



Pérennité des démarches d'écologie industrielle et territoriale en France

Constats, enjeux, et recommandations

AUXILIA
CONSEIL EN TRANSITION

PÔLE
ÉCO-INDUSTRIES

MYDI³NE

“

**Il n’y a pas de
solution miracle
mais des forces
en marche.
Créons ces forces
et les solutions
suivront.”**

Antoine de Saint-Exupéry

Merci à nos contributeurs :

Gregory LANNOU (Club d'Ecologie Industrielle de l'Aube),

Alexandre DERIVE (Biotop),

Simon PINGEON et Guillaume KAUFFMANN (Idée Alsace),

Laurent DUMOUCHEL (AIRM),

Jean-François NOTHIAS (Bordeaux Technowest),

Philippe LEROUVILLOIS (FE2I),

Philippe CHEMLA (SCIC TETRIS),

Olivier ASPE (CCI Montauban Tarn-et-Garonne),

Nicolas MAT (PIICTO),

Maël JAMBOU (CREIDD - Université de Technologie de Troyes),

Jean-Baptiste BAHERS (Ecole des Métiers de l'Environnement de Rennes),

Guillaume AYNÉ (PEXE),

David CORRE (Pays Bruche Mossig Piémont),

Hervé BOLARD, Frédéric LINGET et Pauline STEWART (Auxilia),

Sandrine GALLON et Valentin MAGORD (Pôle Eco-Industries).

Précaution de lecture

Cette étude est une première contribution, autofinancée, de trois acteurs de terrain à la communauté nationale de l'EIT. Elle ne prétend en aucun cas à l'exhaustivité, ni des démarches étudiées, ni des analyses proposées. Elle est partagée volontairement avec l'ensemble des praticiens et soutiens de l'EIT en France, espérant qu'elle soit une base pour de prochains approfondissements et enrichissements.

Sommaire

Résumé	5
Qui sommes-nous ?	6
Préambule	7
Chapitre 1 : La gouvernance	12
Chapitre 2 : Activités et réalisations concrètes	18
Chapitre 3 : Les modèles économiques	26
Chapitre 4 : Analyse transversale	34
Annexes	38
Notes	42
Sources documentaires	43



Ce document est sous licence Creative Commons BY NC SA
(Attribution + Pas d'Utilisation Commerciale + Partage dans les mêmes conditions)

Le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'œuvre originale.

Résumé

Même si les projets d'écologie industrielle et territoriale (EIT) se multiplient ces dernières années, les synergies structurantes et l'évaluation de leurs impacts positifs peinent à se montrer significatives. De plus, la pérennité des démarches est en questionnement chez de nombreux porteurs, notamment dans le contexte d'une baisse prévisible des financements publics sur la fonction d'animation. Ces mêmes financeurs publics, qu'ils soient locaux, régionaux ou nationaux, sont en recherche de positionnement vis-à-vis des démarches d'EIT, pris en étau entre des injonctions d'essaimage et la volonté de réussir à pérenniser l'existant, qu'ils ont souvent contribué à faire émerger et soutenu financièrement pendant plusieurs années. De fait, la question de la pérennité interroge l'échelle territoriale des projets, pour rendre cohérents les appuis financiers avec l'efficacité de l'animation et la portée des actions. Par exemple, la compréhension du métabolisme territorial, exercice pourtant fondamental pour optimiser l'utilisation des ressources, n'est que très rarement intégrée. Dans le même sens, les démarches d'EIT sont trop timidement rattachées ou coordonnées aux projets de territoire, montrant un déficit de transversalité dans les collectivités. Ainsi, à l'aune de ces différents constats et enjeux, il est apparu le besoin d'une analyse des modèles organisationnels, opérationnels et économiques existants dans le domaine de l'EIT.

Cette analyse de la pérennité des démarches d'EIT a été réalisée, principalement du point de vue de l'acteur-tiers (structure en charge de l'animation et de la coordination), selon trois angles complémentaires :

La gouvernance

L'analyse globale de la gouvernance des démarches d'EIT en France soulève des questionnements quant à l'intégration d'une pluralité d'acteurs, et surtout à la réelle capacité de co-pilotage entre acteurs publics et privés. Il est important d'insister sur le partage de cette responsabilité de manière à mettre en évidence la poursuite de deux enjeux distincts, mais complémentaires : la diminution effective des consommations de ressources (dans une approche de biens communs), et le développement des activités économiques sur un territoire (intérêts publics et privés). De plus, les démarches d'EIT existantes restent encore très ancrées sur des modes de gouvernance classiques qui freinent les dynamiques d'agir collectivement selon des modèles plus inclusifs. Pour ce faire, le statut juridique choisi pour l'acteur-tiers semble stratégique. Chaque territoire et écosystème d'acteurs étant unique, les modes de gouvernance doivent être pensés de manière agile, dans un format adaptable en fonction des participants, du profil du territoire, de leur histoire. Il est par contre primordial de mettre en place des dispositifs permettant aux acteurs de se rencontrer régulièrement de manière formelle et informelle afin de maximiser l'intelligence collective, et d'aller au-delà des dispositifs institutionnels de pilotage.

Les activités et les réalisations concrètes

L'acteur-tiers des démarches d'EIT peut être amené à pratiquer une grande variété d'activités : comptabilité de flux, recherche de synergies, ingénierie et services d'EIT, actions de développement économique territorial, intégration d'activités entrepreneuriales, formation et transfert de compétences ou encore communication, évaluation et valorisation des résultats. Les achats mutualisés représentent un bon levier de mobilisation des entreprises, contrairement à la mise en œuvre de synergies structurantes nécessitant un engagement durable des acteurs territoriaux. Cependant, l'identification et la mise en œuvre d'actions à forts impacts sur la réduction de l'utilisation de ressources devraient rester l'objectif central de l'acteur-tiers. Ce dernier point interroge la place des travaux sur le métabolisme de l'économie et de l'évaluation dans les démarches d'EIT aujourd'hui fortement sous-estimés. Pourtant, la mesure des impacts économiques, environnementaux et sociaux d'une démarche d'EIT est essentielle afin de valider les orientations stratégiques et opérationnelles prises (et éventuellement les réorienter). Leur valorisation doit aussi permettre de maintenir dans le temps l'engagement des acteurs et de diffuser la démarche. Pour cela, les indicateurs d'évaluation doivent être définis collectivement en fonction des objectifs poursuivis à minima dès les premières synergies lancées.

Le modèle économique

La pérennité économique est un questionnement récurrent dans les démarches d'animation de réseau, dont fait partie l'EIT. Il est donc nécessaire que les acteurs-tiers en charge des démarches améliorent leur capacité d'autofinancement. Ceci pose notamment la question du modèle juridique le plus adapté, qui doit permettre d'assurer le modèle économique retenu. De plus, développer l'autofinancement d'une démarche d'EIT prend du temps car elle nécessite l'augmentation de la taille du réseau, du prix des cotisations ou la création de prestations commerciales. Le financement public du fonctionnement des démarches est quant à lui indispensable tout au long du projet. Si les besoins en subventions d'une démarche mature sont bien inférieurs à ceux de la phase de mise en œuvre, ils permettent au projet de continuer à se focaliser sur la coopération inter-acteurs (et pas seulement des seules entreprises), et sur la valorisation des ressources à l'échelle du territoire. À trop chercher des modèles économiques de plus en plus privés, les acteurs-tiers favorisent les actions les plus rentables (achats groupés ou prestations extérieures), plutôt que les actions à forte diminution de consommation de ressources. La mise en œuvre d'achats groupés ne doit pas pour autant être mise à l'écart de l'animation de démarches d'EIT puisqu'elle permet notamment d'assurer une assise financière stable à l'acteur-tiers et de générer de la coopération.

Qui sommes-nous ?

MYDIANE

Mydiane est une agence de conseil, d'accompagnement et de formation spécialisée dans les approches coopératives du développement aux finalités écologiques et sociales. C'est un acteur «interface» et un «catalyseur d'innovation» apportant expertises et formation sur l'optimisation des ressources de l'entreprise et du territoire.

Ses principaux champs d'intervention sont l'économie circulaire, l'écologie industrielle et territoriale et toutes les démarches d'acteurs visant la gestion sobre des ressources.

Benoît DURET, son fondateur, a une vingtaine d'années d'expérience sur les démarches coopératives de développement et la gestion des ressources. Il est entrepreneur associé de la SCOP OZON (Coopérative d'activité et d'entrepreneurs), où il développe l'activité Mydiane depuis 2008.

Contact du co-auteur

Benoît Duret

benoitduret@mydiane.fr

AUXILIA
CONSEIL EN TRANSITION

Auxilia est une association qui accompagne collectivités et entreprises dans leur transition vers un développement soutenable et résilient, en mobilisant les acteurs locaux pour imaginer leur territoire de demain et mettre en œuvre le changement. Parmi ses champs d'intervention sur le terrain : EIT et économie circulaire.

Grâce à plus de 15 années d'expérience, Auxilia maîtrise les leviers de la transition socio-écologique : participation des acteurs, gestion des biens communs, comportements individuels, modèles de financement et outils numériques. Cabinet de conseil et laboratoire de recherche, son équipe met à disposition sa connaissance des politiques publiques et de l'innovation territoriale, et décrypte les mutations sociétales et les nouveaux usages.

Entreprise sociale membre du Groupe SOS, agréée Economie Sociale et Solidaire.

Contact des co-auteurs

Caroline Valluis, directrice adjointe

caroline.valluis@auxilia-conseil.com et

Marguerite des Gayets, consultante

marguerite.des-gayets@auxilia-conseil.com

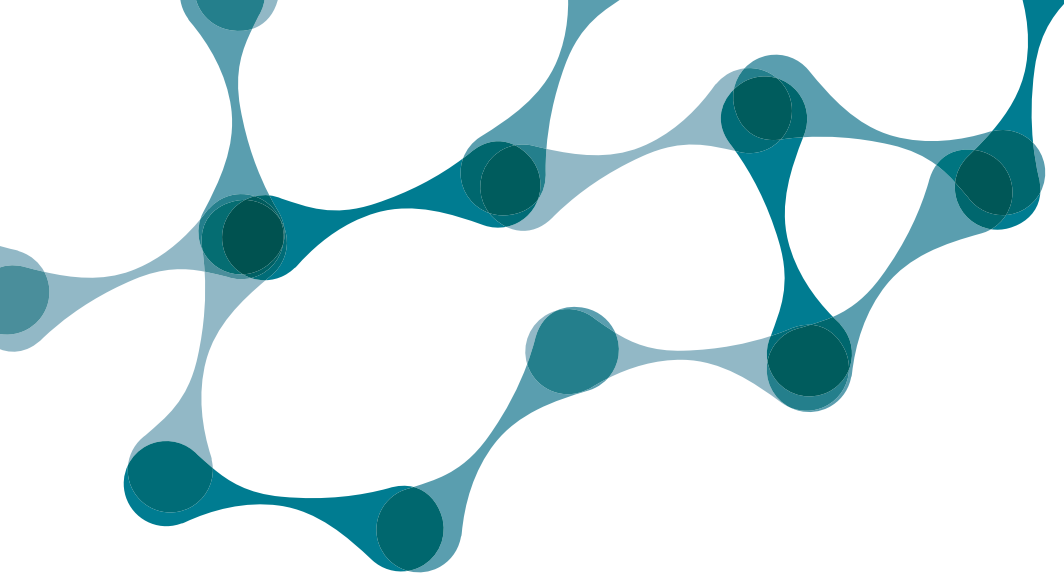
PÔLE
ÉCO-INDUSTRIES

Le Pôle Eco-Industries est impliqué depuis 2005 dans le développement économique et l'amélioration de la performance environnementale des entreprises et territoires régionaux. Il a pour vocation de soutenir, accompagner et promouvoir le développement de la filière éco-industrielle en Nouvelle-Aquitaine, s'inscrivant dans les valeurs de l'économie circulaire et de la transition énergétique. Soutenu par la Région Nouvelle-Aquitaine, l'ADEME, Grand Poitiers et la DREAL, ses activités s'axent autour de 2 missions :

- L'animation d'un cluster fédérant plus de 80 adhérents régionaux et proposant des accompagnements techniques dans les domaines de l'éco-conception, la performance matière et énergétique, les déchets, l'EIT et l'innovation ;
- La mise à disposition d'un centre de ressources régional en économie circulaire chargé d'animer le réseau RECITA ainsi que les communautés régionales de l'EIT et de l'éco-conception, d'organiser des ateliers techniques ou encore de mener des études sur la transition de filières régionales vers l'économie circulaire.

Contact du co-auteur

Alexandre DAIN, Coordinateur Technique,
a.dain@pole-ecoindustries.fr



Préambule

Cette étude est le fruit d'une réflexion collective sur les conditions de pérennité des démarches d'écologie industrielle et territoriale en France. Elle vise à contribuer à leur développement sur le long terme dans une optique de gestion sobre des ressources.

L'EIT : une réponse territorialisée aux enjeux de transition écologique

La situation actuelle de tension croissante sur les ressources naturelles et l'impact de leur transformation sur les écosystèmes génèrent toujours plus de risques économiques, d'inégalités sociales et de rivalités territoriales. La répartition des ressources et leur accès sont très inégaux selon les pays et les populations. Or, la façon de gérer une pénurie de ressources ne repose pas uniquement sur des aspects physiques et économiques, mais aussi sur des aspects sociaux, organisationnels et politiques.

En France, comme dans de nombreux autres pays, une prise de conscience généralisée des défis écologiques semble émerger et opérer comme une lame de fond. Cependant, les changements nécessaires sont encore trop lents et difficiles à se concrétiser dans les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, tant nos rapports au pouvoir et à la responsabilité restent dominés par un modèle hiérarchique pyramidal et très compétitif.

Parmi les réponses concrètes que les acteurs peuvent porter dans les territoires, se trouve **l'écologie industrielle et territoriale (EIT)**. Par son approche inno-

vante, systémique et transversale d'optimisation des flux (matières, eau, énergie), elle répond parfaitement à l'enjeu de transition écologique et sociale.

Le terme «écologie industrielle et territoriale» est issu de la rencontre de deux champs scientifiques complémentaires : historiquement **l'écologie industrielle** a été formalisée au début des années 90 et s'est donné comme objet d'étude les interrelations entre la société industrielle et la biosphère via les flux de matières, d'eau et d'énergie. **L'écologie territoriale** est en quelque sorte "sa fille", mais s'intéressant plus spécifiquement au métabolisme territorial et aux conditions sociales, politiques, économiques et techniques dans lesquelles s'exercent les processus d'échanges au sein et entre les anthroposystèmes. Les débats d'experts restent toutefois vifs sur ce qu'est ou n'est pas l'EIT.

Dans sa pratique, l'EIT s'appuie sur deux piliers fondamentaux : le métabolisme territorial et les réseaux de coopération territorialisés. Par ces deux biais, elle permet la recherche et la mise en œuvre opérationnelle de synergies entre plusieurs acteurs (publics et privés) à l'échelle d'un territoire. L'analogie récurrente avec le fonctionnement des écosystèmes a concentré les actions d'EIT autour de la notion de bouclage des flux de matières et de symbiose industrielle, où "les déchets

des uns deviennent les ressources des autres”. Cette approche est le plus souvent appliquée aux entreprises industrielles. Le champ d’action de l’EIT est en réalité beaucoup plus vaste, car elle vise une dimension territoriale intégrée. En effet, elle s’applique aussi bien sur des zones industrielles qu’en milieux urbains ou agricoles, mais surtout, elle étudie leurs interactions via les flux matériels de l’économie et les relations sociales. Elle doit ainsi impliquer tous les acteurs des territoires (entreprises, collectivités, laboratoires de recherche, économie sociale et solidaire, individus, élus) à l’interface desquels elle propose un dispositif d’intermédiation, dont l’objectif est de faire émerger et valoriser des opportunités de coopération.

Contexte du développement de l’EIT en France

L’EIT connaît un développement régulier depuis une vingtaine d’années partout dans le monde. En France, on peut estimer le nombre de démarches à une centaine, sans compter les projets en cours de lancement et ceux qui “en font sans le savoir”.

Ces démarches bénéficient d’un soutien institutionnel affirmé depuis 2012-2013:

- Création d’un Comité d’Animation Territoire durable et Écologie Industrielle (CATEI)¹ via le CGDD qui a produit un guide méthodologique pour accompagner les collectivités dans la mise en œuvre de projets d’EIT;
- Mise en place de dispositifs de financement orientés vers les démarches opérationnelles d’EIT via l’ADEME et les Régions; implication des intercommunalités dans les projets locaux;
- Développement de la Recherche (Programmes COMETHE, EITANS, MUEED, Optimisme ou Confluent) et financement d’expérimentations, souvent vers la formalisation d’outils et méthodes (diagnostic de flux, identification de synergies, mobilisation des entreprises, évaluation): Elipse, Act’If, PNSI²... venant capitaliser le développement sur le terrain de méthodologies auxquelles contribuent notamment les structures de conseil spécialisées et laboratoires de recherche.

Ces appuis sont aujourd’hui confirmés à travers le lancement d’un réseau national des acteurs de l’EIT, depuis novembre 2017.

Par ailleurs, le développement de démarches locales partout en France a amené les Régions à se positionner sur un rôle de coordination. Et ce en faisant le constat d’un double besoin: besoin d’échanges de pratiques entre porteurs de démarches et besoin de visibilité et de retours sur ces projets de la part de leurs principaux financeurs. Ainsi, à ce jour, au moins 5 grandes régions se sont lancées dans l’animation de réseaux d’EIT, coordonnées en général par un binôme Direction Régionale ADEME / Conseil Régional: Auvergne-Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d’Azur (PACA), Grand Est, Pays de la Loire et Nouvelle-Aquitaine. À cela s’ajoute

le pilotage régional des démarches PNSI sur 4 régions: Nouvelle-Aquitaine, Bretagne, Normandie et Auvergne-Rhône-Alpes³.

Le rôle central de l’acteur-tiers

Dans le même temps, la demande de mise en dialogue des acteurs économiques entre eux et avec les autres acteurs du territoire est de plus en plus prégnante. Dans une optique gagnant-gagnant, elle fait écho à des enjeux d’interdépendance des acteurs, de résilience et d’attractivité des territoires. C’est ainsi qu’a émergé le besoin d’une fonction d’interface: l’ensemble des praticiens s’accorde ainsi sur l’importance du rôle d’animateur/coordonateur/médiateur. Dans cette étude, par convention nous désignons par “acteur-tiers” la structure qui assure ce ou ces rôles.

Le potentiel de création d’emplois non délocalisables et les compétences à développer pour assurer une telle fonction, ne sont plus à démontrer⁴. Néanmoins, de réelles difficultés et limites sont observées dans les démarches d’EIT, qui peinent souvent à pérenniser la fonction même d’animateur ou d’acteur-tiers en tant que structure dédiée.

L’acteur-tiers désigne la structure interface au sein de l’écosystème d’acteurs. Son rôle est d’animer des démarches coopératives de développement sur son territoire. Ce rôle est à géométrie variable en fonction des démarches d’EIT. Il assure a minima l’identification et l’accompagnement à la mise en œuvre des synergies. Le portage de la démarche, au sens juridique et financier, n’est pas forcément assuré par celui-ci.

Clarifications sémantiques

On peut observer quelques glissements sémantiques opérés ces dernières années:

- Le terme *écologie industrielle et territoriale* n’est pas bien approprié; perçu comme conceptuel ou antinomique, il peine à constituer un levier de fédération. On observe ainsi une volonté de parler plutôt de “synergies d’acteurs”. Cela conduit à une vision parfois restrictive de l’EIT, qui se résume à des échanges et optimisations entre 2 ou 3 acteurs, voire à des achats collectifs, avec une certaine déconnexion du terreau qui les héberge. Le concept d’EIT se veut pourtant initialement une démarche pratique et très intégratrice pour les territoires et les acteurs économiques;
- De plus en plus d’acteurs de l’EIT s’appuient plus facilement sur la notion d’économie circulaire (EC) pour animer et communiquer sur leur démarche. Or, si ce concept est plus fédérateur, il présente l’inconvénient d’être encore trop souvent circonscrit aux questions de recyclage des déchets (ou au mieux aux questions de matière uniquement). Inversement, beaucoup d’acteurs considèrent l’EIT comme la dimension territoriale de l’EC, et donc transversale à tous les autres piliers de l’EC;

- Le terme “territoire” est trop souvent utilisé pour désigner les collectivités locales et non pas un ensemble géographique et culturel cohérent dans lequel des parties-prenantes interagissent pour valoriser des ressources. Cela limite l’ancrage des démarches et la recherche de coopérations interacteurs.

Pourquoi cette étude sur la pérennité des démarches d’EIT en France ?

En premier lieu, malgré l’urgence de la situation sur l’utilisation des ressources et les cas récurrents de concurrence d’usages dans les territoires, on peut constater une certaine inertie dans le déploiement des démarches d’EIT. Si les projets d’EIT se multiplient, ce qui est un signal positif de prise de conscience et de volontarisme, les synergies structurantes et l’évaluation de leurs impacts positifs peinent à se montrer significatives.

De plus, la pérennité des démarches est en questionnement chez de nombreux porteurs, notamment dans le contexte d’une baisse prévisible des financements publics sur la fonction d’animation.

Ces mêmes financeurs publics, qu’ils soient locaux ou nationaux, sont en recherche de positionnement vis-à-vis des démarches d’EIT, pris en étau entre des injonctions d’essaimage et la volonté de réussir à pérenniser l’existant, qu’ils ont souvent contribué à faire émerger et soutenu financièrement pendant plusieurs années. De fait, la question de la pérennité interroge l’échelle territoriale des projets, pour rendre cohérents les appuis financiers avec l’efficacité de l’animation.

Dans le même temps, sous l’impulsion de grandes dynamiques locales et nationales en faveur de la transition (énergétique, écologique et économique), de nombreuses démarches ont vu le jour ces dernières années dans les territoires: Territoires à Énergie Positive (pour la Croissance Verte), Territoires Zéro Gaspillage Zéro Déchet, Plans et Stratégies d’économie circulaire, Territoires Zéro Chômeur de longue durée, etc. Ces projets territoriaux s’appuient sur les diverses compétences des collectivités locales, et particulièrement des intercommunalités: développement économique, aménagement du territoire, prévention et gestion des déchets ou encore transition énergétique. Or, les démarches d’EIT y sont encore trop timidement rattachées ou coordonnées, montrant un besoin de transversalité et d’intégration au projet de territoire de l’EIT⁵.

La pérennité des démarches d’EIT peut également être mise en péril à l’occasion des changements de porteurs ou d’animateurs.

Ainsi, à l’aune de ces différents constats et enjeux, il est apparu le besoin d’une analyse des modèles organisationnels et économiques existants dans le domaine de l’EIT.

Trois angles d’analyse

Les démarches d’EIT correspondent à des processus de développement des territoires et de leurs acteurs relativement longs. L’expérience acquise sur les quinze dernières années en France et à l’étranger démontre qu’une démarche d’EIT suit un cycle d’environ 4 à 6 ans sur un territoire pour devenir mature (alors même que les moyens disponibles aux fonctions d’animation sont généralement assurés sur 2 à 3 ans). Cette maturité se traduit (et donc s’évalue) par trois grands types d’acquis:

- Des changements organisationnels significatifs dans le tissu relationnel des acteurs impliqués, les amenant à coopérer de manière plus spontanée et systématique dans la recherche et la réalisation de synergies;
- Le développement d’activités dédiées à la coopération par un acteur-tiers en charge de l’animation de la démarche et la réalisation d’actions concrètes à succès;
- La structuration d’un modèle économique stable de l’acteur-tiers, combinant des fonds publics et privés de manière équilibrée.

La question de la pérennité des démarches d’EIT s’appuie donc essentiellement sur l’acteur-tiers dont la mission est d’assurer une fonction de médiation permettant de gouverner plus efficacement les stratégies collectives.

Cette pérennité peut donc s’analyser selon trois angles complémentaires:

- **La gouvernance** (*pérennité organisationnelle*): eu égard à la transversalité des enjeux sur l’utilisation des ressources, la gouvernance multi-acteurs s’impose aux démarches d’EIT. Ainsi, la qualité des réseaux de coopération dépend directement du mode de gouvernance de la démarche. Il s’agit donc de s’intéresser aux différents dispositifs relationnels entre les acteurs, à la manière dont sont conciliés les intérêts privés (faire des affaires, soigner son image, etc.) et l’intérêt général (gérer les ressources comme des biens communs, mener des actions peu rentables mais nécessaires à la restauration et au maintien des écosystèmes naturels), à la légitimité de l’acteur-tiers, à son statut juridique, au partage du pouvoir et des responsabilités, et aux processus de décision;
- **Les activités et les réalisations concrètes** (*pérennité opérationnelle*): c’est l’ensemble des activités menées par l’acteur-tiers qui vise la sobriété matérielle (dématérialisation du métabolisme), notamment à travers la réalisation de synergies concrètes. De plus, l’obtention de résultats permet de fédérer les acteurs et de générer un effet d’entraînement sur un territoire élargi;
- **Le modèle économique** (*pérennité économique*): atteindre un équilibre financier est un objectif prioritaire pour les acteurs-tiers en vue de pérenniser leur action. Il s’agit ainsi de maximiser leur capacité d’auto-financement et de diversifier leurs sources de revenus, sans toutefois privatiser complètement leur action, ce qui empêcherait toute prise en compte de l’intérêt général vis-à-vis de la gestion des ressources. Les

Échantillon d'analyse

acteurs publics et l'État peuvent ainsi rester au cœur des orientations de l'EIT tout en maîtrisant la dépense publique.

Le développement d'une démarche d'EIT peut donc s'inscrire sur le temps long si l'acteur-tiers parvient à s'adapter et à accompagner les mutations, en s'appuyant sur sa créativité et en faisant évoluer son modèle socio-économique.

Pour appuyer cette étude, trois types de sources de données ont été mobilisés :

- Un noyau de neuf d'expériences qui ont chacune fait l'objet d'entretiens individuels spécifiques sur les 3 champs de l'étude. Le choix de ces démarches a porté sur 3 critères : l'ancienneté (la moitié des expériences analysées a plus de 3 ans d'existence), la répartition géographique, l'innovation et les spécificités dans les modes de portage et d'animation ;

- Les retours d'expérience d'autres démarches connues ou suivies par les auteurs comme : Ecopal, Démarche d'économie circulaire sur les ZA de CAVEM ; GIE Osiris/plateforme chimique de Roussillon ; Green Valley Epinal ; Organic Vallée ; Vitropole Entreprendre ; Citoyens de la Terre ; Pôle Syneo ; Paris Quartier des Deux-Rives ; SEM Liger
- La bibliographie déjà existante au niveau national.

Remarques :

- Une micro-fiche d'identité est disponible en annexe pour les neuf démarches analysées
- La SCIC TETRIS est un cas particulier de l'étude qui ne déclare pas mener de démarche d'EIT en tant que telle, mais fait de l'économie circulaire un axe d'action à part entière. Cette expérience a été retenue pour son approche très innovante dans son mode de gouvernance.

LES 9 EXPÉRIENCES ANALYSÉES DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE

Démarche	Porteur	Animateur	Contact
Club d'Ecologie Industrielle de l'Aube (CEIA)	CEIA	CEIA	Grégory LANNOU Coordinateur
Biotop	Sphère(s)	Sphère(s)	Alexandre DERIVE Directeur
CLES	GUP (Groupement des Usagers du Port de Strasbourg)	Idée Alsace	Simon PINGEON - Chargé de Projets Economie Circulaire
AIRM / SIEL	AIRM	AIRM	Laurent DUMOUCHEL Directeur Développement Durable
ZIRI	Bordeaux Technowest	Bordeaux Technowest	Jean-François NOTHIAS Directeur Ecoparc
FE2I	FE2I	FE2I	Philippe LEROUVILLOIS Président
SCIC TETRIS	SCIC TETRIS	SCIC TETRIS	Philippe CHEMLA Gérant
EIT Tarn et Garonne	CCI Montauban & Tarn-et-Garonne Chambre d'agriculture SIRTOMAD	CCI Montauban Tarn-et-Garonne	Olivier ASPE Responsable "Entreprises & Réseaux"
PIICTO	Association PIICTO	Association PIICTO	Nicolas MAT Secrétaire général

CARTE DES RETOURS D'EXPÉRIENCE ÉTUDIÉS DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE

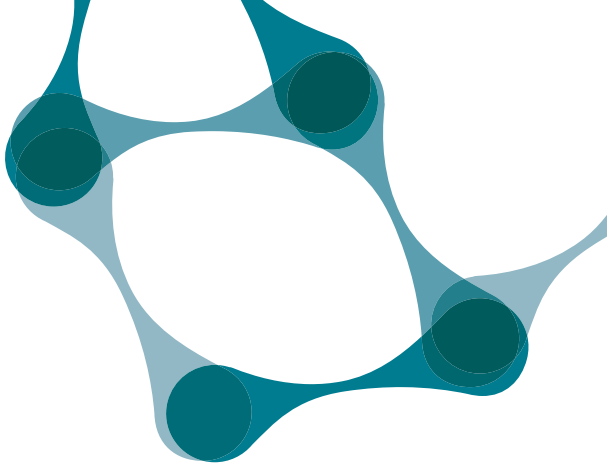


Expériences analysées dans le cadre de l'étude

- 1 AIRM/SIEL - Meyzieu
- 2 Biotop - Périgny
- 3 CLES - Strasbourg
- 4 Club d'écologie industrielle de l'Aube - Rosières-près-Troyes
- 5 EIT Tarn et Garonne - Montauban
- 6 FE21 (Florange, écologie Industrielle et Insertion) - Florange
- 7 PICTTO - Fos-sur-Mer
- 8 TETRIS - Grasse
- 9 ZIRI - Blanquefort

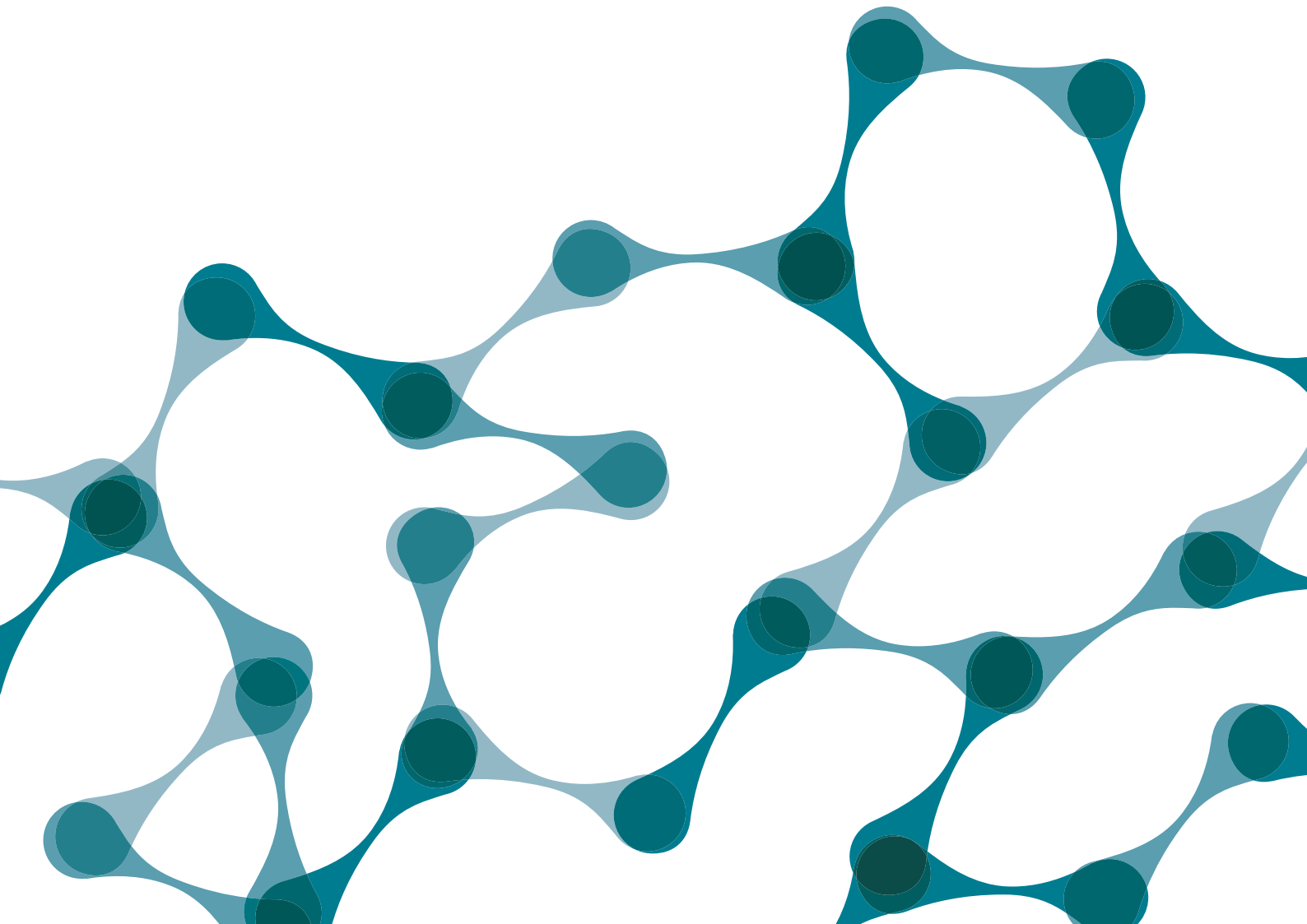
Autres expériences citées

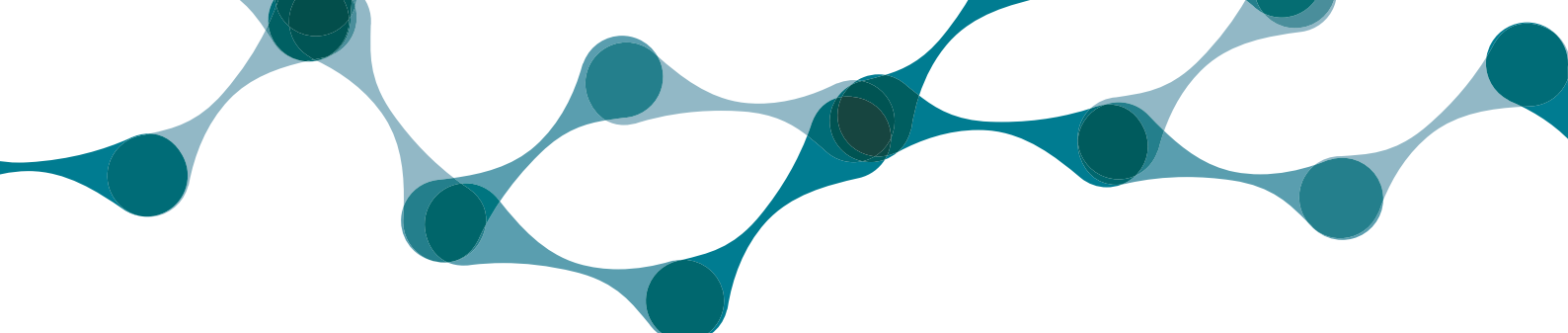
- 10 GIE OSIRIS - Plateforme chimique de Roussillon
- 11 Citoyens de la Terre - Marseille
- 12 Démarche d'économie circulaire sur les ZA de la CAVEM - Fréjus
- 13 Ecopal - Grande-Synthe
- 14 Green Valley - Épinal
- 15 Liger - Locminé
- 16 OrganicVallée - Bélesta-en-Lauragais
- 17 Quartier des Deux Rives - Paris
- 18 Syneo - Valenciennes
- 19 Vitropole Entreprendre - Vitrolles



Chapitre 1

La Gouvernance





Enjeux globaux

Face à l'ampleur des défis environnementaux et à leurs conséquences sociales, notre conception de la démocratie est au cœur des réflexions sur la transition écologique. Gouvernance partagée, participation citoyenne ou démocratie écologique sont autant d'approches possibles pour mieux prendre en compte les enjeux de long terme et réguler les interactions sociales et économiques entre acteurs.

La finalité des démarches d'EIT est d'instaurer une gestion sobre des ressources à travers des pratiques coopératives multi-acteurs (pouvoirs publics, entreprises de toute taille, associations, laboratoires de recherche, citoyens). De fait, la question de la gouvernance dans ces démarches doit être posée comme levier au changement, en vue d'orchestrer l'écosystème territorial et de structurer une action collective alternative au modèle existant.

Fort heureusement, les pratiques de mise en réseaux et de coopération territorialisée entre acteurs, accompagnées de nouvelles formes de gouvernance partagée et inclusive, commencent à se développer. Cependant, ces initiatives ne parviennent pas à se généraliser ni à répondre efficacement à l'urgence de la situation.

Ainsi, les démarches d'EIT représentent une formidable opportunité de mettre en place de nouvelles formes et règles de gouvernance à l'échelle des territoires, afin d'instaurer une culture du dialogue, d'inventer de nouveaux dispositifs décisionnels, de reconsidérer le partage du pouvoir et des responsabilités, de concilier des intérêts diversifiés et de participer à la diminution des consommations de ressources.

Mais qu'en est-il des modèles de gouvernance des démarches d'EIT existantes en France ?

Constats et tendances

La gouvernance des démarches d'EIT peut être abordée selon plusieurs dispositifs complémentaires :

- **Dispositifs informels** : relatifs aux connaissances interpersonnelles des individus impliqués dans la démarche et à la présence d'une culture de la coopération intrinsèque au territoire ;

- **Dispositifs organisationnels** : relatifs aux différentes procédures de mise en réseau des acteurs (ex : rencontres, réunions, ateliers, locaux), et de prise de décision (pyramidale ou partagée) ;

- **Dispositifs institutionnels** : relatifs aux instances de pilotage propres aux structures porteuses (bureau dans les associations, conseil d'administration dans les entreprises) ou au collectif d'acteurs en charge de la démarche (comités de pilotage ou technique) ;

Les démarches d'EIT existantes se caractérisent par une grande diversité de dispositifs de gouvernance selon le profil du territoire, le statut de la structure porteuse ou de la cellule d'animation (l'acteur-tiers), mais aussi (et surtout) de la vision, du positionnement et de la légitimité des personnes et des structures en charge du pilotage.

CARACTÉRISTIQUES PROPRES DU TERRITOIRE

Le profil intrinsèque d'un territoire est déterminant dans la pérennité d'une démarche d'EIT. Parmi les facteurs pouvant influencer la démarche : les ressources naturelles disponibles, les équipements et infrastructures en place, les secteurs économiques en présence, la qualité du tissu relationnel entre les acteurs, l'existence d'une culture de la coopération et/ou de l'innovation, une forte identité de territoire, la diversité des acteurs ou l'implication de personnalités clés.

Par-delà les facteurs géographiques, physiques et économiques qui caractérisent un territoire, les aspects humains et sociaux sont cruciaux pour inscrire une démarche d'EIT dans le long terme sur un territoire. Plus les interactions

sociales entre les acteurs sont fortes, plus la démarche a des chances d'atteindre sa maturité et de perdurer.

De fait, ces différents facteurs influencent directement les activités menées par l'acteur-tiers. Savoir les identifier, les prendre en compte et les valoriser fait partie intégrante du modèle de gouvernance.

D'une manière générale, l'engagement à long terme d'un acteur économique local fort est décisif pour la pérennité de la démarche. C'est le cas par exemple de *Norske Skorg* pour *Green Valley* ou de *Kem One* pour *PICTO*.

LÉGITIMITÉ, POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ET COMPÉTENCES DE L'ACTEUR-TIERS

La légitimité de l'acteur-tiers est fondamentale pour assurer la pérennité de la démarche. Cette légitimité est entendue comme la reconnaissance de sa capacité à penser une stratégie collective, et à exercer les intermédiations permettant de répondre aux intérêts de chacun. L'acteur-tiers est ainsi beaucoup plus légitime, et son action d'autant plus efficace, quand les participants lui ont eux-mêmes dédié la mission d'animation et de coordination. C'est le cas par exemple pour le Club d'Ecologie Industrielle de l'Aube (CEIA), Biotop à La Rochelle, ou encore de PICTO sur la plaque industrielle de Fos-sur-Mer.

Cependant, malgré le fait que l'EIT concerne tous les acteurs d'un territoire, on constate que les acteurs cibles restent en grande majorité les entreprises, et plus particulièrement celles à vocation industrielle. En fonction de la qualité historique des relations avec les acteurs porteurs, les entreprises apporteront plus facilement leur confiance soit à l'acteur public en charge du développement économique, soit à leur représentant (interprofession, syndicat, chambre consulaire). Parfois aux deux dans le cadre d'un partenariat clairement affiché. C'est le cas notamment de la démarche d'EIT dans le Tarn-et-Garonne où la CCI assure toutes les interventions auprès des entreprises pour son propre compte et pour les collectivités partenaires. Dans tous les cas, il est important de s'appuyer sur des acteurs relais adaptés aux profils des acteurs participants, qu'ils soient entreprises industrielles, agriculteurs, ou encore structures de l'insertion par l'activité économique.

La légitimité d'action peut aussi être limitée par le champ de compétences des acteurs porteurs. Par exemple, il arrive régulièrement que les syndicats de déchets animant une démarche d'EIT ne puissent pas dépasser le seul secteur de la gestion des déchets, et se trouvent dans l'incapacité à générer des résultats sur d'autres flux ou services.

Dans le cas de portage par des collectivités territoriales, cela pose plus largement la question du découplage des services (déchets, énergie, développement économique, ESS).

La volonté de pérenniser les démarches d'EIT devrait ainsi intégrer une vision beaucoup plus élargie, permettant d'identifier et de développer des synergies de tout type avec des acteurs très diversifiés. De nouveaux modèles émergent ainsi progressivement.

La démarche développée par l'association Citoyens de la Terre, sur le territoire de la métropole marseillaise, consiste à mobiliser des acteurs diversifiés et répartis de manière diffuse. Toutes les entreprises sont des TPE/PME dans le secteur de l'artisanat et du tourisme. L'association fait ainsi la démonstration que l'on peut aussi rechercher des synergies entre acteurs non industriels et dans une logique de filière plutôt que de zone d'activité.



La démarche du Quartier des Deux Rives⁶ est un projet initié par la ville de Paris et la RATP pour permettre la création de synergies inter-entreprises dans un quartier d'affaires (Bercy-Austerlitz-Tolbiac-Gare de Lyon). Il s'agit

d'une démarche originale en milieu urbain dense et principalement avec des entreprises du secteur tertiaire en associant également les administrations, les universités et l'hôpital présents sur le quartier. À terme, l'objectif est aussi d'associer les salariés et habitants du quartier au projet. Il sort ainsi de la vision traditionnelle de l'EIT. Le projet est dans sa phase de démarrage en 2018.

PORTAGE DE LA DÉMARCHE

Parmi les démarches les plus anciennes, le portage est majoritairement assuré par des acteurs-tiers au statut associatif. L'association de loi 1901 reste ainsi la configuration la plus souple choisie à terme par les acteurs des démarches d'EIT. Cependant, il existe une grande variété de portage en fonction des acteurs initiateurs. Le tableau ci-dessous illustre les types de portage et d'animation dans les démarches françaises d'EIT. (voir tableau p.15)

La mission d'EIT peut ainsi être :

- **dédiée** (CEIA, ECOPAL) ;
- **intégrée** à d'autres activités (Vitropole Entreprendre, PICTO) ;
- **déléguée** par un autre porteur (Idée Alsace, animateur de la démarche CLES).

La plupart du temps, l'animation est assurée par un acteur dédié qui joue le rôle d'interface. **C'est le rôle clé du ou des animateurs dont la formation, les compétences et l'expérience sont fondamentales pour assurer une bonne qualité d'animation.**

Les fonctions de pilotage stratégique et de décision sont assurées par des comités de pilotage et techniques multi-acteurs. C'est souvent le cas des démarches portées par des collectivités locales qui travaillent en partenariat avec d'autres acteurs. Ces démarches montrent cependant des limites en terme d'activités à mener au bénéfice des participants. En effet, au-delà des simples mises en relation des acteurs,

L'entreprise TETRIS a fait le choix d'un statut lucratif multi-partenarial. Le statut de SCIC s'est imposé dans le cadre de la réflexion sur le projet. À savoir développer une économie plurielle dans une perspective d'intérêt collectif, et avec une gouvernance inclusive.

L'association FE2I (Florange Ecologie Industrielle et Insertion) est pour l'instant une association loi 1901 et assure l'animation du Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) éponyme. Elle est au cœur d'un pôle d'entreprises de l'ESS qui propose des prestations de services dans le secteur des déchets, du nettoyage, de l'emploi, etc.

L'association FE2I (acteur-tiers) devrait devenir une SCIC dans le courant de l'année 2018 et l'ensemble du pôle un Groupement coopératif.

Pour ECOPAL, son statut associatif est ambivalent : il peut aussi bien être un levier (en termes d'image, une organisation agissant pour le bien-commun), que se révéler parfois un frein (image d'association militante pour certains chefs d'entreprise).

Type de porteur ou de cellule d'animation	Modèle d'intégration	Instances et modèle de pilotage	Exemples
Structure associative multi-acteurs <i>Association Loi 1901</i>	Mission 100% EIT	Multi-acteurs via Assemblée Générale et Comité de pilotage	CEIA, SPHERE(S) (Biotop), ECO-PAL, PICTO
	Multiactivités + mission interne d'EIT (avec dans certains cas délégation de l'animation par un acteur porteur)		Bordeaux Technowest, Idées Alsace, AIRM, Vitropole Entreprendre
Chambre de commerce et d'Industrie	Mission interne d'EIT + Délégation de l'animation par collectivité	Multi-acteurs via Comité de pilotage	CCI Tarn et Garonne et Montauban CCI Nice Côte d'Azur
Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI), Ville ou Syndicat mixte de gestion des déchets	Mission d'EIT au sein d'un service (Environnement ou Économie) Pilotage multi-acteurs via Comité de pilotage		CAVEM, Ville de Paris
	Mission d'EIT au sein d'un service		DECOSET
Grand Port Maritime	Mission d'EIT au sein d'un service		Port Atlantique La Rochelle
Entreprise	Démarche interne en lien avec le territoire	Conseil d'administration	Pierre Fabre, Yprema
Entreprise coopérative (SCIC de territoire)	Prestations de services + activités de recyclage	Conseil d'administration Multi sociétariat	TETRIS
Groupement coopératif	Pôle d'entreprises multiservices d'EIT	Conseil d'administration Animation via association dédiée	FE2I
Société (GIE / GIP / SEM)	Prestations de services + activités de recyclage	Conseil d'administration + Multi-partenariats	OSIRIS, CHEMPARC, LIGER / Locminé Innovation
Laboratoire de recherche	Prestation de services + suivi scientifique	Comité de pilotage	CREIDD (UTT)

le développement des synergies nécessite d'assurer certains services contractuels ou commerciaux (groupement d'employeurs, achats mutualisés, traitement spécifique d'un flux, etc.), que ne peuvent pas prendre en charge les acteurs publics, mais aussi consulaires. Ces acteurs se retrouvent ainsi limités par leur statut pour développer et pérenniser leur démarche. Leur solution reste de déléguer ces activités à un acteur-tiers (existant ou à créer) dont les statuts sont adaptés, ou de s'appuyer sur des entreprises individuelles volontaires (plus rare et plus compliqué).

Ainsi, des collectifs d'acteurs choisissent de nouvelles options statutaires permettant d'intégrer des activités commerciales et de dégager par ce biais de nouvelles ressources pour la démarche, tout en respectant un mode de gouvernance coopératif. C'est le cas par exemple du Pôle coopératif autour de l'association FE2I à Florange ou de la SCIC TETRIS à Grasse.

Un autre statut peut parfois être mobilisé: celui de la Société d'Economie Mixte (SEM).

Le statut de la structure porteuse de la démarche peut aussi avoir des répercussions sur les possibilités de vote

des financeurs publics dans les organes de gouvernance de la structure (Conseil d'administration, Assemblée générale). Ainsi, généralement, les collectivités territoriales qui subventionnent des associations ne participent pas aux phases de votes de la gouvernance (même si elles sont majoritairement présentes lors des différentes assemblées). Quand on sait que l'animation des démarches d'EIT reste dépendante de subventions publiques (voir chapitre 3), ce paramètre peut apparaître comme un frein à la bonne représentation de l'ensemble des parties prenantes d'une démarche d'EIT. Opter pour un statut type SCIC peut ainsi s'avérer plus adapté en terme de gouvernance partagée.

A Epinal, la Green Valley est une marque portée par une SEM fondée en 2009 pour travailler sur le bois, l'éco-construction, l'image et le numérique. C'est une SEM de développement économique. Elle ne gère ni foncier ni immobilier (compétences qui reviennent à l'agglomération d'Epinal). Elle a pour rôle de fédérer les acteurs du territoire et d'animer. Elle n'investit pas dans les projets issus de grands groupes, mais apporte un soutien organisationnel. Elle peut participer au capital de jeunes pousses pour accompagner leur passage au stade industriel.

Remarque: en transformant les subventions publiques en cotisations adhérentes, il est aussi possible le lever ce biais.

PARTAGE DU POUVOIR, DES RESPONSABILITÉS ET PROCESSUS DE DÉCISION

La compréhension de la gouvernance d'une démarche d'EIT passe également par l'analyse des rôles et fonctions des acteurs en présence. Comment s'opère l'orientation stratégique de la démarche? Comment le pouvoir et les responsabilités sont-ils partagés? Comment les décisions sont-elles prises? Quelle est la résilience des démarches face à des situations de rupture (départ d'un partenaire clé, démission de l'animateur historique, etc.)?

Certaines problématiques liées à la responsabilité incombent directement aux entreprises. De manière récurrente, la décentralisation des centres de décision des grands groupes, associée à un taux de renouvellement (*turnover*) important des dirigeants, empêchent toute décision structurante et freinent fortement l'ancrage territorial des entreprises dans la durée. L'implication des entreprises dans les prises de décision stratégique pour la démarche en devient d'autant plus compliquée.

Dans le cas de l'AIM, certaines entreprises dépendant de groupes nationaux peuvent difficilement participer à des synergies de mutualisation en raison des marchés imposés par leurs sièges. L'association a toutefois réussi, en intégrant des critères de développement durable dans ses synergies (achats responsables), à intégrer ces acteurs dans un certain nombre d'achats groupés (existence de clauses qui permettent aux sites de pouvoir sortir des contrats cadres en cas d'amélioration de critères de développement durable).

Du côté de la fonction de pilotage (stratégique et opérationnel), l'intérêt d'une gouvernance pluraliste est relativement bien compris pour équilibrer les décisions.

Le Club d'Écologie Industrielle de l'Aube (CEIA) par exemple, rassemble depuis sa création 4 collèges de membres (représentations professionnelles, entreprises, collectivités et institutions, établissements d'enseignement et de recherche). Chaque collège doit comporter entre 1 et 3 représentants au sein du Bureau.

À la CAVEM, les associations, gestionnaires de Parcs d'activités, partenaires privés et organisations professionnelles sont associés.

La démarche CLES rassemble plusieurs instances de pilotage: 1 Comité stratégique (financeurs + 2 représentants (directeurs) des entreprises), 1 Comité technique (financeurs + 2 représentants (techniciens) des entreprises), 1 Commission entreprises, 1 Comité consultatif (acteurs institutionnels intéressés).

Cependant, la réalité de la gestion multi-acteurs peut générer des blocages et des transformations du modèle de gouvernance, privilégiant l'agilité du portage.

Dans le cas de Green Valley, différents types de gouvernance ont été testés. À l'origine, une société a été créée pour fédérer les différents acteurs et promouvoir les filières écomatériaux / écoconstruction. Elle incluait, en plus des entreprises, des acteurs institutionnels et de la recherche. Cette gouvernance a donné lieu à une faible mobilisation des entreprises. Aujourd'hui, l'animation de la démarche est assurée par une structure associative regroupant les seuls acteurs économiques du territoire, avec une personne recrutée chargée de l'animation dans le cadre d'une convention passée avec la collectivité.

De plus, on remarque encore souvent que la pérennité des démarches reste fragile du fait qu'une ou deux personnes, généralement les animateurs, sont en charge de tout le processus. Elles sont amenées à quitter leur rôle et c'est toute la dynamique de la démarche qui s'écroule.

Parmi les autres difficultés relationnelles récurrentes persiste toujours celle entre entreprises et collectivités sur la question du partage des responsabilités et des capacités à décider ensemble. D'un côté, l'inertie de l'acteur public est souvent dénoncée au nom de l'efficacité économique. De l'autre, les élus locaux et l'État s'auto-risent de moins en moins l'interventionnisme économique. Alors même que la gestion des ressources porte des enjeux à la fois d'intérêt général (les ressources et la qualité des écosystèmes comme support de la vie sur Terre) et d'intérêts privés (les ressources comme support à la vie économique), on remarque que les élus et les dirigeants peinent à dépasser certaines postures afin de mieux collaborer.

Une réponse possible à ces situations de fragilité réside dans l'instauration d'une gouvernance partagée. Cette notion s'appuie sur un partage de la raison d'être de la démarche, le développement de la co-responsabilisation et de l'auto-organisation des participants, et l'utilisation de l'intelligence collective dans un système de règles respectées par chacun.

Ces approches commencent à émerger en France et encore très peu de démarches d'EIT et d'acteurs-tiers les pratiquent. Certains acteurs aux statuts coopératifs, comme la SCIC TETRIS, ont mis en place des instances de pilotage et des processus de décision permettant une participation à l'orientation de la structure.

La SCIC TETRIS a structuré son organisation de manière à faciliter l'action collective. Les statuts de la SCIC sont adaptés à la gouvernance partagée et au croisement des sociétariats. 5 personnes travaillent à l'interface de toutes les activités de la SCIC avec des rôles et des fonctions transverses. Les projets sont partagés, les méthodes d'animation sont fondées sur l'intelligence collective. Cependant, le sens pédagogique est privilégié par rapport à une méthode revendiquée de gouvernance participative. Les modes d'animation sont adaptés en permanence aux personnes, au temps et aux projets. Des outils numériques de travail et de prise de décision collaboratifs sont mobilisés. Concernant les instances de pilotage, la SCIC fonctionne via des Comités mensuels ouverts, permettant à des acteurs extérieurs d'y participer dans l'esprit du PTCE.

SYNEO est une association créée en 2007 initialement associée à une ZAC du Valenciennois, son périmètre s'est depuis étendu à l'ensemble du Grand Hainaut. Le Pôle Synéo a pris conscience, au fur et à mesure de ses accompagnements, des limites du modèle économique développé autour de la performance énergétique imposées par son statut d'Association. Ainsi, afin de mettre en œuvre à l'échelle d'un territoire cette performance énergétique, Pôle Synéo a identifié une opportunité : le modèle de SCIC, qu'il a proposé à la communauté d'agglomération Maubeuge Val de Sambre (montage en cours).

INNOVATIONS MULTI-PARTENARIALES

Créer de la coopération est un processus qui demande du temps, une certaine lenteur qui est peu compatible avec la culture de la vitesse et de la rentabilité, propre à la tendance du monde économique actuel. Cette situation pousse alors à inventer des modes de gouvernance orientés vers de l'innovation organisationnelle et technique à travers une multitude de partenariats.

Le Pôle coopératif FE2I est clairement orienté vers cette dimension. Parallèlement à une démarche de rachat d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, les responsables de ce projet construisent de nombreux partenariats sur des projets de R&D de court, moyen et long termes. Une centaine de partenaires gravitent ainsi autour du Pôle et contribuent à son développement.

LOCAUX DÉDIÉS ET APPROCHÉS COMME DES COMMUNS

Parmi les outils facilitant la mise en place d'une gouvernance multi-acteurs, émergent de plus en plus les locaux partagés comme des communs. Cette approche, à l'instar des Tiers-lieux, utilise un espace physique tels que des bureaux ou un atelier comme un cadre d'action innovant pour un collectif d'acteurs rassemblés autour d'un système de valeurs commun.

Dans le cas de l'EIT, cette approche est très intéressante pour faciliter les rencontres informelles, identifier des opportunités d'échanges et de mutualisations de ressources, ou encore d'entreprendre sur des activités de recyclage inédites sur le territoire.

L'entreprise coopérative TETRIS a fait le choix de considérer ses 1500 m² de locaux comme des communs. Les surfaces sont réparties par usage et non par structures membres. Cette organisation permet aux acteurs utilisateurs du lieu de se croiser régulièrement dans des situations concrètes de travail et d'échange. Mais aussi d'entreprendre sur des activités innovantes. La SCIC Tetris développe par exemple un procédé zéro déchet de traitement des cartouches d'encre et de toners d'impression. Elle est en train d'installer une ligne micro-industrielle avec la perspective de s'appuyer sur une structure d'insertion.

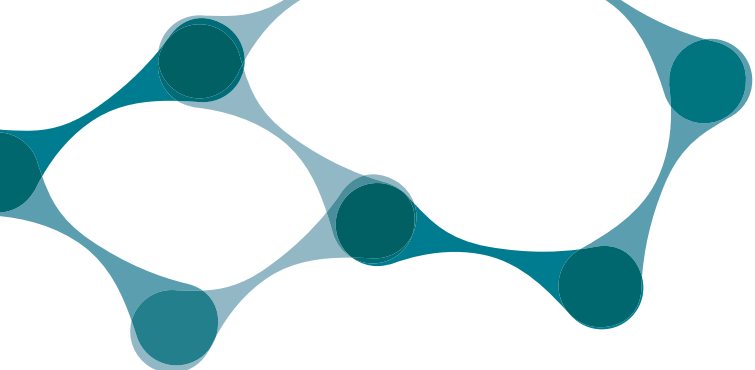
Réflexions et analyses globales

L'analyse globale de la gouvernance des démarches d'EIT en France révèle un bon nombre de questionnements quant à l'intégration d'une pluralité d'acteurs et surtout à la réelle capacité de co-pilotage entre acteurs publics et privés. **Il est important d'insister sur le partage de cette responsabilité** de manière à mettre en évidence la poursuite de deux enjeux distincts, mais complémentaires : la diminution effective des consommations de ressources, et le développement des activités économiques sur un territoire.

Les démarches d'EIT existantes restent encore très ancrées sur des modes de gouvernance classiques. À savoir des comités, bureaux ou assemblées générales qui votent à main levée des décisions préparées par un petit groupe de personnes (voire une personne), et qui freinent les dynamiques d'agir collectivement selon des modèles de gouvernance partagée.

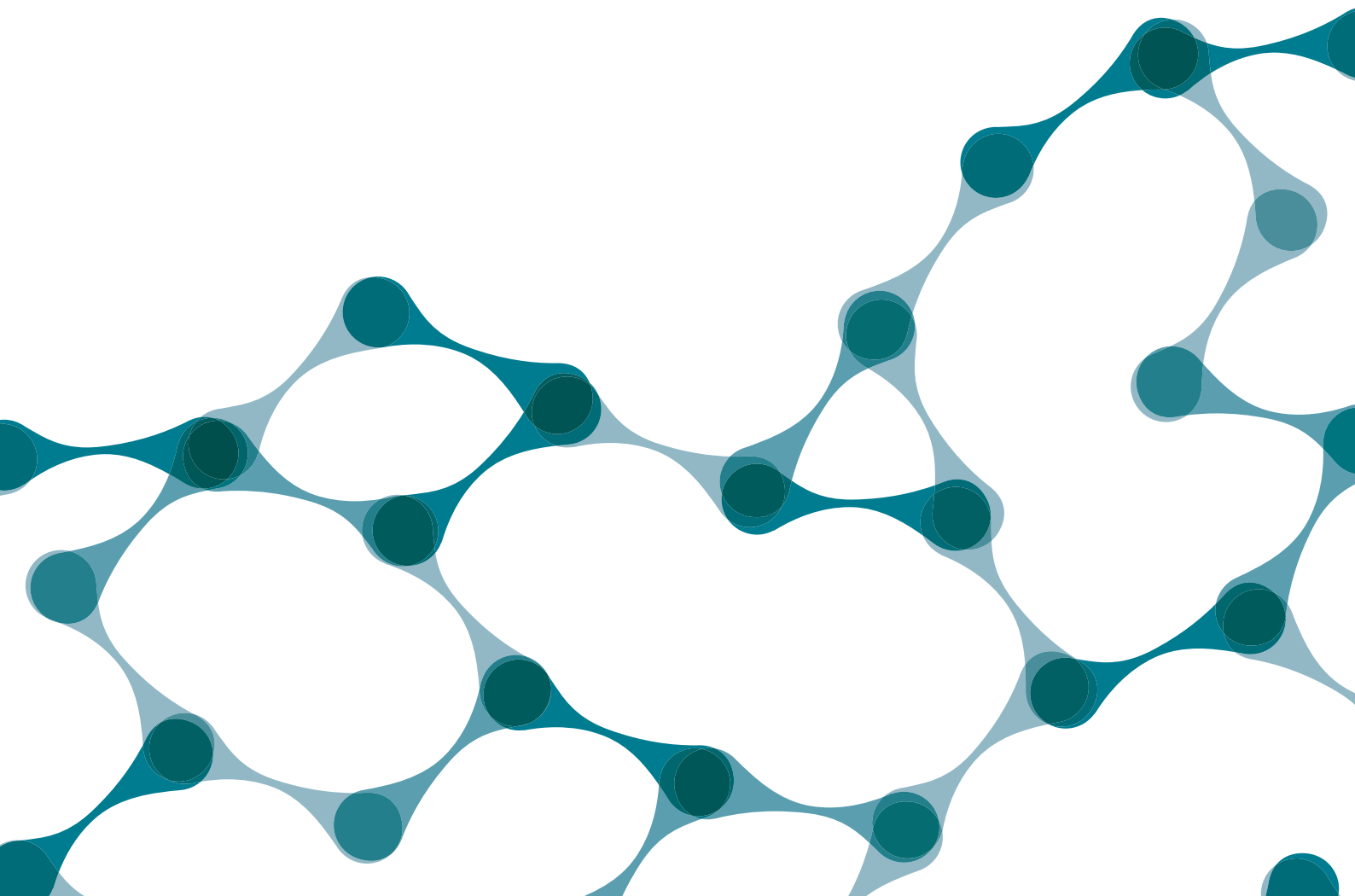
Chaque territoire et écosystème d'acteurs étant unique, **les modes de gouvernance doivent être pensés sous l'angle de leur agilité, dans un format adaptable en fonction des participants, du profil du territoire, de leur histoire.** Cette géométrie variable dans les instances d'animation et de rencontre laisse ainsi la place au plus grand nombre et permet surtout des décisions effectives. Dans ce format, il est important de considérer l'écosystème d'acteurs comme une organisation vivante, dont l'existence n'est pas fondée sur les besoins des individus qui la constituent (le travail, la reconnaissance, etc.), mais sur sa contribution à un système qui la dépasse, dans lequel elle est inscrite (la gestion sobre des ressources dans le cas de l'EIT).

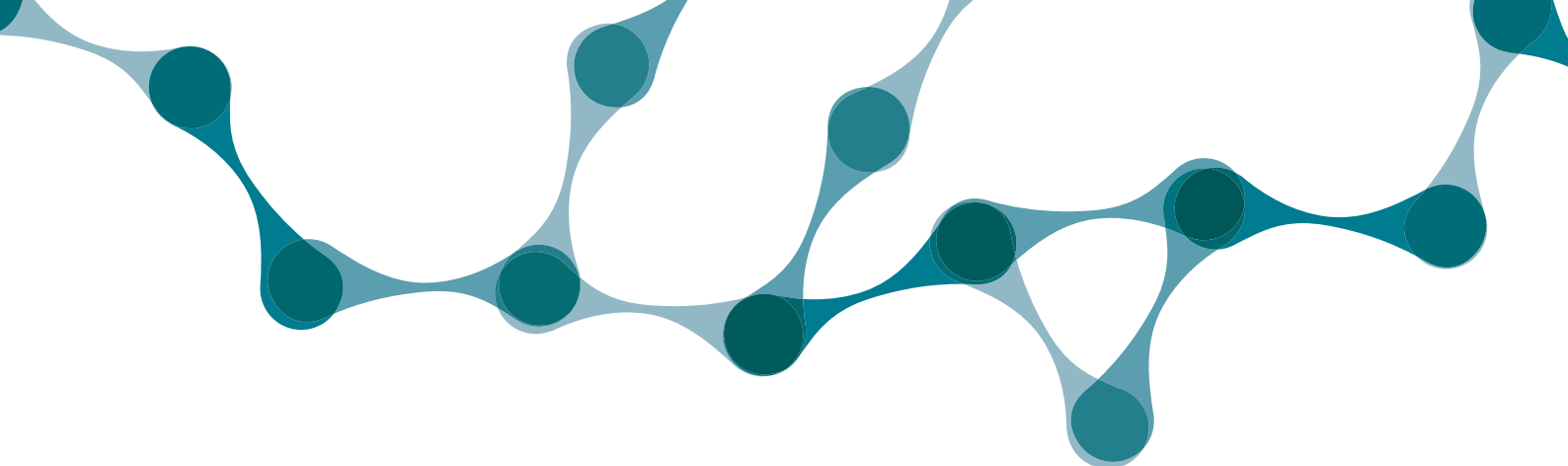
C'est pourquoi les dispositifs institutionnels de pilotage ne semblent pas suffisants. **Il est primordial de mettre en place des dispositifs permettant aux acteurs de se rencontrer régulièrement de manière formelle** (réunions, ateliers collaboratifs, etc.), et informelle (rencontres conviviales, repas, etc.). Il s'agit ainsi de maximiser l'intelligence collective en décentralisant les prises d'initiatives tout en rendant compte des processus suivis et des résultats obtenus à l'acteur-tiers.



Chapitre 2

Activités et réalisations concrètes





Enjeux globaux

La pérennité des démarches d'EIT est aussi fortement liée aux différentes activités menées par l'acteur-tiers (animation, communication, accompagnement, prestations de service, etc.), ainsi qu'aux résultats obtenus.

La qualité de l'activité d'animation du réseau d'acteurs constitue un des principaux enjeux. En effet, les interactions d'acteurs et la confiance mutuelle se trouvent au cœur du processus de développement de ces démarches, et produisent les synergies recherchées. Les résultats obtenus permettent, à leur tour, un effet d'entraînement et l'essaimage des pratiques de coopération.

Il apparaît ainsi que plus les activités menées par l'acteur-tiers facilitent l'appropriation et l'intelligence collective, plus la dynamique des synergies est préservée et inscrite sur le long terme.

Que ce soit des actions simples ou des projets plus structurants, il est impératif que des réalisations à succès soient menées régulièrement au bénéfice des acteurs impliqués et qu'elles soient valorisées au sein du réseau.

La diversité des activités développées et accompagnées par l'acteur-tiers est donc déterminante, mais peut aussi présenter un enjeu d'équilibre, voire de concurrence entre les activités, et *a fortiori* de temps disponible en ressources humaines.

Constats et tendances

Si les acteurs-tiers mènent souvent des activités spécifiquement dédiées à l'EIT, certains se spécialisent même sur des synergies spécifiques, telles que les mutualisations, la plupart combinent plusieurs activités en intégrant l'EIT dans leur mission.

Dans le cadre de l'étude, les différentes activités recensées pour l'acteur-tiers sont les suivantes :

- Recherche de synergies ;
- Ingénierie et services d'EIT ;
- Actions de développement économique territorial ;
- Intégration d'activités entrepreneuriales ;
- Formation et transfert de compétences ;
- Communication, évaluation et valorisation des résultats.

RECHERCHE DE SYNERGIES

La recherche de synergies fait partie des activités centrales de l'acteur-tiers. Elle exige des échanges réguliers avec tous les acteurs en vue d'actualiser les données, les besoins et problématiques, et d'interroger le territoire afin de repérer de nouvelles opportunités. Dans les faits, la recherche de synergies fait peu l'objet d'une action pérenne dans le temps ; elle constitue le plus souvent une action au démarrage de la démarche qui est peu poursuivie sur le long terme.

D'un point de vue méthodologique, cette activité s'appuie sur des outils tels que les diagnostics de flux, l'analyse territoriale et l'animation d'ateliers collaboratifs avec les acteurs participants. Ces trois aspects de la méthode obligent l'acteur-tiers à rester en contact régulier avec l'ensemble des acteurs de la démarche pour détecter des opportunités de synergies et donc à pérenniser la démarche :

- les données de flux sont à réactualiser au moins une fois par an ;
- la compréhension permanente du contexte local est une source d'information pour identifier des pistes et inscrire les synergies dans le projet du territoire ;
- la rencontre régulière des acteurs économiques facilite la mise en relations des besoins et des offres en ressources.

L'outil Act'if proposée par les CCI repose notamment sur des diagnostics d'entreprises en mode individuel ou collectif. Selon la CCI du Tarn-et-Garonne et de Montauban, les données de flux des entreprises sont très vite obsolètes et leur réactualisation nécessite des rencontres régulières. C'est à cette occasion que les conseillers s'entretiennent avec les dirigeants sur leurs projets dormants qui sont, la plupart du temps, autant d'opportunités de synergies à saisir.

Biotop réalise un diagnostic individuel pour toute nouvelle entreprise qui intègre le réseau, puis une visite annuelle par entreprise pour mettre à jour les données et identifier de nouveaux besoins et les nouvelles offres de ressources. Ces données sont saisies dans une application développée en interne qui permet d'observer les évolutions et de cartographier les flux.

En plus de la recherche de synergies, l'acteur-tiers renforce souvent son animation par l'organisation de temps conviviaux, pas nécessairement ciblés sur l'EIT, mais qui permettent de favoriser la connaissance mutuelle et la confiance entre les entreprises, socles de futures coopérations. La constitution et l'animation d'un réseau d'interconnaissance constituent ainsi un facteur clé de fédération des acteurs et donc indirectement de pérennisation de la démarche.

INGÉNIERIE ET SERVICES D'EIT

Dans le cadre de sa mission d'accompagnement des démarches d'EIT, l'acteur-tiers tient une place prépondérante comme facilitateur pour la mise en œuvre de synergies. Cette fonction est très importante pour la pérennisation des démarches, car si la totalité des démarches arrive à détecter des synergies inter-acteurs, **encore trop peu arrivent à concrétiser de manière opérationnelle les plus intéressantes face aux enjeux de l'EIT.**

L'acteur-tiers peut aussi développer des activités commerciales et de prestation de service (filières de recyclage, gestion de contrats mutualisés, prestation de recherche, etc.). L'intégration d'offres commerciales dans les fonctions de l'acteur-tiers l'oblige, comme toute entreprise, à pérenniser son activité, et donc la démarche.

Différents services peuvent ainsi être proposés aux membres de la démarche, qu'ils soient adhérents à la structure d'animation ou non. Plutôt que de séparer les synergies en 2 catégories, comme c'est le cas généralement, l'analyse amène à proposer 3 grandes catégories de synergies (en divisant les synergies de mutualisation afin de distinguer les mutualisations de ressources des achats mutualisés).

Les 2 premières catégories de synergies (substitutions et mutualisations de ressources) ont un impact direct sur l'optimisation et la réduction de consommation de ressources. Ces synergies rentrent donc directement dans les objectifs de l'EIT. Les achats mutualisés ont quant à eux un impact beaucoup plus faible sur cet objectif environnemental, (sauf à considérer, à la marge, les économies de carburant réalisées grâce à l'optimisation des livraisons). Cependant, lorsqu'ils intègrent des critères de développement durable, ces achats mutualisés entrent dans le champ de l'économie circulaire (modification du comportement des consommateurs : achats responsables).

Remarque: À noter que certaines synergies telles que les services aux salariés entrent plus difficilement dans le champ de l'EIT. Toutefois, ils peuvent rendre un vrai service aux entreprises adhérentes (en remplaçant un comité d'entreprise inexistant), notamment les plus petites. Cela permet de développer la confiance dans la structure et inciter les entreprises à s'intéresser aux autres services proposés par l'animateur.

À l'échelle nationale, la plupart des démarches d'EIT ont fait le choix de s'intéresser aux achats mutualisés. Certaines préfèrent se concentrer uniquement sur les 2 catégories "classiques", permettant des économies de ressources réelles et visibles entre les entreprises du territoire. C'est notamment le cas des démarches PNSI, et en particulier de la démarche Programme National de Synergie Interentreprise (PNSI) Aquitaine, ou encore de la démarche du Club d'Ecologie Industrielle de l'Aube (qui a fait le choix de la coopération en laissant ces missions aux acteurs du territoire déjà existants). À l'opposé, des démarches comme AIRM/SIEL ou ZIRI privilégient ce troisième type de synergies, notamment au démarrage de leur démarche. Enfin, d'autres comme Biotop ou CLES proposent un modèle alliant les 3 types de synergies.

Catégories de synergies			Exemples de synergies		
Synergies de substitution (de ressources)			Réemploi, réutilisation ou recyclage de matière, d'eau ou d'énergie dans entreprises existantes		
			Création d'activités pour favoriser les boucles		
			Développement de nouvelles filières		
Synergies de mutualisation	Mutualisation de ressources	Partages de locaux, de logistique, de matériel, d'infrastructures	Emplois partagés	Plan de déplacement interentreprises (PDIE)	Services aux salariés
	Achats (responsables) mutualisés	Collecte et traitement des déchets	Prestations règlementaires	Formations	
		Fournitures (ex : énergie, mobilier)			

Synergies de substitution et mutualisation de ressources

Ces synergies de partage ou d'échanges de biens, matières ou services sont généralement plus structurantes du fait qu'elles impactent directement l'activité d'une ou des parties engagées, et peuvent nécessiter des investissements conséquents. Ces synergies concernent le plus souvent 2 ou 3 parties prenantes. Elles nécessitent un engagement important et une confiance partagée. Leur existence constitue un élément important de la pérennité des démarches.

Exemples du Club d'écologie industrielle de l'Aube :

Substitution de ressources

Le Club d'Écologie Industrielle de l'Aube a permis l'identification et la mise en place de la synergie des sables entre un producteur de sucre et une entreprise du BTP. La réutilisation du sable issu du lavage des betteraves en remblai de tranchée permet une économie de ressource annuelle de 6 000 à 18 000 t/an.

Mutualisation de ressources

Deux industriels de l'agroalimentaire (la charcuterie AT France et la fromagerie Lincet) ont décidé de mutualiser leurs activités de stockage, préparation de commandes et expédition de produits frais. Cette synergie a abouti à la création de la société GJ Services Froid qui gère cette plateforme logistique en froid positif de 5 000 m² sur le Pôle agroalimentaire de Troyes.

Achats mutualisés

Les achats mutualisés constituent des services relativement simples à mettre en place, particulièrement à l'échelle de zones d'activités. Ils sont très intéressants pour les entreprises, car elles leur rendent un service direct, ne nécessitent pas d'investissements importants, les libèrent des tâches de sourcing, et leur garantissent une continuité de prestations. Ces mutualisations peuvent correspondre à différents types d'achats : collectes des déchets, fournitures de bureau, formations, certifications, sécurité, fourniture d'énergie, etc.

L'AIM propose à ses adhérents de nombreux services mutualisés grâce à la négociation de contrats cadres avec des prestataires (la plupart du temps locaux). Ces services concernent aussi bien la collecte des déchets, le gardiennage, la gestion des espaces verts, le nettoyage des locaux industriels que les achats de fournitures de bureau, ou encore des prestations d'accompagnement aux économies d'énergies. Le développement durable faisant partie intégrante des valeurs de l'AIM, l'association en intègre des critères dans ses cahiers des charges, et ce sans surcoût pour les entreprises.

Autres services aux entreprises

En parallèle des activités d'EIT, certains acteurs-tiers développent aussi des services divers à destination des entreprises et de leurs salariés. Ces activités servent souvent d'appui à la mobilisation des entreprises. Parmi les deux thématiques phares : la mobilité et l'énergie.

Suivant les compétences des acteurs-tiers ou de leurs partenaires, ces services peuvent se transformer en accompagnement collectif ou individuel d'entreprises, notamment sur l'optimisation de leur fonctionnement ou de leur procédé (exemple : utilisation et gestion de l'eau, des déchets ou de l'énergie). Concernant la partie "déchets", les démarches d'EIT aident également à la mise en conformité réglementaire des membres (ex : suivi des déchets ou valorisation des cinq flux).

L'association Vitropole
Entreprendre, est la structure d'animation de la zone industrielle des Estroublans et de l'Anjoly. Très bien reconnue par les entreprises de la zone, l'association a choisi de lancer sa démarche d'EIT par la mise en place d'un service de transport à la demande qui connaît un très fort succès, ainsi qu'une plateforme de covoiturage.

La CAVEM a mis en place, dans le cadre de la création de l'Agence de Rénovation Énergétique Var Est (AREVE), un service de conseil et d'audit en rénovation à destination des entreprises : formations RGE et conseils sur des solutions techniques, notamment sur l'installation d'énergies renouvelables. Elle porte de plus un projet de méthanisation pour future injection dans le réseau, à partir des boues de stations d'épuration et de biodéchets.

ZIRI, à la suite d'une série d'achats groupés d'énergie (qui ont permis de faire des économies financières aux entreprises sans réduction de consommation), développe un suivi des consommations énergétiques et l'identification de pistes d'amélioration.

Objectif : -10% de consommation d'énergie d'ici 2020 !

Le modèle du Pôle Synéo est aujourd'hui proche : après des premières années consacrées à l'EIT sur une ZAC (déchets, diagnostics environnement...), le champ d'action de l'association s'est progressivement spécialisé autour de deux piliers : la performance énergétique (achat mutualisé d'énergie permettant des économies, efficacité et sobriété) et projet territorial de méthanisation.

L'acteur-tiers peut également innover et proposer d'autres services complémentaires. Ainsi, sur le territoire de la CAVEM, l'APAC dégage un complément de revenus en étant point relais de services aux entreprises (La Poste, Pôle Emploi), lors de ses permanences dans les zones d'activités. La SCIC TETRIS propose quant à elle des prestations de recherche.

ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TERRITORIAL

La création de filières autour d'une activité ou d'un acteur économique important, propose un autre modèle d'EIT. Ainsi, l'objectif n'est plus uniquement de créer des synergies entre des entreprises présentes sur un même territoire, mais de développer de nouvelles activités en synergie. L'animateur de la démarche est aussi la première partie-prenante d'un projet de développement économique du territoire. L'EIT, au cœur du projet, est mise au service de l'attractivité du territoire, incitant à la création d'activités durables et non délocalisables.

Création de nouvelles activités, de nouveaux produits, de clusters? ou grappes d'entreprises fonctionnant en synergie

Sur le Port Autonome de Strasbourg, la démarche CLES (Coopérations Locales et Environnementales en Synergies), animée par Idée Alsace, a permis l'implantation d'une nouvelle entreprise spécialisée dans la culture d'algues qui valorisent les ressources sortant d'une malterie (CO₂, eaux chargées en nutriment, chaleur fatale). 10 emplois créés!

Biotop intègre à son activité une démarche d'innovation afin de tester la mise en place de nouvelles synergies. Il est ainsi à l'initiative de la conception du produit Melting Pot, une solution de toiture végétalisée 100% recyclée. Associé à trois entreprises membres de son réseau et un laboratoire de recherche, Biotop supervise aujourd'hui l'exploitation du projet.



La SCIC Organic Vallée s'est constituée autour de l'activité de recyclage de bio-déchets de l'entreprise CLER VERTS. L'objectif de ce projet est de constituer une filière agroalimentaire fonctionnant en économie circulaire. Organisé en Pôle Territorial de Développement Économique (PTCE), le projet associe entreprises, collectivités, associations et consommateurs dans sa gouvernance et son financement.

Green Valley Epinal est une démarche initiée par le papetier Norske Skog et la Communauté d'agglomération d'Epinal. L'objectif était d'optimiser le site de Golbey (foncier disponible notamment) et de développer une grappe d'entreprises autour des activités du bois et de l'éco-construction. Afin d'attirer de nouvelles activités, Norske Skog et la société de co-développement Ecodev (SARL) ont mis en place de nombreuses infrastructures et services destinés à un usage mutualisé (logistiques, immobilier, chaudière biomasse, station d'épuration, alimentation électrique, routes, gardiennage, etc.). Les entreprises partenaires sur le site bénéficient de tous les actifs de Norske Skog à travers des contrats de fourniture.

Il serait utile d'étudier les conditions de succès spécifiques à ces démarches, notamment liées à l'implication des collectivités dans le financement.

INTÉGRATION D'ACTIVITÉS ENTREPRENEURIALES

Dans la mise en place des différentes synergies, l'acteur-tiers peut se positionner selon deux modèles: soit il internalise le service, l'acteur-tiers est ainsi porteur de la synergie, soit il se positionne en accompagnateur/ relais opérant notamment la recherche de ressources techniques et financières pour concrétiser la synergie.

Suivant le choix de positionnement fait par l'acteur-tiers, les enjeux de pérennisation seront différents. Plus les services sont internalisés par l'acteur-tiers, plus il doit pérenniser son activité, à l'instar d'une entreprise commerciale. Il ne se positionne alors plus seulement dans une démarche d'animation, mais aussi dans une démarche entrepreneuriale.

Le réseau Biotop a fait le choix d'internaliser la majorité des synergies qu'il conduit. Il a ainsi développé une activité de collecte mutualisée des déchets à destination des entreprises de son réseau (11 flux collectés). À l'inverse, l'association AIRM fait appel à deux prestataires pour assurer la collecte mutualisée des déchets et assure la négociation des accords-cadres pour les entreprises.

Le Pôle Territorial de Coopération Économique FE2I de Florange a été conçu dès le départ dans une démarche entrepreneuriale. À partir d'une première entreprise d'insertion œuvrant dans le secteur du nettoyage industriel et un cabinet de conseil, d'autres sociétés ont été rachetées et/ou intégrées pour constituer un pôle coopératif coordonné par un acteur tiers dédié: l'association FE2I. Ce pôle propose un ensemble de services d'EIT dans le secteur des déchets, du nettoyage, du conseil, de la formation ou encore de l'emploi d'insertion.

En région PACA, l'association Citoyens de la Terre, à l'initiative d'une animation territoriale, s'investit désormais directement dans l'une des synergies ayant émergé: il s'agit de construire des espaces de détente (cabanes) à partir de câbles d'accrobranche réformés. Cette installation peut intéresser des gestionnaires de parcs d'activité ou des collectivités (aménagement des espaces publics). Ainsi l'association tente de commercialiser, non plus un service mais un produit.

À Locminé en Bretagne, Liger est une SEM (société d'économie mixte) qui crée des équipements de production d'ENR à partir de boucles et synergies locales: récupération de chaleur fatale, méthanisation (à partir d'une cinquantaine de sources), chaudière à combustion (industrie du bois). L'énergie produite est vendue localement pour injection dans les réseaux.

FORMATION ET TRANSFERT DE COMPÉTENCES

Certains proposent également des visites et études de terrain, qui permettent de créer une source supplémentaire de revenus, tout en valorisant les actions menées sur leurs territoires: c'est notamment le cas du Club d'Ecologie Industrielle de l'Aube (CEIA) et d'Ecopal à Dunkerque.

Enfin, la formation d'autres acteurs locaux, sur des activités spécifiques de la structure, permet de valoriser l'expertise acquise sur le terrain tout en en développant une activité commerciale. C'est également un gage de visibilité pour l'acteur-tiers. Ces formations peuvent concerner des acteurs du développement économique territorial et/ou cibler la formation initiale. Par exemple, Biotop intervient tout au long de l'année en Licence et Master de l'Ecole Supérieure de Commerce de La Rochelle, de l'Institut Européen de la Qualité Totale de Rochefort et de l'IAE de La Rochelle, afin de former de futurs responsables QSE.

COMMUNICATION, ÉVALUATION ET VALORISATION DES RÉSULTATS

La communication et la visibilité de la démarche sont des aspects très importants pour mobiliser les entreprises et

les partenaires sur la durée. La plupart des acteurs-tiers ont bien compris cette importance et mobilisent différents outils permettant de valoriser à la fois le projet dans son ensemble et les résultats obtenus: site internet, réseaux sociaux, événementiels, presse, publi-reportages, journaux internes à des zones d'activités, etc. De plus en plus de démarches vont, pour fédérer les acteurs autour du projet, jusqu'à créer une identité visuelle propre à la démarche (nom, logo). Cette action se montre en effet très efficace et présente l'avantage de ne pas être liée à la structure porteuse ou à l'acteur-tiers. Ainsi, en cas de changement organisationnel (transfert du portage d'une collectivité à un acteur privé, modification de l'acteur-tiers dû à un changement d'échelle, etc.), la lisibilité sur le projet reste totale.

Biotop est un des premiers réseaux à avoir mis sur une identité visuelle propre. Dès le début du projet, le Club des entreprises de Périgny, initiateur, porteur et animateur de la démarche sur les 3 premières années, a déposé cette marque projet. Le passage de la démarche de l'échelle de la ZI de Périgny au territoire de la Communauté d'Agglomération de La Rochelle et le transfert de l'animation du club à l'association Sphère(s) sont ainsi parus presque invisibles de l'extérieur.



Le succès de cette identité visuelle a sûrement inspiré les autres démarches régionales de Nouvelle-Aquitaine qui ont à leur tour décliné leurs projets sous différents noms (avec des visuels associés): MER pour le Port Atlantique La Rochelle, RECTO VERSO pour le Bressuirais ou encore SYMBIOSE en Haute-Saintonge.

Même si parfois le rôle de l'acteur-tiers s'arrête à une simple mise en relation entre deux entreprises, il se doit de suivre l'action mise en place et d'évaluer les résultats obtenus. Cette démarche d'évaluation favorise la pérennité des financements, qu'ils soient publics ou privés, en démontrant les effets positifs de la démarche.

Le manque de temps pour effectuer la collecte et l'analyse des données nécessaires à l'évaluation reste toutefois récurrent. De plus, obtenir un retour de la part des entreprises participantes sur les économies réalisées ou les gains générés peut souvent s'avérer complexe et sensible pour des raisons de confidentialité.

Dans tous les cas, il existe aujourd'hui un outil d'évaluation destiné à l'ensemble des porteurs de démarches d'EIT: le référentiel ELIPSE. Celui-ci a pour objectif de définir un "cadre commun" national de suivi des démarches. Il doit permettre une valorisation individuelle des projets, mais aussi de rendre compte des bonnes pratiques et des progrès à l'échelle nationale.

Parmi les acteurs-tiers ayant réussi à mesurer et valoriser les résultats de leur démarche, on relève notamment la CCI du Tarn et Garonne et Montauban, Biotop, CLES ou encore ZIRI.

La CCI du Tarn et Garonne et Montauban a mis en place un dispositif d'évaluation des économies/gains financiers, nombre d'emplois créés et/ou maintenus, déchets évités et/ou recyclés, etc.). Cette démarche d'évaluation, aujourd'hui déployée nationalement dans le réseau CCI, garantit la pérennité des financements, qu'ils soient publics ou privés, en démontrant les effets positifs de la démarche.

Economie circulaire : quelques chiffres sur les actions engagées en Tarn-et-Garonne

- 220 entreprises diagnostiquées gratuitement par la CCI
- Pour 299.204 € investi (50 % ADEME et 50 % CCI) dans l'opération collective, celle-ci a à ce jour permis de :
 - faire économiser environ 590 960 € aux entreprises (hors CA généré estimé à plus de 16 514 400 €),
 - 32 emplois créés et 45 emplois maintenus dans l'économie du Tarn-et-Garonne
 - 6 unités de valorisation énergétique ou de matières en fonction
 - 16 760 000 € investis
 - valoriser 119 754 tonnes de déchets, économiser 5 163 MWh/an et éviter de rejeter 5 362 tonnes de CO₂



CCI MONTAUBAN ET TARN-ET-GARONNE



EXEMPLES DE VALORISATION DES RÉSULTATS :

• Biotop (2016):



• CLES (2017):

Bilan économique, environnemental et emplois



• ZIRI (2016):



Enfin, l'organisation de grands évènements et de rencontres spécialisées fait également partie des actions vitrines que l'on peut entreprendre : c'est le cas du CEIA qui organise tous les deux ans depuis 2012 les Rencontres Francophones de l'EIT (RFEIT), à Troyes.

Réflexions et analyses globales

La mise en œuvre de synergies structurantes, notamment à fort impact environnemental, nécessite le plus souvent, une mobilisation et un engagement progressif et durable des acteurs territoriaux dans une démarche collective. En ce sens, les animateurs s'accordent à dire qu'il faut, pour maintenir les motivations des entreprises, un mélange de réalisations rapides et à effet visible pour peu de frais, et de projets structurants à long terme.

Les achats mutualisés représentent ainsi un bon levier de mobilisation des entreprises, du fait qu'ils répondent à un besoin identifié des entreprises, proposent des prestations à valeur ajoutée (le format de contrats-cadres par exemple garantit des contrats sur un temps long favorisant une stabilité du prestataire et évitant de renégocier régulièrement), et permettent la réalisation d'économie d'échelles. De plus, ils peuvent engager de nombreuses entreprises autour d'une même action et permettre une première sensibilisation aux économies de ressources des mutualisations (à travers l'insertion de critères RSE dans les contrats-cadres par exemple). Attention néanmoins à préserver les intérêts du prestataire: l'augmentation de son volume d'affaires doit compenser la baisse de prix qu'il aura consentie.

L'identification de synergies reste une activité centrale de l'acteur-tiers qui doit être assurée, non seulement au démarrage, mais sur toute la durée de la démarche. Les méthodes employées doivent combiner des approches de quantification des flux disponibles sur un territoire (sans chercher l'exhaustivité) avec la mise en relation des entreprises autour d'enjeux communs qu'elles identifient elles-mêmes. En ce sens, l'acteur-tiers doit endosser un rôle d'animateur de réseau territorial.

C'est dans la concrétisation des synergies que le positionnement de l'acteur-tiers peut varier. Il peut renforcer son rôle d'animateur en se positionnant comme relai dans la mise en œuvre de synergies, notamment avec des prestataires. Il peut aussi faire le choix d'internaliser le service et porter lui-même la synergie (ou la co-porter), endossant ainsi un rôle d'entrepreneur. Ce choix de positionnement va dépendre de différents facteurs dont il est essentiel de tenir compte dans un enjeu de pérennisation:

• **Le type de synergie:** Nécessite-t-elle un intermédiaire? Quel degré de technicité? D'investissement? De rentabilité (pour l'entreprise et pour le territoire)? Quels impacts environnementaux?;

- **L'écosystème local**: Existe-t-il des acteurs en mesure de porter la synergie sur le territoire?;
- **Le choix du modèle économique de l'acteur-tiers**: Quels modes de financement poursuivis? Quel niveau de financement par la puissance publique?;
- **Les objectifs stratégiques de l'acteur-tiers**: Quelle volonté de développer des activités commerciales? Quels (niveaux d') impacts recherchés par la démarche?

Ce dernier point interroge véritablement la place de l'évaluation dans les démarches d'EIT aujourd'hui fortement sous-estimée (souvent par manque de temps). Pourtant, **la mesure des impacts économiques, environnementaux et sociaux d'une démarche d'EIT est essentielle** afin de valider les orientations stratégiques et opérationnelles prises (et éventuellement les réorienter). Leur valorisation doit permettre de maintenir dans le temps l'engagement des acteurs et de diffuser la démarche:

- Être en mesure de communiquer des résultats aux financeurs d'une démarche, principalement les acteurs institutionnels, c'est les convaincre du bien-fondé de la poursuite de leur financement;
- Être en mesure de communiquer des résultats aux entreprises, c'est mettre en lumière le principe de "la preuve par l'action". Ils permettent de maintenir la motivation d'entreprises engagées autour d'une démarche à forte valeur ajoutée, de développer de nouveaux projets et mobiliser de nouvelles entreprises dans une démarche qui "fonctionne".

Pour cela, les indicateurs d'évaluation doivent être définis collectivement en fonction des objectifs poursuivis a minima dès les premières synergies lancées. De plus, **il est important que cette évaluation soit réalisée en partenariat avec des structures "neutres" (référent régional, acteurs de la recherche) afin de garantir une certaine impartialité.**

Enfin, les activités menées par l'acteur-tiers doivent répondre à deux enjeux essentiels de pérennisation: la réalisation de synergies concrètes et à impact positif sur les plans économique, environnemental et social; et la mise en œuvre d'actions fédératrices, favorisant la mobilisation et l'animation d'un réseau d'acteurs afin de maintenir une dynamique de long terme.



Chapitre 3

Les modèles économiques



Enjeux globaux

Face aux enjeux des 2 premiers chapitres, il ressort que l'acteur-tiers de statut privé (association ou SCIC majoritairement) permet une meilleure gouvernance multi-partenariale et facilite la mise en œuvre de synergies. Concernant la mise en place d'un modèle économique permettant à chaque acteur de participer, il en va de même.

Cependant, afin de pérenniser la fonction d'animation, il est nécessaire que la structure porteuse ait un modèle économique viable sur le long terme. Cette question est d'autant plus importante que la plupart des exemples de démarches d'EIT connues restent à des niveaux de subvention publique très élevés (entre 70 % et 90 %).

Il ne s'agit pas ici de définir un modèle économique 100 % issu de fonds privés, mais de trouver le bon équilibre entre subventions et sources d'autofinancement, en prenant en considération la réglementation européenne :

- Les projets ne peuvent normalement pas bénéficier de plus de 80 % d'aides publiques ;
- Les associations d'entreprises ne doivent pas dépasser plus de 50 % de financements publics pour leurs dépenses de fonctionnement.

C'est en partant de ce constat que les financements régionaux (ADEME-Région), voire locaux, ont été conçus. Il s'agissait d'inciter au lancement de démarches en proposant un soutien, la plupart du temps dégressif, sur les 2 à 3 premières années.

Cependant, au bout de ces 2 ou 3 ans, les premiers retours d'expériences montrent que ce temps est trop faible pour prétendre à un autofinancement suffisant. De plus, les structures qui fonctionnent actuellement avec des financements publics très faibles (inférieurs à 30 %), voient leurs missions principalement orientées vers des activités "rentables", via notamment la mise en place d'achats groupés (« responsables » dans la majorité des cas), mais peu porteurs d'économies de ressources.

L'équilibre financier sur ses missions d'EIT et la diversification des sources de financement, en anticipant les baisses de subventions publiques, deviennent donc des enjeux prioritaires pour l'acteur-tiers en vue de pérenniser son action.

Constats et tendances

LES GRANDES CATÉGORIES DE RESSOURCES DES ACTEURS-TIERS

Pour le financement de démarches d'EIT, il est possible et nécessaire de mobiliser à la fois des fonds publics et privés. Cependant, pour analyser plus finement les modèles économiques des différentes démarches enquêtées, il est nécessaire de détailler ces sources de revenus. Pour les besoins de l'étude, 6 catégories ont été retenues :

Fonds publics :

- 1 - Subvention de fonctionnement
- 2 - Financements « projets »

Fonds privés :

- 3 - Cotisations
- 4 - Services adhérents et prestations
- 5 - Sponsoring
- 6 - Autres ressources privées
- 1 - Subvention de fonctionnement

Les subventions de fonctionnement sont généralement sollicitées auprès de la ou des collectivité(s) de rattachement du projet : communauté de communes, communauté d'agglomération, métropole, ville, département, etc. Le taux d'intervention peut aller jusqu'à 80 % du budget total de l'action dans certains cas. À noter que sur les 3 premières années, les démarches d'EIT sont généralement aussi subventionnées par un binôme ADEME/REGION.

Ces modes de subventions sont présents dans la grande majorité (voire la totalité) des démarches recensées. Ils représentent la quasi-totalité des financements sur les premières années des démarches, et au minimum entre 25 % et 33 % pour celles qui s'orientent vers des modèles économiques privilégiant la mobilisation de financements privés. S'ils peuvent être conventionnés de manière pluriannuelle (qu'ils soient stables ou dégressifs), ils permettent en plus d'apporter une certaine visibilité à la démarche pour bien se développer.

Mobiliser une subvention de fonctionnement auprès d'une collectivité constitue généralement un atout important pour assurer une pérennisation de la

démarche. Toutefois, la mobilisation de ressources publiques pour du fonctionnement est de plus en plus difficile : les financeurs publics souhaitent financer des projets ou des actions ! Il est donc nécessaire de démontrer aux collectivités de rattachement la valeur ajoutée de la démarche et sa capacité à générer des impacts positifs sur le tissu économique local : attractivité territoriale, intérêt environnemental, caractère innovant, incubation et développement de nouveaux projets inter-acteurs.

Remarque: Dans le cadre de démarches dont le périmètre géographique s'étend sur les territoires de plusieurs EPCI, ces subventions de fonctionnement peuvent se transformer en cotisations.

2 - Financements «projets»

Les financements “projets”, comme leur nom l'indique, correspondent à la mobilisation de subventions publiques sur des actions bien spécifiques, auprès de structures telles que la Région, l'ADEME, la BPI, les services de l'Etat, les Agences de l'eau ou via des dispositifs européens gérés en local (ex : LEADER / FEDER). Les collectivités locales infra-régionales peuvent aussi répondre à des appels à projets (AAP) permettant le financement de projets. Le taux d'intervention maximum est généralement fixé à 70 % du budget total.

Ces financements sont très intéressants puisqu'ils permettent de compléter les subventions de fonctionnement mobilisées, et de diversifier les aides publiques. Ils pourront être mobilisés dans le cadre de démarches d'EIT pour des projets innovants ou à forte valeur environnementale, des actions susceptibles d'être dupliquées à l'échelle de l'ensemble de la région ou encore des études.

La CCI Montauban Tarn-et-Garonne, pour mener à bien son action d'EIT à l'échelle du département, travaille sur 4 axes différents mobilisant des co-financements publics et en assure l'animation via des partenariats :

- Convention ADEME : co-finance à 50 % la réalisation de diagnostics individuels d'entreprises ;
- DIRECCTE : co-finance à 50 % une opération sur le développement de l'emploi partagé ;
- Syndicat de déchets SIRTOMAD : porte et co-finance une mission de valorisation des biodéchets ;
- Communauté de communes des Deux Rives : porte et co-finance l'animation d'une démarche d'EIT sur son territoire.

Remarque: dans le cas de la mobilisation de subvention “projets”, le porteur ne sera pas forcément l'acteur-tiers de la démarche. Il peut s'agir d'une entreprise, et l'acteur-tiers pourra alors se positionner comme coordinateur du projet, assurer la communication, ou encore apporter une expertise technique spécifique. Ceci

est d'autant plus pertinent que l'argent perçu pourra comptablement être identifié comme de la prestation et non comme une subvention.

Ces financements ont toutefois la particularité de ne pas être fléchés “EIT”, et demandent donc une bonne connaissance des dispositifs financiers existants et/ou des AAP en cours.

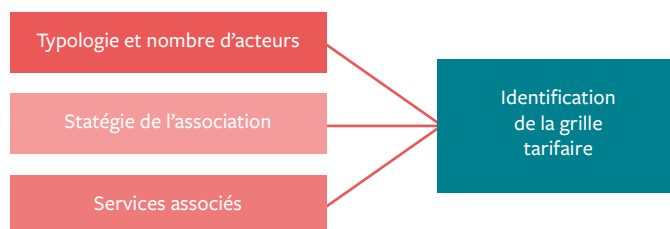
3 - Cotisations

Les cotisations sont le moyen le plus simple d'assurer une part d'autofinancement des démarches, notamment quand l'acteur-tiers est une association. En fonction des démarches et de leur niveau de maturité, le montant des cotisations et le nombre de tranches sont variables. Toutefois, ce montant doit, pour être pérenne dans le temps, poursuivre un objectif relativement simple :

Objectif à poursuivre :
Montant d'adhésion ≤ € économisés par l'adhérent + bénéfices indirects

Outre ce constat, il est nécessaire d'adapter les grilles de cotisation :

- au territoire et aux acteurs qui le composent (nombre d'entreprises, hétérogénéité de leur taille, etc.) ;
- au nombre d'adhérents souhaité et à la stratégie d'autofinancement de la structure (les cotisations représentent-elles la part d'autofinancement principale de la structure ? l'ensemble des services sont-ils inclus dans l'adhésion ?).



La démarche CLES du Port de Strasbourg, qui fédère actuellement 22 entreprises, a par exemple fait le choix d'une cotisation unique à un tarif relativement élevé (> 1000 €/an).

À l'opposé, AIRM qui regroupe plus de 210 membres possède 14 tranches dans sa grille de cotisation, dont les tarifs sont compris entre 90 et 3100 €/an.

Parmi les démarches analysées, les acteurs-tiers de type associatif possèdent une grille de cotisation entreprises proposant au moins 5 tranches, avec une moyenne de cotisation comprise entre 300 et 500 €/an.

Remarque: afin de faire adhérer d'autres types d'acteurs sur le territoire: collectivités, écoles, centres de recherches, associations... il peut être intéressant de créer des tranches spécifiques.

Les cotisations proposées peuvent également être “à géométrie variable”, comme c'est le cas par exemple pour le GIE Osiris, sur la plateforme chimique de

Roussillon. Les services proposés par le GIE se divisent en deux grandes catégories, faisant varier le coût :

- Des services obligatoires : groupement de commande «utilités» (chaleur, électricité, eau, eau déminéralisée, air comprimé...), gardiennage et sécurité, sureté, santé au travail, logistique, inspection (service reconnu par la DREAL), infrastructures...
- Des services «à la carte»: restaurant d'entreprise, gestion administrative, laboratoire d'analyse, maintenance, magasin d'entreprise, lycée professionnel...

Concernant le nombre d'adhérents à rechercher, celui-ci va varier en fonction de la maturité de la démarche, mais aussi de la stratégie adoptée par la structure d'animation. Une démarche basée sur le déploiement de services mutualisés visera en effet un plus grand nombre d'adhérents.

Démarche	Périmètre de l'action	ETP (animation)	Nombre de membres de la démarche
Club d'écologie Industrielle de l'Aube	Département (Aube)	1,2	22
Biotop	Agglomération (La Rochelle)	2	85
CLES	Port (Strasbourg)	1	22
AIRM/SIEL	Zones d'activités (Est Lyonnais)	2	210
ZIRI	Zone d'activités (Blanquefort)	2	28
ECOPAL	Zone d'activités (Dunkerque)	-	110

Ainsi, l'AIRM compte aujourd'hui 210 membres et des démarches comme ZIRI ou Biotop ont des objectifs de croissance relativement importants (x2 à x3 pour les deux démarches d'ici 3 ans), tandis que des démarches comme celle du Port de Strasbourg visent des croissances relativement faibles (+8 d'ici 3 ans). De son côté, le Club d'écologie industrielle de l'Aube a fait le choix de pérenniser son modèle économique en doublant le montant des cotisations des membres tout en doublant le nombre de membres (en passant de 20 à 40 d'ici deux ans).

Pour faire progresser le nombre de membres, que ce soit au début de la démarche, ou pour la faire monter en puissance en cours de son développement, différentes stratégies peuvent être adoptées, par exemple :

- des cotisations faibles ou gratuites au début de la démarche;
- la mise en place d'une politique d'avantages: réductions pour les primo-adhérents pour découvrir les services, système de parrainage...;
- l'augmentation du nombre de services (notamment les gratuits);
- l'augmentation de la taille de son territoire;
- le renforcement de la lisibilité sur l'offre de l'association.

Enfin, dès lors qu'une démarche vise plus de 50% d'autofinancement, les cotisations sont, à elles seules, difficilement suffisantes pour assurer l'autofinancement, et ne sont même jamais la source de financement majoritaire dans les cas étudiés.

Répartition des recettes				
Démarche	Subventions	Cotisations	Prestations	Autre
CEIA	75% - 100%	0% - 25%	< 10%	-
Biotop	25%	25%	25% - 50%	0% - 25%
CLES	50% - 75%	25% - 50%	-	< 10%
AIRM/SIEL	10%	25% - 50%	50% - 75%	-
ZIRI	75% - 100%	0% - 25%	-	-

■ : Type de recette principal

De plus, il faut veiller à mettre en regard le nombre d'adhérents souhaités et les équivalents temps plein (ETP) disponibles pour l'association afin d'assurer un appui aux adhérents suffisant (gestion des adhésions, visites annuelles, mise à jour des données "flux"). On compte généralement 1 ETP pour 40 à 50 entreprises, 1,5 ETP pour 80 entreprises et 2 ETP à partir de 100 entreprises adhérentes.

Remarque : ces nombres sont à relativiser en fonction de différents paramètres, notamment le périmètre géographique de la démarche: plus le territoire de la démarche est étendu, plus les besoins en ressources humaines sont susceptibles d'être importants.

4 - Services adhérents et prestations

Les services aux adhérents représentent une bonne opportunité pour générer des ressources privées complémentaires, s'ils sont facturés. A minima, même s'ils ne le sont pas, ils permettent d'attirer de nouveaux adhérents. Il est donc nécessaire de bien identifier leur mode de fonctionnement :

- La totalité des services est incluse dans l'adhésion (ex: ZIRI);
- Une partie des services est incluse dans l'adhésion, le reste est facturé seulement aux adhérents qui en bénéficient (ex: démarche Biotop, GIE Osiris).

Remarque : Ne pas facturer les services à ses adhérents n'empêche pas de générer des recettes (revente de matière, facturation prestataire).

Des modalités de rémunération des services diversifiées

Afin d'autofinancer sa démarche d'EIT, les services et prestations proposés peuvent être facturés des manières suivantes :

Type de facturation	Définition	Utilisation possible
Ticket d'entrée	Montant fixe ou variable permettant d'avoir accès à un service	Plutôt pour les actions pilotes ou les prestations qui ne font pas l'objet de retour en trésorerie pour les bénéficiaires
Rémunération sur résultats	Pourcentage sur les gains financiers et les économies réalisées par les entreprises	Solution très avantageuse, surtout quand le service proposé se traduit par une rentrée de trésorerie chez l'entreprise. C'est plus compliqué sur des économies de coût de fonctionnement.
Apportariat d'affaires	Pourcentage sur le chiffre d'affaires généré pour les prestataires retenus	Solution utilisée lorsqu'il y a une externalisation de la synergie
Coût journalier	Facturation de la prestation au temps réel consacré. Le coût journalier peut être réel ou margé	Prestation longue avec expertise technique spécifique reconnue par l'adhérent

Achats mutualisés : un équilibre à trouver

Au-delà de savoir quelles synergies entrent ou non dans le champ de l'écologie industrielle et territoriale (voir tableau du chapitre 2), il est nécessaire de se demander pourquoi les démarches d'EIT se concentrent de plus en plus sur les achats (responsables) mutualisés ? Quels impacts ces choix peuvent-ils avoir sur le modèle économique de l'acteur-tiers ?

Plusieurs niveaux de réponse peuvent être apportés ici :

- Premièrement, **les achats mutualisés permettent de faire des économies rapides aux entreprises** qui n'ont pas une taille suffisante pour négocier les prix (cf. chap. 2) ;
- Deuxièmement, **les achats mutualisés permettent de fédérer un plus grand nombre d'entreprises**, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité ;
- Troisièmement, **pour l'acteur-tiers, ces synergies correspondent aux actions les plus rentables**.

Si les deux premiers arguments vont avoir des impacts non négligeables en termes d'augmentation du nombre d'entreprises participant et adhérant à la démarche (et donc en termes d'augmentation des recettes liées aux cotisations), le troisième mérite d'être détaillé dans le cadre de ce chapitre.

Pour augmenter son autofinancement dans le cadre de l'animation d'une démarche d'EIT, un acteur-tiers doit impérativement générer d'autres sources de recettes que ses cotisations. L'idée de se faire financer directement par les entreprises sur les économies générées par la mise en œuvre de synergies (sous quelque format que ce soit : ticket fixe ou success fees) semble une solution des plus adaptées. Pour autant, que l'on parle de substitution ou de mutualisation, il est relativement compliqué de contrôler la mise en relation entre 2 entreprises à partir du moment où elles ont toutes les deux compris leur intérêt à collaborer. Et quand bien même cette mise en relation arrive à être facturée, les bénéfices susceptibles d'être retirés par l'acteur-tiers ne pourront être générés que sur la ou les premières années de mise en œuvre. De plus, une fois la synergie établie, il est souvent compliqué de justifier l'intérêt pour les entreprises de continuer à adhérer, sachant que même sans cotiser, la synergie sera toujours active.

Remarque : une solution existe toutefois pour pérenniser les recettes liées à la mise en œuvre de certaines synergies de substitution : positionner l'acteur-tiers comme intermédiaire entre les entreprises (en gérant le transport et/ou en récupérant temporairement la propriété de la matière), comme cela peut être le cas sur la démarche Biotop.

Pour les achats mutualisés, les conditions ne sont pas du tout les mêmes. Premièrement, concernant la pérennité de l'adhésion des entreprises, il est relativement facile pour l'acteur-tiers d'intégrer dans les conditions d'accès au service la nécessité d'avoir une cotisation à jour. Ensuite, pour ce qui sont des recettes envisageables, l'animateur peut actionner deux leviers (cumulables) :

- Récupérer des financements directs de la part des entreprises bénéficiant du service mutualisé justifiés par des économies générées ;
- Négocier avec les prestataires de services retenus des rétributions sur apportariat d'affaire proportionnellement à l'augmentation du chiffre d'affaire généré pour ces derniers.

Le mode de facturation des services proposés aux membres de la démarche est aussi grandement influencé par la stratégie de l'acteur-tiers et son choix de favoriser l'internalisation ou l'externalisation des prestations. À partir du moment où ces dernières sont externalisées, une partie de la valeur ajoutée est transférée au prestataire de service. Il est donc nécessaire soit d'avoir un montant de cotisation élevé et d'intégrer l'ensemble des services dans

L'association AIRM, qui déploie une trentaine de services mutualisés externalisés à des prestataires, tire une grande partie de ses revenus privés de rétro-commissions issues de ces derniers. Le montant de cet apportariat d'affaires est fixé entre 0 % et 5 % suivant les synergies. Pour les entreprises participantes, les coûts associés à la mise en place de ces services sont inclus dans l'adhésion annuelle.

l'adhésion, soit de favoriser l'apportariat d'affaires (voir exemple AIRM ci-dessus). D'autres démarches comme Biotop ont fait le choix de monter en compétences en interne sur certains sujets afin de pouvoir internaliser les services proposés et donc garder l'ensemble de la valeur ajoutée liée à la mise en œuvre du service.

Les animateurs du réseau Biotop sont devenus experts en matière de gestion des déchets en entreprise et de mise en œuvre de systèmes de tri sur site, collecte et valorisation des déchets diffus (produits en petites quantités) valorisables. En internalisant le savoir-faire, Biotop tire une bonne partie de ses revenus privés sur la revente des matières qu'ils collectent tout en proposant une activité complémentaire et non concurrentielle à celle des prestataires déchets "classiques".

Quid des prestations connexes ?

Au-delà des services proposés aux membres de la démarche, de plus en plus d'acteurs-tiers ont intégré des activités commerciales afin d'équilibrer leur budget et d'augmenter leur capacité d'autofinancement. Ces missions de prestations externes peuvent concerner des activités de formation, de conseil ou encore d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) pour la mise en œuvre de synergies. C'est le cas par exemple des associations Sphère(s), Bordeaux Technowest ou Idée Alsace, respectivement animatrices des démarches Biotop, ZIRI et CLES.

Cette stratégie est bien souvent payante à court terme, et valorisante humainement pour l'animateur d'une démarche, mais différents points de vigilance sont à prendre en considération:

- Activité chronophage: l'animation de la démarche ne doit pas passer au deuxième plan;
- Services de conseil EIT: risque de saturation d'ici 5 à 10 ans avec l'augmentation du nombre de démarches

Pour résoudre ces difficultés, certaines structures ont fait le choix de bien différencier leurs activités d'animation et leurs activités de conseil en privilégiant une séparation entre les ressources humaines dédiées à l'animation et ceux dédiés à l'AMO.

Chez Idée Alsace, l'équipe EIT est composée de 3 personnes représentant 2,5 ETP (plus l'appui d'un stagiaire). Une seule est dédiée à l'animation de la démarche CLES. Les deux autres personnes sont quant à elles dédiées à des missions de prestations extérieures au Port de Strasbourg (AMO pour d'autres territoires ou co-animation régionale de l'EIT).

Il existe néanmoins un important champ de prestations qui semble encore peu exploité par les acteurs-tiers à l'heure actuelle: la réalisation de tout ou partie (en s'appuyant sur des bureaux d'études spécialisés) d'études techniques ou spécifiques sur la faisabilité opération-

nelle de certaines synergies bi ou tripartites. Ce sujet est d'autant plus important qu'il apparaît aujourd'hui comme un frein à la mise en œuvre opérationnelle d'un certain nombre d'actions.

5 - Sponsoring

Le sponsoring correspond à une opération de communication permettant à une marque de s'associer à une action. En contrepartie, cette dernière s'attend à un retour marketing. Ces financements sont généralement dédiés à des projets spécifiques, des événements ou de la communication (rare sur le fonctionnement). Les principaux sponsors et partenaires mobilisables dans le cadre de projets d'EIT sont les grandes entreprises (notamment des secteurs des déchets et de l'énergie), les banques, les assurances et les fondations.

L'animation de démarches d'EIT amène l'acteur-tiers à mobiliser un large panel d'entreprises, et à organiser un certain nombre d'ateliers et d'actions de communication. Elles sont donc propices à la mise en œuvre d'actions de sponsoring.

Une attention toute particulière doit toutefois être portée par l'acteur-tiers en termes de neutralité vis-à-vis du sponsor.

Biotop a mis en place avec plusieurs entreprises des actions de sponsoring et de partenariat. Ainsi, en échange de visibilité, Léa Nature (via 1% pour la planète), ENGIE et le Crédit Mutuel participent annuellement au financement de la démarche (montant minimum : 5000 €/an). De plus, l'association réalise des actions de partenariat avec Suez pour le développement de ses activités liées à la valorisation des déchets. L'entreprise met ainsi à disposition de l'association un équipement de compactage des déchets cartons et plastiques souples (presse à balles).

6 - Autres ressources privées

Organisation d'événements

Organiser des événements payants pour les participants permet d'engendrer des recettes privées supplémentaires pour les démarches. Pour autant, les bénéfices, s'il y en a, sont souvent très faibles au regard du temps investi dans l'organisation de l'événement. Il s'agit ici le plus souvent de répercuter les frais liés à l'organisation sur les participants. L'intérêt pour l'acteur-tiers est donc d'augmenter sa part (en pourcentage) d'autofinancement de son budget, en «gonflant» à la fois ses dépenses et ses recettes.

Quelques points de vigilance sont toutefois à prendre en considération. Premièrement, en termes de ressources humaines, l'organisation d'un événement est relativement chronophage. Deuxièmement, la prise en charge des frais nécessite généralement de faire l'avance en trésorerie. Enfin, cette activité présente une part de risque, car si la majorité des frais sont fixes, les recettes liées à la refacturation sont dépendantes du nombre de participants à l'événement.

Valorisation du temps passé des membres de l'association et bénévolat

La valorisation de temps passé consiste à valoriser la participation bénévole des membres de la démarche à la vie de l'association. Si elle ne génère pas de flux financiers réels pour l'acteur-tiers, elle permet là encore d'augmenter la part d'autofinancement en ajoutant comptablement une ligne qui se neutralise en dépense et en recette.

La mise en place de ce type de valorisation nécessite par contre un suivi régulier, spécifique et précis du temps des membres et constitue donc une activité relativement chronophage. De plus son interprétation peut être différente selon les financeurs, bien qu'il existe un manuel⁸ officiel et spécifique à ce sujet.

Ce mode de valorisation doit donc être utilisé avec prudence, mais peut permettre de sécuriser l'atteinte des objectifs règlementaires en termes d'autofinancement (notamment les 20% d'autofinancement en début de projet pour les structures de type associatif).

Concernant le bénévolat et la mise à disposition régulière de ressources humaines par des entreprises membres, il existe une certaine influence de l'origine de la création de la démarche, à savoir, une impulsion plutôt d'origine publique ou privée. En effet, que ce soient pour les démarches Biotop ou PICTO, directement impulsées par des acteurs privés, le temps de bénévolat assuré par les présidents, notamment sur les premières années des démarches, est relativement conséquent.

Financement participatif

Certaines démarches font appel à du financement participatif pour s'autofinancer. C'est notamment le cas des Citoyens de la Terre. Ce type de ressources va aussi être mis en place par Organic Vallée.

Licence d'utilisation

De manière plus marginale, certains acteurs se financent sur la vente de licences d'utilisation de plateformes d'identification de synergies potentielles (à destination des collectivités et/ou des entreprises). Ces licences sont souvent associées à des propositions d'accompagnement à la mise en œuvre opérationnelle de synergies. C'est le cas d'INEX pour le secteur privé ou des CCI avec le logiciel Act'If.

Si ce modèle économique est à étudier, il semble pour autant difficile de considérer les structures qui les utilisent actuellement comme de réels acteurs-tiers animateurs de démarches d'EIT. Il s'agit plus de bureaux d'études ou de partenaires de démarches.

Réflexions et analyses globales

La pérennité économique est un questionnement récurrent dans les démarches d'animation de réseau, dont fait partie l'EIT. Il est donc nécessaire que les démarches d'EIT et leurs acteurs-tiers mettent en œuvre une véritable stratégie de développement de l'autofinancement.

Ceci pose tout de suite **la question du statut juridique de l'acteur-tiers, qui doit permettre d'assurer le modèle économique retenu**. L'ensemble des démarches interrogées semble avoir bien intégré ces notions, que ce soit par leur constitution en association ou en SCIC, ou par l'intégration de fonds privés, mêmes si toutes ne possèdent pas le même niveau de maturité financière.

Ces différentes approches s'expliquent notamment par le niveau d'ancienneté des démarches. En effet, l'augmentation de la taille du réseau, la hausse du prix des cotisations ou encore le développement de prestations sont des étapes qui prennent du temps, notamment sur des territoires où les collaborations inter-entreprises sont peu développées initialement.

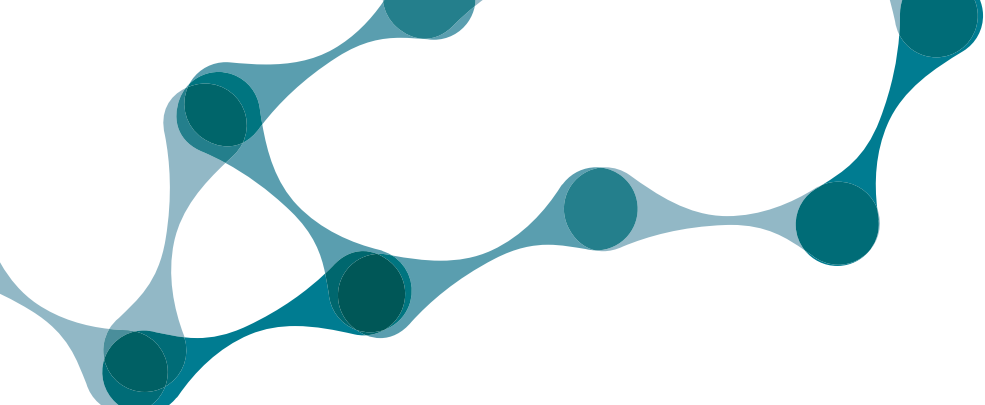
Toutefois, il est nécessaire de prendre du recul sur l'évolution des modèles économiques de ces acteurs-tiers, notamment au regard des objectifs poursuivis. **À trop chercher des modèles économiques de plus en plus privés, on constate que les actions mises en œuvre se tournent de plus en plus vers des achats groupés et des prestations extérieures, actions les plus rentables pour les acteurs tiers**. Les résultats peuvent ainsi dériver peu à peu par rapport aux objectifs initiaux et se concentrer plutôt sur des intérêts privés que sur l'intérêt collectif (moins de temps consacré à l'animation de la démarche et la recherche de synergies bi ou tripartites permettant d'importantes réductions sur l'utilisation de ressources).

Les financements publics et plus particulièrement les subventions de fonctionnement pluriannuelles semblent ici indispensables, pas uniquement pour les 3 premières années de la démarche, mais tout au long du projet. Si l'intervention des institutions publiques régionales (ADEME, Région) est essentielle pour les phases d'impulsion et de démarrage, ces soutiens au développement de projets territoriaux locaux n'ont pas vocation à être pérennes dans le temps (à noter que les financements de l'ADEME et de la Région sont toujours mobilisables pour le soutien à des actions innovantes spécifiques). Pour autant, l'appui financier des collectivités locales directement concernées par le territoire de la démarche doit pour sa part s'inscrire dans la durée afin que le projet continue à se focaliser sur la coopération inter-entreprises et l'optimisation de l'utilisation des ressources à l'échelle du territoire.

La mise en œuvre d'achats groupés, même si son intérêt d'un point de vue ressources peut sembler plus limité, voire inexistant pour certains, ne doit pas pour

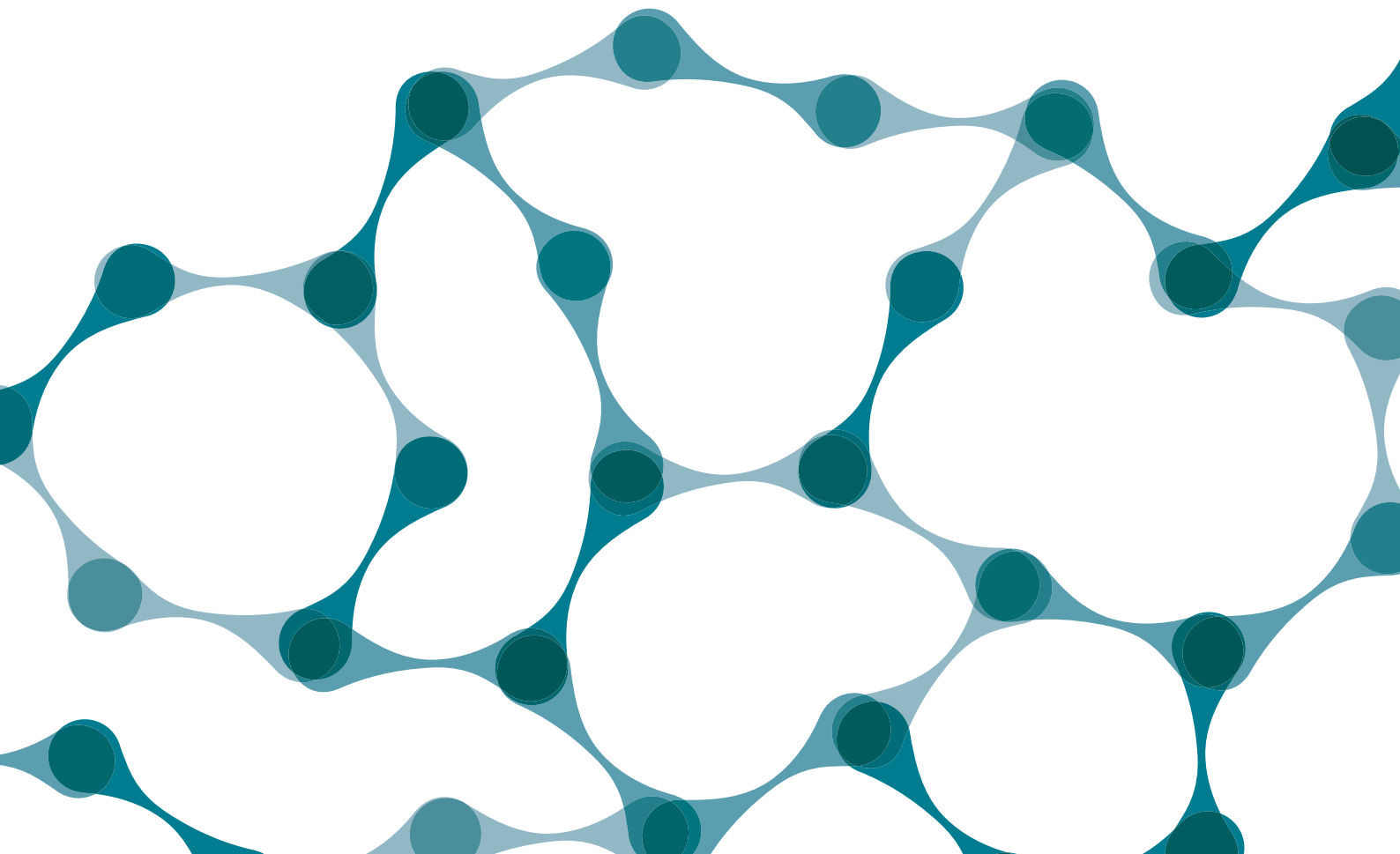
autant être totalement mise à l'écart de l'animation de démarches d'EIT. Elle présente en effet plusieurs avantages, en particulier celui d'assurer une assise financière stable à l'acteur-tiers et de générer de la coopération.

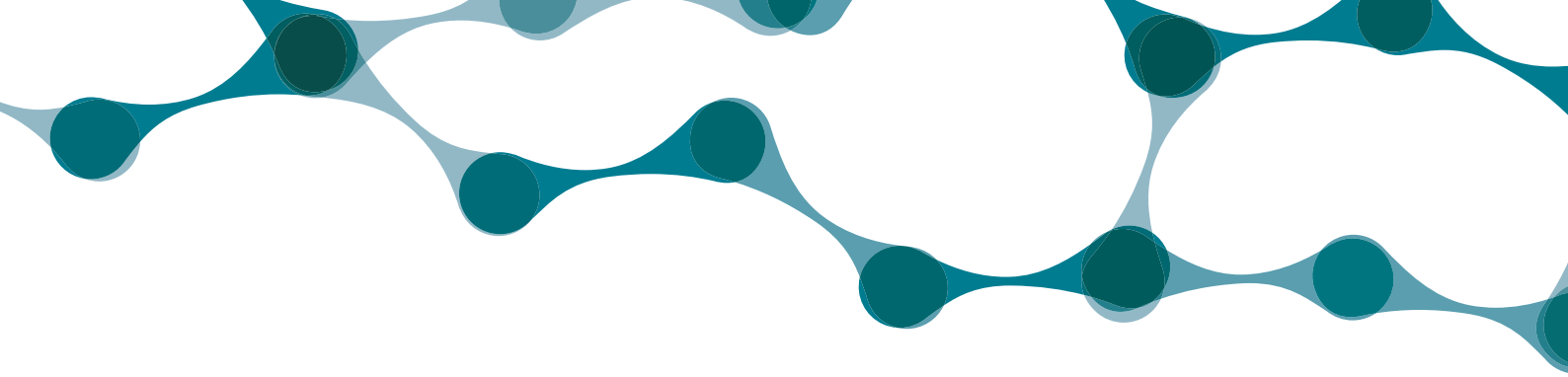
Enfin, en partant du constat que toutes les actions des démarches d'EIT ne concernent pas que la sphère environnementale, il apparaît essentiel à ce stade que les collectivités territoriales développent de vrais outils à destination du fonctionnement des acteurs tiers, en ne s'appuyant pas uniquement sur leurs services Environnement ou Déchets, mais **en mobilisant l'ensemble des services concernés**, et notamment leur service de développement économique.



Chapitre 4

Analyse transversale





Ce chapitre vient conclure cette étude à travers une série de recommandations sur les trois angles d'analyse. Ces propositions sont à considérer avec un certain détachement vis-à-vis de son propre positionnement dans l'EIT : financeur, acteurs économiques, acteurs-tiers, partenaires stratégiques, chercheur, etc..

La gouvernance

(Ré)interroger la raison d'être des structures dédiées à l'animation des démarches d'EIT :

- Co-construire et partager une vision sur l'utilisation des ressources à l'échelle d'un territoire (inscrit dans un monde globalisé) reste primordial pour combiner l'intérêt général (gestion sobre et répartition des ressources sur le long terme), avec les intérêts privés générant de l'activité économique;
- Ne pas perdre de vue la finalité de l'EIT en se satisfaisant uniquement de la mise en place de synergies au bénéfice économique de court terme, sans diminution de la pression sur les ressources.

Prendre du recul sur les modes de gouvernance existants, et engager un processus d'intégration des principes de gouvernance partagée et inclusive :

- Dépasser le modèle pyramidal et répartir les responsabilités, développer des dispositifs organisationnels interdépendants et plus autonomes, intégrer de l'agilité dans les mécanismes de prises de décision, instaurer des réunions de gouvernance ouvertes entre une pluralité de membres, favoriser l'intelligence collective et les moments conviviaux, etc.;
- Concevoir collectivement des règles de gouvernance et de co-responsabilité obligeant les acteurs bénéficiant d'un accompagnement à réaliser un retour sur les résultats obtenus.

Repenser et faire évoluer les structures de portage et d'animation des démarches de manière à les adapter au projet de territoire, aux réseaux d'acteurs, et aux enjeux sur les ressources :

- Mettre en place des structures juridiques dotées de statuts permettant de poursuivre des finalités écologiques et sociales, d'intégrer une mixité d'acteurs publics et privés, d'assurer sur le long terme l'animation des réseaux d'acteurs, d'investir, de proposer des services commerciaux d'EIT, de mobiliser des compétences, de la recherche, etc.

- Mixer les réseaux thématiques et les sociologies d'acteurs en favorisant un état d'esprit fondé sur l'échange et la contribution.

Combiner trois fonctions complémentaires à l'échelle du territoire d'action :

- L'animateur** fait vivre la démarche au quotidien. Il permet de faire le lien entre les acteurs engagés dans le projet et participe à mobiliser les acteurs dans la durée. Il est bien intégré aux réseaux locaux et durablement ancré dans le territoire;
- Le "catalyseur d'innovation"**, qui participe à l'émergence des projets en révélant les idées latentes ou en apportant lui-même des idées nouvelles. Il sait détecter des «acteurs pionniers» et des porteurs de projet en puissance. Il a aussi la capacité à connecter les bons acteurs, à les faire dialoguer, voire à faire converger leurs intérêts. Le "catalyseur" se distingue par sa "neutralité" vis-à-vis des intérêts en présence et, par-là même, facilite la négociation entre les acteurs. Il apporte un regard extérieur au territoire, au gré des besoins;
- L'expert-facilitateur** permet la concrétisation opérationnelle des synergies inter-acteurs. Il apporte ou mobilise des compétences d'ingénierie (techniques, réglementaires, financières) aux acteurs locaux.

Les activités et réalisations concrètes

Rechercher des synergies de manière permanente et inscrite dans le temps long :

- Mobiliser des outils et des méthodes combinant les diagnostics quantitatifs, les analyses territoriales et des jeux d'acteurs, les ateliers collaboratifs thématiques;
- Détecter rapidement les synergies, simples ou structurantes, facilement identifiables au démarrage de la démarche (synergies dites "pépites");

-Préserver l'effort de recherche de synergies après les "pépites" de manière à ne pas démobiliser les acteurs sur cette période "creuse";

Réaliser (même partiellement) un métabolisme territorial:

-Dépasser la gestion technique et économique des flux de ressources et prendre en compte les conditions socio-économiques des territoires, les enjeux de surconsommations et d'impacts sur les écosystèmes.

Proposer une offre de service complète et adaptée à la mise en œuvre d'actions opérationnelles:

- Intégrer des activités d'achats mutualisés qui génèrent facilement de la coopération et des économies d'échelle (leur caractère «responsable» en serait une condition);
- Ne pas négliger l'accompagnement des acteurs sur des synergies plus structurantes, l'offre de prestation de recherche ou l'appui-conseil sur des thématiques spécifiques;
- Mobiliser le contenu scientifique et opérationnel de l'EIT au service d'un développement endogène et de la création de nouvelles activités en synergie à partir des propres ressources du territoire;
- Assurer, parallèlement à la fonction d'animation territoriale, le portage de toute ou partie d'une synergie dans une logique entrepreneuriale, obligeant l'acteur-tiers à une pérennité économique;
- Doter l'acteur-tiers de locaux pouvant faire office de tiers-lieu favorisant l'émulation en distribuant les espaces selon les usages (bureau, ateliers, etc.) et non selon les structures utilisatrices.

Communiquer, évaluer et valoriser des résultats:

- Structurer une stratégie de communication de la démarche, en créant notamment une marque, une identité visuelle, qui mobilise en interne les acteurs du territoire et contribue en externe à la visibilité du projet;
- Réaliser une évaluation interne des actions de la démarche en impliquant les acteurs dans le processus;
- Communiquer sur les résultats afin de fédérer les acteurs du territoire dans le temps et de sécuriser les financements publics;
- Permettre une évaluation externe des démarches par des acteurs neutres et impartiaux (centre de ressources régional, acteurs de la recherche, observatoire régional), mettant en perspective les résultats obtenus avec les enjeux d'utilisation des ressources.

services à proposer, de l'assiette acceptable des cotisations, etc. Construire collectivement et de manière prospective un profil juridique et économique pérenne de l'acteur-tiers;

-Construire un modèle économique de manière évolutive en s'assurant d'une certaine souplesse dans l'équilibre coûts / revenus (adaptation des modes de facturation ou de l'offre de service).

Agir sur les différentes catégories de ressources et les coûts de la structure de manière à atteindre une capacité d'auto-financement comprise entre 50% et 70%:

- Éviter le biais du 100% privé qui amènerait à ne mener que des actions rentables à très court terme, qui auraient peu d'effet sur les consommations de ressources, et diminueraient le temps consacré à l'animation du réseau. Assurer une partie de financement public tout le long de la démarche en facilitant la participation et le portage Public/Privé;
- Du point de vue de l'acteur-tiers:
 - > Mobiliser la ou les collectivités locales du territoire de projet pour s'assurer de leur soutien sur le long terme et diversifier ses financements publics;
 - > Développer un bouquet de services à destination de ses membres (notamment des achats groupés responsables) dès les premières phases du projet;
 - > Ne pas concentrer son autofinancement uniquement sur les cotisations, mais diversifier les services et les modes de facturation pour être au plus près d'une répartition équitable entre bénéfices engendrés par les entreprises (membres et prestataires) et financement de l'animation de la démarche.
- Du point de vue de l'acteur public:
 - > Pour le financement du fonctionnement des démarches:
 - Collectivités locales: assurer un financement pérenne dans le temps du fonctionnement des démarches. Soutenir l'acteur-tiers de manière pluriannuelle;
 - Institutions régionales (principalement ADEME et Région): proposer une continuité des aides associées au lancement (dégressives), et au fonctionnement des démarches (plus stables) au-delà des 3 ans généralement prévus, si cela semble nécessaire;
 - > Pour le financement de projets: permettre aux démarches de bénéficier d'aides publiques complémentaires sur des programmes d'actions innovants.

Conditionner l'obtention de financement publics par la réalisation d'un certain nombre d'activités au service de la gestion sobre des ressources:

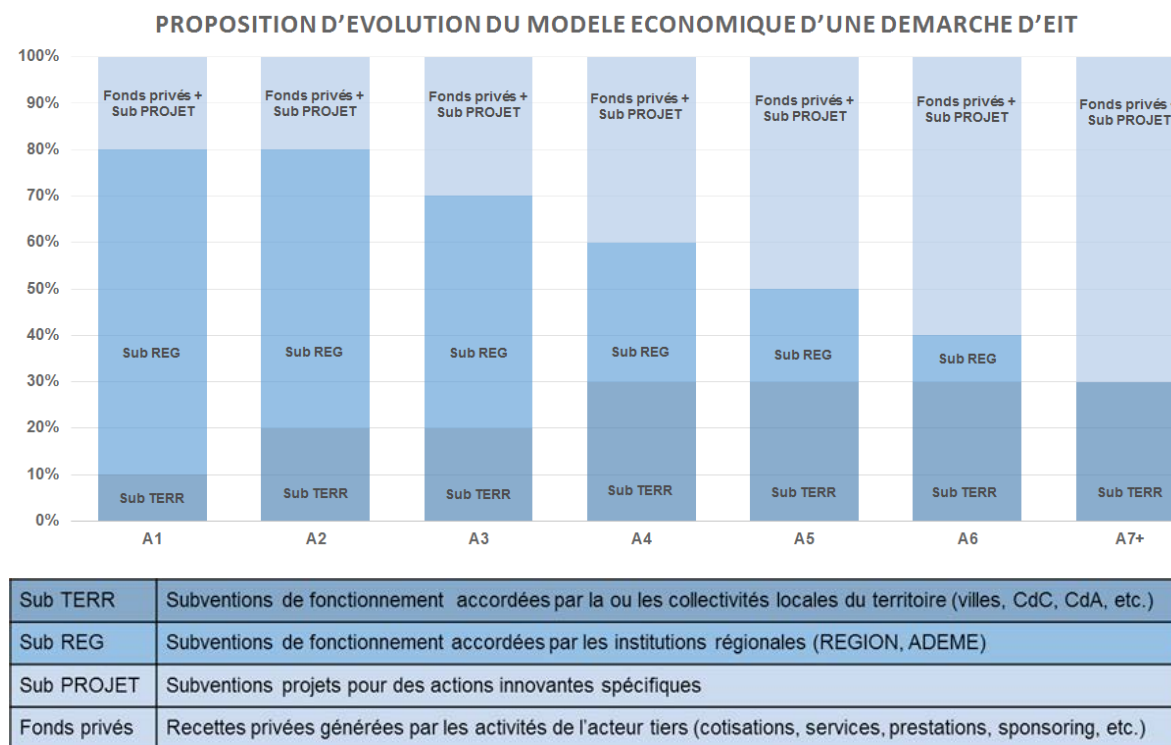
- Répondre concrètement aux enjeux de dématérialisation du métabolisme territorial;
- Évaluer, rendre compte des résultats et partager ses expériences pour favoriser l'essaimage.

Les modèles économiques

Mener une réflexion stratégique approfondie sur le modèle économique le plus adapté pour l'acteur-tiers:

- Analyser la situation actuelle en fonction des acteurs à impliquer, des ressources disponibles, du type de

Envisager l'évolution du modèle économique des démarches d'EIT sur leur cycle de vie:



De manière transversale

Proposer des formations adaptées aux acteurs-tiers:

- Créer des formations initiales dédiées aux fonctions de l'acteur-tiers, qui doit être à la fois animateur, facilitateur et catalyseur d'innovation auprès d'un large panel d'acteurs, aux cultures différentes et aux intérêts parfois divergents. Il est primordial d'apprendre et de développer des expériences d'intelligence collective;
- Faire monter en compétences les acteurs-tiers existants sur les enjeux, méthodes et outils de l'EIT par la formation continue.

Repenser la structuration de l'écosystème régional d'animation de l'EIT:

- Répondre au besoin d'échanges réguliers entre les acteurs-tiers à des échelles régionales et nationales afin partager les expériences et de développer des synergies inter-démarches;

- Favoriser le développement de centres de ressources régionaux permettant aux acteurs tiers de mobiliser rapidement des compétences techniques pour faciliter l'émergence de projets innovants et structurants;
- Accélérer le développement d'actions structurantes en accompagnant les acteurs tiers dans la réalisation d'actions thématiques complémentaires à l'échelle régionale (déchets diffus, logistique, matières organiques, énergie, etc.) avec pour objectif l'essaimage des compétences et des expériences réussies.

Annexes



NOM: CEIA (Club d'Ecologie industrielle de l'Aube)

LOCALISATION: Département de l'Aube

PORTEUR: CEIA

FORME JURIDIQUE: Association de loi 1901

DATE DE LANCEMENT: Impulsion: 2003
Démarrage: 2005

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE:

L'association rassemble des décideurs publics et privés et anime un réseau d'échange, d'information et d'incitation à la réalisation de projets innovants d'écologie industrielle et territoriale. Le CEIA est un lieu de réflexion, et un dispositif d'accompagnement du développement des entreprises et des territoires vers la performance économique et environnementale.

CONTACT: Grégory LANNOU - gregory.lannou@ceiaube.fr



NOM: Biotop

LOCALISATION: Communauté d'Agglomération de la Rochelle

PORTEUR: Sphère(s)

FORME JURIDIQUE: Association de loi 1901

DATE DE LANCEMENT: Impulsion: 2010
Démarrage: 2011

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE:

Biotop est un éco réseau d'entreprises qui a pour objet de repenser le mode de fonctionnement des zones industrielles par une approche territoriale et collaborative; mobiliser l'entreprenariat local en adoptant une approche réseau/cluster; offrir aux collectivités une alternative crédible sur la gestion des déchets en lien avec leur stratégie de développement durable et d'économie circulaire.

CONTACT: Alexandre DERIVE - biotop@spheres.pro



NOM: CLES

LOCALISATION: Strasbourg

PORTEUR: GUP (Groupement des Usagers du Port de Strasbourg)

FORME JURIDIQUE: Association de loi 1901

DATE DE LANCEMENT: Impulsion: 2012
Démarrage: 2013

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE:

La démarche CLES s'inscrit dans un processus inévitable de mutation urbaine engagée dès les années 1990 et qui vise notamment à étendre l'urbanisation de la ville de Strasbourg vers la ville frontalière outre-Rhin: Kehl. La démarche CLES à la volonté de concilier le développement économique de la zone portuaire de Strasbourg (le Port étant la plus grosse zone économique d'Alsace), l'environnement et ses objectifs d'urbanisation.

CONTACT: Simon PINGEON - simon.pingeon@ideealsace.com



NOM: AIRM -SIEL

LOCALISATION: Est Lyonnais (Meyzieu, ZAC des Gaulnes à Jonage, ZA de Mariage et Satolas Green à Pusignan)

PORTEUR: AIRM-SIEL

FORME JURIDIQUE: Association de loi 1901

DATE DE LANCEMENT: Impulsion: 1965
Démarrage: 2013 (fin en 2016)

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE:

L'objet de l'association est de favoriser les synergies et les partenariats locaux entre adhérents, grâce à des animations; contribuer à la compétitivité de ses adhérents en proposant des services à coût mutualisés respectant l'esprit du développement durable; rassembler ses adhérents autour de projets communs de développement local (infrastructures, services...) vers une cible de symbiose industrielle.

CONTACT: Laurent DUMOUCHEL - laurent.dumouchel@siel-airme.fr



NOM: ZIRI

LOCALISATION: Ecoparc de Blanquefort

PORTEUR: Bordeaux Technowest (Zone d'Intégration des Réseaux Intelligents)

FORME JURIDIQUE: Association de loi 1901

DATE DE LANCEMENT: Création de l'association: 1989
Impulsion: 2013
Démarrage: Février 2014

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE:

Centre d'expérimentation des réseaux intelligents. L'objectif est d'optimiser les flux de transport, d'eau, d'énergie, des déchets et de télécoms à l'échelle d'une zone d'activité.

CONTACT: Jean-François NOTHIAS - jf.nothias@technowest.com



NOM: FE2I (Florane Ecologie Industrielle et Insertion)

LOCALISATION: Territoire du Val de Fensch (Moselle)

PORTEUR: FE2I

FORME JURIDIQUE: Association de loi 1901 labellisée en PTCE (devrait être transformée en SCIC en 2018)

DATE DE LANCEMENT: Impulsion: 2013
Démarrage: 2014

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE:

Ce projet vise à accroître la compétitivité des entreprises, produire de l'insertion professionnelle par la création d'emplois solidaires et optimiser les impacts environnementaux de l'activité industrielle.

CONTACT: Isabelle CIREDEM - isabelle@fe2i.fr
Philippe LEROUVILLOIS - p.lerouvillois@valo.info



NOM: TETRIS (Transition Écologique Territoriale par la Recherche et l'Innovation Sociale)

LOCALISATION: Grasse

PORTEUR: SCIC TETRIS

FORME JURIDIQUE: SCIC labélisée PTCE

DATE DE LANCEMENT: Impulsion: 2014
Démarrage: 2015

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE:

TETRIS se proposent de redynamiser le territoire autour de projets écologiques concrets en expérimentant une approche de communs. La SCIC est dotée d'un incubateur/générateur de projets et d'un centre de recherche appliquée en sciences sociales. Chaque projet aborde une problématique locale de manière collective de façon à co-construire une solution avec les différents acteurs de l'agglomération dont les habitants.

CONTACT: Philippe CHEMLA - p.chemla@scic-tetris.org



NOM: EIT Tarn et Garonne

LOCALISATION: Département du Tarn-et-Garonne

PORTEUR: CCI Montauban et Tarn-et-Garonnetelligents)

FORME JURIDIQUE: –

DATE DE LANCEMENT: 2008

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE:

L'objectif de la CCI 82 est de créer des synergies d'acteurs dans une démarche territoriale. La démarche vise particulièrement "les projets dormants": tout ce que les entreprises voudraient faire mais sans savoir comment.

CONTACT: Olivier ASPE - o.aspe@montauban.cci.fr



NOM: PIICTO

LOCALISATION: Zone portuaire de Fos-sur-Mer

PORTEUR: PIICTO

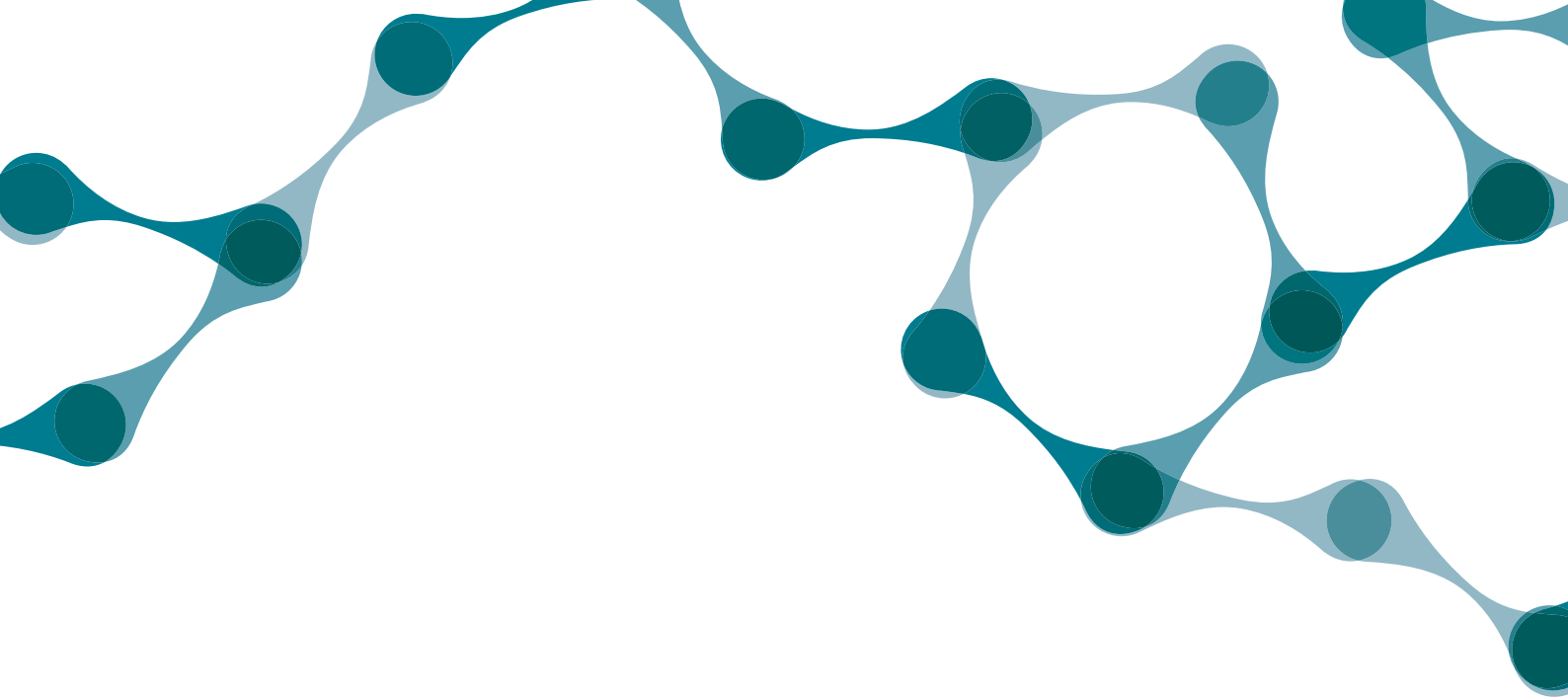
FORME JURIDIQUE: Association de loi 1901

DATE DE LANCEMENT: 2013

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE:

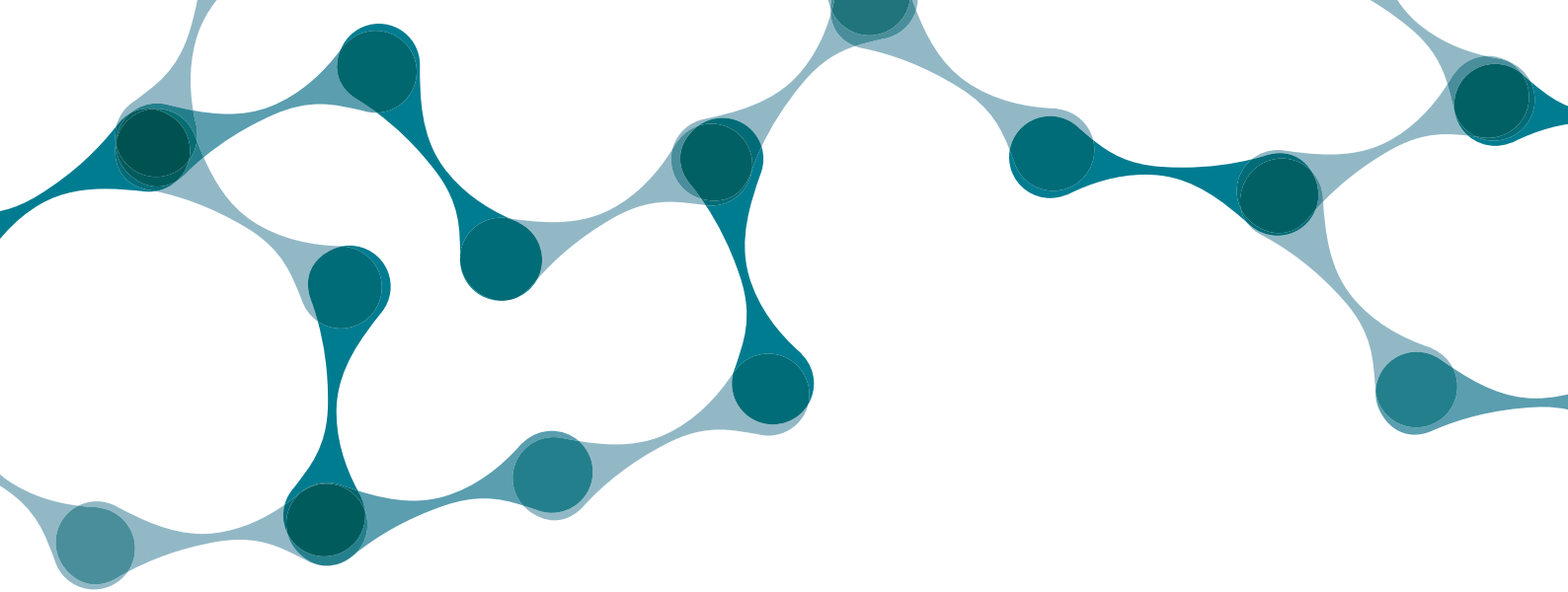
L'association PIICTO a pour objectif de renforcer l'attractivité et la compétitivité de la zone portuaire par la mise en oeuvre d'une stratégie de développement et d'innovation.

CONTACT: Nicolas MAT - nicolas.mat@piicto.fr



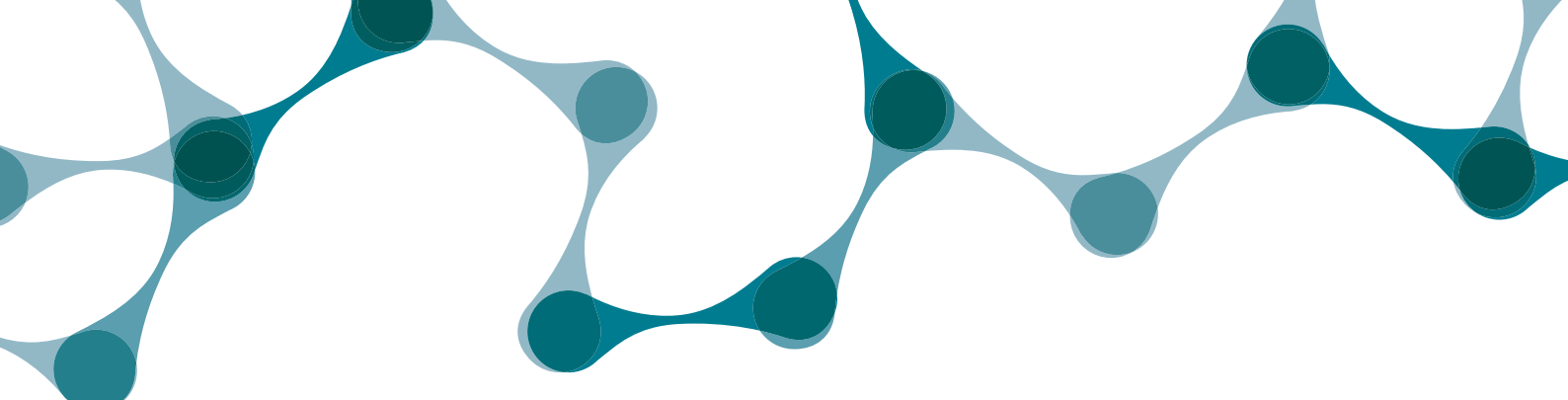
Notes

- 1- Guide réalisé sous l'égide du CGDD, Ministère du Développement Durable et réunissant ministères, collectivités locales, associations, entreprises.
Écologie industrielle et territoriale: le guide pour agir dans les territoires, CGDD, collection Références, décembre 2014
<https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/EIT%20-%20le%20guide%20pour%20agir%20dans%20les%20territoires.pdf>
- 2- www.comethe.org
www.referentiel-ellipse-eit.org
www.actif.cci.fr
www.institut-economie-circulaire.fr/Les-resultats-prometteurs-du-Programme-National-de-Synergies-Inter-entreprises-PNSI--experimentation-ambitieuse-d_a1389.html
- 3- www.auxilia-conseil.com/etude-cas/mettre-reseau-acteurs-locaux-une-necessite
- 4- Cf. l'étude de l'Institut de l'Economie Circulaire sur le potentiel d'emplois en économie circulaire
www.institut-economie-circulaire.fr/Etude-I-L-Institut-publie-une-etude-sur-le-potentiel-d-emplois-en-economie-circulaire_a867.html
ou encore les retours d'expérience ACTIF sur CCI France
- 5- Pour des clés méthodologiques sur cet enjeu, cf. *Écologie industrielle et territoriale: le guide pour agir dans les territoires*, CGDD, collection Références, décembre 2014 (cf. note n°1)
- 6- <http://www.auxilia-conseil.com/etude-cas/top-depart-premier-quartier-circulaire-parisien>
- 7- www.franceclusters.fr
- 8- Bénévolat: valorisation comptable, Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative, 2011
associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolat_valorisation_comptable_2011.pdf



Sources documentaires

- Sabine BARLES, Nicolas BUCLET, Gilles BILLEN *L'écologie territoriale: du métabolisme des sociétés à la gouvernance des flux d'énergie et de matières*. CIST2011 - Fonder les sciences du territoire, Nov 2011, Paris, France. Proceedings du 1^{er} colloque international du CIST, 2011, pp.16-22
- Dominique BOURG, Kerry WHITESIDE *Vers une démocratie écologique. Le citoyen, le savant et le politique*, Seuil, 2010, p.106
- CGDD *Écologie industrielle et territoriale : le guide pour agir dans les territoires*, collection Références, décembre 2014.
- CPCA *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs: Typologie des modèles de ressources financières*. Janvier 2014, p.24
- Alexandre DAIN *Analyse et évaluation de la pérennité des démarches d'écologie industrielle et territoriale*, 2010, p.106
[https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2010/Dain_A__13-09-2010_.pdf]
- Adrien DEBOUTIERE Laurent GEORGEAULT *Quel potentiel d'emploi pour une économie circulaire?* Institut de l'Economie Circulaire, 2015, p.67
[<https://institut-economie-circulaire.fr/etude-linstitut-publie-une-etude-sur-le-potentiel-demploi-en-economie-circulaire/>]
- Elodie LOUBARESSE, Florent PESTRE (Université Paris Sud - PESOR) *Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride : Le rôle de l'acteur-tiers*. Association international du management stratégique. 2012, p.24
- MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE *De la jeunesse et de la vie associative, Bénévolat: Valorisation comptable*, 2011, p.23
[http://associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolat_valorisation_comptable_2011.pdf]



AUXILIA
CONSEIL EN TRANSITION

PÔLE
ÉCO-INDUSTRIES



MYDI^{ONE}

