



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

Liberté  
Égalité  
Fraternité

ADEME



AGENCE DE LA  
TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE

Sept.  
2024



EXPERTISES

# État des lieux de l'Écologie Industrielle et Territoriale en France

Évaluation, maturité, pérennité

## LES PARTENAIRES DE LA CONSTRUCTION D'ELIPSE



**Ce document est édité par l'ADEME**

**ADEME**

20, avenue du Grésillé  
BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01

**Brochure réf. 1781C0002**

**ISBN : 979-10-297-0597-7**

**Dépôt légal :** ©ADEME Éditions, septembre 2024

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 L 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du 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'œuvre 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.

# REMERCIEMENTS

**Merci à Sarah JEANNEROD**, Cheffe de projet Économie circulaire et Léo DUPLAIS, Chargé de mission Économie circulaire chez ORÉE, pour leur 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 Jessica GRAMMATICO, chargée de mission communication, et à Claire RAMAZEILLES, chargée de mission Économie Circulaire, 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 Thibaud ROUESNÉ** pour son engagement et sa vision stratégique dans l'élaboration et la réalisation de cet ouvrage ainsi que le Réseau SYNAPSE dans la réalisation de cet ouvrage.

Sont également vivement remerciés :

**Les acteurs du groupe de travail sur les recommandations pour leur contribution :**

Benoît BURET (Région Normandie), Alexandre DAIN (APESA), Benoît DURET (Mydiane), Grégory FAUVEAU (ADEME Île-de-France) et Régis VANDEKERCKHOVE (Région Hauts-de-France).

**Les animateurs de démarches EIT ayant participé à un entretien complet avec ORÉE en 2023 et/ou contribué à cet ouvrage par leurs retours d'expérience et leurs témoignages :**

Hadrien AIZPURU (Démarche EBG), Muriel ASARI (Démarche PIICTO), Violaine BAUDON et César BIHLER (Démarche RECTO VERSO), Jeanne-Flore BLOMME-LEVENEUR (Programme d'Écologie Industrielle et Territoriale de GPS&O), Mehdi BOUJDAINE (Démarche de la Communauté Portuaire Seine Aval), Krystal BOTTON (Démarche Coop'R- EIT du Bergeracois), Yan BRUGAROLAS (Démarche Toulouse Métropole Circulaire), Lionel BRUYCHE et Damien MAREZ (Démarche Écologie Industrielle et Territoriale du Dunkerquois), Manon CHEGANI (Démarche EIT Grand Poitiers), Justine CLAUDE (Démarche CLES), Benoît COURTEJAIRE (Programme Synergie Haut-Doubs), Gwendolyne CUNY (Démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale de Metz Métropole), Adrian DEBOUTIÈRE (Métropole du Grand Paris), Alexandre DERIVE (Démarche BIOTOP), Amandine DEROUET (Démarche EIT La Chaussée-Saint-Victor), Paul DIDIER (Démarche FE2I), Emmanuelle DURRANT (Région Auvergne-Rhône-Alpes), Livia FLAVIEN (Démarche d'Écologie industrielle et Territoriale de Martinique – EIT972), Axel FRICK (Démarche Symbiose Vallée), Frédéric HALL (Démarche EIT Territoire Thur-Doller), Maria HENNER (Démarche EIT Grand Nancy), Maité KACZMAREK (Démarche OPTIMIZE), Philippe LOHEZIC (Démarche ADECC), Vincent LOUBIÈRE (Projet ECO), Lucie MILON (Démarche EIT SUD VIENNE), Dominique MARIE (Région Bourgogne-Franche-Comté), Nicolas MAT (Démarche PIICTO), Marie PANTIER (Démarche Val'Orizon), Thibault PFEIFFER (Démarche Upcycle Your Waste), Clémence REJNERI (Démarche du Club d'Écologie Industrielle de l'Aube), Zorely RAMOS DORIA (Démarche PHOENIX), Jean-François NOTHIAS (Démarche DUPLI ZIRI), Marie SPICHER (Démarche ALons'ZI), Valentine TORDEUR (CCI Hauts-de-France), Nelly TURBEAUX-JULIEN (Démarche EIT Gatinais Montargeois), Marie-Lou UROSEVIC (Démarche d'EIT sur les ports de Fécamp et du Tréport).

Enfin, **merci aux porteurs de projets des 71 démarches évaluées** qui ont donné de leur temps pour répondre à nos questions.

# SOMMAIRE



## 1. INTRODUCTION

7

1.1 Structuration de l'EIT en France

7

1.2 Contexte du projet

8



## 2. ÉVALUATION DES PROJETS D'EIT

9

2.1 ELIPSE : un outil d'auto-évaluation globale des démarches d'EIT

9

2.2 Intérêt d'une évaluation en EIT

11

2.3 Retour sur l'utilisation d'ELIPSE

13

2.3.1 *Pratiques d'évaluation en région*

13

2.3.2 *Pratiques d'évaluation de la part des porteurs de projets*

14



## 3. DE L'INITIATION À LA PÉRENNISATION : LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE MATURITÉ D'UNE DÉMARCHE

17

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

17

3.2 Définition des niveaux de maturité

19

3.3 Croisement des notions de maturité et de pérennité

21



## 4. ANALYSE DES MODES DE FONCTIONNEMENT DE DÉMARCHES D'EIT

37

4.1 Méthodologie

37

4.2 Interprétation des résultats d'ELIPSE

39

4.2.1 *Modes de gouvernance*

*Soutien, portage, animation et implication dans la démarche*

39

4.2.2 *Modèle économique*

*Modèle économique, budget, sources de financement*

51

4.2.3 *Activités et résultats*



## 5. RECOMMANDATIONS

89



## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

107

# RÉSUMÉ

**En 2024, l'association ORÉE publie, en partenariat avec l'ADEME, un second état des lieux de l'Écologie Industrielle et Territoriale en France. Il fait suite à l'édition d'une précédente version parue en 2020. Il s'agit de bénéficier d'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 liés à ces projets et de formuler des recommandations pour développer l'EIT en France.**

Cette mission s'appuie sur l'analyse des données du référentiel de performances des démarches d'Écologie Industrielle et Territoriale (ELIPSE), lancé en décembre 2016 et mis à jour en 2022. Il permet aux animateurs de réaliser une auto-évaluation et un suivi de leur démarches grâce à 29 indicateurs évaluant les trois critères de pérennité énoncés précédemment (la gouvernance, le modèle économique et les activités mis en place).

À ce jour, 186 démarches sont recensées et actives sur la plateforme SYNAPSE. 71 d'entre elles constituent l'échantillon d'analyse pour l'état des lieux qui met en exergue quelques tendances sur la façon dont elles se déploient. À titre d'exemple, 96 % des projets évalués bénéficient du soutien politique d'un acteur local. La majorité des démarches sont portées par une collectivité ou une association. Par ailleurs, la part de soutiens financiers régionaux (Régions, ADEME) reste majoritaire, représentant 43 % du total des sources de financement des initiatives. Les plus matures d'entre elles bénéficient d'apports privés plus importants. En moyenne, les démarches mobilisent 1 équivalent temps-plein (ETP) pour 57 acteurs économiques. 70 % des démarches interrogées leur proposent plus de 10 rencontres par an. De nouveaux projets permettent également de créer de nouvelles activités sur le territoire confirmant l'intérêt d'intégrer l'EIT dans une politique de développement économique. Au-delà de données chiffrées, l'état des lieux comprend des retours d'expériences précieux pour illustrer le fonctionnement et les impacts des démarches d'Écologie Industrielle et Territoriale (DEIT) françaises.

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

- Coconstruire une stratégie nationale de l'EIT.
- Renforcer l'animation du réseau SYNAPSE, réseau national des acteurs de l'EIT et développer les réseaux régionaux.
- Poursuivre les travaux sur la pérennité des démarches d'EIT et des réseaux régionaux et reconduire l'analyse du déploiement de l'EIT en France.
- Renforcer/valoriser l'offre de formations et acculturer tous les acteurs à l'EIT.
- Développer le financement des démarches et des synergies en sensibilisant les financeurs et en renforçant l'identification et la mobilisation des dispositifs de financements.
- Poursuivre l'animation et le développement du référentiel ELIPSE.

# ABSTRACT

**In 2024, the ORÉE association publishes, in partnership with ADEME, a second survey of industrial and territorial ecology in France. It follows the edition of a previous version published in 2020. This project is now updated and tends to give a global vision of how the ITE approaches are working in France. ORÉE has also provided some recommendations to develop the ITE in France.**

This mission is based on data analysis from the ELIPSE assessment tool, launched in December 2016 and updated in 2022. Thanks to 29 indicators evaluating the three sustainability criteria (governance, economic model and activities implemented), facilitators can carry out a self-assessment and a follow-up of their project.

Based on a sample of 71 French ITE approaches, the inventory highlights some trends: For example, 96 % of the projects have the political support of a local actor. Public authorities or associations are mostly taking care of ITE projects. Moreover, public funding represents 43 % of the total funding sources. The more mature initiatives benefit from greater private contributions. On average, 1 facilitator is working on each project with 57 industries. 70 % organize more than 10 meetings per year to develop the ITE strategy. Half of the 57 projects have succeeded in creating new activities. It confirms the economic interest of integrating industrial and territorial ecology. Beyond figures, the document includes numerous illustrative feedback.

ORÉE highlights some recommendations to amplify the ITE development, including:

- Build a national ITE strategy
- Strengthen the animation of the SYNAPSE network, a national network of ITE actors and develop regional networks
- Continue work on the sustainability of ITE approaches and regional networks and continue the analysis of EIT deployment in France
- Strengthen/enhance the training offer and acculturate all actors to the ITE
- Develop the financing of approaches and synergies by raising awareness among funders and strengthening the identification and mobilization of financing mechanisms
- Continue the animation and development of the ELIPSE repository



# INTRODUCTION

## 1.1 STRUCTURATION DE L'EIT EN FRANCE

**En France, les premières démarches d'Écologie Industrielle et Territoriale se sont structurées dans les années 1990.**

Accompagnées par les pouvoirs publics, les expérimentations se sont multipliées et en 2018, une centaine de projets étaient comptabilisés. C'est à cette période que l'ADEME a lancé le réseau SYNAPSE, réseau des acteurs de l'Écologie Industrielle et Territoriale (EIT) dont l'objectif était de porter le déploiement de l'EIT en France et d'envisager un changement d'échelle. Visant à rassembler tous les acteurs impliqués dans les démarches d'EIT (DEIT), le réseau permet de faciliter les échanges, et de faire progresser les démarches vers des niveaux de maturité supérieurs grâce à l'apport d'éléments de structuration et de savoir-faire par la mise à disposition d'outils (guides, retours d'expériences, veille, webinaires, etc.).

Dans le même temps, des réseaux régionaux, souvent financés par le binôme ADEME/Région, se sont structurés afin de renforcer les échanges entre animateurs locaux<sup>1</sup>, faciliter l'accompagnement et le suivi des

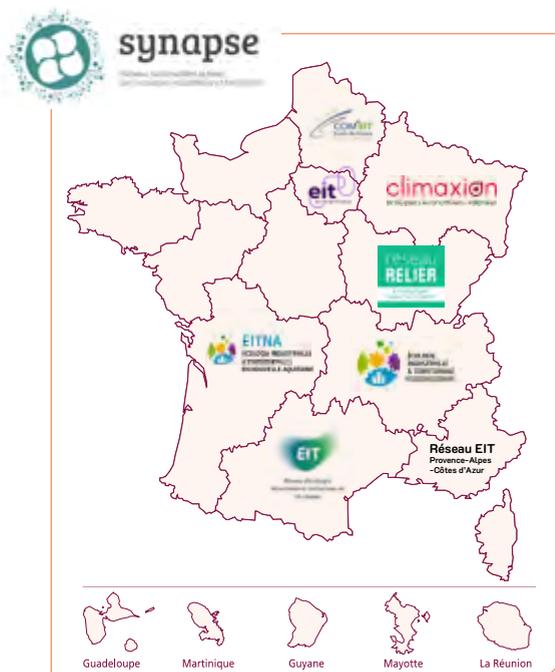


Figure 1 : Carte des réseaux régionaux, source : ORÉE

projets, communiquer, former, et capitaliser les expériences. Le développement et la maturité de ces réseaux est hétérogène sur le territoire mais chaque région dispose d'une équipe de deux référents conviés régulièrement aux comités de pilotage du réseau national afin de coordonner les deux niveaux et de contribuer à pérenniser l'EIT en France.

1. Facilitateurs, tiers de confiance qui vont assurer la dynamique multi-acteurs de la démarche à travers la mise en œuvre d'actions et de rencontres

## 1.2 CONTEXTE DU PROJET

Lancé en décembre 2016, le référentiel ELIPSE a été créé à partir du besoin des acteurs impliqués dans des DEIT de disposer d'un outil commun d'évaluation et de suivi de leurs projets. Soutenu par l'ADEME, cet outil d'auto-évaluation de la performance des démarches d'EIT est porté par ORÉE. L'association assure son déploiement, sa prise en main par les animateurs et sa mise à jour pour répondre aux besoins opérationnels en constante évolution.

De 2016 à 2020, une première mission de diffusion et d'appropriation du référentiel par les animateurs français a été effectuée. Pour la mener à bien, ORÉE s'est entourée d'acteurs experts de l'EIT : 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 DERMINEBRULLOT, Enseignant-Chercheur (Université de Technologie de Troyes), Marguerite DES GAYETS, Consultante (Auxilia) et Muriel MAILLEFERT, Enseignant-Chercheur (Université de Lyon II).

En 2020, les données d'une centaine de projets référencés sur la plateforme ont contribué à formaliser un premier état des lieux de l'EIT en France. Il s'agissait de bénéficier d'une vision globale des modes de fonctionnement des démarches du territoire français.

Suite à cet état des lieux et à l'évolution des pratiques de terrain, une seconde mission (2021-2024) a permis de faire évoluer l'outil ELIPSE. Afin de faciliter son appropriation par les porteurs de projet, le nombre d'indicateurs a été restreint sans pour autant en simplifier les attendus. 29 indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs permettent à l'animateur de structurer sa démarche pour assurer une pérennité organisationnelle (gouvernance), économique (modèle économique) et opérationnelle (impact des activités). Depuis le lancement de cette

nouvelle version en octobre 2022, ORÉE a poursuivi sa mission pour :

- Faire comprendre l'intérêt de l'évaluation aux animateurs EIT.
- Assurer l'appropriation du référentiel par les acteurs du territoire : faire en sorte qu'il soit connu des démarches émergentes et utilisé par les démarches existantes grâce à la tenue d'événements de sensibilisation, de formations en ligne ou en région. Des partenariats régionaux ont également été formalisés pour encourager et suivre l'utilisation de l'outil au niveau local.
- Formaliser un nouvel état des lieux de l'EIT à partir des données issues de la plateforme : une campagne d'évaluation auprès des animateurs a permis de collecter les données de nombreuses initiatives de terrain sur le référentiel ELIPSE pour une exploitation au niveau national.

Ce rapport est donc le fruit d'une compilation d'avis d'experts, d'entretiens avec 15 animateurs (Cf. Annexe 2 page 107) et 4 acteurs régionaux, d'analyses quantitatives et qualitatives des données de 71 démarches d'EIT françaises référencées sur ELIPSE (Cf. Annexe 3 page 107) et de retours d'expériences illustratifs. Il vise à mettre en lumière :

- Les pratiques d'évaluation observées au sein des démarches d'EIT en France, via l'utilisation d'ELIPSE.
- Les freins et les leviers d'action d'une démarche en fonction de son niveau de maturité.
- Les grandes tendances dans la structuration et la mise en œuvre des démarches sur le territoire national à travers les données d'évaluation ELIPSE.
- Des recommandations à l'attention des pouvoirs publics pour améliorer l'accompagnement de l'EIT en termes de développement et de pérennisation des démarches.



# ÉVALUATION DES PROJETS D'EIT

## 2.1 ELIPSE : UN OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION GLOBALE DES DÉMARCHES D'EIT

**Le Référentiel ELIPSE est le seul outil conçu pour conduire une auto-évaluation collective des démarches d'EIT de tout type et de tout niveau de maturité.**

Il fonctionne sur le principe de l'amélioration continue. Il est donc recommandé que chaque projet soit évalué tous les ans pour mesurer sa progression régulièrement en identifiant ses points forts et ses axes d'amélioration.

Le référentiel permet d'évaluer la performance des DEIT<sup>2</sup> selon les 3 axes de pérennité d'une démarche (Cf. section 3.1 page 17) : le volet organisationnel avec l'évaluation de la gouvernance, le volet économique avec le suivi du modèle économique et le volet opérationnel avec la performance des actions déclinée au travers de 9 critères.

Au total, ce sont **29 indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs, dont 19 obligatoires qui doivent être renseignés pour pouvoir finaliser l'évaluation et accéder à une visualisation graphique des résultats (radars, courbes)**. 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).



Figure 2 : Architecture de l'évaluation ELIPSE, source : ORÉE

### L'outil s'adresse à trois types d'utilisateurs :

- **Les animateurs** qui évaluent leur démarche d'EIT
- **Les observateurs**, généralement des acteurs locaux impliqués dans une démarche d'EIT tels que des structures régionales qui coordonnent l'évaluation de plusieurs projets. Ils sont en mesure de voir et de commenter les réponses aux indicateurs afin de bénéficier de précisions sur les données ou d'échanger sur des bonnes pratiques.
- **Les visiteurs** qui souhaitent 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.

#### EN SAVOIR PLUS



**Une nouvelle rubrique à destination des animateurs a été développée dans cette dernière version du référentiel pour faciliter leur appréhension de chaque indicateur.**

**Cette rubrique est également une boîte à outils donnant accès à des publications, des retours d'expériences ou des méthodologies pour faire évoluer les démarches.**

## 2.2 INTÉRÊT D'UNE ÉVALUATION EN EIT

### Pourquoi faire une évaluation globale de sa démarche d'EIT ?

L'évaluation de projet est généralement assimilée au contrôle des activités et à la notion de performance. Or, elle a surtout vocation à accompagner le développement d'une initiative. En effet, évaluer sa démarche d'EIT permet de :

#### MESURER LA PERTINENCE ET L'EFFICACITÉ DE L'ACTION MENÉE

Les indicateurs d'évaluation permettent de mesurer les impacts économiques, environnementaux et sociaux des actions mises en place (organisation d'événements, création de coopérations, mise en œuvre de synergies, etc.). L'animateur peut ainsi suivre l'avancement de la démarche et piloter le déploiement de la stratégie. Un projet d'EIT se développant sur le long terme, les objectifs fixés au lancement de celle-ci doivent être ajustés régulièrement pour répondre aux enjeux locaux en constante évolution et atteindre les résultats attendus.

Les démarches étant également multi-acteurs, les données nécessaires pour procéder à leur évaluation peuvent parfois provenir de structures différentes (plusieurs entreprises impliquées dans chaque synergie, par exemple). Le processus de collecte est nécessaire pour répondre aux indicateurs. La coévaluation proposée par ELIPSE permet de faciliter le remplissage de l'évaluation et de garantir l'implication des différentes parties prenantes (élus, agents des collectivités, partenaires publics, entreprises, experts, associations, etc.) qui est primordiale pour conserver une vision systémique, globale et pour donner un sens commun aux objectifs et aux actions menées.

Si l'évaluation est pleinement renseignée, elle permet de bénéficier de premiers résultats à communiquer à court terme et de résultats significatifs à long terme.

#### COMMUNIQUER SUR LES IMPACTS POSITIFS DES DÉMARCHES

L'approche « gagnant-gagnant » que génèrent les démarches n'est à priori pas évidente pour les acteurs qui craignent d'investir du temps et/ou des financements sans bénéficier de retombées rapides pour leur structure ou leur territoire. Le référentiel ELIPSE permet de mettre en visibilité des chiffres clés pour valoriser les bénéfices des actions de la démarche. À terme, cela peut influencer

l'implication des parties prenantes du projet et l'attractivité générée par celui-ci. L'utilisation de l'outil permet donc de renforcer la crédibilité et la légitimité de l'initiative auprès des acteurs locaux.

La communication constitue une part importante d'un projet d'EIT, car elle permet de convaincre et de mobiliser un grand nombre d'acteurs. Les structures peuvent commencer à évaluer leur démarche sur ELIPSE même si elles manquent de données. Des premiers résultats pertinents peuvent émaner de l'évaluation en la remplissant partiellement.

#### FACILITER LE SUIVI DES PARTIES PRENANTES

Dans le cadre de financements publics, les institutions souhaitent suivre les avancées des démarches soutenues. Elles demandent aux animateurs de produire des comptes rendus réguliers et de se projeter sur des actions de court, moyen et long terme afin de pérenniser les démarches. ELIPSE permet :

- Aux soutiens financiers : d'observer les évaluations produites par les démarches sur la plateforme en demandant à être observateurs des projets.
- Aux animateurs : de générer un document bilan rapportant les chiffres clés générés annuellement à transmettre aux financeurs.

#### L'évaluation permet donc de bénéficier de données claires et construites pour :

- Justifier la pertinence du projet à travers des données d'impacts économiques, environnementaux et sociaux générés au niveau local.
- Mobiliser les parties prenantes opérationnelles et financières autour de la démarche.
- Se faire connaître et valoriser ses pratiques aux échelles locales, régionales et nationales.

Au-delà de son aspect évaluatif, l'outil ELIPSE se veut être un réel support de réflexion, qui permet de donner des perspectives aux animateurs pour progresser dans leurs démarches d'EIT. Ce cadre commun d'évaluation constitue également un moyen de se positionner au regard d'autres projets. La configuration de l'évaluation s'efforce de traduire la vision la plus complète possible des démarches d'EIT en intégrant les enjeux, les freins et les leviers auxquels elles sont confrontées.

Depuis 2020, une cartographie des démarches référencées sur ELIPSE est accessible et permet

de localiser avec précision les démarches d'EIT par région. Cette cartographie propose une lecture innovante des démarches selon leur niveau de maturité. Ce dernier est évalué grâce à une méthodologie spécifique (Cf. Annexe 4. page 107) développée au regard des réponses aux indicateurs de gouvernance, de modèle économique et des activités et résultats. Quatre niveaux de maturité ont été définis par ORÉE et sont visibles sur la cartographie via un code couleur. Ces niveaux correspondent à des paliers d'avancement vers la pérennité des démarches.

(Cf. Section 3.2 page 19)

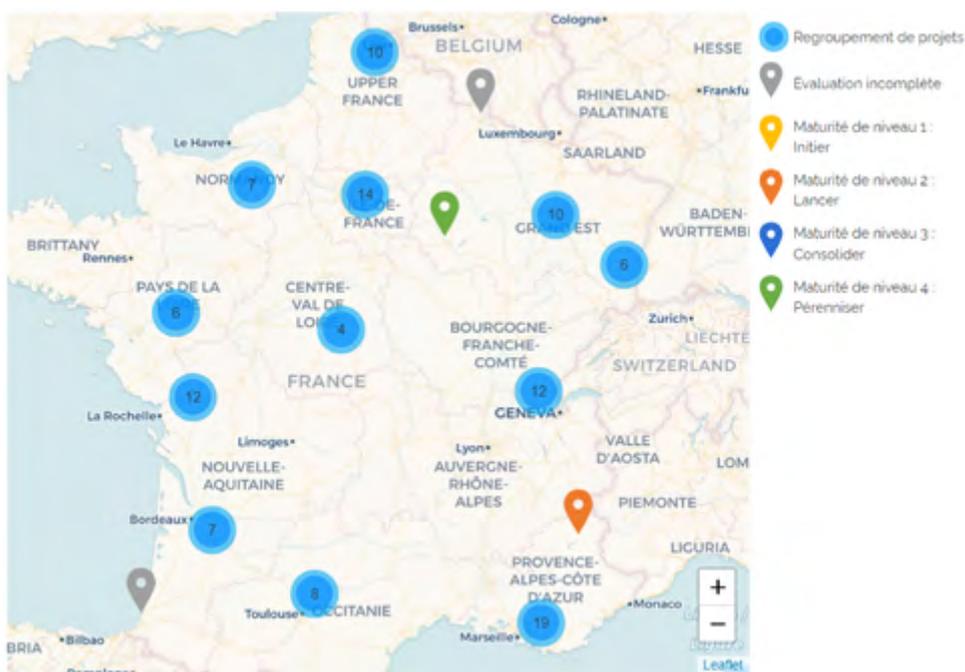


Figure 3 : Cartographie et niveaux de maturité sur ELIPSE

## 2.3 RETOUR SUR L'UTILISATION D'ELIPSE

### 2.3.1 Pratiques d'évaluation en région

La majorité des démarches d'EIT bénéficie de financements régionaux, provenant notamment des directions régionales de l'ADEME et des Régions qui opèrent un suivi des projets à travers l'évaluation ELIPSE. Assurer l'appropriation du référentiel par les réseaux régionaux d'EIT constituait l'un des objectifs de la mission d'ORÉE.

Dans le cadre de la campagne d'évaluation nationale de l'EIT, ouverte durant toute l'année 2023, ORÉE a recueilli des témoignages concernant l'utilisation d'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.

C'est le cas de la Région Hauts-de-France qui a priorisé 17 des 29 indicateurs de la plateforme que les animateurs doivent remplir comme bilan annuel. Cette focale garantit le remplissage systématique de ces rubriques permettant la collecte d'informations uniformes et de qualité. Cela n'a pas empêché certains des animateurs de la Région de procéder à une évaluation globale sur la base des 29 indicateurs.



#### RÉGION HAUTS-DE-FRANCE

#### SÉLECTION D'INDICATEURS PRIORITAIRES POUR ÉVALUER LES DÉMARCHES

Dans le cadre du réseau d'animation Régionale de l'EIT COM'EIT, créé en 2023, porté par l'ADEME et le Conseil régional des Hauts-de-France, un groupe de travail dédié à l'évaluation des démarches d'EIT a été constitué.

Il s'agissait de présenter l'outil ELIPSE aux collectivités membres et de démontrer son intérêt en matière d'amélioration continue, d'évaluation de la pertinence des actions menées, de comparaison et d'inspiration avec d'autres territoires. Une séance de travail a été consacrée à la sélection des indicateurs les plus pertinents à évaluer pour le territoire et pour les porteurs de projet selon les contextes territoriaux, la capacité à collecter les données pour compléter l'indicateur et à les exploiter.

Elle a permis de conserver 17 indicateurs tels que le nombre de synergies mises en place et les bénéfices économiques et environnementaux générés, le nombre et le type d'acteurs impliqués dans la démarche ou le type de financements alloués à la démarche.

Quant au réseau régional de Nouvelle-Aquitaine, il se sert d'ELIPSE pour accompagner les porteurs de projets au suivi de la pérennité de leurs démarches.



### RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE L'ÉVALUATION DES DÉMARCHES EN NOUVELLE-AQUITAINE

Chaque année, le Centre de Ressources EITNA propose aux lauréats régionaux deux appuis à l'évaluation de leur démarche.

Un premier rendez-vous, en début d'année, permet de faire un bilan de l'impact des synergies mises en œuvre l'année précédente. Les indicateurs évalués sont ceux issus du **groupe de travail SYNAPSE**<sup>3</sup> sur la performance des démarches et repris dans le référentiel ELIPSE. Les résultats sont compilés dans une application régionale accessible à l'ensemble des démarches ainsi qu'aux financeurs régionaux.

La seconde partie consiste en la réalisation d'un atelier « prise de recul » en fin d'année avec chaque animateur EIT. Sur une demi-journée, le Centre de Ressources analyse l'animation de la démarche à travers son organisation, ses relations avec les stratégies territoriales publiques, ses actions de communication, son dynamisme ou encore son modèle économique et sa vision prospective. Chaque section fait l'objet d'une attention particulière (mise en regard avec les objectifs poursuivis par la démarche) et d'une synthèse proposant des recommandations opérationnelles pour la pérennisation de la démarche. L'analyse se base en grande partie sur une sélection d'indicateurs d'ELIPSE.

La méthodologie d'évaluation proposée en Nouvelle-Aquitaine facilite ainsi la complétude des indicateurs tant au niveau régional que national tout en assurant une bonne articulation entre ces deux échelles.

## 2.3.2 Pratiques d'évaluation de la part des porteurs de projets

Les données issues d'ELIPSE permettent aux porteurs de projet de faire évoluer leur plan d'actions, de communiquer sur les impacts de la démarche et de s'inspirer pour développer leurs activités. Voici quelques retours d'expériences d'animateurs utilisant l'outil :



### DÉMARCHE D'EIT DU PETR GATINAIS MONTARGOIS (LOIRET, CENTRE-VAL DE LOIRE) COREMPLISSAGE DES INDICATEURS D'ELIPSE

Lancée en 2021, la démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale (EIT) à l'échelle du bassin de vie de Montargis est piloté par le PETR Gatinais montargois, les CCI/CMA du Loiret et l'association PERSEE3C. Elle vise à démontrer les gains économiques et environnementaux engendrés par les coopérations à l'échelle des entreprises et de l'éco-système territorial. À la suite d'une réunion dédiée à l'évaluation, le remplissage des indicateurs a été réparti en fonction des

[...]

3. <https://www.reseau-synapse.org/communities/19941/#page1>

[...]

compétences de chacune des quatre structures pilotes et a permis de gagner du temps. Des indicateurs de suivi de la performance ont été ciblés tels que le nombre de rendez-vous individuels menés, le ratio d'entreprises impliquées par rapport au nombre d'entreprises par EPCI, le nombre de synergies entre les organisations, le nombre d'animations collectives (objectif de 4 par an soit 1 par EPCI) et le nombre d'organisations présentes dans les animations collectives.

Au-delà de l'évaluation de projet, le référentiel ELIPSE permet à l'organisation porteuse de la démarche de situer l'avancement du projet au niveau national et de s'inspirer d'autres initiatives.



### **DÉMARCHE D'EIT DE LA MÉTROPOLE DU GRAND NANCY** **ELIPSE COMME OUTIL DE SUIVI ET DE MONTÉE EN COMPÉTENCES EN EIT** **(MEURTHE-ET-MOSELLE, GRAND EST)**

Dans le cadre de sa démarche, la Métropole du Grand Nancy a rapidement utilisé le référentiel ELIPSE pour mettre en place son tableau de suivi des synergies du territoire. Doté de nombreux indicateurs, cet outil leur permet d'appréhender le vaste champ des possibilités dans le cadre de l'EIT et de faire monter en compétences l'animateur de la démarche. Le référentiel ELIPSE a été complété par la chargée de mission EIT avec les éléments centralisés auprès des différents acteurs impliqués dans les synergies.

Fournir trois évaluations ELIPSE annuelles complètes était un objectif inscrit dans la convention avec Climaxion<sup>4</sup> (ADEME-Région Grand Est). L'ensemble des démarches de la Région sont donc représentées sur la plateforme. Cela permet de faire rayonner le territoire et de donner de la visibilité à la coopération inter-démarches via le réseau EIT Grand Est.

Cette convention est aujourd'hui terminée mais la Métropole continuera de mettre à jour le référentiel ELIPSE, assurant ainsi une évaluation fiable des actions menées. Le niveau de maturité atteint a d'ailleurs été mis en avant dans un rapport de développement durable métropolitain.

4. Climaxion est un programme mis en œuvre par l'ADEME et la Région Grand Est. Il accompagne tous les acteurs de son territoire dans leur démarche de transition écologique.





# DE L'INITIATION À LA PÉRENNISATION

## LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE MATURITÉ D'UNE DÉMARCHE

De nombreux travaux ont été conduits pour définir différents stades de maturité permettant aux démarches de tendre vers davantage de pérennité. Ces paliers permettent aux acteurs 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, l'état de ce qui dure toujours ». Ainsi par extension, la pérennité d'une démarche d'EIT se caractérise 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<sup>5</sup>** » 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).

5. <https://www.economiecirculaire.org/data/sources/users/2052/etude-perennite-eit.pdf>

ORÉE et les membres du comité de pilotage d'ELIPSE 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 pérennité d'une démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale a été définie comme :**

- « 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 également par son intégration dans les stratégies et le fonctionnement du territoire. »

6. Il est entendu, par acteur tiers, la structure de coordination et d'animation de la démarche.

## 3.2 DÉFINITION DES NIVEAUX DE MATURITÉ

La maturité d'une démarche d'EIT peut se traduire comme étant **le degré d'équilibre et de stabilité qu'elle a atteint au cours de son développement (vers la pérennité)**. L'historique de l'Écologie Industrielle et Territoriale montre qu'une démarche a besoin de plusieurs années pour devenir mature.

Comme évoqué ci-dessus, la montée en maturité et la pérennisation des démarches s'appuient essentiellement sur l'acteur tiers. Il doit permettre la création et le maintien d'une dynamique de coopération propice à la mise en place d'actions aux impacts économiques, sociaux et environnementaux significatifs pour le territoire. Il va s'assurer de créer :

- Un 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 et à la réalisation d'actions à succès.
- Un modèle économique viable et stable.

Bien que la maturité fasse très souvent référence à une « étape ultime d'un processus de croissance », 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 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.

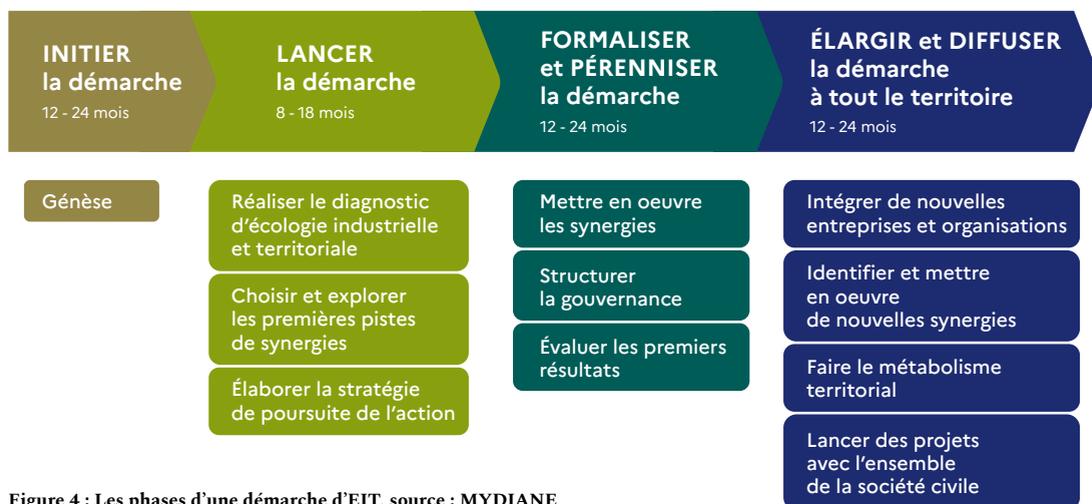


Figure 4 : Les phases d'une démarche d'EIT, source : MYDIANE

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 page précédente).

En 2020, 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 être 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.

## 3.3 CROISEMENT DES NOTIONS DE MATURITÉ ET DE PÉRENNITÉ

La notion de pérennité doit être interrogée dès le lancement de la démarche et ce, tout au long de ses différentes phases de maturité. Le tableau ci-contre présente les liens entre les niveaux de maturité (initier, lancer, consolider et pérenniser) et les axes de pérennité (gouvernance, modèle économique, activités et réalisations) :

### ► Méthodologie de classification d'une démarche d'EIT

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

Les différents travaux produits et les entretiens avec les animateurs de démarches ont permis de distinguer des freins et des facteurs clés de succès d'un projet d'EIT. Ces éléments 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).

### ► Méthodologie de classification d'une démarche d'EIT

		NIVEAU 1 INITIER	NIVEAU 2 LANCER	NIVEAU 3 CONSOLIDER	NIVEAU 4 PÉRENNISER
GOUVERNANCE	LEVIERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence d'un animateur dédié</li> <li>Portage par un leader clé stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des contacts privilégiés dans les structures parties prenantes</li> <li>Portage et/ou animation de la démarche effectuée par des pairs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert du portage et de l'animation à une autre structure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien d'une gouvernance partagée</li> </ul>
	FREINS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Longueur du processus de recrutement d'un animateur EIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction du modèle économique</li> <li>Construction de la stratégie de financement avec visibilité sur plusieurs années (diversification des sources de financement)</li> <li>Identification des risques potentiels Manque de compréhension de la démarche</li> <li>Manque de coopération sur le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Désresponsabilisation d'une ou plusieurs entreprises dans la démarche</li> </ul>	
MODÈLE ÉCONOMIQUE	LEVIERS		<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticiper la perte de financements publics à venir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de services spécifiques en réponse aux besoins des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation des sources de financement complémentaires</li> </ul>
	FREINS			<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficultés à identifier un modèle économique sur le long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perte d'un partenaire financier</li> </ul>

		NIVEAU 1 INITIER	NIVEAU 2 LANCER	NIVEAU 3 CONSOLIDER	NIVEAU 4 PÉRENNISER
ACTIVITÉS ET RÉALISATIONS CONCRÈTES	LEVIERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concentration de la démarche sur les besoins des entreprises</li> <li>Utilisation d'une plateforme numérique pour porter une démarche d'EIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement d'un discours pour convaincre de l'intérêt de l'EIT en interne et en externe</li> <li>Capitalisation sur des synergies simples à mettre en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variation des méthodologies pour collecter les données</li> <li>Mobilisation des données des systèmes de management environnemental dans une démarche d'EIT</li> <li>Anticiper les situations de confidentialité et/ou de concurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importance des résultats pour mobiliser les acteurs</li> <li>Maintien d'une dynamique d'actions collectives et individuelles</li> </ul>
	FREINS		<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficulté de passer de l'identification à la mise en œuvre de synergies</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Perte d'une entreprise impliquée dans une synergie</li> </ul>
<b>TRANSVERSAL À CHAQUE NIVEAU DE MATURITÉ</b>					
GOUVERNANCE	LEVIERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importance du binôme d'animateurs service développement durable/service développement économique</li> <li>Mobilisation de nouveaux acteurs</li> <li>Reconnaissance du temps passé pour l'animation</li> <li>Lien entre l'EIT et les autres piliers de l'économie circulaire</li> </ul>			
	FREINS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de disponibilité des entreprises</li> <li>Impatience politique</li> </ul>			
ACTIVITÉS ET RÉALISATIONS CONCRÈTES	LEVIERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importance de la communication</li> <li>Appui sur les autres démarches/animateurs EIT pour s'inspirer</li> <li>Appui sur les réseaux (national, régional) pour favoriser le partage de connaissances</li> </ul>			
	FREINS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de connaissances techniques, juridiques, réglementaires</li> </ul>			

Cette partie présente donc les différentes étapes permettant aux démarches de gagner en maturité ainsi que les freins et leviers associés à ces stades. Elle explore le champ des possibles en matière de gouvernance, modèle économique et activités et résultats. Elle n'a pas vocation à être exhaustive mais elle

visé à donner des éléments aux animateurs afin qu'ils questionnent leur démarche pour la pérenniser. Comme chaque projet est unique, les éléments suivants sont à regarder en fonction des caractéristiques propres à celui-ci.

### 3.3.1 Les indicateurs du niveau 1 de maturité : INITIER

Le stade d'initiation, ou niveau de maturité 1, succède à la phase d'intention de s'engager dans l'EIT et à la réalisation d'une **étude de préfiguration**<sup>7</sup>. Cette étude peut être réalisée en interne pour permettre une réelle appropriation des enjeux par les partenaires, ou réalisée à l'externe via l'accompagnement d'un bureau d'études. Elle vise à mieux cibler

les enjeux du territoire, les leviers associés pour y répondre afin de préparer au mieux le démarrage d'une démarche d'EIT.

Un certain nombre de prérequis doivent être envisagés lors de la phase d'initiation (niveau 1), afin que le lancement du projet (niveau 2) se fasse dans les meilleures conditions.

#### A. La gouvernance

Pour se structurer, la démarche nécessite d'être portée par une ou plusieurs structures clairement identifiées (collectivités, associations, clubs d'entreprises, syndicats, etc.). Elle peut être appuyée par des leaders locaux tels qu'un élu ou un chef d'entreprise influent.

Dans la majorité des cas, la structure à l'initiative de la démarche assure le rôle de porteur et d'animateur du projet. Elle peut aussi déléguer l'animation à une autre organisation.

Le porteur de projet doit identifier et mobiliser des partenaires de choix (l'ADEME, les Régions, les CCI, les collectivités, ou les associations, etc.) qui disposent de connaissances et de compétences spécifiques à mettre au service du projet afin d'optimiser ses chances de succès.

Dans le cadre de comités de pilotage (CoPil) réguliers, ces acteurs vont s'accorder sur une vision stratégique déclinée en objectifs opérationnels partagés suivant un calendrier et un périmètre d'actions précis. Ce dernier va dépendre des potentiels de la zone en termes de mobilisation des acteurs et de synergies à déployer. Ces points doivent être éclaircis dès le départ afin qu'aucune des parties prenantes ne remette en cause l'existence du projet.

Il n'y a pas de type ou de taille de zones idéales pour lancer sa démarche. En revanche, elle doit être adaptée aux moyens alloués pour l'animation. Une démarche ayant peu de moyens humains sur ce volet va privilégier un périmètre restreint (zone où le nombre d'entreprises à impliquer n'est pas trop conséquent) afin que la sensibilisation et la mobilisation des acteurs soit qualitative et efficace. 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 les intérêts concrets à l'intégrer.

#### ► Critères de gouvernance nécessaires à l'acquisition du niveau 1 de maturité – INITIER

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

#### ► Freins et leviers associés

<b>FREINS</b>	<p><b>Longueur du processus de recrutement d'un animateur EIT</b></p> <p>Le <b>recrutement d'un animateur EIT</b><sup>8</sup> est stratégique. Il va sensibiliser, mobiliser, organiser les rencontres et mettre en œuvre les synergies. Il est donc nécessaire de l'anticiper pour le bon déroulé de la démarche.</p>
<b>GOUVERNANCE</b>	<p><b>Présence d'un animateur dédié</b></p> <p>La présence d'un acteur dédié à l'animation est fondamentale pour assurer une dynamique constante à travers la récurrence et la qualité des événements. C'est un interlocuteur privilégié pour les entreprises impliquées dans sa démarche.</p> <p><b>Portage par un leader clé stratégique</b></p> <p>Un leader local (ex : élu, chef d'entreprise) convaincu des impacts positifs de l'EIT pourra initier ou faire rayonner la démarche de son territoire. Sa notoriété et sa légitimité permettront de faire connaître les actions et d'inciter les acteurs économiques à contribuer à la dynamique locale. 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.</p>

## B. Le modèle économique

À ce stade de la démarche, le porteur de projet est en phase de recherche de financements. Il peut s'appuyer sur son réseau et les acteurs impliqués dans le projet pour identifier les sources mobilisables. Une structure peut également se lancer dans une démarche d'EIT par effet d'opportunité (appels à projets dédiés à l'EIT, appels à manifestation d'intérêt, référentiel TETE<sup>9</sup>, etc.). Quand les premiers accords sont acquis, l'animateur doit structurer le budget de sa démarche en identifiant précisément les sommes allouées à la réalisation des différents objectifs.

Généralement, les directions régionales de l'ADEME et les Régions sont sollicitées pour débloquer les premiers financements

## C. Activités et résultats

Lorsque le porteur de projet réunit le comité de pilotage, ils fixent ensemble les objectifs que la démarche doit poursuivre (nombre d'entreprises mobilisées, nombre de synergies mises en œuvre, économies générées, etc.) et précisent les ressources (techniques, matérielles, humaines, financières) à mobiliser pour y parvenir. Ainsi, la démarche devra être déclinée en plusieurs phases temporelles (ou étapes) incontournables. En effet, bien que les outils et les méthodologies varient, certaines étapes, telles que la sensibilisation et la mobilisation des acteurs, l'identification de synergies ou l'évaluation des résultats sont récurrentes. Une méthodologie (stratégie,

### ► Critères liés aux activités et résultats nécessaires à l'acquisition du niveau 1 de maturité – INITIER

#### RÉSULTATS SIGNIFICATIFS

- Définition d'objectifs ambitieux avec les partenaires
- Définition des grandes étapes de la démarche avec les partenaires
- Choix de la méthode et des outils
- Coconstruction d'une feuille de route reprenant les objectifs et les étapes de la démarche

visant à amortir le poste de l'animateur de la démarche. En fonction des territoires, les sources de financement peuvent varier, il est donc important d'avoir le bon interlocuteur au niveau local.

### ► Critères relatifs au modèle économique nécessaires à l'acquisition du niveau 1 de maturité – INITIER

#### MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Recherche de financements et structuration (ou prévision) du financement à court et moyen terme

objectifs, actions) définie selon la spécificité du territoire et du réseau d'acteurs qui le compose doit être formalisée dans une feuille de route dès l'initiation de la démarche.

### ► Leviers associés

#### RÉSULTATS SIGNIFICATIFS

#### LEVIERS

#### Concentration de la démarche sur les besoins des entreprises

L'implication des entreprises est la condition *sine qua non* pour mettre en place des synergies. Les actions se déploient plus facilement si elles 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 (Actif, Inex, Upcyclea, etc.) 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...).

7. <https://agirpourlatransition.ademe.fr/entreprises/aides-financieres/2024/etudes-prefiguration-dune-demarche-decologie-industrielle-territoriale>

8. Pour aider les structures en processus de recrutement, le ministère de la Transition écologique et solidaire (MTES) a créé une fiche métier : « Animateur territorial spécialiste de l'EIT » dans le cadre du groupe de travail compétences-formation de l'économie circulaire présidé par ORÉ. Cette fiche revient sur les missions, activités principales, connaissances et compétences liées au métier d'animateur : [https://www.cress-na.org/wp-content/uploads/2019/12/FREC\\_Comp%C3%A9tences-formation\\_rapport-final-CNCRSS-HCESSIS.pdf](https://www.cress-na.org/wp-content/uploads/2019/12/FREC_Comp%C3%A9tences-formation_rapport-final-CNCRSS-HCESSIS.pdf)

9. Programme Territoires Engagés Transition Écologique



## HAUTS-DE-FRANCE

### L'UTILISATION D'ACTIF, L'OUTIL DES CCI POUR FACILITER LA MISE EN ŒUVRE DE SYNERGIES

Dans le cadre de ses actions d'accompagnement des entreprises et des territoires à la transition économique et environnementale « Rev3 », la Chambre de Commerce et d'Industrie des Hauts-de-France déploie l'outil ACTIF depuis 2021. L'espace ACTIF Hauts-de-France regroupe aujourd'hui 260 entreprises et 2 cartographies : une pour tous types de flux (matières et fonciers) et une spécifique aux biodéchets.

ACTIF permet de recenser, géolocaliser et cartographier des flux. Cette étape facilite la détection de synergies potentielles et la mise en relation des acteurs souhaitant trouver des alternatives de valorisation vertueuse à une échelle locale. L'outil édite automatiquement des propositions de synergies en fonction de leur pertinence avec une base de données sécurisée et permet de visualiser et de suivre les résultats. Cet outil au service des porteurs de projet ne se substitue pas à l'animation de la démarche car elle seule permet d'obtenir des résultats opérationnels.

## 3.3.2 Les indicateurs du niveau 2 de maturité : LANCER

### A. La gouvernance

À ce stade, chacun des acteurs connaît les tâches qu'il doit réaliser dans le temps. L'animateur commencera par identifier des entreprises dans son périmètre d'action puis prendra contact avec elles afin de les sensibiliser au projet.

Parmi ces acteurs, les plus impliqués constitueront le « noyau dur » de la démarche et seront des relais sur lesquels l'animateur pourra s'appuyer. Il est important que la démarche soit coconstruite avec ces partenaires de choix. Chacun d'entre eux identifiera son rôle, ses attentes, les ressources qu'il peut mobiliser et la « plus-value » qu'il peut apporter au sein de l'équipe projet. Cet exercice contribue à définir le réseau de valeurs des parties prenantes et assure la bonne santé du projet.

#### ► Critères de gouvernance nécessaires à l'acquisition du niveau 2 de maturité - LANCER

##### GOUVERNANCE

- 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)

## ► Freins et leviers associés

GOUVERNANCE	FREINS	<p><b>Manque de compréhension de la démarche</b></p> <p>L'animateur doit effectuer des actions de sensibilisation (mailing, téléphone, rendez-vous, événements...) pour faire connaître les principes de l'EIT et mobiliser les acteurs externes comme internes. 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 peut être moins sensibilisé donc moins impliqué alors même que leurs missions sont compatibles avec les objectifs du projet.</p> <p><b>Manque de coopération sur le territoire</b></p> <p>La mise en place de démarches d'EIT implique 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 tel processus.</p> <p>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.</p>
	LEVIERS	<p><b>Identification des contacts privilégiés dans les structures parties prenantes</b></p> <p>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.</p> <p>En ce qui concerne les TPE et les PME, il est préférable de se tourner vers le directeur qui peut prendre les mesures nécessaires pour faciliter la mise en œuvre de synergies.</p> <p>Dans le cas d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) et de grandes entreprises (GE) un responsable de site ou un responsable qualité sécurité environnement (QSE) est à privilégier.</p> <p><b>Portage et/ou animation de la démarche effectuée par des pairs</b></p> <p>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. 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. Il connaît donc les problématiques de ces acteurs.</p>

## 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 engagés. À ce stade, l'animateur commence à appréhender les différents modèles économiques possibles pour une démarche d'EIT. Il identifie de nouvelles sources de financement et évalue la possibilité de les intégrer dans le cadre de sa démarche.

### ► Critères relatifs au modèle économique nécessaires à l'acquisition du niveau 2 de maturité – LANCER

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

### ► Leviers associés

MODÈLE ÉCONOMIQUE	LEVIERS	<p><b>Anticiper la perte de financements publics à venir</b></p> <p>La recherche de financements fait partie du rôle de l'animateur. L'acteur tiers doit envisager la perte des financements publics régionaux dès la phase d'initialisation de sa démarche sans quoi la démarche pourrait périr. Il doit pouvoir trouver des sources de revenus lui permettant de continuer à mettre en place des actions. Le fait de l'envisager lui permet d'étudier des pistes de solutions comme intégrer des fonds publics locaux et/ou des fonds privés.</p>
-------------------	---------	---

## C. Activités et résultats

Le niveau de maturité 2 est considéré comme atteint lorsque l'animateur met en œuvre les actions de sensibilisation et de mobilisation auprès des acteurs économiques. Il engage l'étape primordiale de collecte de données en s'appuyant notamment sur la stratégie qu'il a défini au préalable (diagnostics, ateliers inter-entreprises, données virtuelles). L'analyse de ces données lui permet d'identifier des synergies inter-entreprises et de mettre en œuvre des actions rapides et simples qu'on qualifie de « quick-wins ». Ce sont souvent des synergies usuelles telles que la mutualisation d'achats d'énergie ou la récupération de palettes.

Dans le même temps, les membres du CoPil définissent un cadre d'évaluation englobant à la fois les synergies et la démarche. Ce cadre permettra de suivre l'avancée des initiatives et d'évaluer si les résultats obtenus sont en adéquation avec les objectifs fixés au préalable.

### ► 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

### ► Freins et leviers associés

RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	FREINS	<p><b>Difficulté de passer de l'identification à la mise en œuvre de synergies</b></p> <p>Le passage de l'identification à la mise en œuvre de synergies est 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 plus, en fonction du nombre d'ETP alloués à la démarche, il n'est pas possible de mener des études de faisabilité pour plusieurs synergies. Il est donc important de prioriser les synergies rapides et/ou faciles à mettre en œuvre à ce stade.</p>
	LEVIERS	<p><b>Développement d'un discours pour convaincre de l'intérêt de l'EIT en interne et à l'externe</b></p> <p>L'animateur doit réussir à convaincre des bienfaits de l'EIT en interne et à l'externe. Le discours doit être adapté aux différentes cibles (ressource : SYNAPSE<sup>10</sup>).</p> <p>Par exemple : un chef d'entreprise industrielle va être réceptif à de nouvelles opportunités d'affaires lorsqu'un dirigeant de TPE/PME sera intéressé par la baisse des coûts générée. Il est primordial que la sensibilisation se fasse auprès de tous types d'acteurs (les potentiels futurs financeurs ou partenaires) et pas seulement auprès des entreprises.</p> <p><b>Capitalisation sur des synergies simples à mettre en œuvre</b></p> <p>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 du projet et de renforcer la mobilisation des acteurs économiques.</p>

10. <https://www.reseau-synapse.org/library/h/construire-son-argumentaire-pour-mobiliser-dans-une-demarche-eit.html>

### 3.3.3 Les indicateurs du niveau 3 de maturité : CONSOLIDER

#### A. La gouvernance

À ce stade de maturité, la démarche doit acquérir un mode de gouvernance stable. La structure qui la porte et/ou l'anime connaît un certain équilibre lui permettant de continuer à exister. Cependant, il est possible que la structure coordinatrice ne souhaite/puisse pas poursuivre son rôle. Le cas échéant, elle passera le relais à une structure capable de l'assurer. L'animation peut être faite par un nouvel acteur dédié exclusivement à l'EIT ou transférée à une structure déjà existante et capable de s'en charger. À ce niveau de maturité, l'acteur tiers effectue un travail de veille lui permettant d'identifier les risques pouvant affecter sa gouvernance.

#### ► Critères de gouvernance nécessaires à l'acquisition du niveau 3 de maturité - CONSOLIDER

<b>GOUVERNANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure d'animation pérenne, évolutive et agile</li> <li>• Évolution/adaptation de la gouvernance et/ou de la structure d'animation</li> <li>• Création d'une structure AD HOC ou transfert vers une structure adaptée</li> <li>• Identification des risques potentiels</li> </ul>
--------------------	---

#### ► Freins et leviers associés

<b>GOUVERNANCE</b>	<b>FREINS</b>	<p><b>Déresponsabilisation d'une ou plusieurs entreprises dans la démarche</b></p> <p>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. Il peut insuffler cette vision environnementale aux acteurs économiques par son travail de sensibilisation quotidien mais l'entreprise doit s'investir.</p>
	<b>LEVIERS</b>	<p><b>Transfert du portage et de l'animation à une autre structure</b></p> <p>Dans certains cas (choix stratégiques ou politiques, changement de modèle économique, cessation d'activité de l'acteur tiers...), l'acteur initiateur doit passer le relais à un autre acteur qui va porter et/ou animer la démarche après plusieurs années (ressource : Fiche ZOOM : transfert d'une démarche<sup>11</sup>).</p> <p>Il est important que ce passage de relais soit anticipé et non subi par les acteurs. Plusieurs porteurs de projet ont déjà engagé un transfert du portage et de l'animation à une autre structure (Cf. 4.2. Gouvernance, page 39).</p>

#### B. Le modèle économique

La structure en charge de l'animation consolide son nouveau modèle économique. Des sources de financement diversifiées sont intégrées et donnent de la visibilité sur le budget de la démarche pour les prochaines années. L'animateur effectue un travail de veille régulier sur l'identification de nouvelles sources de financement et des risques susceptibles de venir affecter son modèle économique.

#### ► Critères relatifs au modèle économique nécessaires à l'acquisition du niveau 3 de maturité - CONSOLIDER

<b>MODÈLE ÉCONOMIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction du modèle économique</li> <li>• Construction de la stratégie de financement avec visibilité sur plusieurs années (diversification des sources de financement)</li> <li>• Identification des risques potentiels</li> </ul>
--------------------------	---

11. <https://www.reseau-synapse.org/library/h/fiche-zoom-transfert-d-une-demarche-eit-d-une-collectivite-vers-une-association.html>

## ► Freins et leviers associés

<b>MODÈLE ÉCONOMIQUE</b>	<b>FREINS</b>	<b>Difficultés à identifier un modèle économique sur le long terme</b> Lorsqu'un acteur tiers initie une démarche d'EIT, le modèle économique sur lequel il repose est défini sur le court ou le moyen terme. En effet, de nombreux acteurs lancent des démarches d'EIT en bénéficiant de subventions publiques régionales attribuées sur 3 ans et de façon dégressive. Dès la phase d'initialisation de sa démarche, il doit informer et mobiliser d'autres acteurs tels que les entreprises qui devront à terme contribuer à équilibrer le modèle économique.
	<b>LEVIERS</b>	<b>Développement de services spécifiques en réponse aux besoins des entreprises</b> Le déploiement de démarches d'EIT est le moyen pour l'animateur qui propose des services aux entreprises de développer une offre spécifique telle que les diagnostics de flux de déchets. Ce type d'activités permet de répondre à leurs besoins directs et d'assurer une part de financements privés (adhésions, prestations, forfaits) dans le modèle économique de la démarche.

## C. Activités et résultats

Dans cette phase, les 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.

### ► Critères liés aux activités et résultats nécessaires à l'acquisition du niveau 3 de maturité - CONSOLIDER

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

## ► Leviers associés

<b>RÉSULTATS SIGNIFICATIFS</b>	<b>LEVIERS</b>	<p><b>Variation des méthodologies pour collecter les données</b></p> <p>Les méthodologies de collecte de données et d'identification de synergies peuvent être complémentaires. Par exemple, les ateliers inter-entreprises permettent d'identifier rapidement des synergies potentielles et de créer une dynamique d'échanges 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.</p> <p><b>Mobilisation des données des systèmes de management environnemental dans une démarche d'EIT</b></p> <p>Les données collectées dans le cas de programmes de management environnemental et énergétique (ex : TPE &amp; 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. Cela permet à l'animateur de gagner du temps.</p> <p><b>Anticiper les situations de confidentialité et/ou de concurrence</b></p> <p>La définition de règles pour anticiper les situations de confidentialité ou de concurrence peuvent prendre la forme d'un règlement intérieur qui régit notamment les engagements des membres en termes de mise à disposition des données dont l'association a besoin pour fonctionner (ex : informations sur les flux entrants et sortants des entreprises, données de populations, effluents, déchet, etc.). Ce cadre administratif permet d'instaurer une confiance entre l'entreprise et l'animateur.</p>
--------------------------------	----------------	--

### 3.3.4 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 initiatives impulsées par les acteurs du territoire. Elle garantit la cohérence entre les 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 passent avant les attentes propres des acteurs qui composent la gouvernance.

#### ► Critères de gouvernance nécessaires à l'acquisition du niveau 4 de maturité - PÉRENNISER

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

#### ► Leviers associés

<b>GOVERNANCE</b>	<b>LEVIERS</b>	<p><b>Maintien d'une gouvernance partagée</b></p> <p>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 la création d'emplois. Un acteur privé, dans une logique d'entreprise classique, portera également beaucoup 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.</p>
-------------------	----------------	--

#### 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.

#### ► Critères relatifs au modèle économique nécessaires à l'acquisition niveau 4 de maturité - PÉRENNISER

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

#### ► Freins et leviers associés

<b>MODÈLE ÉCONOMIQUE</b>	<b>FREINS</b>	<p><b>Perte d'un partenaire financier</b></p> <p>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 même s'il est diversifié et plus résilient que dans les phases de maturité précédentes.</p>
	<b>LEVIERS</b>	<p><b>Mobilisation des sources de financement complémentaires</b></p> <p>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.</p> <p>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.</p>

## 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 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 des projets sont désormais 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.

### ► 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
- Mise en place d'un éco-système territorial

### ► Leviers associés

RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	FREINS	<b>Perte d'une entreprise impliquée dans une synergie</b> Cela peut se produire à plusieurs reprises pendant l'existence d'une démarche. Les raisons qui poussent les acteurs à se désengager d'une synergie sont multiples (humaines : <i>changement de poste</i> ; juridiques ; économiques : <i>manque de rentabilité ou fin d'activités</i> ; techniques, etc.).  Cette perte de résultats se compense par l'apparition de nouvelles synergies. Il est primordial que l'acteur tiers intègre l'identification de synergies comme un processus.
	LEVIERS	<b>Importance des résultats pour mobiliser les acteurs</b> Afin de faciliter la mobilisation des acteurs économiques autour de la démarche, il est primordial de s'appuyer sur les résultats et de les communiquer rapidement.  <b>Maintien d'une dynamique d'actions collectives et individuelles</b> 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.

### 3.3.5 Freins et leviers transversaux

Quelques freins et leviers transversaux à chaque niveau de maturité ont également été identifiés ci-dessous :

#### A. La gouvernance

FREINS	<b>Manque de disponibilité des entreprises</b> 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. Les acteurs qui ne s'impliquent pas au lancement de la démarche peuvent se mobiliser plus tard en fonction des opportunités.
	<b>Impatience politique</b> Les démarches s'inscrivent dans le temps long et ne peuvent garantir des bénéfices économiques, environnementaux et sociaux dès le lancement. Il est nécessaire d'avertir tous les acteurs sur ce point. L'animateur 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. La plupart des démarches étant portées par des collectivités, les décideurs politiques doivent être conscients que le soutien d'une démarche doit perdurer pour maintenir l'animation et développer des actions au fil du temps.
GOUVERNANCE	<b>Importance du binôme d'animateurs service développement durable/service développement économique</b> L'Écologie Industrielle et Territoriale, comme l'indiquent 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. La présence d'un binôme d'animateurs développement durable/développement économique permet donc de veiller à ce que les enjeux de l'EIT soient bien identifiés.
	<b>Mobilisation de nouveaux acteurs</b> Parmi les actions qu'il réalise dans le cas d'une DEIT, l'acteur tiers doit identifier les acteurs 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 ces nouveaux acteurs peut être de nature différente (mobiliser des entreprises, concrétiser des synergies) et répondre à un besoin nouveau. On pourra par exemple citer <b>les Territoires d'Industries</b> <sup>12</sup> qui peuvent être des partenaires importants pour développer l'EIT en local.
	<b>Reconnaissance du temps passé pour l'animation</b> Les attentes de résultats de la démarche sont fortes et ne sont pas toujours 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. Il est indispensable 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.
	<b>Lien entre l'EIT et les autres piliers de l'économie circulaire</b> Les animateurs doivent intégrer une vision plus englobante que les échanges inter-entreprises dans le développement de leurs projets. En effet, bien que la synergie soit l'action phare de l'EIT, il est pertinent de développer des actions intra-entreprises en vue de réduire la consommation de ressources. Complémentaires aux synergies, les actions internes à chaque entreprise invitent à renforcer l'efficacité et la sobriété des ressources. Les animateurs peuvent s'inspirer des autres piliers de l'économie circulaire (écoconception, économie de la fonctionnalité, allongement de la durée d'usage, etc.) pour inciter les entreprises à développer ces actions.
LEVIERS	

12. Depuis 2018, l'initiative « Territoires d'Industrie », s'inscrit dans une stratégie de reconquête industrielle et de développement des territoires. Un volet EIT y est dédié : <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/industrie/politique-industrielle/territoires-d-industrie>



## DÉMARCHE UPCYCLE YOUR WASTE (NORD, HAUTS-DE-FRANCE) LIENS ENTRE EIT ET LES AUTRES PILIERS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

La Ville de Roubaix s'est très tôt engagée pour faire face aux enjeux de la transition écologique. Le programme Zéro Déchet, lancé en 2014, a été élargi à l'économie circulaire en 2018 en impliquant progressivement les citoyens et citoyennes, les associations, les institutions, les écoles, les commerces et les entreprises. L'engagement de la Ville s'est concrétisé sur le plan économique en 2020, avec l'adoption d'une stratégie d'Écologie Industrielle et Territoriale (EIT). Celle-ci s'est attelée au renforcement des synergies entre les acteurs du territoire en développant des échanges de flux, le partage d'équipements ou encore la mutualisation d'espaces et de services. Le bilan de la démarche EIT montre sa capacité à compléter et amplifier les initiatives liées aux autres piliers de l'économie circulaire. En effet, le recensement des gisements locaux a favorisé l'approvisionnement durable et l'écoconception. La création d'une communauté collaborative a permis de développer une offre plus vertueuse, propice à une consommation plus responsable et l'allongement de la durée d'usage des produits. L'accompagnement des acteurs du territoire par l'équipe projet municipale a permis, à défaut de la participation réelle à une synergie, de sensibiliser aux pratiques de recyclage et de gestion des déchets en fin de vie.



## DÉMARCHE DU COMITÉ ÉCO (SEINE-SAINT-DENIS, ÎLE-DE-FRANCE) SYNERGIES ET MONNAIE LOCALE POUR FAVORISER LA CIRCULARITÉ

Le Comité Éco développe et déploie actuellement sur le territoire de Plaine commune une démarche d'Écologie Territoriale<sup>13</sup>, en hybridant démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale et Monnaie locale Écologique, pour compenser les limites de chacune et en démultiplier la portée par synergie pour la mise en circularité du territoire. L'Écologie Territoriale vise à concilier l'économie circulaire au-delà des déchets avec l'ensemble des usages du territoire sur la mobilité, l'habitat, l'alimentation et la consommation, en fédérant habitants, associations et entreprises dans un réseau d'action. Sur le terrain, ce tiers de confiance écologique anime un jeu d'action écologique fait de gestes et de synergies (inter-entreprises), qui, mises bout à bout, structurent des **Parcours**<sup>14</sup> : des embryons de filières circulaires coconçue et menées collectivement. In fine, c'est un processus ascendant qui part de la demande, repensée avec les habitants, pour influencer de nouvelles offres locales, circulaires « by design ». En moins de 6 mois, le réseau fédère 700 habitants et 140 professionnels, chaque professionnel s'engageant sur une synergie par an.

13. [https://medium.com/@ulyse\\_33845/défi-écologique-transformer-le-régime-de-l'écologie-territorial-par-l'approche-des-parcours-de-cc7a1640e4f2](https://medium.com/@ulyse_33845/défi-écologique-transformer-le-régime-de-l'écologie-territorial-par-l'approche-des-parcours-de-cc7a1640e4f2)

14. [1] <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7196122899210981377>

## B. Activités et résultats

RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	FREINS	<b>Manque de connaissances techniques, juridiques et réglementaires</b> 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 demandent plus de connaissances mais génèrent des bénéfices environnementaux importants. Il est donc intéressant que l'animateur s'appuie sur les acteurs experts du territoire ayant ces connaissances, sur les ressources mises à disposition dans la communauté EIT pour identifier les synergies similaires qui ont abouti et se rapprochent 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.
	LEVIERS	<b>Importance de la communication</b> 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. <b>Appui sur les autres démarches/animateurs EIT pour s'inspirer</b> 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). <b>Appui sur les réseaux (national, régional) pour favoriser le partage de connaissances</b> L'existence de réseaux favorise le partage des connaissances, la compréhension de la démarche et la mobilisation des entreprises. De nombreux réseaux régionaux d'EIT sont désormais structurés. Ils permettent aux animateurs locaux d'échanger sur leurs problématiques. Ces temps de rencontre sont également un bon moyen de monter en compétences sur des thématiques liées à l'EIT. Le réseau national SYNAPSE donne accès à de nombreuses ressources (échanges entre pairs lors de rencontres, documents, retours d'expériences, veille, etc.) sur lesquels l'animateur peut s'appuyer.

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. 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. Tableaux page 21 à 23).

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 du référentiel. Pour plus d'informations sur la méthodologie de développement et de calcul des niveaux de maturité (Cf. Annexe 4 page 107)

Ci-après, un tableau d'état actuel des démarches actives sur ELIPSE par niveau de maturité et par région. Seules 71 d'entre elles ont répondu à la campagne d'évaluation 2023. Les démarches de niveau 0 n'ont pas complété d'évaluation à ce jour.

► Niveaux de maturité des 120 démarches s'évaluant sur ELIPSE

RÉGION	NIVEAU DE MATURITÉ					TOTAL
	NIVEAU 0	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	
Auvergne-Rhône-Alpes	2	2		1		5
Bourgogne-Franche-Comté		3	2	4	1	10
Bretagne	1					1
Centre-Val de Loire	1		1	2		4
Corse		1				1
Grand Est	2		1	8	2	13
Guadeloupe	2			1		3
Hauts-de-France	6	2	3	4	1	16
Île-de-France	6	1	3	1		11
La Réunion	1					1
Martinique					1	1
Normandie	6		1			7
Nouvelle Aquitaine	2		2	7	3	14
Occitanie	7		1	2		10
Pays de la Loire	5	1	2		1	9
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4		2	7	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>120</b>



# ANALYSE DES MODES DE FONCTIONNEMENT DES DÉMARCHES D'EIT

## 4.1 MÉTHODOLOGIE

À ce jour, 186 démarches d'EIT sont référencées comme actives sur SYNAPSE<sup>15</sup>. Sur ELIPSE, 181 démarches sont inscrites et 120 d'entre elles s'évaluent. Certaines ont simplement créé une fiche projet, d'autres sont en cours d'évaluation et les plus avancées l'ont finalisée.

Les 71 démarches (Cf. Annexe 3 page 107) intégrées dans l'analyse ont réalisé leurs évaluations sur la plateforme entre octobre 2022 et janvier 2024, date de clôture de la campagne d'évaluation nationale.

On dénombre :

- 7 démarches de niveau 1
- 18 démarches de niveau 2
- 36 démarches de niveau 3
- 10 démarches de niveau 4

15. Cartographie des démarches d'EIT en France : <https://www.reseau-synapse.org/cartographie-des-demarches-d-eit-en-france.html>

► Niveaux de maturité des démarches analysées par région

RÉGION	NIVEAU DE MATURITÉ				TOTAL
	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	
Auvergne-Rhône-Alpes	1		1		2
Bourgogne-Franche-Comté	2	2	4	1	9
Centre-Val de Loire		1	2		3
Corse	1				1
Grand Est		1	8	2	11
Guadeloupe			1		1
Hauts-de-France	1	3	4	1	9
Île-de-France	1	3	1		5
Martinique				1	1
Normandie		1			1
Nouvelle Aquitaine		2	7	3	12
Occitanie		1	1		2
Pays de la Loire	1	2		1	4
Provence-Alpes-Côte d'Azur		2	7	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>71</b>

Lorsqu'une démarche a réalisé plusieurs évaluations, seule la dernière en date a été sélectionnée afin de bénéficier d'informations actualisées. **Pour prendre en compte un maximum de données, il a été considéré qu'une évaluation comportant au moins un indicateur complété serait intégrée dans l'analyse. Ainsi, les effectifs de réponse sont variables. Pour chaque indicateur exploité dans l'étude, l'échantillon pris en compte est précisé et correspond au nombre de démarches ayant renseigné des données pour l'indicateur concerné.**

D'autre part, le référentiel ELIPSE est un outil d'auto-évaluation. La subjectivité et l'interprétation des indicateurs fait donc partie du processus de travail. Bien qu'elle puisse être contournée en réalisant une évaluation collective (coconstruite avec d'autres partenaires engagés dans la démarche d'EIT) afin de se concerter sur les indicateurs qui soulèvent des questionnements, certaines données trop vagues ou extrêmes ont été écartées des analyses.

Les données ont été analysées selon les trois catégories d'évaluation de la pérennité : gouvernance, modèle économique, et activités et résultats. Le référentiel et **les projets pris en compte ayant évolués entre 2020 et 2024, la comparaison entre les analyses du premier état des lieux et celui-ci ne seront que partielles.** Certaines des données exploitées ont été mises en perspective avec l'âge des démarches et leur niveau de maturité calculé selon une méthodologie spécifique (Cf. Annexe 4 page 107).

Une analyse spécifique des 10 démarches de niveau de maturité 4 se trouve en annexe 1 page 107.

Dans le cadre de l'analyse, des retours d'expériences de porteurs de projets issus des données qualitatives des évaluations sur ELIPSE ont été rédigés afin d'illustrer les propos.

## 4.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS D'ELIPSE

### 4.2.1 Modes de gouvernance

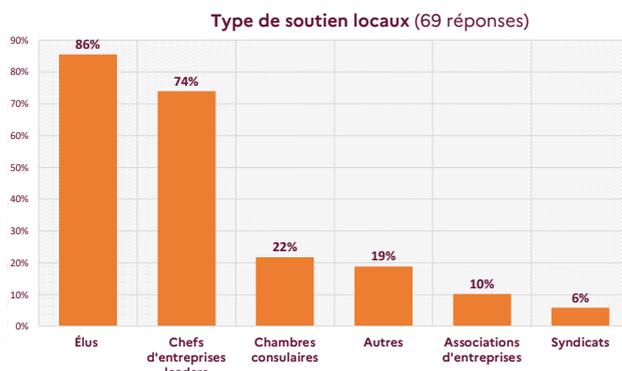
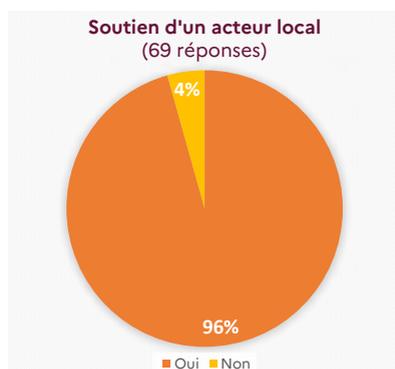
Réel projet de territoire, la démarche d'EIT intègre des enjeux transversaux qui imposent une gouvernance multi-acteurs. Une coopération locale et efficace se crée dans un climat de confiance et de convivialité. Cela est impulsé par une coordination et une animation soutenue qui incite les parties prenantes à définir des objectifs communs de long terme. **Ces objectifs constituent un cadre pour la mise en place d'actions aux retombées économiques, environnementales et sociales positives pour le territoire. La gouvernance est donc un enjeu central pour la pérennité d'une démarche.**

#### SOUTIEN, PORTAGE, ANIMATION ET IMPLICATION DANS LA DÉMARCHE

Les indicateurs d'ELIPSE permettent d'appréhender les différents aspects de la gouvernance d'une démarche, à savoir le portage du projet, son animation et les parties prenantes impliquées dans chaque phase de

développement. Une sélection d'indicateurs permet d'illustrer les modes de fonctionnement et les pratiques de terrain à ce sujet.

## 2A. La démarche bénéficie-t-elle du soutien explicite d'un ou plusieurs acteur(s) local(aux) particulièrement reconnu(s) et leader(s) ?



La catégorie « Autres » comprend en majorité des groupements et réseaux d'entreprises, des acteurs de l'ESS et l'ADEME. Concernant les 6 % de syndicats présentés comme soutien locaux, ils sont diversifiés (notamment déchets, énergie, eau).

L'indicateur n°2A. permet d'évaluer le soutien politique dont peuvent bénéficier les démarches. Comme évoqué en page 24, il est essentiel de s'assurer de leur implication dès le lancement de la démarche.

Sur les 69 répondants, 66 (96 %) bénéficient du soutien d'un ou plusieurs acteurs leaders, nécessaire à un bon ancrage local. 56 bénéficient, au moins, du soutien d'un élu local.

L'absence de soutiens politiques pour trois des démarches interrogées (4 %) peut s'expliquer par le nombre d'années d'existence et/ou la maturité de ces initiatives. En effet, deux d'entre elles sont portées par des associations. Bien qu'elles soient de niveau de maturité 3, elles viennent d'émerger (2021-2022). La troisième, portée par une collectivité, existe depuis 2016 et a un niveau de maturité de 1.

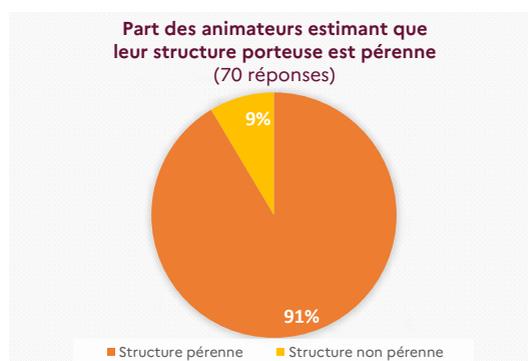
À titre de comparaison, l'état des lieux de 2020 mentionnait des chiffres similaires avec 93 % des 61 démarches répondantes bénéficiant

d'un soutien politique. Les 7 % restants étaient également représentés par des démarches en lancement. Ces observations confirment que la majorité des animateurs a pleinement intégré l'intérêt de mobiliser des acteurs reconnus localement pour apporter de la visibilité et du crédit au projet.

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) sont des acteurs de choix pour initier ou mobiliser autour de démarches d'EIT. Une des recommandations formulées consiste à poursuivre les échanges avec les réseaux d'entreprises et à les acculturer afin qu'ils deviennent des ambassadeurs de l'EIT. (Cf. recommandation n°14 : Inciter des représentants des entreprises et des réseaux d'entreprises à devenir ambassadeurs de l'EIT)

## 2B. Existe-t-il à ce jour une structure locale pérenne qui porte la démarche ?

Dans le cadre d'une auto-évaluation, la compréhension des indicateurs n'est pas la même d'un animateur à l'autre. La notion de portage semble souvent confondue avec la notion d'implication dans la gouvernance et le pilotage de la démarche. Le porteur qualifie ici la structure référente au niveau juridique et financier.



Cet indicateur permet de jauger le degré de confiance de l'animateur envers la structure porteuse du projet. 64 (91 %) répondants affirment que la structure locale portant leur démarche d'EIT est pérenne. Cependant, si la structure est une collectivité, la pérennité de son statut ne permet pas de développer le modèle économique du projet au-delà des financements publics. Si la collectivité n'internalise pas l'EIT comme un pilier de sa stratégie locale, la pérennité de la structure porteuse ne garantira pas la pérennité de la démarche. Les 6 démarches (9 %) considérant le portage

comme non pérenne dans le temps sont représentées par 4 collectivités et 2 syndicats de déchets. 5 d'entre elles ont des niveaux de maturité faibles ou intermédiaires (niveau 1 ou 2). 3 démarches portées par des collectivités envisagent le passage de relais à une autre structure.

Afin de développer et de pérenniser les activités de la démarche d'EIT lancée par le syndicat de traitement des déchets Préval Haut-Doubs, le programme Synergie Haut-Doubs a été intégré au sein d'une nouvelle structure créée spécifiquement.



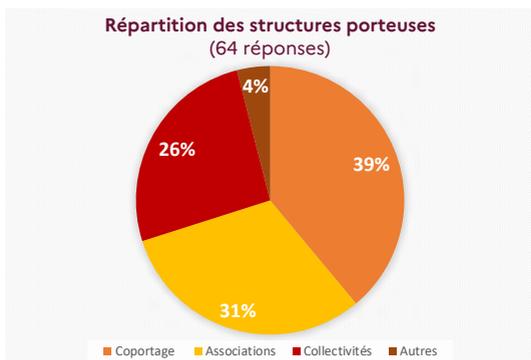
### **PROGRAMME SYNERGIE HAUT-DOUBS (DOUBS, BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ)**

#### **INTÉGRATION DE LA DÉMARCHE D'EIT AU SEIN D'UN NOUVEAU PÔLE TERRITORIAL DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE**

Sur le territoire du Haut-Doubs, les travaux d'EIT ont été portés par le Programme Synergie et soutenus par l'ADEME et la Région Bourgogne-Franche-Comté pendant une phase d'incubation de 3 ans. Ces premières années ont permis d'atteindre un premier niveau de développement en créant un espace d'expérimentation d'actions collectives autour des ressources locales d'activité. Aujourd'hui, une équipe projet multipartenariale à forte maturité coopérative s'est structurée (Communautés de Communes, Syndicat à compétence déchet, chambres consulaires) avec une offre de service optimisée et un premier cercle d'une cinquantaine d'entreprises et d'acteurs locaux impliqués.

Une fois cette impulsion réalisée et les gains devenus réels pour les bénéficiaires, l'offre était suffisamment mûre pour la détacher du seul secteur public. Pour se faire, plusieurs scénarios ont été étudiés.

L'enjeu était de traduire fidèlement les objectifs et la culture de la coopération jusque dans le mode de structuration. La création d'un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) s'est montrée la plus adaptée au contexte local. Après un an de coconstruction avec les acteurs impliqués, il prend aujourd'hui la forme d'une association de loi 1901 et se compose d'un Bureau, d'un Conseil d'Administration, et de Groupes Actions thématiques. Sa gouvernance se compose de 5 collèges : Entreprises, Acteurs de l'ESS et Associations, Collectivités et leurs groupements, Partenaires et institutions, Citoyens. Il intègre dans ses statuts une raison d'être globale de transition et de développement territorial pour et par les acteurs du territoire.



La catégorie « autres » (4 %) représente les chambres consulaires, les syndicats (majoritairement des syndicats de déchets) et un Groupement d'Intérêt Public (GIP).

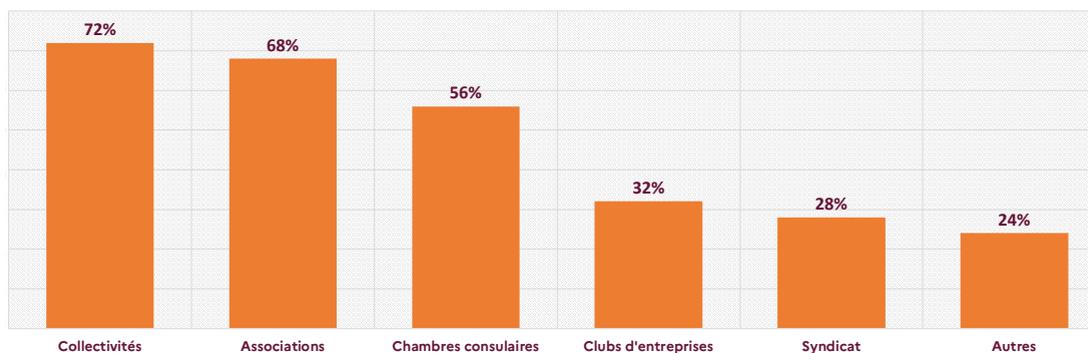
Le graphique ci-contre met en lumière une multitude de structures porteuses de démarches.

2 catégories ont été identifiées :

- **Le coportage** (39 %) : la démarche est portée par un minimum de deux structures différentes.
- **Le portage par une seule structure** (61 %) : représenté en majorité par les associations (31 %) et les collectivités (26 %) de toutes tailles.

Dans le cadre des coportages, on observe des alliances très variées dans leur nombre et dans leur type. Au total, 71 structures sont impliquées dans les 25 démarches concernées par ce fonctionnement, soit 3 structures par démarche en moyenne.

**Représentativité des structures en coportage** (25 réponses)



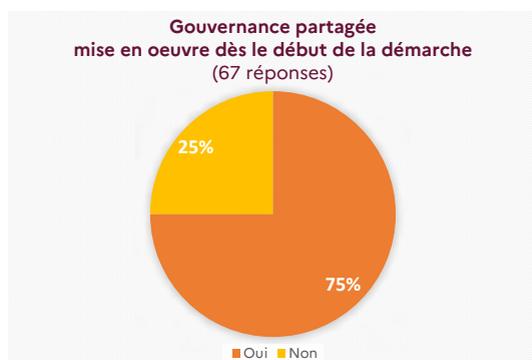
La catégorie "autres" est composée de 2 Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE), 2 GIP, 1 entreprise industrielle et 1 parc national.

En 2020, les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) et les clubs d'entreprises avaient été identifiés comme structures porteuses seules. Les données de 2024

semblent montrer qu'ils ont changé de posture et s'allient aux collectivités et aux associations qui coportent près de 70 % des démarches.

**6A. Est-ce qu'une gouvernance partagée a été mise en œuvre au sein de la démarche d'EIT dès le lancement de la démarche ?**

Sur les 67 répondants, 50 déclarent avoir mis en place une gouvernance partagée pour piloter leur démarche d'EIT dès son lancement. On entend par gouvernance partagée une prise de décisions (organisationnelle ou relationnelle) réunissant la plupart ou toutes les parties prenantes concernées par un projet collectif dans un objectif d'intérêt général. La



coconstruction des objectifs (86 %), le suivi et la coévaluation de sa démarche (66 %) ainsi que le choix du périmètre d'actions (54 %) sont des exemples d'activités partagées au sein des démarches.

La mise en œuvre d'une gouvernance multi-acteurs dès le début de la démarche

est une opportunité de partager les visions, les objectifs de chacun et les décisions pour une coconstruction du projet. Cette initiative permet de garantir l'établissement d'une vision d'intérêt général et de favoriser l'appropriation de la démarche par les acteurs locaux.



### DÉMARCHE CLES (BAS-RHIN, GRAND EST) UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ENTRE DIFFÉRENTS ACTEURS

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), 33 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.

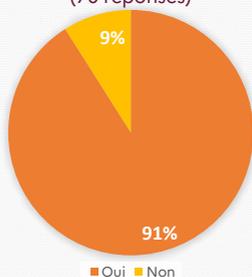
## 7. Ces acteurs ont-ils l'habitude de se retrouver et de travailler ensemble dans d'autres structures/dynamiques locales ?

Sur 62 répondants, 24 (39 %) mentionnent des habitudes de travail communes hors de la démarche d'EIT. L'indicateur ne permet pas de savoir si c'est l'EIT qui a été un levier de coopérations entre les acteurs au-delà de la démarche ou si c'est le mode de fonction-

nement coopératif du territoire qui a fait émerger la démarche. Il est facilitant de lancer une démarche sur une zone où les acteurs ont des habitudes de travail en groupe car les liens de confiance et les échanges sont déjà favorisés.

### 3A. Existe-t-il à ce jour une structure locale pérenne qui anime la démarche ?

Part des démarches estimant que la structure animatrice est pérenne (70 réponses)

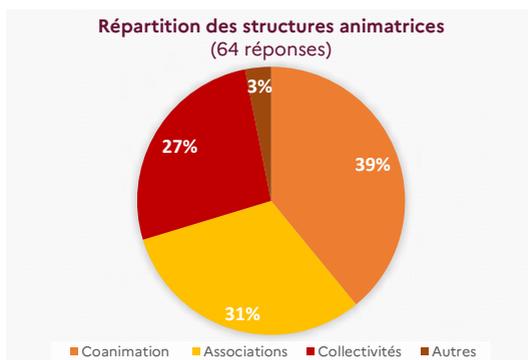


Le profil du graphique est similaire à celui de l'indicateur 2B. En effet, l'échantillon est le même, mais les réponses à ces deux indicateurs diffèrent.

Pour rappel, le portage et l'animation de la démarche ne sont pas systématiquement assurés par la même structure. Une collectivité porteuse peut choisir de déléguer l'animation à un acteur tiers. C'est le cas de

la démarche CLES sur le port de Strasbourg qui est coportée par l'Eurométropole de Strasbourg, le port Autonome de Strasbourg et le groupement des usagers du port mais est animée par le bureau d'études Initiatives Durables. Deux indicateurs distincts ont donc été proposés dans la nouvelle version du référentiel d'évaluation ELIPSE. La structure animatrice joue un rôle central pour créer de la confiance entre les acteurs économiques impliqués dans une démarche et les fédérer autour d'enjeux et de problématiques communes. Elle va donc non seulement assurer la création d'un éco-système local pérenne (gouvernance stable, financements de long terme) mais également identifier et accompagner la mise en œuvre de synergies sur le territoire. De nombreuses compétences techniques et une bonne connaissance des jeux d'acteurs sont donc requises. L'un des enjeux principaux pour la pérennité d'une démarche d'EIT réside dans la capacité de l'acteur tiers à créer des coopérations locales grâce à une stratégie collective mise en place en amont.

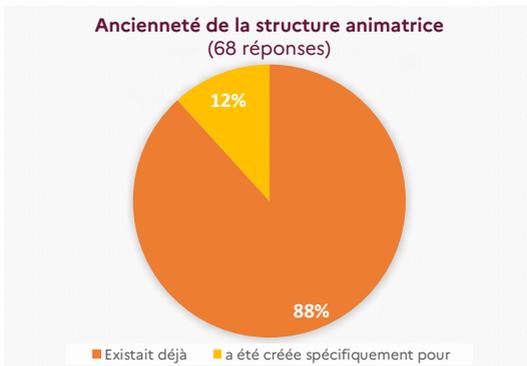
Le graphique en fin de page précédente illustre que la plupart des animateurs ont confiance en la stabilité de la structure animatrice dans laquelle ils œuvrent. En revanche, la stabilité de la structure ne garantit pas la pérennisation du poste d'animation de la démarche. 4 des 6 répondants ne disposant pas d'une structure animatrice pérenne ne disposent pas non plus d'une structure porteuse stable. Aucune information n'est donnée sur le type de structures concernées.



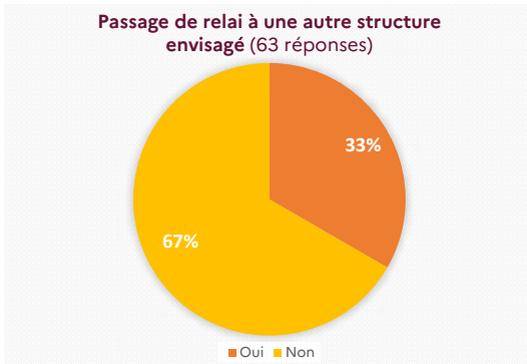
L'animation assurée par une seule structure est majoritairement représentée par les associations (31 %) et les collectivités (27 %). La coanimation (39 %) est également prise en charge par ces structures, en partenariat avec les CCI, les syndicats et les clubs d'entreprises notamment.

Le profil de ce graphique est similaire à celui qui représente la répartition des structures porteuses. En prenant en compte les 62 démarches ayant répondu à l'indicateur 2B. (portage) et 3A. (animation), on observe que 37 (60 %) d'entre elles sont portées et animées par les mêmes structures. Sur ces 37 démarches, 21 (57 %) sont portées et animées par une association et 14 (38 %) sont portées et animées par une collectivité. Le coportage et la coanimation ont été pris en compte.

### 3B. Quel est le statut juridique de la structure animatrice de la démarche ?



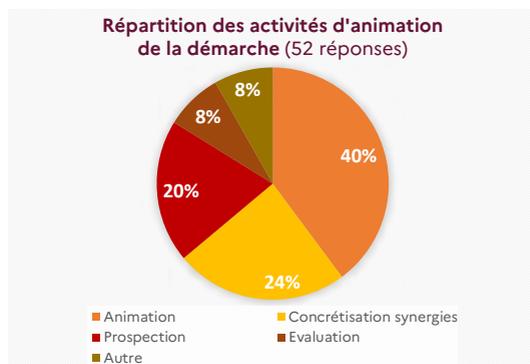
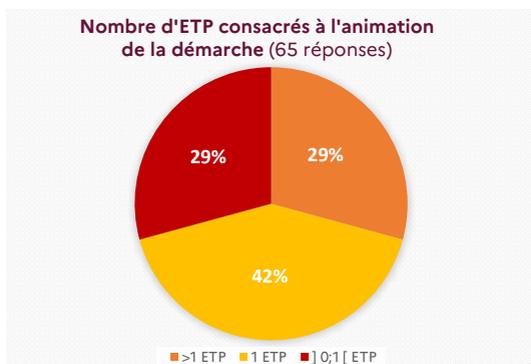
La majorité des démarches répondantes (88 %) s'appuie sur des structures déjà existantes pour animer leur éco-système local. Ce choix peut être facilitant si la structure est déjà identifiée par les acteurs et bénéficie de la confiance et de la légitimité nécessaire pour mobiliser et œuvrer rapidement. Cependant, l'entité internalise une nouvelle mission qui s'ajoute à son cœur de métier. Si une personne n'est pas dédiée à l'animation, cela peut desservir le projet. 12 % des animateurs répondants ont créé une structure annexe dédiée à la démarche. Les effectifs sont donc mobilisés à temps plein sur celle-ci mais doivent fournir davantage d'efforts pour se faire connaître des acteurs économiques et asseoir leur légitimité au fil de l'eau.



21 structures (33 %) dont 18 collectivités, cherchent à transférer l'animation à un acteur tiers (association, SCIC, club d'entreprises etc.) déjà existant ou non. Comme évoqué en page 29, le transfert peut permettre de pérenniser la démarche en donnant la possibilité de faire évoluer le modèle économique vers une diversification des financements (publics et privés). Dans le cas des collectivités, sans une volonté politique importante de prévoir un budget et des moyens humains dédiés à la démarche, l'internalisation du poste d'animation sur le long terme n'est pas viable. Les possibilités de financement étant restreintes à du financement public, le passage de relais de l'animation à une autre structure est synonyme de progression vers une stabilité du modèle.

### 3C. Quel est le nombre d'ETP dédiés à l'animation de la démarche d'EIT (au sein de la structure porteuse le cas échéant) ?

#### 11C. Comment se répartit votre activité d'animation en % :



La catégorie "autres" regroupe les activités de communication, la recherche de financement et les tâches administratives.

71 % des démarches disposent d'au moins un Équivalent Temps Plein (ETP) dédié à l'animation. C'est un minimum pour garantir une mobilisation soutenue et une action complète (Cf. graphiques ci-dessus). En moyenne, 1 ETP est chargé de l'animation pour un nombre moyen de 57 entreprises impliquées par démarche (Cf. indicateur 13A page 63). 29 % bénéficient de moins de 1 ETP pour l'animation locale.

La maturité des démarches est corrélée à leur nombre d'ETP. En effet, les démarches les plus matures (niveau 3 et 4) ont en moyenne 1,4 ETP quand les démarches de niveau 1 et 2 comptent 0,8 ETP. Il est recommandé d'adapter le périmètre d'action et le nombre d'entreprises ciblées en fonction de la force d'animation disponible.

La plupart des démarches envisagent de mobiliser de nouveaux acteurs et projettent une hausse de l'activité. Ils estiment en

moyenne, que cela représenterait le travail de 2 ETP. Cependant, sans modèle économique viable de long terme, le financement d'un poste supplémentaire ne sera pas envisageable.

Au-delà du modèle économique, il s'agit aussi de recruter des personnes formées aux enjeux de l'EIT. Une des recommandations formulées consiste à identifier et développer la formation d'animateur et d'apporter aux étudiants de tous les secteurs (écoles de commerces, écoles d'ingénieurs, universités, etc.) une culture générale de la sobriété des ressources (matières, énergie, eau, etc.) liée à la coopération multi-acteurs (Cf. recommandation n°8 : Renforcer et valoriser l'offre de formation initiale existante afin qu'elle intègre un maximum de compétences et de connaissances nécessaires à l'EIT).

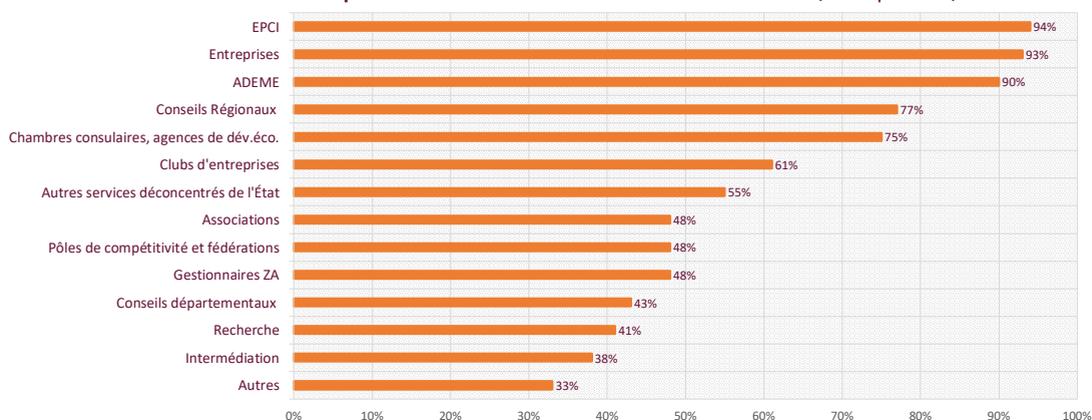


## DÉMARCHE RECTO VERSO (DEUX-SÈVRES, NOUVELLE-AQUITAINE) FUSION DE DEUX DÉMARCHES POUR MUTUALISER LES FORCES VIVES

Initiée en 2016 sur le territoire de l'Agglomération du Bocage Bressuirais dans le cadre de l'appel à projet EITNA, le Réseau Recto Verso a d'abord été internalisé par la collectivité avant de devenir une association en 2018. Cette forme juridique permettait notamment de mieux impliquer des acteurs économiques dans la gouvernance du projet. En parallèle, une autre démarche d'EIT, Inter'Actions Thouarsais, a été initiée sur le territoire voisin de la Communauté de Communes du Thouarsais. En 2021, une réflexion s'est initiée pour créer une association portant cette deuxième démarche. Grâce à la mise en relation de personnes clés impliquées dans les deux territoires, l'idée d'intégrer la démarche du Thouarsais au Réseau Recto Verso, association mature disposant déjà d'adhérents, de programmes d'action, a été soutenue et proposée aux entreprises et élus du territoire qui ont approuvé le projet. Depuis mi-2022, le Réseau Recto Verso opère donc sur 2 EPCI avec 2 ETP (1 par EPCI), permettant une force d'animation décuplée : temps de gestion administrative mutualisé, compétences techniques des animateurs complémentaires, création de documents et communication commune, ateliers mutualisés... Des atouts majeurs pour garantir la pérennité économique de l'association, avec une offre de services forte proposée par l'adhésion et un dégagement de temps d'animateur pour réaliser des prestations de service supplémentaires. Depuis la fusion, le nombre d'ateliers est passé de 5 à 13, le nombre de participants est passé de 49 à 142 et le nombre de synergies de 8 à 19.

### 4A. Combien de structures de chaque type sont impliquées dans la démarche ?

Taux d'implication des structures dans les démarches (69 réponses)



Un grand nombre de types de structures différentes sont impliquées dans les démarches d'EIT. Cette diversité d'acteurs permet de construire une vision d'intérêt général, de mobiliser des compétences variées, de donner de la visibilité aux actions pour sensibiliser de nouveaux acteurs économiques.

Il est aujourd'hui clairement intégré que l'EIT est une démarche multi-acteurs. Certaines structures sont systématiquement impliquées (Régions, ADEME, collectivités, entreprises, chambres consulaires, etc.) dans la majorité des phases d'action (communication, sensibilisation, gouvernance ou pilotage, ateliers).

Elles constituent le noyau dur qui va œuvrer du lancement de la démarche jusqu'à la concrétisation des synergies et leur suivi dans le temps.

D'autres parties prenantes peuvent s'impliquer de différentes manières et se positionner sur des missions dans lesquelles elles sont compétentes. Elles s'investissent dans :

- La mobilisation des acteurs et le relais de communication : les fédérations, les chambres consulaires, les collectivités, les clubs d'entreprises, l'ADEME, etc.
- La concrétisation de synergies : les bureaux d'études, les structures de recherche, les universités, les collectivités, les associations, les entreprises, etc.

- La gouvernance et les prises de décision stratégiques : la Région, l'ADEME, les EPCI, etc.

- L'appui à l'animation, à l'organisation des rencontres, etc. : les chambres consulaires, les clubs d'entreprises, les entreprises, les EPCI, les bureaux d'études, etc.

Le rôle de l'animateur consiste à identifier ces compétences pour les mobiliser au bon moment et ainsi faire progresser la démarche. Au niveau régional, l'identification de structures expertes en EIT a permis la construction du centre de ressources régional qui accompagne les porteurs de projets à monter en compétences.



### **CENTRE DE RESSOURCES EITNA (NOUVELLE-AQUITAINE)** **ORGANISATION DU CENTRE DE RESSOURCES**

Le Centre de Ressources est animé par Soltena et l'APESA, structures régionales conventionnées avec l'ADEME et la Région Nouvelle-Aquitaine pour le déploiement de la Feuille de route régionale EITNA. Soltena assure principalement les actions de promotion du dispositif, d'appropriation de l'EIT par les acteurs publics et privés, d'appui des structures lauréates (et de leur AMO éventuel) dans leur phase de préfiguration, d'animation d'une base de données régionale des apporteurs de solution et de valorisation des retours d'expériences régionaux. L'APESA concentre ses activités sur l'appui, le suivi et la montée en compétences des animateurs de démarches, ainsi que sur l'animation du club régional des animateurs EITNA. L'APESA propose aussi une évaluation annuelle des démarches avec l'appui d'un outil développé régionalement et facilitant la complétude du référentiel national ELIPSE.

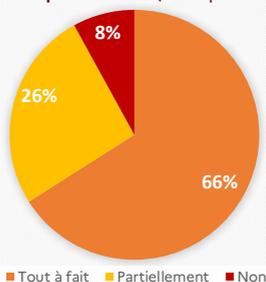
La présence des entreprises dans plus de 90 % des réponses permet de rendre compte du rôle central de ces acteurs au sein des démarches et de leur implication dans les projets à travers leurs réseaux de représentants ou leur entité propre. En 2020, elles n'étaient pas autant impliquées.

Au-delà de l'animateur, c'est tout l'éco-système économique qui doit être acculturé et doit monter en compétences en EIT. Des formations initiales et spécifiques sont accessibles pour tout type d'acteur (**Cf. recommandation n° 10 : Recenser l'ensemble des formations disponibles et nécessaires à la montée en compétences des acteurs économiques, pour tous types de profils**).

Les réseaux régionaux permettent également la montée en compétences des animateurs locaux. Associés à d'autres réseaux, ils permettront d'élargir le champ d'actions potentielles des démarches et de créer des actions communes pour impliquer davantage de structures dans l'EIT. (**Cf. recommandation n°13 : Mettre en lien le réseau EIT régional et d'autres réseaux régionaux économiques et thématiques (fédérations, filières, réseaux Économie Circulaire, etc.)**).

## 5A. La démarche s'inscrit-elle dans un contexte régional/local qui a identifié l'EIT comme un axe stratégique ou de planification ?

Part des animateurs qui estiment que leur démarche répond aux objectifs des politiques locales (70 réponses)



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

92 % des répondants estiment que leur démarche d'EIT répond complètement ou partiellement à des objectifs de politiques locales. En 2020, seulement 54 % des animateurs estimaient que leur démarche répondait « tout à fait » aux objectifs des politiques locales contre 66 % actuellement.

Cela est notamment dû à l'inscription de l'EIT dans des schémas de planification régionaux, 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 (AGEC) confortant le rôle des Régions sur l'EIT (Article 109) :

- 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 SRDEII définit également les orientations en matière de développement de l'économie circulaire, notamment en matière d'Écologie Industrielle et Territoriale.

On peut également citer de nombreux dispositifs (ZIBAC<sup>16</sup>, Programme TETE, Contrats d'Objectifs Territoriaux (COT)<sup>17</sup>, etc.) qui

peuvent jouer un rôle dans la mise en œuvre de l'EIT sur les territoires.

Les démarches sont donc fortement ancrées dans leurs territoires respectifs. Ceci est d'autant plus vrai que bon nombre de structures porteuses ou coporteuses de démarche sont des collectivités (18 collectivités sur 25 répondants (Cf. indicateur 2B. page 40)). Les 46 démarches (66 %) estimant répondre pleinement aux objectifs des politiques locales identifient :

- Au niveau régional : le Plan Régional de Prévention et de Gestion des Déchets (PRPGD) (46 %), les Schémas Régionaux de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) (43 %), les schémas Régionaux, Aménagement, Développement, Durable, Égalité, Territoires (SRADDET) (41 %).
- Au niveau local : le Plan Climat Air Énergie Territorial (PCAET) (63 %), le Programme Local de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés (PLPDMA) (39 %) et le Contrat d'objectif territorial (33 %).

Sont également mentionnés les Contrats d'Objectifs Déchets Économie Circulaire (CODEC), le Contrat de Relance et de Transition Écologique (CRTEC) et la Stratégie Régionale pour l'Économie Circulaire (SREC).

L'EIT se retrouve aussi bien dans des schémas de planification régionaux, tels le SRDEII ou le SRADDET, que dans des schémas locaux (PCAET, PLPDMA, CODEC, etc.) permettant de prescrire à différentes échelles et sur une diversité de thématiques (énergie, matières, déchets d'activités économiques, eau, etc.). Sur les 41 démarches, la réduction des GES, le développement de la coopération entre les acteurs du territoire, la sensibilisation des acteurs, la mise en place des circuits courts, la création de nouvelles activités ou encore la valorisation des déchets sont des objectifs à atteindre suite à la mise en place de la démarche d'EIT.

16. L'Appel à Projets "Favoriser le développement de Zones industrielles Bas Carbone vise à accompagner les territoires industriels dans leur transformation écologique et énergétique afin de gagner en compétitivité et en attractivité.

17. Le Contrat d'objectif territorial (COT) est un dispositif mis en place par l'agence de la transition écologique (l'ADEME) dans le but d'accélérer les changements de pratiques internes d'une collectivité pour réduire son impact environnemental et d'impulser ou de pérenniser une animation territoriale en ce sens.

À titre d'exemples, les démarches de Metz Métropole et de Fécamp Tréport misent sur l'EIT pour répondre aux objectifs de leurs politiques locales.



### **DÉMARCHE DE METZ MÉTROPOLE (MOSELLE, GRAND EST)** **INITIER L'EIT POUR RÉPONDRE AUX OBJECTIFS DES POLITIQUES LOCALES**

En 2019, l'Eurométropole de Metz a choisi de répondre à l'appel à projet lancé par la Région Grand Est et l'ADEME, identifiant la démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale comme une réponse à l'objectif fixé dans le premier plan climat de créer un réseau d'entreprises éco-exemplaires. Cette démarche représentait (et représente encore aujourd'hui) une opportunité d'insuffler une nouvelle dynamique au sein des zones d'activités économiques dont elle a la gestion. Depuis 2021, avec la signature d'un Contrat d'Objectif Territorial avec l'ADEME, la métropole se saisit plus largement du sujet et fait de l'EIT un outil de veille de l'économie circulaire sur le territoire. En effet, cette démarche animée par la direction du développement économique en collaboration avec la direction de la transition écologique permet d'identifier les gisements à enjeux auprès des entreprises afin d'initier différents projets (de la simple mise en relation à l'étude R&D) pour trouver des solutions de réemploi et de valorisation matière des différents « déchets ». Deux synergies structurantes, aujourd'hui à l'étude autour du réemploi des matériaux du BTP et du recyclage des plastiques souples, devraient contribuer à l'atteinte des objectifs du plan climat en réduisant le scope trois des émissions de gaz à effets de serre de la métropole.



### **DÉMARCHE D'EIT SUR LES PORTS DE FÉCAMP ET TRÉPORT** **(SEINE-MARITIME, NORMANDIE)** **L'EIT COMME LEVIER DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE DU PORT**

L'Écologie Industrielle et Territoriale a été choisie par le département de la Seine-Maritime comme moyen d'enclencher la transition écologique sur les ports de commerce, de pêche et de plaisance de Fécamp et du Tréport. Le Département investit des sommes importantes pour l'entretien, le développement et la modernisation des ports départementaux générateurs de richesses, de valeur ajoutée, d'emplois et d'activités économiques. Ancrés dans leur territoire et leur histoire, l'avenir des ports ne peut s'envisager sans un engagement fort en matière de respect et de protection de l'environnement, nécessitant l'implication de l'ensemble des acteurs. Depuis près de trois ans, la démarche ANCRE 76 a permis de lancer et d'investiguer de nombreux projets et actions. L'énergie est le sujet qui a le plus mobilisé les entreprises avec le photovoltaïque ou la chaleur fatale. Des études ont été menées et sont porteuses de solutions. Poursuivant les travaux menés dans le cadre de cette démarche, le Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime souhaite développer une stratégie environnementale ambitieuse et encourager l'ensemble des acteurs portuaires à s'inscrire dans la transition énergétique.



## **DÉMARCHE D'EIT DU PETR DU GATINAIS (LOIRET, CENTRE-VAL DE LOIRE) UNE COORDINATION DES POLITIQUES TERRITORIALES AUTOUR DE L'EIT**

La coordination des politiques au niveau local est primordiale pour garantir des impacts positifs communs maximisés. 4 EPCI (AME, CCFG, CC4V, 3CBO) adhèrent au Pôle d'Équilibre Territorial et Rural (PETR) Gatinais Montargois œuvrant sur un territoire d'une grande maturité environnementale, engagé depuis plusieurs années dans des démarches de transition écologique et en cours d'adoption d'un SCoT AEC.

Cet engagement se traduit à travers diverses démarches contractuelles comme le Contrat de Relance et de Transition Écologique (CRTE) et un Contrat d'Objectifs Territorial avec l'ADEME. Sur le plan économique, l'ambition du territoire en faveur de l'accélération du développement industriel, sa forte identité et son savoir-faire industriel lui ont permis d'obtenir la distinction de T.I. (Territoire d'Industrie).

Cette dynamique de transition écologique et de coopération est également portée par les entreprises locales avec notamment la création de l'association PERSEE3C<sup>18</sup> et la création d'un Pôle Territorial de Coopération Économique en 2021. L'Écologie Industrielle et Territoriale (EIT) est apparue comme une démarche à mener en coopération pour articuler ces différents dispositifs et créer une cohérence territoriale autour des enjeux de l'économie circulaire, s'inscrivant comme Fiche Action à part entière du programme T.I dont le pilotage en binôme élu/industriel est assuré.

### **4.2.2. Modèle économique**

La pérennité économique est un enjeu central en EIT. Il est crucial que l'animateur et les instances de gouvernance des démarches soient proactifs dans la définition d'un modèle économique qui permette d'assurer l'animation et la mise en œuvre des actions dans le temps long.

Un modèle viable est un modèle aux sources de financement diversifiées. Initialement soutenues par des financements publics (ADEME, Région) dégressifs, les démarches doivent anticiper la baisse de ces subventions et trouver d'autres sources de financement pour garantir un équilibre économique.

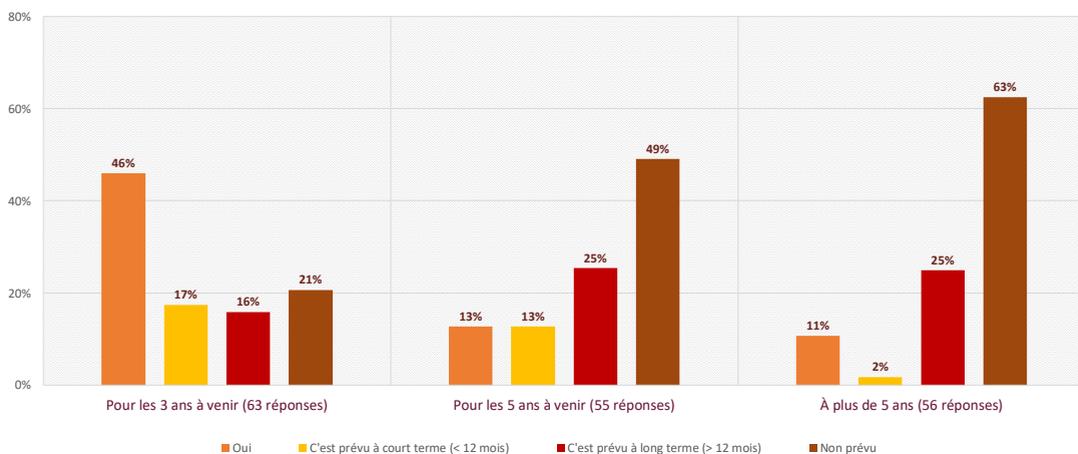
#### **MODÈLE ÉCONOMIQUE, BUDGET, SOURCES DE FINANCEMENT**

Les indicateurs d'ELIPSE permettent de se projeter vers un modèle de long terme compatible avec les contraintes du territoire en évaluant son état actuel, ses dépenses annuelles et ses perspectives de partenariats financiers.

18. <https://anabellgroup.com/persee3c/>

## 8. Avez-vous défini un modèle économique permettant d'assurer et pérenniser l'animation de la démarche ?

### Définition d'un modèle économique



29 démarches (46 %) affirment avoir défini un modèle économique viable pour les 3 ans à venir. 17 d'entre elles (60 %) ont recours à une majorité de financements publics ponctuels et limités dans le temps, délivrés par l'ADEME et la Région. La plupart des démarches n'a donc pas de visibilité à plus de 3 ans comme en témoigne le graphique ci-dessus avec seulement 13 % des démarches ayant défini un modèle économique viable sur les 5 ans à venir et 11 % à plus de 5 ans.

Dans l'étude de 2020, seules 12 démarches (21 %) évoquaient avoir défini un modèle économique viable sans mention de durée ou de type de financements. Sur ces 12 démarches, 10 avaient un niveau de maturité de 3 ou 4 et 6 font partie des deux études. 5 démarches sur les 6 ayant répondu avoir un modèle économique viable en 2020, ont répondu avoir un modèle viable pour les 3 ans à venir en 2024.

Il semblerait qu'il soit difficile de se projeter au-delà de 3 ans. Les modèles économiques des démarches doivent donc être révisés régulièrement (nouvelles synergies, augmentation des cotisations, nouveaux services, etc.) pour assurer leur solidité dans les années à venir sans pour autant se projeter trop loin dans le temps.

La Ville de Roubaix, qui porte la démarche Upcycle Your Waste, a lancé une étude visant à faire évoluer le modèle économique du projet après trois années d'expérimentation soutenues par des financements publics.

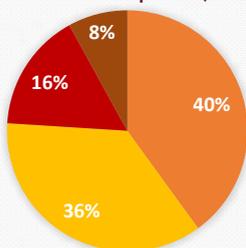


## DÉMARCHE UPCYCLE YOUR WASTE (NORD, HAUTS-DE-FRANCE) UNE ÉTUDE POUR DIVERSIFIER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU PROJET

En 2020, Roubaix a obtenu l'appel à projets du fonds européen Interreg « Upcycle your Waste » pour lancer sa stratégie d'EIT. Sur cette base, la Ville a pu recruter deux chargés de projets et dédier un budget significatif à son animation. Au cours des trois premières années d'expérimentation, la Ville de Roubaix a pu compter sur un subventionnement complémentaire de la Région Hauts-de-France et de l'ADEME pour soutenir ses ambitions. L'événement de clôture du projet européen, organisé à Roubaix en 2023, a reçu de nombreux retours positifs et souligné l'envie collective de pérenniser la dynamique et de passer à l'échelle. Une étude lancée dans la continuité de l'événement a mis en évidence la nécessité de dépasser les frontières municipales de Roubaix et l'importance d'un modèle économique aux sources de financement plurielles, publiques et privées. Pour cela, la Ville de Roubaix réfléchit aux conditions d'une externalisation de la démarche EIT à un acteur tiers capable d'assurer son animation et intervenant pour le compte d'un groupement de partenaires publics et privés. Dans un souci de rationalisation des moyens humains, techniques et financiers, il est préconisé de choisir une structure régionale préexistante, ce qui favorisera la mutualisation des moyens d'animation à grande échelle.

### 9D. À quelle échéance prévoyez-vous que votre démarche d'EIT soit autonome à plus de 50 % des financements privés ?

Projection de la démarche avec une autonomie financière de plus de 50% de financements privés (61 réponses)



■ D'ici 3 ans ■ Cela n'est pas prévu ■ D'ici 5 ans ■ Elle l'est déjà

À ce jour, 92 % des démarches n'ont pas d'autonomie financière à plus de 50 % de financements privés mais une majorité (55 %) la projette d'ici 3 à 5 ans. Les 24 démarches souhaitant aboutir à une autonomie d'ici 3 ans sont majoritairement portées par des associations (46 %). 21 sont de niveau de maturité 3 ou 4. La forte représentativité des financements privés au sein d'une démarche n'est pour autant pas synonyme de sécurité financière. Si les 4 démarches ayant déjà une autonomie financière à plus de 50 % de financements privés ont un niveau de maturité relativement élevé (1 de niveau 3 et 3 de niveau 4), seules deux d'entre elles ont défini un modèle économique à plus de 5 ans.

► Parts de financements des 4 démarches d'EIT atteignant plus de 50% de financements privés

DÉMARCHE	PUBLICS			PRIVÉS				FONDS PROPRES
	Subventions publiques régionales	Subventions publiques locales (EPCI)	Autres sources de financement	Abonnements/ Adhésions des entreprises	Prestations de services	Rémunération sur synergie	Sponsoring	
ADECC	20 %	5 %	7,5 %	30 %	37,5 %			
BIOTOP		4 %	8,5 %	64 %	11 %	8,5 %	4 %	
CEI de l'Aube	25 %	8 %		12 %	55 %			
CLES		50 %				50 %		



**LE CLUB D'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE DE L'AUBE (GRAND EST)**  
**STRUCTURATION D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE PUBLIC/PRIVÉ**

Le modèle économique du CEIA se structure autour de 3 niveaux d'intervention : l'animation de réseaux (démarche EIT auboise, animation du réseau régional COLLECTif, animation de réseau régional EIT, etc.), l'organisation d'évènements (Forum sur les Déchets d'Activités Économiques, Congrès RESSOURCES, etc.), et enfin une partie aujourd'hui majoritaire de prestations et services (opérateur économie circulaire de collectivités territoriales auboises, formations économie circulaire & EIT, méthodologie d'atelier de détection de synergies & rendez-vous d'affaires, ingénierie de création et d'animation d'association sur des sujets économie circulaire, accompagnements stratégiques, études d'opportunités, etc.). En qualité d'association, nos membres sont également soumis à cotisation (44 membres en 2024). Ainsi, en 2023, cette diversité de sources de financement est répartie de la manière suivante : 12 % de cotisations – 55 % de prestations – 8 % de subventions de fonctionnement – 25 % de subvention de projets. Par ailleurs, les fonds propres de l'association nous permettent de monter des projets non rémunérateurs en faveur du territoire comme notre initiative de réemploi de matériaux professionnels à destination des étudiants.



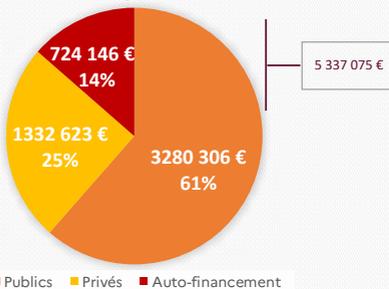
## DÉMARCHE CLES (BAS-RHIN, GRAND EST) DIVERSIFICATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR ATTEINDRE 50 % DE FINANCEMENTS PRIVÉS

Le modèle économique de la démarche a été réinterrogé à chaque phase de développement :

- Phase 1 :** 100 % public (Port Autonome de Strasbourg (PAS) et Eurométropole de Strasbourg (EMS))
- Phase 2 :** 5 % privé (entreprises)  
+ 95 % public (PAS, EMS et financement de poste ADEME/Région)
- Phase 3 :** 20 % privé (entreprises)  
+ 80 % public (PAS, EMS et financement de poste ADEME/Région)
- Phase 4 :** 40 % privé (adhésion des entreprises à 1040€/an)  
+ 60 % public (PAS et EMS) avec un arrêt du financement du poste ADEME/Région
- Phase 5 :** 50 % privé (réadhésion 1240€/an et 640€/an pour une nouvelle adhésion) + 50 % public (PAS et EMS)
- Phase 6 :** 50 % privé (réadhésion 1240€/an et 640€/an pour nouvelle adhésion)  
+ 50 % public (PAS et EMS)

La majorité des 22 démarches qui ne prévoient pas une autonomie financière de plus de 50 % de financements privés, sont portées par les collectivités. Ces dernières sont contraintes par leurs modèles juridiques et ne peuvent donc pas générer de prestations de services ou d'autres activités privées. 15 d'entre-elles n'envisagent pas de passage de relais vers une autre structure (indicateur 3B). Cela illustre le fait qu'une autonomie financière de plus de 50 % de financements privés n'est pas l'objectif pour certaines démarches à court terme. L'enjeu principal autour du modèle économique va être de multiplier ses sources de financement afin de minimiser ses risques financiers.

Part moyenne des financements  
dans le budget total des démarches d'EIT  
(56 réponses)



Sur les 56 répondants, 40 (71 %), dont 17 ont moins de trois ans d'existence, sont de niveau 3 ou 4. La somme globale des financements perçus s'élève à 5 337 075 €, soit une moyenne de financement de 95 305 € par démarche. D'après l'indicateur 9B., l'animation, comprenant la rémunération de l'acteur tiers et des

dépenses de fonctionnement dans certains cas, représente en moyenne 65 % du budget global. 20 % du budget est réservé aux études et expertises.

Bien que ces démarches aient un niveau de maturité élevé, leur fonctionnement est basé sur 61 % de financements publics soit 3 280 306 € dont 13 % de subventions publiques locales d'après l'indicateur 9C ci-après.

Cela met en lumière divers aspects :

- Une difficulté globale pour toutes les démarches, quelle que soit leur maturité, d'intégrer pleinement des financements privés. Cela peut s'expliquer par la forme juridique de la structure porteuse, le temps nécessaire à la mise en place de sources de financements privés, etc.

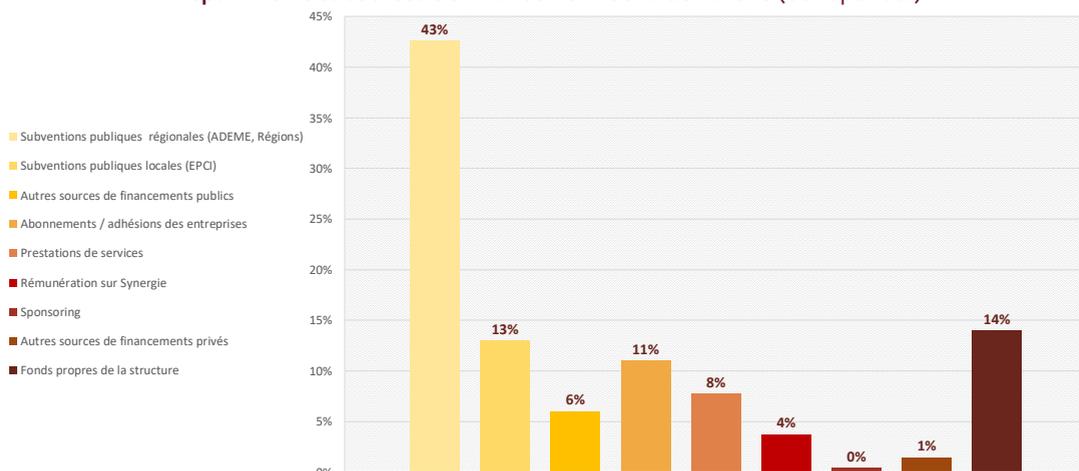
- Bien que le rééquilibrage public/privé semble être un gage de pérennité, dans le cas précis où les financements publics sont majoritaires, il s'agit de veiller à ce que ceux-ci se territorialisent au fur et à mesure des années. En effet, en règle générale, les financements régionaux (ADEME/Régions) 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.
- Une démarche peut progresser rapidement et atteindre un niveau de maturité avancé sans pour autant être pérenne dans le temps. Une démarche de niveau 3 si elle a émergé il y a peu de temps n'est pas forcément considérée comme pérenne et dépend des financements ADEME/Régions comme toute démarche en lancement.

En 2020, un graphique similaire montrait que la part moyenne de financements publics représentait 92 % du budget total des démarches, soit 3 607 764 €. Or, l'échantillon s'élevait à seulement 29 répondants et la part d'auto-financement n'était pas prise en compte dans la comptabilisation. Il est donc impossible de comparer les résultats de 2020 avec ceux de 2023 et de statuer sur une évolution des modèles économiques des démarches d'EIT.

Il est recommandé que des mécanismes de financement public soient prévus pour pouvoir financer les projets au-delà des 3 ans actuels, qui ne permettent généralement pas d'aboutir à un modèle économique pérenne. **(Cf. recommandation n° 16 : Proposer un financement public local adapté à la réalité opérationnelle de l'EIT).**

### 9C. Comment se répartissent les différentes sources de financement de la démarche ?

Répartition des sources de financement de la démarche (56 réponses)



Les subventions publiques représentent 62 %<sup>19</sup> du total des financements avec 43 % de financements régionaux (ADEME, Régions) et 13 % de subventions publiques locales (EPCI). Les 6 % d'autres sources de financements publics représentent des dispositifs divers tels que :

- Des financements des CCI, des conseils départementaux, ou d'acteurs publics impliqués dans la gouvernance tels que les syndicats ou le Port de Strasbourg pour la démarche CLES.

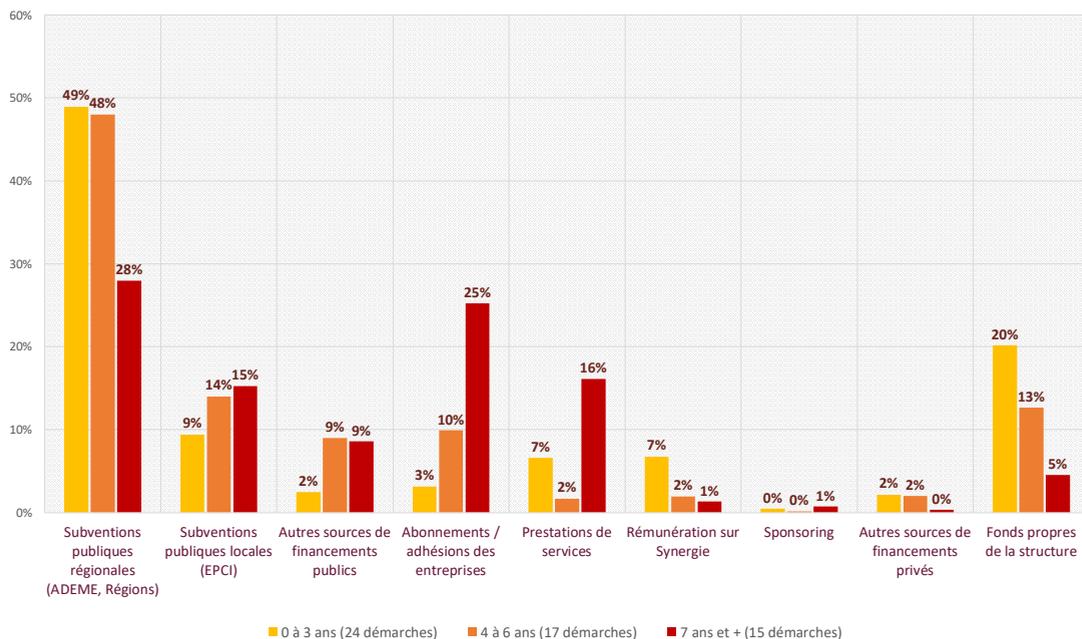
- Des Prêts France Active.<sup>20</sup>
- Des financements de Territoire d'innovation<sup>21</sup> ou des financements Européens avec le programme Interreg des 2 Mers.<sup>22</sup>

Les autres principales sources de financement sont privées et s'élèvent à 24 % dont 11 % d'abonnements/adhésions des entreprises, 8 % de prestations de services, 4 % de rémunération sur synergies et 1 % de mécénat/bénévolat.

Une des recommandations formulées est de sensibiliser les investisseurs aux opportunités offertes par l'EIT afin qu'ils puissent donner accès à des dispositifs de financement adaptés. (Cf. recommandation n°12 : Poursuivre la diffusion de stratégies de sensibilisation adaptées aux cibles et au contexte local).

Ils'agit également d'identifier les financements des structures bancaires (BPI, banque des territoires, banques classiques) compatibles. (Cf. recommandation 17 : Identifier les financements des structures bancaires (BPI, banque des territoires, banques classiques) et de donner de la visibilité aux financements existants. (Cf. recommandation 18 : Rendre les financements plus visibles au niveau national et régional).

**Répartition des sources de financement des démarches en fonction de leur âge (56 démarches)**



La répartition des sources de financement de la démarche en fonction de son ancienneté permet de rendre compte de l'évolution des modèles économiques au fil du temps. Sur le graphique ci-dessus, les subventions publiques régionales, portées par l'ADEME et les Régions,

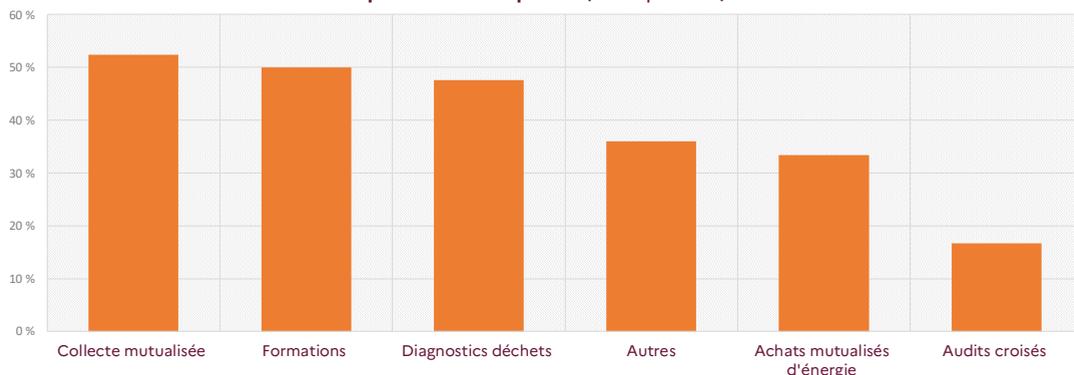
tendent à diminuer d'année en année. En effet, après 6 ans de suivi, les subventions publiques régionales ne représentent que 28 % du budget total des démarches, contre près de 50 % pour les démarches de 0 à 6 ans.

19. L'indicateur 9C. mentionne 61 % de financements publics. La différence entre ces deux données est liée à un arrondi.  
 20. Les prêts solidaires de France Active s'adressent aux entreprises de l'économie sociale et solidaire en création ou en développement qui créent ou consolident des emplois, pouvant atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros.  
 21. Programme visant à faire émerger de nouveaux modèles de développement territorial, dans le cadre des études EPI 2023.  
 22. Programme de coopération territoriale européenne qui couvre l'Angleterre, la France, les Pays-Bas et la Belgique, cofinancé par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) avec un objectif développer la zone des 2 Mers en un lieu d'innovation axé sur la recherche et la connaissance, au caractère durable et inclusif, où les ressources naturelles sont protégées et l'économie verte est stimulée.

Pour pallier ce déficit, la territorialisation des financements publics (passage de 9 à 15 %) et l'augmentation des sources privées sont mises en place. Les abonnements/adhésions des entreprises et la prestation de services augmentent au fil des années (collecte mutualisée (52 %), formations

(50 %) et diagnostics déchets (48 %)) sont des prestations respectivement développées par près d'une démarche sur deux. Les démarches progressent vers une diversification des financements au bout de trois ans d'existence du projet en moyenne.

### Typologies des prestations de services développées pour les entreprises (42 réponses)



Pour la catégorie « Autres », les démarches mentionnent des prestations de sensibilisation et d'animation d'ateliers (fresque du climat, 2 tonnes), des diagnostics EIT et eau ou encore des projets collaboratifs de recherche de valorisation de coproduits.

En ce qui concerne la rémunération sur synergie, on pourrait s'attendre à ce que cette source de financement augmente au fil du temps avec le développement des actions, ce qui n'est pas le cas. Au-delà du délai entre l'identification et la mise en œuvre d'actions, cette tendance semble souligner le fait que peu d'animateurs calcule les retombées liées aux synergies.

Quant à la forte diminution de l'apport en fonds propres, elle peut être induite par la baisse des financements publics. En effet, dans le cadre d'une subvention publique, un apport minimum en fonds propres de la structure demandeuse est nécessaire.

La démarche d'EIT des entreprises du bois de grasse développe son modèle économique en s'appuyant essentiellement sur ses fonds propres.



### DÉMARCHE D'EIT DES ENTREPRISES DU BOIS DE GRASSE (EBG) (ALPES-MARITIMES, PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR)

#### UN MODÈLE ÉCONOMIQUE REPOSANT SUR L'ASSOCIATION D'ENTREPRISES

Le modèle économique qui sous-tend la démarche d'EIT repose sur le modèle économique, plus général, de l'association d'entreprises qui porte la démarche. Dans ce contexte, la stratégie économique envisagée par l'association consiste à renforcer ses fonds propres (essentiellement constitués par les cotisations des entreprises adhérentes) pour permettre la pérennisation d'un poste, à mi-temps, qui intègre notamment l'animation de la démarche d'EIT sur le parc d'activités, indépendamment des financements publics. L'idée consiste également à mutualiser la charge d'un animateur sur plusieurs parcs afin d'asseoir le modèle économique et d'établir des passerelles entre les parcs d'activités du territoire, dans une optique collaborative (Axe 2 du projet «SymbiOSE» porté par l'association EBG et cofinancé par l'ADEME et la Région SUD).



## DÉMARCHE ALONS'ZI (JURA, BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ) SIGNATURE D'UNE CONVENTION DE PARTENARIAT AVEC L'AGGLOMÉRATION POUR SÉCURISER L'IMPLICATION LOCALE

Depuis 2021, l'association ALons'ZI anime une démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale sur le territoire de l'Espace Communautaire Lons Agglomération (ECLA). Les thématiques abordées avec les acteurs économiques et les synergies accompagnées par ALons'ZI sont étroitement liées à certaines compétences de l'agglomération. Elles touchent au développement économique et plus largement à l'attractivité du territoire.

ALons'ZI et ECLA ont donc signé une convention de partenariat triennale afin de renforcer les actions d'ALons'ZI qui contribuent directement aux objectifs d'accompagnement et de transformation économique, environnementale et sociétale de l'agglomération. Cette convention fixe un cadre de coopération dans la durée et prévoit un soutien financier et organisationnel de l'agglomération à ALons'ZI pour développer des actions autour de 6 thématiques : économie circulaire, mobilité, emploi et formation, services aux entreprises, gestion du foncier et transition numérique. Ainsi, les actions de transition réalisées à l'échelle locale sont portées et financées à la fois par les entreprises (adhésions à l'association) et la collectivité (soutien financier à l'association) et bénéficient à l'ensemble des acteurs. Chacun fait sa part et participe à la démarche.

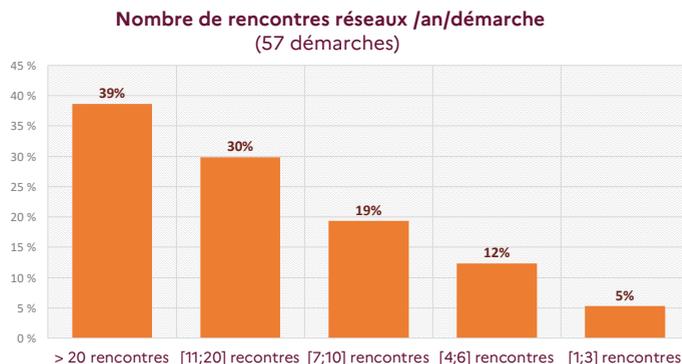
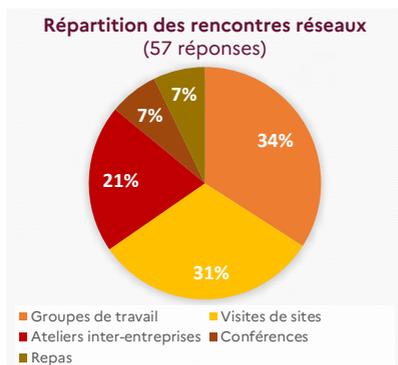
### 4.2.3. Activités et résultats

La pérennité des démarches d'EIT est fortement liée aux différentes activités menées (animation, communication, accompagnement, prestations de service, etc.), ainsi qu'aux résultats obtenus. La qualité de l'animation du réseau d'acteurs de la

démarche constitue un des enjeux principaux. L'obtention de résultats probants permet de fédérer les acteurs de la démarche tout en entraînant un territoire plus large dans cette dynamique.

## DYNAMISME

### 10A. Combien de rencontres (dédiées aux acteurs économiques) sont organisées chaque année ?



Il est entendu par « rencontres réseaux », toutes les activités dédiées aux acteurs de la démarche, et à la dynamique collective du réseau, hors des réunions de pilotage. Celles-ci peuvent prendre la forme de groupes de travail, qui constituent la majorité des formats de rencontres (34 %), de visites de sites (31 %), d'ateliers inter-entreprises (21 %), mais également de temps plus informels avec des conférences (7 %), des repas (7 %), 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 le développement de synergies. Pour 83 % des démarches, au moins 7 rencontres sont effectuées dans l'année.

21 démarches, soit près de 40 % des répondants, organisent plus de 20 événements par an. Elles bénéficient d'un nombre moyen de 1,8 ETP dédié et 86 % d'entre elles ont un niveau de maturité élevé (3 ou 4). Cette forte cohésion territoriale semble favoriser la mise en œuvre de synergies. En effet, sur ces 21 démarches, 16 (73 %) mettent en place des actions de mutualisation et/ou de substitution cette année. 11 d'entre elles ont plus de 4 ans d'existence. Les 5 projets ne mettant pas en place d'actions sont de niveau 2 ou 3 et

seuls deux d'entre eux ont moins de trois ans d'existence.

Les 5 % des démarches effectuant 1 à 3 rencontres par an sont constituées de 0,15 ETP en moyenne par démarche. **Ces fortes disparités permettent de mettre en avant l'importance des forces vives dédiées à l'animation pour dynamiser sa démarche, créer des échanges constants en organisant des rencontres.**

À titre de comparaison, 69 % des démarches effectuent plus de 10 rencontres par an aujourd'hui contre 32 % en 2020. Les démarches organisant une à trois rencontres par an représentaient 18 % en 2020 et concernent seulement 5 % aujourd'hui.

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 élevé de mobilisation dans le temps et permettent d'envisager une croissance potentielle de la démarche en invitant de nouvelles entreprises à participer.

Le Comité Éco s'est appuyé sur une plateforme numérique pour mobiliser son éco-système sur l'EIT.



### COMITÉ ÉCO (SEINE-SAINT-DENIS, ÎLE-DE-FRANCE) UTILISATION DU NUMÉRIQUE POUR ANIMER LA DÉMARCHE TERRITORIALE

La Carte Éco, c'est l'application du réseau d'action Éco qui connecte habitants, professionnels et collectivités pour réduire l'empreinte écologique et mettre en circularité les territoires au quotidien. La dynamique de jeu repose sur des actions et des synergies territorialisées, traduites en produits, services, événements et ressources locales, accessibles et abordables simplement.

Plus l'acteur agit, plus il gagne en visibilité, en bons plans et en rétributions. Le réseau Éco met en lien les éco-systèmes et les démarches, pour qu'elles s'enrichissent et s'émulent dans une dynamique générale de transition qui met en valeur les acteurs locaux et de proximité.



## DÉMARCHE DE LA COMMUNAUTÉ PORTUAIRE SEINE AVAL (HAUTS-DE-SEINE, ÎLE-DE-FRANCE)

### LA DYNAMIQUE TERRITORIALE COMME CLÉ DE SUCCÈS POUR IMPULSER L'EIT

Depuis 2011, la Communauté Portuaire Seine Aval (CPSA) favorise les synergies entre les entreprises de la zone industrielle portuaire de Gennevilliers. En 2022, elle a formalisé son engagement en lançant une démarche d'Écologie Industrielle et Territoriale. Cette initiative vise à optimiser les échanges de matières et d'énergie en se concentrant sur trois axes : la mutualisation des ressources et des services, la revalorisation des flux et des matières, et le soutien à des projets de transition écologique.

La CPSA s'engage dans l'instauration d'une dynamique territoriale en utilisant une approche polyvalente, consciente de son rôle central en tant que club d'entreprises bénéficiant de la confiance des acteurs économiques locaux. Le dynamisme opérationnel se manifeste à travers une action quotidienne, comprenant des ateliers thématiques, des groupes de travail et des événements réguliers. Des réunions bimensuelles lors des Assemblées Générales intègrent systématiquement une sensibilisation à la démarche d'EIT.

Cette dynamique territoriale repose sur une compréhension approfondie des acteurs clés de la zone, incluant les décideurs tels que Haropa Port, les acteurs institutionnels et les entreprises moteurs de l'économie circulaire. En identifiant les problématiques communes et en proposant des solutions adaptées, comme un plan de mobilité mutualisé, la CPSA favorise des collaborations fructueuses.

D'après l'indicateur 10C., si 40 % des 57 répondants déclarent une forte mobilisation des acteurs dans la démarche, 30 % déclarent une faible à très faible mobilisation. Cela peut s'expliquer par des contextes territoriaux difficiles et la typologie des événements proposés. Le taux de participation inégal touche 30 % des démarches, qui l'expliquent par l'attractivité des thématiques présentées, des types d'événements et des priorités des entreprises. Il est donc indispensable pour

l'animateur de tester différents formats pour s'adapter aux besoins des acteurs ciblés.

Afin de bénéficier d'une mobilisation régulière des acteurs dans les différentes activités, certains animateurs font signer des chartes d'engagement. Cela témoigne d'une volonté commune d'agir et permet de créer un effet d'entraînement entre les différents partenaires.

### 10B. Nombre d'entreprises ayant participé à au moins une réunion cette année

À ce jour, sur les 59 projets d'EIT, 2714 entreprises sont impliquées sur le territoire français, soit en moyenne 46 entreprises ayant participé à au moins une réunion.

D'après l'indicateur 13B.<sup>23</sup>, 82 % des 49 répondants ont étendu leur démarche au-delà de leur premier groupe d'entreprises ciblées. En phase de développement, le périmètre de la démarche peut évoluer et s'ouvrir à

de nouveaux acteurs locaux (évolution du nombre et/ou du type d'acteurs ciblés). Cela permet de créer de nouvelles synergies et de pallier le départ de certaines entreprises qui se retirent pour des raisons diverses (mobilité de l'entreprise, changement de direction opérationnelle, d'orientations stratégiques, etc.).

23. 13B.. La démarche s'est-elle étendue au-delà de son premier groupe d'entreprises ciblées ?



### **DÉMARCHE D'EIT SUD VIENNE (VIENNE, NOUVELLE-AQUITAINE)** **UNE MÉTHODE D'ANIMATION PERMETTANT UNE MOBILISATION** **CONSTANTE**

Le territoire sur lequel a été lancée la démarche d'EIT Sud Vienne est étendu et comprend une faible densité d'acteurs économiques. Rassembler ces derniers constituait donc un enjeu majeur. Le mode d'animation a été conçu pour faire en sorte que chaque partie prenante s'implique dans les orientations et les décisions prises. EIT SUD VIENNE propose à l'ensemble des entreprises et acteurs économiques d'un même bassin d'activités (20/30 km), et plus, au cœur d'une même ZAE, de développer des synergies de substitution ou de mutualisation de ressources en vue de les valoriser sur le territoire.

Différentes phases d'actions ont été nécessaires. Après avoir étudié les bassins d'activités et la typologie des acteurs s'y rattachant lors d'un groupe de travail, des territoires d'actions ont été choisis. Les ressources majoritaires recherchées et disponibles dans les territoires ont été identifiées dans le cadre d'ateliers de détection de synergies afin de bénéficier d'une vue globale des flux, des enjeux environnementaux, économiques et territoriaux de chaque acteur.

Les ressources textiles synthétiques, les plastiques et les matériaux de construction/déconstruction ont été identifiés comme prioritaires. La qualification du besoin des acteurs a permis de les impliquer et de les mobiliser régulièrement dans le cadre de groupes de travail thématiques pour déployer à des solutions locales concrètes grâce à la création de filières adaptées aux matières valorisables et qui étaient malgré tout destinées à l'enfouissement.



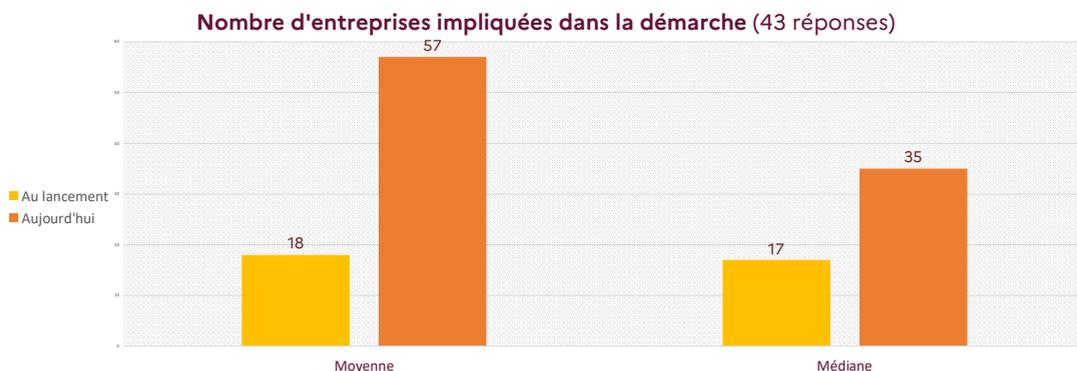
### **DÉMARCHE BIOTOP (CHARENTE-MARITIME, NOUVELLE-AQUITAINE)** **UNE RECONNAISSANCE TERRITORIALE QUI FAVORISE LA MOBILISATION**

Dans un contexte où le temps alloué à l'évolution des pratiques internes des entreprises vient à manquer (Réglementations telles que la CRSD, etc.) et où le nombre de sollicitations ne favorise pas la clarté de l'offre d'accompagnement en économie circulaire sur le territoire, les entreprises peinent à identifier ce qui répondrait à leurs besoins opérationnels. L'absence de ces acteurs centraux dans les réseaux se fait donc ressentir.

L'antériorité, la reconnaissance, les solutions concrètes, l'expertise (5 experts en interne) et la force du réseau sont autant de clés qui permettent à BIOTOP de maintenir plusieurs dynamiques sur les sujets qui préoccupent les acteurs économiques du territoire.

En effet, l'écoréseau, premier sur son territoire par son ancienneté, sa taille (200 établissements engagés à ce jour soit plus de 7000 salariés) et son volume d'activité (plus de 800 tonnes de déchets gérés et 150 000 € d'économie par an) gère 76 types de matières dans une solution multiflux. Elles transitent par Périgny pour être valorisées, par leur réemploi en l'état, leur transformation ou leur recyclage. Une partie des déchets collectés trouvent une nouvelle vie sous la forme de produits conçus et revendus par Ecocircus, filiale de Biotop. Ces articles 100 % upcyclés (coussins, sacs...) sont transformés par ses partenaires et favorisent l'emploi local.

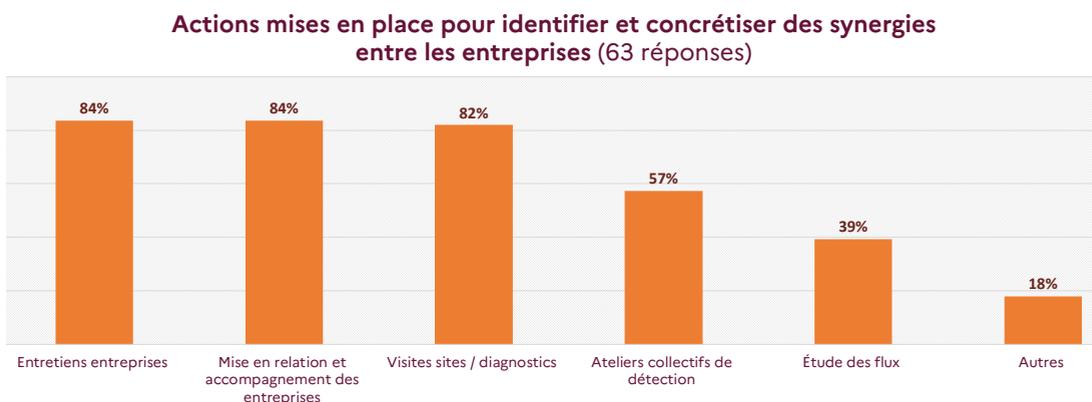
### 13A. Combien d'entreprises sont impliquées dans la démarche (en contact avec l'animateur, participent aux réunions) ?



Le graphique ci-dessus permet de constater que le nombre d'entreprises impliquées dans les démarches d'EIT croît pour la majorité d'entre elles au fil des années. On ne peut en revanche pas savoir si cette augmentation est en phase avec une hausse du nombre d'ETP dédié à la démarche. Ces chiffres illustrent l'impact du travail des animateurs qui consacrent en moyenne 20 % de leur temps à la prospection d'entreprises pour faire grossir leur projet. Sur ces 43 démarches, 16 ont entre 0 et 3 ans d'existence, 12 ont entre 3 et 6 ans et 15 ont 7 ans ou plus.

Le cadre 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. Par exemple, les contraintes liées à la CSRD peuvent accélérer la mobilisation de celle-ci dans des coopérations pour répondre aux exigences (Cf. recommandation 6 : Utiliser le cadre réglementaire et normatif comme levier de sensibilisation et d'action)

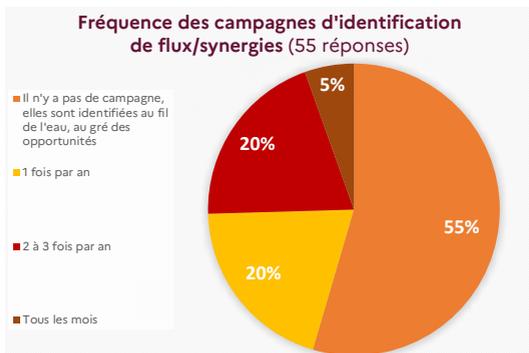
### 11A. Quelles actions ont été mises en place cette année afin d'aider à l'identification et à la concrétisation des synergies dans les entreprises ?



Les entretiens avec les entreprises, la mise en relation et l'accompagnement des entreprises et les visites de sites et diagnostics sont les trois méthodes les plus utilisées par les animateurs pour identifier et concrétiser les synergies.

En moyenne, 3,5 méthodologies/outils sont utilisées pour repérer les échanges possibles. Le recours à plusieurs méthodologies/outils avait déjà été souligné en 2020 et montre la complémentarité de ces outils.

## 11B. À quelle fréquence les nouvelles campagnes d'identification des flux/synergies sont organisées ?

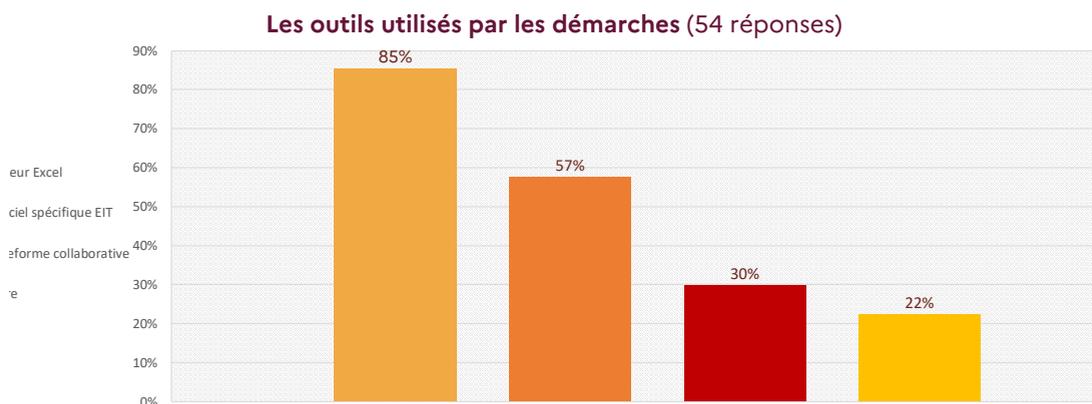


45 % des répondants mènent des campagnes d'identification fréquentes. Elles permettent de prendre en compte un maximum de

flux et/ou synergies structurantes pour le territoire durant une période donnée. C'est une première étape dans la mise en place de solutions collectives de gestion des flux (déchets, énergies, eau, matières premières, etc.) et de mutualisation (équipements, achats, locaux, services, etc.) qui permettront la réduction des impacts environnementaux et la réalisation d'économies.

Le croisement de ces données avec les indicateurs 23A. (nombre de synergies de substitution) et 25A. (nombre de synergies de mutualisation) ne permet pas de conclure que les campagnes fréquentes d'identification de synergies permettent de mettre en place davantage de synergies.

## 11D. Quels sont les outils utilisés lors des activités ?



L'utilisation d'outils par les démarches d'EIT est indispensable pour mener à bien les projets, que ce soit dans le suivi et les échanges avec les différentes parties prenantes des démarches ou dans la mise en relation des acteurs économiques pour bénéficier de ressources (plateformes d'échanges de matériaux). Sur 54 répondants, 85 % utilisent un tableur Excel, permettant de suivre les acteurs et les données de flux. Plus d'une démarche sur deux a recours à un logiciel spécifique d'EIT tels qu'ACTIF, Inex ou Upcyclea. Sur les 27 démarches qui ont spécifié le type de logiciel utilisé, 17 d'entre elles ont mentionné ACTIF (Cf. retour d'expérience page 26).

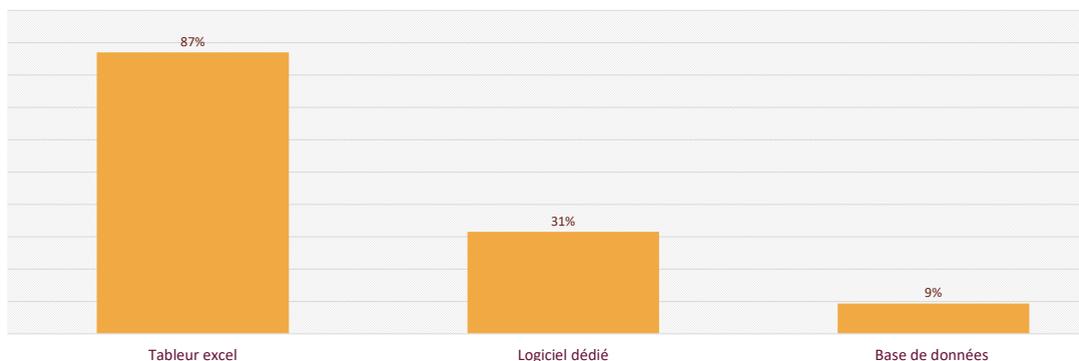
37 % des démarches utilisent une plateforme collaborative, définie comme espace de travail virtuel qui centralise des outils, applications et informations liées à la conduite de projet. Elle permet aux différents acteurs de la démarche de partager entre eux des documents de travail. Sur les 16 démarches utilisant une plateforme collaborative, 4 utilisent l'application Teams, permettant de réaliser des visioconférences, des appels et de partager des documents avec différents interlocuteurs et 3 démarches utilisent un drive (Google drive, OneDrive) permettant également de partager des documents. Enfin, 12 démarches mentionnent l'utilisation d'autres outils tels que les marketplaces, les CRM internes ou Google Forms.

Une étude des différents outils numériques dédiés à l'EIT<sup>24</sup> a été produite par le réseau d'EIT en Occitanie. Réalisée auprès des 8 éditeurs de logiciels, elle identifie les

différents cas d'utilisation des outils et leurs fonctionnalités afin d'alimenter les réflexions sur l'acquisition de l'un d'entre eux.

## 16. Où centralisez-vous les données de flux des entreprises que vous animez ?

Outils utilisés pour centraliser les données de flux (54 réponses)



L'implantation d'une démarche d'EIT nécessite la gestion et l'exploitation d'un grand nombre de données. La centralisation des données permet d'effectuer des recherches de synergies de manière plus rapide et plus efficace. Un outil centralisateur permet aussi d'assurer un suivi régulier de ces synergies.

Les démarches utilisent généralement plusieurs outils pour centraliser les données de flux. Le plus utilisé est le tableur Excel. Les

logiciels dédiés (Actif, Inex, Upcyclea, etc.) représentent 31 % de la centralisation des données de flux.

Suite au groupe de travail n°2 de SYNAPSE sur la massification des données de flux, une **nomenclature**<sup>25</sup> de référence pour structurer les données de flux a été créé afin de disposer de données harmonisées et de faciliter leur accès.



### EDGAR UN OUTIL DÉDIÉ À LA DÉTECTION DE SYNERGIES

EDGAR est un outil public dédié à l'animation des démarches d'Écologie Industrielle et Territoriale. L'outil a été conçu par les bureaux d'études INDDIGO et MYDIANE pour le compte de la Métropole du Grand Paris.

EDGAR permet d'organiser des ateliers de détection de synergies inter-entreprises de A à Z : inscription des entreprises participantes et des animateurs, saisie en direct des besoins des entreprises et des opportunités de synergies, consolidation de rapports individuels en fin d'atelier.

Il est accessible gratuitement pour tout acteur public qui en effectue la demande auprès de la Métropole du Grand Paris ([grandpariscirculaire@metropolegrandparis.fr](mailto:grandpariscirculaire@metropolegrandparis.fr)).

Les prochains développements de l'outil prévoient l'intégration de modules dédiés à l'organisation d'ateliers de concrétisation (faisant suite aux ateliers de détection), ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des synergies.

24. <https://www.reseau-synapse.org/library/h/etude-sur-les-outils-numeriques-dedies-a-l-eit.html>

25. <https://www.reseau-synapse.org/library/h/outil-nomenclature-nationale-de-classification-des-flux-en-eit.html>



## DÉVELOPPEMENT DES SYNERGIES SUR LES TERRITOIRES (BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ)

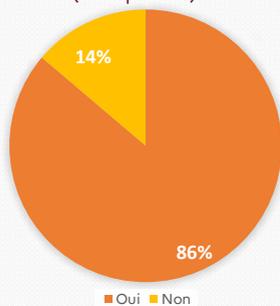
### L'UTILISATION D'UNE PLATEFORME NUMÉRIQUE DE SYNERGIES

La constitution de synergies de substitution ou de mutualisation de matières premières, de matières secondaires, ou de services, entre entreprises dans une même zone d'activité ou sur un territoire, prennent du temps pour certaines d'entre elles. Pour d'autres, une simple mise en lisibilité des flux ou des besoins des entreprises permettent de les activer. Dans ce cadre, la Région, l'ADEME et les territoires EIT regroupés au sein du réseau RELIER (REseau Liens Industriels Entreprises Régional Bourgogne-Franche-Comté) ont souhaité s'outiller d'une plateforme numérique d'échange de flux de matières/matériels/services pour accélérer les synergies en région et pour aider les animateurs EIT dans leur travail. Après des travaux d'analyse des offres existantes sur le marché, 4 territoires de projets se sont équipés de l'outil national My Troc Pro décliné et customisé à l'échelle locale (ex : pour le **Territoire Haut-Doubs**<sup>26</sup>, pour l'**Agglomération de Lons le Saunier Grand Dijon et le collectif ALons ZI**<sup>27</sup>). Les résultats sont encourageants. Les échanges et synergies se multiplient. Son activation a également permis le déploiement de dynamiques spécialisées sur les matériaux/matériels du bâtiment, comme l'opération **Bourse aux Matériaux**<sup>28</sup> - aujourd'hui reprise au plan national. Une analyse est en cours pour évaluer l'utilisation de cet outil sur ces territoires de projet et les entreprises et son éventuel déploiement à la grande région. Son coût est aujourd'hui un frein. Une mutualisation pour tous les territoires et les acteurs économiques pourraient être une solution pour faciliter son acceptation.

## ÉVALUATION

### 14A. Existe-t-il une stratégie d'évaluation de votre démarche d'EIT ? Avec quels outils et méthodes (ELIPSE et/ou autre) ? Quelles structures participent à cette évaluation ?

Stratégie d'évaluation de la démarche  
(58 réponses)



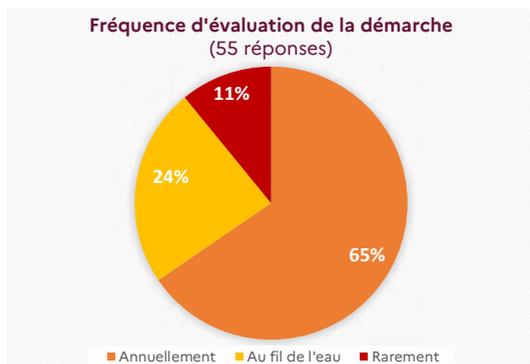
Construire une stratégie d'évaluation permet de capitaliser et d'organiser les informations principales dans une logique d'amélioration continue, en vue de valoriser les actions. Cela peut permettre de faire émerger de nouvelles idées et des supports de dialogue afin de coconstruire un projet avec les autres acteurs tout en suivant l'évolution de celui-ci.

50 des 58 répondants (86 %), mettent en place une stratégie d'évaluation de leur démarche. Parmi elles, 32 sont de niveau 3, et 9 sont de niveau 4. Les 8 démarches sans stratégie d'évaluation ont des niveaux plus faibles avec 1 démarche de niveau 1, 5 démarches de niveau 2, 1 démarche de niveau 3 et 1 démarche de niveau 4.

Les principaux outils utilisés pour évaluer leurs démarches sont le référentiel ELIPSE, les tableurs Excel et les indicateurs internes.

L'animation d'ELIPSE par ORÉE est à conserver et à amplifier pour faire vivre la plateforme et la faire connaître. Un accompagnement de proximité pourrait être mis en place pour aiguiller les animateurs dans le remplissage. (Cf. **recommandation n°19 : Poursuivre l'animation du référentiel ELIPSE et promouvoir les pratiques d'évaluation**)

## 14B. À quelle fréquence évaluez-vous votre démarche ?



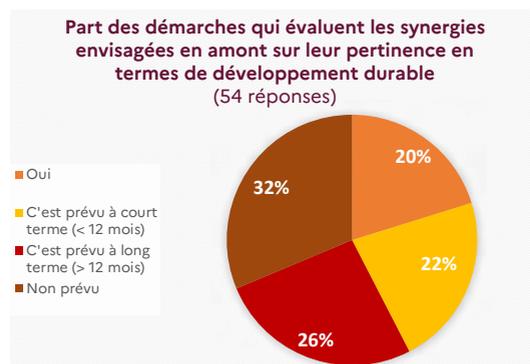
Près de deux tiers des démarches effectuent des évaluations annuelles. Cette proportion élevée relève sans doute du fait que la plupart des financeurs régionaux (ADEME/Régions)

conditionnent leurs financements au reporting de données via ELIPSE. Cette démarche consiste à donner une habitude de suivi et de pilotage des données (de gouvernance, de modèle économique et d'activités) générées aux animateurs. Cette évaluation régulière est nécessaire au développement de la démarche pour les raisons développées ci-dessus.

Seules 11 % s'évaluent rarement. Dans ce cas, le nombre moyen d'ETP dédié à ces démarches est inférieur à 1. Le manque de temps peut donc être un facteur de cette non-évaluation.

Il est recommandé d'évaluer sa démarche une fois par an sur ELIPSE pour garantir un suivi régulier et consolider les données de reporting national (Cf. recommandation n°5 : Poursuivre l'analyse du déploiement de l'EIT en France).

## 15. Les synergies envisagées sont-elles évaluées en amont (ACV, simulations de scénarios avant/après, etc.) pour vérifier leur pertinence et leurs impacts potentiels en termes de développement durable (GES évités, tonnes de déchets évitées, kWh économisés, etc.) ?



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. Ce graphique questionne les répondants 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.

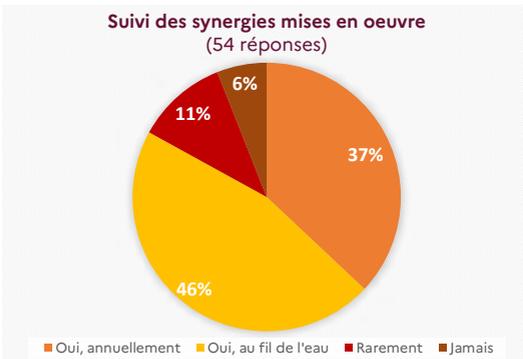
Aujourd'hui, seules 20 % des démarches évaluent la pertinence des synergies en matière de développement durable avant leur création. 48 % le prévoient à court ou long terme.

26. <https://hautdoubressources.fr/>

27. <https://www.alonszi.fr/synergies/plateforme-numerique-dechanges-et-de-reemploi-entre-professionnels/>

28. <https://bourse-materiaux.fr/>

#### 14 C. Les synergies mises en œuvre bénéficient-elles d'une évaluation et d'un suivi régulier ou annuel ?

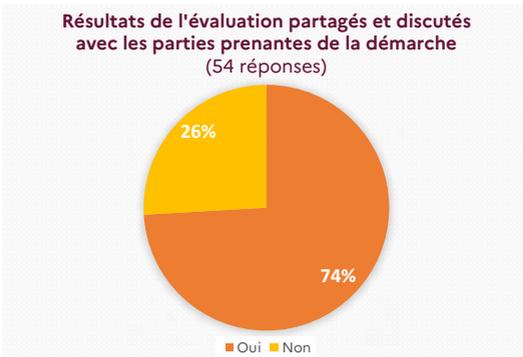


Un suivi régulier des synergies est nécessaire pour communiquer et ajuster l'accompagnement de celles-ci au fil des années. ELIPSE ne permet pas de bénéficier d'informations pour savoir comment les synergies sont suivies mais 83 % des démarches déclarent suivre les synergies mises en œuvre.

Les outils identifiés dans l'indicateur 11D. (Cf. page 64) doivent également permettre le suivi.

Si les critères d'évaluation n'étaient pas les mêmes, une tendance similaire avait été observée en 2020. 66 % des démarches effectuaient un suivi « régulier » des synergies mises en œuvre. À cette période, une majorité d'animateurs utilisait ACTIF ou un fichier Excel pour réaliser ce suivi.

#### 14D. Les résultats de l'évaluation sont-ils partagés et discutés avec l'ensemble des parties prenantes de la démarche ?



40 (74 %) des 54 démarches répondantes partagent et discutent les résultats de leur évaluation. Cela est essentiel pour les animateurs qui peuvent rendre compte des avancées du projet, des freins et des axes d'amélioration possibles. Le partage et la discussion autour de l'évaluation permet de maintenir l'engagement des participants et de convaincre les financeurs du bien-fondé de la démarche. Sur les 13 démarches (26 %) n'ayant pas partagé ou discuté des résultats avec les parties prenantes impliquées, 7 ont entre 0 et 3 ans. Il s'agirait d'acculturer ces jeunes démarches à l'intérêt de partager leur évaluation.

## COMMUNICATION

La communication peut s'inscrire dans une stratégie de marketing territorial, et devenir un véritable atout pour les territoires engagés dans une démarche d'EIT.

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



La communication locale se présente comme une évidence pour les porteurs de projets puisque 97 % des répondants mettent en place une stratégie de communication à l'échelle de la démarche. À titre de comparaison, le rapport de 2020 mentionnait seulement 64 % de répondants ayant mis en place une démarche de communication locale et 27 % prévoient de la mettre en place à plus ou moins long terme. La comparaison entre ces deux temporalités illustre bien la mise en mouvement autour de l'enjeu de communication pour faire rayonner la démarche.

D'après l'indicateur 18<sup>29</sup>, plusieurs types de communication différents sont utilisés. Sur 52 répondants, 34 (65 %) valorisent leurs démarches grâce à des fiches retours d'expériences, des vidéos (42 %) ou des témoignages (37 %). Les outils de communication les plus exploités tant au niveau national que local, par les entreprises, les acteurs institutionnels ou les investisseurs potentiels, sont les réseaux sociaux, les newsletters et les sites internet. Ce type de communication est notamment utilisé par 88 % des entreprises locales et par près de 40 % des entreprises nationales. D'autres outils tels que les affiches, les flyers, les plaquettes, les kakémonos, la création d'une marque ou d'un logo sont mobilisables.

À ce jour, 18 (56 %) des 32 démarches répondantes mettent en place des stratégies de communication nationale. Ces dernières communiquent également au niveau local. En 2020, sur 45 démarches, 19 communiquaient au national.

La communication à grande échelle ne paraît pas indispensable et évidente aux porteurs de projets d'EIT. Pourtant la valorisation de retours d'expériences sur SYNAPSE par exemple, peut permettre une identification des activités par les acteurs nationaux (ORÉE, ADEME, Congrès ressources, etc.) pour permettre de diffuser les bonnes pratiques et mettre en visibilité l'existence d'une démarche dans une certaine localité. SYNAPSE propose un formalisme de **fiches retour d'expérience de synergies essaimables** mobilisable par les animateurs souhaitant communiquer largement.<sup>30</sup>

Il est recommandé de poursuivre le partage de bonnes pratiques entre réseaux régionaux via le réseau SYNAPSE pour qu'elles profitent au plus grand nombre et qu'elles permettent la montée en compétences collective de la communauté des animateurs EIT. Les référents régionaux doivent donc être vigilants quant à la remontée des contenus produits au niveau territorial. (Cf. recommandation n°4 : **Poursuivre les travaux sur la pérennité des démarches d'EIT et des réseaux régionaux**).

29. 18. Avez-vous réalisé des documents diffusables de retours d'expériences pour valoriser votre démarche ?

30. Pour accéder aux fiches synergies : <https://www.reseau-synapse.org/static/h/fiches-synergies-essaimables.html>

ELIPSE permet également de bénéficier de chiffres clés à communiquer pour convaincre. (Cf. recommandation n° 15 : **Consolider les données locales et se servir des résultats atteints pour convaincre de l'intérêt de l'EIT**).

Le programme synergies Haut-Doubs a développé son rayonnement grâce au lancement de sa bourse aux matériaux.



### **PROGRAMME SYNERGIE HAUT-DOUBS (DOUBS, BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ)**

#### **BOURSE AUX MATÉRIAUX : UN ÉVÈNEMENT EIT DEVENU UN RENDEZ-VOUS ANNUEL ATTENDU PAR LES HABITANTS ET LES ACTEURS LOCAUX.**

Suite au constat que les activités du bâtiment stockent de grandes quantités de matériaux (reliquats de chantiers, séries déclassées, surplus divers, belles chutes, etc.), une réflexion a été engagée entre l'équipe EIT et des professionnels volontaires pour organiser un événement local de déstockage. Contraints par le volume des matériaux, le groupe projet s'est tourné vers un format itinérant et décentralisé où les acheteurs potentiels se déplacent sur les différents sites offrants. Expérimenté pour la première fois en juin 2021 sur le territoire des Portes du Haut-Doubs (CCPHD), ce format a permis à 12 entreprises de revendre leurs matériaux à prix décotés au lieu de les jeter. 5 autres éditions ont été organisées sur différents territoires jusqu'en 2024 avec un bilan total d'environ 3700 visiteurs, 55 % d'acheteurs et 254 tonnes de matériaux remis en circulation.

C'est désormais un rendez-vous attendu par les entreprises, les habitants et les acteurs locaux qui cherchent à réemployer dans leurs projets. Aujourd'hui, l'événement essaime sur d'autres territoires en France et en Belgique. Pour faciliter sa mise en place, une offre d'accompagnement et des outils clés en main sont proposés par le Pôle Territorial de Coopération Haut-Doubs.



### **DÉMARCHE BIOTOP (CHARENTE-MARITIME, NOUVELLE-AQUITAINE)**

#### **LA CRÉATION D'UNE MARQUE POUR ESSAIMER ET DÉVELOPPER LA DÉMARCHE.**

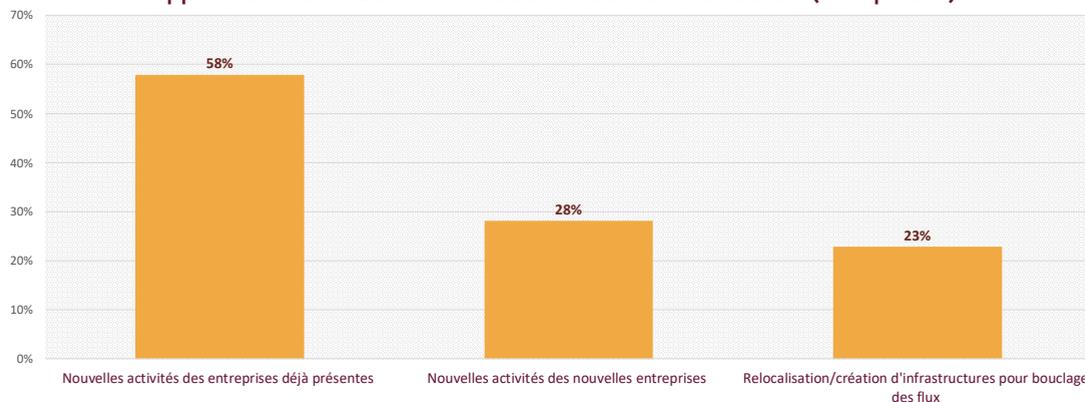
Créé en 2010, Biotop accompagne les entreprises et collectivités à améliorer leurs performances environnementales par la gestion de leurs déchets, la limitation de leurs consommations d'énergie, l'optimisation de leurs déplacements et l'amélioration de leurs pratiques RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

Biotop a essaimé sa démarche sur Rochefort (30 km de La Rochelle) dès 2017 en dupliquant son modèle de démarche d'EIT, connue aujourd'hui sous la marque Circul'R.

En 2022, le choix d'intégrer la démarche voisine du territoire Aunis Atlantique sous la marque Biotop a été fait, afin de mutualiser la communication, la gestion, les outils informatiques développés en interne et les compétences transverses (5 personnes). Les adhérents sur les sites de Rochefort, Royan, Ré et Oléron nous encouragent à prendre une dimension supralocale à l'échelle départementale.

**19. De nouvelles opportunités de marché ont-elles été créées dans le cadre de la démarche EIT (par les entreprises ou l'acteur tiers) ?**

**Opportunités de marché créées dans le cadre de la démarche (57 réponses)**



D'après les réponses de 57 animateurs, plus d'une démarche d'EIT sur deux a permis de créer de nouvelles activités au sein des entreprises impliquées. Avec 109 nouvelles activités recensées par 28 structures, c'est une médiane de 2,5 nouvelles activités qui seraient développées par les entreprises déjà présentes sur le territoire. On peut citer par exemple la création d'une filière locale de matériels numériques reconditionnés, la création d'un laboratoire dédié au réemploi, ou encore la création d'une nouvelle formation profes-

sionnelle. Cette diversification d'activités va permettre à l'entreprise de développer de nouvelles compétences, de s'ouvrir à de nouveaux marchés et d'obtenir un avantage concurrentiel sur son secteur d'activités. Cet indicateur met en lumière l'intérêt pour les entreprises de rejoindre une démarche d'EIT. La démarche d'EIT « Symbiose Vallée » a saisi l'opportunité de créer de nouvelles formations et activités pour développer les compétences de son territoire.



**DÉMARCHE D'EIT « SYMBIOSE VALLÉE » (BOUCHES-DU-RHÔNE, PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR)**

**CRÉATION DE NOUVELLES FORMATIONS ET ACTIVITÉS POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DU TERRITOIRE**

Depuis 2022 la démarche Symbiose Vallée, pilotée par l'association Citoyens de la Terre<sup>31</sup>, a permis d'expérimenter et d'innover sur le territoire d'Aix-Marseille Provence (basse vallée de l'Huveaune) :

- De nouvelles formations axées sur l'économie circulaire et l'intelligence territoriale, notamment dans la filière du tourisme, secteur économique clé dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (exemple avec la formation de 30 dirigeants du groupe Accor qui ont obtenu le label clef verte).
- De nouvelles compétences apportées au sein du Lycée Hôtelier de Provence à Aubagne par le dirigeant du Présage, premier restaurant solaire d'Europe (basé à Marseille).



31. Citoyens de la Terre est une association loi 1901, agréée Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale, qui accompagne depuis 2015 des démarches d'EIT reconnues par l'ADEME et la région SUD, dans les secteurs du tourisme, de l'artisanat, de l'industrie et au travers de symbioses territoriales (interzones d'activités).

[...]

- Un soutien au développement d'acteurs locaux de l'ESS, comme les Alchimistes, qui proposent sur leur territoire des services de collecte et de valorisation de biodéchets en compost ; ce compost enrichit notamment les sols d'agriculteurs locaux.
- Le développement d'activités d'acteurs locaux de la décarbonation comme Reduce4good, qui travaille avec l'association sur des indicateurs permettant de valoriser les gains environnementaux des synergies territoriales qu'elle catalyse.

28 % des démarches permettent la création de nouvelles entreprises développant de nouvelles activités créées pour la réalisation des synergies. 11 démarches développent un total de 34 nouvelles activités au sein de nouvelles entreprises soit 3 activités par démarche, avec par exemple la création d'une collecte de biodéchets, ou la création d'un marché solidaire alimentaire à partir d'inventus.

Enfin, concernant la relocalisation ou la création d'infrastructures pour le bouclage des flux<sup>32</sup>, 11 démarches ont développé 21 projets concrets à plus ou moins long terme, soit une médiane de 1 activité par démarche. Cela concerne le recyclage en local de flux de déchets via la collecte mutualisée, la relocalisation des achats de consommables ou encore la création d'infrastructures visant à revaloriser des déchets chlorés et de la vapeur.



### **DÉMARCHE D'EIT DE L'ADECC (MAINE-ET-LOIRE, PAYS DE LA LOIRE) IMPLANTATION D'UNE ENTREPRISE DE VALORISATION DE BIODÉCHETS POUR BOUCLER LES FLUX**

En 2017, l'entreprise Cycles Farms recherchait une implantation dans l'ouest de la France pour créer une ferme expérimentale de production d'insectes, à destination de l'alimentation animale. Un des principaux critères pour sélectionner le lieu était d'identifier des gisements facilement accessibles de biodéchets végétaux pour alimenter les larves, soit plus de 2 tonnes par semaine. Grâce à la CCI de Maine-et-Loire, l'ADECC a mobilisé ses connaissances, son réseau ainsi que les données locales sur les flux de matières entrantes et sortantes afin d'identifier des entreprises susceptibles de répondre à sa demande. En quelques semaines, le gisement recherché a été trouvé et cela a permis à ces jeunes créateurs de s'implanter à Beaufort-en-Anjou près d'Angers. En 2023, l'entreprise compte déjà plus de 12 salariés en France et un chiffre d'affaires de plusieurs millions d'euros, et à présent plus de 10 tonnes par semaine de valorisation de biodéchets.

Bien que les résultats montrent des données intéressantes sur les opportunités de marché générées par l'implication dans une démarche d'EIT, 16 démarches (28 %) n'en ont pas identifié. Sur ces 16 démarches, 10 ont moins de trois ans d'existence, 6 sont de niveau 2 et 10 sont de niveau 3.

32. On entend par « bouclage des flux » le développement d'activités permettant la valorisation de ressources jusque-là non utilisées. Cela permet notamment de conserver les ressources locales et de questionner les stratégies d'approvisionnement, de réduction et de traitement des déchets, etc.

**20A. Donnez un ordre de grandeur du nombre d'entreprises qui se sont implantées grâce à la démarche (directement ou indirectement, depuis le début de la démarche) :**

**3**

### **Nombre moyen d'entreprises implantées grâce à une démarche**

Échantillon : 16 démarches

Sur les 51 démarches répondantes, 11 démarches estiment qu'elles ne peuvent accéder à ces données et/ou ne sont pas assez matures pour répondre. En revanche, 16 démarches ont permis d'implanter 52 entreprises. La médiane s'élève à 2 entreprises implantées par démarche.

**20B. Donnez un ordre de grandeur du nombre d'emplois (ETP) créés grâce à l'installation d'entreprises ou la création d'activités grâce à la démarche (directement ou indirectement, depuis le début de la démarche) :**

**35%**

### **part des démarches ayant créé des emplois sur le territoire**

Échantillon : 46 répondants

Sur 46 répondants, 16 démarches ont permis de créer des emplois. La médiane s'élève à 8 emplois par démarche. Si ce pourcentage paraît faible, il faut prendre en compte que 10 démarches (21 %) ont des difficultés pour accéder à cette donnée par manque d'évaluation et de maturité.

Ces opportunités de marché permettent aussi de créer de l'emploi comme en témoigne la démarche d'EIT du Dunkerquois.



#### **DÉMARCHE D'EIT DU DUNKERQUOIS (NORD, HAUTS-DE-FRANCE) CRÉATION D'UNE ACTIVITÉ GÉNÉRATRICE D'EMPLOIS LOCAUX**

Depuis l'arrivée d'Ecocem<sup>33</sup> à proximité d'ArcelorMittal en 2018, le marché du laitier (sous-produit de la production d'acier) a connu une véritable explosion. Ce qui était autrefois considéré comme un déchet industriel est désormais perçu comme une véritable ressource. En effet, utilisé notamment comme matière première dans la fabrication de ciment écologique, le laitier, devient un produit avec de la valeur. La synergie ne s'arrête pas là puisque Ecocem valorise également les gaz sidérurgiques d'ArcelorMittal dans son process.

L'implantation d'Ecocem sur le territoire a permis la création de dizaine d'emplois. Cette synergie exemplaire met en lumière l'impact positif de l'Écologie Industrielle et Territoriale sur l'innovation et le développement vertueux d'un territoire.

33. Entreprise qui développe des produits bas carbone innovants pour les industries du ciment et du béton.

## 20C. Donnez un ordre de grandeur du nombre d'emplois (ETP) maintenus grâce aux synergies réalisées (depuis le début de la démarche) :

**26%**

**part des démarches  
ayant maintenu  
des emplois  
sur le territoire**

Échantillon : 38 répondants

Les emplois maintenus grâce aux démarches d'EIT sont conséquents, comme le soulignent les données suivantes. Avec 130 emplois maintenus grâce à 10 démarches, on relève une médiane de 3 emplois maintenus par démarche. 12 démarches (32 %) n'ont pas accès à cette donnée par manque de maturité et absence d'évaluation.

Malgré un échantillonnage faible, les réponses à ces indicateurs montrent que le lancement d'une démarche d'EIT est un atout pour développer l'attractivité de son territoire.



### **DÉMARCHE FE2I (MOSELLE, GRAND EST)**

#### **CRÉATION D'EMPLOIS DÉLOCALISABLES GRÂCE À LA STRUCTURATION DE LA FILIÈRE RECYCLAGE DU PVC**

En 2014, un diagnostic d'Écologie Industrielle et Territoriale orienté déchets, a permis d'identifier des flux peu valorisés en Moselle Nord. Les fenêtres en fin de vie collectées lors de chantiers de démolition et de rénovation énergétique du territoire étaient enfouies.

Suite à ce constat, une charte de recyclage a été signée en 2017 entre plusieurs partenaires afin de collecter et de valoriser ces gisements. Le verre issu du démantèlement des fenêtres en fin de vie opéré par l'entreprise d'insertion VALO'Prest est fourni à l'entreprise SOVITEC, à Florange, pour fabriquer des microbilles pour le marquage routier. Les huisseries PVC sont recyclées par l'entreprise VEKA Recyclage qui a développé un process unique en France permettant de recycler ces chutes.

Cette filière permet de créer de l'emploi non délocalisable en Moselle Nord, tout en détournant le flux d'huisseries en fin de vie de l'enfouissement vers la valorisation.

## IMPACTS SYNERGIES

### Deux types d'actions emblématiques peuvent être mises en œuvre en EIT :

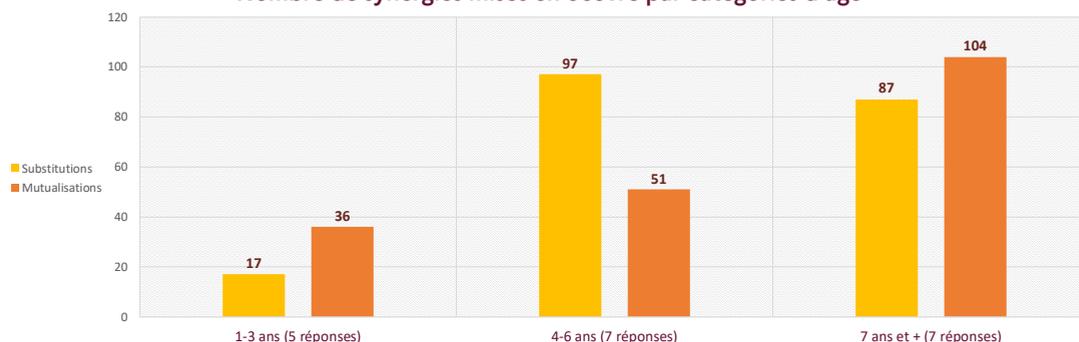
- **Les synergies de substitution** : les ressources, les déchets et sous-produits d'une activité deviennent une ressource pour une autre. Par exemple, le déchet polystyrène non alimentaire initialement destiné à l'incinération ou à l'enfouissement peut servir à d'autres entreprises qui transforment cette matière en billes isolantes utilisées dans le secteur du BTP.
- **Les synergies de mutualisation** : ces actions permettent de mettre en commun des ressources en vue de leur optimisation ou des services afin de partager les coûts, de réduire les impacts environnementaux et de répondre à des enjeux communs. Par exemple, des entreprises peuvent s'associer pour mutualiser leurs contrats d'achat d'énergie.

De nombreux exemples de synergies de substitution et de mutualisation sont à retrouver sur la plateforme SYNAPSE<sup>34</sup>.

ELIPSE permet d'intégrer les informations de caractérisation de ces deux types d'actions. 54 démarches ont répondu aux indicateurs de substitution (indicateur 23) et/ou de mutualisation (indicateur 25). 21 d'entre elles (39 %) développent les deux types de synergies. 3 sont de niveau 2, 10 de niveau 3 et 8 de niveau 4.

Afin de permettre une comparaison des types d'actions en fonction de l'âge des démarches, seules les 21 démarches ayant répondu aux indicateurs 23 et 25 ont été conservées pour créer le graphique ci-dessous. Deux démarches ont été écartées des analyses car elles présentaient des valeurs extrêmes.

Nombre de synergies mises en œuvre par catégories d'âge



À ce jour, 392 synergies sont développées par les 19 démarches prises en compte dont 191 synergies de mutualisation et 201 synergies de substitution, soit **21 synergies mises en œuvre par démarche en moyenne depuis leur lancement et une médiane de 11 synergies par démarche**.

Le nombre de synergies mises en œuvre en fonction de l'âge de la démarche varie. En effet, les 12 démarches les plus jeunes (1 à 6 ans) ont concrétisé 201 synergies, soit 17 synergies par démarche depuis leur lancement quand les 7 démarches les plus anciennes (7 ans ou plus) en ont réalisé 191, soit 27 synergies par démarche. Bien que les niveaux de maturité

des jeunes démarches soient élevés (2 de niveau 2, 7 de niveau 3 et 3 de niveau 4), cela ne garantit pas la mise en place d'actions impactantes qui nécessitent du temps pour aboutir. Par ailleurs, il semble que le rapport entre les synergies de substitution et de mutualisation s'équilibre avec l'ancienneté des démarches.

Une des recommandations consiste à faire évoluer la réglementation afin d'étendre et de faciliter le potentiel synergique inter-acteurs. **(Cf. recommandation 7 : Faire évoluer le cadre réglementaire pour élargir le potentiel de synergies réalisables grâce à une vision inter-entreprises).**

34. <https://www.reseau-synapse.org/static/h/fiches-synergies-essaimables.html>

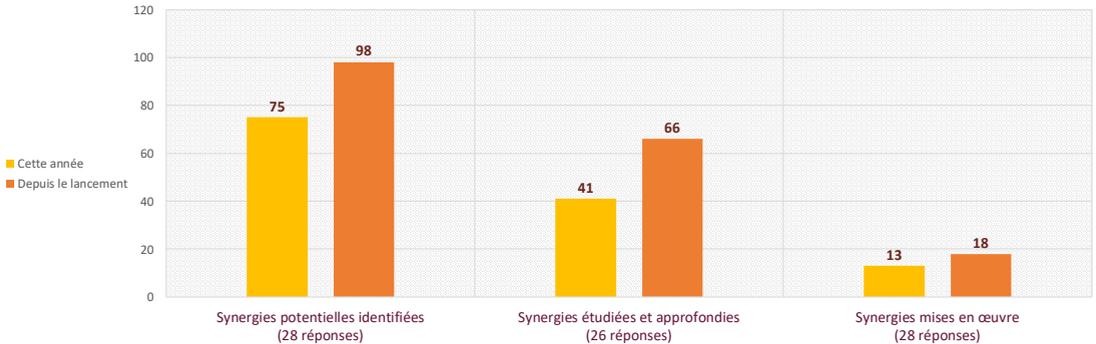
## IMPACTS SYNERGIES DE SUBSTITUTION

### 23A. Combien de synergies de substitution potentielles ont été identifiées ?

### 23B. Combien de synergies de substitution potentielles ont été étudiées et approfondies ?

### 23C. Combien de synergies de substitution ont été mises en œuvre ?

Moyenne du nombre de synergies de substitution potentielles, étudiées et mises en œuvre



Le graphique ci-dessus permet d'avoir une vue d'ensemble sur les synergies de substitution identifiées, étudiées et mises en œuvre par tous les répondants à l'indicateur 23. Sur les 2113 synergies identifiées cette année, seules 367 ont été mises en œuvre, soit une moyenne de 13 synergies par démarche pour une médiane de 5. À titre de comparaison, les analyses de 2020 mettaient également en avant un fort différentiel entre les synergies identifiées et mises en œuvre.

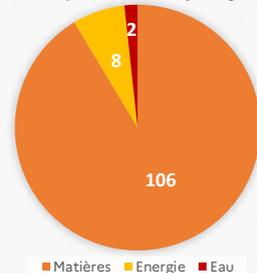
Au-delà du financement de l'animation des démarches d'EIT, la question du financement des synergies pour faciliter leur mise en œuvre est primordiale. Une mise en visibilité des dispositifs mobilisables pour le financement de l'innovation doit être effectuée. **(Cf. recommandation 17 : Identifier les financements des structures bancaires (BPI, banque des territoires, banques classiques) compatibles).**

### 24. Caractériser 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) :

116 synergies de substitution ont été caractérisées<sup>36</sup> par 39 démarches. 106 (91 %) d'entre elles concernent la substitution matière. On dénombre 21 actions de substitution avec des palettes, 11 avec du bois, 8 avec du mobilier et 5 avec du papier. D'autres exemples de substitutions sont également recensés comme la substitution de produits alimentaires carnés d'une boucherie pour l'alimentation animale d'un zoo, la substitution de déchets de liège pour le réutiliser comme isolant ou la

Types de synergies de substitution caractérisées

(39 réponses - 116 synergies)



35. On considère comme caractérisée, une synergie mise en œuvre qui a été détaillée par l'animateur : type de synergie, impacts économiques et environnementaux, tonnes équivalent CO2 évitées, etc.

fabrication de dalles à partir de plastiques rigides broyés. Enfin, 9 % des projets sont liés à l'eau ou à l'énergie.

Comparé aux analyses de 2020 dans lesquelles 22 démarches avaient mis en place 64 synergies de substitution au total, soit une moyenne de 3 synergies par démarche, aujourd'hui, avec 166 synergies mises en place par 39 démarches répondantes, la moyenne de synergie par démarche s'élève à 4,25. Sur les 17 démarches présentes dans le rapport de 2020 et dans le

rapport de 2024, on observe que le nombre de démarches ayant mis en œuvre des synergies de substitution a augmenté, en passant de 7 démarches en 2020 à 11 démarches sur 17 en 2024. 5 des 7 démarches qui mettaient en place des synergies de substitution en 2020 ont mis en place plus de synergies de substitution en 2024.

Seules 23 démarches ont référencé des données de caractérisation de ces actions sur ELIPSE (Cf. tableau ci-dessous).

### ► Quantité échangée par les démarches dans le cadre de synergies de substitution

Type de synergies	Nombre de démarches	Nombre de synergies	Quantité échangée dans le cadre des synergies de substitution	
			TOTAL sur les démarches concernées	MOYENNE par synergies
Matières	20	62	18 461 t*	298 t/synergie
Énergie	3	3	142 GWh	47 GWh/synergie

\*Suppression d'une valeur trop élevée par rapport à l'échantillon (600 000 tonnes)

Les synergies mises en œuvre par la démarche PIICTO à Fos-sur-Mer et la démarche d'EIT de la Martinique permettent d'illustrer les impacts de la mise en place d'actions de substitution sur un territoire.



#### DÉMARCHE PIICTO (BOUCHES-DU-RHÔNE, PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR) REVALORISATION DE DÉCHETS INDUSTRIELS, LE MÂCHEFER

EveRé, filiale du Groupe Urbaser, exploite le Centre de Traitement Multifilière de déchets ménagers de la Métropole Aix-Marseille-Provence depuis 2010. Elle revalorise énergétiquement une partie de ces déchets par combustion, réduisant d'environ 75 % le volume des déchets. Les 25 % restants (90 000 t/an), sont des mâchefers utilisés, après traitement, comme granulats dans la construction routière par exemple.

En 2019, l'association PIICTO a favorisé et accompagné la mise en place d'une synergie sur les mâchefers entre EveRé et Eurovia, sur la Plateforme du Caban-Tonkin à Fos-sur-Mer. Pendant plus de 10 ans, EveRé a assuré la maturation et le tri de ce coproduit en interne. En 2023, la mise en service sur la zone de la plateforme de traitement MAT'ILD (filiale d'Eurovia) permet à EveRé de fournir ses mâchefers après maturation à Mat'ild, qui se concentre exclusivement sur l'étape de tri. Ces mâchefers représentent 50 % des volumes traités sur la plateforme de MAT'ILD soit 25 % des mâchefers de la région.

[...]

[...]

La valeur ajoutée de cette synergie est multiple :

- Assurer une plus grande flexibilité à l'exploitation du Centre de Traitement Multifilière étant donné que l'entièreté de sa plateforme mâchefer est maintenant utilisée pour la maturation de la matière.
- Améliorer le tri et donc la valorisation des métaux ferreux et non ferreux (dont certains métaux rares qui n'étaient pas récupérés auparavant).
- Aider à faire émerger une filière innovante, locale et bas carbone en termes de valorisation des mâchefers.



## DÉMARCHE D'EIT EN MARTINIQUE

### DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS DE RECYCLAGE DES PLASTIQUES

La Sacherie Capron, spécialisée dans l'emballage en Martinique a développé une activité de recyclage de plastique transparent usagé pour fabriquer des sacs poubelles. Ambitionnant de développer le volume de leurs collectes, tout en réduisant leurs charges d'importation de billes de plastique, la direction de la Sacherie Capron a pris l'attache de la démarche EIT972 en 2020. Cela leur a permis de construire un partenariat avec les entreprises Prochimie et Samir, qui détiennent des sites de production générant des déchets de films plastiques transparents, provenant de leur activité d'importation. Dans ce cadre, la chargée de mission EIT972 propose à la sacherie Capron de récupérer cette ressource, qui se trouve à proximité de son site de production.

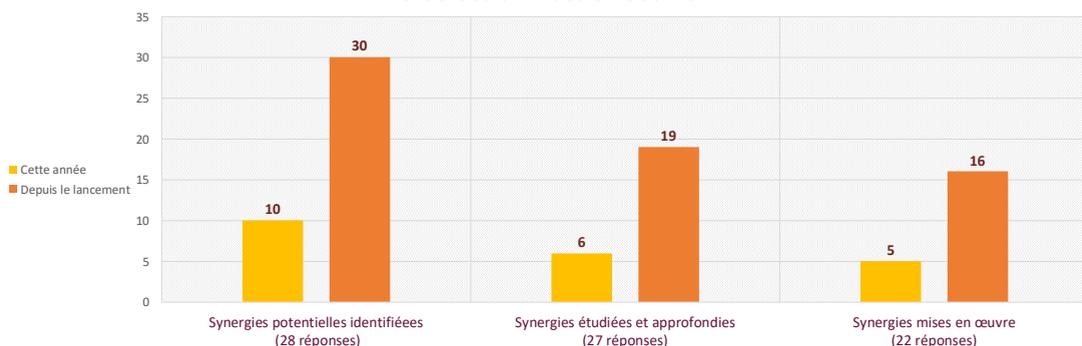
Au-delà de la mise en relation, la démarche EIT a accompagné les acteurs économiques dans une meilleure organisation de la logistique de tri, la réflexion sur le contenant et le moyen de transport. Avec ces 2 tonnes de plastique supplémentaires, la Sacherie Capron a pu produire plus de 28 000 sacs poubelle recyclés dont la solidité est réputée supérieure à celle de ces concurrents. Actuellement, la sacherie traite un volume mensuel de 15 tonnes/mois avec un objectif de 800 tonnes/an.

**25A. Combien de synergies de mutualisation potentielles ont été identifiées ?**

**25B. Combien de synergies de mutualisation ont été étudiées et approfondies ?**

**25C. Combien de synergies de mutualisation ont été mises en œuvre ?**

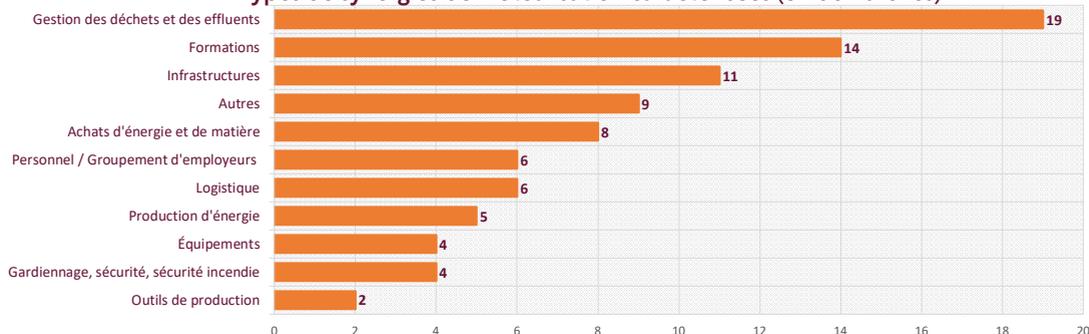
**Moyenne du nombre de synergies de mutualisation potentielles, étudiées et mises en œuvre**



266 actions de mutualisation potentielles ont été identifiées cette année pour 108 synergies effectivement mises en œuvre par les 22 répondants comprenant 1 démarche de niveau 2, 13 de niveau 3 et 8 démarches de niveau 4, avec une moyenne de 5 synergies par démarche.

**26. Quels services ont été mutualisés pour les entreprises/structures impliquées dans la démarche d'EIT ?**

**Types de synergies de mutualisation caractérisées (37 démarches)**



88 synergies de mutualisation ont été caractérisées par les 37 démarches répondantes comprenant 4 démarches de niveau 2, 23 de niveau 3 et 10 démarches de niveau 4. La majorité d'entre elles concerne la gestion mutualisée des déchets et des effluents (19 synergies) de type Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) ou déchets

industriels courants tels que le carton ou les palettes. La question de la gestion des déchets est le sujet principalement adressé dans le cadre de démarches d'économie circulaire. La démarche d'EIT est une opportunité de traiter ce type de problématiques récurrente pour les acteurs.

Au sein de la démarche d'EIT Phoenix, une gestion mutualisée des déchets a été mise en place.



### **DÉMARCHE PHOENIX (BOUCHES-DU-RHÔNE, PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR)**

#### **MUTUALISATION DE LA COLLECTE DE DÉCHETS**

Le programme EIT du territoire ciotaden, ou opération Phoenix 2.0, facilite la mise en place des synergies de substitutions ou de mutualisations entre entreprises. L'une des initiatives est la mutualisation de la collecte de déchets. Depuis 2023, la collecte de DEEE<sup>36</sup> déjà existante, de textiles et de mégots a été regroupée.

Grâce à cette initiative, 17 kg de mégots ont été valorisés par l'entreprise Recyclop, 900 kg de vêtements et textiles (linges de lit provenant de nos hôtels adhérents, uniformes et EPI (Équipement de Protection Individuelle) des entreprises ou vêtements de salariés) ont été réemployés par La Fibre Solidaire, et 3,5 tonnes de DEEE en fin de vie ont été recyclés. Pour l'année 2024, une collecte de matériel de bureaux sera également organisée et prise en charge par Numerisud pour du réemploi.

La démarche d'EIT du Dunkerquois étudie la possibilité de développer des synergies liées à l'eau, ressource de plus en plus rare dont la limite planétaire a été dépassée.



### **DÉMARCHE D'EIT DU DUNKERQOIS (NORD, HAUTS-DE-FRANCE)**

#### **SYNERGIE DE MUTUALISATION DE LA RESSOURCE EAU**

Le réseau d'eau industrielle de Dunkerque a été construit dans les années 70 afin de répondre aux besoins en eau des industries du territoire, notamment dans leur process de fabrication et de refroidissement. Ce réseau, alimenté par des eaux de surface non-potables (environ 20 Mm<sup>3</sup>/an), permet d'éviter la consommation d'eau douce dont la qualité n'est pas nécessaire pour certains process industriels. Il permet également d'optimiser les coûts. En effet, la mutualisation d'infrastructures permet aux industriels de bénéficier d'un tarif de l'eau intéressant.

Pour aller encore plus loin, le Syndicat de l'Eau du Dunkerquois et ses partenaires étudient les synergies à mettre en place pour développer l'économie circulaire de l'eau et également la possibilité d'utiliser les eaux traitées de sortie de station d'épuration (REUT). Ces projets permettraient d'économiser plusieurs millions de m<sup>3</sup> d'eau par an.

36. Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques

Enfin, une synergie de mutualisation de foncier et de transport s'est avérée fructueuse pour deux entreprises impliquées dans la démarche du Club D'Écologie Industrielle de l'Aube.



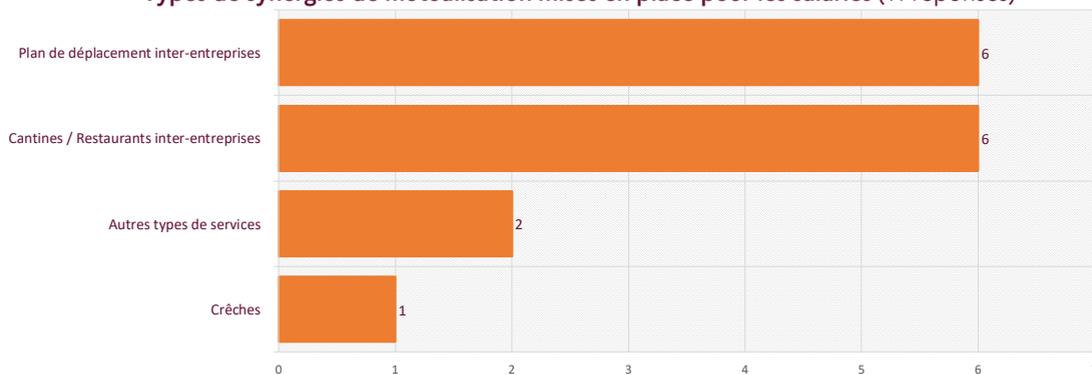
### LE CLUB D'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE DE L'AUBE (AUBE, GRAND EST) SYNERGIE DE MUTUALISATION DE FONCIER ET DE TRANSPORT

Synergie entre AT France (production de l'andouillette de Troyes) et Lincet (production du fromage de Chaource AOC). Les dirigeants, qui se connaissaient, avaient les mêmes clients (les grandes et moyennes surfaces), et rencontraient les mêmes problématiques et contraintes : taux de remplissage de leurs camions de 50 % et une place limitée pour le stockage de leurs produits.

En 2008, ils ont alors décidé d'investir dans la mutualisation d'une unité de stockage logistique en froid positif : GJ service froid dont ils sont tous deux actionnaires. En profitant du cumul de leurs activités, ils ont diminué leurs coûts de transport de 20 %, en optimisant le taux de remplissage de leurs camions à hauteur de 98 %, en mutualisant le stockage, la préparation de commandes et la gestion des données informatiques. Cette collaboration a aussi permis aux usines de se recentrer sur leur cœur de métier, la production, en augmentant leur capacité. Comme ils ont surdimensionné l'espace de stockage (ils n'occupent que 60 % de la surface de la plate-forme), ils louent également ce service mutualisé à d'autres entreprises, ce qui leur permet d'amortir les charges.

## 27. Quels services ont été mutualisés pour les salariés ?

Types de synergies de mutualisation mises en place pour les salariés (11 réponses)



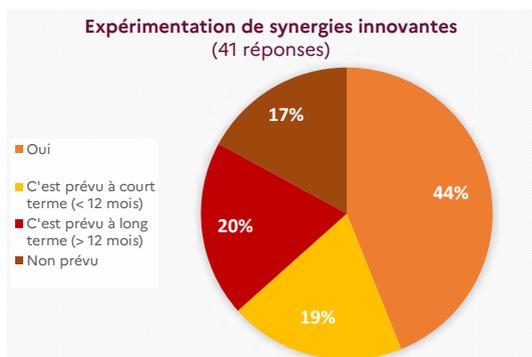
La rubrique « autres » comprend les services mutualisés de nettoyage, de sécurité incendie ou d'événements tels que le don du sang.

15 actions de mutualisation ont été réalisées pour répondre aux besoins des salariés des entreprises impliquées dans les 11 DEIT répondantes comprenant 1 démarche de niveau 2, 8 de niveau 3 et 2 démarches de niveau 4. Les plans de déplacement inter-entreprises ainsi que les cantines/restaurants inter-entreprises représentent respectivement 40 % des synergies de mutualisation mises en place pour les salariés.

Toutes ces démarches sont également impliquées dans des services mutualisés pour les entreprises.

Afin de faciliter le remplissage de données qualifiant les synergies, le référentiel ELIPSE pourrait centraliser des méthodologies à mettre à disposition des animateurs. Proposer des fonctionnalités complémentaires facilitant le remplissage d'ELIPSE. (Cf. recommandation n°20 : Poursuivre le développement du référentiel ELIPSE).

## 21. Des expérimentations de synergies innovantes (création d'une nouvelle filière de valorisation d'un coproduit, etc.) ont-elles eu lieu ?



16 (44 %) des 41 démarches répondantes ont créé des synergies innovantes. 40 % le prévoient à plus ou moins long terme. Ces projets se concrétisent en majorité au sein de démarches matures. En effet, 10 d'entre elles sont de niveau 3, et 5 sont de niveau 4. 7 synergies innovantes concernent la valorisation de déchets. Les exemples évoqués mentionnent le réemploi de déchets d'activité économiques (cartons, palettes, caisses en bois, intercalaires en mousse, plaques de cartons) inter-entreprises pour l'expédition de produits ou encore la valorisation des déchets coquilliers.



### DÉMARCHE UPCYCLE YOUR WASTE (NORD, HAUTS-DE-FRANCE) UNE SYNERGIE INNOVANTE : DE NOUVELLES BOBINES À PARTIR DE BOUTS DE FIL

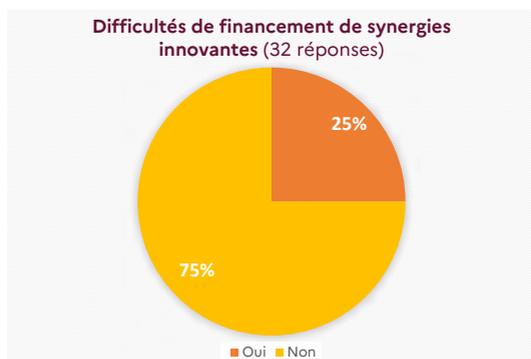
Chaque année, la Teinturerie de la Justice génère environ 4 tonnes de fins de bobines (cônes en plastique et restes de fil) trop petites pour être directement utilisées. En réponse à l'appel à projets « Upcycle Your Waste » lancé par la Ville de Roubaix en 2022, Les Trois Tricoteurs<sup>37</sup> ont proposé de récupérer ce gisement de matière pour reformer des bobines complètes en assemblant les restes de fil. Ces nouvelles bobines peuvent alors être utilisées dans leur production (pulls, écharpes) ou revendues à d'autres acteurs du secteur. Ce projet a remporté le premier prix de 10 000 €, facilitant l'acquisition d'une machine pour expérimenter cette solution.

Depuis le lancement effectif du projet en 2023, 100 kg de matière ont été traités, et 500 kg supplémentaires attendent d'être rebobinés, avec la perspective de valoriser à terme l'ensemble du gisement. D'autres acteurs locaux sont venus compléter cette boucle : une partie des cônes en plastique sont transformés en nouveaux objets par la Condition Plastique, tandis que les surplus de fil sont recyclés en une nouvelle matière textile par Vivaluz.

Cette initiative a non seulement réduit le gaspillage textile et la dépendance aux matières premières neuves, mais a aussi ouvert des opportunités de financement auprès de la Banque Publique d'Investissement. Les Trois Tricoteurs ont notamment lancé un projet de R&D sur le détricotage des pulls en fin de vie, avec une récupération de 98 % des matières pour créer de nouvelles bobines avec un faible coût énergétique. Ils espèrent ainsi proposer aux marques de récupérer et revaloriser leurs produits tricotés en fin de vie.

37. <https://lestroित्रicoteurs.fr/>

## 22. Avez-vous rencontré des difficultés de financement de synergies innovantes dans votre région ?



75 % des 32 répondants n'ont pas de difficultés de financement des synergies innovantes au sein de leurs démarches. Une des difficultés évoquées par une collectivité concerne le financement d'études de faisabilité octroyé seulement si un bureau d'études est impliqué.

Il est recommandé de renforcer les appuis techniques et juridiques pour faciliter la mise en œuvre de ce type de synergies (Cf. recommandation n°11 : Faciliter l'accès aux expertises)

### IMPACTS ÉCONOMIQUES DES SYNERGIES

Grâce aux différentes actions réalisées dans le cadre des démarches d'EIT, les acteurs économiques sont capables, dans le cadre de synergies de substitution ou de mutualisation, de générer du chiffre d'affaires, de réaliser des économies financières. Ces retours financiers

peuvent intervenir par exemple dans le cas d'achats groupés avec des économies d'échelle, en substituant la matière vierge par des coproduits ou en détournant ses déchets des filières de traitement conventionnelles.

#### ► Chiffres d'affaires générés, économies financières et investissements par démarche selon le type de synergie

Démarche	Année de lancement	Niveau de maturité	Chiffre d'affaire généré	Économies financières réalisées	Investissements réalisés	Types de synergies	
1	2017	4		30 000€		Substitution	Matières
				300 000€		Mutualisation	Équipements/ Achat énergie et matières
2	2016	4	17 000 €	22 400 €		Substitution	Matières
				15 800 €		Mutualisation	Déchets
3	2003	4	3 849 €	29 026 €		Substitution	Matières
				1 700 €	4 000 €	Mutualisation	Gardiennage
4	2019	4	13 000 €	8 625 €	1 000 €	Substitution	Matières
				8 400 €		Mutualisation	Personnel
5	2019	3		10 000 €		Substitution	Matières
6	2021	3		14 620 €		Substitution	Matières
			1 700 €	12 000 €		Mutualisation	Déchets

Démarche	Année de lancement	Niveau de maturité	Chiffre d'affaire généré	Économies financières réalisées	Investissements réalisés	Types de synergies	
7	2020	4		15 000 €		Substitution	Matières
				50 000 €		Mutualisation	Multiservices*
8	2021	4		1 000 €		Substitution	Matières
9	2001	4	950 €	82 000 €	73 550 €	Substitution	Matières et énergie
				1 000 €	5 000 €	Mutualisation	Déchets
10	2023	3	3 000 €	20 200 €		Substitution	Matières
11	2001	3		350 €		Substitution	Matières
				600 €		Mutualisation	Déchets
12	2019	4	9 270 €	26 652 €		Substitution	Matières
			33 000 €	8 850 €		Mutualisation	Déchets et personnel
13	2014	3		17 151 €		Substitution	Matières
				3 410 €		Mutualisation	Déchets
14	2019	3		800 €		Substitution	Matières
15	2019	3	86 165 €			Substitution	Pas de données
16	2020	4	2 500 €	12 500 €		Substitution	Pas de données
17	2022	3		2 000 €		Substitution	Matières
18	2020	3		3 943 €		Substitution	Matières
19	2021	4	45 000 €	4 500 €		Mutualisation	Formations
20	2010	0	90 000 €	127 000 €	4 000 €	Mutualisation	Déchets
21	2013	4		25 600 €		Mutualisation	Achat énergie et matières
22	2016	4		130 000 €		Mutualisation	Achat énergie et matières
23	2018	4		79 902 €		Mutualisation	Achat énergie et matières
24	2017	4	45 000 €	4 500 €		Mutualisation	Formations

\*Multiservices : nettoyage mutualisé, sécurité incendie, contrôles réglementaires, mutuelle santé, formation, abonnement transport en commun.

► **Économies financières réalisées en fonction des actions menées**

<b>Actions</b>	<b>Économies financières réalisées</b> sur les 23 démarches d'EIT ayant répondu à cet indicateur (€/AN)	<b>Pourcentage d'économies financières</b>
<b>Synergie de substitution</b>	296 267 €	28 %
<b>Synergie de mutualisation</b>	773 262 €	72 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 069 529 €</b>	<b>100 %</b>

**1 069 529 €/an**

**Cumul des économies financières réalisées par les 23 démarches**

min. 800€/an - max. 330 000€/an  
écart-type 72 664 €/an

Échantillon : 23 démarches

Sur les 24 démarches répondantes, 23 ont pu réaliser des économies financières grâce aux différentes synergies mises en place. 14 démarches sont de niveau 3 et 9 sont de niveau 4.

Le montant total des économies financières réalisées s'élève à 1 069 529 €/an pour 23 démarches, soit une moyenne de 46 501 € par démarche et par an. Toutefois, l'écart type s'élève à 72 664 €/an. Cela illustre les différences importantes entre les montants des économies financières réalisées par les démarches. On constate que les synergies de mutualisation constituent la plus grande source de bénéfices économiques puisqu'elles représentent 72 % du montant total des économies générées par les démarches quand les synergies de substitutions représentent 28 %.

Deux démarches témoignent des retombées économiques générées par les synergies mises en place sur leur territoire.



**DÉMARCHE EIT DU BERGERACOIS - COOP'R (DORDOGNE, NOUVELLE-AQUITAINE)**

**DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES GÉNÉRÉES PAR LA BROCANTE AUX MATÉRIAUX**

Le PTCE la Fab'coop, via sa démarche d'EIT [Coop'R] a organisé la 1<sup>ère</sup> édition de La Brocante aux matériaux de Dordogne en partenariat avec le Département, plusieurs communautés de communes, la CABEP, les chambres consulaires et un club d'entreprises. L'objectif consistait à favoriser le réemploi et donner une seconde vie à des matériaux initialement destinés à être jetés.

Cette démarche de promotion de l'économie circulaire à l'échelle départementale a permis à près d'une vingtaine d'entreprises du bâtiment et d'acteurs du réemploi de proposer des stands éphémères dans leurs locaux à destination du grand public. En 2 jours, l'opération a permis de générer 64 000 € de chiffre d'affaires pour plus de 32 tonnes de matériaux réemployés.



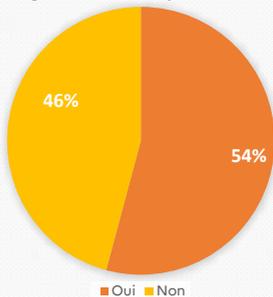
## DÉMARCHE D'EIT DU PAYS DE THUR DOLLER (HAUT-RHIN, GRAND EST) UNE ÉVALUATION DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES DE LA MISE EN PLACE DE SYNERGIES

La démarche EIT du Pays Thur Doller, dont le point fort est le réemploi des matières, a significativement progressée sur ces dernières années, en passant de 9 tonnes valorisées en 2021 à 49 tonnes en 2023 grâce au travail de « sourceur<sup>38</sup> ». Ces quantités ont généré un retour financier de plus de 101 000 € pour un flux valorisé à un tiers de sa valeur neuve (grille de prix de revente de la ressourcerie l'Art et la Matière de Mulhouse) réinjectant ainsi directement 60 000 € dans l'économie classique à l'échelle du Grand Est. 75 % des matières ont pu consolider les modèles économiques des structures d'insertion régionales et ont permis la diversification de leurs activités, en créant des savoir-faire différenciant pour le territoire via l'apport de nouvelles matières. Ces actions contribuent également à répondre aux objectifs de réduction des déchets du Plan Régional de Prévention et de Gestion des Déchets (PRPGD).

### IMPACTS HORS SYNERGIES

#### 28A. Dans le cadre de la démarche, avez-vous réalisé des actions de réduction des consommations autres que des synergies inter-entreprises ?

Actions de réduction des consommations hors synergies inter-entreprises (48 réponses)



L'analyse des actions de réduction des consommations hors synergies inter-entreprises permet de prendre conscience du champ des possibles pour les démarches dans la mise en place d'actions de réduction.

26 démarches (54 %) ont mis en place des actions de réduction des consommations hors synergies inter-entreprises. Elles sont majoritairement liées à la transition vers les énergies renouvelables avec l'installation de panneaux photovoltaïques et à la diminution des consommations (diagnostics énergétiques, gestion des déchets, etc.).

23. 13B.. La démarche s'est-elle étendue au-delà de son premier groupe d'entreprises ciblées ?



## DÉMARCHE D'AGGLOPOLYS (LOIR-ET-CHER, CENTRE-VAL DE LOIRE) L'EIT POUR ENGAGER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE SUR LE TERRITOIRE

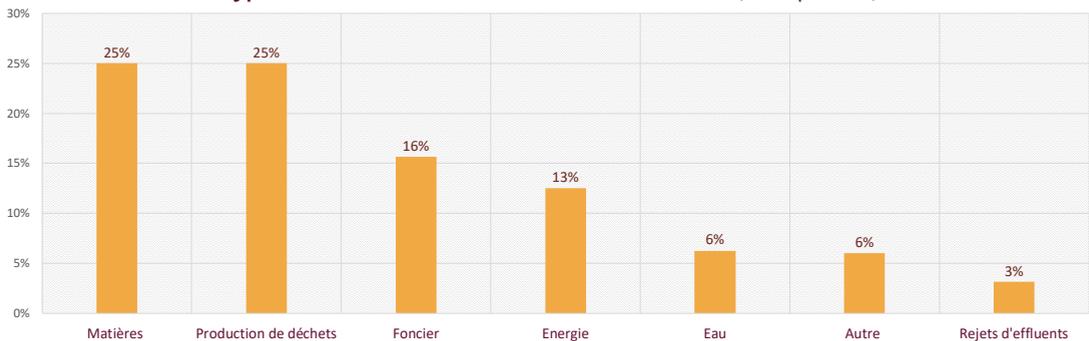
En 2021, Agglopolys - Communauté d'agglomération de Blois, en partenariat avec la CCI de Loir-et-Cher et l'association d'entreprises locale « Les Voisins », a lancé une démarche d'EIT sur les zones d'activités de La Chaussée Saint Victor.

Diverses synergies interentreprises ont pu être mises en œuvre : mutualisation d'équipements (salles de réunions), de ressources humaines (emploi partagé, formations réglementaires mutualisées, etc.), collecte mutualisée de D3E (3,9 t. d'équipements recyclés), réutilisation de palettes, etc.

Cette démarche permet également de sensibiliser les entreprises de toute l'agglomération aux enjeux de la transition écologique à travers l'organisation d'ateliers thématiques : gestion intégrée des eaux pluviales, rejets d'eaux industrielles, décret tertiaire, pollution lumineuse, autoconsommation collective, RSE et société à mission, etc.

### 29. Existe-t-il un système de suivi (annuel) de l'évolution des consommations et/ou des rejets de vos entreprises ?

Type de suivi de l'évolution des consommations (32 réponses)



Un système de suivi annuel de l'évolution des consommations et/ou rejets des entreprises de la démarche permet aux entreprises de s'assurer que les objectifs fixés en interne sont atteints. Il permet également de valoriser les actions dans le cadre d'une démarche RSE.

Le suivi des matières et le suivi de production de déchets constituent la majorité des actions mises en place. La consommation de foncier, d'énergie, d'eau et des rejets d'effluents est moins suivie.





# RECOMMANDATIONS

En s'appuyant sur l'analyse des données ELIPSE, sur les retours des animateurs durant les entretiens et sur l'expertise du groupe de travail sollicité, des recommandations ont été formulées pour faciliter la pérennisation des démarches, développer l'EIT dans les territoires, faire évoluer le référentiel ELIPSE et les pratiques d'évaluation.

RECOMMANDATIONS	NIVEAU DE PRISE EN CHARGE	
	National	Régional / Local
<b>PÉRENNISATION DES DÉMARCHES ET DES RÉSEAUX</b>		
Coconstruire une stratégie nationale de l'EIT	•	
Renforcer l'animation du réseau SYNAPSE, réseau national des acteurs de l'EIT	•	•
Développer les réseaux régionaux et poursuivre leur animation	•	•
Poursuivre les travaux sur la pérennité des démarches d'EIT et des réseaux régionaux	•	•
Poursuivre l'analyse du déploiement de l'EIT en France	•	•
<b>RÉGLEMENTAIRE/NORMATIF</b>		
Utiliser le cadre réglementaire et normatif comme levier de sensibilisation et d'action	•	•
Faire évoluer le cadre réglementaire pour élargir le potentiel de synergies réalisables grâce à une vision inter-entreprises	•	
<b>COMPÉTENCES/FORMATION</b>		
Renforcer et valoriser l'offre de formation initiale existante afin qu'elle intègre un maximum de compétences et de connaissances nécessaires à l'EIT	•	
Impliquer les étudiants dans les travaux et les événements EIT pour contribuer à leur montée en compétences	•	•
Recenser l'ensemble des formations disponibles et nécessaires à la montée en compétences des acteurs économiques quels que soient leurs profils		•
Faciliter l'accès aux expertises	•	•

SENSIBILISATION		
Poursuivre la diffusion de stratégies de sensibilisation adaptées aux cibles et au contexte local	•	•
Mettre en lien le réseau EIT régional et d'autres réseaux régionaux économiques et thématiques (fédérations, filières, réseaux EC, etc.)		•
Inciter des représentants d'entreprises et des réseaux d'entreprises à devenir ambassadeurs de l'EIT	•	•
Consolider les données locales et se servir des résultats atteints pour convaincre de l'intérêt de l'EIT	•	•
FINANCEMENTS		
Proposer un financement public local adapté à la réalité opérationnelle de l'EIT		
Identifier les financements des structures bancaires (BPI, banque des territoires, banques classiques) compatibles	•	
Rendre les financements plus visibles au niveau national et régional	•	•
ÉVALUATION		
Poursuivre l'animation du référentiel ELIPSE et promouvoir les pratiques d'évaluation	•	
Poursuivre le développement du référentiel ELIPSE	•	
SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS		
Mettre en place un dispositif de suivi de l'application des recommandations vers les structures cibles	•	

## PÉRENNISATION DES DÉMARCHES ET DES RÉSEAUX

### RECOMMANDATION N°1 Coconstruire une stratégie nationale de l'EIT

Pour donner une meilleure visibilité à l'EIT, qui n'apparaît que peu dans les dernières réglementations et documents nationaux tels que la loi industrie verte ou la Feuille de Route Économie Circulaire, il s'agirait de se doter d'une stratégie nationale avec des objectifs ambitieux en termes d'atteinte de résultats : objectif de nombre de démarches pérennisées, de démarches à faire émerger, de résultats en termes économiques, sociaux et environnementaux, de personnes formées, etc. Ceci pourrait permettre de positionner l'EIT comme pilier de la politique d'économie

circulaire française. Le réseau national SYNAPSE se positionnerait comme chef de fil de cette construction.

L'élaboration de cette stratégie ne pourrait se faire qu'en coconstruction avec l'ensemble des réseaux régionaux EIT existants, pour fixer un cap national commun vers le lequel tendre. Le nouveau marché d'animation du réseau SYNAPSE internaliserait cette stratégie avec des objectifs à atteindre sur les trois prochaines années et comprendrait le pilotage de la déclinaison des actions en région.

**Acteurs concernés par cette recommandation :** l'ADEME, ORÉE, les réseaux régionaux, les animateurs de démarches, le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, le ministère de l'Économie.

En 2017, l'ADEME, en partenariat avec la **DGE**<sup>39</sup> et le **CGDD**<sup>40</sup>, a créé le réseau SYNAPSE, réseau national des acteurs de l'EIT centralisé autour de la plateforme SYNAPSE. Il a pour objectif de :

- Faciliter les échanges et les rencontres grâce aux outils collaboratifs, aux groupes de travail et aux événements annuels.
- Faire progresser les démarches d'EIT vers des niveaux de maturité supérieurs avec l'apport d'éléments de structuration et de savoir-faire par la mise à disposition d'outils (guides, retours d'expériences, veille, webinaires, etc.).

Deux marchés d'animation (2018-2020 et 2021-2024) se sont succédés, permettant aux 1300 membres actifs de bénéficier de Groupes de travail, de **notes de veilles**<sup>41</sup>, de fiches « ZOOM »<sup>42</sup>, de webinaires, de formations, de 3 événements nationaux et de **5 accompagnements juridiques**<sup>43</sup>. L'ensemble des travaux et production des marchés d'animation sont sur le réseau SYNAPSE<sup>44</sup>. Les acteurs de l'EIT recherchent l'appui d'un réseau structuré pour les inspirer et contribuer à l'évolution de leur démarche vers davantage de pérennité, qu'elle soit en lancement ou en phase de consolidation. SYNAPSE est donc apparu comme essentiel pour garantir une vue d'ensemble des dispositifs de formation, des soutiens financiers, des offres d'emplois, et des

travaux actuels sur l'EIT. Il a permis de répondre aux besoins d'**échanges**, de production de **connaissances**, de **mis en relation** et de mise en visibilité. SYNAPSE poursuivra son action de facilitateur d'échange d'expertises entre animateurs EIT, en favorisant notamment des voyages d'études, des rencontres thématiques ou des collaborations inter-démarches.

Aujourd'hui, le réseau continue d'accueillir de nouveaux membres, de nouvelles communautés régionales et recense près de 200 démarches actives et **cartographiées sur la plateforme**.

**Au vu de la dynamique des dernières années, il est recommandé de :**

- **Poursuivre le financement de l'animation nationale du réseau pour une nouvelle période en adaptant l'accompagnement aux besoins des démarches.**
- **Dresser un bilan de l'animation en concertation avec l'échelon régional pour proposer des actions pertinentes à mutualiser, en cohérence avec les besoins locaux.**
- **Conforter les liens entre le réseau SYNAPSE et les réseaux EIT régionaux pour coordonner les actions, notamment à travers les comités d'orientation.**<sup>45</sup>

**Acteurs concernés par cette recommandation : l'ADEME**

39. Direction Générale des Entreprises, ministère de l'Economie et des Finances : <https://www.entreprises.gouv.fr/fr>.

40. Commissariat général au développement durable, ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires : <https://www.ecologie.gouv.fr/commissariat-general-au-developpement-durable-cgdd>

41. <https://www.reseau-synapse.org/library/#search,fGxpYnjhcnlFY2F0ZWdvcnlfaWQ6MTE>

42. Les fiches « ZOOM » sont des productions qui centralisent les réflexions et les retours d'expériences autour d'un sujet précis abordé dans les groupes de travail SYNAPSE.

43. <https://www.reseau-synapse.org/juridique/>

44. <http://www.reseau-synapse.org/>.

Depuis sa création, le réseau SYNAPSE se positionne comme un réseau de **réseaux régionaux EIT**<sup>46</sup>. Ces derniers se structurent depuis 2017 et sont majoritairement soutenus par des binômes ADEME-Région. Aujourd'hui, la plupart des territoires disposent d'un réseau d'EIT identifiable, avec des équipes d'animation dédiées. En 2018, seules quatre Régions (30 %) avaient structuré une animation régionale. Cette année, ce sont 75 % des Régions qui ont structuré (ou sont en cours de structuration) leur réseau régional d'EIT.

Cette évolution est très positive car les réseaux régionaux d'EIT permettent de :

- Faire émerger des démarches d'EIT.
- Échanger/partager les savoirs et les connaissances sur l'animation de projets, les freins et les leviers d'actions, la mobilisation ou la concrétisation de synergies.
- Accompagner les animateurs locaux et leur éviter un isolement.
- Former les acteurs, en particulier les animateurs de démarches aux fondamentaux de l'EIT.
- Capitaliser les retours d'expériences.
- Communiquer et valoriser les synergies réalisées.
- Suivre et évaluer les démarches et l'animation du réseau régional.

**C'est un réel outil pour accompagner les projets. Il est donc recommandé de :**

- **Maintenir les financements de ces réseaux pour garantir le déploiement de l'EIT grâce à une animation soutenue.**
- **Encourager leur structuration sur l'ensemble du territoire et poursuivre leur accompagnement à la pérennisation grâce au réseau SYNAPSE.**
- **Maintenir les temps d'échanges entre les réseaux : comités d'orientation, webinaires inter-régionaux organisés par le réseau SYNAPSE.**

Ces temps dédiés rencontrent un franc succès et permettent de prendre connaissance de ce que fait chaque réseau sur son territoire grâce au « tour de table des régions » et de travailler sur des thématiques à enjeux. Ils contribuent aux travaux sur la pérennisation de l'EIT et sont à conserver.

Dans le cadre de la dernière rencontre inter-régions de juin 2024, les participants ont contribué à l'élaboration d'une grille d'analyse de la dynamique d'EIT dans les régions françaises. Cet outil servira à faire le bilan des animations régionales afin de légitimer leur existence et de s'inspirer des diverses situations régionales pour faire évoluer son propre réseau. **Ces travaux à destination des animateurs régionaux doivent être maintenus et diffusés car ils permettent de convaincre des bénéficiaires des réseaux et de légitimer les financements publics alloués.** Par ailleurs, une réflexion pourrait être menée dans le cadre d'un groupe de travail dédié afin d'identifier des modèles de financement diversifiés qui accompagneraient les sources existantes.

**Acteurs concernés par cette recommandation :** le réseau SYNAPSE, les réseaux régionaux, les directions régionales de l'ADEME, les Régions

45. Les comités d'orientation se réunissent deux fois par an. Ils regroupent des représentants nationaux et des binômes d'acteurs régionaux (Région, CCI, EPCI, clubs d'entreprises, etc.) chargés de faire remonter les problématiques rencontrées par les démarches d'EIT (freins réglementaires, etc.) en région.

46. <https://www.reseau-synapse.org/data/sources/users/0/fiche-zoom-n1-vf.pdf>

Les questions de pérennité des démarches d'EIT sont au cœur des travaux menés en France depuis des années sur cette thématique. On peut notamment citer l'étude « **Pérennité des démarches d'écologie industrielle et territoriale, Constats, enjeux et recommandations**<sup>47</sup> » parue en 2018, qui propose une analyse à travers les trois angles de pérennité : la gouvernance (pérennité organisationnelle), les activités et réalisations concrètes (pérennité opérationnelle) et le modèle économique (pérennité économique).

Depuis sa création, le réseau SYNAPSE propose également des contenus pour accompagner les démarches et les réseaux régionaux à se consolider et à atteindre davantage de pérennité. On peut citer le **groupe de travail** sur le développement de l'EIT et les nouveaux modèles économiques associés, **les fiches ZOOM sur les coopérations inter-démarches**<sup>48</sup> sur la structuration et la pérennisation dans les territoires, et sur la dynamique des réseaux régionaux par exemple.

**Il est recommandé de :**

- **Mettre à jour les données déjà produites**

Les ressources proposées doivent être régulièrement mises à jour par le réseau SYNAPSE. Les évolutions sont ouvertes à la contribution de chaque animateur/acteur qui peut informer le réseau de modifications à opérer. La validation des mises à jour définitives est assurée par les animateurs nationaux.

- **Capitaliser sur les modèles et les organisations des démarches pérennes**

En se basant sur les études existantes<sup>49</sup>, sur les travaux préliminaires du groupe de travail n°4 de SYNAPSE<sup>50</sup> "**développement de l'EIT et Modèles Économiques associés**" dédié au sujet de la pérennité des démarches ainsi que sur les résultats issus des évaluations ELIPSE, il serait pertinent de développer des outils centralisant les **différents modèles de**

**gouvernance, les modèles économiques et les activités qui contribuent à créer davantage de pérennité pour une démarche. Un catalogue des organisations territoriales** sur la base des retours d'expériences des réseaux régionaux, des DEIT existantes ou d'autres typologies de projets multi-acteurs inspirants pourrait être réalisé. Il mettrait en avant les avantages et les inconvénients de chaque modèle au regard des spécificités et des besoins des démarches.

- **Renforcer l'appropriation des outils en région**

**Les réseaux régionaux ont un rôle à jouer dans la diffusion des documents SYNAPSE et dans l'opérationnalisation de ces contenus.** Sans un rappel régulier des apports du centre de ressources et sans un fléchage spécifique des contenus dans le cadre des accompagnements locaux, l'impact des outils développés ne sera que moindre.

**Les référents régionaux doivent également assurer la remontée des contenus produits au niveau local afin qu'ils profitent au plus grand nombre et qu'ils participent à la montée en compétences collective de la communauté des animateurs EIT.** La partie III du rapport nous rappelle que la communication à échelle nationale n'est pas systématique (Cf. Activités et résultats, page 69) Il faut donc **inciter les animateurs de démarches à communiquer le plus largement possible au sujet de leurs actions**, que ce soit sur ELIPSE ou dans le cadre de la participation des porteurs de projets aux réunions des réseaux régionaux. À titre d'information, certains réseaux imposent aux animateurs régionaux un transfert d'informations vers le national dans leur cahier des charges.

Ces enjeux d'imbrication des niveaux régionaux et nationaux doivent être formalisés dans une stratégie pour une coordination systématique (Cf. recommandation 1, page 90).

**Acteurs concernés par cette recommandation :** le réseau SYNAPSE, les réseaux régionaux, les animateurs de démarches

47. <https://www.reseau-synapse.org/library/h/perennite-des-demarches-d-eit-en-france.html>

48. <https://www.reseau-synapse.org/library/h/fiche-zoom-les-cooperations-inter-demarches-eit-des-leviers-pour-renforcer-leurs-modeles-economiques.html>

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

50. <https://www.reseau-synapse.org/communities/19772/#page:1:all>

## RECOMMANDATION N°5 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, les activités et résultats des démarches d'EIT en France. Croisée avec leurs niveaux de maturité, elle permet d'identifier et de mettre en avant les bonnes pratiques qui permettent aux démarches d'atteindre des niveaux de maturité supérieurs.

Il est donc recommandé de conduire une campagne d'évaluation ELIPSE tous les trois ans. Réalisée en étroite collaboration avec le réseau SYNAPSE, elle permettra de bénéficier de données quantitatives et qualitatives extraites des auto-évaluations et de rendre

compte de l'évolution de l'EIT au fil des années. 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.

Afin de bénéficier de données qualitatives récurrentes, il est préconisé que les animateurs évaluent leur démarche tous les ans. Cela permettra de constituer des séries de données annuelles à exploiter et de fournir des analyses au gré des demandes des réseaux national et régionaux. D'autre part, cela permettrait de mettre à jour la cartographie des initiatives selon leurs niveaux de maturité.

**Acteurs concernés par cette recommandation :** le réseau SYNAPSE, ORÉE

## RÉGLEMENTAIRE/NORMATIF

Mobiliser des outils de type réglementaires ou normatifs pour contribuer au déploiement de l'EIT

## RECOMMANDATION N°6 Utiliser le cadre réglementaire et normatif comme levier de sensibilisation et d'action

### • Au niveau réglementaire :

Le cadre réglementaire est un moyen de mettre les acteurs en action en EIT. La Loi n° 2023-630 du 20 juillet 2023 visant à faciliter la mise en œuvre des objectifs de lutte contre l'artificialisation des sols et à renforcer l'accompagnement des élus locaux est une opportunité de penser l'aménagement pour diminuer l'emprise au sol et à faciliter les coopérations vertueuses, notamment via la mutualisation. 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 peuvent donc les inciter à intégrer une dimension de synergies inter-entreprises dès leur conception (DEIT des portes du Tarn<sup>51</sup>).

La Loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire adresse également de nombreux sujets liés à l'EIT tels que les biodéchets, la mise en place des différentes REP, le réemploi, etc. L'implication dans une démarche d'EIT peut faciliter la prise en considération de ces réglementations grâce à l'accompagnement de l'animateur et à la mise en relation avec des experts dans les domaines ciblés.

Pour réussir la transition écologique et suivre une trajectoire de réduction d'émissions de gaz à effet de serre, de pression sur notre biodiversité, et de meilleure gestion de nos ressources, le secrétariat à la planification écologique a produit **une feuille de route**<sup>52</sup>. Bien qu'elle ne soit pas réglementaire,

51. <https://www.portesdutarn.fr/>

**celle-ci incite à l'émergence de l'EIT**<sup>52</sup> en faisant de l'économie circulaire un domaine à promouvoir et mentionne explicitement l'EIT avec l'objectif de « favoriser les synergies entre entreprises d'un même territoire pour optimiser l'usage de la ressource en eau, énergie ou matière ».

À l'échelle de l'entreprise, la CSRD peut accélérer la mobilisation d'une entreprise dans l'EIT. Applicable depuis janvier 2024, cette directive européenne fixe de nouvelles obligations de reporting. Sur les questions énergétiques, des indicateurs d'émissions de GES, de consommation totale d'énergie liée aux opérations internes à l'entreprise et de consommation d'énergie provenant des sources renouvelables notamment, sont à renseigner dans le rapport. Le suivi des consommations matières est également important avec l'ESR5 dédié à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire qui demande à l'entreprise de publier de nombreuses informations sur les ressources entrantes et sortantes des entreprises. Par exemple, le poids, en valeur absolue et en pourcentage, des composants secondaires réutilisés ou recyclés et des produits et matières secondaires intermédiaires utilisés pour générer les produits et services de l'entreprise doit être renseigné.

Si elle concerne à ce jour les grandes entreprises et les PME cotées en bourse, la réglementation va s'étendre et nécessite d'être anticipée. La question du suivi des consommations sur ELIPSE prend donc tout son sens puisque de plus en plus d'entreprises vont devoir rapporter des chiffres sur des indicateurs précis qui peuvent servir dans la stratégie de l'entreprise.

D'autres cadres permettent notamment de faciliter l'identification de synergies potentielles :

- Depuis le 1<sup>er</sup> 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. Ce cadre réglementaire permet donc de prioriser certaines réflexions quant aux synergies à développer. D'autant plus que ces actions peuvent être soutenues par des dispositifs tels que le **Fonds Chaleur opéré par l'ADEME (BCIAT)**<sup>54</sup>.

- **Le décret 5 flux** (2016)<sup>55</sup>, poussé dans le cadre de la loi AGEC, oblige tous les producteurs et détenteurs de déchets (entreprises, commerces, administrations, collectivités, etc.) 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). 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.

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.**

**Pour être menée à bien, cette recommandation nécessite l'apport de juristes ou d'avocats spécialisés en droit de l'environnement. Un bilan des accompagnements juridiques déjà produits et des problématiques récurrentes en EIT permettra de communiquer sur les leviers d'action réglementaires et de pousser de nouvelles réglementations facilitant le déploiement de l'EIT et des synergies inter-entreprises.**

#### • **Au niveau normatif**

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

52. <https://www.ecologie.gouv.fr/actualites/planification-ecologique-plan-daction-accelerer-transition-ecologique>

53. SGPE – Feuille de route – slide 16 : <https://www.info.gouv.fr/upload/media/content/0001/06/f178b344331b34fb008b84486584df391e90b317.pdf>

54. <https://www.ademe.fr/expertises/energies-renouvelables-enr-production-reseaux-stockage/passer-a-laction/produire-chaleur/fonds-chaleur-bref>

55. <https://presse.ademe.fr/2017/06/le-tri-5-flux-pour-les-entreprises-et-administrations.html>

mations 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, etc.) comme moyen d'action peut constituer un vecteur de sensibilisation efficace auprès de différents acteurs (EPCI, syndicats, entreprises etc.) qui pourraient intégrer l'EIT dans leur stratégie de territoire. Développé depuis

2020 dans le cadre du Programme Territoires Engagés Transition Écologique, le référentiel TETE (anciennement Économie Circulaire), est en plein essor. Il s'agirait **d'interroger des collectivités animant des démarches d'EIT l'ayant utilisé afin de mesurer sa pertinence pour les démarches d'EIT, de le faire évoluer si nécessaire et d'en assurer la diffusion large au sein du réseau SYNAPSE.**

**Acteurs concernés par cette recommandation :** le réseau SYNAPSE, les animateurs de démarches, un juriste, le Conseil National de l'Économie Circulaire, le Secrétariat Général à la Planification Écologique, le Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires

### RECOMMANDATION N°7 **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. 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.

Sur la question des ressources, chaque matière entrante et sortante d'un système a une valeur économique, environnementale, etc. Encore trop souvent négligé, cet aspect doit être renforcé en demandant aux entreprises à faire un bilan matières au même titre que l'on produit un bilan comptable. Cela faciliterait la mise en œuvre d'ateliers de détection de synergies. En effet, les acteurs économiques sauraient exactement où il leur serait bénéfique de concrétiser une action d'EIT avec leurs pairs.

**Acteurs concernés par cette recommandation :** ORÉE, l'ADEME, le Conseil National de l'Économie Circulaire, le Secrétariat général à la planification écologique, le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des Territoires

## COMPÉTENCES/FORMATIONS

Identifier, développer et pérenniser un tissu de compétences nécessaires à l'EIT sur l'ensemble du territoire

### · Formation initiale

## RECOMMANDATION N°8

### Renforcer et valoriser l'offre de formation initiale existante afin qu'elle intègre un maximum de compétences et de connaissances nécessaires à l'EIT

Dans le cadre du Groupe de Travail « Compétences-formations » lancé en parallèle des travaux sur la Feuille de route économie circulaire (Les travaux de la FREC), **une fiche métier animateur EIT<sup>56</sup>** a été produite par le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires. Elle précise les connaissances et les compétences organisationnelles et techniques à acquérir pour exercer la profession d'animateur de démarche d'EIT. Cette fiche met également en lumière les formations spécialisées disponibles en France. **Elle pourrait être mise à jour, diffusée plus largement sur le réseau SYNAPSE, auprès des organismes de formation et portée à la connaissance des étudiants via les réseaux régionaux.**

Par ailleurs, il est nécessaire d'encourager l'intégration de l'économie circulaire et de l'EIT dans les programmes de formation. Au-delà de l'animation de démarches, il est primordial **d'apporter aux étudiants de tous les secteurs (écoles de commerces, écoles d'ingénieurs, universités, etc.) une culture générale de la sobriété des ressources (matières, énergie, eau, etc.) et de la coopération multi-acteurs** afin que cela devienne une réponse systématique au traitement de ces enjeux dans les différents milieux professionnels. **Afin de leur donner davantage de visibilité**, une cartographie des formations supérieures existantes pourrait être produite sur la plateforme SYNAPSE et/ou sur tout autre support accessible et identifié par les étudiants.

**Acteurs concernés par la recommandation :** le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, le réseau SYNAPSE, ORÉE, les réseaux régionaux

## RECOMMANDATION N°9

### Impliquer les étudiants dans les travaux et les événements EIT pour contribuer à leur montée en compétences

**Les étudiants pourraient être impliqués dans des groupes de réflexion collective ou dans l'organisation d'événements nationaux SYNAPSE** à l'image des étudiants du master Ingénierie et Management de l'Environnement et du Développement Durable (IMEDD) de l'Université de Technologie de Troyes (UTT) qui participent bénévolement au bon déroulement du Congrès RESSOURCES. Ces événements leur permettent de rencontrer des animateurs et de s'imprégner des thématiques liées à l'EIT.

Le réseau SYNAPSE pourrait également se faire relais de projets d'études spécifiques nécessitant des recherches approfondies que les animateurs ne peuvent pas prendre

en charge. Pour cela, le développement de partenariats avec les universités et les laboratoires de recherche pourrait être formalisé pour **impliquer et faire monter en compétences les étudiants dans des projets d'études ciblés** au sujet de l'évaluation et/ou la collecte de données opérationnelles par exemple. Les projets réalisés pourraient être mutualisés sur SYNAPSE afin de servir l'intérêt général et éviter de conduire des travaux déjà menés précédemment. Il serait enfin utile de **renforcer la mise en visibilité des offres de stage en EIT, déjà présentes sur l'espace en ligne SYNAPSE dans la rubrique emplois/stages.**

**Acteurs concernés par cette recommandation :** le réseau SYNAPSE, les réseaux régionaux, les acteurs académiques

56. [http://www.cress-na.org/wp-content/uploads/2019/12/FREC\\_Comp%C3%A9tences-formation\\_rapport-final-CNCRESS-HCESSIS.pdf](http://www.cress-na.org/wp-content/uploads/2019/12/FREC_Comp%C3%A9tences-formation_rapport-final-CNCRESS-HCESSIS.pdf)

RECOMMANDATION N°10

**Recenser l'ensemble des formations disponibles et nécessaires à la montée en compétences des acteurs économiques, pour tous types de profils**

Un animateur de démarche mobilise des compétences et connaissances larges, allant de la capacité à fédérer à une bonne connaissance des enjeux de consommation des ressources. Les profils des personnes en poste sont relativement variés : techniciens, économistes, juristes, managers, aménageurs, spécialistes en communication environnementale, etc. De nombreuses formations continues proposent des sessions de plusieurs jours sur l'EIT pour devenir animateur ou pour comprendre les enjeux de l'EIT (**Cf. fiche métier EIT**<sup>57</sup>).

En ce qui concerne le métier d'animateur, les formations de l'ADEME se sont restructurées depuis 2022 avec une première formation leur permettant de monter en compétences sur les fondamentaux de l'EIT. En 2024, suite à l'identification d'un besoin de formation « avancé », l'ADEME a créé un second module « piloter et pérenniser sa démarche d'EIT ». L'offre de l'ADEME va continuer d'évoluer en fonction des besoins et des différentes cibles. Des réflexions sont en cours pour développer des formations à distance type e-learning ou des formations plus à destination du grand public.

**Au-delà de l'animateur, c'est tout l'éco-système économique qui doit être acculturé et doit monter en compétences**

**Acteurs concernés par cette recommandation** : les directions régionales de l'ADEME, le CNFPT, les Régions.

**en EIT.** Deux formations spécialisées sur « la conception et l'animation d'un programme d'écologie industrielle et territoriale » sont inscrites dans le **catalogue**<sup>58</sup> des formations du CNFPT en Normandie et en Pays de la Loire à destination des collectivités. **Il faut veiller à déployer et à maintenir cette offre dans les autres régions et les promouvoir dans tous les services** afin que la question de la sobriété des ressources et de la coopération entre acteurs devienne un sujet central et transversal au sein des collectivités.

**La formation relevant de la compétence des Régions, ces dernières pourraient être garantes de la diffusion de ces modules dans les établissements de leurs territoires.**

Les Régions PACA et Grand Est ont d'ores et déjà dressé une cartographie des besoins et des formations existantes sur leurs territoires. Ce travail pourrait être mutualisé, complété et diffusé au sein du réseau SYNAPSE, pour permettre la montée en compétences sur l'EIT et sur des sujets transversaux tels que les déchets, l'énergie, l'eau, les aspects juridiques, etc.

Au-delà de l'augmentation du nombre de démarches, la réponse à la pérennisation et au déploiement de l'EIT passera par l'acculturation de tous les acteurs.

RECOMMANDATION N°11

**Faciliter l'accès aux expertises**

En 2021, le réseau SYNAPSE a proposé un appui technique/juridique, s'appuyant sur les expertises du cabinet SKOV Avocats, spécialisé dans le droit de l'environnement. 5 démarches ont ainsi pu bénéficier d'un accompagnement afin de lever les freins réglementaires liés à la

mise en place de synergies. Les projets ont été sélectionnés sur des critères de répliquabilité des solutions et les résultats ont été partagés sur la plateforme SYNAPSE dans **une rubrique dédiée**<sup>59</sup>. **Cet appui doit être renforcé en tenant compte des besoins des animateurs et**

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

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

59. <https://www.reseau-synapse.org/juridique/>

des interventions des réseaux régionaux qui allouent parfois un budget dédié à l'accompagnement juridique des démarches locales. Le réseau SYNAPSE doit coordonner la remontée de ces informations afin d'alimenter la rubrique et de mutualiser les travaux sur la plateforme commune.

La cartographie de toutes les démarches sur SYNAPSE permet de porter à la connaissance les trois sujets prioritaires traités dans le cadre de chaque projet. C'est donc un moyen de recenser les compétences spécifiques disponibles ainsi que les contacts des animateurs concernés. L'interaction directe

entre les acteurs de terrain occupant ce type de fonction est un formidable levier pédagogique.

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 depuis plusieurs années.

**Acteurs concernés par cette recommandation :** le réseau SYNAPSE, les réseaux régionaux

## SENSIBILISATION

Acculturer un ensemble d'acteurs sur les opportunités offertes par l'EIT

Dans de nombreux pays, l'EIT est promue et développée uniquement sur les plateformes industrielles importantes (ports, zones industrielles, etc.). En France, les démarches impliquent des tissus économiques variés. L'animateur doit donc s'adresser de façon différenciée à une diversité de profils (les

élus, les chefs d'entreprises de toutes tailles, les techniciens, les réseaux d'entreprises, les banques, etc.) qui ne sont pas sensibles aux mêmes enjeux. Afin de mobiliser chacun d'entre eux, un outil méthodologique a été créé afin de **développer son argumentaire pour mobiliser dans une démarche d'EIT**.<sup>60</sup>

### RECOMMANDATION N°12

### Poursuivre la diffusion de stratégies de sensibilisation adaptées aux cibles et au contexte local

#### • Pour les entreprises

Bénéficiaires principales des actions d'EIT, les entreprises doivent être acculturées à l'EIT pour s'impliquer. Bien qu'une évolution positive de leur mobilisation dans les démarches locales ait été soulignée (Cf. indicateur 13.A page 63), les actions de sensibilisation et de mobilisation nécessitent d'être constantes et d'aller au-delà du simple argumentaire des gains économiques générés. La question de **responsabilité territoriale des entreprises**<sup>61</sup> doit être abordée pour engager les entreprises dans une démarche d'ancrage local qui permet un rapport gagnant/gagnant avec les territoires en contribuant au développement de nouvelles ressources matérielles (vivier de compétences, filières locales d'approvisionnement, aménagement du

territoire, etc.) et immatérielles (connaissance du tissu local, des collectivités territoriales et plus largement compréhension des dialogues parties prenantes, des synergies de mutualisation et de substitution, etc.). Cette vision permet de montrer les bénéfices de long terme de l'engagement d'une entreprise à son niveau local et la positionne comme partie prenante active dans les coopérations dès son intégration dans la démarche.

Au-delà d'une sensibilisation délivrée par l'animateur, de nombreuses vidéos ont été réalisées par des entreprises évoquant leurs expériences. L'ADEME met également à disposition **des ressources**<sup>62</sup> aux entreprises pour leur présenter les principes et l'intérêt de l'EIT.

60. <https://www.reseau-synapse.org/library/h/constituer-son-argumentaire-pour-mobiliser-dans-une-demarche-eit.html>

61. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/vers-une-responsabilite-territoriale-entreprises-avis-de-plateforme-rse>

62. <https://economie-circulaire.ademe.fr/ecologie-industrielle>

## • Pour les collectivités

Les collectivités sont des acteurs incontournables dans les démarches d'EIT, qu'elles soient porteuses, pilotes financeurs et/ou parties prenantes. (Cf. Gouvernance, indicateur 4, page 47). Elles peuvent faciliter l'émergence et la pérennisation des démarches lancées via les documents de planification prescriptifs régionaux et locaux. Il est donc nécessaire que chacun des services internes soit acculturé à l'EIT<sup>63</sup> et **appréhende le sujet comme un levier d'action indispensable pour répondre aux problématiques d'un territoire.** Aujourd'hui, c'est un sujet majoritairement porté par le service développement durable des collectivités mais c'est une discipline transversale qui constitue un levier de développement et d'attractivité conséquent à prendre en compte au-delà des seules considérations écologiques. Les financeurs de démarches d'EIT pourraient inciter les collectivités porteuses de projets à mobiliser le service de développement économique, le service eau, assainissement ou encore le service aménagement et urbanisme dans la gouvernance de la démarche d'EIT.

La sensibilisation doit également toucher les élus, décisionnaires, et les directeurs généraux des services assurant ainsi le lien entre le politique et l'opérationnel.

## • Pour les acteurs du secteur bancaire (Caisse des dépôts, Banque Publique d'Investissements, Banque des Territoires, banques, etc.)

Un investissement dans l'EIT permet aux financeurs de répondre à plusieurs objectifs,

dont le fléchage des financements sur des actions de développement durable. Il est nécessaire que les investisseurs institutionnels soient sensibilisés aux opportunités offertes par l'EIT afin qu'ils puissent donner accès à des dispositifs de financement adaptés et qu'ils « suggèrent » ou incitent les demandeurs à mener ce type de réflexion dans le cadre de leurs investissements. **À l'échelle nationale, l'ADEME pourrait porter cette sensibilisation. Il s'agirait de développer un argumentaire et des supports adaptés à ces cibles, en commençant par recenser et centraliser ce qui existe déjà.**

Les acteurs du secteur bancaire, souvent mobilisés par les entreprises de petite taille, pourraient être sensibilisés via le programme INVEEST<sup>64</sup>. 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. C'est un vecteur de sensibilisation où des exemples de projets d'EIT, des synergies inter-entreprises et des outils seraient fournis aux acteurs formés.

Ces éléments méthodologiques doivent être mis en visibilité de tous les animateurs de dispositifs ciblant l'EIT (Territoires d'Industries<sup>65</sup>, programme Territoires Engagés dans la Transition Écologique (TETE)<sup>66</sup> de l'ADEME, etc.). Une coordination avec ces entités est nécessaire au niveau régional pour éviter de multiplier les sollicitations et de dissiper le message porté.

**Acteurs concernés par cette recommandation :** les animateurs de démarches, les réseaux régionaux, le réseau SYNAPSE, les acteurs du secteur bancaire

## RECOMMANDATION N°13 Mettre en lien le réseau EIT régional et d'autres réseaux régionaux économiques et thématiques (fédérations, filières, réseaux EC, etc.)

Un grand nombre de réseaux économiques (pôles de compétitivité, clusters, réseaux des développeurs économiques etc.) ou thématiques (clubs Économie de la

Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), écoconception, réseaux TETE, réseaux des territoires à énergie positive, etc.) existent à l'échelle régionale. **Les échanges entre le**

63. <https://economie-circulaire.ademe.fr/ecologie-industrielle-territoriale-enjeux>

64. <https://inveest.org/>

65. Depuis 2018, l'initiative « Territoires d'Industrie », s'inscrit dans une stratégie de reconquête industrielle et de développement des territoires. Un volet EIT y est dédié : <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/industrie/politique-industrielle/territoires-d-industrie>

66. Cet outil opérationnel de planification écologique met à disposition des collectivités une ingénierie territoriale et un accompagnement personnalisé. Ce dispositif oblige les collectivités à interroger leurs compétences en EIT et à les intégrer dans leur stratégie de territoire <https://agirpourlatransition.ademe.fr/collectivites/aides-financieres/2024/programme-territoire-engage-transition-ecologique-accompagnement>

**réseau régional EIT et les autres réseaux doivent se structurer et/ou perdurer pour élargir le champ d'actions potentielles des animateurs EIT** pour créer des actions communes de sensibilisation. Plusieurs interactions ont été identifiées comme utiles et pertinentes notamment avec :

- Des échanges en local avec les antennes régionales d'organisation comme le MEDEF ou Territoires d'Industrie qui souhaite développer leurs connaissances sur l'EIT.
- Région de France qui a lancé un Groupe de Travail économie circulaire au sein duquel l'EIT a déjà été abordé. Les échanges avec ce réseau sont à privilégier pour mettre en visibilité l'EIT auprès des élus et élargir les thématiques abordées, trop souvent essentiellement tournées vers les déchets.
- Les filières. Bien qu'elle ne soit pas substituable à une approche « territoriale » de l'Écologie Industrielle, car la dimension géographique revêt une importance certaine dans la faisabilité de synergies, une approche filière revêt plusieurs intérêts :
  - Elle est un très bon 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.

Le Groupe de Travail n°5 du réseau SYNAPSE a travaillé pendant près d'un an sur la question de la mobilisation des filières dans et à travers les démarches d'EIT<sup>67</sup>. Grâce à la contribution d'une vingtaine d'acteurs, une boîte à outils a été produite. Elle contient 12 fiches « retour d'expérience » autoporteuses, des préconisations et des outils méthodologiques. Ces éléments sont complétés par une Fiche « ZOOM ».

Les réseaux régionaux d'EIT doivent donc identifier et mobiliser les représentants des filières et des clusters sur les sujets d'EIT. Cette démarche doit se faire en coordination avec les animateurs Territoires d'Industries de la région, dont le dispositif est fléché sur l'EIT afin de mutualiser les forces sur le sujet et d'éviter la dispersion des messages.

**Acteurs concernés par cette recommandation** : les réseaux régionaux, l'ADEME et les référents des autres réseaux identifiés

## **RECOMMANDATION N°14** Inciter des représentants des entreprises et des réseaux d'entreprises à devenir ambassadeurs de l'EIT

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) sont des acteurs de choix pour initier ou mobiliser autour de démarches d'EIT sur des zones d'activités. Il faut poursuivre les échanges amorcés avec les réseaux d'entreprises afin d'identifier des ambassadeurs de l'EIT. D'abord initiés au concept, ils pourraient le promouvoir avec l'aide de kits de communication efficaces pour sensibiliser. **Un annuaire de**

**ces acteurs relais locaux pourrait être créé pour articuler leur travail avec celui des animateurs.**

Au-delà de leur fonction d'acteurs relais, les représentants de réseaux sont susceptibles d'être eux-mêmes des initiateurs et porteurs de démarches d'EIT. Il serait pertinent d'organiser des sessions de webinaires ou séminaires dédiés à ces cibles, en majorité très peu sensibilisées, pour les convaincre des bénéfices de l'EIT afin qu'ils deviennent des acteurs relais de ces démarches.

**Acteurs concernés par cette recommandation** : les animateurs de démarches, les réseaux régionaux, le réseau SYNAPSE

67. <https://www.reseau-synapse.org/library/#search,fHRhZ3M6R1QgU3luYXBzZQ>

### • Avec les observatoires régionaux

Depuis la Loi n° 2015-991<sup>68</sup> du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République, les Régions ont un rôle fondamental dans le domaine de l'économie circulaire. Elles sont notamment 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 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 sont donc nécessaires à impliquer dans les réseaux régionaux d'EIT.** Pour que l'action des observatoires soit efficace à des échelles locales ou départementales, il faut **travailler à l'obtention de données fiables.** En Hauts-de-France, des échanges sont instaurés avec l'Observatoire des Déchets Matières (ODEMA), avec une volonté réciproque de faire correspondre les attendus de l'observatoire et d'ELIPSE par exemple.

Les acteurs du secteur des déchets ont également un rôle à jouer dans la transmission de données fiables et diffusables. Une coopération avec les observatoires de déchets est à mettre en œuvre afin d'aider les réseaux régionaux et les animateurs de démarches à construire une stratégie territoriale en fonction des flux.

### • Avec ELIPSE

Ce travail de sensibilisation et d'acculturation nécessite les résultats chiffrés des synergies concrétisées par les animateurs EIT : économiques, environnementaux (ex : tonnes évitées, kWh économisés, GES évités, t.km évités etc.) et sociaux (gain/maintien d'emplois). À cet effet, une communication annuelle ciblée vers les entreprises, les financeurs etc. pourrait être publiée sur SYNAPSE dans la rubrique Initiatives/Synergies afin de mettre en lumière les retombées opérationnelles de l'EIT. Les communications du NISP<sup>69</sup> au Royaume uni dans les années 2000 sont inspirantes à ce titre. À terme, cela pourrait aboutir à un catalogue illustratif des synergies possibles, comme cela a pu être fait par le réseau CCI (outil ACTIF)<sup>70</sup>, via le Programme National de Synergies Inter-entreprises<sup>71</sup> (PNSI) ou bien plus récemment par le réseau Synergie Québec<sup>72</sup>.

ELIPSE permettrait d'effectuer cette analyse. Cependant, cela nécessiterait :

- Une évolution du référentiel pour permettre une agrégation des résultats à plusieurs niveaux géographiques (local, régional, national) et l'import de données d'autres outils numériques supports à des démarches d'EIT (plateformes type ACTIF, INEX, Upcycle, 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

**Ces évolutions garantiraient la collecte de données homogènes et représentatives qui faciliteraient l'identification de tendances grâce au recoupement de divers indicateurs.**

**Acteurs concernés par cette recommandation :** ORÉE, les Régions, les réseaux régionaux

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

69. <http://www.nispnetwork.com/>

70. [https://www.cci.fr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=01ddb68c-7a19-4a51-9b01-1e6e91a7a4f5&groupId=11000](https://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=01ddb68c-7a19-4a51-9b01-1e6e91a7a4f5&groupId=11000)

71. <https://www.economiecirculaire.org/library/h/10-initiatives-de-synergies-interentreprises.html>

72. <https://www.synergiequebec.ca/>

## FINANCEMENTS

Poursuivre l'identification et la mobilisation des financements de l'EIT

En EIT, deux niveaux de financements sont nécessaires et non substituables : ceux consacrés au portage de l'animation et ceux fléchés vers la création de synergies.

### RECOMMANDATION N° 16 Proposer un financement public local adapté à la réalité opérationnelle de l'EIT

Les travaux menés dans cette évaluation soulignent l'importance des financements publics ADEME/Région (Cf. 4.2.2. page 51) à destination des démarches. En général, ces financements prennent en compte le portage du projet et son animation sur une durée de trois ans. Or, cela n'est pas suffisant pour contribuer à leur pérennisation.

Au regard des compétences des Régions en matière de développement économique et d'économie circulaire, une stratégie d'accompagnement financier affichée sur le moyen terme (5 ans) semble indispensable. (Cf. indicateur 9C. page 56). **Il est recommandé que les mécanismes de financements publics actuels soient repensés.** Des territoires tel que la Nouvelle-Aquitaine propose un soutien dégressif et adapté aux niveaux de maturité des projets (appel à projets EITNA dédiés à

l'EIT<sup>73</sup>). Ce type d'offres pousse les démarches du territoire à construire leur modèle économique en diversifiant les sources de financement, au-delà des fonds publics initiaux, issus des entreprises mais aussi des collectivités (EPCI).

Les conventions de financement 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, action primordiale. Au-delà des objectifs un suivi opérationnel régulier de la part des financeurs est à mettre en œuvre afin de stimuler la recherche d'un modèle durable des porteurs de projet, et ce, dès le début des démarches d'EIT.

**Acteurs concernés par cette recommandation :** les directions régionales de l'ADEME, les Régions

### RECOMMANDATION N° 17 Identifier les financements des structures bancaires compatibles (BPI, banque des territoires, banques classiques)

Dans le but de pérenniser les démarches dans le temps, il est primordial que les porteurs de projets identifient de nouvelles sources de financement mobilisables, aux niveaux national et régional. À ce jour, un certain nombre d'outils financiers est à disposition des porteurs de projets d'EIT au sein des structures bancaires notamment pour la création de synergies.

On peut prendre pour exemple la BPI, qui permet de financer, d'accélérer le développement de projets innovants et de faciliter le recours à des cofinancements. Un panorama

des financements de l'innovation<sup>74</sup> est accessible sur leur site et comprend :

- Le financement de diagnostics d'axes d'innovation<sup>75</sup> mobilisables par une entreprise dans le cadre de pré-études, d'études technico-économiques ou d'études de marché
- La subvention innovation<sup>76</sup> pour soutenir des projets d'innovation en phase de maturation et de faisabilité
- Des appels à projets tels que le concours i-Nov ou Projets d'innovations, dispositifs de France 2030 potentiellement reconductibles

73. <https://appelsprojets.ademe.fr/aap/EITNA2019-111>

74. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/panorama-financements/financement-dun-projet-innovant>

75. <https://www.bpifrance.fr/catalogue-offres/diagnostic-axes-dinnovation>

Une boîte à outils est également disponible et donne accès la Base nationale des aides publiques aux entreprises<sup>77</sup> pour bénéficier d'un aperçu sur les aides régionales mobilisables, un webinaire<sup>78</sup> sur le financement de projets innovants et une formation<sup>79</sup> panorama des leviers pour financer l'innovation.

**Un audit de chacune des structures bancaires portant ou pouvant porter une offre est à mener afin d'identifier ou de structurer davantage de possibilités de financements adaptés aux démarches.** Cette action permettrait de rencontrer ces organismes et constituerait un bon moyen d'acculturer le secteur bancaire aux enjeux de l'EIT, aux modèles économiques des démarches et à la dimension des projets. Actuellement, certains projets nécessitent des sommes incompatibles avec les offres identifiées ci-dessus.

Dans la continuité de la recommandation précédente, les différents dispositifs de financement mobilisables et des retours d'expériences d'animateurs les ayant mobilisés dans le cadre de démarches d'EIT pourraient être présentés lors d'événements SYNAPSE et au sein des réseaux régionaux d'EIT.

Les CCI sont des appuis indispensables dans le cas de recherches de financements et sont en mesure d'aiguiller les entreprises sur ce volet.

Le financement de l'innovation est un réel enjeu pour un projet d'EIT et une mise en visibilité du fonctionnement de ces dispositifs est indispensable pour être en mesure de lever des fonds liés à l'innovation. **Un MOOC<sup>80</sup> de France Université numérique est accessible pour se former au financement de l'innovation.**

**Acteurs concernés par cette recommandation :** le réseau SYNAPSE

## RECOMMANDATION N°18 **Rendre les financements plus visibles au niveau national et régional**

Sur la base de ce qui a été initié sur la plateforme SYNAPSE<sup>81</sup> avec une rubrique dédiée aux financements, il est recommandé d'élaborer un **catalogue référençant les sources de financement possibles pour faire vivre l'animation et pour développer des synergies innovantes dans les projets d'EIT sur la base des dispositifs européens ou nationaux (appels à projets, dispositif ZiBaC, Fonds chaleur, Fonds Économie circulaire de l'ADEME etc.) même s'ils ne sont pas spécifiques à l'EIT.** Un catalogue pourrait être réalisé dans le cadre d'un Groupe de Travail dédié aux « stratégies de financements de l'EIT » de SYNAPSE. Il serait

mis à jour annuellement en s'appuyant sur les acteurs du secteur bancaire et les acteurs régionaux qui ont parfois déjà travaillé à ce recensement.

D'autre part, un catalogue des financements régionaux pourrait être produit par chaque réseau suivant un format de communication similaire et mis en visibilité sur les plateformes dédiées aux réseaux régionaux. Une séance de webinaire inter-régions pourrait présenter ces dispositifs et permettrait aux Régions de s'inspirer des dispositifs d'autres territoires.

**Acteurs concernés par cette recommandation :** le réseau SYNAPSE, les réseaux régionaux

76. <https://www.bpifrance.fr/catalogue-offres/subvention-innovation-axe-french-tech>

77. <https://bpifrance-creation.fr/basedesaides>

78. <https://bpifrance-creation.fr/entrepreneur/actualites/replay-webinaire-comment-financer-projet-innovant>

79. <https://www.bpifrance-universite.fr/formation/financer-vos-innovations-panorama-des-leviers/>

80. <https://www.fun-mooc.fr/fr/cours/financement-de-linnovation/>

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

## ÉVALUATION

### Recommandations concernant le référentiel ELIPSE et les pratiques d'évaluation

Les recommandations suivantes ont pour objectifs de :

- Renforcer le portage et la diffusion du référentiel ELIPSE

- Faire évoluer le référentiel 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°19

### Poursuivre l'animation du référentiel ELIPSE et promouvoir les pratiques d'évaluation

À ce jour, le référentiel ELIPSE recense 181 projets contre 103 en 2020 et dénombre 2186 inscrits. Cette hausse du nombre de projets et de visiteurs est notamment due aux actions de sensibilisation et de formation mises en œuvre par ORÉE qui assure également le SAV de l'outil et permet aux animateurs de bénéficier d'une expérience utilisateur fluide. **Cette animation est à conserver pour faire vivre la plateforme**

**et la faire connaître dans certaines régions où les évaluations ne sont pas régulières (Pays de la Loire, Bretagne, Normandie, etc.)**

**Un appui aux Régions pourrait être fourni par ORÉE afin de générer des états des lieux de l'EIT régionaux. Les animateurs locaux pourraient également prendre rendez-vous pour être aiguillés sur le remplissage.**

**Acteurs concernés par cette recommandation :** ORÉE

#### RECOMMANDATION N°20

### Poursuivre le développement du référentiel ELIPSE

Les échanges réguliers avec les porteurs de projet dans le cadre de formations, d'ateliers de sensibilisation et de séminaires permettent de bénéficier de retours pour faire évoluer la plateforme. **En 2022, le référentiel a évolué vers une structuration simplifiée passant de 63 à 29 indicateurs en prenant en compte les contraintes des utilisateurs tout en contribuant à challenger les porteurs de projet sur les performances de leur démarche au regard des enjeux de développement durable.** Afin de lever les questionnements à propos de certains indicateurs, des rubriques « pour aller plus loin » ont été créées afin d'apporter des éléments complémentaires. Après deux années de prise en main de cette nouvelle version, des fonctionnalités facilitant le remplissage de l'évaluation pourraient également être ajoutées.

- **Proposer des fonctionnalités complémentaires facilitant le remplissage d'ELIPSE**

Les entretiens avec les utilisateurs ont permis de cibler des fonctionnalités à mettre en place pour faciliter le remplissage d'ELIPSE.

- La rubrique « pour aller plus loin » pourrait être amenée à changer de format afin de la rendre davantage visible et claire. Elle comprendrait notamment des informations sur l'intérêt de l'indicateur et la façon de remplir les données pour assurer une harmonisation des réponses et garantir une exploitation fiable des données au niveau national.

- Certains indicateurs souvent inchangés d'années en années pourraient être automatiquement remplis au moment de l'ouverture d'une nouvelle évaluation pour éviter à l'animateur d'y passer du temps.

- D'autre part, le fléchage d'outils (calculatrice carbone, modèles de chartes, de fiches REX, de fiches de suivi pour entretien avec les entreprises, etc.) permettant le suivi et le calcul des impacts synergies pourraient permettre d'harmoniser les méthodes de calculs, de donner des outils clés en main et de faire gagner du temps aux animateurs qui remplissent les indicateurs.

- 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.

• **Poursuivre les travaux pour faire concorder ELIPSE avec les attentes des animateurs locaux et régionaux**

Les animateurs ont besoin d'appui pour légitimer leur travail de terrain et pourraient se baser sur les indicateurs ELIPSE. Actuellement, les indicateurs quantitatifs ne sont pas suffisants pour faire valoir le travail de terrain des animateurs. Un groupe de réflexion pourrait être monté afin de créer de nouveaux indicateurs d'impact territorial de l'animation.

D'autre part, ORÉE devra s'assurer que l'évaluation ELIPSE concorde avec le suivi d'activité annuel demandé dans le cadre des conventions de financement régionales (avec l'ADEME régionale et/ou le Conseil régional). 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 préformatés 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.

**Acteurs concernés par cette recommandation :** ORÉE, les Régions, les directions régionales de l'ADEME

## SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

### RECOMMANDATION N° 21 **Mettre en place un dispositif de suivi de l'application des recommandations vers les structures cibles**

Afin de garantir la mise en œuvre des recommandations et de suivre les impacts générés par ces actions sur le développement de l'EIT, ORÉE pourrait :

• Diffuser les recommandations dans le cadre

de prises de parole auprès des institutions afin qu'elles puissent être prises en main et mises en œuvre par les structures compétentes

• Créer un comité de pilotage afin de suivre le déploiement des mesures proposées

**Acteurs concernés par cette recommandation :** ORÉE, le réseau SYNAPSE



# CONCLUSION ET PERSPECTIVES

---

**Depuis 2020, le nombre de démarches d'EIT continue d'augmenter et les niveaux de maturité attribués suite à l'évaluation ELIPSE montrent une évolution de la plupart des initiatives vers la pérennité.**

En effet, 64 % des démarches prises en compte dans l'analyse sont de niveau 3 ou 4. En 2020, seuls 16 % atteignaient ces stades de maturité.

Bien qu'elles soient encore jeunes pour certaines et qu'elles doivent faire leur preuve dans la durée, ces signes sont encourageants. Mais cela ne suffit pas à témoigner du succès de l'EIT en France. Les résultats de cette étude montrent qu'elles ont besoin d'accompagnement au niveau national et régional pour pouvoir structurer leur gouvernance, leur modèle économique et qu'elles pérennisent leurs activités.

Face à ce constat, l'objectif est de continuer à faire progresser ces démarches en voie de pérennisation pour assurer la mise en œuvre d'actions impactantes et significatives sur les territoires.

**LES ANNEXES de ce document sont consultables en ligne :**

[http://www.oree.org/source/Etat\\_des\\_lieux\\_de\\_IEIT\\_en\\_France\\_-\\_Annexes.pdf](http://www.oree.org/source/Etat_des_lieux_de_IEIT_en_France_-_Annexes.pdf)







## 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, économie circulaire, alimentation, mobilité, qualité de l'air, adaptation au changement climatique, sols... - 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 du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

[www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

### Les collections de l'ADEME



#### 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.



#### 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.



#### 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.



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



## ÉTAT DES LIEUX DE L'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE EN FRANCE

En 2024, ORÉE a lancé, en partenariat avec l'ADEME, un second état des lieux de l'Écologie Industrielle et Territoriale 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 71 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.



[www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

012635-a

ISBN 9791029724442



9 791029 724442