation des bâtiments existants) dans des zones spécifiques.

Les entreprises concernées peuvent continuer à bénéficier d'un abattement fiscal jusqu'à cinq ans après leur première implantation dans la zone. Les ministères concernés (*Department for Transport, Department for Environment, Food and Rural Affairs, Department for International Trade*) sont impliqués dans leur développement.

- **Le Regional Growth Fund.** Le Fonds de croissance régionale (2,7 Md£) vise à soutenir l'investissement du secteur privé dans le développement économique local et les créations d'emplois. Seuls les projets dont le budget est supérieur à 1 M£ sont concernés. De même, les entités publiques ne sont pas éligibles : seules peuvent candidater les entités privées ou mixtes public-privé comme les LEP (aucune priorité ne leur est cependant accordée). Ce fonds a permis des investissements privés de 16 Md£ et la création de plus de 100 000 emplois.
- **Les City Deals.** Les *City Deals* sont des accords entre le gouvernement et les villes/régions urbaines qui ont pour objectif d'organiser le transfert des compétences et des ressources financières nécessaires au développement local. Le contenu des accords diffère selon les villes/régions. Des *City Deals* ont été conclus avec huit villes à l'extérieur de Londres : Birmingham, Bristol, Manchester, Leeds, Liverpool, Nottingham, Newcastle et Sheffield. La plupart de ces villes ont inclus les *Local Enterprise Partnerships*<sup>74</sup> dans le processus. Des négociations sont en cours avec 20 autres villes. En Écosse, 3 *City deals* ont déjà été mis en œuvre : *Aberdeen City Region Deal, Inverness & Highlands City Region Deal* et *Glasgow City Region Deal*. Le *Glasgow City Region Deal* comporte entre autres trois projets innovants dans le domaine des sciences de la vie :
  - *Imaging Centre of Excellence* : le développement du Centre d'excellence en imagerie de l'Université de Glasgow (ICE) sur le campus du *Queen Elizabeth II Hospital* vise à fournir des installations de recherche médicale et de commercialisation novatrices pour les chercheurs et les entreprises qui mettent au point de nouveaux produits et services dans le secteur des

<sup>74</sup> Les *Local Enterprise Partnerships* (LEP) sont des partenariats entre gouvernement, entreprises et communautés.

sciences de la vie. L'ICE a obtenu 16 M£ de financement du *Department for Business, Innovation & Skills* (valeur du projet : 16 M£) ;

- *MediCity* : l'installation MediCity Scotland basée réunira des universitaires, des entrepreneurs, des cliniciens et des services de soutien aux entreprises afin de stimuler le développement de nouveaux services de soins de santé et la technologie médicale. Ce projet devrait créer 150 emplois au sein de nouvelles *medtech* au cours des cinq prochaines années (valeur du projet : 4M£) ;
  - *Integrated Grow-on* : le développement d'un nouveau *Centre for Business Incubation and Development* à Glasgow fournira des espaces de travail flexibles de qualité pour les PME, ainsi qu'un service de gestion de compte avec des conseillers d'affaires dédiés (valeur du projet : 4M£).
- **Les Growth Deals.** Les *Growth Deals* sont des accords entre le gouvernement et les LEP dont l'objectif est de dynamiser l'économie locale. Le gouvernement soutient les LEP par l'intermédiaire du Fonds de croissance locale (*Regional Growth Fund*). Les LEP doivent présenter un plan économique stratégique lors des négociations avec le gouvernement ; ils seront ensuite chargés de le mettre en œuvre. Le champ des accords possibles est très large, et comprend aussi bien la formation professionnelle des jeunes que la création de nouveaux emplois, la mise à disposition de nouveaux logements et le développement des infrastructures de transport.

#### ❖ À l'échelle nationale en Écosse

Le [National Planning Framework](#) (cadre national de planification) et l'*Agenda for Cities* (programme pour les villes) sont les équivalents du NPPF en Écosse.

\*\*

#### Certaines zones désindustrialisées misent sur le développement de l'écologie industrielle :

- **Birmingham** (*West Midlands*) est l'une des premières villes à s'être tournée vers le développement durable à moyen et long terme (infrastructures pour le chauffage et l'électricité renouvelables, le stockage de l'énergie, les carburants de transport propres et le traitement avancé des déchets) dans la *Tyseley Environmental Enterprise Zone* (TEEZ). L'Université de Birmingham a investi 2,5 M£ dans le *Tyseley Energy Park* (TEP) pour lutter contre la mauvaise qualité de l'air. Birmingham, connu pour son patrimoine industriel (notamment métallurgique), vise en outre à récupérer des métaux précieux afin de réduire la dépendance aux importations de la région (et du pays).
- **Basildon** a supervisé la transition de *Burnt Mills Estate* en parc éco-industriel dans le cadre de sa stratégie de promotion de la régénération durable (cf. document « *Creating Opportunity* »). Les entreprises coopèrent entre elles pour réduire les déchets et la pollution, partager ou réutiliser les ressources (les matériaux, l'eau, l'énergie, les infrastructures, etc.).

Q4/- Peut-on repérer des exemples intéressants, des expérimentations, des politiques publiques nationales, régionale ou locales permettant de réinsérer les tissus économiques existants dans la ville durable et dans les circuits économiques ? Conditions politiques, montage technique et financier, opérateurs et outils de mise en œuvre et d'évaluation.

Les compétences dévolues varient en fonction des régions et des zones dans la mesure où chaque accord de dévolution entre le gouvernement central et l'autorité locale en question est unique et adapté aux spécificités locales. Chaque zone fonctionne donc différemment. Le processus de dévolution est plus abouti en Écosse qu'ailleurs. Le gouvernement central subventionne directement certains services dans certains territoires, alors qu'un service de même nature sera subventionné au niveau local ailleurs. Le *Northern Powerhouse* et le *Midlands Engine* font partie des projets de développements régionaux les plus aboutis :

- **Le Midlands Engine<sup>75</sup>.** Le *Midlands Engine* est soutenu par un ensemble de *councils*, d'autorités locales combinées (*combined authorities*), de *Local Enterprise Partnerships* (LEP), d'universités et d'entreprises à travers la région, qui travaillent activement avec le gouvernement dans le développement des projets de la région. Le fonds *Midlands Engine Investment Fund*<sup>76</sup> (MEIF), soutenu par le Fonds européen de développement régional (FEDER), finance les PME des *Midlands* en collaboration avec la British Business Bank (BBB) et 10 LEP des *Midlands*. Les solutions de financement du *MEIF* aux PME vont de 25 000 £ à 2 M£ (fonds propres, dette) et le fonds dispose de 250 M£.
- **Le Northern Powerhouse<sup>77</sup>.** Le fonds *Northern Powerhouse Fund* (NPIF) de 400 M£, soutenu par le Trésor britannique, la *British Business Bank* (équivalent britannique de Bpifrance), le Fonds européen de développement régional FEDER (140 M£ sur 2014-2020) et la Banque Européenne d'Investissement, vise à financer les PME du Nord du pays. La zone couvre le *Yorkshire & Humber*, le *North West* et la *Tees Valley*. Les apports en fonds propres et les prêts accordés vont, comme pour le *Midlands Engine Investment Fund*, de 25 000 £ à 2 M£. Le *NPIF* a réalisé 200 investissements autour de 10 LEP au cours de ces 12 derniers mois, pour une valeur totale de 31 M£. 32 M£ supplémentaires devraient prochainement être investis dans les petites entreprises locales du secteur privé. Le fonds *GM&C Life Sciences Fund* (fonds de capital-risque de démarrage et d'amorçage) de 31 M£ est destiné aux entreprises des sciences de la vie situées dans la région du Grand Manchester et de *Cheshire & Warrington*. Le fonds *North West Evergreen Fund*<sup>78</sup>, géré par CBRE, permet aux entreprises d'emprunter à des taux très compétitifs pour financer des projets dans l'immobilier commercial et de régénération du nord-ouest de l'Angleterre. Les domaines d'investissement incluent les espaces de bureaux, l'industrie, l'énergie, la recherche et l'innovation. Le fonds est organisé sous forme de partenariat entre 16 autorités locales qui se sont toutes engagées à investir dans la transformation de la région sur le long terme.

**Une agence publique dédiée, la *Municipal Bonds Agency*<sup>79</sup> (MBA), a récemment été créée pour accélérer le développement de projets dans les régions.** La MBA, équivalent de l'Agence France Locale au RU, émet des obligations sub-souveraines pour le compte des autorités locales qui le souhaitent et qui remplissent des conditions strictes de soutenabilité de leurs dépenses publiques. Il n'y a en conséquence qu'un nombre limité d'autorités locales éligibles au programme. Aucune émission de titres sub-souverains n'a été réalisée par ce biais depuis sa création en 2014.

**Les autorités locales sont incitées à investir financièrement dans les projets de développement locaux par le biais des *City Deals*** dans la mesure où elles reçoivent la part supplémentaire des recettes fiscales due au surplus de valeur ajoutée généré par la mise en œuvre des projets décidés dans ce cadre (mécanisme d'*earn-back funding*). Ainsi, de nombreux *councils* ont racheté des centres commerciaux délaissés dans le but de redynamiser les centres villes<sup>80</sup>. Le *Canterbury City Council*<sup>81</sup> a par exemple racheté le *Whitefriars shopping centre*. Certains *districts*<sup>82</sup> ont aussi créé une monnaie parallèle pour financer les ONG et les commerces locaux.

**Le gouvernement central est peu interventionniste et les investissements restent souvent laissés au secteur privé, ou à une combinaison du secteur privé et des autorités locales.**

<sup>75</sup> <https://www.midlandsendengine.org/>

<sup>76</sup> <http://meif.co.uk/>

<sup>77</sup> <https://northernpowerhouse.gov.uk/>

<sup>78</sup> <http://www.northwestevergreenfund.co.uk/about/>

<sup>79</sup> <https://www.ukmba.org/>

<sup>80</sup> <https://www.ft.com/content/b7fb146a-4a2b-11e8-8ee8-cae73aab7ccb>

<sup>81</sup> <https://news.canterbury.gov.uk/75m-deal-to-help-shape-city-centres-future/>

<sup>82</sup> <https://www.ft.com/content/ee82a434-4707-11e8-8ae9-4b5ddcca99b3>

Q5/-Parmi ces exemples, certains se prêteraient-ils à une mission courte sur place (contact avec des responsables publics et des experts puis visite des sites concernés) ? Pourriez-vous aider à préparer cette mission et seriez-vous intéressé à l'accompagner ? Ou établir le lien avec un organisme qui pourrait le faire ?

Quelques options pour une mission courte sur place :

- **Le fonds GM&C Life Sciences Fund<sup>83</sup>**. GM&C est un fonds de capital-risque destiné aux entreprises des sciences de la vie dans la région du Grand Manchester et de *Cheshire & Warrington*. Le fonds, qui totalise 31 M€ en provenance d'investisseurs privés et publics, est géré par *Catapult Ventures*. Le fonds a notamment investi dans un centre de recherche<sup>84</sup> à *Alderley Park* (AMR<sup>85</sup>) qui vise à accélérer le développement de nouveaux antibiotiques (aide au développement contre participation dans les produits développés).
- **Les Low Emission Zones** (LEZ). Les LEZ ont pour objectif de réduire le niveau de pollution atmosphérique dans les centres villes des principales villes écossaises. Une série de mesures devrait être mise en place dans les prochains mois, notamment des mesures visant à réduire le trafic, l'introduction de « zones de gestion de la qualité de l'air » et des investissements dans l'amélioration des transports publics et des infrastructures pour cyclistes. Le *LEZ Leadership Group* supervise la mise en place de LEZ d'ici 2020 à Edimbourg, Glasgow, Aberdeen et Dundee.
  - **Glasgow** a mis en place la première zone LEZ en décembre 2018. Tous les véhicules entrant dans la zone couverte (le centre-ville) devront être 100 % conformes aux standards d'émissions à partir du 31 décembre 2022. D'ici 2020, l'obligation ne devrait concerner que les bus.
    - Les travaux sont réalisés par le *council* et ses partenaires (principalement *Transport Scotland*, *Strathclyde Partnership for Transport* et *Scottish Environment Protection Agency*).
    - *Transport Scotland* a indiqué que des subventions substantielles et des prêts seront mis à disposition pour soutenir l'industrie des bus et pour « protéger les passagers ».
  - **Édimbourg** devrait suivre, avec le projet « *Developing Low Emission Zones in Edinburgh<sup>86</sup>* ».
    - Des restrictions pourraient être appliquées pour s'assurer que seuls les véhicules les plus propres circulent dans certaines zones. Dans certaines zones, cela pourrait signifier une interdiction des autobus ou une interdiction des voitures.
- **Le Northern Powerhouse<sup>87</sup>**. Le projet du *Northern Powerhouse* au nord de l'Angleterre est né en 2014 d'une volonté de rééquilibrer les disparités d'investissements, de qualification de main d'œuvre, de productivité et d'infrastructures entre le Nord et le Sud du pays, et entre Londres et les autres des régions. 3,4 Md€ sont alloués par le gouvernement à travers les *Growth Deals*, 70 Md€ à la *Northern Powerhouse Schools Strategy*, et 13 Md€ aux transports.

Un exemple de projet mis en œuvre dans le cadre du *Northern Powerhouse* :

- Le nouveau quartier Kirkstall Forge de Leeds, avec 1 050 logements neufs, 30 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 10 000 m<sup>2</sup> d'espaces commerciaux, de loisirs et communautaires.
- Personne à contacter : Howard METCALF – *Project manager* [howard@paltd.eu](mailto:howard@paltd.eu)

<sup>83</sup> <http://www.gmclifesciencesfund.com/About>

<sup>84</sup> <http://www.gmclifesciencesfund.com/Biotechnology/amrc/35925>

<sup>85</sup> <https://www.amrcentre.com/>

<sup>86</sup> <https://www.theplanner.co.uk/news/low-down-on-edinburgh%E2%80%99s-low-emission-zone-strategy>

<sup>87</sup> <https://northernpowerhouse.gov.uk/devolution/>

- **Le Midlands Engine<sup>88</sup>**. Le projet *Midlands Engine* est un projet de redynamisation régionale similaire au *Northern Powerhouse*. Les principales villes couvertes sont Birmingham, Nottingham, Leicester, Coventry et Derby.

Un exemple de projet mis en œuvre dans le cadre du *Midlands Engine* :

- La régénération du centre-ville de Nottingham (2018-2023)<sup>89</sup> au travers de 3 chantiers, dont le plus abouti est l'aménagement du bord de l'eau (le long de la *Trent*).
  - Un site durable de 40 hectares principalement résidentiel sera développé par phases sur une période de 20 ans. Les deux premières phases de construction du bassin de *Trent* ont maintenant été réalisées et les ventes dépassent les attentes.
- Personnes à contacter pour le *Midlands Engine* :
  - Karen BALL – Directrice du *Midlands Engine Investment Hub* au *Department for International Trade* [karen.ball@trade.gsi.gov.uk](mailto:karen.ball@trade.gsi.gov.uk)
  - Tim SHAW – *Trade Advisor* pour le *Midlands Engine* au *Department for International Trade* [tim.shaw@mobile.trade.gov.uk](mailto:tim.shaw@mobile.trade.gov.uk)

- **Londres**. Les projets de régénération de Londres en cours incluent :

- l'extension de la *Northern Line* (deux nouvelles stations de métro devraient être construites, une à Battersea et la seconde à Wandsworth) ;
- l'extension de la *Bakerloo Line* (4 nouvelles stations de métro et un *upgrade* de la station Elephant & Castle) ;
- la ligne Crossrail 2, qui relirait Londres au Surrey et au Hertfordshire.

Par ailleurs, le RU a profité des JO de Londres pour redynamiser toute la partie Est de Londres, ce qui est intéressant pour nous dans la mesure où la France accueillera aussi les JO en 2024. Des dizaines de milliers d'emplois durables ont ainsi été créés à Stratford près du Parc Olympique. Le centre commercial de Westfield à côté du Parc Olympique de Stratford pourrait faire l'objet d'une visite à cet égard.

Certains projets de long terme pour lesquels une visite serait intéressante à moyen terme incluent :

- **High Speed 2 (HS2)**. HS2 est un projet de ligne à grande vitesse en cours de développement entre Londres et les *Midlands*, le nord de l'Angleterre et éventuellement à plus long terme le centre de l'Écosse. *High Speed Two Ltd.*, société financée par le gouvernement britannique, est responsable du développement et de la promotion de ce nouveau réseau ferroviaire à grande vitesse. HS2 se présente comme un projet en deux étapes :
  - La première étape consistera à relier la capitale à Birmingham (ouverture prévue en 2026) ;
  - La deuxième reliera Crewe à Manchester, et les *West Midlands* à Leeds.

Les deux phases seront terminées en 2033. La question des villes desservies et de l'impact environnemental reste cependant une source de désaccord entre les *Tories* et le *Labour*.

- **CamKox**. Le projet de développement immobilier CamKox concerne l'arc Cambridge - Milton Keynes - Oxford bien qu'il n'y ait pas de zone précisément délimitée. De nouveaux logements (de 10 000 à 150 000), dont certains pourraient avoir le statut de ville, devraient être construits. Le gouvernement a déjà conclu un accord avec l'*Oxfordshire* pour fournir 100 000 logements d'ici 2030, et un million de nouvelles habitations pourraient être construites sur l'arc d'ici 2050.

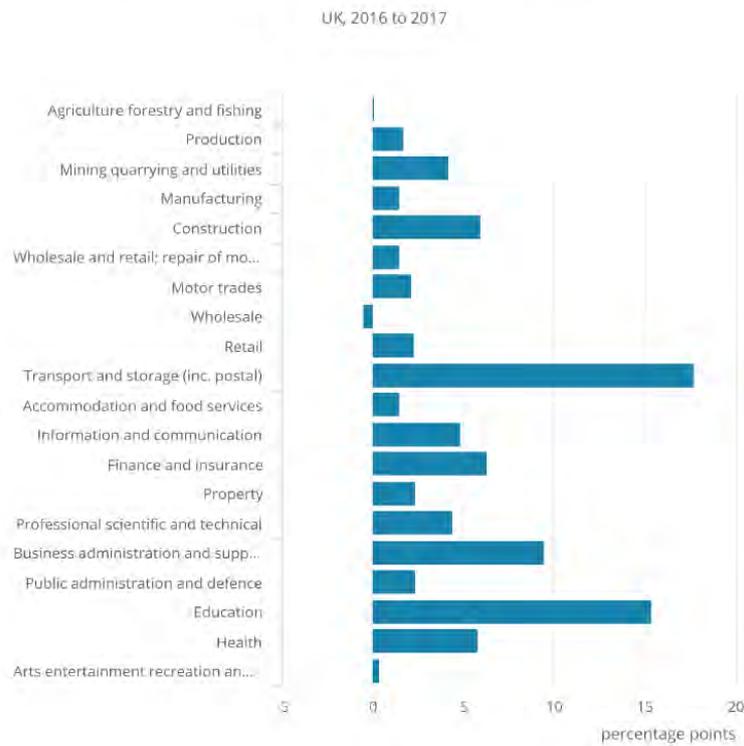
<sup>88</sup> <https://www.midlandengine.org/>

<sup>89</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/regeneration-project-nottingham-city-centre/regeneration-project-nottingham-city-centre>

## Annexes

### Annexe 1 : Croissance de chaque secteur d'activité par région au Royaume-Uni (ONS 2016-2017)

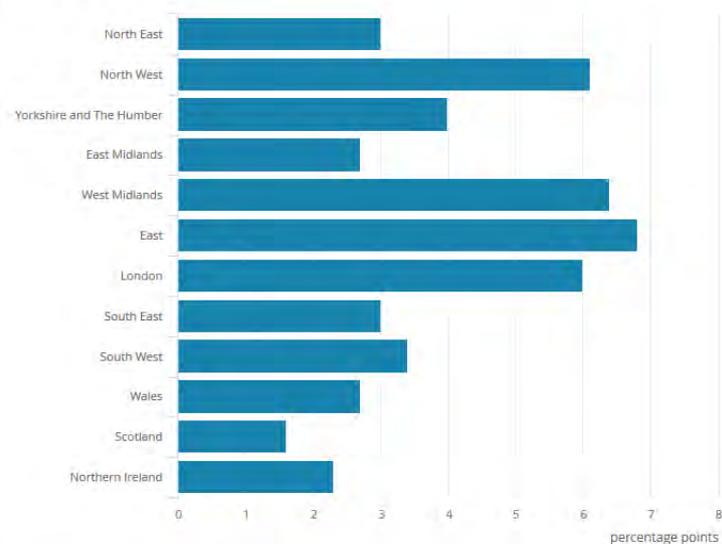
Figure 3: Percentage growth by industry



### Annexe 2 : Croissance du nombre de sociétés dans chaque région au Royaume-Uni (ONS 2016-2017)

Figure 4: Percentage growth by region

UK, 2016 to 2017



Source: Office for National Statistics

# Trésor

DIRECTION GÉNÉRALE



PUBLIÉ