

GUIDE D'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE À DESTINATION DES COLLECTIVITÉS NEUCHÂTELOISES



Gérer et planifier
autrement
les zones d'activités

TABLE DES MATIÈRES

Document réalisé par :

Sofies SA (siège)
Rue du Vuache 1
CP 2091
1211 Genève 1
Suisse
Tél : +41 22 338 15 24
Web : www.sofiesgroup.com

Auteurs :

Benoît Charrière, Luc Jaquet et Lionel Walter

1	QU'EST-CE QU'UN PROJET D'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE (EIT) ?	06
2	VALEUR AJOUTÉE D'UNE DÉMARCHE D'EIT	08
2.1	Éléments déclencheurs	08
2.2	Intérêt pour les collectivités Intérêt pour les entreprises	10
3	ACTEURS À IMPLIQUER DANS LE PROJET	14
4	THÉMATIQUES À ABORDER	15
5	MÉTHODOLOGIE : COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE D'EIT ?	19
5.1	Quelles sont les étapes-clés d'un projet d'EIT	19
5.2	Pour une zone d'activité existante	19
5.3	Pour une zone d'activité en planification	26
5.4	Pérennisation de la démarche et gouvernance de zone	31
5.5	Freins et facteurs de succès	32
	ANNEXES	37
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	38

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU GUIDE

Contexte

La réalisation de ce guide s'inscrit dans une démarche d'EIT initiée en 2015 avec la Commune de Val-de-Ruz. Soutenue par l'Etat de Neuchâtel via le fonds LPR (Loi sur la Politique Régionale) et cofinancée par la Commune, la démarche s'est déclinée en deux projets : la définition d'une nouvelle zone d'activités (le Chillou), et l'amélioration d'une zone existante (Fontaines) selon les critères d'EIT.

Pour capitaliser sur ces projets et promouvoir le développement de zones d'activités durables et de qualité sur l'ensemble du territoire neuchâtelois, il a été décidé d'élaborer un guide pratique destiné à l'ensemble des communes du canton.

Objectif

Ce guide vise à présenter les notions clés, étapes et recommandations nécessaires à la planification puis à la mise en œuvre du concept d'EIT dans une zone d'activités du canton de Neuchâtel.

Public cible

Il s'adresse aux autorités publiques neuchâteloises désirant appliquer ce type de démarche à une zone d'activités existante ou à développer.

Structure

Le guide commence par introduire le concept et la valeur ajoutée d'une démarche d'EIT pour les collectivités et les entreprises, exemples et témoignages à l'appui. S'en suivent deux chapitres qui traitent des acteurs à impliquer et des thématiques clés à considérer. La méthodologie de mise en œuvre d'un projet de développement de zone d'activités (existante ou nouvelle) est ensuite décrite de façon synthétique. Cette partie méthodologique inclut également des recommandations sur les questions centrales de gouvernance et de pérennisation de la démarche, ainsi que les principaux freins et facteurs de succès à prendre en compte.

PRÉFACE

Le Guide d'écologie industrielle et territoriale à destination des collectivités neuchâteloises, premier du genre en terres neuchâteloises, doit contribuer à répondre de manière intégrée aux enjeux d'aménagement du territoire, de développement économique et d'optimisation de la consommation de ressources, naturelles et difficilement renouvelables en premier lieu.

Avec le travail consacré à la zone industrielle du village de Fontaines et ainsi qu'au site du Chillou à Boudevilliers entre 2015 et 2017, la Commune de Val-de-Ruz a fait œuvre de défricheuse au niveau cantonal. Il n'est donc que justice de partager autant que possible les conclusions, qu'elles soient définitives ou provisoires, issues de cette démarche. Les collectivités publiques ayant un rôle déclencheur privilégié du fait de leur position unique vis-à-vis des acteurs économiques, elles ont une vocation naturelle à agir dans une perspective de cohérence territoriale, avec la volonté d'intégrer les entreprises au processus.

Les réunions et ateliers qui ont eu lieu dans le cadre des démarches de Fontaines et du Chillou ont démontré, si besoin était, l'importance du dialogue entre partenaires économiques et collectivités publiques. Des exemples de synergies inter-entreprises existent sur le territoire du Canton de Neuchâtel, puisse le présent guide les multiplier, en donnant aux collectivités des clés et des outils pour y parvenir.

Roby Tschopp

Conseiller communal en charge du dicastère du développement économique et territorial, des mobilités et du personnel, Commune de Val-de-Ruz

7 QU'EST-CE QU'UN PROJET D'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE (EIT)?

Il s'agit d'une approche innovante dont les objectifs sont à la fois :

- le renforcement du tissu économique et de l'attractivité du territoire,
- l'optimisation de la gestion et de la consommation des ressources,
- la mise en relation des différents acteurs d'une zone définie ou le développement concerté d'une nouvelle zone d'activité.

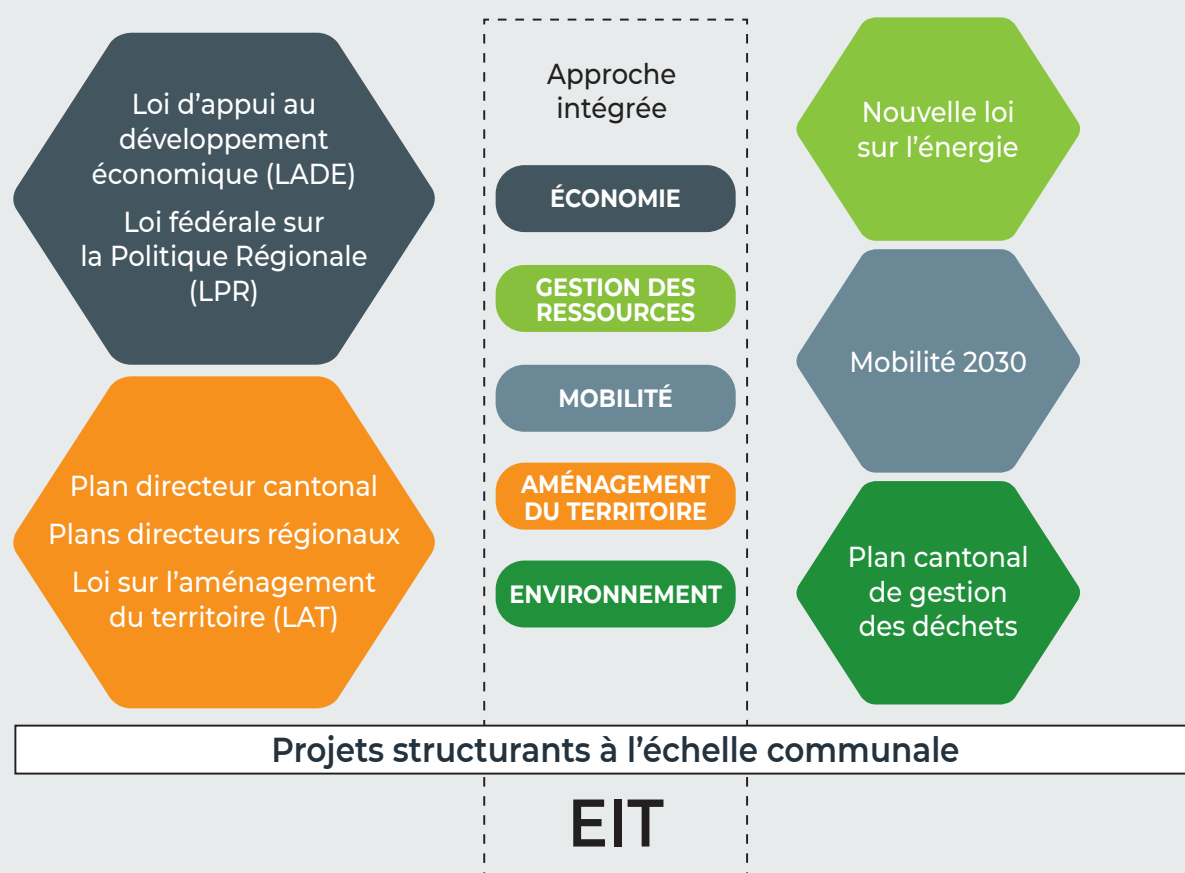
Complémentaire et intégrée aux stratégies existantes (énergie, aménagement du territoire, gestion des déchets, économie, mobilité, etc.), son originalité réside dans le fait qu'elle favorise la collaboration, l'échange et/ou la mutualisation d'informations, de services, d'infrastructures, de matières,

d'eau, ou d'énergie entre différentes entités économiques.

Comme le montre la figure suivante, cette démarche est transversale et s'inscrit dans un vaste périmètre thématique et dans un large spectre politique.

L'EIT, une approche intégrée et transversale

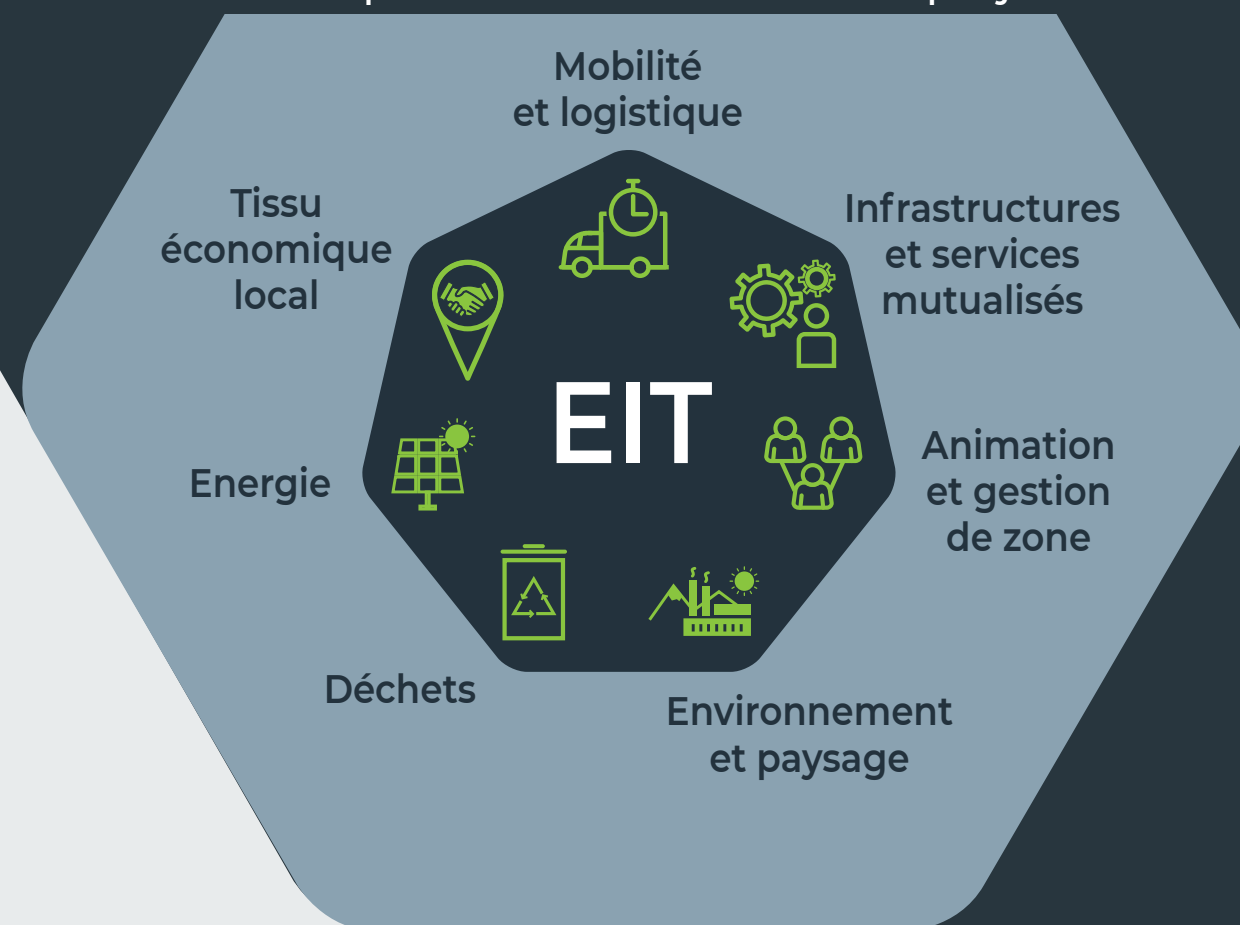
INSTRUMENTS ET CONDITIONS-CADRES



L'EIT est une **approche participative** qui permet d'optimiser la performance et la qualité des zones d'activités existantes, en cours de planification ou à développer nouvellement, en prenant en compte les besoins des entreprises et en développant des synergies: création de nouvelle valeur ajoutée, économies d'échelle, pérennisation du tissu économique, optimisation des ressources, création ou renforcement de réseaux et acquisition de nouvelles compétences.

Un projet d'EIT de ce type, peut se construire autour de sept thématiques, décrites de façon plus détaillée dans le chapitre 4 :

Thématiques à considérer dans un projet d'EIT



2 VALEUR AJOUTÉE D'UNE DÉMARCHE D'EIT

Les projets d'EIT présentent une véritable plus-value, non seulement en termes de gestion des ressources et d'impact environnemental, mais aussi en termes de performance économique, aussi bien pour les collectivités (chap. 2.1) que pour les entreprises (chap. 2.2 et 2.3). Une démarche d'EIT, si elle est mise en place de manière adaptée, permet de redynamiser une zone d'activité voire une commune dans son ensemble, et lui donner une nouvelle dimension économique, sociale et environnementale.

2.1 ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS

De manière générale, une démarche d'EIT naît de l'**identification d'un problème**. Cela peut être une baisse d'attractivité et de dynamisme économique d'un territoire, la raréfaction ou l'augmentation des coûts d'une ressource (ressource naturelle, énergie, espace, etc.), des problèmes de pollution, de transports, ou encore un facteur exogène (nouvel axe routier, modification de conditions-cadre, etc.).

Mais un projet d'EIT découle aussi souvent d'une **opportunité à saisir** : profiter du développement d'une nouvelle zone d'activités pour en augmenter sa valeur ajoutée et son attractivité, de l'implantation d'un nouvel acteur qui permet de donner une nouvelle dynamique aux entreprises en place, ou encore de l'observation de bonnes pratiques sur un autre territoire qui pourraient être répliquées.

Un **changement de cadre légal** peut également représenter un défi de taille tant pour les entreprises que pour les collectivités locales (communes), par exemple en ce qui concerne l'aménagement du territoire. La nouvelle loi fédérale sur l'aménagement du territoire (LAT) vise à densifier le milieu bâti et peut être une véritable contrainte pour les communes.

Le **plan directeur cantonal** est un instrument clé dans la politique d'aménagement du territoire et il doit notamment, selon la LAT, définir la manière

de coordonner l'urbanisation et les transports. A ce propos, le Plan directeur du canton de Neuchâtel et le Programme de mise en œuvre de la politique régionale (PMO) ont l'objectif d'un développement durable, notamment par des synergies dans le domaine industriel et des projets collectifs innovants. Le PMO s'articule autour de 4 domaines d'action, dont « la consolidation des filières industrielles régionales et soutien aux startups et PME innovantes »¹. Dans les actions soutenues, il est par exemple fait référence à la gestion commune des déchets, à des infrastructures communes pour divers acteurs économiques ou encore la réhabilitation de friches. Il s'agit donc d'un instrument qui peut non seulement donner l'impulsion à une démarche d'EIT, mais également être alimenté par celle-ci sur les questions de développement économique et de gestion des ressources, essentielles à considérer dès le stade de planification.

Des problèmes et des opportunités communs à plusieurs, voire à tous les acteurs présents, impliquent que ceux-ci se fédèrent et mettent en place une forme de **gouvernance**. Pour les nouvelles zones ceci est d'ailleurs exigé par l'ordonnance fédérale du 28 juin 2000 sur l'aménagement du territoire qui stipule à son art. 30a al. 2 que « La délimitation de nouvelles zones d'activités économiques requiert l'introduction par le Canton d'un système de gestion des zones d'activités garantissant, globalement, leur utilisation rationnelle. » Un projet d'EIT peut largement contribuer à améliorer la gestion d'une zone, et répondre ainsi à cette exigence légale.

¹Service de l'économie, Programme cantonal de mise en œuvre de la loi fédérale sur la politique régionale pour la période 2016-2019, synthèse/guide, Département de l'économie et de l'action sociale, Neuchâtel

Pour les cas de la Z.I. de Fontaines et du projet de la zone du Chillou sur la commune de Val-de-Ruz, les éléments déclencheurs suivants ont été relevés :

Fontaines

- Mauvaise accessibilité (routes étroites, manœuvres difficiles)
- Enjeux de sécurité routière et de saturation du trafic avec la proximité d'une école
- Problèmes de stationnement, apparition de conflits
- Offre en transports publics insuffisante (surtout en provenance du haut du canton)
- Gestion des déchets inadéquate et coûteuse
- Manque de terrains disponibles

Chillou

- Manque de réserves foncières en zone d'activités pour répondre aux besoins de développement des entreprises
- Besoin d'améliorer la mixité des centres de localité au profit des commerces de proximité et de l'artisanat dans les villages
- Volonté de se rapprocher de la moyenne cantonale de ratio habitants/emplois

POUR ALLER PLUS LOIN

Guide sur les enjeux du développement vers l'intérieur, 2016, Direction de l'aménagement, de l'environnement et des constructions (DAEC) du canton de Fribourg, Département du développement territorial et de l'environnement (DDTE) du canton de Neuchâtel et le Département de l'économie, de l'énergie et du territoire (DEET) du canton du Valais :

<https://goo.gl/YBcAJ2>

Congrès thématique du réseau aménagement du territoire : Zones d'activités en milieu rural - état de la situation et défis à venir, 8 novembre 2017, présentations :

<https://goo.gl/XzRrxD>

2.2 INTÉRÊT POUR LES COLLECTIVITÉS

Il est fondamental de bien comprendre les opportunités offertes par une telle démarche, car pour être réussie elle doit se faire sur une base volontaire. Les arguments synthétisés ci-dessous et illustrés par des exemples concrets sont ainsi essentiels pour démontrer aux parties prenantes leur intérêt à participer de façon proactive.

Attractivité du territoire

► Contribuer au développement d'un marketing territorial grâce à une mise en valeur des potentiels locaux et au développement de zones de haute qualité adaptées aux besoins des entreprises

Pérennisation et création d'activités et d'emplois

► Consolider le tissu économique existant et créer de nouvelles activités économiques, avec des conséquences positives sur l'emploi

► Favoriser un emploi local en garantissant une bonne qualité de vie

Développement et pérennisation des infrastructures

► Développer des infrastructures (transports publics, parking, communication) qui répondent aux besoins des activités de la zone et optimiser l'utilisation de l'existant au travers de projets interentreprises

Solutions pour des flux dont la gestion revient à la collectivité

► Développer des solutions intégrées avec les entreprises pour la gestion des déchets, l'approvisionnement en énergie

Intégration des acteurs économiques dans une dynamique de développement durable et d'éco-innovation

► Intégrer les acteurs économiques dans une dynamique de développement durable grâce à une meilleure connaissance et structuration de leurs besoins et attentes

► Renforcer les liens interentreprises pour contribuer à l'émergence de projets collaboratifs et innovants

► Définir des conditions cadres pour l'émergence de projets adaptés aux besoins identifiés

► Intégration des besoins et potentiels identifiés dans les stratégies de développement communales et cantonales

Préservation des ressources

► Renforcer la résilience du territoire face aux conditions économiques extérieures, grâce à un approvisionnement sécurisé privilégiant l'utilisation efficace des ressources endogènes (énergie, matières premières)

COMMUNE DE VAL-DE-RUZ (NE)

La démarche d'écologie industrielle et territoriale a permis de créer le dialogue entre acteurs économiques et la collectivité et de définir des actions qui prennent en compte les intérêts de chacun.

Par exemple, l'intégration des entreprises de la zone industrielle de Fontaines dans la mise en place d'un projet de mobilité pour la zone qui répond aux besoins et attentes de chacun.

« La démarche a permis de mettre en réseau les acteurs de la zone concernée »

Stéphane Jobin,
Administrateur aménagement et urbanisme, Commune de Val-de-Ruz



RÉGION DE MORGES (VD)

La zone de Littoral Parc, située sur les communes d'Etoy, d'Aubonne, de St-Prex et d'Allaman, accueille près de 200 entreprises et 3'000 emplois. La diversité de ses activités et son fort potentiel d'accueil sont des atouts indéniables, mais le plus gros potentiel réside dans la coordination entre les acteurs de la zone (mutualisation des ressources, démarches communes, synchronisation des horaires, etc.).

Une coordination est assurée par l'Association de la région Cossonay, Aubonne, Morges (ARCAM) et sera amplifiée durant les prochaines années pour assurer l'amélioration des conditions-cadre.



« Améliorer la coordination entre acteurs d'une même zone profite à l'ensemble ! »

Pascal Rocha da Silva,
Délégué à la promotion économique de l'ARCAM

2.2 INTÉRÊT POUR LES ENTREPRISES

Les entreprises ont un intérêt direct à participer à une démarche d'EIT, or elles ne le voient toujours pas d'entrée de jeu. Il est donc important d'utiliser les bons mots pour présenter aux entreprises les avantages qu'elles peuvent avoir à collaborer avec d'autres acteurs au sein d'une zone, que ce soit en termes d'économies d'échelle, d'efficacité, d'image ou encore de perspectives à long terme.

Amélioration de la compétitivité

- Réaliser des économies d'échelle et des gains d'efficacité en mutualisant des services et des infrastructures
- Travailler en réseau avec d'autres entreprises et renforcer les synergies de proximité : logique de cluster, relation fournisseur-client, partenariat public-privé
- Favoriser l'innovation (technologique ou organisationnelle) grâce à projets collaboratifs, notamment pour les PME qui n'ont pas toujours les moyens de mettre en place leur propre stratégie

Pérennisation et création d'activités et d'emplois

- Consolider le tissu économique existant et créer de nouvelles activités économiques, avec des conséquences positives sur l'emploi
- Favoriser un emploi local en garantissant une bonne qualité de vie

Développement de nouvelles activités, ouverture sur de nouveaux marchés

- Créer des opportunités en se mettant en lien avec des potentiels clients ou fournisseurs
- Développer des produits innovants intégrés au niveau des filières

Amélioration de l'image

- Diminuer son empreinte environnementale en intégrant une démarche de développement durable
- Intégrer une zone d'activité de haute qualité

Anticipation des risques liés à l'évolution du cadre réglementaire

- Transformer en opportunités les risques liés aux réglementations sur l'énergie, les déchets, les ressources, etc.

NIVAROX-FAR SA, Val-de-Ruz (NE)

L'entreprise Nivarox-FAR participe systématiquement aux séances organisées par les communes et différents acteurs comme les CJ, TransN et la CNCI pour trouver les solutions les plus adaptées en collaboration avec les autres entreprises. Nivarox-FAR participe notamment aux démarches entreprises sur la commune de Val-de-Ruz.

Les actions suivantes sont déjà menées dans le cadre de son plan de mobilité :

- Mise en place d'une ligne de bus interentreprises (Morteau-Le Locle) et de navettes intersites
- Promotion du covoiturage (sensibilisation, places réservées)
- Rabais offert aux collaborateurs pour des abonnements de transports publics
- Ouverture de restaurants d'entreprise pour inciter les gens à diminuer leurs déplacements



« Le Plan de mobilité interentreprises initié constitue un gain en temps ainsi qu'en termes de santé et sécurité. »

ADR TOITURES/ ÉNERGIES Val-de-Ruz (NE)

L'entreprise ADR Toitures/Energies est située sur la zone industrielle de Fontaines, sur la commune de Val-de-Ruz, et a activement participé à la démarche d'EIT instiguée dans cette commune.



« La démarche d'EIT est un bon moyen pour faire se rencontrer les divers protagonistes d'une zone d'activités afin de débattre de sujets qui pourraient, sans cela, devenir conflictuels, ou tout simplement pour connaître les difficultés ou besoins de nos voisins. »

Sébastien Magnin,
Directeur

ASSOCIATION DU PARC D'ACTIVITÉS DE MONCOR (APAM), Villars-sur-Glâne (FR)

L'association représente 3000 employés. Une plateforme de covoiturage, uniquement réservée aux membres de l'APAM est opérationnelle depuis novembre 2017, un projet de ligne de bus privée est en cours de discussion, et un projet de parking silo commun payant pourrait voir le jour.

Un projet de crèche d'entreprises est également en cours d'élaboration.

L'Association défend les intérêts du Parc d'activités de Moncor vis-à-vis de l'extérieur, notamment des autorités, elle promeut les contacts inter-acteurs et entreprend des actions visant au développement durable et à l'animation de la zone.

« Le fait de rassembler toutes les entreprises de la zone sous une même entité donne du poids et il est ainsi plus facile d'entrer en contact avec les autorités cantonales et communales pour développer des projets ou défendre ses intérêts. »

Isabelle Rime,
Secrétaire de l'APAM



Vue panoramique du parc d'activités de Moncor, Villars-sur-Glâne. Source : Sofies

3 ACTEURS À IMPLIQUER DANS LE PROJET

Il est crucial d'impliquer les acteurs adéquats dès la phase d'initiation d'un projet d'EIT, tout comme dans la gouvernance à long terme de la démarche. Un projet d'EIT implique des acteurs de différents horizons et un processus participatif se trouve à la base de l'objectif d'identifier les opportunités tout en évitant les conflits. Il est pour ce faire important que le plus grand nombre d'acteurs concernés puisse participer au processus et échanger entre eux.

Acteurs à impliquer et rôles

AUTORITÉS POLITICO-ADMINISTRATIVES

CANTON

- Co-financement (via NPR)
- Mobilisation
- Planification territoriale

COMMUNE(S)

- Co-financement
- Mobilisation
- Planification territoriale
- Communication
- Soutien technique

ÉCONOMIE

ENTREPRISES

- Opération
- Co-financement

ORGANISATIONS FAÏTIÈRES

- Mobilisation
- Soutien technique
- Communication
- Recherche de financement

TIERS

SOCIÉTÉ CIVILE

- Facilitation
- Participation

PROPRIÉTAIRES FONCIERS

- Participation
- Planification territoriale

MANDATAIRES/EXPERTS

- Coordination et gestion de projet
- Expertise technique

Tout au long du projet, jusqu'à sa mise en œuvre, il est important d'avoir une structure de gouvernance claire.

Proposition de schéma de gouvernance d'un projet d'EIT

Comité de Pilotage

- Pilotage et stratégie de projet
- Mobilisation des acteurs

Commune (élus communaux à l'aménagement et à l'économie, ingénieur communal, délégué à l'économie) représentants cantonaux, organisation faîtière, mandataires externes)

Comité technique

- Suivi opérationnel du projet
- Validation technique
- Animation de la démarche
- Recherche de financement

Commune (ingénieur communal, délégué à l'économie), mandataires.

Pôle d'experts :

- Soutien technique

Plateforme d'innovation, hautes écoles, experts externes

4 THÉMATIQUES À ABORDER

Pour développer une zone qui réponde au mieux aux besoins des entreprises et faire émerger des synergies interentreprises, les thématiques suivantes sont à considérer.

Il s'agit de thématiques générales, valables pour tous

types de zones d'activités, et pouvant être affinées ou complétées pour répondre à une configuration donnée.

Pour chaque thématique, des exemples spécifiques d'aspects à considérer sont proposés.



MOBILITÉ ET LOGISTIQUE

Optimisation des conditions d'accès et d'approvisionnement de la zone, dans un souci de confort, d'efficacité et de réduction des impacts environnementaux.

- Plan de mobilité interentreprises
- Logistique des marchandises
- Accessibilité, voiries et signalétique



ENVIRONNEMENT ET PAYSAGE

Intégration harmonieuse de la zone d'activité dans son environnement direct, prenant en compte l'impact visuel sur le paysage, les nuisances pour les résidents, l'impact environnemental.

- Architecture, paysage et aménagements extérieurs
- Biodiversité, nuisances et pollutions locales
- Certifications (ISO 14001, ISO 26000, etc.)



TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

Intégration et valorisation du tissu économique local, revitalisation des centres de localités.

- Artisanat local
- Produits locaux, circuits courts
- Commerce de proximité



DÉCHETS

Gestion intégrée des déchets industriels banals ou spéciaux, dans un souci d'efficacité (économies d'échelle, organisation simplifiée) et de valorisation des matières secondaires (recyclage, substitution de matière ou d'énergie dans un processus)

- Valorisation de déchets ou coproduits et échanges interentreprises (le déchet de l'une devient la matière première de l'autre)
- Collecte, stockage et traitement mutualisés



ÉNERGIE

Optimisation de la production et de la consommation d'énergie, avec l'objectif de réduire le coût pour les entreprises et l'impact environnemental tout en valorisant les ressources disponibles localement (énergies renouvelables, récupération de chaleur, etc.)

- Production locale
- Approvisionnement et achat groupés
- Planification énergétique de zone
- Chauffage à distance
- Smartgrid



INFRASTRUCTURES ET SERVICES MUTUALISÉS

Mise en commun d'infrastructures, de locaux et de services entre plusieurs entreprises, permettant d'améliorer la qualité d'une zone à moindre coût grâce à des économies d'échelle.

- Locaux partagés : salle de réunion ou polyvalente
- Tiers-lieux : espace de coworking, fablab
- Services postaux
- Entretien, conciergerie
- Gardiennage
- Crèche
- Sport / loisirs / culture
- Restauration et hôtellerie
- Pépinière d'entreprises



ANIMATION ET GESTION DE ZONE

L'animation et la gestion de zone occupent une place centrale dans le développement et le fonctionnement cohérent et intégré d'une zone d'activités. Ce rôle peut être exercé par un prestataire ou par les entreprises elles-mêmes, qui se regroupent par exemple sous la forme d'une association ou d'un comité, avec l'appui d'acteurs externes pour participer à la coordination, à l'animation ou au lobbying nécessaire au développement de projets interentreprises.

- Gestion foncière
- Mise en place d'une charte d'utilisation de la zone
- Sensibilisation et formation
- Information et communication (interne-externe)
- Facilitation et suivi des projets interentreprises

LA FTI ET SA DÉMARCHE ÉCOPARCS INDUSTRIELS

Genève, Suisse

THÉMATIQUE PRINCIPALE :

Animation, planification et gestion de zone

La Fondation pour les terrains industriels de Genève (FTI) est une entreprise de droit public active dans la gestion et l'aménagement de terrains industriels. La FTI s'engage à favoriser la transition des zones industrielles en « écoParcs industriels » par le développement d'une nouvelle gouvernance de proximité et la mise en œuvre des principes du développement durable dans le développement des zones. Entant que facilitateur, la FTI assume ainsi un rôle instrumental pour :

élaborer une politique foncière active et une stratégie d'implantation des entreprises ou d'utilisation de l'espace et des ressources

prenant en compte la complémentarité des différentes activités, tout en veillant au maintien de prix accessibles.

initier des opportunités de marché,

par la mutualisation de services ou le développement de synergies entre acteurs, lieux, ressources, installations et infrastructures.

stimuler les collaborations entre les entreprises, les associations et les communes

pour instaurer une gouvernance participative de la gestion des écoParcs et développer des projets innovants et durables.

développer les outils de mesure de la performance durable et soutenir la mise en œuvre des politiques publiques

dans les écoParcs.



Pour en savoir plus :

<http://www.fti.geneva.ch/fr/content/ecoparcs-industriels>

ZONE D'ACTIVITÉS RÉGIONALE DE DELÉMONT (ZARD) - INNODEL

Jura, Suisse

THÉMATIQUE PRINCIPALE :

Environnement et paysage /
Animation et gestion de zone

Le projet de zone d'activités est fortement lié à l'autoroute A16 Transjurane située à proximité, au cœur de l'agglomération de Delémont. Il s'agit d'une Zone d'activités d'intérêt cantonal (ZAIC), ce qui signifie notamment qu'elle est destinée à accueillir des entreprises à haute valeur ajoutée, tournées vers le marché suisse et international. Cela signifie également que sur le plan de l'aménagement du territoire, elle bénéficie de **procédures accélérées**. En outre, elle est une antenne du Parc de l'innovation de la Suisse du Nord-Ouest (Switzerland Innovation Park Basel Area) et complète le site de Bâle. **La structure d'accueil**, Creapole, sous la forme d'une pépinière d'entreprises, offre des locaux équipés pour les start-up et les petites entreprises œuvrant dans les domaines liés aux sciences de la vie et aux nouvelles technologies. Un premier bâtiment, le « medtech lab », accueille une quinzaine d'entreprises actuellement.

Une **société mixte, innodel**, a été fondée par des communes de la zone avec la volonté d'y intégrer des entreprises privées, s'occupe de la réalisation des équipements, de la promotion économique de la zone (en coordination avec le Canton) et de la gestion des terrains. Innodel entend également avoir un modèle de zone qui se différencie des zones industrielles habituelles :

- conditions de travail agréables avec services adaptés
- aménagements répondant au label « Parc naturel » de la Fondation Nature & Economie
- espace sur la zone dédié aux services aux entreprises
- gestion intercommunale



Source : Commune de Delémont

Pour en savoir plus :
<http://www.innodel.ch>

PARC INDUSTRIEL DE LA PLAINE DE L'AIN (PIPA) |

Région Auvergne Rhône-Alpes, France

THÉMATIQUE PRINCIPALE :

Infrastructures et services mutualisés

Situé à seulement 30 min de Lyon, le Parc Industriel de la Plaine de l'Ain comprend 178 entreprises et 6100 emplois sur 1000 ha. Il est géré par un **syndicat mixte qui aménage, commercialise, anime et gère les équipements et les espaces communs du Parc**.

Depuis 40 ans, il mène une politique d'aménagement basée sur 3 axes stratégiques :

- maîtrise du rythme de développement
- diversité des activités accueillies
- protection de l'environnement

Un club d'entreprises a également été mis en place sur l'initiative du syndicat. Ce club est organisé en quatre commissions :

- Achats groupés (gestion collective des déchets, gardiennage mutualisé)
- Emploi-Formation
- Sport et Loisirs
- Art et Culture

A noter également que le PIPA est le premier parc industriel européen dont le gestionnaire a obtenu la certification ISO 14001, l'enregistrement EMAS (Eco Management Audit Scheme) et le label LUCIE aligné sur la norme ISO 26000, pour son engagement dans une politique RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) depuis 2012.



Pépinière d'entreprises - source : PIPA

Pour en savoir plus :
<http://www.plainedelain.fr>

5 MÉTHODOLOGIE : COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE D'EIT ?

Avant d'instiguer un projet d'EIT, il est nécessaire d'identifier le type de démarche à entreprendre et les objectifs visés. Il est notamment important de distinguer d'emblée s'il s'agit d'une zone d'activité préexistante ou d'une zone à développer/créer.

De même, la collectivité doit identifier les raisons qui la poussent à instiguer une démarche d'EIT, c'est-à-dire identifier les éléments déclencheurs (cf. 2.1) et les enjeux pour les différentes parties prenantes. Mieux les problèmes à résoudre et les opportunités à saisir seront connus, plus il sera aisé d'établir des actions concrètes et ciblées pour y répondre. Une fois les objectifs de la démarche fixés, il s'agit d'identifier les thématiques d'intervention les plus pertinentes ou prioritaires à traiter (cf. chapitre 4).

5.1 QUELLES SONT LES ÉTAPES-CLÉS D'UN PROJET D'EIT

Les deux principaux cas de figures d'application d'une démarche d'EIT à une zone d'activité économique sont présentés ici :

- ▶ pour une zone existante
- ▶ pour une zone à développer

Pour chacun des deux cas les principales étapes sont décrites en précisant les objectifs, les activités-types à réaliser, les acteurs-clés à impliquer et les outils à disposition.

A noter que ces méthodologies sont prévues pour être adaptées aux spécificités de chaque projet. Tout contexte présente en effet des enjeux et une configuration qui lui sont propres. En fonction de l'ampleur du projet ainsi que des moyens à disposition, certaines étapes peuvent être fusionnées, mises de côté ou au contraire intensifiées ou répliquées.

5.2 POUR UNE ZONE D'ACTIVITÉ EXISTANTE

Lorsque l'on souhaite mettre en place une démarche d'EIT sur une zone déjà existante, le plus important est de créer une adhésion la plus large possible auprès des acteurs présents sur place. Pour créer cette adhésion, il est primordial d'identifier les potentiels de la zone et de les exprimer de manière claire, voire chiffrée. En résumé, il s'agit de **susciter l'intérêt** des entreprises, **identifier des alliés** stratégiques pour avoir une participation des entreprises la plus forte possible, et **anticiper sur d'éventuelles sources de tension** pour les désamorcer dès le début de la démarche.

5.3 ÉTAPES DE LA DÉMARCHE

Le schéma ci-dessous montre les étapes à considérer en vue d'établir une démarche d'EIT. Chaque étape est ensuite décrite en détail.

0

GESTION DE PROJET ET COORDINATION

1

IDENTIFICATION DE POTENTIELS

- ▶ Pré-diagnostic territorial
- ▶ Atelier d'adhésion
- ▶ Catalogue des potentiels

2

PRIORISATION

- ▶ Groupes de travail
- ▶ Analyse
- ▶ Atelier de priorisation

3

PLAN D'ACTION

- ▶ Fiches d'actions
- ▶ Présentation aux entreprises

4

MISE EN ŒUVRE

- ▶ Étude de faisabilité
- ▶ Business Plans
- ▶ Réalisation

5

COMMUNICATION ET VALORISATION

- ▶ Interentreprises
- ▶ Acteurs publics
- ▶ Publique-privée

1 IDENTIFICATION DE POTENTIELS ET MOBILISATION

OBJECTIF : Identifier des premières opportunités en adéquation avec les besoins des acteurs du territoire et obtenir l'engagement de ces derniers dans la démarche.

ACTIVITÉS-TYPES

Pré-diagnostic territorial : collecte et analyse de données pour obtenir une première cartographie du tissu économique du territoire concerné, identifier les acteurs clés et les conditions-cadres pouvant avoir un impact sur son développement (stratégie de développement économique, programmes de subventions, lois et réglementations, etc.).

Types de données collectées :

- ▮ Données communiquées par le porteur de projet
- ▮ Données issues de recherche documentaire sur les projets connexes et autres études existantes
- ▮ Données statistiques caractérisant le tissu économique (p.ex. listes d'entreprises avec codes NOGA)

Atelier d'adhésion : un premier atelier sert à promouvoir la démarche auprès des acteurs clés identifiés et garantir leur adhésion. Plus spécifiquement, cet atelier vise à :

- ▮ Sensibiliser les acteurs aux potentiels de l'EIT
- ▮ Expliquer les bénéfices attendus et obtenir l'adhésion des entreprises
- ▮ Créer un lieu d'échange et initier un réseau
- ▮ Recenser les besoins et les attentes de ces acteurs
- ▮ Mobiliser les personnes ressources à solliciter dans les différentes étapes de la démarche

Catalogue de potentiels : sur la base du pré-diagnostic et de l'atelier d'adhésion, un premier catalogue de potentiels identifiés est réalisé. Il s'agit d'un tableau indiquant la thématique concernée (cf. chapitre 1.1), la description qualitative et/ou quantitative (selon les données disponibles) du potentiel, ainsi que les principaux acteurs impliqués.

ACTEURS-CLÉS À IMPLIQUER

- ▮ Entreprises de la zone
- ▮ Associations faïtières
- ▮ Chambre de commerce

RÉSULTATS

- ▮ Atelier d'adhésion
- ▮ Catalogue de potentiels

2 PRIORISATION

OBJECTIF : Définir les domaines d'intervention prioritaires en fonction des besoins identifiés, des problématiques prioritaires, des sensibilités des acteurs ou encore des moyens à disposition.

ACTIVITÉS-TYPES

Groupes de travail

Le catalogue de potentiels issu du pré-diagnostic et de l'atelier d'adhésion doit permettre d'identifier les thématiques sur lesquelles la démarche d'EIT va se focaliser. Des groupes de travail thématiques sont formés et chaque acteur participe à un ou plusieurs groupe(s) en fonction de ses centres d'intérêts, affinités et compétences. L'objectif de ces groupes de travail est d'approfondir les pistes d'opportunités et de projets interentreprises.

Analyse et entretiens complémentaires

Si nécessaire, le gestionnaire de projet complète l'analyse des pistes et mène des entretiens avec des acteurs-clés spécifiques.

Atelier de priorisation

Un atelier en plénière permet aux groupes de présenter leurs travaux et finalement de prioriser les pistes d'intervention, voire d'en éliminer, sur la base d'une analyse multicritères qualitative. Celle-ci peut porter notamment sur les critères suivants: leviers et contraintes (techniques, réglementaires, économiques, etc.), portage, maturité et acceptabilité du projet, impact environnemental.

ACTEURS-CLÉS À IMPLIQUER

- ▮ Entreprises de la zone
- ▮ Représentants de la commune
- ▮ Représentants de la société civile

RÉSULTATS

- ▮ Groupes de travail thématiques
- ▮ Atelier de priorisation
- ▮ Matrice d'analyse multicritères (qualitative)

3 | PLAN D'ACTION

OBJECTIF : Une fois les priorités arrêtées, il s'agit de définir quelles actions seront menées pour chaque thématique prioritaire en vue de leur mise en œuvre

ACTIVITÉS-TYPES

Groupes de travail

Des groupes de travail sont constitués selon les thématiques prioritaires retenues pour définir les actions à réaliser pour atteindre les objectifs fixés. La présence des acteurs de la mise en œuvre est capitale, en particulier les entreprises concernées, car il s'agit à ce stade également de définir les rôles de chacun et d'assurer leur engagement sur des actions concrètes.

Détermination des porteurs d'actions

Pour chaque action à mener, il est nécessaire de définir qui va être responsable de sa mise en œuvre. Cela peut être un coordinateur de zone pour une partie ou l'ensemble des actions, cela peut également être des entreprises ou encore la Commune. Chaque action ne doit pas être obligatoirement menée par la même entité. Ce sont en principe les intérêts en présence qui déterminent les porteurs d'action.

Fiches d'action

Pour chaque thématique prioritaire, une fiche d'action est produite (p.ex. concept énergétique de zone, plateforme de services, gestion intégrée des déchets, etc.). Ces fiches d'action sont assez détaillées et contiennent généralement :

- ▮ un exposé des objectifs
- ▮ une description de la situation actuelle et des enjeux
- ▮ la solution proposée
- ▮ un plan d'action comprenant la désignation d'un coordinateur, des éventuels partenaires et la description des prochaines étapes.

A cela peuvent s'ajouter des retours d'expériences d'autres démarches permettant d'illustrer le processus et/ou les bénéfices envisagés, mais aussi une pré-analyse comprenant plusieurs scénarii (p.ex. pour la ressource énergétique).

Pour aller plus loin

Exemple de fiches projet, commune de Villars-sur-Glâne, Fribourg : <https://goo.gl/2x9h35>

Exemple de fiche pour la création d'un parc photovoltaïque en société d'autoconsommation : <https://goo.gl/v4WJ2N>

Présentation aux entreprises

Le résultat est présenté à l'ensemble des entreprises et peut encore faire l'objet de remarques et de modifications.

ACTEURS-CLÉS À IMPLIQUER

- ▮ Entreprises de la zone
- ▮ Communes
- ▮ Coordinateur de zone
- ▮ Autres parties prenantes de la réalisation

RÉSULTATS

- ▮ Fiches d'action

4 | MISE EN ŒUVRE

OBJECTIF : Etudier la faisabilité du projet, élaborer les business plans et mettre en place les actions concrètes.

ACTIVITÉS-TYPES

Coordination, pilotage

Pendant toute la phase de mise en œuvre, un comité de pilotage se réunit régulièrement sous l'impulsion du chef de projet afin d'acter les décisions clefs et de maintenir la dynamique du projet.

Étude de la solution technique

A partir de la description de la situation actuelle et des objectifs définis dans la phase 3 (Plan d'actions), une cible technique est définie et est traduite sous forme de cahier des charges fonctionnel puis technique.

Une analyse des solutions existant sur le marché, ou en développement, (coût / maturité / performance), peut ensuite être réalisée et mène à des actions différentes selon les cas :

- ▮ Cas d'une technologie mature et déjà appliquée dans le domaine d'application visé => une offre technique et financière peut être directement demandée au fournisseur.
- ▮ Cas d'une solution mature pour un nouveau domaine d'application => réalisation d'essais de faisabilité chez le fournisseur pour confirmer la performance dans les conditions du marché.
- ▮ Solution en cours de développement => action à plus long-terme nécessitant la mise en place d'une collaboration avec le fournisseur pour tester le prototype dans le cadre du projet d'EIT.

Faisabilité économique

Par rapport à la situation actuelle, ou dans le cas d'un nouveau service, un business plan permet de poser la stratégie financière du projet : quels sont les acteurs impliqués, quel est le mode de financement, la durée d'investissement, etc. ?

Ce business plan peut être construit dès le début de la mise en œuvre et doit être affiné au fur et à mesure que la solution technique se précise. En particulier, le montant de l'investissement (solution + installation + génie civil), les coûts opérationnels (temps homme, consommations d'utilités, maintenance), la performance quantitative et qualitative de la solution seront répercutés dans le business plan.

En réalisant le business plan suffisamment tôt, celui-ci permet également d'arbitrer le choix des solutions techniques envisagées.

Réception, mise en route et exploitation

Lors du passage de contrat avec le fournisseur de la solution, des conditions de réceptions, mesurables, sont explicitement indiquées afin de garantir la bonne installation et la bonne performance de la solution.

Parmi ces mesures, certaines sont traduites en indicateurs afin de positionner la nouvelle solution par rapport à l'ancienne et de suivre la performance dans la durée (monitoring).

Suivi (monitoring) de la mise en œuvre

Sur la base des étapes définies dans le plan d'action, il est recommandé d'effectuer un suivi de la mise en œuvre des actions afin de s'assurer l'atteinte des objectifs fixés. La présence d'un coordinateur de zone peut grandement faciliter le suivi. Celui-ci peut relancer les entreprises concernées et leur offrir si nécessaire du soutien, tout en gardant une vue d'ensemble sur la démarche. La mise en place d'un système de suivi sert également à obtenir des données en vue de la phase de communication et de valorisation.

ACTEURS-CLÉS À IMPLIQUER

- ▮ Entreprises de la zone
- ▮ Communes
- ▮ Coordinateur de zone
- ▮ Autres parties prenantes de la réalisation

RÉSULTATS

- ▮ Etude de faisabilité
- ▮ Business plan
- ▮ Système de suivi de mise en œuvre

5 | COMMUNICATION ET VALORISATION

OBJECTIF : capitaliser sur le travail effectué en amont et les résultats obtenus

ACTIVITÉS-TYPES

Toute démarche d'EIT gagne à être bien valorisée, que ce soit pour justifier l'investissement public réalisé, pour contribuer au marketing de la zone ou de la région, ou encore pour susciter le partage d'expérience et le développement de nouvelles démarches sur d'autres zones. Plusieurs supports peuvent être utilisés dans cette optique :

- Elaboration et diffusion de publications (fiches thématiques, guides pratiques, chartes, etc.)
- Organisation d'événements et participation à des événements organisés par des tiers
- Réalisation et diffusion de témoignages (interviews écrites, vidéos)
- Création de pages et de contenu sur les sites internet des partenaires de projet
- Diffusion régulière de contenu sur les réseaux sociaux

ACTEURS-CLÉS À IMPLIQUER

- Tous

RÉSULTATS

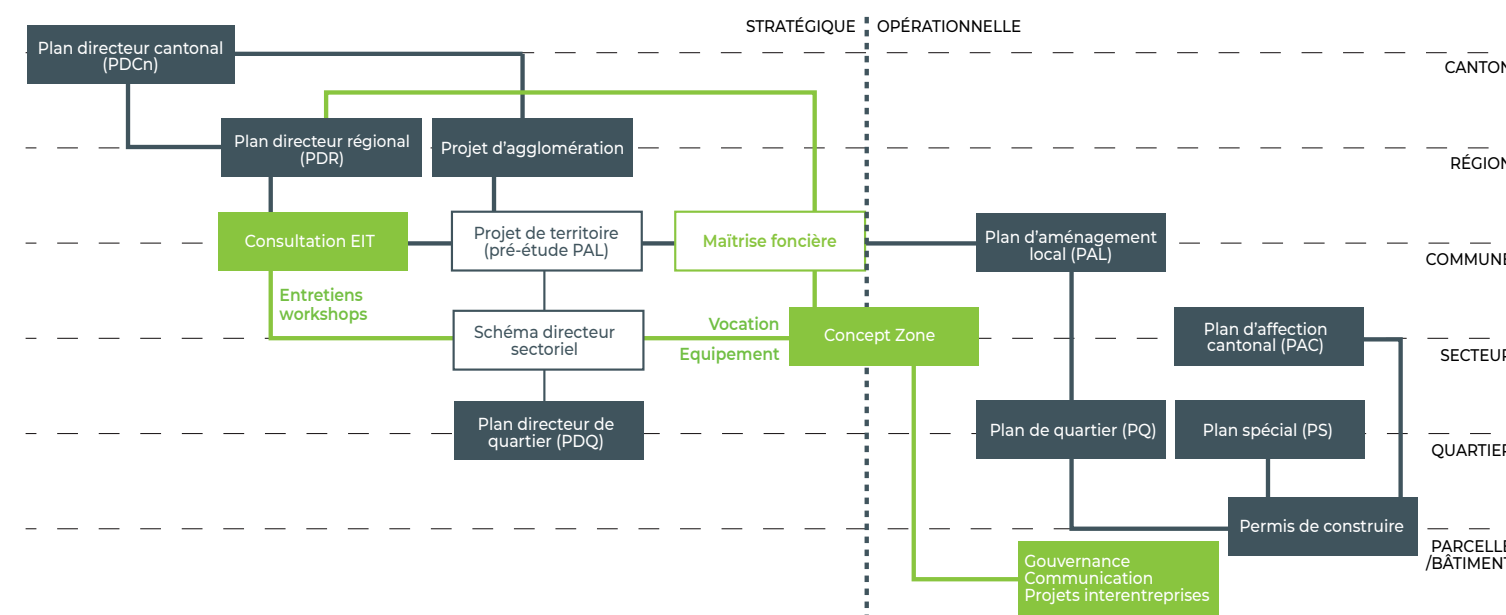
- Site internet
- Réseaux sociaux
- Publications
- Presse, communiqués

5.3 POUR UNE ZONE D'ACTIVITÉ EN PLANIFICATION

Le développement d'une nouvelle zone d'activité nécessite un certain nombre de prérequis. Parmi ces derniers, une **certaine maîtrise foncière** facilite grandement la planification de la zone, notamment pour un meilleur contrôle du coût des parcelles et une négociation avec les propriétaires plus aisée. Pour assurer une bonne qualité de la zone, il est également recommandé d'inclure

dans les outils de planification certaines **prescriptions et conditions d'implantation**, qui peuvent être intégrées dans un schéma directeur sectoriel ou prendre la forme d'une charte de zone. La Figure 7 illustre l'intégration d'une démarche d'EIT dans un processus de planification appliqué au canton de Neuchâtel. Il est bien démontré l'importance des étapes programmatiques (vocation du site, concept de zone) dans la planification territoriale. Si l'on veut développer une zone selon les principes de l'EIT, ceci doit être défini en amont, pour être partie intégrante du plan de quartier ou du plan d'affectation cantonal.

Planification stratégique/opérationnelle



La démarche se décline en trois étapes principales, décrites en détail ci-après :

DÉFINITION ET VOCATION DU SITE

CONCEPT ET ORGANISATION DE LA ZONE

MISE EN ŒUVRE

5.3.1 ÉTAPES DE LA DÉMARCHE

1 DÉFINITION DE LA VOCATION DU SITE

OBJECTIF : Définir le type de zone à développer (industrielle, artisanale, commerciale, pôle technologique, etc.) et les principaux critères et objectifs de développement

ACTIVITÉS-TYPES

Étude de cadrage

Collecte et analyse de données et consultation sous la forme d'entretiens permettant de dresser le cadre dans lequel s'inscrit le développement du site concerné. Il s'agit également ici d'identifier les acteurs clés et les conditions-cadres pouvant avoir un impact sur son développement.

Types de données collectées :

- Documents stratégiques existants ou en développement (plans directeurs, lois-cadres, etc.)
- Vision stratégique des acteurs-clés concernés : entreprises locales ou voulant s'implanter sur le site, promotion économique, services cantonaux et communaux en charge de thématiques spécifiques (p.ex. mobilité, énergie, déchets), etc.

Atelier de consultation stratégique

Un premier atelier sert à promouvoir la démarche auprès des acteurs clés identifiés et garantir leur adhésion. Plus spécifiquement, cet atelier vise à :

- Sensibiliser les acteurs aux potentiels de l'EIT
- Expliquer les bénéfices attendus et obtenir l'adhésion des entreprises
- Créer un lieu d'échange et initier un réseau
- Recenser les besoins et les attentes de ces acteurs
- Mobiliser les personnes ressources à solliciter dans les différentes étapes de la démarche
- Compléter la vision urbanistique des outils de planification en y intégrant des aspects liés à la gestion des ressources et au développement économique.

A l'issue de l'atelier, la vocation du site est formalisée en précisant les objectifs, thématiques prioritaires, acteurs-clés à impliquer, activités économiques à éviter ou privilégier. Si plusieurs scénarios sont envisagés à ce stade, il convient d'en peser les avantages et inconvénients afin de faciliter la prise de décision finale (voir en exemple encadré ci-dessous présentant le cas de la zone du Chillou)

ACTEURS-CLÉS À IMPLIQUER

- Chefs de projets en charge de la réalisation des instruments de planification couvrant la zone (p.ex. Plan directeur régional)
- Entreprises de la zone
- Associations faitières
- Chambre de commerce
- Promotion économique
- Communes

RÉSULTATS

- Guides d'entretiens (semi-directifs)
- Scénarios de vocation de zone
- Définition et vision partagée de la vocation du site

Comparaison qualitative de scénarios de vocation pour la zone d'activité économique du Chillou (Val-de-Ruz, NE)

SCÉNARIO-TYPE

ZAE d'intérêt communal

Zone pouvant accueillir tous types d'activités mais privilégiant l'industrie et l'artisanat locaux

AVANTAGES / INCONVÉNIENTS



- + Promotion des entreprises locales
- + Préservation de l'emploi et du tissu existants
- + Implantation et développement facilités : maîtrise foncière non imposée, liberté de choix des activités par la Commune



- Pas de subvention LPR
- Cofinancement du Canton pour les transports publics compromis
- Possible opposition du Canton à l'implantation de DAS (à vérifier)

ZAE d'intérêt régional (pôle) Zone réservée aux DAS



- + Subventions LPR
- + Développement rapide du réseau de transports publics
- + Potentielle haute valeur ajoutée économique



- Exigences du canton en termes de maîtrise foncière
- Problématique des activités hors DAS : où diriger les nouvelles implantations (p.ex. Arrigo) et que faire des activités déjà implantées ?
- Risque de ralentir le développement de la zone
- Obligation d'obtenir une entrée en matière du Canton

ZAE d'intérêt communal/ régional

Création de 2 secteurs distincts, correspondant aux scénarios 1 et 2

(surface minimale pour un secteur avec DAS : 5 ha)



- + Réunit les avantages des scénarios 1 et 2



- Difficulté à délimiter les secteurs et à les remplir due au morcellement des parcelles
- Critères de développement distincts pour les 2 secteurs : plus grande complexité de mise en œuvre et de gestion

2 | CONCEPT ET ORGANISATION DE LA ZONE

OBJECTIF : Définir les moyens d'appliquer au site la vocation définie.

ACTIVITÉS-TYPES

Atelier

Un second atelier participatif permet de préciser les mesures à prendre sur les thèmes prioritaires et de définir une structure de gouvernance pour porter la démarche. En fonction de la vocation du site définie, il faut s'assurer la présence des acteurs (publics et privés) qui ont le pouvoir de prendre une décision et d'engager leur organisation sur les mesures à prendre et leur implication dans la mise en œuvre. L'atelier peut se décliner en deux phases ou plus en fonction des objectifs fixés :

Priorisation : approfondir chaque thématique en groupes de travail et en ressortir les objectifs spécifiques et mesures prioritaires (p.ex. pour la mobilité : desserte en transports publics ; covoiturage ; emplacements pour vélos). En fonction des objectifs fixés, une charte de zone peut être élaborée afin d'engager les entreprises qui s'implantent à respecter les critères définis, p.ex. en termes mobilité, de gestion des déchets, d'espaces verts, etc. Elle n'a pas nécessairement un caractère contraignant et peut être un outil purement incitatif.

Définition d'une structure ou d'un processus de gouvernance : il s'agit notamment de définir le périmètre le plus adapté (au niveau de la zone, de la commune, voire du canton) et qui sont les acteurs à impliquer dans la gouvernance. Pour ce faire, il est important de définir quelles doivent être les fonctions de la gouvernance, afin de réunir les compétences et prérogatives nécessaires : gestion du foncier, animation de zone, centre de services, contrôle de la charte de zone, etc.

ACTEURS-CLÉS À IMPLIQUER

- ▮ Chef de projets en charge de la réalisation des instruments de planification couvrant la zone (p.ex. Plan directeur régional)
- ▮ Propriétaires de la zone
- ▮ Autorités communales et cantonales
- ▮ Entreprises locales
- ▮ Futures entreprises de la zone

RÉSULTATS

- ▮ Concept de zone, incluant les objectifs et mesures spécifiques pour les thématiques prioritaires
- ▮ Charte de zone
- ▮ Concept de gouvernance
- ▮ Plan d'action précisant les délais de réalisation et les personnes en charge des prochaines étapes

3 | MISE EN ŒUVRE

OBJECTIF : Transition vers la réalisation des opportunités identifiées

ACTIVITÉS-TYPES

La mise en œuvre des opportunités identifiées pour une nouvelle zone peut s'avérer plus compliquée que pour une zone existante, dans le sens où on ne connaît pas forcément à l'avance qui va s'implanter sur la zone. En revanche, planifier une zone en incluant dès le départ des critères d'EIT peut grandement **faciliter la mise en place d'infrastructures et d'équipements mutualisés**, comme un parking ou un chauffage à distance, dont l'usage peut être imposé dans la charte de zone. Pour ce type de projets mutualisés, une étude de faisabilité permettant d'estimer le coût individuel par entreprise est nécessaire pour pouvoir démontrer l'acceptabilité du projet.

Un autre aspect particulièrement important lors du développement d'une nouvelle zone est **l'intégration de l'approche d'EIT dans les outils et procédures d'aménagement du territoire** (plan directeur régional, plans d'affectation, plan de quartier). Il faut ensuite s'assurer que les instruments de planification soient bien appliqués sur la zone. Au-delà des éléments contraignants, l'implication des entreprises dans les phases précédentes est primordiale pour augmenter leur adhésion à la démarche et accélérer la mise en œuvre des mesures.

Formalisation de la structure de gouvernance

L'expérience démontre qu'une démarche d'EIT requiert un travail de contact et de facilitation continue qui doit être effectué par une entité précise. Cela peut être la commune, une association d'entreprises, ou un organe de gestion dédié. Il est cependant indispensable de définir la structure de gouvernance.

ACTEURS-CLÉS À IMPLIQUER

- ▮ Canton
- ▮ Commune
- ▮ Entreprises
- ▮ Gestionnaire de zone

OUTILS ET RÉSULTATS

- ▮ Étude de faisabilité
- ▮ Plans d'affectation / plan de quartier
- Processus ou structure de gouvernance

5.4 PÉRENNISATION DE LA DÉMARCHE ET GOUVERNANCE DE ZONE

La coordination des parties prenantes ainsi que la communication interentreprises et publique-privée sont des aspects fondamentaux dans tout projet d'EIT. L'intégration, l'adhésion et l'appropriation des partenaires locaux constituent en effet l'enjeu principal de toute démarche collaborative multi-acteurs. De plus, une communication efficace permet le rayonnement de la démarche en favorisant une visibilité des activités réalisées et une mobilisation optimale des parties prenantes.

Une vision de pérennisation sur le long terme est essentielle pour que la démarche ne s'arrête pas à la mise en œuvre, mais soit bien un processus

dynamique qui se renouvelle au fil du temps. Un projet d'EIT comporte certes une phase de développement bien définie composée des étapes décrites ci-dessus, mais il ne devient réellement concret que lors de la mise en œuvre et doit à ce moment devenir durable et se renouveler sans cesse. Pour ce faire il y a lieu de :

- ▮ Mettre en place une structure de gouvernance pour le suivi des actions
- ▮ Définir la responsabilité pour la gestion et l'animation de la zone : organe de gestion indépendant, association d'entreprises, COPIL
- ▮ Développer un concept de communication et de marketing de zone

Pour assurer le rôle de gouvernance et de communication à l'échelle d'une zone d'activités ou d'un périmètre plus large, plusieurs modèles existants sont à considérer, en fonction des objectifs de développement, des moyens à disposition et de l'implication des différentes parties prenantes :

Modèle	Exemples
GROUPEMENT	Les protagonistes de Planchy (Bulle, FR)
ASSOCIATION	L'APAM (Villars-sur-Glâne, FR), La ZIPLO (Plan-les-Ouates, GE)
SOCIÉTÉ ANONYME	Y-Parc SA (Yverdon-les-Bains, VD), Bluefactory (Fribourg), le Vivier (Villaz-st-Pierre, FR)
FONDATION	La Fondation pour les terrains industriels de Genève (FTI)
AUTRES	Consortium, syndicat d'amélioration foncière, etc.

5.5 FREINS ET FACTEURS DE SUCCÈS

Freins principaux :

- ▮ cohérence ou suivi dans l'animation des démarches
- ▮ financement
- ▮ contraintes réglementaires et administratives

Facteurs de succès principaux :

- ▮ réduction et mutualisation des coûts
- ▮ co-financements publics pour l'initiation de projets
- ▮ transformer des contraintes en opportunités

▮ Cette section vise à présenter les différents freins que l'on peut rencontrer dans le cadre d'un projet d'EIT, et d'y faire correspondre des facteurs de succès permettant de lever ces freins.

▮ Des éléments spécifiques issus du projet mené au Val-de-Ruz (Fontaines et Le Chillou) viendront compléter les freins et facteurs de succès relevés par Sofies sur d'autres projets d'EIT. 6 catégories seront considérées pour analyser ces freins et facteurs de succès, et mises en lien avec les étapes présentées sous 5.1 :

MOBILISATION : convaincre les entreprises de leur intérêt à s'impliquer (opportunité économique, intégration dans la stratégie ou la politique d'entreprise)

GOUVERNANCE ET MISE EN ŒUVRE : maîtriser la gestion du foncier, aider les entreprises à s'organiser pour mettre en place une gouvernance solide, efficace et pérenne pour les projets interentreprises

FAISABILITÉ : convaincre les entreprises de la faisabilité du projet, sur les plans technique, économique et juridique

IMPACT ENVIRONNEMENTAL : s'assurer de la plus-value environnementale du projet par rapport à la situation actuelle

COMMUNICATION : motiver les collaborateurs des entreprises, promouvoir le projet auprès des parties prenantes externes et valoriser les résultats.

A. MOBILISATION

FREINS

Manque de relation de confiance entre les collectivités et les entreprises

Temps de retour sur investissement trop long pour les projets proposés aux entreprises

Manque de financement propre des entreprises

FACTEURS DE SUCCÈS

- Qualité de l'écoute et de la compréhension des enjeux business d'une entreprise
- Transparence des échanges entre autorités publiques et acteurs privés
- Réconcilier les visions à court à long terme du modèle d'affaires, surtout pour les projets dans le domaine de l'énergie (dialogue public/privé)
- Mettre en avant les quick-wins tout en identifiant un projet phare
- Étudier les possibilités de partenariats public-privé
- Identifier les mécanismes de financement disponible public ou privé adaptés au projet

B. ORGANISATION

FREINS

Manque de cohérence ou de suivi dans l'animation des démarches

Inertie des pouvoirs décisionnels de l'entreprise du fait de leur éloignement (centre de décision hors du territoire concerné)

Difficulté de concilier les intérêts et de gérer un nombre important d'acteurs impliqués dans le projet

Manque de ressources humaines (entreprises et/ou acteurs publics)

FACTEURS DE SUCCÈS

- Définir dès les premières étapes du projet le mode et le processus d'animation
- Comprendre et décortiquer la gouvernance interne de l'entreprise pour inviter la bonne personne à la « table des négociations »
- Mettre en avant la plus-value du projet : nouvelles opportunités d'affaires, amélioration de la performance globale de l'entreprise, réduction d'un poste d'achats, etc.
- S'assurer d'une gouvernance multi-acteurs qui soit légitime à l'échelle du projet (ZI, région, canton)
- Externaliser la compétence technique et/ou l'AMO des projets
- Mutualiser les coûts de sous-traitance

C. FAISABILITÉ

FREINS

Montage juridique et financier complexe d'un projet interentreprises

Les données nécessaires à l'étude de faisabilité sont peu accessibles ou confidentielles

Les entreprises appréhendent la mise en place de nouvelles contraintes réglementaires

Les entreprises font face à des procédures administratives lourdes

FACTEURS DE SUCCÈS

- Répartir le risque financier
- Impliquer un spécialiste de ce type de montage financier
- Considérer les aspects de confidentialité, non-concurrence, devoir de diligence, for juridique
- alimenter un climat de confiance à travers un processus participatif et éventuellement la présence d'un acteur intermédiaire
- élaborer des accords de confidentialités
- Transformer les contraintes en opportunités : anticipation et avantage compétitif
- Fournir un appui au porteur de projet lors des démarches administratives afin de les accélérer

D. IMPACT ENVIRONNEMENTAL

FREINS

Faible augmentation de la part d'énergie renouvelable dans le mix énergétique des entreprises

Impact sur le paysage négatif

Augmentation des impacts liés au transport (pollution, bruit)

FACTEURS DE SUCCÈS

- Faire appel à des fonds publics ou privés pour la promotion des énergies renouvelables
- Étudier les solutions techniques (cacher par enfouissement ou derrière une butte l'installation) ou artistiques (urban art) pour une meilleure intégration dans le paysage
- Sensibiliser et former les chauffeurs (éco-conduite)
- Favoriser les modes de transport alternatifs moins polluants (véhicules électriques, train, barges, etc.)
- Mutualiser le transport avec d'autres acteurs privés (changement des pratiques)

E. COMMUNICATION

FREINS

Projet complexe avec beaucoup d'acteurs rendant difficile la communication

FACTEURS DE SUCCÈS

- ▶ Mettre en place un tableau de bord d'indicateurs pour permettre de fixer des objectifs et de les suivre
- ▶ Communiquer sur les « quick wins » autant à l'interne des entreprises (pour motiver) qu'à l'externe (pour promouvoir)
- ▶ Collaborer avec les différents chargés de communication des acteurs impliqués

ANNEXES

Index des abréviations

AMO	Assistant à maîtrise d'ouvrage
APAM	Association du parc d'activités de Moncor
ARCAM	Association de la Région Cossonay, Aubonne, Morges
CJ	Chemins de fer du Jura
CNCI	Chambre neuchâteloise de commerce et d'industrie
COFIL	Comité de pilotage
DAS	Domaine d'activités stratégique
EIT	Ecologie industrielle et territoriale
FTI	Fondation pour les terrains industriels de Genève
LADE	Loi sur l'appui économique du 29 septembre 2015 (RSN 900.1)
LAT	Loi fédérale du 22 juin 1979 sur l'aménagement du territoire (RO 1979 1573)
LPR	Loi fédérale du 6 octobre 2006 sur la politique régional (RO 2007 681)
NECO	Service de l'économie du Canton de Neuchâtel
NOGA	Nomenclature générale des activités économiques
NPR	Nouvelle politique régionale
PIPA	Parc industriel de la Plaine de l'Ain
PME	Petites et moyennes entreprises
PMO	Programme de mise en œuvre de la politique régionale
SAT	Service de l'aménagement du territoire du Canton de Neuchâtel
TransN	Transports publics neuchâtelois
ZAE	Zone d'activités économiques
ZARD	Zone d'activités régionale de Delémont
ZIPLO	Zone industrielle de Plan-les-Ouates
Z.i.	Zone industrielle

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Commissariat général au développement durable (2014), *Références, Ecologie industrielle et territoriale : un guide pour agir dans les territoires*, Paris

Cantons de Fribourg, Valais, Neuchâtel (2016),
Les enjeux du développement vers l'intérieur, guide

Parc industriel de la plaine de l'Ain,
<http://www.plainedelain.fr/>

Association du parc d'activités de Moncor,
<https://www.apam-moncor.ch/>

Zone d'activités régionale de Delémont,
<http://www.innodel.ch/>

Fondation pour les terrains industriels, Genève,
<http://www.fti.geneva.ch/fr/content/ecoparcs-industriels>

Réseau aménagement du territoire, Les zones d'activités en milieu rural – comment les utiliser efficacement ? Congrès, 8 novembre 2017, Bienne,
<https://goo.gl/XzRrxD>

Villars-sur-Glâne, Démarche d'écologie industrielle,
<https://goo.gl/2x9h35>

Association régionale de la Gruyère, écologie industrielle,
<https://goo.gl/v4WJ2N>

Zone industrielle de Plan-les-Ouates,
www.ziplo.ch

Y-Parc, Yverdon-les-Bains VD,
<https://www.y-parc.ch/>

blueFACTORY SA, Fribourg,
www.bluefactory.ch

Le Vivier, Villaz-St-Pierre FR,
<https://www.vivier.ch/fr/>

Etat de Genève, Réseau d'écologie industrielle dans le canton de Genève,
www.genie.ch

Office fédéral de l'aménagement du territoire, Projets-modèles pour un développement territoriale durable 2014-2018,
<https://goo.gl/w8hhyp>

Loi fédérale du 22 juin 1979 sur l'aménagement du territoire (RO 1979 1573)

Ordonnance fédérale du 28 juin 2000 sur l'aménagement du territoire (RO 2000 2047)

Service de l'aménagement du territoire du Canton de Neuchâtel,
<http://www.ne.ch/autorites/DDTE/SCAT/Pages/accueil.aspx>

Service de l'économie du Canton de Neuchâtel
<http://www.ne.ch/autorites/DEAS/NECO/Pages/Politique-regionale.aspx>

Ce document a été réalisé par le bureau Sofies, en collaboration avec l'association ecoparc, la Commune de Val-de-Ruz et le Réseau urbain neuchâtelois (RUN). Il a été financé par le fonds cantonal NPR et la Commune de Val-de-Ruz.