

SEPT.
2020



EXPERTISES

État des lieux de l'écologie industrielle et territoriale en France :

Évaluation, maturité, pérennité

PARTENAIRES :



COOPÉRATION FRANCE-QUÉBEC



CITATION DE CE RAPPORT

OREE. 2020. État des lieux de l'écologie industrielle et territoriale en France. 93 pages.

Cet ouvrage est disponible en ligne www.ademe.fr/mediatheque

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'oeuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

Ce document est diffusé par l'ADEME

ADEME

20, avenue du Grésillé
BP 90 406 | 49004 Angers Cedex 01

Numéro de contrat : 1881C0002

Étude réalisée par OREE pour ce projet cofinancé par l'ADEME

Coordination technique - ADEME : Cyrielle BORDE
Direction/Service : Service Industrie

Remerciements

Merci à **Stevan VELLET**, Chargé de mission Économie circulaire et territoires chez ORÉE pour son implication essentielle dans l'étude et la coordination de l'ensemble des travaux ayant permis d'aboutir à la publication de ce document.

Remerciements spéciaux à **Nathalie BOYER**, Déléguée Générale d'ORÉE pour son rôle de directrice de mission. Merci à **Grégoire BRETHERMÉ**, **Sarah JEANNEROD**, **Caroline LOUIS**, **Cécile ROEDERER** et toute l'équipe d'ORÉE pour leur collaboration active dans le cadre de cette mission et leur appui dans la réalisation de cet ouvrage.

ORÉE tient à remercier l'ADEME et tout particulièrement **Cyrielle BORDE**, **Thomas GOURDON** et **Côme RENAUDIER** pour leur engagement et leur vision stratégique dans l'élaboration et la réalisation de cet ouvrage.

Sont également vivement remerciés :

Les membres du Comité de pilotage de l'étude pour leur contribution :

Cyril ADOUE (Inddigo)
Sabrina DERMINE-BRULLOT (Université de Technologie de Troyes)
Nicolas BUCLET (Université de Grenoble Alpes)
Muriel MAILLEFERT (Université de Lyon II)
Marguerite DES GAYETS (Auxilia)
Mathieu DEPOORTER (ECORES)

Les animateurs de démarches EIT ayant participé à un entretien complet avec ORÉE en 2018 et contribué à cet ouvrage par leurs retours d'expérience et leurs témoignages :

CCI Tarn et Garonne - Démarche Act'IF 82 : **Olivier ASPE**, **Jessica PUECH**
FE2I - Démarche FE2I : **Isabelle CIREDEM**
Pays du Mans - Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale en Pays du Mans, projet pilote sur la Communauté de Communes Maine Cœur de Sarthe : **Annabelle CLAIRAY**
Cassandra - Démarche BIOTOP : **Alexandre DERIVE**
Technowest - Démarche ZIRI : **Jérôme DYVRANDE**, **Jean-François NOTHIAS**
Bassin de Pompey - Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale du Bassin de Pompey : **Nolwenn GENUIT**, **Jérôme REYMOND**
Initiatives durables - Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale sur la zone portuaire de Strasbourg : **Oriane JOBIN**, **Ronan LEONARD**
Association MER - Démarche MER - Matières, Énergies Rochelaises : **Rémi JUSTINIEN**
Club d'Écologie Industrielle de l'Aube - Démarche du Club d'Écologie Industrielle de l'Aube : **Grégory LANNOU**, **Clémence REJNERI**
Communauté d'Agglomération Seine-Eure - Démarche d'Écologie Industrielle de la Communauté d'agglomération Seine-Eure : **Julia OBREBSKI**
Le Grand Châlon - Démarche étude de flux sur le domaine industriel SaôneOr : **Boris PAGEAUX**, **Elsa RAYMOND**
SEM d'Épinal-Golbey - Démarche Green Valley Épinal : **Jacques-Alexandre VIGNON**

Les animateurs ayant répondu à nos sollicitations pour des retours d'expériences :

Métropole de Lyon - Démarche Appel des 30! : **Fabien BORDON**
CCI Centre Val de Loire - Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale du centre Val de Loire : **Christelle COCHET**, **Florence USELLI**, **Yann VERHOYE**
SADC du Kamouraska - Canada : **Emilie DUPONT**
Clus'ter Jura - Démarche synergies inter-entreprises sur le domaine du pays Lédonien : **Claire TYVAERT**, **Fabien GUILLEMIN**
UIMM - Démarche ACAPPI : **Clément LECOLLE**
PETR du Pays Thur Doller - Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale du territoire Thur Doller : **Frédéric HALL**
Agglomération du Bocage Bressuirais - Démarche RECTO VERSO : **Dorota RAMBAULT**
Syndicat mixte La montagne - Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale en Nord Lozère : **Bertrand GOGUILLON**
SOLTENA : **Alexandre DAIN**

Enfin, merci aux porteurs de projets des 64 démarches évaluées qui ont donné de leur temps pour répondre à nos questions.

Sommaire

RÉSUMÉ	6
ABSTRACT.....	7
1. CONTEXTE DU PROJET.....	8
2. PRATIQUES D'ÉVALUATION	9
2.1. Intérêt d'une évaluation en EIT	9
2.1.1..Argumentaire autour de l'évaluation en EIT.....	9
2.1.2. Quels freins face au processus d'évaluation.....	10
2.2. Retour sur l'utilisation d'ELIPSE.....	10
2.2.1. Présentation d'ELIPSE	10
2.2.2. Les pratiques d'évaluation en région	11
2.2.3. Quels usages de l'outil de la part des porteurs de projets.....	12
3. MATURITÉ.....	13
3.1. Définition de la pérennité d'une démarche d'EIT	13
3.2. Définition des niveaux de maturité	14
3.2.1. Quels usages de l'outil de la part des porteurs de projets.....	14
3.2.2. Croisement des notions de maturité et de pérennité	14
3.3. Freins et leviers selon les niveaux de maturité	21
3.3.1. Freins et leviers par niveaux de maturité.....	21
3.3.2. Freins et leviers transversaux	29
4. RÉSULTATS DE LA CAMPAGNE D'ÉVALUATION CLOSE LE 31 DÉCEMBRE 2019	32
4.1. Méthodologie d'analyse	32
4.2. Interprétation des résultats.....	33
4.2.1. Gouvernance.....	33
4.2.2. Modèle économique	39
4.2.3. Activités et résultats.....	42

5. RECOMMANDATIONS.....	56
5.1. Recommandations pour favoriser le déploiement de l'EIT en France et la pérennisation des démarches.....	56
5.1.1..Recommandations à l'échelle nationale	56
5.1.2. Recommandations à l'échelle régionale.....	64
5.2. Recommandations concernant le référentiel ELIPSE et les pratiques en termes d'évaluation.....	66
6. CONCLUSIONS & PERSPECTIVES.....	68
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	69
ANNEXES.....	69
Annexe 1 : Répertoire des 12 démarches ayant fait l'objet d'un entretien en 2018	69
Annexe 2 : Liste des démarches évaluées sur ELIPSE.....	74
Annexe 3 : Aperçu des indicateurs clés d'une évaluation et clés de lecture	77
Annexe 4 : Les niveaux de maturité : indicateurs associés et méthodologie de calcul	83

RÉSUMÉ

En 2017, l'association ORÉE a lancé, en partenariat avec l'ADEME, un projet d'état des lieux de l'Écologie Industrielle et Territoriale (EIT) en France. Objectif : avoir une vision globale des modes de fonctionnement des démarches d'EIT sur le territoire français en matière de gouvernance, de modèle économique et de résultats, ceci afin de pouvoir proposer des recommandations pour continuer à déployer l'EIT en France. Cette mission fait suite au lancement du référentiel de performances des démarches d'écologie industrielle et territoriale (ELIPSE), publié en décembre 2016, qui permet de réaliser l'évaluation et le suivi des démarches d'Écologie Industrielle et Territoriale (DEIT). Cet état des lieux est donc basé sur l'analyse de données issues de trois années d'utilisation du référentiel (2017-2018-2019), d'entretiens auprès de 12 porteurs de projets et de retours d'expériences de DEIT du territoire français.

Cet état des lieux, effectué sur un échantillon de 64 démarches d'EIT en France, met en exergue quelques tendances sur la façon dont elles se déploient. A titre d'exemple, 93% des projets évalués bénéficient de leadership par un portage politique ou bien du soutien d'un acteur local, afin de s'ancrer durablement dans les territoires. Par ailleurs, la part du financement public reste largement majoritaire : 92% du budget total des démarches d'EIT est assuré par des financements publics, avec toutefois des financements privés plus importants pour les initiatives les plus matures. On compte 82% des DEIT qui organisent au moins une réunion trimestrielle dédiées aux acteurs économiques, ce qui atteste d'une animation soutenue de la part des animateurs EIT. Enfin, au moins 50% des démarches ont permis de développer de nouvelles opportunités de marchés pour les entreprises, confirmant l'intérêt d'intégrer l'écologie industrielle et territoriale dans une politique de développement économique.

Les résultats de l'analyse des données d'ELIPSE ont permis de faire ressortir des recommandations pour amplifier le déploiement de l'EIT dans les territoires et faciliter la pérennisation des projets d'EIT, parmi lesquelles :

- poursuivre l'animation de la communauté EIT au niveau national (réseau SYNAPSE) et régional
- renforcer le partage de connaissances, ressources, expertises et la montée en compétences des animateurs EIT
- améliorer l'acculturation des acteurs à l'écologie industrielle
- développer le financement des démarches d'EIT en sensibilisant d'une part les financeurs et en renforçant d'autre part l'identification et la mobilisation des dispositifs de financements

Concernant plus particulièrement l'outil d'évaluation ELIPSE, une recommandation serait dans un premier temps de faire évoluer le référentiel ELIPSE pour qu'il corresponde davantage aux pratiques de reporting des animateurs et des financeurs en région, puis dans un second temps de réaliser un état des lieux tous les 3 ans pour suivre l'évolution de l'EIT.

ABSTRACT

In 2017, in partnership with ADEME (the French Environment and Energy Management Agency), ORÉE launched an inventory of industrial and territorial ecology in France. The objective is to establish a global vision of the modes of operation of industrial symbiosis initiatives across French territories in terms of governance, economic models and results, in order to be able to propose recommendations to continue to deploy industrial and territorial ecology in France.

This approach follows the launch of the evaluation framework for industrial and territorial ecology approaches (ELIPSE), published in December 2016, which enables the evaluation and monitoring of industrial and territorial ecology initiatives. This inventory is therefore based on the analysis of data from three years of use of the framework (2017-2018-2019), interviews with 12 project leaders and feedback from the region's industrial symbiosis initiatives on the French territory.

This inventory, carried out on a sample of 64 industrial and territorial ecology initiatives in France, highlights some trends in the way in which these initiatives are deployed. For example, 93% of the initiatives evaluated benefit from leadership through political support or the support of a local actor in order to establish a lasting presence in the territories. In addition, the share of public funding is predominant with 92% of the total budget of the industrial and territorial ecology initiatives, however private funding is the majority source among mature initiatives. 82% of the initiatives organise at least one quarterly meeting dedicated to economic players, which attests to their sustained activity. Finally, at least 50% of the initiatives led to develop new business opportunities for companies. This confirmed interest to include industrial ecology in economic policies development.

The results of the analysis of ELIPSE data made it possible to bring out recommendations on how to improve deployment of industrial and territorial ecology across the territories and facilitate the sustainability of industrial and territorial ecology initiatives, among which :

- animation of the industrial symbiosis community at national (SYNAPSE network) and regional level
- strengthen the sharing of knowledge, resources, expertise and skills development among industrial and territorial ecology actors
- improve the acculturation of actors to industrial ecology
- develop funding for the initiatives by raising awareness among funders as well as strengthening the identification and mobilization of funding mechanisms

Concerning ELIPSE tool, a recommendation would first be to change the ELIPSE evaluation framework to begin with, so that it corresponds more to the reporting practices of coordinators and funders in the regions, then secondly to carry out an inventory every 3 years to follow the of the industrial and territorial ecology.

1. Contexte du projet

Le référentiel de performances des démarches d'écologie industrielle et territoriale (ELIPSE), issu d'un projet de recherche publié en décembre 2016, est né d'un besoin des porteurs de projet, des animateurs de démarches d'EIT, des Régions, des entreprises et autres acteurs de l'écologie industrielle et territoriale (EIT), de disposer d'un outil permettant de réaliser l'évaluation et le suivi des démarches d'écologie industrielle et territoriale (DEIT).

Suite au lancement du référentiel, l'association ORÉE assure son déploiement depuis trois ans (2017-2020). Pour accomplir sa mission, ORÉE s'est entourée d'acteurs experts sur le sujet de l'EIT composant le comité de pilotage suivant : Cyril ADOUE, Consultant (Inddigo), Cyrielle BORDE, Ingénieur (ADEME), Nicolas BUCLET, Enseignant-Chercheur (Université de Grenoble Alpes), Mathieu DEPOORTER, Consultant Économie Circulaire et Climat (ECORES), Sabrina DERMINE-BRULLOT, Enseignant-Chercheur (Université de Technologie de Troyes), Marguerite DES GAYETS, Consultante (Auxilia) et Muriel MAILLEFERT, Enseignant-Chercheur (Université de Lyon II).

Les objectifs de la mission étaient :

Assurer l'appropriation du référentiel par les acteurs du territoire

La tenue d'événements de sensibilisation a permis à différents acteurs de prendre connaissance de l'EIT et de partager leurs bonnes pratiques. Des temps d'acculturation au référentiel ELIPSE à travers des sessions de webinaires et de formations en régions ont été proposés aux acteurs locaux. Des partenariats avec des relais régionaux ont été mis en place pour encourager et suivre l'utilisation de l'outil au niveau local.

Faire comprendre l'intérêt de l'évaluation aux animateurs EIT

L'évaluation permet aux porteurs de projet de se positionner face aux objectifs définis mais aussi de communiquer sur des actions mises en place grâce aux données et aux résultats ELIPSE. Les retours d'expériences enrichissants, issus de ces évaluations, permettent de donner matière à réflexion aux autres démarches.

Le référentiel a aussi permis de répondre aux attentes de l'ADEME qui souhaitait mettre en œuvre une campagne d'évaluation nationale afin de dresser un état des lieux de l'EIT sur le territoire.

ELIPSE a donc servi à la remontée et à l'analyse des initiatives de terrain afin de promouvoir l'EIT à l'échelle nationale. Les objectifs consistaient à :

- Faire ressortir les pratiques en matière d'évaluation en EIT (freins, leviers, indicateurs clés)
- Dégager des grandes tendances dans la structuration et la mise en œuvre des démarches
- Formaliser les impacts économiques, sociaux et environnementaux de l'EIT
- Faire des recommandations auprès des pouvoirs publics afin de faciliter le déploiement de l'EIT en France

L'ADEME a parallèlement lancé le réseau national des acteurs de l'écologie industrielle et territoriale (SYNAPSE) en 2018. ORÉE a activement participé aux rencontres effectuées dans le cadre de ce réseau afin de contribuer à l'avancée des réflexions et de coordonner l'ensemble des travaux accomplis.

Grâce aux données du référentiel ELIPSE, à l'avis d'experts sur le sujet et aux entretiens auprès des animateurs EIT de 12 démarches (Cf. Annexe n°1, page 69), l'état des lieux de l'EIT en France a été dressé. L'analyse quantitative et qualitative des actions développées au sein des démarches permet à ORÉE d'émettre des recommandations à l'attention des pouvoirs publics pour favoriser le déploiement de l'EIT en France, mais aussi de faire évoluer la plateforme ELIPSE en proposant de nouvelles fonctionnalités. Une méthodologie de classification des DEIT selon leur niveau de maturité et un espace forum pour poser des questions sur l'utilisation du référentiel ont été mis en ligne en juin 2020. Enfin, une cartographie des démarches d'EIT a été réalisée afin de remplacer la liste actuelle et rendre l'interface plus visuelle.

Dans le cadre de ce livrable, il s'agira dans un premier temps de faire un retour sur les pratiques d'évaluation observées au sein des démarches d'Écologie Industrielle et Territoriale (EIT) en France, via l'utilisation de l'outil ELIPSE. Dans un second temps, la méthodologie mise en place pour définir les niveaux de maturité et la pérennité d'une DEIT sera explicitée. Une analyse des données qualitatives et quantitatives associée à des retours d'expériences illustratifs sera développée ensuite. Enfin, plusieurs recommandations concernant le déploiement de l'EIT sur le territoire français seront formulées, à l'échelle nationale et régionale ; un focus particulier sera réalisé sur les évolutions potentielles du référentiel ELIPSE.

2. Pratiques d'évaluation

2.1. Intérêt d'une évaluation en EIT

Au sein de ce chapitre, sera abordé l'intérêt de s'évaluer en EIT. L'outil d'évaluation ELIPSE et ses usages seront ensuite présentés.

2.1.1. ARGUMENTAIRE AUTOUR DE L'ÉVALUATION EN EIT

L'évaluation de projet est souvent assimilée au contrôle des activités et à la notion de performance. Or, elle a surtout vocation à accompagner les démarches d'EIT tout au long de leur développement.

Pourquoi évaluer les démarches d'EIT ?

⇒ **Pour mesurer la pertinence et l'efficacité de l'action menée**

Une démarche d'EIT se développe sur le long terme, c'est pourquoi elle nécessite d'être régulièrement évaluée afin de toujours remettre en question la démarche et ses objectifs. La majorité des démarches d'EIT est jeune et en phase expérimentale. La prise de recul sur les projets n'est pas assez grande pour pouvoir évaluer tous les impacts économiques, environnementaux et sociaux actuels. L'évaluation permet de mettre en lumière les résultats positifs, le taux d'atteinte des objectifs et permet de réorienter les actions si celles-ci ne répondent plus aux enjeux du territoire dont le contexte évolue également dans le temps.

¹ Cela influencera à terme l'implication des parties prenantes du projet et l'attractivité générée par celui-ci.

⇒ **Pour satisfaire le besoin de suivi des financeurs de projet**

Dans le cadre de suivi de projets, les financeurs et les institutions demandent un compte rendu de l'évaluation des actions aux porteurs de projet. Cela leur permet de suivre les avancées de celles-ci, de connaître ce qui est mis en place à l'heure actuelle, ce qui est prévu à court, moyen et long terme.

⇒ **Pour communiquer sur les apports positifs des démarches**

Dans toute démarche territoriale, il est nécessaire d'impliquer les différentes parties prenantes (élus, agents des collectivités, partenaires publics, entreprises, experts, associations etc.) afin de donner un sens commun aux actions menées dans une vision globale.

Aujourd'hui, les acteurs économiques ont parfois du mal à voir l'intérêt qu'ils auraient à intégrer un projet d'EIT. L'approche « gagnant-gagnant » que génèrent ces démarches n'est à priori pas évidente car pas toujours monétisable et les entreprises craignent d'investir du temps sans retour économique rapide.

L'intérêt de l'évaluation est aussi de pouvoir communiquer les résultats afin de valoriser et montrer les aspects bénéfiques de la démarche mise en œuvre.

L'évaluation permet donc de :

- Communiquer sur le mode de suivi et la pertinence du projet à l'aide de données claires et construites, ce qui rassure les investisseurs
- Communiquer sur les bénéfices engendrés par les démarches initiées à différentes échelles : nationale, régionale et à l'échelle du territoire

La communication constitue une part importante du projet d'EIT, car elle permet de mobiliser un grand nombre d'acteurs.

¹ *Écologie industrielle et territoriale : le guide pour agir dans les territoires*, Benoît Duret, Caroline Valluis, Christophe Blavot, décembre 2014, ministère de la Transition écologique et solidaire (MTES). Commissariat général au développement durable (CGDD). Service de l'économie, de l'évaluation et de l'intégration du développement durable, 212 p

2.1.2. QUELS FREINS FACE AU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Les entretiens réalisés auprès de douze acteurs pratiquant l'évaluation dans leur démarche d'EIT montrent que les processus d'évaluation rencontrent un certain nombre de freins potentiels :

⇒ Le temps nécessaire à l'évaluation

Les démarches EIT étant multi acteurs, les données nécessaires pour procéder à l'évaluation d'une démarche peuvent parfois provenir de structures différentes (plusieurs entreprises impliquées dans chaque synergie). Le processus peut être long mais il est primordial de prendre ce temps pour mener à bien l'évaluation des démarches. En effet, les données collectées serviront ensuite à répondre aux indicateurs. Si ceux-ci sont bien renseignés, ils permettent de bénéficier de premiers résultats à communiquer à court terme et de résultats significatifs à long terme.

⇒ Le manque de données

Le constat du manque de données provient de différentes causes telles que le peu de temps à consacrer par les acteurs concernés à la récupération de celles-ci, l'absence provisoire de données pour les démarches qui viennent de se lancer en EIT ou encore la difficulté de mesurer celles-ci par manque d'outils et de méthodes de collecte. Les animateurs peuvent aussi avoir des difficultés à obtenir des données chiffrées par manque de coopération entre les différents acteurs du projet. Certaines structures sont donc réticentes à évaluer une démarche aux données incomplètes. Le manque de données n'est pourtant pas bloquant pour démarrer l'évaluation sous ELIPSE. De premiers résultats pertinents peuvent émaner de l'évaluation en utilisant des données mêmes partielles.

⇒ La subjectivité induite par les indicateurs définis

L'évaluation se base sur des indicateurs chiffrés à remplir ainsi que sur des données qualitatives. Cette demande de renseignements peut être sujette à interprétations de la part des animateurs. Ils peuvent avoir des difficultés à comprendre l'intérêt des indicateurs et donc ne pas répondre ou renseigner des données vagues qui seront inexploitable par la suite. L'objectif est avant tout de pratiquer une auto-évaluation pour identifier ses points forts et ses axes d'amélioration. La subjectivité fait partie du processus, elle peut être contournée en réalisant une évaluation collective (co-construite avec d'autres partenaires engagés dans la démarche d'EIT) afin de se concerter sur les indicateurs qui soulèvent des questionnements.

⇒ Le travail de restructuration des données

Certaines données brutes collectées auprès des entreprises doivent être réadaptées afin de correspondre aux données demandées au sein du référentiel d'évaluation ELIPSE. Par exemple, les données de plusieurs entreprises doivent être agrégées ou doivent être converties en des unités de mesures cohérentes. Plus la différence entre les données demandées et les données fournies est grande, plus cela représente un travail supplémentaire pour l'animateur qui doit prendre du temps pour collecter et homogénéiser la donnée. Il est conseillé à l'animateur d'effectuer la collecte des données au fil de l'eau et de relancer régulièrement les entreprises, voire de les impliquer davantage (ex : une entreprise est responsable de l'évaluation d'une synergie et donc en charge de la collecte des données auprès des autres entreprises).

2.2. Retour sur l'utilisation d'ELIPSE

Utilisé depuis 2017, ELIPSE a été expérimenté sur le territoire français pour répondre aux besoins des porteurs de projet, des animateurs EIT, des Régions, des entreprises et autres acteurs de l'EIT de disposer d'un outil de suivi et d'auto-évaluation des démarches d'EIT. À travers cette section, sera présenté le référentiel, ses usages et son appropriation dans les territoires.

2.2.1. PRÉSENTATION D'ELIPSE

Le Référentiel ELIPSE est un outil conçu pour conduire une auto-évaluation collective des démarches d'EIT initiées sur tout type de territoire. Il fonctionne sur le principe de l'amélioration continue. Dans l'idéal, chaque projet doit être évalué tous les ans pour mesurer sa progression année par année et identifier ses points forts et ses axes d'amélioration. Il permet de prendre en compte un maximum des enjeux,

freins et leviers auxquels sont sujettes les démarches d'EIT.

À travers l'architecture de l'évaluation, il s'efforce de traduire la vision la plus complète possible d'une démarche d'EIT. Au-delà de son aspect évaluatif, l'outil ELIPSE se veut être un réel support de réflexion, qui permet d'apporter des idées aux animateurs pour progresser dans leurs démarches d'EIT.

Le référentiel s'adresse à trois types d'utilisateurs :

- Les animateurs qui évaluent leur démarche d'EIT
- Les observateurs qui sont généralement des acteurs locaux impliqués dans une démarche d'EIT, des acteurs régionaux qui coordonnent l'évaluation de plusieurs projets ou des acteurs extérieurs. Ils sont en mesure de voir et de commenter les réponses aux indicateurs afin d'avoir des précisions sur les données ou d'échanger sur des bonnes pratiques.
- Les visiteurs qui veulent simplement prendre connaissance de la description des projets évalués et des indicateurs. La visite du référentiel a une vocation pédagogique de diffusion de la connaissance de l'outil et des démarches à un public externe

Le référentiel permet d'évaluer la performance des DEIT selon 3 grands enjeux (coopération multi-acteurs, bouclage des flux, richesses locales), précisés au travers de 9 critères, évalués grâce à 61 indicateurs.

Parmi ces derniers, on compte 17 indicateurs obligatoires qui doivent être renseignés pour pouvoir finaliser l'évaluation. Ils sont garants du fait que le projet qui s'évalue relève bien de l'EIT.

Les indicateurs sont de types qualitatifs et quantitatifs. Ils peuvent être de nature collective (à débattre avec les acteurs locaux), faire référence à des objectifs de moyens (pour évaluer la méthode mise en œuvre par l'animateur) ou de résultats (pour évaluer les impacts de la démarche EIT sur le territoire).



2.2.2. LES PRATIQUES D'ÉVALUATION EN RÉGION

Une majorité de démarches d'EIT bénéficie de financements régionaux, provenant notamment des directions régionales de l'ADEME et des Régions. Ces structures opèrent un suivi des projets à travers l'évaluation. D'autre part, assurer l'appropriation du référentiel par les réseaux régionaux d'EIT constituait l'un des principaux objectifs de la mission.

Dans le cadre de la campagne d'évaluation nationale de l'EIT, déroulée de juin à décembre 2019, ORÉE et le réseau SYNAPE (réseau national des acteurs de l'EIT) ont recueilli des témoignages concernant l'évaluation de démarches via ELIPSE en région. Certains réseaux régionaux d'EIT ont pris en main le référentiel et se le sont appropriés afin qu'il réponde à leurs besoins, par exemple par la sélection d'indicateurs spécifiques et obligatoires à l'échelle d'une région.

Démarches du centre Val de Loire

Dans le cadre des démarches EIT initiées dans le Centre-Val de Loire, les sept conseillers EIT ont été accompagnés/formés lors de deux rendez-vous de formation ELIPSE et de remplissage du questionnaire d'évaluation animés par ORÉE. Ces ateliers ont permis d'enclencher le processus d'évaluation et d'assurer une qualité et une uniformité de suivi des 7 projets. Certains indicateurs d'ELIPSE ont été définis collectivement au niveau régional et donc renseignés de façon commune par les porteurs de projet. D'autres relèvent davantage de contexte propre aux démarches et ont été complétés à l'appréciation des conseillers EIT.

Réseau EIT de la Région Grand Est

Le réseau EIT de la Région Grand Est a effectué un travail de priorisation des indicateurs du référentiel ELIPSE. Ainsi, 24 indicateurs prioritaires, dont les 17 indicateurs obligatoires de l'outil ELIPSE ont été définis puis présentés aux démarches d'EIT de la Région lors d'un séminaire régional dédié au sujet. Dans le cadre de leur mission, les co-animateurs du réseau régional œuvrent à l'acculturation et la prise en main du référentiel par les animateurs locaux. À ce jour la plateforme ELIPSE référence 14 démarches d'EIT du Grand Est, soit 74 % des démarches de la Région.

Le cas de la Région Grand Est reflète une appropriation importante de l'outil qui génère de réels bénéfices en termes de précision dans l'évaluation. En effet, les indicateurs ont été travaillés au niveau régional, garantissant des informations uniformes et de qualité. Par ailleurs, certains des animateurs de la Région ont procédé à une évaluation globale sur la base des 61 indicateurs.

2.2.3. QUELS USAGES DE L'OUTIL DE LA PART DES PORTEURS DE PROJETS

Suite à des entretiens réalisés auprès de douze acteurs utilisant l'outil d'évaluation ELIPSE (Cf. Annexe 1, page 69) dans leur démarche d'EIT, nous avons pu mettre en lumière quelques usages de l'outil par les porteurs de projets. Pour un quart des démarches, les données ELIPSE ont été utilisées pour faire évoluer le plan d'action ou

communiquer. Un tiers des interviewés utilise ELIPSE pour s'inspirer d'autres démarches en place afin de faire évoluer leur propre démarche. Enfin, la plupart des démarches étant encore au stade d'expérimentation, les résultats d'ELIPSE sont en attente d'être exploités.

Démarche du Bassin de Pompey (Grand Est)

ELIPSE a permis au Bassin de Pompey de dresser un diagnostic de positionnement initial de la démarche qui est émergente, d'où la difficulté de renseigner certains indicateurs prévus pour des démarches plus matures. Cependant cela leur a permis de se positionner et de s'interroger sur la structuration future de la démarche. De plus, le référentiel a été renseigné par le Bassin de Pompey sur 2 années différentes permettant un suivi de l'évolution du projet.

Démarche du Centre de Transfert Technologique en Écologie Industrielle (CTTEI) (Canada)

Dans le cadre de la Commission permanente de coopération franco-québécoise de 2017-2018 entre le CTTEI et ORÉE, ELIPSE a été utilisé comme base de travail afin de développer un outil d'évaluation adapté au contexte québécois. Durant cette collaboration, ORÉE a présenté le référentiel durant des événements et organisé avec le CTTEI un atelier d'adaptation de l'outil avec les animateurs de symbioses industrielles.

Démarche FE2I (Grand Est)

La démarche FE2I, lancée dans le bassin de Florange Florange-Thionville, se sert des résultats de l'outil ELIPSE qui référencent l'avancée de la démarche afin d'appuyer, donner de la visibilité et communiquer sur le projet lors des comités de pilotage.

Pour plus d'informations concernant les indicateurs clés d'ELIPSE (Cf. Annexe 3, page 77)

3. Maturité

La maturité d'une démarche d'écologie industrielle peut se traduire comme étant le degré d'équilibre et de stabilité qu'elle a atteint au cours de son développement (vers la pérennité).

Les démarches d'EIT nécessitent de disposer de temps relativement longs pour leur processus de développement. L'historique de l'écologie industrielle montre qu'une démarche a besoin de plusieurs années pour devenir mature.

Pour être mature, une démarche d'EIT doit acquérir :

- Une organisation de son tissu relationnel qui permet une coopération aisée et systématique dans la recherche et la mise en place de synergies
- Des activités dédiées à la cohésion du réseau de la démarche par un acteur tiers animateur

qui veille aussi à la réalisation d'actions à succès

- Un modèle économique viable et stable

La maturité et donc la pérennité d'une démarche d'EIT s'appuient essentiellement sur l'acteur tiers, qui doit assurer le maintien d'une dynamique de coopération propice à la mise en place d'actions de réduction de consommation sur le territoire. Il est entendu par acteur tiers, la structure de coordination et d'animation de la démarche.

Dans cette partie, il s'agit de mettre en lumière le lien entre la maturité et la pérennité des démarches d'EIT en introduisant les définitions de ces termes et en expliquant la méthodologie développée par ORÉE et les membres du comité de pilotage pour définir différents niveaux de maturité. Ces niveaux permettent aux démarches de se situer par rapport à leurs objectifs et aux enjeux globaux de l'EIT.

3.1. Définition de la pérennité d'une démarche d'EIT

Dans la langue française la pérennité désigne le « caractère, état de ce qui dure toujours ». ² Ainsi par extension, nous sommes tentés de définir la pérennité d'une démarche d'EIT par sa durabilité dans le temps. Toutefois, les avancées de la discipline nous poussent à préciser cette notion de pérennité au regard des caractéristiques inhérentes au déploiement de ces démarches.

En 2018, Auxilia, Mydiane et le Pôle des Éco-industries publiaient une étude intitulée « Pérennité des démarches d'écologie industrielle et territoriale en France » qui propose une vision de la pérennité selon trois axes :

- La gouvernance (pérennité organisationnelle)
- Les activités et réalisations concrètes (pérennité opérationnelle)
- Le modèle économique (pérennité économique)

ORÉE et les membres du comité de pilotage se sont donc basés sur cette étude pour formuler une proposition de définition de la pérennité. Elle a été amendée par les animateurs du réseau national de l'EIT SYNAPSE ainsi que les principaux acteurs de l'EIT en France présents lors d'un atelier des Rencontres Francophones de l'Écologie Industrielle et Territoriale en 2018 à Troyes.

Après cette phase de concertation, la définition retenue de la pérennité d'une démarche d'EIT est la suivante :

« LA PÉRENNITÉ D'UNE DÉMARCHE D'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE SE DÉFINIT PAR LE MAINTIEN DANS LE TEMPS DE TROIS CONDITIONS INTERDÉPENDANTES LES UNES DES AUTRES :

- UNE DYNAMIQUE CONTINUE DE COOPÉRATION D'ACTEURS DANS LE CADRE D'UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE
- UNE CAPACITÉ DE FINANCEMENT DE L'ANIMATION ET DE LA MISE EN ŒUVRE DES SYNERGIES
- UNE DIVERSITÉ D'ACTIVITÉS PERMETTANT DE GÉNÉRER DES BÉNÉFICES ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES

LA PÉRENNITÉ DE L'EIT SE TRADUIT PAR SON INTÉGRATION DANS LES STRATÉGIES ET LE FONCTIONNEMENT DU TERRITOIRE »

² Définition dictionnaire Larousse

3.2. Définition des niveaux de maturité

3.2.1. QUELS USAGES DE L'OUTIL DE LA PART DES PORTEURS DE PROJETS

Bien que la maturité fasse très souvent référence à une « *étape ultime d'un processus de croissance* »³, le déploiement des démarches d'EIT en France révèle que celles-ci passent par différents stades de maturité. En effet, une démarche qui existe depuis plusieurs années et qui affiche des résultats significatifs en matière de réduction des consommations n'est pas confrontée aux mêmes problématiques qu'une démarche qui a l'ambition de se lancer de manière effective dans l'EIT. Au-delà du fait que chaque démarche d'EIT se trouve inscrite dans un

territoire, et repose sur un réseau d'acteurs et une gouvernance unique, on identifie un certain nombre d'étapes qui sont récurrentes lors du déploiement des projets. Ainsi il est pertinent de considérer les niveaux de maturité d'une démarche d'EIT selon ces étapes, en dépassant l'aspect purement temporel qui peut se montrer trompeur. En effet, certains projets progressent plus rapidement que d'autres et nécessitent moins de temps pour atteindre un niveau de maturité avancé.

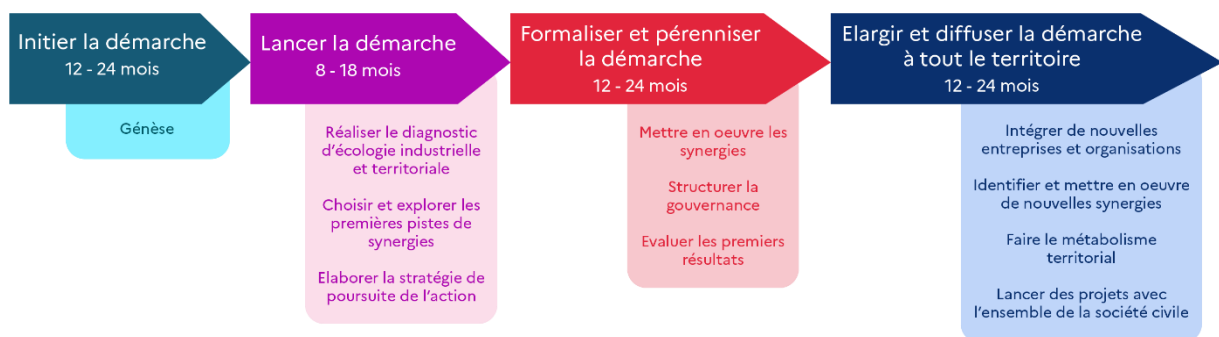


FIGURE 1 : LES PHASES D'UNE DÉMARCHE D'EIT, SOURCE MYDIANE

En 2014, le bureau de conseil Mydiane identifie les phases qu'une démarche d'EIT est susceptible de traverser ainsi que plusieurs actions dépendant de l'acteur tiers, permettant de déployer la démarche (Cf. Schéma ci-dessus).

ORÉE et ses partenaires ont poussé cette réflexion en identifiant quatre niveaux de maturité pour une démarche d'EIT :

- Niveau 1 : Initier
- Niveau 2 : Lancer
- Niveau 3 : Consolider
- Niveau 4 : Pérenniser

Si le niveau « *pérenniser* » semble un but à atteindre, c'est également la réflexion sur la pérennité globale qu'il faut intégrer dès les premiers instants de la démarche d'EIT. Afin d'appréhender sereinement les différentes étapes et activités du projet, l'acteur tiers doit intégrer les trois aspects relatifs à la pérennité (gouvernance, modèle économique, activités et résultats) durant les 4 phases de maturité (initier, lancer, consolider et pérenniser) qu'il va traverser.

3.2.2. CROISEMENT DES NOTIONS DE MATURITÉ ET DE PÉRENNITÉ

La notion de pérennité doit être interrogée tout au long du déploiement de la démarche et des niveaux de maturité.

Ainsi les DEIT de maturité faible ou moyenne doivent également analyser leur projet selon les axes de pérennité.

Le tableau ci-contre permet d'expliquer les liens et le croisement entre les niveaux de maturité (initier, lancer, consolider et pérenniser) et les axes de pérennité (gouvernance, modèle économique, activités et résultats) :

³ Définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)

TABLEAU 1 : MÉTHODOLOGIE DE CLASSIFICATION D'UNE DÉMARCHE D'EIT

	NIVEAU 1 : INITIER	NIVEAU 2 : LANCER	NIVEAU 3 : CONSOLIDER	NIVEAU 4 : PERENNISER
GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'une vision partagée • Objectifs opérationnels • Trouver le porteur du projet / les premiers leaders • Définition d'une stratégie de mobilisation et de sensibilisation • Mobilisation des acteurs partenaires • Mise en place d'un CoPil (comité de pilotage) 	<ul style="list-style-type: none"> • Structuration des tâches assignées aux acteurs de la gouvernance • Structuration d'un premier pool d'acteurs et définition de son réseau de valeurs (position, raison d'être, attentes, ressources apportées, valeur offerte dans le groupe, adéquation avec le projet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure d'animation pérenne, évolutive et agile • Évolution / adaptation de la gouvernance et / ou de la structure d'animation • Création d'une structure AD HOC ou transfert vers une structure adaptée • Identification des risques potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancrage de la structure dans la stratégie territoriale • Intégration de nouveaux acteurs locaux / disparition d'acteurs impliqués et adaptation de la gouvernance
MODÈLE ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Structuration du financement et recherche de financements 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une première ébauche de modèle économique 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction du modèle économique • Construction de la stratégie de financements avec visibilité sur plusieurs années (diversification des sources de financements) • Identification des risques potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancrage de la structure dans la stratégie territoriale • Intégration de nouveaux acteurs locaux / disparition d'acteurs impliqués et adaptation de la gouvernance
RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'objectifs ambitieux avec les partenaires • Définition des grandes étapes de la démarche avec les partenaires • Choix de la méthode et des outils • Co-construction d'une feuille de route reprenant les objectifs et les étapes de la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'actions d'animations auprès des entreprises/acteurs économiques et collecte des données • Mise en œuvre des premières synergies • Établissement ou mise en place d'un cadre d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Performances environnementales, sociales et sociétales • Structuration des synergies • Évaluation des performances de la démarche via ELIPSE • Obligation de résultats • Communication et capitalisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution de la démarche (nouvelles synergies, nouveaux acteurs, nouveaux territoires) • Amélioration significative du bilan environnemental, social et sociétal du territoire et au-delà • Tendre vers un écosystème territorial

LES INDICATEURS DU NIVEAU 1 DE MATURITÉ : INITIER

Le stade de maturité de niveau 1 initiation est une phase qui vient après l'intention de s'engager dans une démarche d'EIT et qui vise à définir le cadre permettant de structurer la démarche d'EIT. Un certain nombre de prérequis doivent être envisagés lors de cette phase, afin que le lancement du projet (niveau 2) se fasse dans les meilleures conditions.

Cette première étape peut se traduire par la réalisation d'une étude de préfiguration, réalisée en interne pour permettre une réelle appropriation des enjeux par la structure porteuse et par l'ensemble des partenaires, ou réalisée via l'accompagnement d'un bureau d'études.

Pour en savoir plus :

<https://entreprises.ademe.fr/sites/default/files/2020-04/conditions-eligibilite-financement-etude-ecologie-industrielle-territoriale.pdf>

A. La gouvernance

Dans cette phase d'initiation, la structuration de la gouvernance passe par plusieurs étapes nécessaires. Tout d'abord, la démarche nécessite un portage assuré par une (ou plusieurs) structure(s) clairement identifiée(s). Dans beaucoup d'exemples de démarches d'EIT en France, la structure à l'initiative de la démarche assure ce rôle de porteur et incarne également le rôle incontournable d'animateur. Il est possible dans certains cas que le porteur délègue cette tâche à une entité différente. Le portage peut être appuyé par des leaders extérieurs à la structure tels qu'un élu local ou un chef d'entreprise influent.

Le porteur de projet doit identifier et mobiliser des partenaires de choix dans la démarche afin d'optimiser ses chances de succès. Ces acteurs sont très souvent des relais locaux (ADEME, Régions, CCI, collectivités, associations...) qui disposent de connaissances et compétences spécifiques à mettre au service du projet. Ils se regroupent pour la plupart dans un comité de pilotage (CoPil) qui a pour but d'élaborer et orienter les axes stratégiques du projet.

Les membres du projet doivent s'accorder sur une vision partagée de la stratégie et des objectifs que doit poursuivre la démarche. Il est important que ces points soient éclaircis le plus vite possible afin qu'aucune des parties prenantes ne remette en cause l'existence du projet. La vision stratégique doit ensuite être déclinée en objectifs opérationnels suivant un calendrier précis.

Enfin, l'équipe projet doit identifier la stratégie la plus pertinente pour sensibiliser et mobiliser les acteurs économiques de la démarche. Ce seront ceux qui apporteront « la matière » pour pouvoir réaliser des synergies inter-entreprises. Il est donc crucial de leur présenter le projet de manière à ce qu'ils perçoivent rapidement leur intérêt concret à l'intégrer.

TABLEAU 2 : LISTE DES CRITÈRES DE GOUVERNANCE NÉCESSAIRES A L'ACQUISITION DU NIVEAU 1 DE MATURITÉ - INITIER

GOUVERNANCE	
	<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'une vision partagée • Objectifs opérationnels • Trouver le porteur du projet / les premiers leaders • Définition d'une stratégie de mobilisation et de sensibilisation • Mobilisation des acteurs partenaires • Mise en place d'un CoPil (comité de pilotage)

B. Le modèle économique

À ce stade de la démarche, le porteur de projet est en phase de recherche de financements. Il s'appuie sur son réseau et les acteurs impliqués dans le projet pour identifier les sources de financements mobilisables dans le cadre d'une démarche d'EIT. Quand les premiers accords sont acquis, il doit structurer le financement de sa démarche en identifiant précisément les budgets qui seront alloués à la réalisation des différents objectifs. Généralement cette première recherche de financement vise en priorité le financement du poste de l'animateur de la démarche EIT, et peut également consister à aller chercher un cofinancement pour réaliser l'étude de préfiguration de la démarche. Les cofinanceurs sollicités sont principalement les directions régionales de l'ADEME et les conseils régionaux.

TABLEAU 3 : LISTE DES CRITÈRES RELATIFS AU MODÈLE ÉCONOMIQUE NÉCESSAIRES A L'ACQUISITION DU NIVEAU 1 DE MATURITÉ - INITIER

MODÈLE ÉCONOMIQUE	
	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de financements et structuration du financement

C. Activités et résultats

Lorsque le porteur de projet réunit un comité de pilotage, ils se doivent de fixer ensemble les objectifs que la démarche doit poursuivre et préciser quelles sont les ressources (techniques, matérielles, humaines, financières) à mobiliser pour y parvenir. Ainsi, la démarche devra être déclinée en plusieurs phases temporelles (ou étapes) qui sont presque inhérentes à la démarche d'EIT. En effet, certaines étapes sont incontournables (sensibiliser et mobiliser les acteurs, identifier les synergies, évaluer les résultats, etc.) bien que les méthodologies et outils à utiliser puissent varier. Le choix de ces derniers est fait dès l'initiation de la démarche selon la spécificité du territoire et du réseau

d'acteurs qui le compose. L'ensemble des éléments qui structurent la démarche (stratégie, objectifs, actions) doivent être formalisés dans une feuille de route.

TABLEAU 4 : LISTE DES CRITÈRES LIÉS AUX ACTIVITÉS ET RÉSULTATS NÉCESSAIRES A L'ACQUISITION DU NIVEAU 1 DE MATURITÉ - INITIER

RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'objectifs ambitieux avec les partenaires • Définition des grandes étapes de la démarche avec les partenaires • Choix de la méthode et des outils • Co-construction d'une feuille de route reprenant les objectifs et les étapes de la démarche

LES INDICATEURS DU NIVEAU 2 DE MATURITÉ : LANCER

A. La gouvernance

À ce stade, le portage et l'animation sont attribués à un ou des acteurs spécifiques. Chacun des acteurs a conscience des tâches qu'il doit réaliser dans le temps. Le rôle de l'animateur est important. Il commencera sa mission en identifiant des entreprises, en prenant contact avec elles afin de les sensibiliser au projet. Parmi les acteurs sensibilisés dans la démarche, il identifie ceux qui vont constituer le « noyau dur » de celle-ci ; c'est à dire les acteurs qui seront les plus impliqués dans le projet et qui seront des relais sur lesquels l'animateur va pouvoir s'appuyer. Il est important pour la bonne santé du projet que la démarche soit co-construite avec ces partenaires de choix, et que chacun d'entre eux identifie son rôle, ses attentes, les ressources qu'il peut mobiliser et la « plus-value » qu'il apporte au sein de l'équipe projet. Cet exercice contribue à définir le réseau de valeurs des parties prenantes.

TABLEAU 5 : LISTE DES CRITÈRES DE GOUVERNANCE NÉCESSAIRES A L'ACQUISITION DU NIVEAU 2 DE MATURITÉ – LANCER

GOUVERNANCE	
	<ul style="list-style-type: none"> • Structuration des tâches assignées aux acteurs de la gouvernance • Structuration d'un premier pool d'acteurs et définition de son réseau de valeur (position, raison d'être, attentes, ressources apportées, valeur offerte dans le groupe, adéquation avec le projet)

B. Le modèle économique

En phase de lancement de projet, les financements pour les premières années d'animation de la démarche sont déjà acquis et sont engagés dans la démarche. À ce stade, l'animateur commence à appréhender les différents modèles économiques possibles pour une démarche d'EIT. Il commence à identifier de nouvelles sources de financements et évalue la possibilité de les intégrer dans le cadre de sa démarche.

TABLEAU 6 : LISTE DES CRITÈRES RELATIFS AU MODÈLE ÉCONOMIQUE NÉCESSAIRES A L'ACQUISITION DU NIVEAU 2 DE MATURITÉ - LANCER

MODÈLE ÉCONOMIQUE	
	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une première ébauche de modèle économique

C. Activités et résultats

Ce niveau de maturité est considéré comme atteint lorsque l'animateur organise la réunion de lancement officiel du projet. Il met en œuvre les actions de sensibilisation et de mobilisation auprès des acteurs économiques. Il engage l'étape primordiale de collecte de données notamment en s'appuyant sur la stratégie qu'il a

défini au préalable (diagnostics, ateliers inter-entreprises, données virtuelles). L'animateur procède ensuite à l'analyse de ces données dans le but d'identifier des synergies inter-entreprises. Les premières synergies sont mises en œuvre. L'animateur concentre son temps et son énergie à mettre en place des synergies rapides et simples qu'on qualifie de « *quick-wins* ». Ce sont souvent des synergies de mutualisation ou de substitution usuelles. Enfin l'animateur, avec les membres du Copil, définit un cadre d'évaluation englobant à la fois les synergies et la démarche. Ce cadre permettra de suivre l'avancée de la démarche et d'évaluer si les résultats obtenus sont en adéquation avec les objectifs fixés au préalable.

TABLEAU 7 : LISTE DES CRITÈRES LIÉS AUX ACTIVITÉS ET RÉSULTATS NÉCESSAIRES À L'ACQUISITION DU NIVEAU 2 DE MATURITÉ - LANCER

RÉSULTATS SIGNIFICATIFS

- Mise en œuvre d'actions d'animations auprès des entreprises/acteurs économiques et collecte des données
- Mise en œuvre des premières synergies
- Établissement ou mise en place d'un cadre d'évaluation

LES INDICATEURS DU NIVEAU 3 DE MATURITÉ : CONSOLIDER

A. La gouvernance

Ce nouveau stade de maturité d'une démarche est marqué par un mode de gouvernance stable. La structure qui anime la démarche connaît un certain équilibre lui permettant de continuer à exister. Elle est capable de s'adapter à un changement de gouvernance. Certains partenaires impliqués dans la gouvernance sont susceptibles de se retirer de la démarche et peuvent être remplacés par de nouveaux arrivants. Il est possible que la structure coordinatrice ne souhaite / puisse pas poursuivre son rôle. Le cas échéant, elle mettra les moyens pour trouver une structure capable d'assurer ce rôle. L'animation peut être faite par un nouvel acteur dédié exclusivement à l'EIT ou alors transférée à une structure déjà existante et capable de s'en charger. L'acteur tiers, à ce niveau de maturité, effectue un travail de veille lui permettant d'identifier les risques pouvant affecter sa gouvernance.

TABLEAU 8 : LISTE DES CRITÈRES DE GOUVERNANCE NÉCESSAIRES À L'ACQUISITION DU NIVEAU 3 DE MATURITÉ – CONSOLIDER

GOUVERNANCE

- Structure d'animation pérenne, évolutive et agile
- Évolution / adaptation de la gouvernance et / ou de la structure d'animation
- Création d'une structure AD HOC ou transfert vers une structure adaptée
- Identification des risques potentiels

B. Le modèle économique

La structure en charge de l'animation commence à construire son nouveau modèle économique. De nouvelles sources de financements sont intégrées et donnent de la visibilité sur le financement de la démarche pour les prochaines années. Les sources de financement se diversifient progressivement au cours de l'avancée de la démarche. L'animateur effectue un travail de veille régulier sur l'identification de nouvelles sources de financements et des risques susceptibles de venir affecter son modèle économique.

TABLEAU 9 : LISTE DES CRITÈRES RELATIFS AU MODÈLE ÉCONOMIQUE NÉCESSAIRES À L'ACQUISITION DU NIVEAU 3 DE MATURITÉ - CONSOLIDER

MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Construction du modèle économique
- Construction de la stratégie de financement avec visibilité sur plusieurs années (diversification des sources de financements)
- Identification des risques potentiels

C. Activités et résultats

À ce stade de maturité, des synergies structurantes ayant des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux positifs sont mises en œuvre. Les premières synergies mises en place sont désormais consolidées et se maintiennent dans le temps. L'évaluation de la démarche est un processus récurrent qui permet

de suivre les progressions réalisées et de réajuster si besoin les objectifs en matière de performances environnementales et sociales.

Des résultats positifs doivent être observés afin que les acteurs qui soutiennent la démarche continuent leurs efforts. Enfin, l'acteur tiers communique sur les bonnes pratiques mises en œuvre afin de faire rayonner le projet et attirer de nouveaux acteurs intéressés par l'EIT.

TABLEAU 10 : LISTE DES CRITÈRES LIÉS AUX ACTIVITÉS ET RÉSULTATS NÉCESSAIRES À L'ACQUISITION DU NIVEAU 3 DE MATURITÉ - CONSOLIDER

RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Performances environnementales, sociales et sociétales • Structuration des synergies • Évaluation des performances de la démarche via ELIPSE • Obligation de résultats • Communication et capitalisation

LES INDICATEURS DU NIVEAU 4 DE MATURITÉ : PÉRENNISER

A. La gouvernance

La structure d'animation de la démarche d'EIT est devenue incontournable sur le territoire en matière d'excellence environnementale et sociale. Elle est très impliquée dans les projets territoriaux de développement durable et participe activement aux projets impulsés par les acteurs du territoire. Elle garantit la cohérence entre ses projets territoriaux et la démarche d'EIT. La gouvernance peut être modifiée à tout moment sans pour autant remettre en cause la démarche ou la raison d'être de l'animateur. Les partenaires historiques peuvent sortir de cette gouvernance et laisser place à de nouveaux sans affecter ce fonctionnement. En effet, la démarche d'EIT et sa pérennité passe avant les attentes propres des acteurs qui composent la gouvernance.

TABLEAU 11 : LISTE DES CRITÈRES DE GOUVERNANCE NÉCESSAIRES À L'ACQUISITION DU NIVEAU 4 DE MATURITÉ – PÉRENNISER

GOUVERNANCE	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ancrage de la structure dans la stratégie territoriale • Intégration de nouveaux acteurs locaux / adaptation de la gouvernance lors de la disparition d'acteurs initialement impliqués

B. Le modèle économique

L'acteur tiers peut s'appuyer sur un financement continu pour réaliser l'ensemble des actions de la démarche. La diversité des sources et des natures de financement confère au projet une résilience forte face aux perturbations potentielles. Grâce à son travail de veille et à la connaissance des dispositifs de financement, l'animateur est

capable de mobiliser de nouvelles ressources financières si nécessaire.

TABLEAU 12 : LISTE DES CRITÈRES RELATIFS AU MODÈLE ÉCONOMIQUE NÉCESSAIRES À L'ACQUISITION DU NIVEAU 4 DE MATURITÉ – PÉRENNISER

MODÈLE ÉCONOMIQUE	
	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie économique et visibilité sur le long terme, implique une diversité de financement • Résilience financière

C. Activités et résultats

La démarche est en progression constante, de nouvelles synergies sont portées à l'étude et mises en œuvre régulièrement. De nouveaux acteurs économiques sont mobilisés dans la démarche afin qu'ils partagent les données concernant leurs flux. La démarche a élargi son champ d'actions au-delà de son périmètre initial et commence à toucher de nouveaux territoires. Les performances environnementales, sociales et sociétales de la démarche sont désormais largement significatives et influencent fortement le métabolisme territorial. Le processus d'optimisation des flux dépasse le cadre même de la démarche et des acteurs impliqués et devient un mécanisme récurrent dans le développement de nouveaux projets territoriaux.

TABLEAU 13 : LISTE DES CRITÈRES LIÉS AUX ACTIVITÉS ET RÉSULTATS NÉCESSAIRES À L'ACQUISITION DU NIVEAU 4 DE MATURITÉ – PÉRENNISER**RÉSULTATS SIGNIFICATIFS**

- Évolution de la démarche (nouvelles synergies, nouveaux acteurs, nouveaux territoires)
- Amélioration significative du bilan environnemental, social et sociétal du territoire et au-delà
- Tendre vers un écosystème territorial

Ainsi en croisant les enjeux de maturité et de pérennité, l'acteur tiers est capable de fournir un panel de critères qu'un porteur de projet doit mettre en œuvre pour espérer atteindre le stade ultime de maturité, le niveau 4 : pérenniser. Ces critères existent afin de servir de repères au porteur de projet qui peut interroger sa démarche au regard des niveaux de maturité et des leviers de pérennité (Cf. Tableau 1, page 15).

Bien que le passage entre niveaux de maturité semble respecter une logique temporelle (donc linéaire), la réalité des projets et leurs temporalités différentes engendrent un décalage entre les actions favorables à la pérennité et les actions confortant la maturité des projets. Concrètement, une démarche peut être mature sur son modèle économique mais très peu sur sa gouvernance ce qui peut remettre en cause la pérennité globale du projet qui nécessite que ces deux axes soient stables.

Grâce à la définition des niveaux de maturité, les démarches référencées sur ELIPSE peuvent connaître le leur. Il correspond à celui qui est visible sur la cartographie de la plateforme. Pour plus d'informations sur la méthodologie de développement et de calcul des niveaux de maturité (Cf. Annexe 4, page 83) Ci-dessous, un tableau recensant les démarches par niveau et par région :

TABLEAU 14 : NOMBRE DE DÉMARCHES PAR RÉGION ET LEUR NIVEAU DE MATURITÉ

RÉGION	NIVEAU DE MATURITÉ					Total
	NIVEAU 0	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	
Auvergne-Rhône-Alpes	7	2	1	1		11
Bourgogne-Franche-Comté	1	4	1	1		7
Bretagne	1		1			2
Centre-Val de Loire	1	1	6			8
Grand Est	1	2	5	5	1	14
Hauts-de-France	1	2	4			7
Île-de-France	2		1			3
Normandie	4	2	1			7
Nouvelle-Aquitaine	3		2	4		9
Occitanie	2	3	1		1	7
Pays de la Loire	7	2	3	1		13
Provence-Alpes-Côte d'Azur	6	3	2	2		13
Guadeloupe		1				1
Martinique	1					1
Total	36	22	28	15	2	103

3.3. Freins et leviers selon les niveaux de maturité



Les entretiens réalisés auprès des porteurs de projets ont permis de distinguer des freins rencontrés par des animateurs EIT et des facteurs clés de succès pouvant être mobilisés. Ces éléments inhérents aux démarches d'EIT ont été classés selon les 3 piliers de la pérennité (gouvernance, modèle économique, activités et résultats) et les 4 niveaux de maturité (initier, lancer, consolider, pérenniser).

qu'ils questionnent leur démarche au regard de ces freins et leviers identifiés. Comme chaque démarche est unique, les éléments suivants sont à regarder en fonction des caractéristiques propres de sa démarche d'EIT. Ce travail explore le champ des possibles en matière de gouvernance, modèle économique et activités et résultats de l'acteur tiers. Il a pour vocation de faire progresser les démarches à des niveaux de maturité supérieurs.

Cette partie n'a pas vocation à être exhaustive mais à donner des éléments aux animateurs afin

3.3.1. FREINS ET LEVIERS PAR NIVEAUX DE MATURITÉ

A. La gouvernance

	 FREINS	LEVIER 
NIVEAU 1 INITIER	<ul style="list-style-type: none"> Longueur du processus de recrutement d'un animateur EIT 	<ul style="list-style-type: none"> Présence d'un animateur dédié Portage par un leader clé stratégique
NIVEAU 2 LANCER	<ul style="list-style-type: none"> Manque de compréhension de la démarche Manque de coopération sur le territoire 	<ul style="list-style-type: none"> Identification des contacts privilégiés dans les structures parties prenantes Portage et/ou l'animation de la démarche effectuée par des pairs
NIVEAU 3 CONSOLIDER	<ul style="list-style-type: none"> Déresponsabilisation de l'entreprise dans la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> Transfert du portage et de l'animation à une autre structure
NIVEAU 4 PÉRENNISER		<ul style="list-style-type: none"> Maintien d'une gouvernance partagée

NIVEAU 1 : INITIER

Freins

⇒ Longueur du processus de recrutement d'un animateur EIT

Le recrutement d'un animateur EIT est stratégique pour le bon déroulé de la démarche. Il convient d'anticiper ce recrutement plutôt que d'attendre que la démarche soit déjà lancée. En effet, sans animateur les acteurs ne sont pas mobilisés, les rencontres ne sont pas assurées et la démarche

reste en suspens. Cela peut donc remettre en cause la pérennité de la démarche.

Le profil d'un animateur EIT peut être difficile à cibler tellement les missions qui lui incombent sont variées. Pour aider les structures en processus de recrutement, le ministère de la Transition écologique et solidaire (MTES) a créé une fiche métier⁴ : « *Animateur territorial spécialiste de l'EIT* » dans le cadre du groupe de travail compétences-formation de l'économie circulaire

⁴ <https://www.ecologie-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Comp%C3%A9tences-formation.pdf>

présidé par ORÉE. Cette fiche revient sur les missions, activités principales, connaissances et compétences liées au métier d'animateur.

Leviers

⇒ Présence d'un animateur dédié

La présence d'un acteur dédié qui joue le rôle d'interface est fondamentale pour assurer une bonne qualité d'animation. L'animateur est un interlocuteur privilégié pour les entreprises qui sont impliquées dans sa démarche. Un animateur dédié permet de maintenir une dynamique dans le temps et donc de maintenir un taux important de mobilisation des acteurs.

Dans le cas où l'acteur tiers nomme plusieurs personnes à l'animation de la démarche, il faut veiller à ce qu'un des animateurs exerce le rôle de point de contact avec les acteurs économiques. Le nombre d'Équivalent Temps Plein (ETP) est un indicateur à surveiller car il permet d'assurer un certain rythme et une constance d'animation. Ce nombre est à mettre en regard avec le nombre d'entreprises impliquées dans la démarche.

Démarche CLES (Grand Est)

Dans le cadre de la démarche CLES (pour Coopérations Locales et Environnementales en Synergies), initiée en 2013 à Strasbourg, un binôme d'Initiatives Durables est dédié à l'animation. Deux animateurs allouent donc chacun 50% de leur temps à ce projet. Ainsi, en regroupant les actions de l'ensemble des acteurs, la démarche représente une animation à hauteur 1,25 ETP.

⇒ Portage par un leader clé stratégique

Lorsqu'un acteur du territoire bénéficiant de notoriété et légitimité (élu, chef d'entreprise) décide de s'approprier la démarche et de la porter publiquement, il crédibilise celle-ci aux yeux des acteurs. En identifiant et en s'appuyant sur cet acteur relais, la structure coordinatrice s'assure un gain de temps et une grande efficacité dans sa phase de mobilisation.

NIVEAU 2 : LANCER

Freins

⇒ Manque de compréhension de la démarche

Les principes de l'EIT restent la plupart du temps méconnus des acteurs territoriaux, ce qui se traduit par un manque d'implication de ces derniers dans la démarche. Pour pallier cela, l'animateur doit effectuer des actions de sensibilisation (mailing, téléphone, rendez-vous, événements...) afin de mieux pouvoir les mobiliser par la suite.

Dans le cas où l'acteur tiers est une structure qui intègre d'autres missions que l'animation de la démarche d'EIT, il est important de sensibiliser en interne. En effet, le manque de compréhension de la démarche peut aussi toucher les personnes au sein de la structure coordinatrice. À titre d'exemple, lorsqu'une collectivité anime une démarche, le service développement économique

pourrait être moins sensible à l'EIT, alors que leurs missions sont plus que compatibles avec les objectifs de l'EIT.

⇒ Manque de coopération sur le territoire

La mise en place de démarches d'EIT implique forcément une dynamique de travail collective. Ce type de fonctionnement n'est pas toujours ancré dans la culture des structures et certaines d'entre elles peuvent se montrer réticentes à l'idée de s'engager dans un processus collectif. Ce frein potentiel, concerne à la fois les acteurs qui sont impliqués dans la gouvernance du projet et les entreprises entre elles.

Afin de faciliter le travail de l'animateur, les efforts de coordination et d'animation doivent pouvoir s'appuyer sur les coopérations existantes et créer un climat de confiance et de convivialité propice à la collaboration.

Leviers

⇒ Identification des contacts privilégiés dans les structures parties prenantes

L'identification de contacts privilégiés dans les structures parties prenantes permet de favoriser les bonnes relations avec les acteurs et d'améliorer la compréhension de la démarche.

Il est intéressant pour l'animateur d'avoir un contact privilégié au sein des entreprises. Pour les TPE et PME, il est préférable de se tourner vers le directeur, car grâce à son pouvoir de décision, il peut prendre les mesures nécessaires pour faciliter la mise en œuvre de synergies. Dans le cas d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) et de grandes entreprises (GE) il faut privilégier un responsable de site ou un responsable qualité sécurité environnement (QSE).

⇒ **Portage et/ou l'animation de la démarche effectuée par des pairs**

Le portage/animation par des pairs/club d'entreprises permet de mobiliser un réseau d'acteurs et de faciliter la communication et la compréhension de la démarche auprès des entreprises. Ces dernières accordent de la légitimité à la structure coordinatrice lorsque celle-ci est en capacité d'identifier leurs problématiques. À titre d'exemple, un club

d'entreprises peut être un acteur pertinent pour porter / animer la démarche car il est souvent composé de membres issus du secteur privé et qui connaissent les problématiques de leurs pairs.

Démarche BIOTOP (Pays de la Loire)

Dans le cadre de la démarche BIOTOP, initiée sur l'agglomération de La Rochelle, le porteur de projet Alexandre DERIVE, était le président du club d'entreprises de la Zone de Périgny. Il bénéficie donc de la légitimité de porter un projet tel que celui-ci et de la confiance des entreprises investies dans le projet. L'entreprise restant un des meilleurs ambassadeurs des démarches d'EIT, sa mobilisation est un point précieux.

NIVEAU 3 : CONSOLIDER

Freins

⇒ **Déresponsabilisation de l'entreprise dans la démarche**

La déresponsabilisation de l'entreprise dans la démarche est un frein à son implication et à la pérennité des actions mises en œuvre. L'acteur tiers ne doit pas être le seul garant des bénéfices

environnementaux générés par les actions réalisées. L'entreprise doit prendre ses responsabilités quant à l'enjeu environnemental et s'investir dans la démarche dans ce sens. L'animateur peut être l'acteur qui insuffle cette vision environnementale aux acteurs économiques par son travail de sensibilisation quotidien.

Leviers

⇒ **Transfert du portage et de l'animation à une autre structure**

Dans certains cas de démarches EIT, l'acteur initiateur a la nécessité de passer le relais à un autre acteur tiers après plusieurs années.

Les raisons du transfert de ce rôle peuvent être de différentes natures (choix stratégiques ou

politiques, changement de modèle économique, cessation d'activité de l'acteur tiers...). Il est important que ce passage de relais soit anticipé dans la mesure du possible et non subi par les acteurs.

Plusieurs porteurs de projet ont déjà engagé un transfert de portage et de l'animation à une autre structure (Cf. 4.2., Gouvernance, page 33).

NIVEAU 4 : PÉRENNISER

Leviers



⇒ **Maintien d'une gouvernance partagée**

Les enjeux poursuivis par les démarches d'EIT sont multiples et pas nécessairement partagés par tous les acteurs. Les structures publiques portent notamment des enjeux concernant la réduction

des consommations de ressources, le renforcement de l'attractivité du territoire ou encore la création d'emplois. Un acteur privé, dans une logique d'entreprise classique, portera davantage d'intérêt pour les bénéfices économiques réalisés grâce aux synergies. Il est

important que l'ensemble de ces enjeux soit poursuivi dans le cadre d'une démarche.

B. Le modèle économique

	 FREINS	LEVIERS 
NIVEAU 3 CONSOLIDER	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à identifier un modèle économique sur le long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de services spécifiques en réponse aux besoins des entreprises
NIVEAU 4 PÉRENNISER	<ul style="list-style-type: none"> • Perte d'un partenaire financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des sources de financement complémentaires

NIVEAU 3 : CONSOLIDER

Freins

⇒ **Difficultés à identifier un modèle économique sur le long terme**

Lorsqu'un acteur tiers initie une démarche d'EIT, le modèle économique sur lequel il repose est défini sur le court ou moyen terme. En effet, de nombreux acteurs lancent des démarches d'EIT en bénéficiant des subventions publiques régionales attribuées sur 3 ans et de façon dégressive. En se basant sur ce constat, l'acteur tiers peut

difficilement prévoir son changement de modèle économique sur le long terme.

Dès la phase d'initialisation de sa démarche, l'acteur tiers doit envisager cette perte de financements publics régionaux qui peut être fatale. Le fait de l'envisager lui permet d'étudier des pistes de solutions possibles comme intégrer des fonds publics locaux ou des fonds privés.

Leviers

⇒ **Développement de services spécifiques en réponse aux besoins des entreprises**

Le déploiement de démarches d'EIT est le moyen pour l'animateur qui propose des services aux entreprises de développer une offre spécifique à destination des entreprises. Ce type d'activités permet de répondre à leurs besoins directs et donc d'assurer une mobilisation forte de celles-ci. Il est ainsi possible de proposer un certain nombre de services aux entreprises contre rémunération (adhésions, prestations, forfaits) et donc d'assurer une part de financements privés dans le modèle économique de la démarche.

Démarche BIOTOP (Pays de la Loire)

Le projet BIOTOP propose des services aux entreprises adhérentes à la démarche tels que la recherche de filières de traitement, la formation, l'accompagnement et la certification. Ces services sont payants et permettent à l'association de bénéficier de fonds propres grâce au financement privé.

NIVEAU 4 : PÉRENNISER

Freins

⇒ **Perte d'un partenaire financier**

La perte d'un partenaire financier est susceptible d'affecter la pérennité de la démarche. Ce changement peut bouleverser le modèle économique de l'acteur tiers. Ce type d'aléa peut

revenir à plusieurs moments de la démarche d'EIT. L'acteur tiers doit effectuer une veille régulière sur les financements mobilisables et opérer une stratégie pour les mobiliser. La recherche de financements fait partie du rôle de l'animateur, il

doit pouvoir trouver des sources de revenus lui permettant de continuer à mettre en place des actions.

Leviers

⇒ Mobilisation des sources de financement complémentaires

La réponse à un appel d'offre sur une mission spécifique en lien avec la démarche est un exemple de source de financements complémentaire. Un acteur tiers peut aussi mobiliser des subventions publiques complémentaires pour réaliser un projet spécifique en lien avec la démarche d'EIT.

Les acteurs tiers bénéficiant d'une certaine expérience et de compétences en EIT et sur des sujets en lien avec les réductions des consommations, peuvent proposer leurs services à d'autres acteurs tiers moins matures sur ces aspects. Certains développent des méthodologies ou outils en fonction de leurs besoins, puis les proposent contre rétribution.

Démarche du Club d'Écologie Industrielle de l'Aube (Grand Est)

Le Club d'Écologie Industrielle de l'Aube réalise ses ateliers inter-entreprises en deux sessions : une session d'atelier d'identification des synergies potentielles et une session de rendez-vous d'affaires. Pour ce faire, le CEIA a développé une méthodologie de rendez-vous d'affaires qui facilite la concrétisation des synergies identifiées lors de l'atelier et permet un gain de temps considérable pour les animateurs d'EIT. Ainsi, le Club propose une formation de deux jours aux démarches d'EIT séduites par cette méthodologie, sous la forme d'une prestation, contribuant à augmenter sa part de fonds propres.



Démarche Green Valley Épinal (Grand Est)

Dans le cadre de la démarche Green Valley Épinal dans la Région Grand Est lancée en 2009, un changement de statut a poussé le projet à rééquilibrer ses financements. La démarche était préalablement portée par Ecodev (SARL) puis par la collectivité. Une société d'économie mixte a été créée en 2009. Ce modèle unique capitalise sur les forts potentiels du territoire de la communauté d'agglomération d'Épinal. Une des particularités de la SEM est sa possibilité de prendre des participations dans les entreprises qui s'implantent sur son territoire. Sa présence dans l'actionnariat rassure les autres investisseurs et est un point d'ancrage supplémentaire.

TABLEAU 15 : PARTS DE SUBVENTIONS DE QUELQUES DÉMARCHES D'EIT ISSUES DES ENTRETIENS RÉALISÉS EN 2018

	PUBLICS		PRIVÉS		
DÉMARCHE	SUBVENTIONS	PRESTATIONS	COTISATIONS	PRESTATIONS	AUTRES
BIOTOP	20 %		50 %	15 %	15 %
CEIA	50 %	0 % - 30 %	15 %	0 % - 30 %	
CLES	55%		45 %		
CHALON	100 %				
Florange E2I	85 %			15 %	
Green Valley	70 %			30 %	
MER	65 %		35 %		
Bassin de Pompey	90 %				10 %
Seine et Eure	100 %				
Tarn et Garonne	98 %		2 %		
DEIT du Mans	100 %				

C. Activités et résultats

	 FREINS	LEVIERS 
NIVEAU 1 INITIER		<ul style="list-style-type: none"> Concentration de la démarche sur les besoins des entreprises Utilisation d'une plateforme numérique pour porter une démarche d'EIT
NIVEAU 2 LANCER		<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation de tous les acteurs du territoire Développement d'un discours pour convaincre de l'intérêt de l'EIT en interne et en externe Capitalisation sur des synergies simples à mettre en œuvre
NIVEAU 3 CONSOLIDER	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté de passer de l'identification à la mise en œuvre de synergies 	<ul style="list-style-type: none"> Variation des méthodologies pour collecter les données Mobilisation des données des systèmes de management environnemental dans une démarche d'EIT
NIVEAU 4 PÉRENNISER	<ul style="list-style-type: none"> Perte d'une entreprise impliquée dans une synergie 	<ul style="list-style-type: none"> Appui sur les résultats pour mobiliser les acteurs Maintien dynamique d'actions collectives et individuelles

NIVEAU 1 : INITIER

Leviers

⇒ Concentration de la démarche sur les besoins des entreprises

Dans l'idéal, une démarche d'EIT doit mettre au cœur de sa stratégie de déploiement les attentes des entreprises. Leur implication est la condition sine qua non pour mettre en place des synergies. Les conditions de succès sont optimales si les actions mises en place répondent directement à un besoin de l'entreprise ou du territoire.

⇒ Utilisation d'une plateforme numérique pour porter une démarche d'EIT

Le recours à une plateforme numérique (Actif⁵, Inex⁶, Upcyclea⁷, etc. liste non exhaustive) peut être un atout pour la démarche. Elle garantit une conservation des données dans le temps. Ces plateformes permettent souvent de géolocaliser les ressources disponibles et parfois même d'identifier des synergies potentielles grâce aux données collectées. Toutefois, elles ne se substituent pas au travail d'un animateur. Pour utiliser les outils, il faut collecter les données des entreprises. L'animateur a dans ce cas recours à une ou plusieurs méthodes (diagnostics, ateliers inter-entreprises...).

⁵ <https://www.cci.fr/web/developpement-durable/actif>

⁶ <https://sourcing.inex-circular.com/>

⁷ <https://www.upcyclea.com/>

NIVEAU 2 : LANCER

Leviers

⇒ Sensibilisation de tous les acteurs du territoire

Il est primordial que la sensibilisation se fasse auprès de tous types d'acteurs et pas seulement auprès des entreprises. Les potentiels futurs financeurs ou partenaires doivent être sensibilisés à l'EIT afin de bien comprendre les objectifs de ces démarches.

⇒ Développement d'un discours pour convaincre de l'intérêt de l'EIT en interne et en externe

Cela fait partie du travail de l'animateur de convaincre des bienfaits de l'EIT en interne s'il fait partie de structures territoriales qui ne sont pas dédiées à ces démarches (collectivités, syndicat de traitement de déchets, CCI etc.). De la même manière, il est nécessaire de sensibiliser les acteurs externes. Le discours doit être adapté aux différentes cibles.

⇒ Capitalisation sur des synergies simples à mettre en œuvre

Les acteurs tiers doivent se focaliser sur la mise en œuvre de synergies rapides et simples ou alors très structurantes pour la démarche. Il est important de montrer des résultats relativement rapidement afin de légitimer le déploiement de la démarche et de renforcer la mobilisation des acteurs économiques.

Démarches du Centre-Val de Loire

En Région Centre-Val de Loire, les CCI et CMA ont insufflé par une coordination régionale, une dynamique qui a permis l'émergence de nombreuses synergies à fort potentiel dans les 7 zones pilotes. Les entreprises ont pu découvrir de nouveaux gisements de développement économiques à travers de programme d'Écologie Industrielle et Territoriale et les synergies sont apparues très rapidement après le lancement des démarches.

Démarche ZIRI (Nouvelle-Aquitaine)

Dans le cadre de la démarche ZIRI lancée en 2014 avec le soutien de l'ADEME et de la Région Nouvelle-Aquitaine, des actions de mutualisations ont été d'abord été concrétisées avec une dizaine d'entreprises de la zone d'activités de Blanquefort. Ces mutualisations ont apporté des bénéfices économiques, écologiques et ont aussi permis aux entreprises de rencontrer et de partager avec les acteurs du territoire à proximité. Ceci a contribué à les fédérer, grâce à des résultats concrets et rapides. En effet, les mutualisations contribuent à la pérennité des relations, la création de relations de confiance et à la récurrence des rencontres. Le noyau d'acteurs engagé est plus facilement mobilisable à chaque nouvel atelier ou projet de synergies car il a confiance et est convaincu des bienfaits de la démarche. Les industriels membres du réseau en sont progressivement devenus les ambassadeurs, au cœur de la gouvernance de ZIRI. Les synergies de mutualisation ont permis de connaître parfaitement le territoire sur lequel ZIRI s'est implanté, et permettent aujourd'hui d'aborder les synergies de substitution avec une vraie connaissance du milieu et des enjeux. D'expérience, la mutualisation est un véritable tremplin pour la substitution.

NIVEAU 3 : CONSOLIDER

Freins

⇒ **Difficulté de passer de l'identification à la mise en œuvre de synergies**

Une fois des synergies potentielles identifiées, le passage à la phase de mise en œuvre est beaucoup plus complexe. En effet, les méthodes de détection de synergies ne prennent pas en compte les critères techniques, économiques ou juridiques liés à la mise en œuvre de synergies. De

plus, en fonction du nombre d'ETP alloué à la démarche, il n'est pas possible pour l'animateur de faire des études de faisabilité pour plusieurs synergies. Il est donc important de prioriser celles-ci. Dans un premier temps, les synergies rapides et faciles à mettre en œuvre sont à privilégier. Dans certains cas, les démarches laissent les entreprises choisir les synergies qu'elles souhaitent étudier en priorité.

Leviers

⇒ **Variation des méthodologies pour collecter les données**

Les méthodologies de collecte de données et d'identification de synergies peuvent être complémentaires. Par exemple, les ateliers inter-entreprises permettent d'identifier beaucoup de synergies potentielles rapidement et de créer une dynamique d'échange entre les acteurs. Les entretiens auprès des entreprises permettent d'obtenir des informations plus précises sur les consommations de ressources et sur les flux afin de mettre en œuvre les synergies.

⇒ **Mobilisation des données des systèmes de management environnemental dans une démarche d'EIT**

Les données collectées dans le cas de programmes de management environnemental et énergétique (ex : TPE & PME gagnantes à tous les coûts, audits énergétiques, diagnostics déchets, etc.) peuvent être mobilisées dans le cadre de la démarche d'EIT. Dans la mesure où ces données sont accessibles, ont déjà été collectées et peuvent donner des informations sur les flux des entreprises, elles doivent être utilisées. Cela permet à l'animateur EIT de gagner du temps sur sa collecte d'informations et cela peut éviter que le financeur alloue un budget à plusieurs actions pour avoir accès à la même donnée.

NIVEAU 4 : PÉRENNISER

Freins

⇒ **Perte d'une entreprise impliquée dans une synergie**

C'est un fait qui peut se produire à plusieurs reprises pendant l'existence d'une DEIT. Les raisons qui poussent les acteurs à se désengager d'une synergie sont multiples (humaines : changement de poste ; juridiques ; économiques :

manque de rentabilité ou fin d'activités ; techniques etc.).

Cette perte de résultats sur la démarche se compense par l'apparition de nouvelles synergies. Il est primordial que l'acteur tiers intègre l'identification de synergies comme un processus récurrent dans une DEIT.

Leviers



⇒ **Appui sur les résultats pour mobiliser les acteurs**

Afin de faciliter la mobilisation des acteurs économiques autour de la démarche, il est primordial de s'appuyer sur les premiers résultats et de les communiquer rapidement.

⇒ **Maintien dynamique d'actions collectives et individuelles dans le temps**

Les DEIT sont des projets qui s'inscrivent dans le temps long et doivent donc faire l'objet d'une animation soutenue et continue. Pour éviter la perte d'intérêt et une moindre mobilisation des parties prenantes, les animateurs doivent maintenir une dynamique d'actions notamment via l'identification et la mise en œuvre de synergies sur la partie collective. De la même façon, ils doivent encourager les entreprises à réaliser des actions de réduction des consommations en interne.

3.3.2. FREINS ET LEVIERS TRANSVERSAUX

 FREINS	 LEVIERS
<ul style="list-style-type: none"> • Manque de disponibilité / temps dû par des entreprises • Départ d'acteurs moteurs pour la démarche • Impatience politique • Manque de connaissances techniques, juridiques, réglementaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance du binôme d'animateurs service développement durable / service développement économique • Existence de réseaux (national, régional) pour favoriser le partage de connaissances • Mobilisation de nouveaux acteurs • Reconnaissance du temps passé pour l'animation • Lien entre l'EIT et les autres piliers de l'économie circulaire

A. La gouvernance

Freins

⇒ Manque de disponibilité / temps dû par des entreprises

Ce frein est courant et revient souvent dans les démarches d'EIT. Le manque de disponibilité des entreprises empêche leur implication dans la démarche et donc la mise en place de synergies. L'animateur doit dans un premier temps se focaliser sur les entreprises qui ont compris l'intérêt de l'EIT. Il y a un travail de sensibilisation à faire en amont. Les acteurs qui ne s'impliquent pas au lancement de la démarche peuvent se mobiliser plus tard en fonction des opportunités.

⇒ Départ d'acteurs moteurs pour la démarche

Ce frein est courant et revient souvent dans les démarches d'EIT. Le manque de disponibilité des entreprises empêche leur implication dans la démarche et donc la mise en place de synergies. L'animateur doit dans un premier temps se focaliser sur les entreprises qui ont compris l'intérêt de l'EIT. Il y a un travail de sensibilisation à faire en amont. Les acteurs qui ne s'impliquent pas au lancement de la démarche peuvent se mobiliser plus tard en fonction des opportunités.

⇒ Impatience politique

Les démarches s'inscrivent dans le temps long et ne peuvent garantir des bénéfices économiques, environnementaux et sociaux dès le lancement. L'animateur de DEIT joue un rôle de coordinateur chargé de sensibiliser les acteurs du territoire et de les mobiliser. Il doit créer un climat de confiance

propice à la coopération en multipliant les rencontres et les échanges avec partenaires et entreprises. La phase d'identification de synergies peut également être une phase chronophage et complexe qui est pourtant inévitable.

Malgré l'ensemble des missions de l'animateur, le temps passé sur le travail d'animation n'est pas toujours valorisé par les décideurs politiques qui portent la démarche. Il est important de sensibiliser ces acteurs sur le fait que l'obtention de résultats n'est possible que si l'animateur maintient cette dynamique sur le territoire.

⇒ Manque de connaissances techniques, juridiques, réglementaires

Ce sont des freins qui impactent la démarche lors de la phase de mise en œuvre de synergies inter-entreprises. Les synergies les plus complexes qui demandent plus de connaissances pour leur mise en œuvre, sont souvent des synergies de substitution qui sont ambitieuses en matière de bénéfices environnementaux.

Pour pallier ce manque de connaissances, il est intéressant que l'animateur s'appuie sur les connaissances de la communauté EIT mises à disposition, pour identifier les synergies similaires mises en œuvre et de se rapprocher des animateurs qui ont déjà levé les verrous potentiels. Le recours à une formation spécifique sur les freins techniques, juridiques, réglementaires est également une piste intéressante.

Leviers

⇒ Importance du binôme d'animateurs service développement durable / service développement économique

La présence d'un binôme d'animateurs développement durable / développement économique permet de veiller à ce que les enjeux de l'EIT soient bien identifiés dans les objectifs par la démarche. L'écologie industrielle et territoriale de par son nom et ses exemples les plus simples intègre la réduction des consommations et des ressources mais permet aussi de répondre aux enjeux de développement économique pour les entreprises du territoire. Les services de développement économique doivent être sensibilisés afin de s'approprier l'EIT.

Démarche de la Communauté d'Agglomération Seine-Eure (Normandie)

La démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale de la Communauté d'agglomération Seine-Eure, lancée en 2016, a bénéficié du choix de la collectivité d'intégrer le projet dans sa stratégie de développement économique et du soutien de l'ADEME dans la poursuite de l'expérimentation. En parallèle des actions opérationnelles de la stratégie EIT, la collectivité s'attache à intervenir sur l'ensemble du cycle économique en intégrant les principes d'économie circulaire, mais aussi au sein de ses différentes politiques transversales (Cit'ergie, PLPDMA, Aménagement, etc.).

Démarche du Grand Châlon (Bourgogne-Franche-Comté)

Dans le cadre d'un Appel à Projet Économie Circulaire de l'ADEME, le Grand Chalon a engagé une démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale sur sa Zone d'Activités Économiques majeure, SaôneOr, pour une durée de 3 ans. La mise en œuvre de cette démarche est portée conjointement par la Mission Développement Économique et la Direction Développement Durable de la collectivité. Ce procédé est intéressant car l'implication du secteur développement économique permet une meilleure intégration des entreprises dans la démarche.

Démarche du Bassin de Pompey (Grand Est)

Depuis 2017 la Communauté de Communes du Bassin de Pompey en partenariat avec Val de Lorraine Entreprendre a engagé une réflexion sur l'Écologie Industrielle et Territoriale à l'échelle de son parc d'activités. Au-delà des actions menées par le Bassin de Pompey et de la maturité du territoire pour les démarches de développement durable, il s'agit également d'ouvrir une réflexion différente avec les entreprises : co-construire des actions concrètes de développement économiques et envisager des partenariats efficaces et porteurs de retombées économiques, environnementales et sociales. Les objectifs de la démarche sont : créer un contexte favorable à la coopération entre acteurs, construire une collaboration durable entre les acteurs privés et publics.

⇒ Existence de réseaux (national, régional) pour favoriser le partage de connaissances

L'existence de réseaux favorise le partage des connaissances, la compréhension de la démarche et la mobilisation des entreprises. De nombreux réseaux régionaux d'EIT⁸ sont désormais structurés, en plus du réseau national des acteurs de l'EIT, le réseau SYNAPSE⁹, sur lequel l'animateur EIT peut s'appuyer (échanges entre pairs lors de rencontres, accès à des documents ressources, veille, etc.).

⇒ Mobilisation de nouveaux acteurs

Parmi les actions qu'il réalise dans le cas d'une DEIT, l'acteur tiers doit identifier les acteurs qui sont susceptibles de devenir ses nouveaux partenaires. Afin de faire prendre de l'ampleur à la démarche, intégrer un nouveau partenaire peut être stratégique et renforcer la pérennité de celle-ci. Le rôle de ses nouveaux partenaires peut être de nature différente (mobiliser des entreprises, concrétiser des synergies) et répondre à un besoin nouveau.

⇒ Reconnaissance du temps passé pour l'animation

Les attentes de résultats de la démarche sont fortes notamment de la part des personnalités politiques. Ces attentes ne sont pas toujours

⁸ <https://www.economiecirculaire.org/library/h/fiche-zoom-n-1-les-reseaux-regionaux-francais-d-eit.html>

⁹ www.reseau-synapse.org

compatibles avec la temporalité d'une démarche d'EIT. Il est important de sensibiliser les acteurs qui portent / financent les démarches sur le temps passé à constituer le réseau et développer le cadre de confiance sur lequel va reposer la démarche.

⇒ Lien entre l'EIT et les autres piliers de l'économie circulaire



Les animateurs des démarches d'EIT doivent intégrer dans le développement de leurs projets une vision plus englobante que les échanges inter-entreprises. En effet, bien que la synergie soit l'action phare de l'EIT, d'un point de vue de réduction des consommations de ressources, il est pertinent de développer des actions intra-entreprises. Ces dernières, complémentaires avec les synergies, invitent à développer des actions pour renforcer l'efficacité et la sobriété de l'usage

des ressources. Les animateurs peuvent s'inspirer des autres piliers de l'économie circulaire (éco-conception, économie de la fonctionnalité, allongement de la durée d'usage...) pour inciter les entreprises à développer ces actions.

Démarche de Kamouraska (Canada)

Dans le cadre de la Commission permanente de coopération franco-qubécoise de 2019-2020 entre la Société d'aide au développement de la collectivité du Kamouraska (SADC) et ORÉE. Cette collaboration a pour but d'étudier les liens entre les démarches d'écologie industrielle et territoriale (ou symbioses industrielles) et les autres piliers de l'économie circulaire (éco-conception, économie de fonctionnalité et de coopération, etc).

B. Activités et résultats

 FREINS	 LEVIERS
	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la communication • Appui sur les autres démarches / animateurs EIT pour s'inspirer • Appui sur les réseaux régionaux

Leviers

⇒ Importance de la communication

Communiquer sur ses activités et résultats est important dans une logique de valorisation des actions. La démarche doit être identifiée notamment au niveau local afin d'attirer de nouveaux partenaires potentiels.

Démarche BIOTOP (Pays de la Loire)

La démarche BIOTOP lancée en 2010 en Nouvelle Aquitaine a créé la marque BIOTOP pour le projet d'EIT qui lui permet d'être identifiée à l'échelle nationale et internationale. Ce procédé permet une crédibilité et une visibilité importante.

⇒ Appui sur les autres démarches / animateurs EIT pour s'inspirer

Il est utile de s'inspirer en s'appuyant sur la dynamique de réseaux (national, régional), la cartographie de Synapse et l'outil ELIPSE notamment. Les autres démarches sont une ressource importante en termes de méthodologie employée (identification de synergies, services proposés aux entreprises, accompagnement à la mise en œuvre de synergie).

⇒ Appui sur les réseaux régionaux

Les réseaux régionaux d'EIT sont des groupes d'échanges privilégiés pour les animateurs. Ces réseaux sont des groupes de réflexion dédiés à l'EIT où les porteurs de projet peuvent échanger sur leurs problématiques. Ces temps de rencontres sont également un bon moyen de monter en compétences sur des thématiques liées à l'EIT.

4. Résultats de la campagne d'évaluation close le 31 décembre 2019

4.1. Méthodologie d'analyse

À ce jour, plus de 120 démarches d'EIT sont actives sur le territoire français (*source: SYNAPSE, 2019*) et 103 sont inscrites dans le référentiel ELIPSE. Les démarches référencées ne sont pas toutes au même stade d'évaluation. Certaines démarches ont des évaluations finalisées, non modifiables avec un bilan des résultats établi. D'autres sont en cours d'évaluation et les résultats peuvent encore être modifiés. D'autres se sont simplement inscrites dans le référentiel.

Les 64 démarches (*Cf. Annexe 2 p.74*) utilisées dans l'analyse ont réalisées leurs évaluations sur la plateforme entre le 1^{er} janvier 2017 et le 31 décembre 2019, date de clôture de la campagne d'évaluation nationale. Lorsqu'une démarche a réalisé plusieurs évaluations, seule la dernière en date a été sélectionnée afin d'avoir les informations les plus actualisées possibles. Ainsi parmi ces 64 évaluations comptabilisées nous retrouvons :

- 14 évaluations qui datent de 2017
- 13 évaluations qui datent de 2018
- 37 évaluations qui datent de 2019

Afin de prendre en compte le maximum de données, nous avons considéré qu'une évaluation comportant au moins un indicateur complété serait intégrée dans l'analyse. Ainsi, les effectifs de

réponses sont très variables. Pour chaque indicateur exploité dans l'étude, l'échantillon considéré est précisé. Il correspond au nombre de démarches ayant renseigné des données pour l'indicateur concerné.

Grâce au référentiel ELIPSE, nous avons analysé les données utilisées pour répondre aux indicateurs classés en trois catégories d'évaluation de la pérennité : gouvernance, modèle économique et activités et résultats.

Sur ELIPSE, les données quantitatives sont souvent accompagnées de données qualitatives qui ont permis d'appuyer et d'illustrer les résultats. De plus, des éléments provenant d'entretiens menés en 2018 auprès de 12 démarches ont aussi été valorisés dans cette analyse (*Cf. Annexe 1 p.69*).

Certaines des données exploitées ont été mises en perspective avec l'âge des démarches et leur niveau de maturité calculé selon une méthodologie (*Cf. Annexe 4 p.83*).

Dans le cadre de l'analyse, des retours d'expériences provenant des entretiens réalisés auprès des porteurs de projets (*Cf. Annexe 1 p.69*) et des données qualitatives des évaluations sur ELIPSE ont été rédigés.

RÉGION	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	Total
Auvergne-Rhône-Alpes	2	1	1		4
Bourgogne-Franche-Comté	4	1	1		6
Bretagne		1			1
Centre-Val de Loire	1	6			7
Grand Est	2	5	5	1	13
Hauts-de-France	2	4			6
Île-de-France		1			1
Normandie	1	1			2
Nouvelle-Aquitaine		2	4		6
Occitanie	3	1		1	5
Pays de la Loire	1	3	1		5
Provence-Alpes-Côte d'Azur	3	2	2		7
Guadeloupe	1				1
Total	20	28	14	2	64

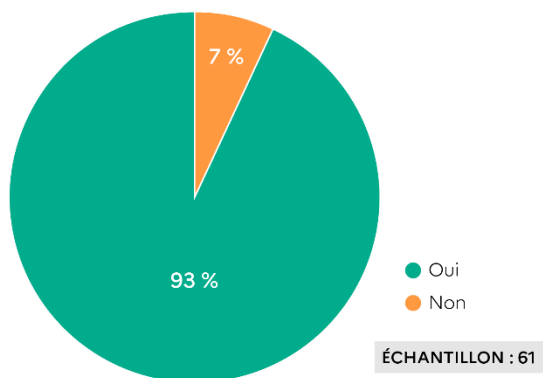
TABLEAU 16 : NIVEAU DE MATURITÉ DES DÉMARCHES ANALYSÉES PAR RÉGION

4.2. Interprétation des résultats

4.2.1. GOUVERNANCE

A. Soutien, portage et animation de la démarche

SOUTIEN D'UN ACTEUR LOCAL - PORTAGE POLITIQUE



Indicateur 2 :

2A : La démarche bénéficie-t-elle du soutien d'un acteur local particulièrement reconnu et leader (ex : élu, chef d'entreprise) ?

2B : Existe-t-il un portage politique ?

L'indicateur n°2 permet d'évaluer le soutien humain dont peuvent bénéficier certaines démarches. En effet, si celle-ci est soutenue par un acteur local (élu, chef d'entreprise...) convaincu par la démarche ou qu'elle est initiée par un représentant élu du territoire (portage politique), la démarche a plus de chance de se déployer, de s'ancrer dans le territoire, et donc à terme de se pérenniser.

Sur les 61 répondants, 44 ont répondu avoir un soutien local et un portage politique tandis que 13 ont répondu avoir l'un ou l'autre. 57 démarches (soit 93 %) bénéficient donc du soutien nécessaire à un bon ancrage local. Les 7 % restant correspondent à des démarches n'ayant ni le soutien d'un acteur local ni de portage politique. Aucune de ces structures n'a renseigné d'informations spécifiques à ce propos. De plus, elles n'ont aucune similitude qui pourrait permettre d'expliquer cette absence de soutien local. Ce sont cependant toutes de jeunes démarches lancées entre 2016 et 2019 et de niveau 1 ou 2 de maturité.

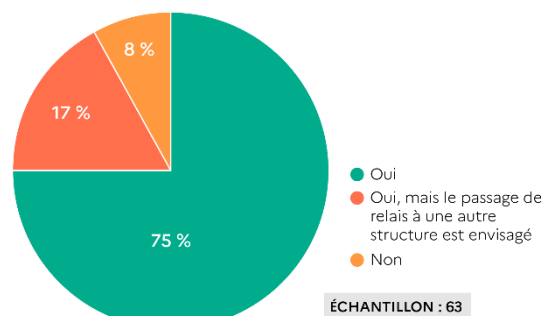
La majeure partie des démarches a bien intégré l'intérêt d'avoir des acteurs reconnus localement pour apporter de la visibilité et du crédit à la démarche. Parmi les acteurs soutiens récurrents on retrouve :

- Les Présidents des Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) (18 démarches)
- Les Présidents des clubs d'entreprises (16 démarches)
- Les dirigeants d'entreprises (9 démarches)

Ces acteurs apportent de la crédibilité à la démarche EIT et peuvent avoir un réel effet d'entraînement auprès des entreprises du territoire, c'est pourquoi il est primordial de s'assurer de leur implication dès le lancement d'une démarche d'EIT.

Une recommandation serait d'inciter les représentants des TPE/PME à porter ou être partenaire de démarches d'EIT sur des zones d'activités car ils sont en capacité de sensibiliser et de mobiliser les entreprises (Cf. Recommandation n°4 : Sensibiliser et acculturer un ensemble d'acteurs sur les opportunités offertes par l'EIT, page 60).

DÉMARCHES ANIMÉES PAR UNE STRUCTURE LOCALE PÉRENNE



Indicateur 3A : Existe-t-il une structure locale pérenne qui pilote la démarche (déjà existante ou créée spécifiquement pour) ?

75 % des répondants estiment que la démarche d'EIT est portée par une structure locale pérenne. La moitié des démarches concernées se sont lancées entre 2017 et 2019, et sont donc relativement récentes.

17 % des répondants indiquent qu'un passage de relais est envisagé à une autre structure : ce sont principalement des démarches d'EIT initiées par des acteurs divers, souvent publics (collectivités mais aussi syndicat ou Pôles Territoriaux de

Coopération Économique (PTCE), qui évoluent par le transfert de l'animation de la démarche d'EIT à un acteurs-tiers (association, Société Coopérative d'Intérêt collectif (SCIC), club d'entreprises etc.), ce qui est donc révélateur d'une progression de la maturité de ces démarches (en niveau de maturité 3 (consolidation) voire niveau 4 (pérennisation)).

Après observation des données, on retrouve différents cas possibles de passage de relais. À titre d'exemple, on trouve des collectivités qui envisagent un passage de relais à des clubs d'entreprises ou des associations, un syndicat qui envisage le passage de relais à une collectivité et un PTCE qui prévoit un relais vers une association. Parmi les 17 % de répondants, on remarque que les collectivités et les associations sont les acteurs le plus souvent identifiés pour prendre le relais de l'animation.

Les 8 % de démarches ayant évalué leur structure comme non pérenne dans le temps sont pour la plupart des collectivités : ceci reflète le fait que certaines collectivités peuvent initier des démarches d'EIT mais ne s'estiment pas légitimes pour porter seules une démarche d'EIT dans le long terme. D'autant plus qu'une démarche d'EIT pérenne doit s'asseoir sur un modèle économique ne dépendant pas uniquement de financements publics.

Démarche du territoire du Pays Lédonien (Bourgogne-Franche-Comté)

Après l'analyse de retours d'expérience des projets d'EIT en France et des entretiens avec les acteurs du territoire membre du COPIL du projet (Agglomération de Lons le Saunier, CCI, CMA, etc.), l'un des objectifs fixés dans le cadre du projet d'EIT « Synergies inter-entreprises sur le territoire du Pays Lédonien » est d'aider à construire relativement rapidement une structure autonome, fédérant les entreprises de la ZI (club d'entreprise, association d'entreprise etc.), capable à terme de porter la suite de la démarche : recherche de financements, orientations stratégiques, etc. En effet, de nombreuses démarches d'EIT continuent de se développer tant qu'il y a un acteur tiers pour les porter (telle qu'ici le Clus'Ter Jura), mais périclitent ensuite faute de portage interne. Il s'agit donc de construire cette gouvernance rapidement, afin de faciliter la pérennité de la démarche.

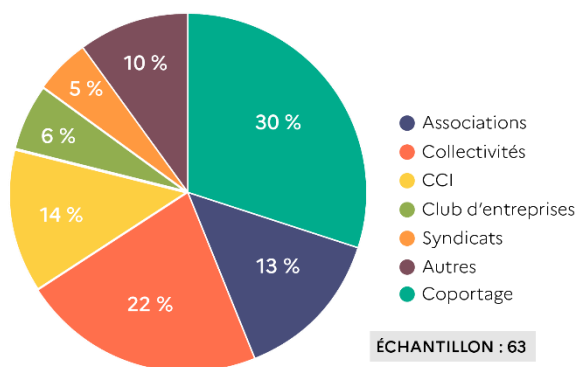
Démarche MER (Pays de la Loire)

Afin de pérenniser la démarche, le Grand Port Maritime de La Rochelle et l'Union Maritime (groupement des entreprises) ont fait le choix de créer une structure associative. Cette évolution, signe de maturité et de volonté d'une plus grande responsabilisation des entreprises pour répondre aux enjeux de l'EIT, permet en outre de mieux représenter la diversité des bénéficiaires potentiels et implique directement les parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre des actions. Le partenariat avec l'ADEME et la Région Nouvelle-Aquitaine se poursuit également afin de maintenir la montée en puissance des entreprises vers la transition écologique.

Démarche FE2I (Grand Est)

La démarche FE2I dont le porteur initial est l'entreprise d'insertion VALO' (spécialisée dans la collecte, le tri, la massification des déchets) a passé le relais à l'association Florange E2I (PTCE) en 2015. Ce transfert de portage a permis de formaliser les partenariats développés par des adhésions.

RÉPARTITION DES STRUCTURES PORTEUSES



Le graphique ci-dessus a été créé à partir des données qualitatives renseignées dans la fiche projet de chaque démarche. Il met en lumière la multitude de structures porteuses de démarches. 7 catégories ont été identifiées :

- Clubs d'entreprises : même s'ils ont le statut juridique d'associations, les clubs d'entreprises (ne regroupant que des entreprises d'une même zone d'activité, d'un territoire...) ont été dissociés de la catégorie des associations (pouvant intégrer des acteurs publics / privés)

- Chambres de commerce et d'industrie (CCI)
- Syndicats
- Collectivités : englobe les Communautés de Communes, les communes, les conseils départementaux, etc
- Associations : cette catégorie recense toutes les associations de loi 1901 qui regroupent des acteurs différents
- Coportage : certaines démarches sont portées par au moins deux ou structures différentes. Elles sont donc classées en coportage
- Autres : certaines structures telles que les Pôles d'Équilibre Territoriaux et Ruraux (PETR), les PTCE et les représentants de filière sont des structures porteuses singulières regroupées dans la catégorie « Autres »

Les principales structures porteuses sont les collectivités (22 %), les associations (16 %) et les Chambres de Commerces et de l'Industrie (CCI) (13 %). Le coportage représente 30 % (soit 19 démarches) des types de portage.

Après une analyse plus complète, il a été constaté que les coportages sont très variés par le nombre (entre 2 et 5) et le type de structures recensées dans la gouvernance d'une démarche. Au total, 50

structures sont impliquées sur les 19 démarches en coportage.

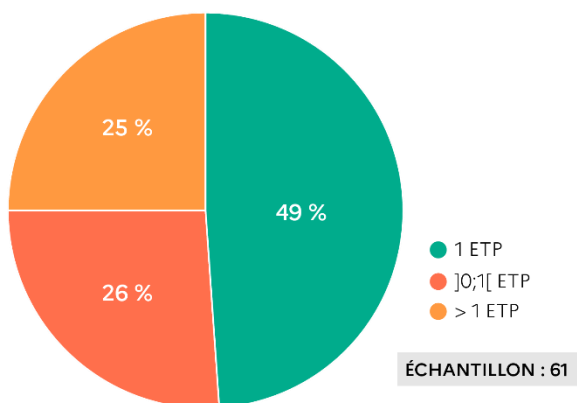
De plus, 83 % des démarches concernées par le coportage sont des démarches lancées entre 2016 et 2019. Il semblerait donc que ce type de gouvernance est en train d'émerger.

Démarches du Centre-Val de Loire

En Région Centre-Val de Loire, les CCI et les Chambres des métiers et de l'Artisanat (CMA) ont insufflé par une coordination régionale une dynamique qui a permis l'émergence de nombreuses synergies à fort potentiel dans les 7 zones pilotes. Les entreprises ont pu découvrir de nouveaux gisements de développement économiques grâce au programme d'Écologie Industrielle et Territoriale et les synergies sont ressorties très rapidement après le lancement des démarches. Les sept démarches d'EIT bénéficient d'un accompagnement et d'un suivi de la part de la CCI et de la CMA qui coordonnent l'action EIT au niveau régional.

B. Acteurs dédiés / impliqués dans la démarche

NOMBRE D'ETP PAR ACTEUR TIERS



MOYENNE D'ETP PAR DÉMARCHE 1

ÉCHANTILLON : 62

MOYENNE D'ETP PRÉVU PAR DÉMARCHE D'ICI 3 ANS 1,5

ÉCHANTILLON : 52

Indicateur 3B : Donnez un ordre de grandeur du nombre d'ETP dédiés de la structure coordinatrice et des structures d'animation (répondez 0, s'il n'y a pas de coordinateur)

Aujourd'hui, les moyens humains dédiés à l'animation de démarches d'EIT s'élèvent à 1 équivalent temps plein moyen par démarche.

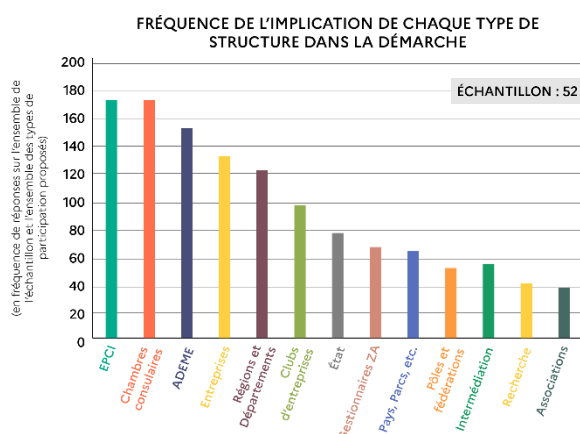
Le graphique ci-dessus montre que la moitié des démarches ayant répondu au questionnaire dispose d'un ETP par acteur tiers. Un quart des démarches mobilise plus d'un ETP tandis que l'autre quart précise avoir entre 0 et 1 ETP sur le projet.

Ceci confirme le fait qu'un ETP est nécessaire pour pouvoir animer une démarche d'EIT, d'autant plus que la plupart des démarches envisagent une évolution du nombre d'ETP d'ici 3 ans. Sur la moyenne d'ETP prévu d'ici 3 ans, on remarque une augmentation prévue de 50 % d'ETP alloués par démarche, ce qui se traduit par une confiance des animateurs quant à leur capacité à se projeter d'ici 3 ans et qui reflète l'augmentation pressentie de l'activité de l'acteur tiers.

Un grand nombre de types de structures différentes sont impliquées dans chaque démarche d'EIT (Régions, ADEME, EPCI, entreprises, etc.). On constate que 50 % des

projets bénéficient de l'implication de 4 à 8 structures différentes et 46 % entre 8 et 13 structures. Certaines structures sont impliquées dans toutes les démarches et constituent le nœud central de la gouvernance de la démarche d'EIT : collectivité / ADEME / etc. Plus une diversité de structures publiques / privées s'implique dans le projet, plus il est visible et permet d'impliquer une diversité d'acteurs économiques aux ressources complémentaires. En moyenne, ce sont 6 acteurs de types différents que l'on retrouve dans une démarche d'EIT.

Ces démarches ont aujourd'hui clairement intégré le fait qu'elles devaient être multi-acteurs et partenariales. Elles doivent toucher de nombreuses structures au-delà des entreprises et des acteurs de la gouvernance. Les parties prenantes peuvent s'impliquer de différentes manières et se positionner naturellement sur des missions qui relèvent de leurs compétences. L'animateur doit identifier ces compétences pour les mobiliser au bon moment et faire ainsi progresser sa démarche.



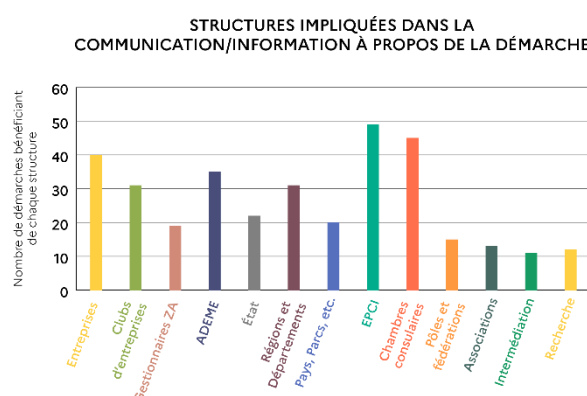
Indicateur 5: Parmi cette liste, combien de structures de chaque catégorie sont impliquées dans la démarche et de quelles façons participent-elles ?

L'indicateur 5 permet de mettre en lumière le type de structures généralement impliquées dans les démarches d'EIT. L'évaluation sur ELIPSE demande de recenser les structures impliquées et d'indiquer leur implication dans cinq types d'actions différents :

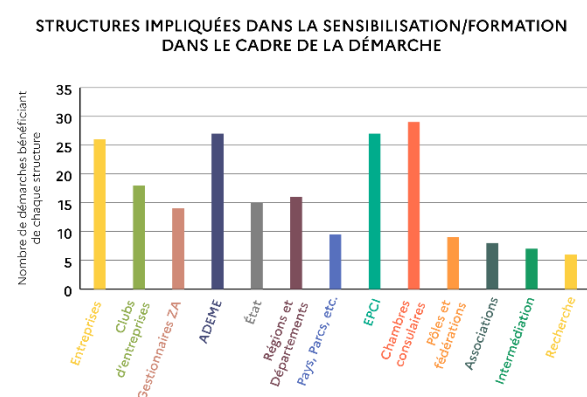
- Communication/informations/parties prenantes
- Sensibilisation/formation
- Pilotage
- Ateliers/groupes de travail
- Ressources externes identifiées : acteurs externes qui interviendront lors de phases spécifiques telles que la mise en œuvre de

synergies (...), acteurs qui financent la démarche, autres types d'implication

Le graphique ci-dessus représente la fréquence de l'implication de structures, tous types de participation confondus. Les EPCI, Chambres consulaires, ADEME, Clubs d'entreprises, entreprises et Régions et Départements sont présents sur toutes les phases d'implication développées ci-dessus. Ils constituent le noyau dur qui va œuvrer depuis le lancement de la démarche jusqu'à la concrétisation des synergies et leur évaluation. C'est ce panel d'acteurs qui est généralement impliqué dans la gouvernance du projet, et permet de lui donner sa visibilité.



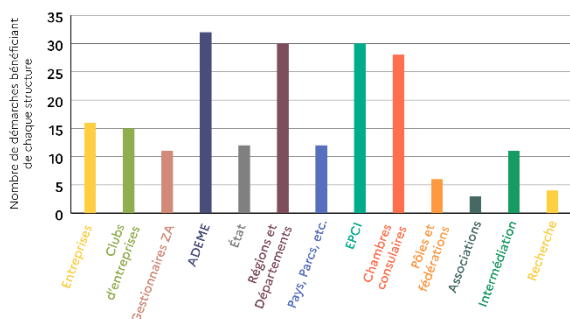
Les structures impliquées dans la communication et le relais d'information sur la démarche sont assez variés. Elles sont 6 à avoir une occurrence assez importante (EPCI, chambres consulaires, entreprises, ADEME, Régions et Départements, Gestionnaire de Z.A). On remarque que les EPCI et les chambres consulaires sont les structures les plus citées.



Les structures impliquées dans la sensibilisation et la formation des acteurs sont essentiellement les EPCI, chambres consulaires, ADEME et entreprises. Il faut préciser qu'aujourd'hui l'outil ne permet pas de distinguer les structures qui sensibilisent ou/et forment, ainsi que leur degré d'implication. Lorsqu'on parle de sensibilisation il est aussi

intéressant de savoir qui en est à l'origine et qui en est la cible. Par exemple dans le cadre d'une démarche d'EIT, il est logique qu'une entreprise soit la cible d'une sensibilisation alors que l'ADEME en sera à l'origine.

STRUCTURES IMPLIQUÉES DANS LE PILOTAGE DE LA DÉMARCHE



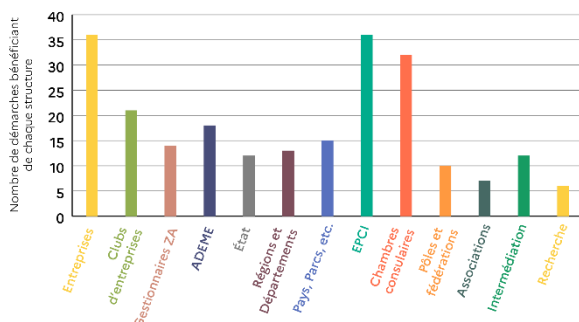
À propos du pilotage des démarches, les résultats sont tranchés. Quatre acteurs sont cités de façon récurrente. Il s'agit de l'ADEME, les Régions et Départements, les EPCI et les chambres consulaires.

externes, on retrouve majoritairement l'ADEME, les Régions et Départements, les EPCI et les chambres consulaires.

Concernant les acteurs de la recherche, d'intermédiation (bureaux d'études, etc.) ou les pôles et fédérations, il est étonnant qu'ils ne soient pas plus cités par les animateurs EIT dans la mesure où ils constituent des acteurs ressources en phase de concrétisation de synergies complexes.

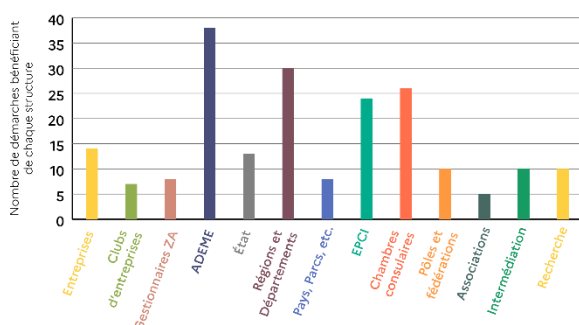
Une recommandation consisterait à améliorer le recensement de ces acteurs ressources au sein des régions pour permettre aux animateurs de faire appel à des compétences spécifiques en fonction des synergies étudiées (Cf. Recommandation n°3 : Identifier, développer et pérenniser un tissu de compétences nécessaires au développement et à la pérennisation de l'EIT sur l'ensemble du territoire, page 58).

STRUCTURES IMPLIQUÉES DANS LES ATELIERS/GROUPES DE TRAVAIL LIÉS À LA DÉMARCHE



Les structures impliquées dans les ateliers et groupes de travail (GT) sont essentiellement les entreprises, principales destinataires de ces ateliers et GT, ainsi que les EPCI et les chambres consulaires souvent organisatrices de ces événements.

STRUCTURES IMPLIQUÉES DANS LE FINANCEMENT, L'EXPERTISE OU D'AUTRES RESSOURCES EXTERNES NÉCESSAIRES À LA DÉMARCHE EIT



Concernant les structures impliquées dans le financement, l'expertise ou l'apport de ressources

SOLTENA, le réseau des Solutions pour la Transition Ecologique en Nouvelle-Aquitaine, réunit plus de 140 acteurs engagés aux côtés de la Région Nouvelle-Aquitaine dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie Néo Terra. Lieu de rencontres et d'échanges entre les entreprises, les territoires et les acteurs de la recherche, le réseau constitue un espace de travail propice à la co-construction de projets collaboratifs innovants dédiés à la performance environnementale. Pour répondre à ces objectifs, les missions de l'association se structurent autour de 3 axes : le développement et la promotion des éco-entreprises, l'accompagnement des entreprises et des territoires et l'animation d'un centre de ressources régional en économie circulaire (RECITA, EIT, Éco-conception).

Engagé depuis 2009 sur la thématique EIT (sous le nom de Pôle Eco-Industries), SOLTENA participe activement à l'accompagnement opérationnel de l'AAP régional dédié : EITNA (21 territoires de projet engagés). Soutenue financièrement par l'ADEME et la Région, son implication se situe à différents niveaux : animation régionale, montée en compétences des animateur-ice-s, appuis techniques individualisés, suivi et coordination des démarches régionales, etc. L'APESA et la CCINA sont aussi partenaires du dispositif EITNA.

Démarche CLES

La démarche réunit des acteurs publics et privés qui travaillent en étroite collaboration pour l'optimisation des ressources du territoire.

Ainsi, le Port Autonome de Strasbourg (PAS), l'Eurométropole de Strasbourg (EmS), le Groupement des Usagers des Ports de Strasbourg (GUP), l'association Initiatives Durables (ID), 26 industriels ainsi que la Région Grand Est et l'ADEME, collaborent pour la mise en œuvre de synergies répondant à la fois à des enjeux environnementaux, économiques et sociaux. D'un point de vue organisationnel, le GUP assure :

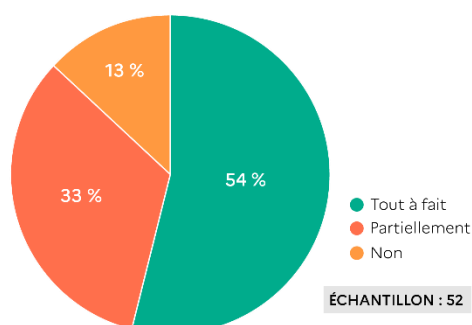
- Le portage administratif de CLES
- La communication, en collaboration avec le PAS, l'EmS et ID
- La prospection, en collaboration avec IDZ

En revanche, 13 % des animateurs estiment qu'il n'est pas explicitement défini que leur démarche doive répondre aux objectifs de territoire exprimés au sein des documents de planification locaux, sans pour autant donner de précisions. Les démarches concernées sont portées par des structures différentes et développent des démarches sur des zones d'activités industrielles ou en milieu rural. On peut donc imaginer que faire des liens avec des documents de planification est moins évident pour ces acteurs au vu de l'échelon de leur démarche. En effet les documents de planification sont pensés à des échelles plus importantes (EPCI, Départements, Régions).

Concernant les 54 % de démarches (soit 28 démarches) qui s'inscrivent « tout à fait » dans les politiques locales, 24 ont explicité leurs réponses, en listant les documents de planification et programme exprimant des objectifs en lien avec leur démarche d'EIT. Dans l'ordre décroissant d'apparition on retrouve :

- Schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) et Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET)
- Plan Climat Air Énergie Territorial (PCAET)
- Agenda 21
- Contrat d'Objectifs Déchets Économie Circulaire (CODEC), Territoire zéro déchets, zéro gaspillage (TZDZG), Label Cit'ergie, Territoire économe en ressources (TER), charte territoriale de Développement Durable, Programme Local de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés (PLPDMA)

PART DES ANIMATEURS QUI ESTIMENT QUE LEUR DÉMARCHE RÉPOND AUX OBJECTIFS DES POLITIQUES LOCALES



Indicateur n°57 : Est-il explicité que la démarche doit contribuer à répondre aux objectifs (connus et exprimés) des politiques et des documents de planification locaux (Agenda 21, schémas régionaux et départementaux, PCET, etc.) ?

Une démarche qui s'inscrit dans une politique locale est une démarche qui s'avère cohérente avec les problématiques du territoire mais aussi avec ce qui a d'ores et déjà été mis en place sur celui-ci.

87 % des animateurs EIT estiment que leurs démarches EIT répondent complètement ou partiellement à des objectifs de politiques locales et de documents de planification. Cet indicateur montre que les démarches d'EIT sont fortement ancrées dans leurs territoires respectifs. Ceci est d'autant plus vrai lorsque le porteur de la démarche d'EIT est une collectivité.

Ainsi l'EIT se retrouve aussi bien dans des schémas de planification régionaux, tel le SRDEII lié à l'innovation et au développement économique ou le SRADDET lié au développement durable, que dans des schémas locaux (PCAET, Agenda 21, CODEC, TZGZD, Citergie, etc.), ce qui est cohérent dans la mesure où l'EIT permet d'adresser la cible des entreprises sur une diversité de thématiques (énergie, déchets, matières, effluents, mutualisation d'équipements, création de nouvelles synergies innovantes et de nouveaux produits etc.).

Démarche RECTO VERSO (Nouvelle-Aquitaine)

La démarche RECTO VERSO a été consultée lors de la rédaction des fiches actions pour les entreprises du PCAET. Les actions de la démarche ont donc été intégrées dans ce document de planification de la CA2B (Communauté d'Agglomération du bocage Bressuirais) ainsi que dans le (PLPDMA). RECTO VERSO figure également dans le projet de territoire de la collectivité.

- La Région a pour mission « la coordination et l'animation des actions conduites par les différents acteurs en matière d'économie circulaire, notamment en matière d'écologie industrielle et territoriale »
- Le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation « définit également les orientations en matière de développement de l'économie circulaire, notamment en matière d'écologie industrielle et territoriale »

Une recommandation est donc de faire en sorte que l'EIT soit intégrée explicitement dans l'ensemble des politiques et documents de planification territoriaux pertinents (SRDEII, SRADDET, CODEC, PLDPMA, Citergie, Agenda 21, PCAET, PLU etc.), notamment lorsque ces documents entrent en phase de révision (Cf. Recommandation n°7: Co-construction d'une stratégie nationale de l'EIT via le réseau national SYNAPSE, page 63).

L'indicateur met en lumière que :

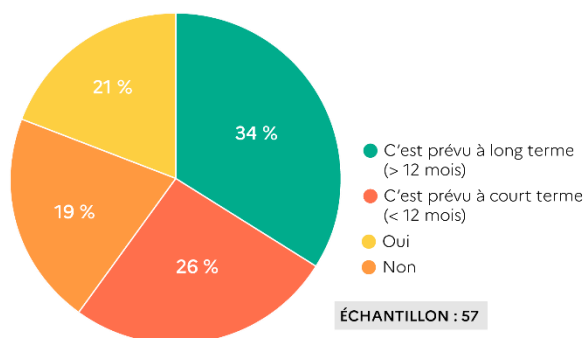
- L'écologie industrielle et territoriale est utilisée par différentes politiques territoriales et à différents niveaux (locales et régionales) comme un moyen pour adresser la cible des entreprises, pour les intégrer dans leurs projets de développement durable des territoires
- L'écologie industrielle et territoriale est un thème multithématique (déchets, énergie, matière, etc.) qui nécessite d'intégrer différents acteurs, y compris au sein d'une même collectivité où le portage de l'EIT doit être mis en place de manière transversale entre services déchets/énergie et développement économique

L'inscription de l'EIT dans des schémas régionaux de planification a été renforcée par la publication de la Loi n°2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, qui conforte le rôle des Régions sur l'EIT (article 109):

À titre d'exemple, le **SRDEII Grand EST** détaille 26 actions prioritaires dont : « **Soutenir et déployer l'écologie industrielle territoriale (EIT)** ». L'objectif est de créer ou accompagner une cinquantaine de communautés locales d'entreprises sur les zones d'activités de la Région Grand EST entre 2017 et 2021. Il s'agit aussi de développer les projet vitrines d'économie circulaire pour atteindre un nombre de 10 en 2021.

4.2.2. MODÈLE ÉCONOMIQUE

DÉFINITION D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE



Indicateur 12: Avez-vous défini un modèle économique permettant d'assurer et pérenniser l'animation de la démarche ?

Un modèle économique défini permet d'assurer l'animation et de la pérenniser tout au long de la démarche. Il est donc important de s'attarder sur ce point lorsqu'on est pilote de démarche. 21% des répondants affirment avoir défini un modèle économique viable. Sur ces douze démarches, dix ont un niveau de maturité de 3 ou 4.

Démarche BIOTOP (Pays de la Loire)

On peut citer pour exemple l'une des démarches les plus matures du territoire BIOTOP (niveau 3) initiée en 2010 en Nouvelle-Aquitaine grâce à des financements publics importants de l'ADEME et de la Région qui construit un modèle économique autour d'un rééquilibrage de financements publics et privés tels que les adhésions des entreprises qui génèrent 55 % des recettes, les services proposés à celles-ci (recherche de filière de traitement, formation et accompagnement) et aux collectivités (diagnostic environnemental, franchise BIOTOP, etc.) qui concentrent entre 20 et 25 % des fonds levés, les subventions publiques qui en représentent 25 % (ADEME, Région, Agglomération, Ville de Périgny, etc.).

26 % des démarches sur l'échantillon de 57 répondants prévoient de développer un modèle économique dans l'année à venir.

- 4 démarches sont en réflexion
- 2 comptent changer de statut juridique et devenir une association. En effet, une association permet de mobiliser des fonds privés plus simplement ce qui permet de s'autofinancer
- 8 démarches comptent développer une approche servicielle incluant des cotisations entreprises, services mutualisés, formations et/ou visites de sites
- 1 démarche n'a pas donné d'informations complémentaires

Parmi ces démarches, seules deux sont de niveau 3, les autres se répartissent entre les niveaux 1 et 2 de maturité.

33 % des démarches prévoient de développer un modèle économique dans plus de 12 mois. Parmi ces 19 démarches seules 12 ont expliqué leur stratégie future.

- 5 démarches sont en réflexion avec leurs partenaires
- 3 démarches comptent mettre en place une structure associative ou club d'entreprises
- 2 démarches comptent proposer des services mutualisés
- 2 démarches sont à la recherche de financements publics de long terme

En ce qui concerne les 19 % qui n'ont pas prévu de définir un modèle économique (soit 11 démarches), 2 ont répondu que la démarche se situant sur un territoire stratégique, les

collectivités donnaient les moyens humains et financiers suffisant pour pérenniser le projet de territoire.

Démarche Appel des 30! (Auvergne-Rhône-Alpes)

Depuis 2014, trois éditions du dispositif partenarial Appel des 30! ont permis d'identifier et de qualifier des fonciers disponibles dans la Vallée de la Chimie. Plus de 40 projets ont été retenus et sont venus renforcer la plateforme dans une logique d'écologie industrielle. La démarche est initiée et pilotée par la Métropole de Lyon mais le choix des porteurs de projets lauréats repose sur une gouvernance public/privé qui s'appuie une stratégie collective de développement économique de la Vallée. La Vallée de la Chimie est un territoire stratégique pour la Métropole de Lyon. À ce titre, la collectivité déploie des moyens humains et financiers pour dessiner, porter et animer un projet de territoire. À ce stade du projet, il n'est pas encore question de trouver une structure privée pouvant prendre le relais et supporter la coordination et l'animation sur le territoire.

Indicateur 53: Quel est le montant de la contribution financière annuelle des acteurs privés au fonctionnement de la démarche (adhésion à un club, prestations de services...)?

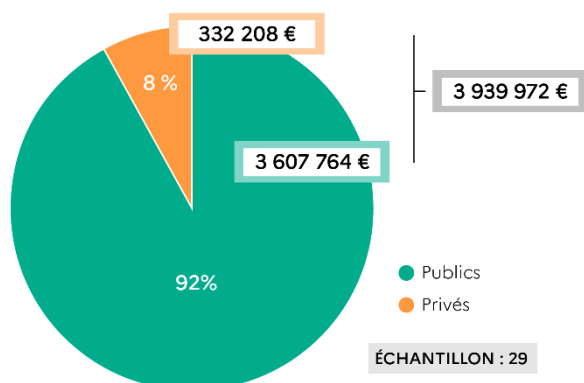
Sur les 29 démarches ayant répondu à l'indicateur 53, 31 % intègrent des financements privés. Cela correspond à 9 démarches. Parmi ces projets, 4 n'ont pas renseigné le montant total des ressources financières issues du secteur privé. La moyenne se base donc sur 5 démarches ayant renseigné le montant global des financements par an par démarche. Cette moyenne s'élève à 17 107 EUR avec une médiane à 17 500 EUR. Les financements privés sont en grande partie générés par les cotisations et les prestations aux entreprises.

Démarche CLES (Grand Est)

D'un point de vue économique, CLES est financée à 55 % par des acteurs publics (Port Autonome de Strasbourg (PAS), Eurométropole de Strasbourg (EmS), le Groupement des usagers du Port (GUP) et à 45 % par les industriels avec une cotisation annuelle de 1 240 EUR, ce qui conserve ainsi un équilibre entre public et privé avec un budget représentant au total 72 240 EUR par an.

En outre, l'engagement des acteurs locaux a permis à l'ADEME et la Région de se retirer du financement de l'animation de CLES fin 2019, tout en restant associés à la gouvernance. Une évolution récente qui témoigne de l'engagement des partenaires et industriels de CLES.

PART MOYENNE DE CHAQUE TYPE DE FINANCEMENT DANS LE BUDGET TOTAL DES DÉMARCHES D'EIT



Indicateur 59:

A. Quel est le montant annuel d'apport de fonds publics pour le fonctionnement de la démarche (coordination, appel à un expert, etc.) ?

B. Voici la part (%) des financements de la démarche qui est assurée par les financements privés

La somme globale des financements perçus pour les 29 démarches s'élève à 3 939 972 EUR soit 137 931 EUR par an par démarche. Elle est constituée de 92 % de financements publics soit 3 607 764 EUR et de 8 % de financements privés qui représente 332 208 EUR. Au global, les 29 démarches ayant répondu sont très majoritairement financées grâce à de l'argent public. On observe que sur les 29 démarches, 3 sont de niveau 1, 14 de niveau 2 et 12 démarches sur 29 sont de niveau 3 ou 4. Cela montre une

difficulté globale (même pour les démarches matures), d'intégrer des financements privés.

Au regard des prévisions des structures de changer de statut pour pouvoir intégrer plusieurs types d'activités et de sources de revenus (Cf. 4.2., *Modèle économique*, page 39), une dynamique s'opère progressivement pour intégrer des financements privés au sein du modèle économique. Un rééquilibrage progressif de la répartition des financements devrait donc s'opérer dans les prochaines années. Bien que ce rééquilibrage semble être un gage de pérennité, ce n'est pas un modèle à adopter de façon stricte. Une structure publique qui porte une démarche d'EIT peut choisir de l'autofinancer à 100 % et inscrire la démarche comme stratégie de développement essentielle au territoire comme illustré précédemment lors de l'analyse de l'indicateur 12. Dans ce cas précis où les financements publics sont majoritaires, il s'agit de veiller à ce que ceux-ci se territorialisent au fur et à mesure des années. En effet, en règle générale, les financements régionaux (ADEME / Régions) se focalisent sur l'émergence et la structuration de nouvelles démarches, tandis que les financements des collectivités locales peuvent prendre le relais en vue de la pérennisation de la démarche.

Les informations demandées sur ELIPSE ne nous permettent pas de connaître la répartition des financements publics entre les différents financeurs (ADEME, Régions, collectivités, etc.). Des modifications seront apportées en ce sens dans une future version du référentiel afin d'y avoir accès.

À noter: l'ADEME, via ses directions régionales, soutient activement le déploiement de l'EIT dans les territoires : elle finance les démarches d'EIT locales à hauteur de 3 millions d'euros par an via son fonds Économie Circulaire, principalement sous la forme de cofinancement de postes d'animateurs EIT (et plus à la marge d'études de faisabilité de synergies par exemple).

Une recommandation serait de continuer à développer les modèles économiques des DEIT qui sont encore trop subventionnées par des fonds publics, et inciter les porteurs à diversifier leurs sources de financement (Cf. *Recommandation n°10: Donner de la visibilité aux animateurs EIT sur des financements publics à moyen terme, leur permettant de développer le modèle économique de leurs démarches*, page 65).

4.2.3. ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

A. Impacts économiques

Grâce aux différentes actions réalisées dans le cadre des démarches DEIT, les acteurs économiques sont capables de réaliser des bénéfices économiques directs et indirects. Ces retours financiers peuvent intervenir par exemple dans le cas d'achats groupés avec des économies d'échelles, en substituant la matière vierge par des co-produits ou en détournant ses déchets des filières de traitement conventionnelles.

Indicateur 52: D'après les réponses apportées dans les thématiques du principe 'BOUCLAGE DES FLUX' et dans 'SERVICES', voici un ordre de

grandeur des bénéfices générés par les actions de préventions et les synergies.

L'indicateur 52 permet de connaître les bénéfices engendrés par chacune des démarches grâce à la mise en œuvre d'actions telles que les synergies ou la prévention des déchets et des consommations. On remarque que 17 démarches d'EIT ont pu dégager des bénéfices économiques. Une des démarches présente des valeurs très élevées par rapport aux autres. Sur les 17 démarches, 1 est de niveau 4 de maturité, 8 sont de niveau 3, 6 de niveau 2 et 2 de niveau 1.

TABLEAU 17 : BÉNÉFICES ENGENDRÉS PAR LES DÉMARCHES AYANT REPONDU A L'INDICATEUR 52

DÉMARCHE	ANNÉE DE LANCEMENT	NIVEAU DE MATURITÉ	BÉNÉFICES ENGENDRÉS GRACE A LA DÉMARCHE (EUR/AN)
1	2013	4	379 000
2	2015	2	137 300
3	2010	3	82 300
4	2016	3	66 629
5	2017	3	30 000
6	2014	3	23 687
7	2016	2	21 000
8	2016	3	21 000
9	2016	1	6 400
10	2003	3	3 900
11	2019	3	3 800
12	2019	1	3 600
13	2016	2	3 080
14	2016	2	1 235
15	2016	2	600
16	2016	3	420
17	2018	2	400

TOTAL DES BÉNÉFICES
ÉCONOMIQUES GÉNÉRÉS
PAR LES DÉMARCHES

784 351 €/AN

MIN. : 400 €/AN
MAX. : 379 000 €/AN
ÉCART-TYPE : 93 526 €/AN

ÉCHANTILLON : 17

Le montant total des bénéfices économiques générés par an par ces démarches s'élève à 784 351 EUR/an ce qui donne une moyenne de 46 138 EUR par démarche et par an. Toutefois, l'écart type s'élève à 93 526 EUR/an. Cela illustre les différences importantes entre les montants des bénéfices économiques réalisés par les démarches.

Pour rappel, l'outil ELIPSE fournit un cadre de restitution pour l'évaluation, mais il ne fournit pas les méthodes de calculs pour comptabiliser les

résultats (environnementaux, sociaux ou économiques).

Une recommandation serait de faire évoluer ELIPSE afin qu'il intègre à minima des recommandations sur les méthodes de calculs afin de faciliter le reporting des animateurs et d'harmoniser les résultats (Cf. Recommandation n°12 : Proposer une nouvelle version d'ELIPSE adaptée à la réalité des animateurs EIT, proposant un nombre plus restreint d'indicateurs, complétés par des ressources complémentaires, page 66).

TABEAU 18 : BÉNÉFICES ÉCONOMIQUES EN FONCTION DES ACTIONS MENÉES

ACTIONS	BÉNÉFICES ÉCONOMIQUES TOTAUX SUR LES 17 DÉMARCHES D'EIT AYANT RÉPONDU A CET INDICATEUR (EUR/AN)	POURCENTAGE DES BÉNÉFICES ÉCONOMIQUES
Prévention déchets	23 887	3 %
Synergie de substitution	304 815	38 %
Synergie de mutualisation	455 649	58 %
Total	784 351	

On constate que les synergies de mutualisation constituent la plus grande source de bénéfices économiques puisqu'elles représentent 58 % du montant total des économies dans le cadre des démarches. Les substitutions représentent elles 38 % du montant total. Enfin, les bénéfices obtenus par les autres actions de réduction de consommation, de production de déchets et de distances parcourues représentent seulement 3 % de l'enveloppe totale.

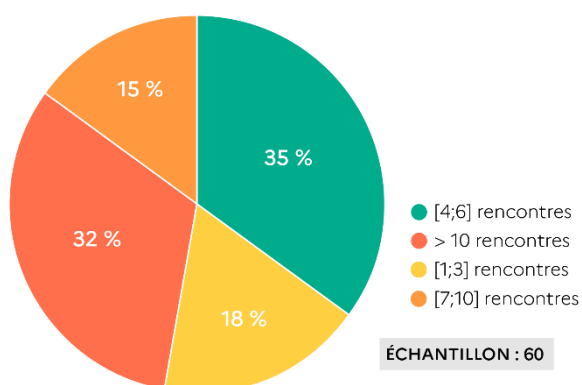
Les réponses à l'indicateur des bénéfices économiques sont peu nombreuses et trop partielles à ce stade pour en tirer des conclusions

générales. Il y a besoin que les animateurs EIT systématisent leur processus d'évaluation.

Pour cela, une des recommandations est de faciliter le remplissage des indicateurs afin que la charge de travail ne soit plus un frein pour les animateurs et que ceci puisse leur faciliter le reporting auprès des financeurs et la communication au sens large. (Cf. Recommandation n°14 : Poursuivre l'analyse du déploiement de l'EIT en France page 67).

B. Dynamisme

NOMBRE DE RENCONTRES RÉSEAUX/AN/DÉMARCHE



Indicateur 4A : Combien de rencontres liées à la dynamique de réseau (dédiées aux acteurs économiques, aux entreprises, hors réunions de pilotage de la démarche) sont organisées par an (groupes de travail, conférences, afterwork, repas, visites de sites, etc.) ?

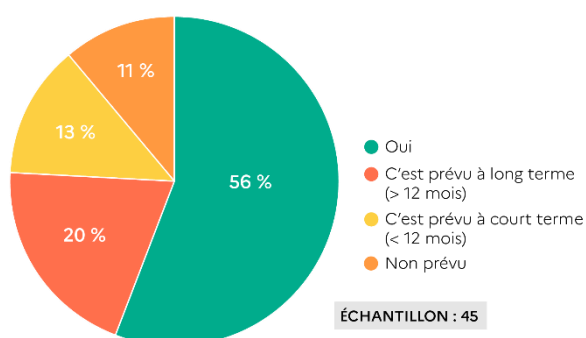
Il est entendu par « rencontres réseaux » toutes les activités dédiées aux acteurs économiques, et à la dynamique collective du réseau, hors des réunions de pilotage. Celles-ci peuvent prendre la forme de groupes de travail, de conférences, d'afterwork d'échanges, de visites de sites, etc.

Cet indicateur permet d'évaluer le dynamisme de l'animation de la démarche. En effet, une démarche où l'émulation est forte favorise l'implication des entreprises et l'envie de faire avancer les synergies. Pour 82 % des démarches, au moins une rencontre par trimestre est effectuée. Un tiers des démarches organisent des rencontres mensuelles.

Ceci témoigne d'une animation collective soutenue fournie par les animateurs EIT, en plus des temps de travail en bilatéral avec les entreprises, qui permettent de conserver un taux de mobilisation des entreprises dans le temps et permettent d'envisager une croissance potentielle de la démarche en continuant à inviter de nouvelles entreprises.

Seulement 18 % des démarches instaurent une à trois rencontres par an. La plupart d'entre elles sont des démarches relativement jeunes (1 à 2 ans) et les ateliers de détection de synergies n'ont pas encore débuté.

EXTENSION DU NOMBRE D'ENTREPRISES IMPLIQUÉES DANS LA DÉMARCHE DEPUIS SON LANCEMENT



Indicateur 10 : La démarche s'est-elle étendue au-delà de son premier pool d'entreprises ciblées ?

Sur les 45 répondants, plus de la moitié des démarches a étendu son groupe d'entreprises ciblées au lancement de la démarche d'EIT. 33 % le prévoit à plus ou moins long terme car des réflexions sont en cours ; certaines se concentrent d'abord sur le premier pool d'entreprises avant d'en intégrer d'autres. En revanche, 11 % ne l'ont pas prévu.

La plupart des démarches n'ont pas atteint leur potentiel maximum d'entreprises et sont en croissance. On observe une volonté de la part des porteurs de démarches de faire prendre de l'ampleur aux projets d'EIT. Sur les 64 projets évalués, 36 nous ont communiqué le nombre d'entreprises impliquées (réunions, synergies etc.) dans leur démarche. **À ce jour, 2 201 entreprises**

œuvrent au sein de 35 démarches d'EIT sur le territoire français, soit en moyenne 63 entreprises mobilisées par démarche EIT.

MOYENNE DU NOMBRE DE SYNERGIES PORTÉES À L'ÉTUDE CHAQUE ANNÉE PAR DÉMARCHE

5

MIN. : 1

MAX. : 17

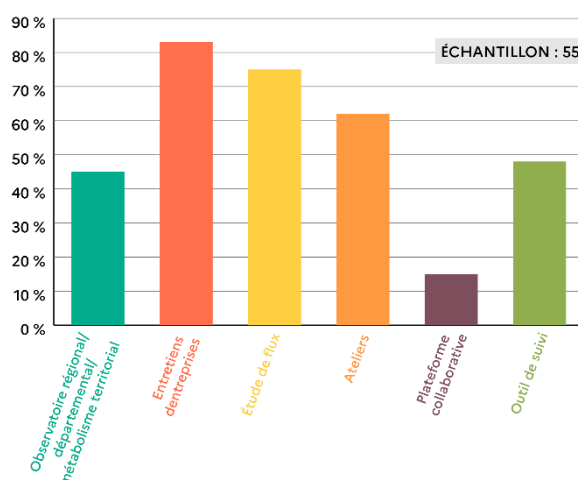
ÉCART-TYPE : 4

ÉCHANTILLON : 32

Indicateur 25 : Combien de fois de nouvelles synergies/projets émergent-ils et sont portés à l'étude chaque année en moyenne ?

Pour calculer cette moyenne nous avons fait la somme des synergies étudiées et mises en œuvre, et des synergies étudiées mais non mises en œuvre, substitution et mutualisation confondues. En moyenne, sur les 34 démarches qui ont répondu à cet indicateur, **il y a environ 5 synergies portées à l'étude chaque année.** Les réponses sont très hétérogènes avec un minimum de 1 et un maximum de 17 synergies portées à l'étude chaque année. Cela montre une certaine activité de la part des démarches d'EIT qui font l'effort d'étudier les faisabilités techniques et économiques des synergies identifiées. Les synergies potentielles qui sortent de la phase d'identification (ateliers, entretiens...) ne sont pas comptabilisées dans ce calcul car la version actuelle d'ELIPSE ne rentre pas dans ce niveau de détail.

PART DES DÉMARCHES AYANT EU RECOURS À CHAQUE OUTIL/MÉTHODOLOGIE POUR REPÉRER LES ÉCHANGES POSSIBLES



MOYENNE DU NOMBRE DE MÉTHODOLOGIES/OUTILS UTILISÉS PAR UNE DÉMARCHE POUR REPÉRER LES ÉCHANGES POSSIBLES

3

ÉCHANTILLON : 55

Indicateur 35 : Quelles actions ont été mises en place pour repérer les échanges possibles ?

Cet indicateur questionne l'animateur sur les méthodologies/outils qu'il utilise afin de repérer les synergies possibles entre les entreprises. Les entretiens avec les entreprises, les études de flux et les ateliers sont les plus utilisées par les 55 répondants, permettant d'allier à la fois le temps bilatéral en entreprises, le temps de travail collectif en ateliers et le temps d'analyse des études de flux. En moyenne, trois

méthodologies/outils différentes sont utilisées pour repérer les échanges possibles.

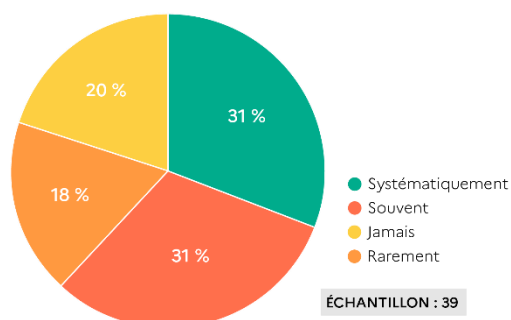
Presque la moitié des démarches a recours aux données des observatoires régionaux ou de métabolismes territoriaux. De même, presque la moitié des animateurs utilise des outils de suivi spécifiques pour les synergies.

Le recours à plusieurs méthodologies/outils afin de repérer les synergies possibles est bien ancré dans les pratiques des démarches actuelles, la complémentarité entre ces méthodes semble être approuvée par les animateurs.

À noter : le pourcentage de démarches EIT utilisant des plateformes collaboratives d'échanges entre entreprises reste faible avec environ 15 % des répondants, les entreprises privilégiant probablement en premier lieu le travail de confiance réalisé par l'animateur.

C. Évaluation

PART DE DÉMARCHES QUI ÉVALUENT LES SYNERGIES ENVISAGÉES EN AMONT SUR LEUR PERTINENCE EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

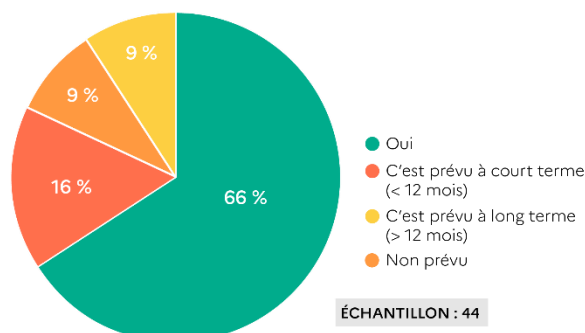


Indicateur 36 : Les synergies envisagées sont-elles évaluées en amont pour vérifier leur pertinence en termes de développement durable ? (ex : ACV)

Une partie des actions des démarches d'EIT consiste à mettre en place des synergies inter-entreprises. L'objectif initial de l'EIT est avant tout de réduire la consommation de ressources à l'échelle du territoire. Des bénéfices sociaux et économiques sont également attendus. L'indicateur 36 questionne l'animateur sur le fait d'intégrer les 3 piliers du développement durable en amont de la concrétisation des synergies. En effet, certaines synergies présentent des bénéfices économiques incontestables pour les entreprises sans pour autant apporter d'intérêts sociaux et/ou environnementaux, s'éloignant ainsi de l'objectif initial de l'EIT.

Seules 31 % des démarches évaluent systématiquement les synergies en amont (évaluation ex ante) en termes de pertinence en matière de développement durable. 31 % le font souvent alors que 38 % le font rarement ou jamais. Cette étape de vérification de la pertinence des synergies d'un point de vue environnemental et social reste donc négligée par plus d'un tiers des acteurs.

PART DES DÉMARCHES QUI ONT UN SYSTÈME DE SUIVI RÉGULIER DES SYNERGIES



Indicateur 37 : Existe-t-il un système de suivi régulier des synergies ?

Indicateur 13 : Si elle existe, la démarche d'évaluation et de suivi porte-t-elle sur les éléments suivants : les synergies / la démarche globale

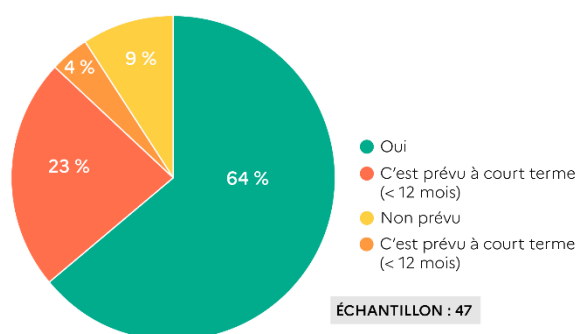
66 % des démarches ont un suivi régulier des synergies mises en œuvre. Parmi ces démarches,

une dizaine informant utiliser un outil tel que ACT'If ou SYNERGIE pour réaliser ce suivi tandis qu'une dizaine d'autres complètent un fichier Excel suite à la transmission de données par les entreprises. Une minorité de démarches produit un livrable annuel ou des fiches de suivi. 25 % ont

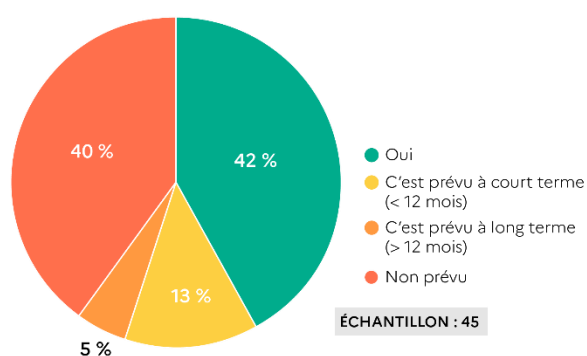
prévu un suivi à court ou long terme ce qui montre qu'une très grande partie des démarches estime que la mise en place d'un système de suivi des synergies est nécessaire.

D. Communication

PART DES DÉMARCHES AYANT UNE COMMUNICATION LOCALE



PART DES DÉMARCHES AYANT UNE COMMUNICATION NATIONALE



Indicateur 19 :

A. Une stratégie de communication locale (auprès des décideurs locaux, instances régionales...) voire de marketing territorial (ex : création d'une marque) a-t-elle été mise en place ?

B. Une stratégie de communication plus large (nationale et au-delà) a-t-elle été mise en place ?

La communication sur les démarches d'EIT est un aspect important qui permet la visibilité et la mobilisation d'acteurs sur le territoire. La communication au niveau local semble logique pour les porteurs de projets puisque 91% des répondants font ou ont prévu d'entreprendre une communication locale : 64 % (soit 30 démarches sur 47) disent communiquer localement sur leur

projet à ce jour. 42 % communiquent au niveau national. Sur les 30 démarches communiquant au niveau local, seules 17 communiquent également au niveau national. La communication à large échelle ne paraît pas indispensable et évidente aux porteurs de projets EIT. En effet, on constate que 40 % des répondants n'ont pas prévu de le faire.

Les outils de communication sont variables et différents entre l'échelle locale et nationale. Au niveau local, les modes de communication sont nombreux mais les plus exploités restent les affiches-flyers-plaquettes, les interventions-ateliers, et la réalisation de chartes graphiques et logos. Les outils web de type réseaux sociaux, site web, newsletters et les outils visuels tels que les kakémonos et le dépôt de marques sont aussi utilisés. Au niveau national, la plupart des démarches se servent du réseau SYNAPSE pour avoir plus de visibilité ainsi que des outils web tels que les sites internet, les réseaux sociaux et les newsletters.

La communication sur son projet peut s'inscrire dans une stratégie de marketing territorial qui peut être un atout pour les territoires engagés dans une démarche d'EIT. Cela prend d'autant plus de sens que les collectivités représentent une part non négligeable de porteurs des démarches EIT. Beaucoup de démarches sont dans l'attente de résultats concrets avant de communiquer.

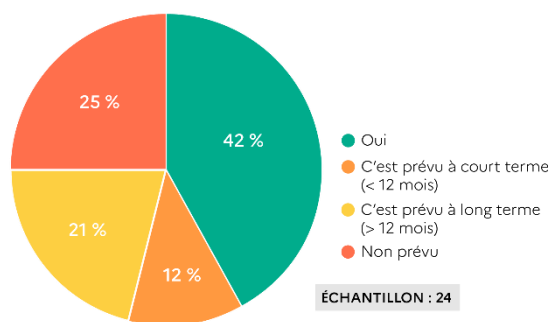
Une recommandation serait d'inciter les porteurs de projets à communiquer le plus largement sur leurs démarches, en utilisant les plateforme SYNAPSE et ELIPSE (Cf. Recommandation n°2 : Produire de la connaissance sur la pérennité des démarches d'EIT et construire des outils d'aide à la décision dédiés aux animateurs EIT, page 57).

E. Innovation / emplois

Indicateur 24: Existe-t-il des mécanismes pour financer l'innovation en EIT ?

Les démarches d'EIT sont parfois gage d'innovation. En effet, certaines actions mises en place nécessitent de s'appuyer sur la recherche et développement (R&D) et des études complémentaires ; pour caractériser de nouvelles valorisations matières par exemple ; demandant un certain temps pour être concrétisées. Les entreprises doivent investir des moyens financiers dans ces phases préalables afin d'estimer la faisabilité technique et aussi économique de la synergie. Certains dispositifs existants permettent de financer l'innovation en EIT et sont mobilisables dans le cadre de projets. Les résultats de la campagne montrent que 79 % des 38 répondants connaissent l'existence de ces dispositifs tels que le [programme territoire d'industries](https://www.cget.gouv.fr/dossiers/territoires-dindustrie)¹⁰. Les structures telles que la Région, l'ADEME et la BPI sont identifiées comme financeurs de l'innovation par les 38 démarches ayant répondu à cet indicateur. Dans le futur, il serait intéressant d'observer quelle est la part des démarches d'EIT ayant concrètement mobilisé ces dispositifs dans le cadre de leur projet (non prévu dans le questionnaire ELIPSE actuel).

CRÉATION/RELOCALISATION DE NOUVELLES INFRASTRUCTURES OU ACTIVITÉS POUR FAVORISER LE BOUCLAGE DE FLUX



Indicateur 43: De nouvelles infrastructures ou activités ont-elles été créées/relocalisées pour favoriser le bouclage local des flux ?

75 % des 24 démarches ayant répondu à cet indicateur ont déjà créé ou ont prévu de créer de nouvelles infrastructures pour favoriser le bouclage des flux. Les démarches ayant prévu la création de nouvelles infrastructures ont déjà des projets concrets à court ou long terme tels que la mise en place d'unités de méthanisation, d'une station GNV (Gaz Naturel pour Véhicules) ou la mutualisation de la gestion des déchets.

¹⁰ <https://www.cget.gouv.fr/dossiers/territoires-dindustrie>

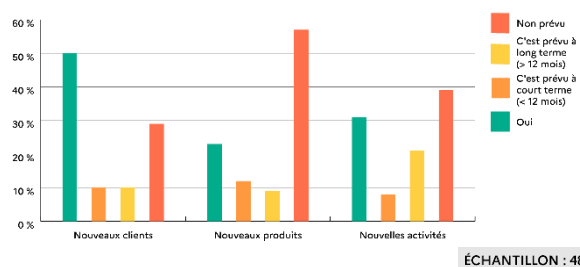
Démarche ACAPPI (Grand Est)

Dans le cadre de la démarche ACAPPI située en Champagne-Ardenne, il n'est pas prévu de créer des lieux dédiés au bouclage de flux mais l'installation d'équipements dans chaque fonderie est étudiée afin de réutiliser la matière. L'adaptation de structures déjà existantes pour la valorisation externe est aussi envisagée. Un site dédié au traitement de terres polluées a adapté son traitement pour inerte les sables de fonderie et ainsi faciliter leur valorisation. Aucun investissement, si ce n'est du temps de recherche, n'a été nécessaire. Le site dédié à la valorisation des sables ouvrira certainement en 2021.

Démarche CLES (Grand Est)

La démarche CLES à Strasbourg a permis la mise en place d'une installation pilote sur le site de la malterie BOORTMALT (anciennement CARGILL). En effet, cette dernière génère du CO₂, de la chaleur fatale et des eaux chargées en nutriments bénéfiques à la production de micro-algues. C'est ce qui a intéressé la start-up ALGAE NATURAL FOOD, fabricante de microalgues qui s'est installée sur le site de BOORTMALT entre 2017 et 2019. Ainsi, les rejets industriels ont pu être valorisés. À ce jour, cette collaboration n'a cependant pas pu se pérenniser en raison de la faillite d'ALGAE NATURAL FOOD.

NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ CRÉÉES DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE



Indicateur 51: De nouvelles opportunités de marché ont-elles pu être créées dans le cadre de la démarche (nouveaux clients, nouveaux produits, nouvelles activités) ?

D'après les données issues d'ELIPSE on constate que 50 % des répondants ont pu bénéficier de nouveaux clients grâce à des services mutualisés, des synergies créées et de nouveaux marchés qui se sont développés.

22 % des démarches ont développé de nouveaux produits en travaillant par exemple sur la création de produits bio-sourcés ou de nouveaux produits à partir de matière réutilisée. 55 % des démarches n'ont pas prévu de développer des opportunités de nouveaux produits.

30 % des démarches ont déjà créé de nouvelles activités.

ambitieuses en termes d'implication des entreprises, donc nécessairement plus complexes et plus longues à mettre en œuvre.

Démarche BIOTOP (Pays de la Loire)

De nouvelles opportunités d'adhésion ont vu le jour lorsque de nouvelles synergies se sont créées. Par exemple, des hôtels restaurants ont rejoint le réseau lorsque Biotop a su valoriser les biodéchets en coopération avec Suez.

Par ailleurs, la démarche a permis de créer le produit Melting Pot : Un substrat pour toitures végétalisées composé de 100 % de matériaux recyclés (coquilles de moules, marc de café, fibres de bois, brique concassée).

Démarche du Pays de Thur Doller (Grand Est)

La démarche d'EIT du pays de Thur Doller a permis la création de nouveaux produits sur son territoire. À l'origine, l'entreprise d'insertion « Les jardins de Esterling » récupérait les déchets de tissus sous forme de rouleaux, découpes ou erreurs de production de l'entreprise Clipso, dont l'activité est de produire des murs et plafonds en toiles tendues. Les déchets tissus étaient valorisés en sacs vendus aux 2 000 touristes annuels affluant sur le territoire. Cette production ne s'est pas pérennisée dans le temps du fait de nombreux freins matériels, humains, logistiques et économiques. Le flux a donc été redirigé auprès d'une autre entreprise et les tissus sont maintenant valorisés pour la création de stands légers à destination des forums et salons. Cette nouvelle synergie permet de revaloriser davantage de tissus qu'auparavant.

Bien que certaines démarches montrent des résultats intéressants concernant les opportunités de marché, on constate qu'une partie des répondants n'ont pas identifié, à date, de création de nouvelles opportunités de marchés. Cela peut s'expliquer par le niveau de maturité des démarches concernées. En effet, 3 sont de niveau 1 et 6 sont de niveau 2 sur un total de 10 démarches. Cela est aussi dû au fait que les synergies en question, créatrices de nouveaux produits / activités font partie des plus

Démarche ACAPPI (Grand Est)

La démarche d'EIT animée par ACAPPI a permis plusieurs actions :

4 fonderies vont mettre en place une régénération mécanique des sables pour les réutiliser directement dans leur process (nouvelle machine et nouveau process pour les fonderies). Les investissements sont d'environ 6 millions d'euros par fonderie et sont prévus pour 2020 et 2021.

8 fonderies ont fait caractériser leur sable comme constituant béton afin de pouvoir le valoriser chez les fabricants de béton locaux. En Haute-Marne, le fabricant de béton partenaire du projet souhaite investir dans une nouvelle tour à béton dédiée à la valorisation des sables de fonderie. Il souhaite utiliser ce béton pour relancer la production de produits préfabriqués (brique, dalle, parpaing) aujourd'hui à l'arrêt et développer une gamme de bétons issus de l'économie circulaire. Les investissements sont d'environ 300 000 euros et sont prévus pour 2020.

Un exploitant de carrière ayant une obligation de remise en état a fait évoluer ses critères d'acceptation pour valoriser du sable inerte issu des fonderies locales à la place des terres excavées venant des chantiers du Grand Paris. Aucun investissement n'a été nécessaire.

Indicateur 61 :

A. Donnez un ordre de grandeur du nombre d'entreprises qui se sont implantées grâce à la démarche (directement ou indirectement)

C. Donnez un ordre de grandeur du nombre d'emplois (ETP) créés ou maintenus grâce à l'installation d'entreprises ou la création d'activités grâce à la démarche (directement ou indirectement)

L'EIT peut également être vecteur d'attractivité et donc attirer de nouvelles entreprises sur le territoire, créant ainsi des emplois.

**NOMBRE MOYEN
D'ENTREPRISES IMPLANTÉES
GRÂCE À UNE DÉMARCHÉ**

5

ÉCHANTILLON : 8

**PART DES DÉMARCHES AYANT
ATTIRÉ DES ENTREPRISES SUR
LE TERRITOIRE**

67 %

ÉCHANTILLON : 12

Plus des 2 tiers des démarches EIT ayant répondu déclarent avoir fait venir des entreprises sur leur territoire, ce qui représente en moyenne 5 entreprises implantées par démarche pour les 8 répondants depuis le lancement de celles-ci.

**NOMBRE MOYEN D'EMPLOIS
CRÉÉS/MAINTENUS GRÂCE À
UNE DÉMARCHÉ**

30

ÉCHANTILLON : 9

**PART DES DÉMARCHES AYANT
CRÉÉ/MAINTENU DES
EMPLOIS SUR LE TERRITOIRE**

82 %

ÉCHANTILLON : 11

Concernant la création ou le maintien d'emplois, on constate que 82 % des 11 répondants ont réussi à créer ou maintenir des emplois sur le territoire grâce à leur démarche d'EIT. En moyenne, ce sont 30 emplois qui sont créés ou maintenus par ces démarches d'EIT.

Ces résultats sont à prendre avec précaution étant donné le faible nombre de répondants à cet indicateur. Sur les 9 démarches ayant renseigné le nombre moyen d'emplois créés/maintenus grâce à leur démarche, 7 ont un niveau 3 ou 4 de maturité et 2 ont un niveau de maturité 1 et 2, elles ont cependant toutes plus de 4 ans d'existence ; en multipliant les phases d'identification de synergies elles sont en capacité d'identifier les opportunités, d'attirer des entreprises et de créer de nouveaux emplois.

Démarche FE2I (Grand Est)

Les filières d'écologie industrielle orientées déchets qui ont été développées pour une meilleure valorisation de certains gisements du territoire ont permis de créer 10 emplois au sein du groupement VALO dont notamment des emplois solidaires.

F. Impacts hors synergies

Le référentiel intègre une partie faisant référence aux actions mises en œuvre par les acteurs au-delà des synergies. Ces actions sont souvent réalisées au sein même des entreprises et correspondent à des « bouclages de flux internes ». Elles sont en accord avec les objectifs de l'EIT car elles permettent la diminution des consommations de ressources, de production de déchets et la réduction des impacts environnementaux. Ces démarches intra-entreprises viennent en complément des activités inter-entreprises avec

une approche d'efficacité et de sobriété dans l'usage des ressources.

Indicateur 2: Existe-t-il un système de suivi (annuel) de l'évolution des consommations (peut exister sur le territoire hors du cadre de la démarche) : espaces fonciers, énergie, eau et matière

On observe que 35 à 50 % des démarches ayant répondu n'ont pas prévu de suivre les

consommations d'énergie, d'eau, de matières et d'espaces fonciers des entreprises qu'elles animent. Pour certains, le système de suivi s'avère complexe étant donné la diversité d'acteurs concernés et la difficulté de collecter des données relatives aux consommations de chaque structure. Pourtant, cette étape de l'évaluation est importante. En effet, si aucun suivi n'est mis en place, il sera difficile d'évaluer la diminution des impacts négatifs et les améliorations de consommations suite au lancement de la démarche.

De même, concernant le suivi de la production de déchets et des impacts environnementaux, la démarche n'est pas systématique parmi les projets. 45 % des animateurs déclarent opérer un suivi pour les déchets produits et seulement 25 % pour les impacts environnementaux.

Une recommandation serait de s'appuyer sur le cadre réglementaire (Décret 5 flux) pour sensibiliser les entreprises et mieux suivre leur production des déchets (Cf. Recommandation n°6 : Mobiliser des outils de type réglementaires ou normatifs pour contribuer au déploiement de l'EIT, page 62).

On remarque qu'un certain nombre de démarches d'EIT référencées sur ELIPSE ont également réalisé des actions de prévention des consommations de ressources auprès de leurs entreprises, et ce, sur différents sujets (éco-conception, efficacité énergétique/matières/eau, déchets, énergies renouvelables, transports, etc.). Ainsi, l'animateur EIT est une réelle porte d'entrée dans les entreprises pour les accompagner également dans l'optimisation interne de leurs ressources ; ceci est révélateur du profil des animateurs EIT, dont une

partie provient par exemple du réseau CCI compétent sur plusieurs de ces sujets. Dans la mesure où l'animateur EIT doit être « multi-casquettes », une recommandation vise à mieux les accompagner dans leur montée en compétences ainsi que dans leur connaissance des différents dispositifs d'accompagnement des entreprises, avec des complémentarités à trouver avec les dispositifs tels que TPE/PME gagnantes sur tous les coûts.

Démarche ZIRI (Nouvelle Aquitaine)

L'équipe ZIRI est capable de réaliser des diagnostics des flux de déchets en entreprise afin d'estimer le potentiel de valorisation et de recyclage des matières. Un véritable suivi du volume des déchets est mis en place dans le réseau ZIRI, qui a d'ailleurs valorisé et recyclé plus de 90 tonnes de déchets en 2019. Fin 2019, l'équipe ZIRI a réalisé deux ateliers de « *matching* » pour faire émerger des synergies de substitution potentielles, notamment les synergies « matières » faisant émerger plus de 500 synergies. Dans le domaine de l'énergie, un suivi similaire est mis en place. Le réseau, à travers les achats groupés, les projets d'autoconsommation et les actions d'optimisation et de réduction de consommation énergétique a acquis la maîtrise de ses consommations. L'objectif fixé en 2017 est une réduction de 10 % des consommations et de 30 % des émissions de gaz à effet de serre.

NOMBRE DE DÉMARCHES AYANT RÉALISÉ AU MOINS UNE ACTION DE PRÉVENTION DES CONSOMMATIONS EN DEHORS DES ÉCHANGES DE FLUX (INDICATEUR 27)

Produits et services éco-conçus	16
Optimisation des procédés industriels pour la consommation d'eau	11
Optimisation des procédés industriels pour la consommation d'énergie	19
Optimisation des procédés industriels pour la consommation d'intrants matières	8
Optimisation des procédés industriels pour la réduction de la production de déchets	17
Optimisation des transports de biens et réduction de la consommation de carburants	15

Bâtiments basse consommation	7
Réutilisation des friches urbaines/industrielles	6
Conversion vers des énergies renouvelables	15
Approvisionnement en matières secondaires et renouvelables	7
Autres	1

ÉCHANTILLON : 19

G. Impacts des synergies mises en œuvre

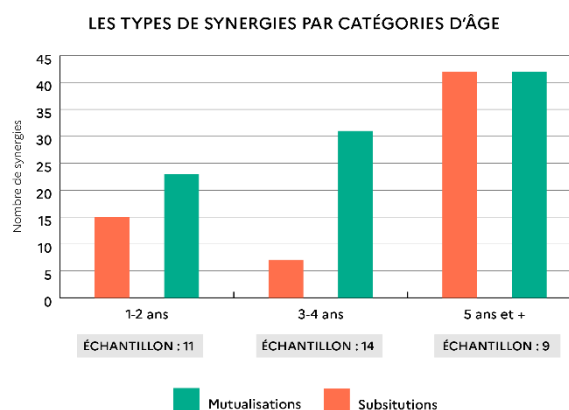
34 démarches ont répondu aux indicateurs de développement des synergies de substitution (indicateur 38) et / ou de mutualisation (indicateur 48).

TABEAU 19 : DÉMARCHES AYANT RENSEIGNÉ LES INDICATEURS LIÉS AUX SYNERGIES MISES EN ŒUVRE

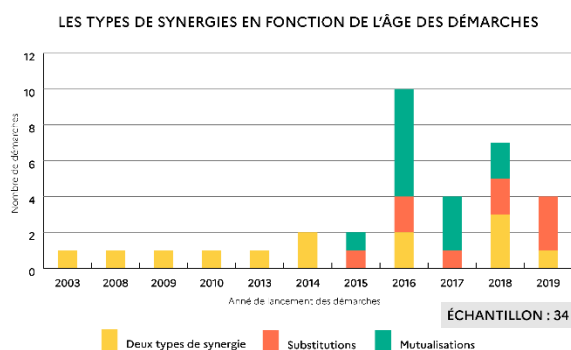
DÉMARCHE	ANNÉE DE LANCEMENT	NIVEAU DE MATURITÉ
Act'IF 82	2008	4
BIOTOP	2010	3
Club d'Écologie Industrielle de l'Aube	2003	3
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale - 28 Val Drouette	2018	1
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale - Val d'Amboise - CCI - CMA 37	2018	2
MER - Matières, Énergies Rochelaises	2016	2
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale 18 Bourges	2018	2
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale sur la zone portuaire de Strasbourg	2013	4
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale du Territoire Thur-Doller	2016	2
Sorgues	2019	3
Florange e2i	2014	3
Green Valley Epinal	2009	3
ZIRI 2016	2014	3
L'appel des 30 !	2016	3
Ateliers PTSI	2019	1
Démarche d'Écologie industrielle de la Communauté d'agglomération Seine-Eure	2016	2
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale du Niortais	2016	3
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale en Pays du Mans : projet pilote sur la Communauté de Communes Maine Coeur de Sarthe	2017	2
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale 36 Chateauroux Est	2018	1
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale 41 Vendômois	2018	2

DÉMARCHE	ANNÉE DE LANCEMENT	NIVEAU DE MATURITÉ
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale de la ZI de Pont-Brenouille	2016	2
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale du Compiégnois	2017	2
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale IOCHES SUD TOURAINE - 37	2019	2
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale sur un territoire TEPOS et TZDZG	2016	1
DEMARCHE d'Écologie Industrielle et Territoriale SYTEVOM	2018	1
EcoLaurentine	2019	2
Écologie Industrielle et Territoriale en Haute Sarthe - territoire pilote Pays de Sillé	2016	3
Étude de flux sur le domaine industriel SaôneOr	2017	3
Les deux rives	2017	2
Partageons nos ressources – démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale sur le territoire de la CCBBO	2018	2
PNSI	2015	2
Promotion et accompagnement des Entreprises du Pôle d'activités de Toulon-Ouest vers l'Écologie Industrielle et Territoriale	2015	1
RECTO VERSO	2016	3
Sarrebourg Moselle Sud	2016	2
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale du Compiégnois	2017	2
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale IOCHES SUD TOURAINE - 37	2019	2
Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale sur un territoire TEPOS et TZDZG	2016	1
DEMARCHE d'Écologie Industrielle et Territoriale SYTEVOM	2018	1
EcoLaurentine	2019	2
Écologie Industrielle et Territoriale en Haute Sarthe - territoire pilote Pays de Sillé	2016	3
Étude de flux sur le domaine industriel SaôneOr	2017	3
Les deux rives	2017	2

13 ont répondu aux deux indicateurs et développent donc les deux types de synergies. Les 30 démarches n'ayant pas rempli les indicateurs de synergies sont presque toutes (29 sur 30) de niveau de maturité 1 ou 2. Une seule est de niveau 3. 22 sont jeunes et ont été lancées il y a trois ans ou moins et les 8 autres entre 2014 et 2016.



On observe grâce au graphique ci-contre que le nombre de synergies mises en œuvre en fonction de l'âge de la démarche varie. En effet, les 27 démarches les plus jeunes (1 à 4 ans) ont concrétisé 76 synergies alors que les 9 démarches les plus anciennes (5 ans ou plus) en ont réalisé 84. Cela peut en partie s'expliquer par le fait qu'elles ont eu plus de temps pour mener à bien leur projet. Par ailleurs, il semblerait que le rapport entre les synergies de substitution et de mutualisation s'équilibre avec l'ancienneté des démarches. On constate que les 27 démarches les plus jeunes ont mis en œuvre 22 substitutions pour 54 mutualisations. À l'inverse, les démarches les plus anciennes ont réussi à équilibrer le ratio en réalisant 42 synergies de chaque type. Comme les synergies de substitution ont généralement des bénéfices environnementaux plus importants que les mutualisations, il semblerait que le bilan environnemental puisse s'améliorer.



On peut observer que les démarches les plus âgées ont mis en place à la fois des synergies de mutualisation et de substitution. Ces démarches sont aussi relativement matures (niveau 3 ou 4). Sur les 11 démarches ayant mis en œuvre des synergies en 2018 et 2019, 4 sont de niveau 1. Cela montre que les démarches se focalisent en phase de lancement sur le fait de mettre en place des synergies rapidement, et que celles-ci portent généralement sur les mutualisations.

À ce jour, il y a donc un total de 160 synergies développées parmi les 34 démarches EIT ayant répondu, dont 96 synergies de mutualisation pour 64 synergies de substitution, soit **4,7 synergies mises en œuvre par démarche depuis leur lancement**.

CHIFFRES
CONCERNANT LE
DÉVELOPPEMENT DE
SYNERGIES TOUTES
CATÉGORIES
CONFONDUES

4,7

SYNERGIES/
DÉMARCHE

MIN. : 1

MAX. : 17

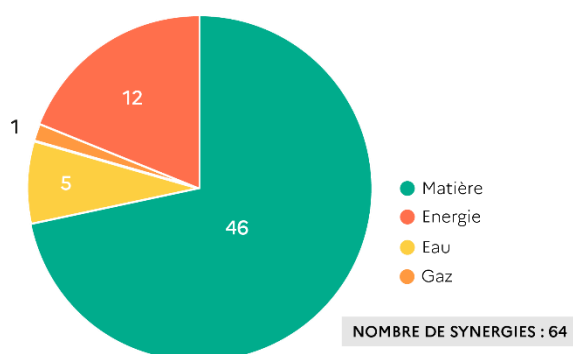
ÉCART-TYPE : 3,49

ÉCHANTILLON : 17

H. Impacts des synergies de substitution

Les synergies de substitution sont les actions emblématiques de l'EIT. Concrètement, les ressources, les déchets et sous-produits d'une activité deviennent une ressource pour une autre ; la chaleur fatale d'un industriel devient une source de chaleur pour un ou plusieurs autres acteurs (exemple : réseau de chaleur, industriels, etc.).

TYPES DE SYNERGIES DE SUBSTITUTIONS MISES EN PLACE



Indicateur 38: Caractérisez les synergies de substitution mises en place, et encore actives, à ce jour (une synergie correspond à un flux, elles peuvent être réalisées avec des acteurs hors du périmètre d'action)

Au total, ce sont 64 synergies de substitution qui ont été réalisées par 22 DEIT différentes. À ce jour, 6 synergies de plus sont en cours de concrétisation.

Parmi les démarches qui ont renseigné des synergies de substitution, on remarque qu'un tiers ont une maturité de niveau 1. Les démarches lancées récemment sont capables de montrer des résultats, généralement sur des synergies de substitution « simples » telles que la réutilisation de palettes, de big bags, de caisses en bois ou de cartons.

		QUANTITÉ ÉCHANGÉE DANS LE CADRE DES SYNERGIES DE SUBSTITUTION	
		TOTAL SUR LES DÉMARCHES CONCERNÉES	MOYENNE PAR SYNERGIE
NOMBRE DE SYNERGIES : 30	Matières (14 démarches)	19 559 t	652 t/synergie
NOMBRE DE SYNERGIES : 1	Eau (1 démarche)	10 000 m ³	10 000 m ³ /synergie
NOMBRE DE SYNERGIES : 1	Gaz (1 démarche)	15 m ³	15 m ³ /synergie
NOMBRE DE SYNERGIES : 2	Energie (1 démarche)	17 GWh	8 GWh/synergie

Remarque : D'autres synergies ont été référencées mais sans être accompagnées de données. Les informations étaient donc inexploitable.

Les types de synergies de substitution le plus souvent mises en œuvre sont des synergies d'échange de matières. Elles représentent 72 % des synergies renseignées. Sur les 46 synergies de substitution de matière, 41 sont décrites et 30 sont chiffrées. Parmi ces synergies, 10 concernent les déchets de bois, 7 les palettes, 5 les déchets organiques, 9 les déchets de papiers, de cartons et de tissu. Les réutilisations de big bags (3), de remblais (3), de contenants tels que des bidons, des fûts, des caisses en bois et des cartons (4) sont aussi décrites. Peu de démarches mettent en place des synergies de substitution liées à l'énergie, l'eau et le gaz. Ces dernières représentent 28 % des actions réalisées. Il faut noter que les démarches ayant mis en place ces types de synergies sont très peu nombreuses à avoir complété des données chiffrées. On peut supposer que ces dernières sont plus difficiles à obtenir que pour les synergies matière car plus complexes.

Démarche du Grand Châlon (Bourgogne-Franche-Comté)

La démarche SaôneOr du Grand Chalon a permis de valoriser les déchets de bois des entreprises :

- **Valorisation matière :** les sarments et ceps de vigne collectés par une entreprise du panel sont pyrolysés par une seconde entreprise du panel, permettant la fabrication de 3 produits différents : 1 biochar de vigne pouvant être retourné à la vigne en remplacement des amendements conventionnels, un charbon de ceps et 1 charbon de sarments pouvant être commercialisés par les viticulteurs eux-mêmes à leurs clients pour barbecues. Des cuissons de gros volumes sont en cours afin de permettre de valider les propriétés biologiques, physiques et chimiques de ces produits.
- **Valorisation énergétique :** des actions ont été engagées afin de permettre d'augmenter la part des déchets de bois de classe A dans le mix de la chaufferie biomasse qui alimente le réseau de la ville et de SaôneOr.

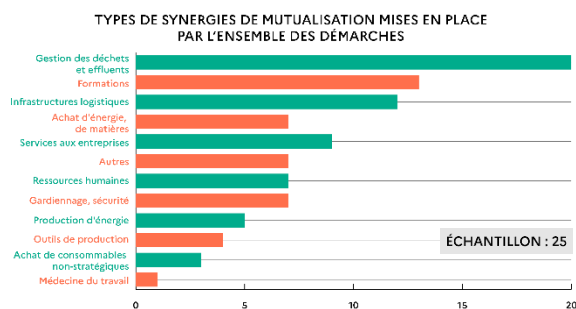
Démarche du Nord Lozère (Occitanie)

Précurseur de la démarche d'EIT en Nord Lozère, la commune de Saint-Chely d'Apcher s'est illustrée dès 2018 avec la mise en œuvre par ArcelorMittal d'une récupération et valorisation de chaleur fatale. Dans le processus de magnétisation de taules électriques, des bobines d'acier sont chauffées entraînant une déperdition de chaleur. Afin de récupérer cette chaleur auparavant dispersée, deux dispositifs réfrigérants (air, eau) ont été mis en place : le premier permet de chauffer les locaux en interne et d'alimenter le réseau de chaleur urbain en externe. Le second contribue à alimenter les process en interne. Sur les 12 GWh récupérés, 3 sont valorisés sur le réseau de chaleur urbain externe.

I. Impacts des synergies de mutualisation

Les synergies de mutualisation font également partie des actions intégrées dans le champ d'actions de l'EIT. La mutualisation des besoins entre les acteurs économiques est également un moyen d'envisager la rationalisation et donc à terme la réduction de la consommation de ressources et d'impacts environnementaux.

28 DEIT ont répondu à l'indicateur 48. Parmi ces 28 démarches, trois étudient leurs synergies. Au total, ce sont 96 synergies de mutualisation qui ont été réalisées par 25 DEIT différentes. La répartition des types de synergies se trouve ci-dessous.



Indicateur 48 : Quels services ont été mutualisés pour les entreprises et autres activités locales ?

Les synergies de mutualisation sont diverses : la plus grande part est représentée par la gestion des déchets et des effluents avec 21 % de synergies (soit 20 synergies au total), principalement des déchets industriels courants tels que du carton des palettes ou encore du film étirable mais aussi

des Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE). En effet la gestion des déchets est un sujet adressé souvent dès les premières rencontres entre entreprises, dans la mesure où toutes les entreprises vont rencontrer ce type de problématique et saisir l'opportunité de la démarche d'EIT pour échanger avec leurs voisins sur les solutions potentielles à mettre en œuvre.

14 % sont représentées par la mutualisation de formations et 13 % sont représentées par la mutualisation d'infrastructures logistiques. Aujourd'hui, sur un échantillon de 25 démarches, 4 démarches de niveau de maturité 1 développent la mutualisation, ce qui correspond globalement à la proportion de démarches peu matures qui mettent en place des substitutions. Bien que les mutualisations semblent en théorie plus simple à mettre en œuvre, les résultats d'ELIPSE ne montrent pas de différences flagrantes. On remarque tout de même qu'au global, un plus grand nombre de démarches mettent en place des mutualisations.

À noter : il est important d'inciter les animateurs à effectuer un suivi régulier des synergies mises en œuvre auprès des entreprises concernées, sachant que les entreprises communiquent généralement à l'animateur sur l'état d'avancement de la synergie mais pas forcément sur les résultats chiffrés.

Démarche CLES (Grand Est)

Aujourd'hui la démarche CLES génère 12 synergies et s'appuie sur 6 groupes de travail. On peut l'illustrer avec différents exemples de synergies tels que :

- Pour des enjeux environnementaux, la mise en place d'une collecte mutualisée de palettes dont les rebus sont valorisés localement et énergétiquement grâce à un procédé de gazéification implanté chez un industriel de la démarche
- Pour des enjeux économiques, des achats groupés, coordonnés par un partenaire externe, permettant aux entreprises d'obtenir de meilleurs tarifs collectivement

5. Recommandations

En s'appuyant sur les données d'ELIPSE et l'analyse de la campagne d'évaluation réalisée dans la partie précédente, sur les retours des animateurs EIT durant les entretiens et sur l'expertise du groupe projet ELIPSE composé d'experts en EIT, cette partie vient conclure le rapport en émettant des recommandations :

- D'une part, sur la façon de déployer l'EIT dans les territoires et faciliter la pérennisation des démarches d'EIT
- D'autre part, sur les potentielles évolutions du référentiel ELIPSE et des pratiques en termes d'évaluation sur le sujet de l'EIT

5.1. Recommandations pour favoriser le déploiement de l'EIT en France et la pérennisation des démarches

5.1.1. RECOMMANDATIONS À L'ÉCHELLE NATIONALE

Recommandation n°1 : Poursuivre l'animation du réseau national des acteurs de l'EIT, le réseau SYNAPSE

L'ADEME anime depuis fin 2017 le réseau national des acteurs de l'EIT (réseau SYNAPSE). De nombreuses actions ont été menées pour constituer la communauté et lui donner une identité, par des propositions régulières de contenu via la plateforme SYNAPSE, l'organisation des réunions annuelles de l'ensemble des membres (plus de 150 membres actifs) ou encore des réflexions co-construites au sein de groupes de travail ayant permis la publication de livrables à destination de l'ensemble de la communauté d'acteurs. Les efforts et les fonds investis dans la structuration du réseau SYNAPSE sur la période

2018-2020 doivent être valorisés en poursuivant ce travail d'animation pour une nouvelle période, d'autant plus que le réseau continue d'accueillir de nouveaux membres : plus de 200 démarches d'EIT actives en France en 2020 (120 lors du dernier recensement en 2019).

Il est recommandé que la communauté SYNAPSE soit sollicitée pour être force de proposition dans la définition des grandes orientations de l'avenir du réseau national. En effet, depuis la création du réseau SYNAPSE, celui-ci se positionne comme un réseau de réseaux régionaux EIT, permettant de faciliter les échanges et la mutualisation des retours d'expérience entre acteurs de l'EIT. Les animateurs de démarches d'EIT et les relais régionaux (CCI, EPCI, Régions, etc.) sont les

principaux acteurs de cette communauté. Ils doivent faire remonter leurs besoins pour pouvoir dessiner les évolutions à apporter au réseau. Il est nécessaire de faire le point sur les actions d'animation existantes (points forts, axes d'amélioration) et de faire émerger des propositions d'amélioration, tout en proposant une articulation entre animations EIT régionales et nationales (via SYNAPSE).

Le réseau national constitue un moyen de faire progresser les démarches d'EIT vers des niveaux de maturité supérieurs. Aujourd'hui, une majorité de démarches est en phase d'initiation ou de lancement, et nécessite l'appui d'un réseau structuré pour leur fournir un cadre de rencontres, d'échanges et d'inspiration dédié à l'EIT.

Au vu de la dynamique des dernières années, il paraît primordial de conforter la synergie du réseau SYNAPSE avec les réseaux EIT régionaux. Plutôt que de développer une animation similaire aux différentes émanations régionales, le réseau national doit de façon complémentaire, proposer des actions non réalisées en région ou pertinentes à mutualiser au niveau national. À l'inverse, il est recommandé que les réseaux régionaux apportent de la matière au réseau national afin d'orienter l'action vers des sujets plus en adéquation avec les attentes des acteurs de terrain. Une animation partagée et concertée entre les deux échelons permettra d'optimiser les dépenses à réaliser par les Régions ainsi qu'au niveau national via SYNAPSE.

Enfin, il est proposé de renforcer la place des Régions dans la gouvernance du réseau SYNAPSE. En effet, après la création du réseau national SYNAPSE à l'initiative de l'ADEME et en partenariat avec la DGE¹¹ et le CGDD¹², un comité d'orientation a été constitué avec des représentants nationaux ainsi qu'une diversité d'acteurs régionaux (Région, CCI, EPCI, clubs d'entreprises, etc.) chargés de faire remonter au comité d'orientation les problématiques rencontrées dans leurs régions par les démarches EIT (freins réglementaires, etc.). Depuis 2017, de nombreux réseaux régionaux d'EIT se sont structurés¹³, et couvrent désormais la quasi-totalité du territoire français.

Par ailleurs, la Loi n°2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à

l'économie circulaire est venue renforcer les compétences des régions (article 109) en précisant que la Région a pour mission « *la coordination et l'animation des actions conduites par les différents acteurs en matière d'économie circulaire, notamment en matière d'écologie industrielle et territoriale* » d'une part, et que d'autre part, le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation « *définit également les orientations en matière de développement de l'économie circulaire, notamment en matière d'écologie industrielle et territoriale* ».

Ainsi, il est recommandé qu'une concertation au sein de SYNAPSE soit menée sur l'évolution du rôle des Régions dans la gouvernance du réseau SYNAPSE.

Recommandation n°2 : Produire de la connaissance sur la pérennité des démarches d'EIT et construire des outils d'aide à la décision dédiés aux animateurs EIT

En se basant sur les études existantes concernant la pérennité¹⁴, sur les travaux préliminaires du GT n°1 de SYNAPSE dédié au sujet de la pérennité des démarches d'EIT ainsi que sur les résultats issus des évaluations ELIPSE, il serait pertinent de construire des catalogues de données sur les différents modèles de gouvernance, modèles économique et activités proposés par les acteurs.

Ces données pourraient être collectées dans le cadre de la participation des porteurs de projets aux réunions des réseaux régionaux, puis remontées au niveau national pour partager les connaissances disponibles. Ces documents ressources doivent être évolutifs, ouverts à la contribution de chacun et partagés via les canaux de communication du réseau national.

En particulier, certains statuts juridiques semblent plus appropriés au portage de démarche d'EIT. En effet, en ce qui concerne la gouvernance et notamment le portage mixte (public / privé), il est nécessaire que les statuts de l'acteur tiers soient compatibles avec ce co-portage. Par ailleurs, dans le but de diversifier ses actions et de pérenniser son modèle économique en proposant des services aux entreprises (générant des revenus), un acteur tiers doit disposer de statuts juridiques adaptés.

¹¹ Direction Générale des Entreprises, Ministère de l'Economie et des Finances

¹² Commissariat Général au Développement Durable, Ministère de la Transition Ecologique

¹³ <https://www.economiecirculaire.org/library/h/fiche-zoom-n-1-les-reseaux-regionaux-francais-d-eit.html>

¹⁴ <https://www.auxilia-conseil.com/sites/default/files/users/user78/Auxilia-Enquete-Perenite.pdf>

Des travaux sont actuellement en cours dans le cadre du GT n°1 de SYNAPSE, visant à recenser les différentes actions développées dans le cadre des démarches d'EIT en France, ainsi que les modèles économiques associés ou conditions permettant leur réalisation (subventions, cotisations, prestations). Ces travaux seront publiés d'ici fin 2020.

De même, il serait pertinent de réaliser un travail analogue pour créer un catalogue des structures juridiques envisageables avec l'appui d'un juriste (si cela est pertinent) afin qu'un acteur tiers puisse piloter une démarche d'EIT, sur la base des retours d'expériences des DEIT existantes. Il serait notamment pertinent d'analyser des modèles juridiques qui sont mobilisés dans le cadre d'autres types de projets multi-acteurs pour s'en inspirer. Ce catalogue devrait préciser les avantages et inconvénients des différentes formes juridiques au regard des spécificités et des besoins des démarches d'EIT.

Au-delà de cette production de connaissances, dans la mesure où un nombre important de démarches d'EIT sont actuellement peu matures, il est recommandé que les futurs travaux relatifs à la pérennisation des démarches d'EIT au sein de SYNAPSE soient concentrés sur la production et la diffusion d'outils d'aide à la décision pour les animateurs EIT au sein du réseau (webinaires, etc.), afin de les aider et les aiguiller dans leurs choix.

Par ailleurs, pour pouvoir produire des données sur la pérennité des démarches, il semble important que les projets fassent remonter des informations sur leurs démarches. Il faut donc inciter les animateurs à communiquer le plus largement possible sur leurs actions. La partie III du rapport nous rappelle que la communication à échelle nationale n'est pas systématique (Cf. 4.2., *Activités et résultats*, page 42). A minima il faut que les acteurs tiers se réfèrent sur les plateformes SYNAPSE et ELIPSE.

Recommandation n°3 : Identifier, développer et pérenniser un tissu de compétences nécessaires au développement et à la pérennisation de l'EIT sur l'ensemble du territoire

Un nombre important de démarches d'EIT sont actuellement peu matures ; leur structuration va nécessiter des moyens d'animation conséquents. Les compétences en animation et/ou en étude des

pistes de synergies sont souvent portées en phase de lancement par des accompagnements de type AMO réalisées par des bureaux d'études. Pour autant, le développement de la maturité passe nécessairement par l'acquisition de ces compétences et leur internalisation sous la forme d'un poste d'animateur EIT hébergé au sein de la structure porteuse de la démarche. Il faut donc recruter des ressources humaines disposant de celles-ci (1 ETP en moyenne) (Cf. 4.2., *Gouvernance*, page 33) ou parfois affecter des ressources déjà disponibles sur la démarche et les former de façon adaptée.

Le métier d'animateur EIT fait appel à des connaissances et compétences diverses et variées, au vu des missions qui doivent être accomplies pour faciliter les démarches d'EIT. En effet, de la mise en réseau des acteurs à l'identification et la facilitation de synergies, l'animateur EIT doit maîtriser des compétences organisationnelles mais aussi techniques.

Dans le cadre du GT « Compétences-formations » lancé en parallèle des travaux sur la Feuille de Route de l'Économie Circulaire (FREC), une [fiche métier animateur EIT](#)¹⁵ a été produite. Cette note du ministère de la Transition écologique et solidaire (MTES) précise les compétences, connaissances, savoir-faire nécessaires pour exercer ce métier.

Formation initiale

Il existe aujourd'hui une [formation spécifique de niveau 7](#) (anciennement I)¹⁶ permettant d'accéder au métier d'animateur. Il s'agit du Master Ingénierie et Management de l'Environnement et du Développement Durable (IMEDD) de l'Université de Technologie de Troyes. Par ailleurs, d'autres formations de même niveau peuvent mener à un poste d'animateur EIT et sont mentionnées dans la fiche métier EIT.

⇒ **Renforcer l'offre de formation initiale existante afin qu'elle intègre un maximum de compétences et de connaissances inhérentes au métier de l'animateur EIT**

Sur la base des travaux du MTES, une pluralité de compétences à acquérir par l'animateur EIT a été mise en lumière. Aujourd'hui, l'enjeu est d'encourager à intégrer ces compétences spécifiques dans les programmes de formation. Pour cela, il est primordial que la fiche métier de

¹⁵ http://www.cress-na.org/wp-content/uploads/2019/12/FREC_Comp%C3%A9tences-formation_rapport-final-CNCRESS-HCESSIS.pdf

¹⁶ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F199>

l'animateur EIT soit diffusée largement auprès des organismes de formation.

⇒ **Opérationnaliser l'offre de formation initiale existante, en réalisant des connexions entre le réseau SYNAPSE et les étudiants en EIT**

Ces connexions peuvent se faire de différentes manières. Par exemple, en créant un espace d'échange entre étudiants et animateurs EIT sur la plateforme SYNAPSE. Les étudiants peuvent être impliqués dans l'organisation lors des événements SYNAPSE à l'image des étudiants du master IMEDD durant les RFEIT. Ces événements leur permettent de rencontrer des animateurs EIT et de s'imprégner des thématiques liées à l'EIT. Il serait intéressant de donner davantage de visibilité aux offres de stage en EIT déjà présentes sur l'espace en ligne.

⇒ **Mieux valoriser l'offre de formations existante sur le territoire**

Dans la continuité des travaux du MTES, il faudrait veiller à donner plus de visibilité aux formations existantes pouvant mener à un poste d'animateur EIT. Cela peut se traduire par exemple, par la création d'une rubrique « formations » sur la plateforme SYNAPSE, qui recenserait celles-ci.

Formation continue

Il existe aujourd'hui plusieurs formations continues proposant aux professionnels des sessions de 3 à 5 jours sur l'EIT afin de les faire monter en compétences sur le sujet (Cf. *fiche métier EIT*¹⁷) mais elles doivent être complétées par d'autres formations sur des sujets transversaux tels que les déchets, l'énergie, l'eau, les aspects juridiques, etc.

⇒ **Recenser l'ensemble des formations disponibles et nécessaires à la montée en compétences des animateurs en fonction de leurs profils**

Les Régions PACA et Grand Est ont d'ores et déjà dressé une cartographie des besoins et des formations existantes sur le territoire. Ce travail pourrait être mutualisé, complété et diffusé au sein du réseau SYNAPSE, pour pouvoir offrir aux animateurs EIT l'opportunité de monter en compétences sur des thèmes plus larges.

⇒ **Intégrer l'EIT dans les formations professionnelles et continues des collectivités locales, et cibler spécifiquement les chargés de développement économique des collectivités**

Il est nécessaire que les formations spécialisées sur l'EIT soient inscrites dans le [catalogue](http://www.cnfpt.fr/catalogue/index.html)¹⁸ du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) afin d'être visibles auprès des collectivités. Le référencement permettra d'attirer de potentiels porteurs de démarches et sera donc susceptible de faire augmenter le nombre de projets sur les territoires. Aujourd'hui, le catalogue 2020 propose déjà une formation sur l'EIT avec plusieurs sessions et il est important qu'une offre de ce type soit présente chaque année. Les services de développement économique des collectivités sont des acteurs incontournables pour soutenir le déploiement de démarches d'écologie industrielle. Il est nécessaire que ces acteurs perçoivent l'EIT comme un moyen de venir en appui aux activités économiques d'un territoire. Ces formations doivent aussi bien toucher les élus que les techniciens.

⇒ **Faciliter et structurer l'échange d'expertises entre animateurs EIT au sein du réseau SYNAPSE**

L'animateur doit pouvoir avoir des compétences larges, de la capacité à fédérer jusqu'à la connaissance des enjeux de consommation des ressources. Les profils des personnes en poste sont relativement variés : profils techniques, économistes, juristes, managers, aménageurs, spécialistes en communication environnementale, etc.

L'interaction directe entre les acteurs de terrain occupant ce type de fonction est un formidable levier pédagogique. Il est donc opportun de mutualiser les compétences disponibles dans l'écosystème EIT. La communauté pourrait profiter d'un annuaire recensant les compétences disponibles ainsi que les contacts des animateurs concernés. Une cartographie serait une fonctionnalité intéressante pour identifier les compétences disponibles en région. Le réseau SYNAPSE pourrait être un facilitateur d'échange d'expertises entre animateurs EIT, en favorisant notamment des voyages d'études, des rencontres thématiques ou des collaborations inter-démarches.

Il pourrait être intéressant de proposer un appui technique / juridique au niveau national en s'appuyant sur les compétences / acteurs ressources identifiés en région. Cela permettrait ensuite d'opérer un appui technique en fonction des demandes recensées au niveau des territoires. Les attentes des animateurs pourraient être identifiées dans le cadre de séminaires des réseaux

¹⁷ <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Comp%C3%A9tences-formation.pdf>

¹⁸ <http://www.cnfpt.fr/catalogue/index.html>

régionaux puis partagés au niveau national afin de mutualiser l'appui technique.

Ce partage de compétences est complémentaire avec le rôle des réseaux régionaux qui sont en mesure de cartographier les acteurs ressources (bureaux d'études, apporteurs de solutions, centres techniques, laboratoires, pôles compétitivité, etc.) pouvant aider à la concrétisation de synergies dans chaque région.

À titre d'exemple, la Région Nouvelle-Aquitaine s'est dotée d'un centre de ressources en EIT animé par SOLTENA (Cf. 4.2., *Gouvernance, Retour d'expérience SOLTENA*, page 37).

Recommandation n°4 : Sensibiliser et acculturer un ensemble d'acteurs sur les opportunités offertes par l'EIT

⇒ **Utiliser les données d'ELIPSE dans un objectif de démonstration des résultats atteints pour convaincre de l'intérêt de l'EIT**

Ce travail de sensibilisation puis d'acculturation nécessite de la « matière première » : les résultats quantifiés des synergies (économiques, environnementaux, et sociaux), consolidés à l'échelle de la démarche, de la région voire du pays. Ces éléments chiffrés peuvent servir à réaliser des communications et sensibilisations ciblées vers des entreprises, promoteurs ou aménageurs privés, financeurs publics, etc. Les communications du NISP¹⁹ au Royaume uni dans les années 2000 sont inspirantes à ce titre.

À cet effet, une communication annuelle pourrait être publiée au sein de SYNAPSE, selon un format à définir, pour mettre en lumière les résultats chiffrés des synergies concrétisées par les animateurs EIT : résultats économiques, résultats environnementaux (ex : tonnes évitées, kWh économisés, GES évités, t.km évités etc.) et résultats sociaux (gain / maintien d'emplois).

Ceci nécessiterait :

- Une évolution du référentiel ELIPSE pour permettre une agrégation des résultats à plusieurs niveaux géographiques (local, régional, national) et permettre également l'import de données d'autres outils numériques supports à des démarches d'EIT (plateformes type ACTIF, INEX, Upcyclea, etc. - liste non exhaustive)
- Que l'ensemble des animateurs EIT s'évaluent sous ELIPSE pour permettre un bilan chiffré

représentatif des synergies mises en œuvre en France

Une autre option pourrait être de faire réaliser une évaluation validée par un tiers externe (bureau d'études, etc.), comme cela a été fait dans le cadre du NISP au Royaume Uni.

Des publications annuelles pourraient également être réalisées pour mettre en avant des recueils de synergies concrétisées, comme cela a pu être fait par le [réseau CCI \(outil ACTIF\)](#), via le [Programme National de Synergies Inter-entreprises \(PNSI\)](#) ou bien plus récemment par le réseau [Synergie Québec](#)²⁰, et mises en ligne au sein de la plateforme SYNAPSE dans la rubrique Initiatives / Synergies, pour à terme aboutir à un catalogue illustratif des synergies possibles.

⇒ **Proposer des stratégies de sensibilisation adaptées aux cibles**

Une des particularités des DEIT françaises réside dans la très grande diversité des tissus économiques concernés. Alors que dans de nombreux pays l'EIT est promue et développée uniquement sur les plateformes industrielles importantes (ports etc.), en France on peut observer nombre de démarches impliquant des tissus économiques éloignés des grandes métropoles, constitués de TPE. Les enjeux de ces acteurs et les nombreuses réponses qu'ils attendent des DEIT diffèrent des structures de taille plus importante. Une stratégie et des éléments de sensibilisation devront être construits de façon différenciée pour ces différents types de tissus économiques. En effet, des exemples et illustrations trop éloignés de leurs situations respectives sont inopérants sur le plan de la sensibilisation.

L'objectif serait de fournir aux animateurs ou initiateurs de DEIT des kits de communication ciblée par types d'entreprises, leur taille et leur secteur d'activités. Ces kits de communication pourraient également être développés au-delà des entreprises, pour des acteurs susceptibles de jouer un rôle dans la démarche. SYNAPSE pourrait être le lieu de définition de la typologie, de la collecte et de l'hébergement des ressources documentaires. Beaucoup de ressources existent déjà en ce sens. Le format le plus efficace actuellement reste la vidéo courte (1 à 2 min.) de chefs d'entreprises qui expliquent leurs expériences et les bénéfices retenus. De nouveaux supports auront vraisemblablement besoin d'être produits en 2020-2021 afin de s'adapter au

¹⁹ <http://www.nispnetwork.com/>

²⁰ <https://www.synergiequebec.ca/>

contexte de crise économique engendré par la crise sanitaire Covid-19, et de fournir des argumentaires percutants relatifs à ce que peut apporter la participation à une DEIT. Exemple : ce que l'EIT apporte dans la résilience des entreprises face à une crise.

Dans le cadre d'événements organisés par le réseau SYNAPSE et par les différents réseaux régionaux d'EIT, une partie du programme peut être dédiée aux entreprises. À titre d'exemple, des chefs d'entreprises peuvent témoigner de leur expérience devant des pairs montrant un intérêt pour l'EIT.

⇒ **Mobiliser les représentants des TPE/PME et en faire des porte-paroles / communicants de l'EIT / porteurs de démarche**

Les représentants des petites et moyennes entreprises (CPME, MEDEF, chambres consulaires, associations et clubs d'entreprises, pôles de compétitivité, représentants de secteurs d'activités et filières) peuvent être des acteurs de choix pour initier les démarches d'EIT sur des zones d'activités. Leur capacité à sensibiliser et mobiliser les entreprises est certaine.

Il faut dans un premier temps que les représentants locaux des structures soient initiés au concept d'EIT et qu'ils comprennent les avantages de cette discipline pour les entreprises. Par la suite, ces organismes peuvent se saisir des dispositifs de l'ADEME pour soutenir des actions liées à l'EIT. La partie III de ce rapport a montré qu'au-delà d'être des porte-paroles de l'EIT, ces acteurs sont susceptibles d'être eux-mêmes des initiateurs et porteurs de démarches d'EIT. Ils peuvent aussi sensibiliser d'autres représentants comme des chefs d'entreprises. Il serait pertinent d'organiser des sessions de webinaires dédiées à ce type d'acteurs, très peu sensibilisés, pour les convaincre des bénéfices de l'EIT et de s'engager dans ces démarches.

Les événements du réseau SYNAPSE et des réseaux régionaux d'EIT peuvent être propices pour donner de la visibilité aux représentants des entreprises afin qu'ils puissent témoigner de leurs expériences en EIT. Certains de ces acteurs sont déjà des animateurs de démarches et sont susceptibles de convaincre leurs pairs des bienfaits des démarches d'EIT. Dans la continuité de la recommandation précédente, les représentants d'entreprises pourraient être dotés de kits de communication efficaces, afin qu'ils

puissent sensibiliser plus facilement les entreprises.

À titre de remarque, les CCI ont joué un rôle fondamental dans nombre de démarches (Cf. 4.2., *Gouvernance*, page 33). Leurs évolutions structurelles en cours pourraient avoir un impact sur ce rôle à court terme. Il convient là encore de développer des argumentaires et des stratégies ciblées pour ces acteurs à l'échelle nationale afin que les animateurs ou initiateurs puissent s'appuyer dessus.

Recommandation n°5 : Financements des démarches d'EIT : sensibiliser les financeurs, mieux identifier et mobiliser les financements

⇒ **Sensibiliser les financeurs de projets d'aménagement, financeurs institutionnels (caisse des dépôts, banque publique d'investissements, etc.), les acteurs du secteur bancaire afin qu'ils aient une meilleure connaissance de l'EIT, qu'ils puissent donner accès à des dispositifs de financements adaptés et qu'ils « suggèrent » ou incitent les porteurs de projet à mener ce type de réflexion dans le cadre de leurs aménagements**

Le secteur de l'aménagement est fortement concerné par la prise en compte des enjeux environnementaux dans ses projets (création de nouvelles zones d'activités, de nouveaux quartiers, etc.). Les financeurs de ces projets peuvent inciter les porteurs à intégrer une dimension de synergies inter-entreprises dès leur conception ([DEIT des portes du Tarn](https://www.portesdutarn.fr/)²¹).

Afin de mobiliser des sources de financement complémentaires, il est nécessaire que les investisseurs institutionnels soient sensibilisés sur les opportunités offertes par l'EIT. Les enjeux de ces financeurs qui se positionnent au service de l'intérêt général et du développement économique peuvent trouver leur intérêt au travers de l'EIT. De plus, ces acteurs cherchent à intégrer des obligations de prise en compte des enjeux de développement durable au travers de leur financement. Un investissement dans des projets d'EIT pourrait permettre de répondre à plusieurs objectifs de ces investisseurs institutionnels.

Les TPE et PME impliquées dans les démarches d'EIT ont besoin de fonds pour pouvoir concrétiser des synergies. Ce sont les acteurs du secteur bancaire qui sont le plus souvent mobilisés par les entreprises de petite taille, que ce soit pour

²¹ <https://www.portesdutarn.fr/>

des synergies représentant des investissements lourds mais également de petits investissements. Ainsi, ils font également partie des acteurs à sensibiliser en amont afin qu'ils perçoivent le potentiel de l'EIT.

Là encore il s'agit de développer à l'échelle nationale, un argumentaire et des supports adaptés à ces cibles en commençant par collecter ce qui existe déjà et en le centralisant de façon accessible. L'ADEME pourrait porter cette sensibilisation à l'échelle nationale.

Concernant les acteurs du secteur bancaire, il peut être envisagé de les sensibiliser via le programme INVEEST²². Ce dispositif permet de former les employés des banques (chargés d'affaires entreprises, responsables commercial, responsables RSE, etc.) au financement de projets d'efficacité énergétique et bas-carbone. INVEEST peut être un bon vecteur de sensibilisation, notamment en intégrant des exemples de projets d'EIT et de synergies inter-entreprises dans les formations et les boîtes à outils fournies aux stagiaires formés.

⇒ **Dans le cadre de SYNAPSE, rendre les financements plus visibles au niveau national et régional**

Dans le but de pérenniser les démarches dans le temps, il est primordial que les porteurs de projets identifient les sources de financement qui peuvent être mobilisées, au niveau national et régional. Sur la base de ce qui a été initié sur le site SYNAPSE²³, il est recommandé d'élaborer un catalogue référençant les sources de financement mobilisables dans les projets d'EIT sur la base des dispositifs connus de la communauté, de retours d'expérience et de recherches complémentaires. Ce catalogue pourrait être réalisé dans le cadre des missions de SYNAPSE et mis à jour annuellement en s'appuyant sur les acteurs régionaux.

La question des financements d'actions en EIT doit être approfondie. Il serait intéressant d'identifier les freins potentiels au financement de synergies et de bénéficier de retours d'expériences de démarches ayant eu recours à ce type de soutien.

Ces questionnements pourraient faire l'objet d'un indicateur spécifique dans la nouvelle version

d'ELIPSE, ou d'un axe de travail du réseau SYNAPSE (futur groupe de travail par exemple).

⇒ **Donner de la visibilité aux financements de type Investissements d'Avenir pour financer des synergies innovantes inter-entreprises**

Les appels à projets du Programme des Investissements d'Avenir permettent de financer, d'accélérer le développement de projets innovants, de faciliter le recours à des co-financements et de mettre en lumière les actions développées par les lauréats. Ce type de dispositifs peut être mobilisé dans le cadre de mise en œuvre de synergies innovantes entre industriels. Par exemple, l'appel à projet « Économie Circulaire – Écoefficiente dans l'Industrie, l'Agriculture et l'Eau »²⁴ mentionne les projets qui ont pour objet la « mise en œuvre de synergies entre acteurs industriels permettant d'intégrer de nouvelles ressources matières ou énergies issues de ressources actuellement non suffisamment exploitées ou valorisées dans une logique d'économie circulaire ».

Les concours d'innovation²⁵, issus des PIA, peuvent être aussi mobilisés dans le cadre de démarches d'EIT à travers les thématiques : transport et mobilité durable ; énergies renouvelables, stockage et systèmes énergétiques ; industrie et agriculture écoefficientes ; eau et biodiversité. Les projets éligibles sont ceux qui représentent un coût total entre 600K EUR et 5M EUR. L'organisation de sessions de webinaires sur le dispositif PIA serait un bon moyen d'augmenter sa visibilité auprès des acteurs de l'EIT. A minima, les informations concernant ce type de dispositif doivent être visibles dans l'onglet « financement » sur la plateforme SYNAPSE.

Pour les projets de synergies concernant des sommes moins importantes, les animateurs sont invités à se rapprocher des directions régionales de l'ADEME. Dans la continuité de la recommandation précédente, les différents dispositifs de financement mobilisables dans le cadre de démarches d'EIT (dont les PIA) peuvent être présentés lors d'événements SYNAPSE et au sein des réseaux régionaux d'EIT.

Recommandation n°6 : Mobiliser des outils de type règlementaires ou

²² <https://inveest.org/>

²³ <https://www.economiecirculaire.org/eit/h/le-reseau-synapse.html#>

²⁴ https://appelsaprojets.ademe.fr/appel/DMA/pub/apw_description.aspx?tk=FB21FEE337A8EEF94C0529C8E1774ED700A658CE

²⁵ <https://appelsaprojets.ademe.fr/aap/Concours%20innovation2020-42>

normatifs pour contribuer au déploiement de l'EIT

⇒ **Utiliser le cadre réglementaire comme levier de sensibilisation et d'action pour élargir le potentiel de synergies réalisables grâce à une vision inter-entreprises**

Le cadre réglementaire peut également être un levier d'acculturation ou d'identification de synergies potentielles. À titre d'exemple, dans le cadre des Fonds Chaleur opéré par l'ADEME (BCIAT)²⁶ : depuis le 1er janvier 2015, les installations ICPE d'une puissance thermique totale supérieure à 20 MW ont l'obligation de réaliser une étude coûts-avantages en cas de rénovation substantielle ou d'installation nouvelle. Cette étude permet d'évaluer la rentabilité d'une valorisation de la chaleur fatale par un raccordement à un réseau de chaleur ou de froid. Elle concerne également les installations de production d'énergie du réseau de chaleur ou de froid, afin d'identifier les fournisseurs potentiels de chaleur fatale situés à proximité et de juger de la rentabilité du raccordement.

Autre exemple, le décret 5 flux (2016)²⁷, qui oblige tous les producteurs et détenteurs de déchets (entreprises, commerces, administrations, collectivités...) bénéficiant d'une collecte par un prestataire privé ou du service public, à opérer un tri à la source de 5 catégories de déchets (papier/carton, métal, plastique, verre, bois). Dans ces deux exemples, la contrainte réglementaire peut être un moyen pour l'animateur EIT d'engager le dialogue avec les entreprises et montrer que les actions menées dans le cadre de projets EIT peuvent répondre à leurs obligations.

De plus, l'application du décret 5 flux dans les entreprises est un excellent moyen (à minima) de réaliser un suivi des déchets des entreprises sur les flux concernés. Ces données sont alors mobilisables facilement par l'animateur et leur suivi permettra de valoriser plus facilement les résultats de la démarche EIT.

⇒ **Utiliser le cadre normatif comme levier de sensibilisation et d'action en s'appuyant sur les retours d'expériences**

La méthodologie EIT devrait être mobilisée par l'ensemble des acteurs qui mettent en place des actions de réduction des consommations et

d'optimisation des ressources à l'échelle d'un territoire. S'appuyer sur des normes et labels intégrant l'EIT (norme Afnor XP X30-901, Label Économie circulaire territoire) comme moyen d'action peut constituer un vecteur de sensibilisation efficace auprès de différents acteurs (EPCI, syndicats, entreprises etc.).

Le label EC²⁸ (de l'ADEME) étant en plein déploiement, il s'agirait de constituer un retour d'expériences des collectivités animant des démarches d'EIT l'ayant utilisé afin de mesurer la pertinence de ce label pour les démarches d'EIT, et d'en assurer la diffusion large au sein du réseau SYNAPSE si c'est le cas.

⇒ **Faire évoluer le cadre réglementaire pour élargir le potentiel de synergies réalisables grâce à une vision inter-entreprises**

Les investisseurs publics ou privés sont contraints de questionner leur investissement, lors des études obligatoires telles que les études d'impacts avant concrétisation, notamment sur le potentiel de leur projet en matière d'EIT sur le site où se situera l'investissement. Ainsi, afin d'insuffler la vision EIT via le cadre réglementaire, il s'agirait d'imposer l'étude de potentialité de synergies inter-entreprises dans la réglementation ICPE et le code de l'Urbanisme pour l'aménagement des ZAC.

Recommandation n°7 : Co-construction d'une stratégie nationale de l'EIT via le réseau national SYNAPSE

Pour donner une meilleure visibilité à l'EIT qui n'apparaît que peu dans la Feuille de Route Économie Circulaire, une recommandation serait de se doter d'une stratégie nationale de l'EIT et de se donner des objectifs plus ambitieux en termes d'atteinte de résultats relatifs aux démarches d'EIT : objectif de nombre de démarches pérennisées, objectifs en termes d'émergence de nouvelles démarches, objectifs de résultats en termes économiques, sociaux et environnementaux, objectif de nombre de personnes formées, etc. Ceci pourrait permettre de positionner l'EIT en tant que pilier de la politique d'Économie Circulaire française.

Toutefois, l'élaboration de cette stratégie nationale ne pourrait se faire qu'en co-construction avec l'ensemble des réseaux régionaux EIT existants, afin de fixer un cap

²⁶ <https://www.ademe.fr/expertises/energies-renouvelables-enr-production-reseaux-stockage/passer-a-l'action/produire-chaleur/fonds-chaleur-bref>

²⁷ https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/dechets-obligation-tri-5-flux_010227.pdf

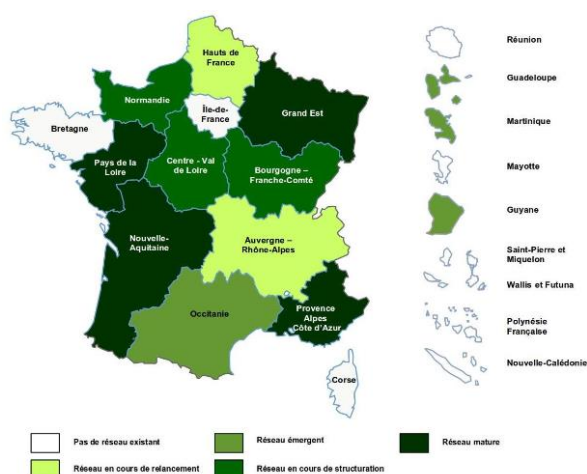
²⁸ <https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/demarche-territoriale>

national commun vers le lequel tendre, qui serait ensuite décliné opérationnellement dans les Régions. Dans la mesure où plusieurs Régions ont déjà inscrit des objectifs en termes d'EIT dans leurs schémas régionaux (SRDEII, etc.), ceci permettrait de rallier les autres Régions dans cet exercice partagé. Il serait alors nécessaire de s'intégrer dans la temporalité de révision des documents stratégiques régionaux, et que ces objectifs EIT

régionaux soient ensuite déclinés en local au sein des schémas stratégiques ou de planification locale.

Les données issues d'ELIPSE pourraient être mobilisées pour contribuer au suivi de la mise en place de la stratégie nationale.

5.1.2. RECOMMANDATIONS À L'ÉCHELLE RÉGIONALE



Recommandation n°8 : Favoriser l'émergence de réseaux régionaux d'EIT pour couvrir l'ensemble du territoire national et structurer les échanges inter-régionaux via SYNAPSE

⇒ **Accompagner la structuration des réseaux régionaux sur l'ensemble du territoire**

Aujourd'hui, quatre Régions (Grand-Est, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Pays de la Loire et Nouvelle-Aquitaine) disposent d'un réseau EIT structuré et mature, avec des équipes d'animation dédiées. Trois autres Régions suivent la dynamique en structurant leur propre réseau (Normandie, Centre-Val de Loire et Bourgogne-Franche-Comté), et deux Régions réactivent leurs réseaux historiques (Auvergne-Rhône-Alpes et Hauts-de-France). L'Outre-mer se mobilise également avec trois réseaux émergents. Cette évolution est très positive : en 2018, seules quatre Régions avaient structuré une animation EIT régionale soit 30 % des Régions. Mi-2020, ce sont 75 % des Régions qui ont structuré (ou sont en cours de structuration) leurs réseaux régionaux d'EIT.

Ces réseaux régionaux d'EIT permettent d'appuyer les démarches d'EIT en cours dans les territoires et permettent l'échange entre animateurs d'EIT d'une même Région, évitant ainsi leur isolement. Les missions des réseaux régionaux peuvent être multiples²⁹ :

- Faire émerger des démarches sur le territoire régional
- Échanger et partager les savoirs et les connaissances
- Accompagner les démarches / les animateurs
- Communiquer / valoriser les synergies réalisées
- Former les acteurs, en particulier les animateurs EIT
- Capitaliser les retours d'expériences
- Suivre et évaluer les démarches et le réseau

Tout comme il existe au sein de SYNAPSE un système de parrainage entre animateurs « confirmés » et animateurs « débutants », un système similaire pourrait être mis en œuvre entre une Région souhaitant se lancer dans la structuration de son réseau régional EIT, et une Région disposant d'un réseau mature, pour l'accompagner et la guider dans ses réflexions.

⇒ **Poursuivre le partage de bonnes pratiques entre réseaux régionaux via le réseau SYNAPSE**

L'ensemble des actions réalisées en régions peut être mis en lumière via le réseau SYNAPSE : il est recommandé que les actions et bonnes pratiques mises en avant par les réseaux régionaux soient partagées via SYNAPSE pour profiter au plus grand nombre et participer à la montée en compétences collective de la communauté des animateurs EIT. Des temps d'échanges dédiés pourraient être mis en place, comme par exemple des webinaires d'échanges inter-régionaux. Un premier webinaire de ce type a été réalisé au sein de SYNAPSE en mars 2020, puis un second en juin 2020, sur la mutualisation d'outils, et a rencontré un franc

²⁹ economiecirculaire.org/data/sources/users/1314/fiche-zoom-n1-vf.pdf#viewer.action=download

succès, une communauté de travail dédiée³⁰ a été créée à cet effet.

⇒ **Mobiliser les fédérations et organisations de filières locales grâce aux réseaux régionaux**

Une approche filière, en écologie industrielle, revêt plusieurs intérêts :

- Elle est un formidable outil de sensibilisation
- Elle permet de « dupliquer » des pratiques synergiques qui fonctionnent au sein de la filière
- Elle peut générer des effets de mutualisation, par le partage de divers enjeux sur des flux industriels propres à la filière et des relations de confiance (nécessaires pour concrétiser des synergies) déjà établies

Elle n'est pas substituable à une approche « territoriale » de l'écologie industrielle car la dimension géographique revêt une importance certaine dans la faisabilité de synergies.

Les réseaux régionaux d'EIT pourraient se charger de mobiliser les représentants de secteurs d'activités et de filières.

Recommandation n°9 : Créer des synergies entre le réseau EIT régional et d'autres structures régionales

⇒ **Interfacer le réseau EIT régional avec d'autres réseaux régionaux économiques et thématiques**

Il existe à l'échelle régionale un grand nombre de réseaux économiques (pôles de compétitivité, clusters, réseaux des développeurs économiques etc.) ou thématiques (club économie de la fonctionnalité et de la coopération écoconception, réseau des territoires à énergie positive, etc.). La Région, à travers ses compétences en matière de développement économique et durable, est en interaction avec ces réseaux. Des échanges entre le réseau régional EIT et les autres réseaux de l'économie circulaire pourraient être structurés pour élargir le champ d'action potentiel des animateurs EIT. D'autre part, des actions communes de sensibilisation et de diffusion auprès des réseaux économiques pourraient être mises en œuvre pour atteindre un nombre plus important d'entreprises.

⇒ **Intégrer les observatoires régionaux (déchets, ressources) au sein des réseaux régionaux d'EIT**

La Loi n° 2015-991³¹ du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République accorde un rôle fondamental aux Régions dans le

domaine de l'économie circulaire. Les débats sur la Loi anti-gaspillage et économie circulaire ont permis de réaffirmer ce rôle de chef de file de l'économie circulaire, notamment sur l'EIT. L'obligation de se doter d'un Plan Régional d'Action Économie Circulaire (PRAEC) les a globalement amenées à identifier l'écologie industrielle comme axe d'action. Dans le cadre de ces PRAEC, des groupes de travail (GT) spécifiques au développement de l'EIT se sont parfois constitués et peuvent être le point de départ de futurs réseaux régionaux, comme en région Occitanie notamment.

Par ailleurs, les Régions sont incitées à faire évoluer leurs observatoires des déchets actuels vers des observatoires des déchets et de l'économie circulaire. Ce déploiement est à ce jour très hétérogène sur l'ensemble du territoire. Ce type d'acteurs peut être intéressé par des données réelles des entreprises (*bottom up*) utilisées au sein des démarches d'EIT, pour compléter leur vision sur certains déchets, en particulier les déchets d'activités économiques (DAE) en complément de leurs données principalement statistiques. Les observatoires régionaux pourraient également réaliser le métabolisme régional de flux, qui dresse les grands enjeux de flux entrants et sortants de la Région et apporte une vision complémentaire aux démarches d'EIT. Les observatoires pourraient donc devenir des acteurs à impliquer dans les réseaux régionaux d'EIT.

Recommandation n°10 : Donner de la visibilité aux animateurs EIT sur des financements publics à moyen terme, leur permettant de développer le modèle économique de leurs démarches

Les bénéficiaires directs des démarches d'EIT sont des acteurs privés et plus particulièrement des entreprises. Les travaux menés dans cette évaluation soulignent dans la majorité des cas l'importance des financements publics ADEME/Région (Cf. 4.2., *Modèle économique*, page 39) et l'importance de faire évoluer le plan de financement en fonction du niveau de maturité de la démarche d'EIT (majorité d'argent public au début pour faire émerger la démarche et la structurer, puis progressivement montage d'un modèle économique de la démarche avec apports de fonds privés : adhésions, facturation de services aux entreprises, etc.). Au regard des compétences des Régions en matière de

³⁰ <https://www.economiecirculaire.org/community/pg/groups/10320/>

³¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id>

développement économique et d'économie circulaire, une stratégie d'accompagnement financier affichée sur le moyen terme (5 ans) semble indispensable. Des mécanismes de financements publics doivent être prévus pour pouvoir financer les projets au-delà des 3 ans actuels, qui ne permettent généralement pas d'aboutir à un modèle économique pérenne. Ces financements publics peuvent être dégressifs et adaptés en fonction des niveaux de maturité des projets.

C'est ce qu'ont développé les Régions Grand Est et Nouvelle-Aquitaine dans leurs Appels à projets 2020 relatifs à l'EIT³². Des offres de financements dégressifs en fonction de trois niveaux de maturité poussent les démarches du territoire à construire leur modèle économique en diversifiant les sources de financements, au-delà des fonds publics initiaux, issus des entreprises mais aussi des collectivités (EPCI), etc.

Recommandation n°11 : Améliorer les conventions de financement ADEME / Régions pour orienter les acteurs vers plus de pérennité

⇒ Intégrer des indicateurs de pérennité dans les conventions de financement

Les conventions de financement qui peuvent être signées pour accompagner le travail d'animation des DEIT par les Régions et les directions régionales ADEME pourraient efficacement intégrer des indicateurs de pérennité : la réflexion autour d'un modèle économique ou encore la mise en place d'un modèle de gouvernance adapté est primordiale afin de stimuler la recherche d'un modèle durable par les porteurs de projet, et ce, dès le début des démarches d'EIT.

⇒ **Rendre obligatoire la présence du service de développement économique de la collectivité dans la gouvernance de la démarche**

Aujourd'hui, l'entrée dans l'EIT se fait souvent par la porte développement durable des collectivités, dans la mesure où l'EIT répond aux objectifs de projets environnementaux (TEPOS, TZDZG, etc.) et des documents de planification (PCAET, A21, etc.) portés par les services développement durable. L'EIT constitue un levier de développement économique, et en ce sens les services concernés doivent s'emparer de ce sujet. Les financeurs de la démarche d'EIT pourraient rendre obligatoire le fait de systématiquement mobiliser le service de développement économique de la collectivité dans la gouvernance de la démarche d'EIT.

5.2. Recommandations concernant le référentiel ELIPSE et les pratiques en termes d'évaluation

Les recommandations suivantes ont pour objectifs de :

- Renforcer le portage et la diffusion du référentiel ELIPSE ;
- Faire évoluer le référentiel en adéquation avec les besoins des animateurs et des financeurs sans compromettre les ambitions de durabilité ;
- Faire évoluer les pratiques d'évaluation en matière d'EIT.

Recommandation n°12: Proposer une nouvelle version d'ELIPSE adaptée à la réalité des animateurs EIT, proposant un nombre plus restreint d'indicateurs, complétés par des ressources complémentaires

Les retours d'utilisateurs d'ELIPSE ont montré un certain décalage entre le besoin partagé d'une évaluation complète portant sur l'ensemble de la démarche d'EIT et leur capacité réelle à réunir de la donnée de terrain (manque de temps à consacrer à la collecte de données d'évaluation, difficultés à récupérer les données chiffrées auprès des entreprises, etc.). De plus, le grand nombre d'indicateurs et d'informations demandés peut être un frein à l'évaluation et donc à la collecte de données complètes et précises. C'est pourquoi le référentiel doit évoluer sous une forme qui prend davantage en compte les contraintes des utilisateurs sans pour autant négliger les ambitions de durabilité inscrites dans le référentiel. Il est important qu'ELIPSE reste un outil qui challenge les porteurs de projet sur les performances de leur démarche au regard des enjeux de développement durable. Ainsi, il est

³² <https://appelsaprojets.ademe.fr/aap/EITNA2019-111>

recommandé qu'un travail de simplification et d'opérationnalisation de l'outil soit mené afin de :

- Diminuer le nombre d'indicateurs à renseigner
- Reformuler certains indicateurs ayant pu faire l'objet d'interprétations diverses
- Proposer à l'animateur EIT, en plus des indicateurs obligatoires, des rubriques « Pour aller plus loin » qui permettront d'apporter des ressources complémentaires, en cohérence avec les objectifs de durabilité et de développement durable poursuivis par ELIPSE
- Proposer une méthodologie permettant d'identifier et comptabiliser les gains environnementaux, sociaux et économiques afin de faciliter leur reporting et d'harmoniser les résultats des démarches

Recommandation n°13 : Faire coïncider les résultats d'ELIPSE avec les pratiques d'évaluation et de reporting des financeurs de démarches EIT en régions

Plusieurs animateurs ont mis en avant le fait de devoir procéder à une « double évaluation » de leur démarche d'EIT. En effet, un suivi d'activité annuel leur est demandé dans le cadre de leur convention de financement régionale (avec l'ADEME régionale et/ou le Conseil régional) et l'ADEME régionale leur impose une évaluation annuelle sous ELIPSE. Afin d'optimiser le temps consacré par les animateurs EIT à l'évaluation de leurs démarches, il fait sens qu'ELIPSE puisse répondre aux attentes des financeurs et des animateurs en termes d'extraction de données d'évaluation, afin de faciliter le reporting en EIT. À terme, les porteurs de projets pourraient simplement s'évaluer sur ELIPSE et fournir le rapport d'évaluation à leurs financeurs. Ainsi il est recommandé qu'un travail soit mené en collaboration avec quelques financeurs volontaires pour améliorer les fonctionnalités d'extraction d'ELIPSE, afin de pouvoir formaliser des rapports d'évaluation pré-formatés permettant de faciliter le suivi d'activités annuel souhaité par les financeurs tout en homogénéisant, à terme, les pratiques d'évaluation des animateurs EIT.

Il est par ailleurs recommandé que les financeurs (ADEME et Région, voire EPCI) continuent à systématiser l'utilisation annuelle d'ELIPSE par les démarches d'EIT au sein de leurs conventions de financement.

Recommandation n°14 : Poursuivre l'analyse du déploiement de l'EIT en France

L'analyse du déploiement de l'EIT en France a été réalisée suite à la campagne d'évaluation et permet d'observer plusieurs tendances quant à la gouvernance, le modèle économique et les activités et résultats des différentes démarches d'EIT en France. Cette analyse, qui est à croiser avec les niveaux de maturité de ces démarches, permet d'identifier et de mettre en avant les bonnes pratiques sur les territoires. En observant et en comparant les retours faits par les utilisateurs d'ELIPSE, il est possible de mettre en lumière les pratiques qui vont aider les démarches à atteindre des niveaux de maturité supérieurs.

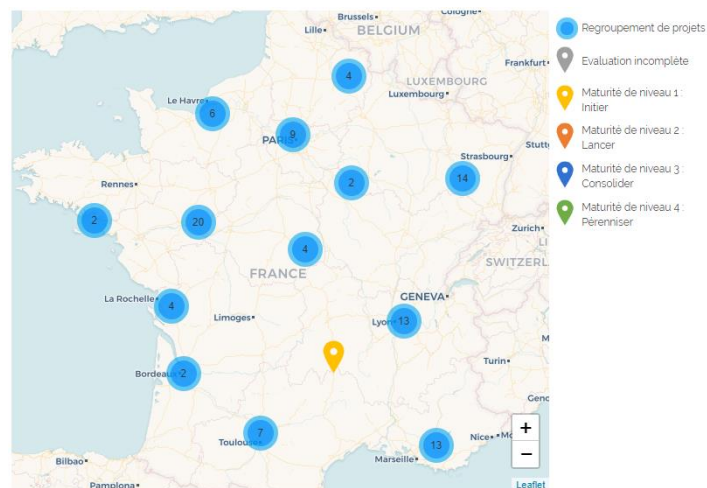
En termes de périodicité d'évaluation à l'échelle de la démarche et à l'échelle nationale, il est recommandé que chaque démarche s'évalue une fois par an sur ELIPSE : ceci permettrait d'une part, de satisfaire la demande de reporting annuel par les financeurs, et permettrait d'autre part, de mettre à jour la cartographie des initiatives selon leurs niveaux de maturité, tout en constituant des séries de données temporelles (à noter : un travail pourra également être mené pour envisager la faisabilité d'une mise à jour de la cartographie des initiatives entre la carte d'ELIPSE et la carte du site SYNAPSE).

Par ailleurs, il est recommandé de réaliser tous les trois ans une campagne d'évaluation complète, réalisée en étroite collaboration avec le réseau SYNAPSE, basée à la fois sur l'analyse des indicateurs d'ELIPSE et sur des travaux complémentaires (entretiens, groupes de travail, etc.), qui permettrait de suivre le déploiement de l'EIT, sur des volets à la fois quantitatifs et qualitatifs. Cette première campagne d'évaluation ayant permis de mobiliser environ la moitié des démarches d'EIT existantes sur le territoire, l'objectif de la prochaine campagne d'évaluation pourrait être d'atteindre un taux de réponses de 75% des démarches EIT en France, sur l'ensemble des indicateurs obligatoires.

6. Conclusions & Perspectives

Bien que les démarches d'EIT n'aient cessé d'augmenter ces dernières années, les résultats de cette étude montrent qu'elles ont besoin d'accompagnement au niveau national et régional pour pouvoir structurer leur gouvernance, modèle économique, activités et résultats. Le nombre croissant de ces démarches, bien qu'encourageant, ne suffit pas à témoigner du succès de l'EIT en France. En effet, il est intéressant d'analyser ces démarches au regard de leur maturité et de leur pérennité. Les résultats de l'analyse de maturité (*Cf. tableau ci-après*) nous montrent que plus de la moitié des démarches sont de niveau de maturité 1 (initier) ou 2 (lancer) et que plus d'un tiers ne se sont pas encore évaluées. Seulement 16 % des démarches ont atteint des stades de maturité avancés 3 (consolider) et 4 (pérenniser).

Face à ce constat, l'objectif à poursuivre pour les prochaines années est de faire progresser ce grand nombre de démarches peu matures vers des niveaux plus avancés dans l'objectif de les pérenniser.



RÉGION	NIVEAU 0 (Évaluation incomplète)	NIVEAU 1 (Initier)	NIVEAU 2 (Lancer)	NIVEAU 3 (Consolider)	NIVEAU 4 (Pérenniser)	Total
Auvergne-Rhône-Alpes	7	2	1	1		11
Bourgogne-Franche-Comté	1	4	1	1		7
Bretagne	1		1			2
Centre-Val de Loire	1	1	6			8
Grand Est	1	2	5	5	1	14
Hauts-de-France	1	2	4			7
Île-de-France	2		1			3
Normandie	4	2	1			7
Nouvelle-Aquitaine	3		2	4		9
Occitanie	2	3	1		1	7
Pays de la Loire	7	2	3	1		13
Provence-Alpes-Côte d'Azur	6	3	2	2		13
Guadeloupe		1				1
Martinique	1					1
Total	36	22	28	15	2	103

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADEME, Plateforme SYNAPSE, <https://www.economiecirculaire.org/eit/h/le-reseau-synapse.html>

Association ORÉE, Plateforme ELIPSE, <http://www.referentiel-elipse-eit.org/>

AUXILIA / MYDIANE, Pérennité des démarches d'écologie industrielle en France, 2018

Ministère de la Transition écologique et solidaire, Commissariat général au développement durable, Écologie industrielle et territoriale : le guide pour agir dans les territoires, 2014

ANNEXES

ANNEXE 1 : RÉPERTOIRE DES 12 DÉMARCHES AYANT FAIT L'OBJET D'UN ENTRETIEN EN 2018

NOM	BIOTOP
LOCALISATION	Communauté d'agglomération de la Rochelle
DATE DE LANCEMENT	2010
NIVEAU DE MATURITÉ	3
PORTEUR	Sphère(s)
FORME JURIDIQUE	Association de loi 1901
CONTACT ANIMATEUR	Alexandre Derive : biotop@spheres.pro

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHÉ

BIOTOP est un éco-réseau d'entreprises qui compte 150 adhérents de toutes tailles et secteurs d'activités. Unique en France en termes d'envergure, d'ancienneté et d'actions menées, Biotop fédère tout un territoire autour de synergies, d'innovations et de solutions pour les déchets diffus. L'éco-réseau a construit des stratégies qui permettent aux entreprises et collectivités de gérer leurs déchets de façon réglementaire, en cohérence avec leur stratégie de développement durable. Biotop fait la promotion d'une écologie industrielle et territoriale en action, qui s'adapte aux attentes de ses adhérents, qui évolue avec la réglementation, qui anticipe les problématiques écologiques pour réduire l'empreinte des activités humaines sur notre environnement. L'éco-réseau accompagne d'autres territoires sur le déploiement de leur propre démarche. BIOTOP est membre de la Commission Développement Durable de la CCI de La Rochelle, membre du Comité Stratégique de La Rochelle Technopole et référent EIT dans le cadre de l'appel à projet TIGA de la Caisse des Dépôts et Consignations.

NOM	CEIA (Club d'Écologie Industrielle de l'Aube)
LOCALISATION	Département de l'Aube
DATE DE LANCEMENT	2003
NIVEAU DE MATURITÉ	3
PORTEUR	CEIA
FORME JURIDIQUE	Association de loi 1901
CONTACT ANIMATEUR	Grégory Lannou : gregory.lannou@ceiaube.fr

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHÉ

Démarche pionnière en France, le Club d'Écologie Industrielle de l'Aube (CEIA) existe depuis 2008 et regroupe 27 adhérents répartis dans 4 collèges : le collège des collectivités et institutions, le collège des entreprises, le collège des établissements d'enseignement et de recherche et le collège des représentations professionnelles. Véritable lieu convivial de réflexion, le CEIA a pour objectif de sensibiliser et de mettre en relation les acteurs économiques du territoire de l'Aube dans le cadre de projets de territoire en écologie industrielle, pour répondre aux enjeux d'un développement plus durable. En cohérence avec ces objectifs, le Club mène une dynamique ambitieuse :

- > L'organisation des Rencontres Francophones de l'Écologie Industrielle et Territoriale (RFEIT) tous les deux ans à Troyes depuis 2012, permettant de rassembler l'ensemble de l'éco-système national voir international afin d'échanger, d'approfondir ou de découvrir des démarches d'écologie industrielle et territoriale
- > L'animation d'une démarche EIT sur le Département de l'Aube, via l'organisation de 3 à 4 ateliers de détection de synergies et de rendez-vous d'affaires par an et l'animation de groupes de travail dédiés au montage de filières de valorisation de flux spécifiques
- > La co-animation du Réseau EIT en Grand Est avec l'association consœur Initiatives Durables pour le compte de l'ADEME et de la Région dans le cadre d'un marché public
- > L'organisation de formations et de journées de visites de sites à destination des démarches d'EIT françaises souhaitant monter en compétence et s'inspirer ainsi que l'organisation de vides greniers industriels à destination des entreprises volontaires aubois

NOM	Étude de flux sur le domaine industriel SaôneOr
LOCALISATION	Région Bourgogne-Franche-Comté – Territoire du Grand Châlon
DATE DE LANCEMENT	2017
NIVEAU DE MATURITÉ	3
PORTEUR	Le Grand Châlon
FORME JURIDIQUE	Collectivités
CONTACT ANIMATEUR	Boris Pageaux : boris.pageaux@legrandchalon.fr

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHÉ

Dans le cadre d'un Appel à Projet Économie Circulaire de l'ADEME, le Grand Chalon a engagé une démarche d'Écologie Industrielle Territoriale sur sa Zone d'Activités Économiques majeure, SaôneOr, pour une durée de trois ans.

La mise en œuvre de cette démarche est portée conjointement par la Mission Développement Économique et la Direction Développement Durable de la collectivité, avec l'appui chaque année d'un stagiaire accueilli pendant 6 mois. La première partie de la démarche a consisté, en 2017, en un diagnostic de flux matières, énergie, services dans 36 entreprises volontaires, ayant mis en évidence un certain nombre de synergies. Les 36 entreprises ont voté pour quatre synergies prioritaires qui ont fait l'objet d'études de faisabilité et d'expérimentations en 2018 et 2019.

NOM	CLES
LOCALISATION	Strasbourg
DATE DE LANCEMENT	2012
NIVEAU DE MATURITÉ	4
PORTEUR	GUP (Groupement des Usagers du Port de Strasbourg) EMS-PAS-ADEME-Région Grand Est
FORME JURIDIQUE	Co-portage
CONTACT ANIMATEUR	Initiatives durables - Ronan Léonard : ronan.leonard@initiativesdurables.com

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHÉ

La zone portuaire de Strasbourg, qui compte plus de 400 entreprises implantées pour près de 10 000 emplois, est la première zone d'activités d'Alsace. Ce territoire souhaite, dans les années à venir, rester attractif, innovant et s'intégrer de manière harmonieuse dans son environnement urbain. Réunis autour de cet objectif commun, le Port Autonome de Strasbourg, l'Eurométropole de Strasbourg, le Groupement des Usagers des Ports de Strasbourg, l'ADEME et la Région Grand Est, mènent depuis 2013 une démarche d'écologie industrielle et territoriale sur la zone portuaire avec l'aide d'Initiatives Durables. Cette démarche, appelée CLES pour Coopérations Locales et Environnementales en Synergies, vise à optimiser la gestion des ressources par des solutions mutualisées afin de renforcer la compétitivité et la résilience du territoire face aux crises économique et écologique. Elle permet également d'alimenter des objectifs de sobriété en émissions.

NOM	Démarche d'EIT en Pays du Mans : projet pilote sur la communauté de communes Maine Cœur de Sarthe
LOCALISATION	Communauté de communes Maine Cœur de Sarthe
DATE DE LANCEMENT	2017
NIVEAU DE MATURITÉ	2
PORTEUR	CCI Le Mans / Sarthe-Pays du Mans – Communauté de communes Maine Cœur de Sarthe Club économique des petites forges - CEAS 72
FORME JURIDIQUE	Co-portage
CONTACT ANIMATEUR	Annabelle Clairay : annabelle.clairay@paysdumans.fr

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHÉ

Quatre démarches d'EIT ont été déployées sur le territoire du Pays du Mans, soit une par intercommunalité. La gouvernance des démarches est semblable sur l'ensemble des territoires : elle associe les techniciens et les élus du développement économique et de l'environnement des intercommunalités, les clubs d'entreprises (lorsqu'il y en a) les chargés de mission économie circulaire du Pays du Mans, de la CCI et du CEAS 72. Ce dernier acteur permet d'établir le lien avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Les démarches ont été initiées dans le cadre d'un partenariat avec la CCI Le Mans/Sarthe qui a déployé des rencontres individuelles avec les entreprises et recensé les données dans leur outil ACT'IF. Par la suite, des réunions de priorisation des synergies ont été organisées pour retenir la mise en œuvre de 4-5 actions. Des groupes de travail avec quelques entreprises référentes sont proposées pour avancer sur la mise en œuvre de l'action. Les solutions sont généralement validées par le bureau du club d'entreprise. Par ailleurs, nous avons commencé juste avant le confinement à travailler sur une stratégie de communication pour nos démarches afin de les dynamiser et d'améliorer leur visibilité. La mise en œuvre du plan de communication ainsi que la plupart des actions d'EIT ont été suspendues pendant la crise du Covid-19. Une réflexion sera menée sur l'intégration des démarches d'EIT dans le cadre du dispositif Territoire d'Industrie, mais également dans le cadre du prochain SCOT.

NOM	Florange e2i
LOCALISATION	Territoire du Val de Fensch (Moselle)
DATE DE LANCEMENT	2014
NIVEAU DE MATURITÉ	3
PORTEUR	VALO
FORME JURIDIQUE	Entreprise
CONTACT ANIMATEUR	Isabelle Ciredem : isabelle@fe2i.fr

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

FE2I (Flux Économiques Inter-entreprises) est un regroupement de différents acteurs (entreprises, structures de l'économie sociale et solidaire, collectivités locales, laboratoires de recherche, université) qui ont décidé de s'engager pour le développement de l'attractivité du territoire du Val de Fensch et plus largement de la Lorraine Nord. La démarche orientée recherche et développement a permis de redéployer un dispositif d'insertion adapté aux personnes du territoire éloignées de l'emploi, mais aussi de créer des filières d'écologie industrielle visant à mieux valoriser les déchets. Les valeurs qui nous animent nous portent pour développer des projets d'écologie industrielle riches d'emplois et d'inclusion en Lorraine Nord !

NOM	Green Valley Epinal
LOCALISATION	Zones d'activités Green Valley Epinal
DATE DE LANCEMENT	2009
NIVEAU DE MATURITÉ	3
PORTEUR	SEM d'Epinal-Golbey – Norske skog
FORME JURIDIQUE	Co-portage
CONTACT ANIMATEUR	Jacques Alexandre Vignon : jacques-alexandre.vignon@epinal.fr

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

Green Valley est une démarche concrète d'Écologie Industrielle Territoriale déployée sur le territoire d'Epinal-Golbey dans les Vosges, terroir de l'industrie française, autour d'un des plus gros site papetier européen, Norske Skog Golbey (600 000 tonnes de papier journal – 325 salariés).

L'initiative est venue, d'une part, du territoire afin de relancer son économie locale, d'autre part de l'industriel papetier affecté par le déclin structurel de son marché. Ils ont fait du slogan « S'adapter et Gagner » l'illustration de cette stratégie de résilience. Lancée en 2010, cette démarche a permis de catalyser des idées entrepreneuriales à travers le prisme de la mutualisation et le métier de l'accompagnement de projets d'implantations.

La démarche est avant tout industrielle, elle vise à développer dans le segment des éco-matériaux de nouvelles activités tout en maximisant le degré de synergie entre l'acteur central, la papeterie NSG, et les futures entreprises industrielles.

NOM	MER, Matières, Énergies Rochelaises
LOCALISATION	Zone industrielle portuaire de La Rochelle
DATE DE LANCEMENT	2016
NIVEAU DE MATURITÉ	1
PORTEUR	Matières, énergies Rochelaises
FORME JURIDIQUE	Association de loi 1901
CONTACT ANIMATEUR	Rémi Justinien : remi.justinien@gmail.com

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

Conscient de la nécessité de concilier développement économique des entreprises de la place portuaire et protection de l'environnement, le Port avec l'Union Maritime, a depuis de nombreuses années mis en place des actions pour préserver la qualité de l'eau et de l'air, limiter les nuisances sonores, réduire la consommation énergétique, favoriser la biodiversité, développer la production d'énergies renouvelables (aujourd'hui la production d'électricité photovoltaïque portuaire couvre la consommation de 1 000 foyers), etc. L'opportunité de placer le curseur plus haut s'est présentée en 2014 : le Port a été sollicité par l'ADEME et par la Région, pour répondre à un « Appel à Manifestation d'Intérêt » pour l'écologie industrielle et territoriale. En d'autres termes, développer au sein de la communauté portuaire une logique de coopération inter-entreprises : « le principe de l'écologie industrielle et territoriale consiste à rapprocher les entreprises et leur permettre de produire mieux et davantage, dans le respect des objectifs environnementaux » indique la Charte de Développement Durable de la place portuaire.

NOM	Démarche d'écologie industrielle et territoriale du bassin de Pompey
LOCALISATION	Communauté de communes du bassin de Pompey
DATE DE LANCEMENT	2016
NIVEAU DE MATURITÉ	2
PORTEUR	Association Val de Lorraine entreprendre et communauté de communes du bassin de Pompey
FORME JURIDIQUE	Co-portage
CONTACT ANIMATEUR	Nolwenn Genuit : ngenuit@bassinpompey.fr

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHÉ

La Communauté de Communes du Bassin de Pompey s'étend sur environ 10 km du Nord au Sud et 20km d'Est en Ouest et est traversée par les vallées de la Meurthe et de la Moselle. Le Bassin de Pompey est un territoire ayant réussi sa reconversion industrielle, depuis 2017 la Communauté de Communes Bassin de Pompey en partenariat avec Val de Lorraine Entreprendre a engagé une réflexion sur l'écologie industrielle et territoriale (EIT) à l'échelle de son parc d'activités. L'objectif de cette démarche étant de co-construire avec les entreprises du territoire des actions concrètes permettant des retombées économiques, environnementales et sociales. Le premier programme d'action lancé en novembre 2018 nous a permis de développer 10 synergies inter-entreprises sur la période 2018-2020, une vingtaine d'entreprises sont engagées à nos côtés dans cette démarche. L'objectif du Bassin de Pompey pour les prochaines années est renforcé la dynamique initiée depuis 2017 et d'élargir la démarche à de nouvelles entreprises du territoire pour ancrer solidement la démarche EIT sur notre territoire.

NOM	Démarche d'écologie industrielle de la Communauté d'Agglomération Seine-Eure
LOCALISATION	Territoire de la Communauté d'Agglomération Seine-Eure
DATE DE LANCEMENT	2016
NIVEAU DE MATURITÉ	2
PORTEUR	Communauté d'Agglomération Seine-Eure et ADEME
FORME JURIDIQUE	Co-portage
CONTACT ANIMATEUR	Julia Obrebski : julia.obrebski@seine-eure.com

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHÉ

Le tissu économique du territoire rassemble plus de 4 600 entreprises (dont 100 entreprises de plus de 49 salariés et 40 grandes entreprises internationales) et 35 parcs et zones d'activités aménagés. Il regroupe également 40 800 emplois dont près d'1/3 sont industriels. La démarche d'écologie industrielle et territoriale de la Communauté d'agglomération Seine-Eure, lancée en 2016, a bénéficié du choix de la collectivité d'intégrer le projet dans sa stratégie de développement économique et du soutien de l'ADEME dans la poursuite de l'expérimentation. Dans le cadre du volet « économie » de son projet de territoire, l'Agglomération Seine-Eure s'inscrit pleinement dans un accompagnement raisonné et intégré du développement industriel. Elle vise à « mailler » les entreprises du territoire de manière à leur donner la possibilité de s'appuyer sur un partage d'expérience pour ainsi favoriser une dynamique collective d'entreprises conduisant à l'émergence de projets innovants. Sur le plan opérationnel, via la mise en œuvre des synergies, on observe la prédominance de projets structurants de développement ou d'implantation (création d'une unité de méthanisation, projet de réseau de chaleur industriel, valorisation d'argile) au-delà des synergies de substitutions (flux de mousse polyuréthane, bois de palette, talc). L'action se poursuit sur des réflexions d'une démarche de massification à l'échelle interterritoriale.

NOM	ACT'IF 82
LOCALISATION	Tarn-et-Garonne
DATE DE LANCEMENT	2008
NIVEAU DE MATURITÉ	1
PORTEUR	CCI de Montauban et Tarn-et-Garonne
FORME JURIDIQUE	CCI
CONTACT ANIMATEUR	Jessica Puech : j.puech@occitanie.cci.fr

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHÉ

Cette démarche a débuté en 2008 sous l'impulsion de la CCI du Tarn-et-Garonne. La volonté de systématiser l'approche a donné naissance au logiciel ACTIF avec le soutien de l'ADEME. Cette application (reprise par la CCI Occitanie) géolocalise, quantifie les flux des entreprises de tous les secteurs d'activités et met en évidence des synergies. Sa nomenclature généraliste est prévue pour toutes les catégories de flux (du foncier aux ressources humaines en passant par les matières). Il est déployé sur pratiquement toute la France, y compris deux DOM. Il recense presque 6 000 entreprises, plus de 30 000 flux et 800 synergies. Exemples de synergies réalisées dans le Tarn-et-Garonne : mutualisation du transport par deux entreprises (flux inversés), valorisation des Bigs-Bags d'une industrie agro-alimentaire par une entreprise de transformation de caoutchouc, valorisation de produits celluloseux pour la fabrication d'emballages en cellulose moulée, création d'une dizaine d'emplois partagés entre plusieurs entreprises sur du secrétariat, de l'export, des RH, la valorisation de déchets de fruits par une unité de méthanisation.

NOM	ZIRI 2016
LOCALISATION	Blanquefort – Zone industrielle Ecoparc
DATE DE LANCEMENT	2014
NIVEAU DE MATURITÉ	3
PORTEUR	Bordeaux Technowest
FORME JURIDIQUE	Association de loi 1901
CONTACT ANIMATEUR	Jean François Nothias : jf.nothias@technowest.com

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

Né en 2014, le réseau ZIRI est porté par Bordeaux Technowest, technopôle implantée sur le territoire de Bordeaux Métropole. Bordeaux Technowest, association Loi 1901, a deux missions : accompagner les entreprises innovantes de leur création à leur développement et contribuer au développement économique du territoire. Elle est aujourd'hui implantée sur 7 sites incubateur/pépinière/centre d'affaires thématiques : aéronautique/spatial (Aéroparc à Mérignac), bâtiment intelligent (Copernic à Saint-Médard-en-Jalles), commerce connecté (E-choppe au Bouscat) etc. L'un de ses sites principaux est l'Ecoparc, situé sur la zone d'activités de Blanquefort, centré sur les éco-activités. C'est en son sein qu'est né le projet ZIRI, expérimentation d'une démarche de transition écologique, de responsabilisation des acteurs et de création d'un vrai réseau d'industriels.

Le réseau ZIRI arrive aujourd'hui à maturité et est parvenu à construire une véritable démarche d'écologie industrielle et territoriale par la mise en place de synergies de substitution et de mutualisation (achats groupés d'énergie, traitement et valorisation des déchets, services aux salariés, mutualisation des contrôles réglementaires etc.) au cœur de la démarche aujourd'hui. L'équipe ZIRI s'est dotée d'experts sur la thématique énergétique, a intégré des compétences pour le diagnostic, le tri et la collecte des déchets et autres types de synergies entre acteurs. Le réseau compte près d'une cinquantaine de membres entreprises engagées dans la transition écologique et a développé un large réseau d'acteurs tant institutionnels, publics que privés.

ANNEXE 2 : LISTE DES DÉMARCHES ÉVALUÉES SUR ELIPSE

RÉGION	NOM	PORTEUR	NIVEAU DE MATURITÉ
Auvergne-Rhône-Alpes	Appel des 30 !	Métropole de Lyon	3
	ECO-RESPEER	Syndicat du Bois de l'Aumône, Riom Limagne et Volcans	1
	Centr'alp	Association des entrepreneurs de Centr'alp	1
	PNSI	CCI Grenoble - CCI Nord Isère	2
Bourgogne-Franche-Comté	Démarche EIT sur un territoire TEPOS et TZDZG	Communauté de Communes Les Bertranges	1
	DÉMARCHE EIT SYTEVOM	SYTEVOM	1
	EIT Centre Yonne	SDCY - CCI 89	1
	Étude de flux sur le domaine industriel SaôneOr	Le Grand Châlon	3
	Synergies inter-entreprises sur le territoire du Pays Lédonien	Clus'Ter Jura	2
	EIT et démarche Territoire d'Industrie	Comité local Territoire d'Industrie Nevers Val de Loire	1
Bretagne	Partageons nos ressources – démarche d'EIT sur le territoire de la CCBBO	Communautés de Communes Blavet Bellevue Océan - CCI du Morbihan - CMA du Morbihan - CA de Bretagne - Syndicat Ostréicole de la Ria d'Étel CCI Centre - CCI Eure-et-Loir - CMA Eure-et-Loir - Communauté de Communes	2
Centre-Val de Loire	Démarche EIT - 28 Val Drouette	CCI et CMA de la Région Centre-Val de Loire	1
	Démarche EIT - Val d' Amboise - CCI - CMA 37	CCI 18 - CMA 18	2
	Démarche EIT 18 Bourges	CCI36 - CMA36	2
	Démarche EIT 36 Chateauroux Est	CCI41 - CMA41	2
	Démarche EIT 41 Vendômois	CCI TOURAINE - CMA INDRE ET LOIRE	2
	Démarche EIT IOCHES SUD TOURAINE - 37	CCI 45 – CMA 45	2
	Démarche EIT Pôle 45 / ComCom la Forêt		2
Grand Est	ACAPPI - UIMM	ACAPPI	2
	Action Industrie Collaborative / Mulhouse Alsace Agglomération		3
	Club d'Écologie Industrielle de l'Aube	Club d'Écologie Industrielle de l'Aube	3
	Démarche d'écologie industrielle et territoriale du Bassin de Pompey	Communauté de Communes du Bassin de Pompey - Association Val de Lorraine Entreprendre	2
	Démarche EIT du Pays Rhin-Vignoble-Grand Ballon	PETR du Pays Rhin-Vignoble-Grand Ballon	1
Grand Est	Démarche EIT sur la zone portuaire de Strasbourg	EMS - PAS - ADEME - Région Grand Est - GUP	4
	Démarche EIT Territoire Thur-Doller	La Plateforme MDE	2
	Epsyvin	Comité Champagne	3
	Florange e2i	Florange e2i	3
	Green Valley Epinal	SEM d'Epinal Golbey - Norske Skog	3
	Sarrebourg Moselle Sud	Communauté de Communes	2

	Synerg'ECO du Sundgau	Communauté de Communes Sundgau - Communauté de Communes Sud Alsace Large	2
	Vision d'Excellence en Économie Circulaire à Terre d'Eau	Ecoplaïne	1
Hauts-de-France	Club de l'Écologie Industrielle - Dunkerque l'Énergie Créative	Ecopal - Communauté Urbaine de Dunkerque	2
	Démarche EIT de la ZI de Pont-Brenouille	CCI OISE	2
	Démarche EIT des Marches de l'Oise	CCI OISE	2
	Démarche EIT du Compiégnois	CCI OISE	2
	Démarche EIT du Grand Beauvaisis	CCI OISE	1
	EIT en Pévèle Carembault	Communauté de Communes Pévèle Carembault	1
Île-de-France	Les Deux Rives	RATP - Ville de Paris	2
Normandie	Démarche d'écologie industrielle de la Communauté d'agglomération Seine-Eure	Communauté d'agglomération Seine-Eure - ADEME	2
	SynergIE : Synergies Inter-Entreprises	CCI Rouen Métropole	1
Nouvelle Aquitaine	BIOTOP	Sphère(s)	3
	Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale du Niortais	HUBECO	3
	INTER' ACTIONS Thouarsaises	Communauté de Communes du Thouarsais	2
	MER - Matières, Energies Rochelaises	Association Matières, Énergies Rochelaises	2
	RECTO VERSO	Agglomération du Bocage Bressuirais	3
	ZIRI 2016	Bordeaux Technowest	3
Occitanie	Act'IF 82	Chambre de Commerce et d'Industrie de Montauban et Tarn-et-Garonne	4
	Ateliers EIT	2 EPCI (Trifyl et Decoset) et une SPLA (SPLA Portes du Tarn)	1
	Covaldem11	Covaldem11	1
	Démarche d'EIT en Nord Lozère - Syndicat mixte La Montagne	Syndicat mixte La Montagne	2
	Triangle-Énergie	Decoset - Communauté de Communes Val Aigo - Ville de Bessières - Econotre	1
Pays de la Loire	Communauté de Communes du pays Fléchois	Service environnement de la Communauté de Communes du pays Fléchois	2
	Démarche d'ÉIT en Pays du Mans : projet pilote sur la Communauté de Communes Maine Coeur de Sarthe	CCI Le Mans / Sarthe - Pays du Mans - Communauté de Communes Maine Coeur de Sarthe - Club Économique des Petites Forges - CEAS 72	2
	Démarche d'ÉIT en Pays du Mans : projet sur la Communauté de Communes du Sud Est Pays Manceau	Pays du Mans - Communauté de communes du Sud Est Pays Manceau - Club Agoora - CCI Le Mans/Sarthe - CEAS 72	2
	Écologie industrielle GPMNSN / CARENE	GPMNSN - CARENE	1
	EIT en Haute Sarthe - territoire pilote Pays de Sillé	Pays de la Haute-Sarthe – Communauté de Communes de la Champagne Conlinoise et du Pays de Sillé - Chambre des Métiers et de l'Artisanat 72 - Chambre de Commerce et de l'Industrie 72 - Chambre de l'Agriculture 72	3
Provence Alpes Côte d'Azur	Communauté d'Agglomération Var Estérel Méditerranée	Service développement Économique de la CAVEM	1
	EcoLaurentine	Club d'entreprises PAL - CCI NCA	2

	EIT Pays des Sorgues Monts de Vaucluse	Entrepreneurs de la Sorgues	3
	PIICTO	Industriels de la Plateforme - autorité portuaire - collectivités - services de l'État	3
	Programme Territorial de Synergies Interentreprises	CCI du Var	2
	Promotion et accompagnement des Entreprises du Pôle d'activités de Toulon-Ouest vers l'EIT	ADETO	1
	TERRITOIRES EN'VIE	Citoyens de la Terre	1
Guadeloupe	Atelier PTSI	Synergîle	1

ANNEXE 3 : APERÇU DES INDICATEURS CLÉS D'UNE ÉVALUATION ET CLÉS DE LECTURE



Cette annexe présente les 17 indicateurs obligatoires de l'évaluation ELIPSE parmi les 61 du référentiel et l'intérêt qu'ils représentent pour faire progresser les démarches d'EIT. Ils pèsent fortement dans l'évaluation. Il est donc nécessaire de bien les comprendre afin de pouvoir répondre au mieux à ce qui est demandé.

L'évaluation globale se divise en trois parties, correspondant aux trois enjeux principaux des démarches d'EIT : coopération multi acteurs, bouclage de flux, création de richesses locales.

La première concerne la coopération multi acteurs et se décline en deux sous-parties « réseaux » et « pérennité » contenant 8 indicateurs clés :

COOPÉRATIONS MULTI ACTEURS

Concernant cet enjeu « coopérations multi acteurs », il est question d'évaluer la dynamique à l'œuvre sur le territoire. Les efforts de coordination et d'animation doivent pouvoir s'appuyer sur les coopérations existantes, les renforcer et créer un climat de confiance et de convivialité propice à la définition d'objectifs partagés et aux nouvelles synergies. Elle doit par ailleurs s'inscrire dans une perspective de longue durée. Il ne s'agit pas d'une action « one shot ». Le réseau de coopérations ainsi formé doit pouvoir rebondir face aux perturbations ou au contraire saisir les opportunités nouvelles, et progresser en continu afin d'augmenter les retombées économiques, environnementales et sociales.

A. Réseaux

Les démarches d'EIT s'appuient sur des dynamiques collaboratives. La mobilisation de réseaux d'acteurs est un facteur facilitant la mise en synergies et le bouclage des flux.

Indicateur n°1 : Décrivez succinctement l'historique de la démarche (acteurs clés, moteurs, origine)

Cet indicateur est obligatoire, mais il n'est pas pris en compte dans la notation. Néanmoins, il peut être utile dans le suivi de la démarche et la communication des résultats. Il s'agit ici de développer la genèse de la démarche en stipulant pourquoi et comment elle est née, qui ou quelle structure l'a impulsée, quels sont les acteurs moteurs du projet et les parties prenantes impliquées. Cette étape permet une prise de recul sur le projet et permet de se rappeler les objectifs premiers de la démarche.

Indicateur n°2 : Portage

A : La démarche bénéficie-t-elle du soutien d'un acteur local particulièrement reconnu et leader (ex : élu, chef d'entreprise) ?

Cette question nécessite une réponse par oui ou non. Il s'agit d'identifier un leader qui est convaincu par la démarche et la soutient au niveau local, tel qu'un élu ou un chef d'entreprise. La notoriété de la personne soutien sera d'une grande aide pour faire connaître la démarche et contribuer à sa diffusion au sein du monde économique.

B : Existe-t-il un portage politique ?

Cette question nécessite une réponse par oui ou non. On entend par portage politique le fait d'associer une démarche d'EIT à un représentant élu du territoire. La démarche s'inscrit ainsi dans le projet politique du territoire et est ainsi ancrée au sein de celui-ci. L'élu communique sur la démarche et la soutient publiquement, apportant ainsi visibilité et légitimité à la démarche, ce qui contribue à mobiliser plus de parties prenantes et à rendre la démarche pérenne.

Indicateur n°3 : Structure coordinatrice

A : Existe-t-il une structure locale pérenne qui pilote la démarche (déjà existante ou créée spécifiquement pour) ?

Cette question nécessite une réponse par oui ou non. Cette question concerne d'abord le degré de confiance de l'animateur envers la pérennité de la démarche. La question suppose donc une réponse subjective. Quelle que soit la structure impliquée, à partir du moment où l'utilisateur répond oui on peut considérer qu'il a confiance en la pérennité du projet.

Un autre aspect que la question soulève est celui de la structure mise en place. Si la structure

portant le projet est préexistante, elle a déjà une mission sur le territoire. La démarche d'EIT s'ajoute à cette mission ce qui représente un travail en plus pour la structure et peut potentiellement desservir le projet, sauf si des ressources humaines supplémentaires sont allouées. Cependant, si la structure a déjà une légitimité sur le territoire, est connue des acteurs pour la qualité des missions qu'elle mène, cela peut aider au déploiement de la démarche d'EIT.

Si la structure portant le projet est créée pour celui-ci, elle lui sera pleinement dédiée. Cependant, tout reste à faire pour s'ancrer sur le territoire, mobiliser les acteurs et donner de la visibilité à la démarche. De plus, la question des ressources à allouer pour faire vivre cette structure est souvent un problème.

Enfin, la démarche doit véritablement s'inscrire dans les missions de la structure et s'institutionnaliser tout comme son portage doit dépasser le simple niveau de l'individu afin que les chances de poursuite du projet soient plus grandes. Sinon, la démarche pourrait s'essouffler au départ de celui-ci.

B : Donnez un ordre de grandeur du nombre d'ETP dédié de la structure coordinatrice et des structures d'animation (répondez 0, s'il n'y a pas de coordinateur)

Il s'agit de stipuler le nombre d'équivalent temps plein (ETP) dédié à la démarche et d'indiquer l'objectif d'ETP à trois ans. Il est recommandé d'adapter son nombre d'ETP en fonction du périmètre de la démarche et du nombre d'entreprises impliquées. L'ETP doit être rattaché à une structure solide à laquelle les acteurs s'identifient. Il est important de disposer d'un (ou plusieurs) animateur(s) dédié(s) à la démarche afin d'insuffler une dynamique, de coordonner les groupes et de suivre le projet.

Indicateur n°4 : Réseau d'acteurs

A : Combien de rencontres liées à la dynamique de réseau (dédiées aux acteurs économiques, aux entreprises, hors réunions de pilotage de la démarche) sont organisées par an (groupes de travail, conférences, afterwork, repas, visites de sites...)?

Il s'agit de renseigner le nombre et le type de rencontres organisées par an. Cet indicateur permet d'évaluer la dynamique dans laquelle s'inscrit le projet. En effet, si un grand nombre de rencontres est organisé, cela permet aux différents acteurs impliqués de se rencontrer et de créer une dynamique de groupe qui peut avoir une influence positive sur le projet. En effet, une démarche où l'émulation est forte favorise l'implication, la cohésion, l'envie de développer

de nouvelles synergies et de générer des bénéfices environnementaux, sociaux et économiques.

B : Donnez un ordre de grandeur du taux de participation des acteurs à ces rencontres organisées par rapport aux invitations envoyées :

À travers ce renseignement, il est possible d'évaluer le taux d'investissement des acteurs dans la démarche. Un taux de participation élevé peut potentiellement se traduire en un fort investissement des parties prenantes. Il est important d'œuvrer dans une dynamique de coopération afin que la démarche puisse aboutir à des résultats en accord avec les objectifs fixés par les acteurs.

Il est ensuite demandé combien d'entreprises constituent le noyau dur des rencontres. Les meilleurs porte-paroles de la démarche seront les entreprises convaincues. Plus les entreprises viennent aux rencontres, plus elles sont sensibilisées et plus cela aura des retombées positives sur le projet. Le noyau dur est constitué des entreprises les plus impliquées, donc les plus à même de développer des actions avec des réductions de consommations significatives.

C : Quelle est l'évolution (+/-) du taux de participation cette année ?

Cet indicateur permet de constater la montée en puissance ou non du taux de participation des acteurs. Un taux de participation en augmentation est un bon signe de la dynamique du projet. Voici un exemple pour calculer l'évolution du taux de participation sur l'année :

Rencontre 1 = 15 participants

Rencontre 2 = 22 participants.

Taux d'évolution = $(22-15)/15 = + 47 \%$

B. Pérennité

L'EIT s'inscrit dans le temps long. Les délais de concrétisation des synergies requièrent la mise en place d'une organisation pérenne et évolutive.

Indicateur n°12 : Avez-vous défini un modèle économique permettant d'assurer et pérenniser l'animation de la démarche ?

À travers cette question, il est demandé à l'animateur si une réflexion a été engagée sur le modèle économique et s'il est établi pour permettre à l'animation de durer dans le temps. Quand on parle de pérennité, il est sous-entendu qu'une projection de ce modèle économique est faite sur le long terme. Ici on questionne l'animateur sur le fait d'établir un modèle économique. Cela ne nécessite pas qu'il soit mis en place. Ainsi cet indicateur, concerne aussi bien

les démarches les plus matures que celles qui le sont moins.

Il est ensuite demandé à l'animateur de décrire ce modèle. Il est pertinent de préciser les raisons qui font que l'animateur estime que son modèle économique est pérenne. Il peut évoquer ses sources et la nature de ses financements tout en indiquant la répartition. Il est intéressant de savoir quels sont ses objectifs en matière de financement d'ici trois puis cinq ans et quelle est la stratégie pour les atteindre, car les financements régionaux sont susceptibles de s'arrêter au bout de trois ans et il est nécessaire de se préparer à la suite.

Indicateur n°13: Si elle existe, la démarche d'évaluation et de suivi porte-t-elle sur les éléments suivants: les synergies / la démarche globale

L'animateur doit préciser à quelle fréquence (systématiquement / souvent / rarement / jamais) il réalise l'évaluation et le suivi des synergies mises en œuvre et la démarche globale. Si l'évaluation n'est pas encore faite, il est possible de préciser l'échéance en mois. À partir du moment où l'animateur utilise ELIPSE, il peut considérer qu'il réalise une évaluation de la démarche globale. Le suivi des actions mises en place et leur évaluation sont importants car ils permettent de remettre en question chaque démarche et de vérifier que les objectifs définis sont remplis.

Indicateur n°14: Parmi cette liste, combien de structures de chaque catégorie sont impliquées dans l'évaluation de la démarche et de quelles façons participent-elles ?

Dans toute démarche partenariale, il est essentiel que l'évaluation et notamment les indicateurs de suivi soient discutés avec l'ensemble des partenaires du projet. Cela permet aux différents acteurs de vérifier que les enjeux qu'ils visent sont bien intégrés dans la démarche et que les objectifs visés sont bien atteints.

Cet indicateur sert à voir quels types d'acteurs et combien sont impliqués dans le processus d'évaluation de la DEIT.

Une liste de types de structures est établie, il suffit de remplir dans la case correspondante le nombre de chaque type impliqué.

Les manières dont les structures peuvent participer sont au nombre de trois. La première est la contribution à l'effort d'informations, participation et l'apport de données. La seconde est la participation au relais et à la valorisation de l'exercice d'évaluation et la troisième est la prise d'initiatives, les apports concrets/collecte, l'analyse et le pilotage.

Indicateur n°15: Décrivez le dispositif d'évaluation ou de suivi mis en place (outils, acteurs...)

Cet indicateur est obligatoire, mais il n'est pas pris en compte dans la notation. Néanmoins, il peut être utile dans le suivi de la démarche et la communication des résultats. L'objectif de cet indicateur est avant tout d'identifier les outils/méthodes/dispositifs d'évaluation qui peuvent être complémentaires à ELIPSE

Il s'agit ici de savoir si un processus d'évaluation est déjà en place dans cette démarche et de savoir lequel afin d'avoir un retour d'expérience sur la manière dont le projet est évalué et avec quels outils, méthodes et pour quelle valorisation. Il s'agit aussi de connaître les acteurs participant au suivi de la démarche afin de savoir si l'évaluation est multi acteurs ou non.

La seconde partie de l'évaluation concerne l'enjeu « bouclage des flux » et se décline en quatre sous parties: « prévention des consommations », « prévention des déchets et des impacts », « échanges » et « local ». Cinq indicateurs obligatoires permettent de mesurer la performance d'une démarche d'EIT sur cet enjeu.

BOUCLAGE DES FLUX

Sous le principe de « bouclage des flux », il est question d'évaluer la stratégie de prévention et de réduction des consommations de ressources et des impacts environnementaux sur le territoire. À travers la démarche d'EIT, il est pour cela essentiellement question de multiplier les échanges entre les acteurs locaux et relocaliser les approvisionnements et la valorisation des ressources. Outre les actions collectives, les acteurs économiques doivent également questionner leurs propres activités et leurs processus internes, leurs stratégies d'approvisionnement, de réduction et de traitement des déchets etc.

Ces échanges doivent également générer des bénéfices économiques et sociaux qui seront traités sous le principe « richesses locales ». Si l'on s'intéresse ici à la circulation et au bouclage des flux matériels, la question des flux immatériels (compétences, connaissances, savoir-faire, formation, expérience etc.), essentielle dans toute démarche territorialisée, est rapidement abordée à travers ce principe, mais également traitée sous le principe « coopérations multi acteurs ».

A. Prévention des consommations

L'un des objectifs auxquels l'EIT doit répondre est la réduction de consommations de ressources par les acteurs économiques du territoire.

Indicateur n°26: Existe-t-il un système de suivi (annuel) de l'évolution des consommations (peut exister sur le territoire hors du cadre de la démarche) : d'espace foncier/ d'eau/ de matière/ d'énergie ?

Il s'agit ici d'encourager l'utilisateur à mesurer l'évolution de ces flux afin d'en optimiser la consommation. Si les flux d'eau et d'énergie font le plus souvent l'objet de dispositifs de suivi, les questions de préservation du foncier restent trop rarement traitées en EIT et ne sont pourtant pas à négliger.

Ce système de suivi peut déjà exister sur le territoire ou dans le cadre d'autres projets. L'animateur peut s'appuyer sur les dispositifs existants pour surveiller l'évolution des consommations. L'important est de pouvoir montrer concrètement quelles sont les réductions des consommations de matières, d'eau, d'énergie et de foncier grâce aux actions (synergies ou non) mises en œuvre.

B. Prévention des déchets / impacts

L'un des objectifs auxquels l'EIT doit répondre est la réduction de la production de déchets et des impacts environnementaux par les acteurs économiques du territoire.

Indicateur n°31: Existe-t-il un système de suivi (annuel) de l'évolution de la production de déchets et des impacts environnementaux (effluents gazeux/liquides/particules) ?

À l'image de l'indicateur 26, celui-ci encourage l'animateur à mesurer l'évolution de la production de déchets et des impacts environnementaux afin de mettre en évidence les réductions obtenues grâce aux actions (synergies ou non) mises en place.

C. Échanges

Un des leviers principaux de l'EIT est de créer les conditions favorables à l'identification des synergies entre acteurs économiques d'un territoire.

Indicateur n° 35 : Quelles actions ont été mises en place pour repérer les échanges possibles ?

Des types d'actions tels que des entretiens avec les entreprises, des diagnostics et études de flux, des ateliers inter-entreprises, bourses aux déchets et rencontres B to B, des plateformes collaboratives, des logiciels et outils de suivi ou encore des observatoires régionaux / départementaux / métabolisme territorial sont

référencés. Il s'agit de dire si ceux-ci sont mis en place, prévus à court ou long terme ou non prévu. L'objectif est de créer des opportunités de dialogue afin de mieux connaître les flux dans le périmètre d'actions et de repérer et diversifier les échanges possibles entre acteurs.

D. Local

L'EIT préconise de valoriser les ressources locales et de boucler les flux disponibles sur le territoire.

Indicateur n°41: Grâce aux synergies de substitution, vous avez relocalisé la valorisation de : matières, d'eau, de gaz et d'énergie

Il est important de travailler à la valorisation locale des flux de matières, d'eau et de gaz et d'énergie. En effet, au vu de la complexité du transport, l'eau, les gaz et l'énergie sont souvent valorisés dans des périmètres proches de leur lieu de production. La démarche peut permettre de trouver d'abord des opportunités de valorisation locale avant de penser à l'élimination. En ce qui concerne les matières il est parfois nécessaire d'élargir le périmètre de recherche de solutions de valorisation ou d'approvisionnement tout en s'efforçant de se limiter à un rayon restreint (200 km, voire 50 km en fonction des contextes).

Cet indicateur se calcule automatiquement en fonction des réponses fournies à l'indicateur n°38. Ce dernier concerne les synergies de substitution. Le référentiel demande à l'utilisateur, dans le cas d'une synergie de substitution, le pourcentage de l'offre globale de l'émetteur que représente cette synergie et aussi la distance maximale à laquelle est valorisée le flux.

En s'intéressant à un cas fictif d'une entreprise de valorisation des déchets papiers et cartons qui s'est installée sur le territoire et récupère les déchets de quatre autres entreprises (dans un rayon maximal de 3 km) à hauteur de 4 tonnes sur les 5 tonnes totales produites, soit 80 %, la réponse automatique de l'évaluation sera donc :

- Grâce aux synergies de substitution, vous avez relocalisé la valorisation de : 80 % de matières
- Dans un rayon maximal de : 3 km

Indicateur n°42: Grâce aux synergies de mutualisation vous avez relocalisé : une partie de la production d'énergie/ une partie du traitement des déchets et effluents/ une partie des fournisseurs d'énergie et de matière/ de consommables non stratégiques/ vous avez évité par la mutualisation le parcours de :

Cet indicateur a le même objectif que le précédent, mais par rapport aux synergies de mutualisation cette fois. Il se calcule

automatiquement en fonction des réponses fournies à l'indicateur n° 48. Le référentiel demande les informations suivantes pour 5 types de mutualisation :

- Distance du lieu de production d'énergie
- Distance (moyenne) des lieux de traitement des déchets et effluents
- Km parcourus évités grâce à la mutualisation d'infrastructures et logistique
- Distance (moyenne) des fournisseurs d'énergie, de matières
- Distance (moyenne) des fournisseurs consommables non stratégiques

Le troisième enjeu évalué concerne les richesses locales et englobe les sous-parties « services », « performances entreprises » et « attractivité ». Il contient 4 indicateurs obligatoires.

RICHESSSES LOCALES

Sous le principe « richesses locales », il est question d'évaluer les performances économiques et sociales de la démarche. En effet les actions en faveur du bouclage des flux doivent permettre aux acteurs locaux de mieux tirer avantage des richesses locales (ressources matérielles, compétences, coopérations, spécificités locales...) mais aussi d'en générer ou révéler de nouvelles. La démarche permet de créer, par exemple, de nouveaux services parce qu'ils sont mutualisés, notamment pour les entreprises et pour leurs salariés. Celles-ci doivent voir leur performance économique augmenter et des retombées positives sont également attendues en termes d'attractivité territoriale et de relocalisation de la valeur ajoutée créée par le système de production.

La démarche d'EIT est également source de création de richesses immatérielles à travers la bonne gestion et l'émergence de nouvelles coopérations entre les acteurs. Celles-ci, en plus d'être rapidement abordées dans ce principe, sont étudiées dans « coopération multi acteurs ».

A. Services

À travers la mise en synergies, les mutualisations de services entre acteurs économiques sont des actions très souvent mises en œuvre.

Indicateur n°46 : Avez-vous identifié les besoins en services des acteurs du territoire afin de mettre en évidence des mutualisations possibles ?

Il s'agit d'informer si cela est prévu à court ou long terme ou non prévu, et si oui, quand et de quelle manière. L'intérêt est de voir si la démarche contribue bien aux besoins des acteurs locaux. Il

s'agit d'approfondir en premier lieu les besoins qui pourront créer rapidement des opportunités de partage et de mutualisation et ainsi une dynamique de collaboration.

B. Performances entreprises

Grâce aux synergies, l'EIT contribue à améliorer la performance des entreprises, objectif fortement attendu des acteurs économiques.

Indicateur n°51 : De nouvelles opportunités de marché ont-elles pu être créées dans le cadre de la démarche (nouveaux clients, nouveaux produits, nouvelles activités) ?

Les démarches d'EIT peuvent permettre aux entreprises de gagner en compétitivité notamment en diversifiant leurs activités. Certaines de ces nouvelles activités sont à l'origine de besoins des entreprises identifiées lors de la démarche. Les entreprises peuvent aussi développer de nouveaux produits et attirer de nouveaux clients.

À titre d'exemple, les activités suivantes peuvent émerger :

- Valorisation des coproduits du bois (bois-énergie, chimie verte)
- Création d'un service mutualisé de blanchisserie
- Régénération de solvants
- Valorisation des palettes (réparation, revente, transformation)
- Services liés à la gestion des déchets (entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire pour la collecte...)

C. Attractivité

L'EIT est facteur d'attractivité pour le territoire à travers les performances des entreprises, la dynamique collaborative etc.

Indicateur n°57 : Est-il explicité que la démarche doit contribuer à répondre aux objectifs (connus et exprimés) des politiques et des documents de planification locaux (Agenda 21, schémas régionaux et départementaux, PCET ...) ?

Il est intéressant que la démarche d'EIT contribue à répondre à des objectifs des politiques et des documents de planification locaux tels que les agendas 21, les SCoT, les PCAET, etc. Cela permet de pleinement s'inscrire dans les actions du territoire. Par exemple, le projet peut contribuer à :

- La réduction des consommations énergétiques, l'augmentation de la part

d'énergies renouvelables et la diminution des GES

- La réduction de la quantité de déchets envoyés vers les centres de traitements, l'optimisation du recyclage, la réduction des rejets dans l'environnement
- La création d'emplois locaux, dans les éco-filières, l'ESS (Économie Sociale et Solidaire) en particulier
- L'engagement des acteurs économiques dans la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)
- La dynamisation et le développement du tissu économique, relocalisation de l'économie

Indicateur n°58 : Où sont / seront réinjectés les retombées financières et bénéfices engendrés par la démarche ?

Lors de la mise en place d'actions ou de création d'activités, les bénéfices économiques reviennent la grande majorité du temps aux entreprises. Ces dernières peuvent donc choisir la manière dont elles souhaitent réinvestir les bénéfices réalisés. Dans un souci d'intérêt général et de création de richesses locales, il est intéressant d'envisager la répartition des retombées économiques notamment avec la structure coordinatrice afin qu'elle poursuive l'animation du projet.

D'autres voies sont possibles pour investir ces retombées financières. Par exemple, les entreprises peuvent initier une démarche environnementale ou proposer de nouveaux services à leurs employés. La priorité est d'éviter si possible que l'entreprise utilise les bénéfices économiques dans une approche productiviste.

ANNEXE 4 : LES NIVEAUX DE MATURITÉ : INDICATEURS ASSOCIÉS ET MÉTHODOLOGIE DE CALCUL

PRÉSENTATION DES INDICATEURS ASSOCIÉS AUX NIVEAUX DE MATURITÉ

Proposer une évaluation du niveau de maturité des démarches d'EIT est complexe tant les démarches se distinguent les unes des autres dans leur histoire, leurs actions et les acteurs qui les font vivre. Toutefois, grâce à de nombreux retours d'expériences il est possible d'identifier des critères qui révèlent un certain niveau de maturité d'une démarche que ce soit sur la construction de sa gouvernance, son modèle économique ou bien les activités développées et les résultats valorisables. Ces critères peuvent être évalués à travers différents indicateurs disponibles sur ELIPSE.

28 indicateurs ELIPSE ; dont 14 sont obligatoires (en jaune) ; ont ainsi été sélectionnés pour permettre de renseigner 21 critères de maturité d'une démarche. L'objectif de cette partie est d'explicitier le choix de ces indicateurs et de mettre en lumière comment ils permettent de rendre compte d'un niveau de maturité.

LES INDICATEURS DU NIVEAU 1 DE MATURITÉ : INITIER

La phase d'initiation se situe entre la phase d'intention et la phase de lancement. Des actions sont d'ores et déjà entreprises pour définir une gouvernance, identifier des financements et rencontrer les premiers partenaires. Cependant, la démarche n'est pas encore structurée c'est à dire qu'il n'y a pas de critères précis permettant de l'évaluer à cette phase. Lorsqu'une démarche est inscrite sur la plateforme ELIPSE, elle ne peut bénéficier du niveau 1 de maturité que si l'animateur remplit un des indicateurs de maturité avec une réponse attendue.

LES INDICATEURS DU NIVEAU 2 DE MATURITÉ : LANCER

A. La gouvernance

Dans une phase de lancement, la gouvernance commence à s'organiser : une structure a été identifiée ou créée pour piloter la démarche ; des temps spécifiques d'animation sont dédiés à la démarche et un premier pool d'acteurs est mobilisé. Ceux-ci s'impliquent dans la définition du projet global, ils contribuent à en définir les objectifs à court et moyen terme.

TABEAU 20 : DESCRIPTIF DES INDICATEURS DE GOUVERNANCE POUR LE NIVEAU 2 DE MATURITÉ : LANCER

CRITÈRES SÉLECTIONNÉS	INDICATEURS ELIPSE CORRESPONDANTS	RÉPONSES ATTENDUES
Organisation spécifique en support de la gouvernance	3A) Existe-t-il une structure locale pérenne qui pilote la démarche (déjà existante ou créée spécifiquement pour) ?	Oui Oui, mais
Structuration de l'animation	3B) Donnez un ordre de grandeur du nombre d'ETP dédiés de la structure coordinatrice et des structures d'animation (répondez 0, s'il n'y a pas de coordinateur)	Différent de 0
Structuration d'un premier pool d'acteurs	2A) La démarche bénéficie-t-elle du soutien d'un acteur local particulièrement reconnu et leader (ex : élu, chef d'entreprise) ?	Oui
Définition partagée du réseau de valeur	6B) Les acteurs impliqués ont-ils pu co-construire la démarche (partage des interprétations, objectifs...) ?	Oui

B. Le modèle économique

La question du financement de la démarche se pose très tôt. L'essentiel des charges étant concentré sur les ETP dédiés à l'animation et la

coordination de la démarche, il est nécessaire d'identifier des sources de financement dès le premier recrutement. Toutefois, en phase de

lancement, si la nécessité de pérenniser le poste d'animateur est identifiée, le modèle économique n'en est encore qu'au stade de projet. C'est lorsque des synergies permettant de dégager des recettes sont identifiées et/ou bien souvent

lorsque les premiers financements arrivent à leur terme que la question du modèle économique est véritablement posée.

TABEAU 21 : DESCRIPTIF DES INDICATEURS RELATIFS AU MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR LE NIVEAU 2 DE MATURITÉ : LANCER

CRITÈRES SÉLECTIONNÉS	INDICATEURS ELIPSE CORRESPONDANTS	RÉPONSES ATTENDUES
Élaboration d'une première ébauche de modèle économique	3B) Donnez un ordre de grandeur du nombre d'ETP dédiés de la structure coordinatrice et des structures d'animation (répondez 0, s'il n'y a pas de coordinateur) <i>(Indicateur également utilisé pour évaluer le lancement de la gouvernance)</i>	Différent de 0
	12) Avez-vous défini un modèle économique résilient permettant d'assurer et pérenniser l'animation de la démarche ?	C'est prévu, à court terme C'est prévu, à moyen terme

C. Activités et résultats

La phase de lancement est un temps important d'interconnaissance. Créer des liens entre les acteurs économiques, leur donner envie de participer et créer des projets ensemble est essentiel pour asseoir la démarche dans la durée et permettre l'émergence de projets ambitieux. Cette phase se caractérise donc par la mise en œuvre d'actions d'animation auprès des acteurs économiques. C'est aussi pour le ou les animateur(s) de la démarche un temps de découverte des activités des entreprises, des ressources utilisées et déchets générés et plus généralement des besoins et problématiques qu'elles peuvent rencontrer. Quelle que soit la

méthode utilisée, formalisée ou non, c'est une phase de collecte de données permettant l'identification de synergies à mettre en œuvre. Quelques premières actions se mettent déjà en place, ce sont les synergies dites « vitrines » ou « les actions à succès », relativement simples dans leur mise en œuvre, peu coûteuses et permettant de générer rapidement des résultats. Le plus souvent, elles se traduisent par la mise en place de services et achats mutualisés, de gestion mutualisée du tri et de la collecte des déchets, voire de mutualisation de ressources RH.

TABEAU 22 : DESCRIPTIF DES INDICATEURS LIÉS AUX ACTIVITÉS ET RÉSULTATS POUR LE NIVEAU 2 DE MATURITÉ : LANCER

CRITÈRES SÉLECTIONNÉS	INDICATEURS ELIPSE CORRESPONDANTS	RÉPONSES ATTENDUES
Mise en œuvre d'actions d'animations auprès des acteurs économiques	4A) Combien de rencontres liées à la dynamique de réseau (dédiées aux acteurs économiques, aux entreprises, hors réunions de pilotage de la démarche) sont organisées par an (groupes de travail, conférences, afterwork, repas, visites de sites...)?	Différent de 0
Collecte des données	35) Quelles actions ont été mises en place pour repérer les échanges possibles :	Oui aux réponses suivantes (au moins une réponse) : Entretiens / Diagnostics / Ateliers
	46) Avez-vous identifié les besoins en services des acteurs du territoire afin de mettre en évidence des mutualisations possibles ?	Oui

Mise en œuvre de synergies	48) Quels services ont été mutualisés pour les entreprises et autres activités locales	Oui aux réponses suivantes (au moins une réponse) : Gestion mutualisée des déchets et des effluents / Services aux entreprises / Achat mutualisé d'énergie, de matières / Achat de consommables non stratégiques / Médecine du travail / Formations Gardiennage / Sécurité, Sécurité incendie Mutualisation du personnel ou groupement d'employeurs
----------------------------	--	---

LES INDICATEURS DU NIVEAU 3 DE MATURITÉ : CONSOLIDER

A. La gouvernance

En phase de consolidation, la gouvernance se complexifie afin de permettre une intégration maximale des parties-prenantes au projet. Dans un même temps, elle doit pouvoir être « évolutive et flexible ». Autrement dit, elle doit permettre à la structure d'anticiper et de résister aux chocs futurs (départ d'un partenaire clé, entrée de nouvelles entreprises, évolution du modèle économique, etc.) et de s'y adapter efficacement. Souvent, lorsqu'une démarche est au niveau de consolidation, on retrouve des évolutions

importantes dans la structuration de sa gouvernance, telles qu'un changement de structure juridique ou un transfert du portage de l'animation vers une structure AD HOC.

Précisions sur les indicateurs :

Ici, l'ensemble des critères de gouvernance du niveau 3 de maturité ne peuvent être évalués via les indicateurs ELIPSE. En effet, il est complexe d'évaluer via des indicateurs la capacité d'adaptation de la gouvernance d'une démarche. Les démarches ne connaissent d'ailleurs pas toujours une évolution très marquée de leur gouvernance. Pour cette raison, seul le critère concernant le niveau d'intégration des parties-prenantes à la gouvernance est évalué.

TABLEAU 23 : DESCRIPTIF DES INDICATEURS DE GOUVERNANCE POUR LE NIVEAU 3 DE MATURITÉ : CONSOLIDER

CRITÈRES SÉLECTIONNÉS	INDICATEURS ELIPSE CORRESPONDANTS	RÉPONSES ATTENDUES
Structure d'animation pérenne, évolutive et agile	5) Parmi cette liste, combien de structures de chaque catégorie sont impliquées dans la démarche et de quelles façons participent-elles ?	> 5 catégories d'acteurs représentées dans la gouvernance
	6A) Qualifiez la qualité des réunions de pilotage	Participatives Co-constructives

B. Le modèle économique

La consolidation de la démarche passe nécessairement par la construction d'un modèle économique pérenne et notamment par la recherche d'une diversification des sources de revenus. De même que pour la gouvernance, il est nécessaire d'anticiper les risques pour le projet (départ d'un partenaire financier, non-renouvellement d'une subvention, investissements à prévoir, etc.).

Précisions sur les indicateurs :

Les indicateurs présentés ci-dessous permettent de répondre à deux critères en même temps, la construction du modèle économique et la construction d'une stratégie de financement. Il n'y a pas d'indicateur spécifique permettant de mesurer la prise en compte et l'anticipation des risques dans le modèle économique.

TABLEAU 24 : DESCRIPTIF DES INDICATEURS RELATIFS AU MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR LE NIVEAU 3 DE MATURITÉ : CONSOLIDER

CRITÈRES SÉLECTIONNÉS	INDICATEURS ELIPSE CORRESPONDANTS	RÉPONSES ATTENDUES
Construction du modèle économique	12) Avez-vous défini un modèle économique résilient permettant d'assurer et pérenniser l'animation de la démarche ?	Oui
Construction d'une stratégie de financement avec une visibilité sur plusieurs années (diversification des sources de financement)	59B) Voici la part (%) des financements de la démarche qui est assurée par les financements privés :	Différent de 0%

C. Activités et résultats

Il est attendu que dans une phase de consolidation, quelques synergies structurantes, avec des impacts environnementaux, économiques et sociétaux mesurables, soient mises en place. Ce sont des synergies de substitution ou de mutualisation (hors actions « vitrines », achats et collectes mutualisés).

Bien que l'évaluation d'une démarche doive être réalisée au plus tôt, c'est à cette étape qu'elle

prend une vraie importance. Les premiers résultats sont exploitables, il est essentiel de pouvoir les qualifier et les quantifier. De ce fait, la communication prend une nouvelle importance. Les premiers résultats permettent de valoriser la démarche, de justifier de sa valeur ajoutée auprès des partenaires et de mobiliser de nouveaux acteurs.

TABLEAU 25 : DESCRIPTIF DES INDICATEURS LIÉS AUX ACTIVITÉS ET RÉSULTATS POUR LE NIVEAU 3 DE MATURITÉ : CONSOLIDER

CRITÈRES SÉLECTIONNÉS	INDICATEURS ELIPSE CORRESPONDANTS	RÉPONSES ATTENDUES
Performance environnementale	38) Caractérisez les synergies de substitution mises en place, et encore actives, à ce jour	Au moins une synergie de substitution caractérisée
Structuration des synergies	ET/OU	
Obligation de résultats	48) Quels services ont été mutualisés pour les entreprises et autres activités locales ?	Au moins un type de synergie caractérisé parmi : Production d'énergie Infrastructures et logistique Mutualisation d'outils de production
Évaluation des performances de la démarche via ELIPSE	13) Si elle existe, la démarche d'évaluation et de suivi porte-t-elle sur les éléments suivants :	Synergie : Systématiquement Souvent Démarche globale : Oui
Communication et capitalisation	19A) Une stratégie de communication locale (auprès des décideurs locaux, instances régionales...) voire de marketing territorial (ex : création d'une marque) a-t-elle été mise en place ?	Oui

LES INDICATEURS DU NIVEAU 4 DE MATURITÉ : PÉRENNISER

A. La gouvernance

Une démarche d'EIT, comme son nom l'indique est une démarche territoriale. Pour s'ancrer durablement dans les territoires, il est important qu'à terme celle-ci s'inscrive dans les stratégies des collectivités locales, même si elle est pilotée par un acteur privé. Il existe pour cela de nombreux documents réglementaires (Plan Climat Air Énergie Territorial (PCAET), Plan d'action économie circulaire, Plan Régional de Prévention et de Gestion des Déchets (PRPGD) etc.) dans lesquels une stratégie EIT co-construite avec les

acteurs du territoire peut être mentionnée. Cette inscription de l'EIT dans les politiques publiques locales assure l'implication durable des acteurs publics dans la démarche et une cohérence des actions engagées avec les dynamiques locales.

Par ailleurs en phase de pérennisation, le périmètre de la démarche évolue. Dans un sens, elle s'ouvre à de nouveaux acteurs (évolution du nombre et/ou du type d'acteurs ciblés). Dans un autre, il arrive que des parties prenantes (entreprises, financeurs, etc.) se retirent pour des raisons diverses (départ de l'entreprise, changement de direction, d'orientation stratégique, etc.). Toutefois, la gouvernance agile mise en place permet dans ce cas une adaptation et une restructuration efficace.

TABLEAU 26 : DESCRIPTIF DES INDICATEURS DE GOUVERNANCE POUR LE NIVEAU 4 DE MATURITÉ : PÉRENNISER

CRITÈRES SÉLECTIONNÉS	INDICATEURS ELIPSE CORRESPONDANTS	RÉPONSES ATTENDUES
Ancrage de la structure dans la stratégie territoriale	57) Est-il explicité que la démarche doit contribuer à répondre aux objectifs (connus et exprimés) des politiques et des documents de planification locaux ?	Tout à fait
Intégration de nouveaux acteurs locaux & disparition d'acteurs impliqués et adaptation de la gouvernance	10) La démarche s'est-elle étendue au-delà de son premier pool d'entreprises ciblées ?	Oui

B. Le modèle économique

Pour se pérenniser, il est important d'avoir une visibilité sur le long terme du financement de sa démarche. Autrement dit, un modèle économique stabilisé avec une mixité de sources

de revenus qui assure ainsi une sécurisation du financement et une capacité de résilience face à la perte éventuelle d'une source de revenus.

TABLEAU 27 : DESCRIPTIF DES INDICATEURS RELATIFS AU MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR LE NIVEAU 4 DE MATURITÉ : PÉRENNISER

CRITÈRES SÉLECTIONNÉS	INDICATEURS ELIPSE CORRESPONDANTS	RÉPONSES ATTENDUES
Autonomie économique et visibilité sur le long, implique une diversité de financement	58) Où sont / seront réinjectés les retombées financières et bénéfices engendrés par la démarche ?	Structure coordinatrice
Résilience financière	59B) Voici la part (%) des financements de la démarche qui est assurée par les financements privés :	> 40 % de financements privés

C. Activités et résultats

Une démarche pérenne doit montrer une constance dans l'identification de synergies et le développement de nouveaux projets. Elle doit régulièrement obtenir des résultats significatifs dans son bilan environnemental, social et sociétal. Ces résultats sont la preuve que la démarche remplit ses objectifs initiaux, et révèle la

pertinence de celle-ci pour les acteurs économiques et pour le territoire. Ils permettent de ce fait d'engager de nouveaux acteurs dans la démarche et de promouvoir des projets de plus en plus ambitieux.

TABEAU 28 : DESCRIPTIF DES INDICATEURS LIÉS AUX ACTIVITÉS ET RÉSULTATS POUR LE NIVEAU 4 DE MATURITÉ : PÉRENNISER

CRITÈRES SÉLECTIONNÉS	INDICATEURS ELIPSE CORRESPONDANTS	RÉPONSES ATTENDUES
Amélioration significative du bilan environnemental, social et sociétal du territoire et au-delà	30) Renseignez les résultats de réduction des consommations du territoire (acteurs impliqués) par rapport à l'état des lieux hors échanges de flux	Différent de 0
	34) Renseignez les quantités (déchets) ci-dessous en prenant en compte les résultats des actions de réduction à la source des déchets et pollutions :	Différent de 0
	39) % total de matières, gaz, eau recyclée, énergie récupérée valorisées / an sur les flux travaillés :	Différent de 0
	41) Grâce aux synergies de substitution, vous avez relocalisé la valorisation de :	Différent de 0
	ET/OU	
	42) Grâce aux synergies de mutualisation vous avez relocalisé :	« Oui » à au moins une des propositions : Nouveaux clients Nouveaux produits Nouvelles activités
	51) De nouvelles opportunités de marché ont-elles pu être créées dans le cadre de la démarche :	
	52) Total des bénéfices :	Différent de 0
	61A) Donnez un ordre de grandeur du nombre d'entreprises qui se sont implantées grâce à la démarche B) Donnez un ordre de grandeur du nombre d'entreprises qui auraient été délocalisées ou fermées sans la démarche, et qui ont pu se maintenir C) Donnez un ordre de grandeur du nombre d'emplois (ETP) créés ou maintenus grâce à l'installation d'entreprises ou la création d'activités	Différent de 0 (pour au moins une des propositions)

MÉTHODOLOGIE DE CALCUL DES NIVEAUX DE MATURITÉ

Le tableau ci-dessous présente un exemple fictif qui permet de détailler la méthodologie d'évaluation des niveaux de maturité sur ELIPSE.

TABLEAU 29 : MATRICE DE CALCUL DES NIVEAUX DE MATURITÉ

	INDICATEURS	RÉSULTATS	COÉFFICIENT	SCORE	% DE POINTS
Niveau 2	2A	1	2	2	2
	3A	1	2	2	2
	3B	1	2	2	2
	6B	1	1,5	1,5	1,5
	3B	0	2	0	0
	12	1	4	4	4
	4A	1	2	2	2
	35	1	4	4	4
	46	1	4	4	4
Niveau 3	48	1	3	3	3
	5	1	4	4	4
	6A	0	1,5	0	0
	12	1	4	4	4
	59B	1	3	3	3
	13	1	4	4	4
	19A	0	0,5	0	0
Niveau 4	38 ou 48	1	3	3	3
	10	1	1	1	1
	57	1	4	4	4
	58	0	4	0	0
	59B	0	3	0	0
	30	1	1	1	1
	34	0	1	0	0
	39	1	1	1	1
	41 ou 42	1	1	1	1
	51	1	1	1	1
	52	1	1	1	1
	61	1	1	1	1
Total	30	22	65,5	53,5	81,6 %

Le tableau est composé de six colonnes :

1. Les niveaux de maturité

Ils sont au nombre de quatre :

Tout d'abord, un projet inscrit sans aucune évaluation menée n'aura aucun niveau de maturité attribué (évaluation non complétée). Seules les démarches ayant commencé leur évaluation pourront observer leur niveau.

- Niveau 1 Initier : Pour considérer une évaluation de maturité comme « enclenchée », l'animateur doit au moins apporter une réponse attendue à un des indicateurs de maturité (tableau ci-avant) et de fait, accéder au niveau 1 car ce niveau n'a pas d'indicateurs dédiés
- Niveau 2 Lancer : Pour accéder à ce niveau, l'animateur doit avoir apporté 30 % de réponses attendues aux indicateurs de maturité
- Niveau 3 Consolider : La démarche arrivera à ce niveau à partir du moment où l'animateur aura apporté 50 % des réponses attendues aux indicateurs de maturité
- Niveau 4 Pérenniser : Ce dernier niveau de maturité est accessible à partir de 75 % de réponses attendues aux indicateurs de maturité

2. Les indicateurs

Les niveaux de maturité sont évalués sur une base de 30 indicateurs sur les 61 de la plateforme ELIPSE. Chacun des indicateurs permet de caractériser un niveau de maturité.

3. Les résultats

Cette colonne est binaire. Si la réponse à l'indicateur est la réponse attendue, elle correspondra à 1. Si la réponse n'est pas celle attendue elle correspondra à 0.

4. Les coefficients

Chaque indicateur se voit attribuer un coefficient. Les coefficients sont repris de la méthodologie de base du référentiel ELIPSE.

5. Les scores

Ils correspondent aux résultats multipliés par les coefficients.

6. Le pourcentage de points

C'est la somme totale des scores de la démarche pour chacun des indicateurs, divisée par la somme totale des coefficients ramenée en pourcentage.

L'ADEME EN BREF

À l'ADEME - l'Agence de la transition écologique - nous sommes résolument engagés dans la lutte contre le réchauffement climatique et la dégradation des ressources.

Sur tous les fronts, nous mobilisons les citoyens, les acteurs économiques et les territoires, leur donnons les moyens de progresser vers une société économe en ressources, plus sobre en carbone, plus juste et harmonieuse.

Dans tous les domaines - énergie, air, économie circulaire, gaspillage alimentaire, déchets, sols, etc., nous conseillons, facilitons et aidons au financement de nombreux projets, de la recherche jusqu'au partage des solutions.

À tous les niveaux, nous mettons nos capacités d'expertise et de prospective au service des politiques publiques.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle du ministère de la Transition écologique et solidaire et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

LES COLLECTIONS DE L'ADEME



FAITS ET CHIFFRES

L'ADEME référent : Elle fournit des analyses objectives à partir d'indicateurs chiffrés régulièrement mis à jour.



CLÉS POUR AGIR

L'ADEME facilitateur : Elle élabore des guides pratiques pour aider les acteurs à mettre en œuvre leurs projets de façon méthodique et/ou en conformité avec la réglementation.



ILS L'ONT FAIT

L'ADEME catalyseur : Les acteurs témoignent de leurs expériences et partagent leur savoir-faire.



EXPERTISES

L'ADEME expert : Elle rend compte des résultats de recherches, études et réalisations collectives menées sous son regard.



HORIZONS

L'ADEME tournée vers l'avenir : Elle propose une vision prospective et réaliste des enjeux de la transition énergétique et écologique, pour un futur désirable à construire ensemble.

ÉTAT DES LIEUX DE L'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE EN FRANCE

En 2017 l'association OREE a lancé, en partenariat avec l'ADEME, un projet d'état des lieux de l'Écologie Industrielle et Territoriale (EIT) en France. Objectif : avoir une vision globale des modes de fonctionnement des démarches d'EIT sur le territoire français en matière de gouvernance, de modèle économique et de résultats, ceci afin de proposer des recommandations dans le but de poursuivre la structuration de l'EIT en France.

Cet état des lieux effectué grâce aux données du référentiel d'évaluation ELIPSE sur un échantillon de 64 démarches d'EIT en France met en exergue quelques tendances sur la façon dont celles-ci se déploient. Les résultats de l'analyse ont permis de faire ressortir des recommandations sur la façon de déployer l'EIT dans les territoires et faciliter la pérennisation des DEIT.

Concernant ELIPSE, il sera intéressant de faire évoluer l'outil pour améliorer le processus d'évaluation des démarches et de reproduire un état des lieux périodique de l'EIT en France.

Ce rapport dresse un état des lieux de l'EIT en France sur la structuration des démarches en matière de gouvernance, de modèle économique et de résultats. Les données analysées ont permis de dégager des recommandations afin d'amplifier le déploiement de l'EIT en France et de pérenniser ces démarches.

