



ATELIER CHANGER DE MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR UNE NOUVELLE GESTION DES DÉCHETS INTÉGRANT L'OBJECTIF DE RÉDUCTION DE LA PRODUCTION DES DÉCHETS

Quel modèle économique favorable à la prévention des déchets ? Partage autour de visions des acteurs de la gestion / prévention des déchets

► Les ateliers de l'Institut Européen de l'EFC sont mis en place avec un soutien de l'ADEME

► SÉANCE DU 25 MAI 2018

UNE DYNAMIQUE D'ATELIER POUR INTERROGER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA PRÉVENTION / GESTION DES DÉCHETS p.3

- Le cadre institutionnel de l'atelier p.3
- Les participants à l'atelier p.3
- La dynamique des échanges en atelier p.3
- Les évolutions de l'enjeu de prévention des déchets vues par l'ADEME p.5

VISIONS DES ACTEURS DE LA PRÉVENTION / GESTION DES DÉCHETS : QUEL NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE FAVORABLE À LA PRÉVENTION DES DÉCHETS ? p.6

- Qu'est-ce qu'une vision ? p.6
- Quand la déchèterie s'inscrit dans un écosystème qui articule prévention et réemploi p.6
- Une évolution du rôle et du modèle économique d'un acteur de la gestion des déchets : Suez p.8
- Sortir du périmètre actuel de la prévention en s'intéressant aux effets utiles et aux performances d'usages p.10
- Une intégration de la prévention dans le champ de l'activité économique : l'exemple d'une imprimerie p.13
- Les cabinets conseils, acteurs au service de cette nouvelle approche en termes de prévention p.14
- L'ADEME : des dispositifs ressource au service du développement d'écosystèmes coopératifs territoriaux p.16

► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Hermine AVOCE, EDF • Caroline BRESSY, ergonome • Kim DALLET, E Graines • Sophie DEFFARGE, Mairie de Montreuil • André DONATIEU • Pierrick DRAPEAU, Alliance Minerais, Minéraux et Métaux • Christian DU TERTRE, ATEMIS, Président de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération • Nathalie FROGE • Dominique GALATOLA • Alexis GONIN, réseau compost citoyen • Gérard GRASS • Philippe GUINAUD, Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération • Malcom HAMMER • Laura JAKUBOWSKI, Utopies • Florent LEMENAGER, MTES • Lievense SACCO • Virginie LLEDO et Emeline LORGNIER, Espelia • Caroline LOUIS, Orée • Naim MAIZI, Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) • Benjamin MATTELY, APCMA • Catherine MONCEL, L'écho Circulaire • Stanislas NOSPERGER, EDF • Claire PERRIER, ATEMIS • Patrick PERRIN, Solvay • Nicolas POUTEAU, Conseil Régional Ile de France • Enedina POUVREAU • Jacques RETHORE, Elu prévention déchets, Mauges Communauté • Anna SILVA, Mairie de Paris • Rafik SLAMA, Le bouquin qui bulle • Fany VICARD, service économie et prospective, ADEME • Dominique VIEL, MTES • Mathilde WOUTS, direction propreté, Mairie de Paris •

► MEMBRES DE L'ATELIER PRÉSENTS POUR RESTITUER ET PARTICIPER AUX ÉCHANGES

Francis CHALOT, Moins c'est plus, AFPED • Lucie CHEVROLLIER, chef du service déchets, Mauges communauté • Nathalie HERY, Suez • Pierre GALIO, Claire PINET, Dominique TRAINÉAU, Dominique VEUILLET, service consommation - prévention de l'ADEME • Jérémy GADEK, chargé de mission territoire Zéro Déchet Zéro Gaspillage, SICOVAL • Marie PAPIN, Ecogeos • Alice SARRAN, Inddigo • Brigitte PASQUELIN • Patrice VUIDEL, ATEMIS •

UNE DYNAMIQUE D'ATELIER POUR INTERROGER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA PRÉVENTION / GESTION DES DÉCHETS

LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ATELIER

L'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) a engagé un ensemble d'ateliers avec le soutien de l'ADEME¹. Ces ateliers s'inscrivent dans une démarche de recherche-action visant à approfondir un ensemble de dimensions du modèle économique émergent qu'est l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC). Plusieurs ateliers questionnent les modalités de réponses à des enjeux de développement durable. Parmi eux, le bien vivre alimentaire, la transition énergétique, la prévention des déchets.

L'atelier « prévention des déchets » a été co-animé par l'ADEME (Dominique TRINEAU), ATEMIS (Patrice VUIDEL) et Croma Conseil (Agnès DELDICQUE).

Il a reçu un soutien du Club EF&DD et de l'Institut Caisse des Dépôts pour la Recherche.

LES PARTICIPANTS À L'ATELIER

L'atelier s'est réuni entre mai 2017 et le printemps 2018. Il a réuni une diversité d'acteurs :

- Des représentants de l'ADEME : le service consommation – prévention, Dominique TRINEAU, Claire PINET, Dominique VEUILLET, les représentants de délégations régionales : Véronique MATHEVON, Véronique TATRY, DR Occitanie, Chloé SAINT-MARTIN, Dominique POSIADOL, DR Normandie ;
- Des représentants de collectivités ou de syndicats de gestion des déchets :
 - Mauges Communauté (Maine et Loire), Lucie CHEVROLIER, chef du service déchets ;
 - La communauté d'agglomération du SICOVAL (Sud Est Toulousain), Elodie DELMAS MALFERE, directrice adjointe pôle déchets, espaces naturels et paysages, Jérémy GADEK, chargé de mission territoire Zéro Déchet Zéro Gaspillage (ZDZG) ;
 - Le Syndicat Mixte DECOSET, traitement et valorisation des déchets, regroupant 8 EPCI du territoire de Toulouse, David LAMBERT, animateur de territoire « ZDZG » ;
- Des consultants en prévention / gestion des déchets :
 - Agnès DELDICQUE - Croma Conseil
 - Marie PAPIN - Ecogeos
 - Céline PELLERIN - AKTECO / Université d'Angers / AFPED
 - Alice SARRAN, Karine MERCIER - INDDIGO
 - Francis CHALOT - moins c'est plus / AFPED
- Une entreprise de gestion des déchets : Nathalie HERY, Carole BLOQUET, Olivier CRISTOFINI, SUEZ
- ATEMIS, laboratoire d'intervention et de recherche : Olivier BLANDIN, Brigitte PASQUELIN, Patrice VUIDEL

LA DYNAMIQUE DES ÉCHANGES EN ATELIER

Les ateliers ont servi à mettre en travail différentes dimensions du modèle économique de prévention / gestion des déchets, en mobilisant le référentiel de l'EFC. La dynamique a débuté par une séance initiale consacrée à la présentation du modèle de l'EFC, de l'ambition de l'atelier, des modalités d'échanges prévues ainsi que des engagements attendus des participants.

¹ <https://www.ieefc.eu/activites-de-linstitut/ateliers-thematiques/>

► **Les séances suivantes se sont construites autour de 4 mini scénarios de prévention des déchets :**

- Jardiner au naturel.
- Limiter l'utilisation de produits à usage unique générateurs de déchets.
- Faire évoluer les marchés publics d'une collectivité locale pour favoriser la réduction des consommables de bureau et l'achat / la mise à disposition de mobilier de seconde main.
- Accompagner une imprimerie dans la prévention des déchets liés à son activité économique.

► **Chaque atelier s'est déroulé en 3 temps :**

- Une présentation des concepts opérationnels / dimensions du modèle économique de l'EFC que nous allons travailler.
- La réalisation d'exercices en sous-groupes à partir des 4 mini scénarios.
- Un temps de retour sur le travail afin de recueillir les éléments de compréhension / bilan de l'exercice (plus que le résultat lui-même de l'exercice).

► **Chronologie des ateliers**

Atelier 1, mai 2017 : présentation de l'atelier, de l'EFC

Atelier 2, septembre 2017

- Les effets utiles de l'action de prévention pour le bénéficiaire.
- Les effets pour les acteurs engagés dans la prévention. Effets du point de vue du travail des personnes, du modèle économique.
- Le lien aux acteurs de la gestion des déchets : peuvent-ils faire ressource ? Existe-t-il des oppositions d'intérêt entre leur activité et la prévention ?
- Conclusion : Peut-on imaginer des évolutions qui permettraient d'articuler prévention et gestion, dans une dynamique favorable à la prévention ?

Atelier 3, décembre 2017 : Coproduire une performance d'usage (ne pas agir sur les personnes mais avec elles, en vue de faire changer leurs usages)

- Reprendre les effets utiles pour les bénéficiaires.
- Mettre à jour les contraintes / enjeux des bénéficiaires, au regard de l'action de prévention envisagée.
- En déduire une solution intégrée basée sur la coproduction.
- Interroger le cadre de contraintes / incitations (agir sur les comportements).

Atelier 4, février 2018 : évaluer les différentes dimensions de valeur créées

- Les performances d'usage en termes de prévention / réduction / valorisation des déchets.
- Les effets utiles pour les bénéficiaires associés aux actions de prévention.
- Les effets (positifs ou négatifs) non intentionnels vis-à-vis de tiers (= les externalités).
- Les effets sur les agents / opérateurs en charge des activités de prévention.

Atelier 5, mars 2018 : se déplacer dans le travail pour changer de modèle économique

- Synthèse des enseignements tirés par les participants aux ateliers.
- Exercice : se déplacer dans son travail pour aller vers un nouveau modèle économique.

À la suite de l'atelier 5, il a été proposé aux participants de s'appuyer sur les échanges pour imaginer une vision de ce que pourrait être à horizon 10 ans leur approche de la prévention des déchets. Ce sont ces éléments de vision qui sont partagés à l'occasion de la séance présente.

LES ÉVOLUTIONS DE L'ENJEU DE PRÉVENTION DES DÉCHETS VUES PAR L'ADEME

Le dispositif de soutien de l'ADEME à la prévention des déchets depuis 2006 avec les chargés de mission prévention puis à partir de 2009 avec les plans et programmes de prévention des déchets (PPP), est composé :

- de formations des animateurs de prévention et des élus,
- de la mise à disposition d'outils, guide méthodologique,
- d'un réseau d'échange des bonnes pratiques (le réseau A3P),
- d'un soutien financier aux collectivités permettant essentiellement la mise en place d'une équipe projet, de partenariat externe, d'étude et aide à l'animation et de la communication.

L'évaluation des contrats PPP dit de « performance » qui engagent les collectivités à réduire leur production d'ordures ménagères et assimilées de 7% en 5 ans, a montré que les résultats obtenus par les collectivités sur cet indicateur « quantité d'OMA² » ne dépendaient pas seulement des actions de prévention mises en œuvre. Les modes de gestion des déchets comme la fréquence de collecte, la tarification incitative et plus généralement la convergence des messages et des actions prévention et gestion étaient nécessaires à la réussite de la prévention. Ce constat fut le départ d'une réflexion pour une meilleure intégration prévention et gestion des déchets.

Parallèlement en 2014 et 2015, l'émergence du concept d'économie circulaire a structuré l'appel à projet « territoire zéro déchet zéro gaspillage » lancé par le Ministère de l'Environnement. Les premiers résultats en 2018 montrent un retour des actions et des investissements vers le recyclage, la valorisation et la gestion des déchets. Dans le contexte de croissance retrouvée (+1,9% de PIB en 2017) cela ne facilite pas l'économie de ressources. Chaque année le jour du dépassement intervient plus tôt³.

La Feuille de Route pour une Economie Circulaire (FREC) du Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire sortie début 2018 indique qu'une approche transversale doit être menée pour faire entrer la production et la consommation dans une logique circulaire et réduire notre empreinte écologique. La FREC fixe un objectif de réduction de la consommation de ressources liée à la consommation française. L'économie sociale et solidaire a déjà ouvert la voie aux innovations sociales au sein des territoires. Il est apparu que l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) pouvait permettre à l'économie de mieux répondre aux objectifs sociaux et environnementaux. L'EFC favorise le développement des ressources immatérielles (la confiance, la coopération, la connaissance, ...) ; Le modèle économique dominant étant basé sur la logique des volumes, y compris dans la gestion des déchets où les opérateurs ont intérêt à augmenter la production de déchets (le chiffre d'affaires est proportionnel aux volumes traités). Autrement dit leur modèle économique actuel ne les incite pas à favoriser la réduction des déchets à la source. Pour prendre en compte les externalités environnementales et sociales, la mise en œuvre d'un nouveau modèle économique pour une économie circulaire et sociale orientée vers la sobriété et une haute valeur environnementale et sociale est nécessaire. L'hypothèse principale est qu'elle prendra forme au sein d'écosystèmes territoriaux.

² Ordures Ménagères et Assimilées

³ Date à laquelle l'humanité a déjà consommé l'ensemble des ressources que la planète peut produire en une année : https://fr.wikipedia.org/wiki/Jour_du_d%C3%A9passement

VISIONS DES ACTEURS DE LA PRÉVENTION / GESTION DES DÉCHETS : QUEL NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE FAVORABLE À LA PRÉVENTION DES DÉCHETS ?

QU'EST-CE QU'UNE VISION ?

Une vision est une image d'un futur souhaitable. La rédaction d'une vision fait appel à la fois à des ingrédients issus de ce que la personne considère comme possible à l'horizon fixé (ici, 10 ans, soit aux alentours de 2028) et à d'autres ingrédients issus de l'imagination, parlant d'un futur souhaitable, désirable.

Les visions présentées ci-dessous ont été écrites à l'issue du travail commun mené lors des différentes séances d'atelier. Elles visent à décrire un modèle économique favorable à la prévention des déchets. **Elles n'engagent cependant aucunement les personnes qui les ont écrites ni les structures auxquelles ces personnes appartiennent.** Il faut les lire comme un exercice de projection réalisé dans le cadre de l'atelier, et non comme une réflexion stratégique validée par les structures.

Elles sont présentées sous forme d'interview, de façon à organiser l'exposé.

QUAND LA DÉCHÈTERIE S'INSCRIT DANS UN ÉCOSYSTÈME QUI ARTICULE PRÉVENTION ET RÉEMPLOI

Interview de Lucie, chef du service déchets de Mauge Communauté

Vision du point de vue du service déchets d'une collectivité.

Question : la difficulté à réduire les déchets en deçà d'un certain volume, la réglementation (Loi Transition Énergétique pour une Croissance Verte (LTECV) n° 2015-992 du 17 août 2015 – réduire de 10% des DMA d'ici à 2020) ont été des incitants pour imaginer une nouvelle approche de la prévention des déchets sur le territoire de Mauge communauté. Nous sommes aujourd'hui en 2028. Le prestataire qui gère la déchetterie est aujourd'hui inscrit dans un écosystème d'acteurs au service de la prévention.

Comment c'est construit le marché ? Quelle est aujourd'hui la demande qui lui est adressée et comment est-il rémunéré ?

Le prestataire en place n'avait jamais coconstruit de marché. La collectivité a été moteur dans ce domaine mais a trouvé un interlocuteur intéressé et force de proposition. Ce prestataire a pu ensuite échanger avec ses autres clients et partenaires pour suggérer la mise en place d'une nouvelle approche. En effet, cette nouvelle conception de marché met en avant le service proposé par l'entreprise. Elle n'est pas là uniquement pour traiter des tonnes (et plus elle en a à gérer plus son chiffre d'affaire augmente) elle est là pour accompagner la collectivité dans la prévention des déchets en lui proposant des actions à mettre en place.

Son chiffre d'affaire est légèrement inférieur mais sa marge a augmenté et son image et ses compétences sont mises en valeur. Un intéressement financier a été co-construit. Ainsi le prestataire reçoit un intéressement lorsque les tonnages issus de la benne tout-venant diminuent. Cette évolution est analysée au regard de la qualité des flux dirigés vers d'autres filières (décompte des non-conformités des bennes). Il est aussi intéressé sur la baisse générale des tonnages issus des déchèteries.

Pouvez vous nous expliquer comment cela s'est traduit concernant le flux des végétaux, et leur réduction ?

Ainsi, sur le flux des végétaux, un groupe de travail a été créé avec la collectivité, des associations et le prestataire. Ces échanges ont permis de soutenir une association locale qui propose des prestations de broyage ou de la location de matériel (prestation permettant

de créer du lien social entre les usagers bénéficiaires du service et contributeurs ; adhésion à l'association puis participation financière à l'heure). Le prestataire accueille l'association sur la déchèterie afin de faire des démonstrations et sensibiliser des usagers. En parallèle elle a échangé avec un vendeur réparateur de matériel afin de ne pas acheter et faire réparer son matériel mais d'impulser, du côté du vendeur de matériel un modèle de location / maintenance pour faire durer son matériel plus longtemps.

Pour proposer une offre complète, générer moins de déchets verts et surtout enrichir la faune et la flore des jardins des particuliers, l'association a développé des prestations de conseil à la conception des jardins pour permettre aux usagers de bénéficier d'un espace extérieur agréable mais simple d'entretien et ne nécessitant pas de déplacement en déchèteries. Des techniques de permaculture sont expliquées et utilisées.

Pour l'association, l'enjeu principal est de se faire connaître et de participer au maintien de la biodiversité sur son territoire. La rémunération des prestations de conception des jardins et des heures de broyage lui permet de trouver un équilibre financier et de rémunérer ses salariés et le personnel en insertion dont elle dispose notamment pour les prestations de broyage.

Le groupe de travail se réunit régulièrement pour faire un bilan de ces actions et imaginer d'autres actions à développer.

Et concernant le réemploi et le don ?

Le prestataire et la collectivité ont aussi mis en place un groupe d'échange autour du réemploi et du don. Ainsi en 2020, il y avait déjà la présence sur les déchèteries d'une association chargée de valoriser le flux dit « réemploi ». Mais, après les échanges réalisés entre la collectivité, le prestataire, cette association et les Repair'café du territoire (regroupement d'usagers qui mettent en avant et pratique la réparation) il apparaissait nécessaire d'aller plus loin dans le réemploi.

En effet, l'association en place sur les déchèteries récupérait les objets ayant une valeur marchande ; l'objectif pour elle est d'insérer des personnes en leur faisant gérer une boutique dans laquelle ces objets sont vendus. Mais sur les déchèteries d'autres flux pouvait trouver une seconde vie. Ainsi, les Repair'café demandeurs de pièces détachées nécessaire à la réparation de différents objets, ont convenu avec l'association en charge du réemploi de définir une liste de pièces nécessaires. Le gardien en charge du réemploi sur la déchèterie leur met de côté ces pièces.

Enfin, à destination des usagers, une zone de don a été créée sur les déchèteries. Un particulier qui se présente à la déchèterie avec, par exemple, 3 parpaings et des verres dépareillés mais encore utilisables, peut déposer ces objets dans la zone réemploi. Le gardien spécialiste dirige ces objets soit vers le réemploi (direction la boutique) soit vers la zone de don où les usagers peuvent se servir. Bien sûr l'association en charge du réemploi était inquiète de cette mise en place car elle ne voulait pas voir une baisse de fréquentation de sa boutique. Il s'avère que ce tri opéré sur les déchèteries a permis de valoriser les objets pris pour le réemploi et a même augmenté la fréquentation de la boutique car elle a fait connaître le fonctionnement de l'association.

Les tonnages collectés dans les filières dites « traditionnelles » en déchèteries ont baissé et les usagers se sentent plus impliqués lorsqu'ils viennent déposer des objets ou des déchets en déchèterie.

Pour maintenir cette dynamique, une boîte à idées et des groupes d'échanges ont été mis en place sur les déchèteries pour recueillir les avis des usagers et continuer à développer le service.

Pour cela il a fallu changer l'approche de la collectivité, et le travail des services. Comment cela s'est passé ? Et cette nouvelle approche concerne-t-elle uniquement la prévention des déchets ?

Cette nouvelle démarche initiée par le service déchets a mobilisé le service commande publique de la collectivité qui l'a accompagné pour la formalisation de la démarche. Aujourd'hui, convaincu de l'intérêt de la co-construction des marchés et d'inclure la notion de performance dans les prestations, il forme les autres chefs de service à cette pratique et envisage de travailler sur les marchés de fourniture de la collectivité.

Au sein même du service déchets, il a fallu convaincre les collaborateurs des avantages de cette nouvelle approche des marchés. La preuve par l'exemple est la plus efficace. Ainsi c'est la définition des prestations en déchèteries qui a permis de convaincre les cadres du service de la possibilité de l'appliquer dans d'autres marchés. La démarche est progressive mais motivante.

Depuis la mise en place de cette nouvelle approche des prestations au service de la prévention des déchets, chacun a ajusté son rôle, chacun est acteur et tout ça autour d'un intérêt commun : le service public rendu à l'utilisateur. Il ne nous viendrait plus à l'idée aujourd'hui de décider seuls des actions à mettre en œuvre. Nous prenons en compte les suggestions faites par nos partenaires (associations, prestataires, usagers). Nous soutenons les initiatives extérieures au service quand elles rentrent dans notre intérêt commun et nous sommes aussi force de proposition. Cela prend un peu plus de temps mais le bénéfice en vaut la peine.

UNE ÉVOLUTION DU RÔLE ET DU MODÈLE ÉCONOMIQUE D'UN ACTEUR DE LA GESTION DES DÉCHETS : SUEZ

Interview de Nathalie Héry, Suez, responsable des Nouvelles offres aux collectivités

Question : Aujourd'hui en 2028 quelle est l'orientation de Suez ?

Nous sommes engagés dans une gestion radicalement nouvelle des ressources – pour accompagner le basculement d'un modèle de développement linéaire qui surconsomme les ressources, à un modèle circulaire qui les recycle et les réutilise. Dans ce cadre, nous mettons en avant des solutions qui visent d'une part à prévenir les déchets, d'autre part à favoriser les boucles de recyclage, ré usage. Notre objectif est d'accompagner l'économie circulaire à l'échelle des territoires.

Qu'est ce que cela a changé dans votre activité ?

D'abord, nous avons maintenant généralisé avec les clients des contrats avec des objectifs partagés et un engagement au résultat. Sont maintenant arrivées à maturité des démarches, approches qui émergeaient il y a 10 ans. Quelques exemples :

- Co-innovation / open-innovation :
 - Poursuite et enrichissement de SUEZ Collaborative Tour et du réseau Future of Waste pour monter des projets avec des start-ups et des acteurs de l'ESS au niveau local
 - Partenariats avec des industriels pour développer l'écoconception, réduire les déchets dans les process etc.
- Développement de solutions pour aider la collectivité à atteindre ses objectifs de prévention des déchets :
 - Intégration de prestations visant à réduire les déchets à la source aux appels d'offre de collecte et traitement, en partenariat avec des acteurs locaux : lutte contre le gaspillage alimentaire, accompagnement du jardinage au naturel, du compostage de proximité, de la réutilisation / réemploi / réparation, gestion d'événements zéro-déchet...
 - Pour les déchèteries :

- Intégration d'une recyclerie mobile sur nos déchèteries en partenariat avec une association locale qui récupère les objets réemployables
- Organisation conjointe d'événements destinés à récupérer des objets pour le réemploi
- Une déchèterie couplée à une boutique solidaire

▶ Développement d'une solution digitale pour développer le réemploi avant de demander une collecte d'encombrants.

▶ Prise en compte d'externalités positives liées à notre activité :

- Intégration et calcul de notre impact en termes d'emplois et d'activités générées sur le territoire, indice lien social, attractivité, bien vivre...
- Offres intégrant des partenaires ESS locaux pour développer le lien social

Quels types de relations avez vous maintenant avec les collectivités locales ?

Les collectivités ont fait évoluer leur approche, en s'appuyant sur le code des marchés publics qui a été modifié il y a quelques années pour mieux intégrer la logique de prévention ainsi que le rapport aux externalités.

▶ Les collectivités peuvent maintenant

- Intégrer l'innovation, la co-construction et les échanges en amont avec les candidats, dans une démarche de partenariat
- Sélectionner les offres qui répondent à des critères en ligne avec les objectifs de promotion de l'économie circulaire de la collectivité :
 - Prévention, lutte contre le gaspillage, réemploi...
 - Meilleure valorisation
 - Emploi et insertion, intégration de l'ESS et promotion de l'économie locale
 - Image, attractivité...
- Proposer un nouveau modèle de rémunération prenant en compte ces nouvelles prestations dans un modèle gagnant-gagnant pour tous les protagonistes, avec des niveaux de prix adaptés aux moyens que les opérateurs mettront en œuvre pour atteindre les objectifs. Ces nouveaux modèles ne sont plus basés sur le volume de déchets et peuvent donc valoriser les actions de prévention. Par exemple les revenus liés à la gestion d'une déchetterie sont maintenant essentiellement liés à des objectifs de réemploi et de valorisation des déchets.

Je suppose que cette nouvelle approche a profondément changé votre relation avec les collectivités et les acteurs du territoire ?

Oui, nous sommes maintenant inscrits dans une démarche de co-construction et de partenariat entre les différents types d'acteurs sur le territoire, créant ainsi un écosystème tourné vers la prévention des déchets. Cette démarche commence dès l'amont, dans la phase de diagnostic partagé et de co-construction d'une solution intégrée orientée prévention.

Et qu'est ce que cela a changé pour les hommes et les femmes de Suez qui travaillent au quotidien sur les territoires ?

Encore plus qu'avant les collaborateurs SUEZ doivent écouter les clients, comprendre leurs enjeux et intégrer des partenaires locaux pour proposer les offres les plus adaptées. Ces évolutions ont permis à nos équipes d'avoir une vision plus large des enjeux du territoire, de développer l'innovation et d'apporter des solutions en ligne avec les spécificités et les attentes de nos clients collectivités. Cela nous a également permis d'intégrer de solides partenariats avec des acteurs locaux (start-ups, ESS...).

SORTIR DU PÉRIMÈTRE ACTUEL DE LA PRÉVENTION EN S'INTÉRESSANT AUX EFFETS

UTILS ET AUX PERFORMANCES D'USAGES

Interview de Kevin, successeur de Jérémie Gadek au Sicoval

Question : Kevin, cela fait maintenant 15 ans que vous agissez au sein du SICOVAL à mettre en œuvre un modèle de prévention de déchets. Vous avez pour cela mobilisé le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Vous êtes aujourd'hui chargé d'usage au service ressources secondaires du Sicoval-Métropole. Je crois qu'au départ, cela n'a pas été simple de faire connaître et comprendre ce que signifiait cette nouvelle approche. Finalement, c'est au travers d'une réflexion autour de l'autocollant Stop Pub que le modèle de la prévention s'est vraiment transformé. Avec pour résultat la création d'un autocollant Réclam'Pub à la place du Stop pub ! Comment la démarche est elle née ?

Oui, personne n'a réellement compris l'économie de la fonctionnalité avant que soit mis en place un projet pilote concret : l'autocollant Réclam'Pub. Le service déchets de l'époque a eu une commande politique inattendue : le fils d'un élu important, très écolo, lui a fait part de son désir de quitter le territoire car il lui était invivable de retrouver des prospectus publicitaires malgré l'autocollant Stop Pub sur sa boîte aux lettres.

Le service déchet a eu carte blanche et a décidé de solliciter tous les acteurs de la question pour aboutir à une solution ; très rapidement, les habitants et un grand nombre d'élus ont plaidé pour inverser la logique : mettre un autocollant seulement si on souhaite recevoir de la publicité. Cette proposition était appuyée, entre autres, par la Poste (destinataire de réclamations non liées à son activité, voire de boîtes à lettres scellées) et les services de gendarmerie qui gèrent les dépôts de plainte en ce sens.

La seconde étape a été d'identifier tous les acteurs que cette démarche pourrait léser et comprendre leurs propres enjeux :

- les distributeurs au premier chef, sur lesquels planait un risque de perte du chiffre d'affaire ;
- les employés de ces entreprises, souvent des personnes sans qualifications, ne parlant pas toujours français et risquant de ne pas retrouver d'emploi en cas de chute de cette activité ;
- les enseignes productrices de tracts, soucieuses de véhiculer leur image et des promotions
- les imprimeurs (bien qu'il n'y en ait pas sur le territoire) ;
- les habitants souhaitant recevoir des publicités, qu'on imaginait en difficulté et dépendantes des promotions pour leurs actes d'achat.

Effectivement, cette inversion de logique entraînait beaucoup d'effets indirects négatifs pour toute une série d'acteurs. Autrement dit des externalités négatives, en termes d'emplois par exemple. Comment vous y êtes pris pour dépasser ces limites ?

À force de creuser la question, et de chercher quels étaient les effets utiles de la publicité distribuée en porte à porte, les participants se sont rendu compte que les destinataires des prospectus étaient en réalité uniquement intéressés par des promotions très ciblées, géographiquement et/ou sur quelques types de produits. Il y avait donc un intérêt à personnaliser l'information reçue. Les habitants intéressés par les publicités, pour un grand nombre, étaient des personnes isolées ou âgées, moins habituées à la publicité et au commerce en ligne, également en recherche de lien social. L'effet utile n'était pas tant le document papier que l'information qu'il contient. Les services postaux ont convaincu les distributeurs de faire évoluer les compétences de leurs employés, notamment à travers un apprentissage soutenu du Français, pour qu'ils puissent au besoin sélectionner et fournir l'information en interaction avec les habitants volontaires. Cela demande une organisation mais fonctionne. La Poste avait également tout intérêt à accompagner cela, dans le prolongement des nouvelles missions qu'elle confie à ses services.

Pour les enseignes de commerce, l'évolution était bénéfique si l'information continuait à circuler auprès des destinataires avec une réduction de papier donc un argument environnemental. Seuls les imprimeurs semblaient irrémédiablement lésés avec cette évolution ; le Sicoval les a donc orientés vers une imprimerie qui avait déjà opéré le basculement vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, ce qui leur a permis de modifier leur modèle.

À la fin de la séquence, les participants étaient tellement absorbés par les synergies établies qu'ils en avaient oublié l'enjeu qui avait été central au début des réflexions : la réduction des déchets papiers (prospectus et de manière anecdotique, autocollants, bien moins nombreux avec ce système).

J'imagine que cette nouvelle approche de la prévention ne s'est pas mise en place en 1 jour. Quels ont été les points de départ ?

Le marché de collecte des déchets, qui avait jeté les bases du changement de paradigme :

- Une incitation (financière au départ) à réduire la production des déchets et améliorer la qualité du tri pour le titulaire du marché. Très tôt, ce dernier avait également proposé des actions de prévention ;
- Une répartition différente des tâches, parmi lesquelles la gestion de la relation usagers confiée au prestataire ; évolution importante pour améliorer la réponse aux usagers (en limitant le nombre d'intermédiaires entre la question et le détenteur de l'information) mais psychologiquement compliquée pour les agents et élus ;
- De nouveaux services allant dans le sens de la préservation des ressources, notamment en mettant l'accent sur le réemploi ou la valorisation optimale (collecte séparée des biodéchets, collecte préservante des encombrants)

Puisque le signal adressé aux habitants, avec la mise en place de la redevance incitative, avait été « moins, c'est mieux », il apparaissait cohérent d'adopter la même logique sur la collecte puis sur le traitement des déchets. Cela n'était pas simple, car tous les acteurs en présence avaient un modèle économique pour beaucoup basé sur les tonnages de déchets produits. Il a fallu un engagement de l'ADEME et de CITEO pour lancer une opération pilote garantissant à chaque partie un équilibre budgétaire sur la période test.

Qu'est-ce qui a été le plus compliqué dans l'impulsion de cette nouvelle trajectoire ?

La barrière psychologique / culturelle a finalement été plus complexe à franchir :

- Pour les élus, le risque de travailler avec tous les acteurs concernés semblait une perte de légitimité liée à l'abandon du monopole de l'intérêt général.
- Pour les agents, se posait la question, à terme, de la pérennisation de leur mission dès lors que « n'importe quel acteur » serait susceptible de toucher à différents aspects de la gestion/prévention des déchets. En mobilisant l'économie de la fonctionnalité, ils ont finalement compris que le déplacement implique une nouvelle offre servicielle, synonyme d'évolution des compétences.
- Pour le prestataire de collecte, le business model était totalement modifié, et les premiers mois de la nouvelle prestation ont donné lieu à des décalages entre les prévisions et la réalité de terrain. La bonne entente entre les deux acteurs a permis d'être dans la co-construction et non la confrontation ; le marché a su évoluer pour permettre une relation de confiance, ce qui n'est pas si naturel que cela entre une collectivité et « son prestataire ».

L'évolution a été très graduelle : deux années ont été nécessaires avant de convaincre l'ensemble des parties prenantes de fusionner l'instance de suivi du Plan Local de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés et l'instance de suivi du marché de collecte. Il a fallu un temps encore plus long pour faire évoluer les messages de communication : Le Sicoval a

longtemps tout misé sur l'idée que moins de déchets, ce sont des économies monétaires. Cette approche a été très efficace sur le court terme, mais a généré des dérives. Pour certains, tous les moyens étaient bons pour moins payer. Il a fallu plusieurs années pour revenir à des messages plus civiques et mettre en avant que l'effet utile n° 1 est la préservation des ressources, et que l'aspect économique est une conséquence agréable.

Tout cela est maintenant complètement intégré. Et en quinze ans, cette nouvelle approche c'est largement étendue à d'autres sujets, tels que l'aménagement, la construction, comme en témoigne votre récent travail sur la création d'un équipement sportif qui vous amène à jouer non plus les maîtres d'ouvrage mais les maîtres d'usage. Vous pouvez nous en parler ?

Il y a quelques années encore, le marché aurait porté sur la construction d'un City-stade ou d'un gymnase. J'aurais eu à rédiger une note sur l'analyse du cycle de vie du bâtiment, les conditions de déconstruction et aurais fait des préconisations pour une implantation optimale des équipements de pré-collecte des déchets et/ou de compostage, alors même que la majeure partie des impacts (y compris déchets) auraient finalement été générés lors de la construction puis de la démolition du bâtiment lui-même. A présent que l'économie de la fonctionnalité et de la coopération préside à la rédaction des marchés publics du Sicoval-Métropole, les choses ont changé.

Le Sicoval-Métropole est le maître d'usage de ce projet d'aménagement ; c'est donc lui qui a fixé, en concertation avec les futurs usagers-bénéficiaires de la zone, les effets utiles auxquels doivent répondre les candidats. Les questions d'habitat et de développement économique sont à présent réglées, reste à se positionner sur les usages ludiques.

Le projet qui répond au mieux aux Cahier Opérationnel des Effets Utiles Recherchés rédigé en amont prévoit l'utilisation du parking du Supermarché existant, en proposant des unités modulables poly-activités permettant la pratique du badminton, du basket ou du volleyball. Ils sont faciles à stocker et rompent avec l'éternel terrain de foot qui conditionne le type de bénéficiaires-usagers de l'équipement. L'éclairage est fourni par les lampadaires du parking, et l'enseigne a bien volontiers cédé un peu de surface en échange de pouvoir assurer elle-même des animations sur site (stratégie marketing) ; la pharmacie de la galerie marchande a fait évoluer ses horaires d'ouverture pour garantir un accès à des soins de premier niveau. Des cloisons amovibles (en partie dédiées à la publicité, à l'information municipale ou à la création artistique) et un auvent modulaire permettent de se protéger assez efficacement des intempéries ; les vestiaires-douches sont mutualisés entre les employés de la grande surface (qui viennent plus facilement au travail à vélo depuis leur installation) et les sportifs, qui ont besoin de cet équipement à des heures différentes.

Les élus sont un peu déçus de ne pas avoir de ruban à couper, frustrés que la décision ait pris plus de temps que prévu, et déconcertés que cet équipement public ne soit pas municipal ou intercommunal, mais ils sont surtout satisfaits que les usagers-bénéficiaires aient abouti à une solution garantissant l'intérêt général. Et cerise sur le gâteau, avant même d'avoir abordé la question des déchets, l'aménagement en lui-même contribue à leur prévention.

UNE INTÉGRATION DE LA PRÉVENTION DANS LE CHAMP DE L'ACTIVITÉ
ÉCONOMIQUE : L'EXEMPLE D'UNE IMPRIMERIE

Interview de Brigitte, dirigeante d'une imprimerie

Question : Vous avez été interpellée il y a de cela une dizaine d'année par une initiative de prévention des déchets dont la visée première était de fortement réduire le nombre d'imprimés publicitaires « boîtés ». Vous êtes la représentante d'une imprimerie qui a mobilisé le référentiel de l'EFC pour sortir d'une logique de volume pourtant au fondement de votre métier. Pouvez vous nous en dire quelques mots ?

La logique de volume était effectivement au cœur de notre modèle : acheter du papier en volume pour obtenir des prix unitaires moins élevés, inciter nos clients à faire imprimer leurs documents en grandes séries pour là aussi réduire le coût unitaire de production, donc le prix proposé.

Lorsque le SICOVAL m'a proposé de réfléchir sur les enjeux de préventions liés à mon activité j'ai saisi l'opportunité pour engager une réflexion. Je me suis alors rendue compte de plusieurs choses :

- La première réflexion a consisté à réfléchir à la réduction de la gâche papier liée aux tests d'impression. Mais ce papier gâché était la matière première pour produire du papier recyclé ! Il y avait alors potentiellement une opposition d'intérêt entre une logique de prévention et une logique de recyclage...
- Rapidement est apparu que le principal gisement de réduction était lié au modèle économique de mon activité : la logique de volume, qui pousse à imprimer toujours plus.

L'ADEME m'a alors permis de réaliser un travail sur mon modèle économique en mobilisant le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Dans ce cadre, je me suis intéressés aux effets utiles des imprimés : vecteur d'image, support de la relation commerciale, diffuseur d'informations pratiques, etc. Avec des modalités de distribution qui pouvaient suivant les cas être vues comme agressives ou soutenir une relation comme nous l'a exposé Kevin.

Je me suis également interrogée sur la performance d'usage : en quoi, comment le support, à l'usage, apportait la valeur attendue ? Je me suis alors rendue compte que les informations qui sont sur les supports sont très souvent rapidement obsolètes. Problème : nous incitions nos clients à commander en nombre ! A chaque visite chez un client, je faisais le test du « bas de placard » : à chaque fois on y découvrait des imprimés commandés, plus vraiment d'actualités donc plus diffusés, mais que le client gardait quand même faute de pouvoir faire des retirages tous les 3 mois !

Sur quoi ces investigations, ces échanges ont débouché ?

Tous ces éléments m'ont amené à vraiment travailler la valeur servicielle de l'offre et les conditions dans lesquelles les clients obtenaient la performance d'usage attendue. Je ne vous dis pas que cela a été facile, et il serait un peu long de raconter ici toutes les étapes. Mais maintenant je propose aux clients une solution qui intègre la conception, l'édition en petites séries, la capacité de modification et de tirage des documents, la mise à disposition sur site des imprimés, ainsi que l'articulation entre les supports papier et numériques. On peut même prendre en charge la distribution ! Pour cela je me suis associée avec des acteurs économiques complémentaires dans une logique d'écosystème : là non plus cela n'a pas été simple de sortir des relations classiques entre nous, dans lesquelles l'imprimeur était le maillon « à faible valeur ajoutée », que l'on mobilisait dans l'urgence et toujours au moindre coût !

Au final, mes clients dépensent autant mais avec une valeur servicielle beaucoup plus élevée : fini les papiers qui partent à la benne sans même avoir été distribués. J'ai un peu réduit mon chiffre d'affaires mais augmenté mes marges ; j'ai changé ma logique d'investissements :

fini les énormes machines qui faisaient du volume, place aux outils agiles, connectés. Et avec les partenaires de l'écosystème nous avons en complément investi dans l'évolution des compétences de nos salariés, dans la compréhension des enjeux de nos clients, dans l'animation de la relation entre nous et avec eux. Le sens de mon travail s'en trouve transformé. Et j'ai retrouvé une fierté de contribuer par mon modèle économique à favoriser la réduction de la consommation de papier, ce qui est la meilleure des préventions !⁴

LES CABINETS CONSEILS, ACTEURS AU SERVICE DE CETTE NOUVELLE APPROCHE EN TERMES DE PRÉVENTION

Interview de Marie PAPIN, Ecogeos, et Francis CHALOT, Moins c'est plus

Question : Marie, Francis, il y a 10 ans vous étiez des membres actifs de l'Association des professionnels de l'évitement des déchets – AFPED. Aujourd'hui vous voilà consultants en assistance à maîtrise d'usage. Comme beaucoup d'acteurs de type « consultants, bureaux d'études, assistants à Maitrise d'Ouvrage, maîtres d'œuvre... » vous étiez inscrits il y a 10 ans dans un modèle économique que l'on pourrait qualifier de « classique ». Pouvez-vous nous rappeler la situation d'alors ?

Par essence, notre vécu (identité, fonctions, tâches...) était déjà celui de la « fonctionnalité » (et, supposément, celui de la « coopération », si nous travaillons le mieux possible avec nos clients en mode coaching / accompagnement). En effet, nous sommes des prestataires de service intellectuel, pas des producteurs de biens matériels.

Cependant : nos modes de rémunérations restaient fondés sur un « quantitatif temps » accordé à nos missions (nombre de jours ingénieur...).

Par ailleurs, les cahiers des charges, souvent des copier/coller ou des cahiers des charges type repris tel quel incitaient à produire des réponses types, amenant certains d'entre nous à réaliser des productions intellectuelles clés en main...et surtout du copier-coller de certains livrables. Ce qui s'apparentait de fait à apporter une simple « production matérielle ».

L'impulsion de certains territoires, appuyée par les nouvelles orientations de l'ADEME a permis de créer un cadre favorable à une évolution de votre rôle. Quelles ont été ces évolutions ?

On a effectivement noté un « déplacement » (que nous avons contribué à créer) de nos clients potentiels dans le cadre de marchés publics (ADEME, collectivités territoriales⁵) :

- une évolution / ouverture des cahiers des charges par rapport à leurs critères habituels (outre technique / prix / délais ajout de critères sur la gouvernance des BE, sur la pluralité de l'équipe garante de la coopération etc.) ;
- un allègement, dans la phase transitoire, du poids accordé à des références « classiques » ;
- donc un accueil renforcé vis à vis d'équipes mixtes, pluridisciplinaires, à l'innovation des approches et méthodes

Aujourd'hui votre rôle et votre place dans la coopération territoriale a largement évolué. Pouvez-vous nous présenter ces évolutions ?

Nous sommes maintenant considérés comme des « Assistants à Maitrise d'Usage », nouvelle appellation versus assistant à maitre d'ouvrage, maitre d'œuvre... qui se rapportaient à une terminologie d'approche « matérialisée » : produit, ouvrage, infrastructure... Nous visons à accompagner les parties prenantes dans la définition, la mise en œuvre, l'évaluation de performances d'usages liées à la prévention des déchets. Avec pour ambition de faire émerger des écosystèmes coopératifs.

Dans ce cadre, et au travers de notre capacité à assurer effectivement un rôle d'accompagnement, nous jouons dans certains territoires le rôle de « garant » de la coopération entre acteurs.

⁴ Le Club EF&DD a accueilli lors de sa séance du 27 mai 2015 Julien DA COSTA, dirigeant d'une imprimerie ayant commencé à réorienter son modèle économique suite à un parcours vers l'EFC. Le compte rendu de la séance est téléchargeable sur le site du club

⁵ Le dialogue, sur ces aspects, avec des clients de type « entreprises » peut prendre une autre allure).

Ce rôle est notamment inscrit au sein de / avec les CCES⁶ (commission consultative d'élaboration et de suivi) prescrites par la réglementation des PLPDMA⁷.

Notre nouveau rôle s'inscrit dès la phase amont : Au regard des démarches territoriales de prévention et de la place, en leur sein, de l'économie de fonctionnalité et de coopération, l'importance de fait d'un diagnostic préalable du territoire et d'une carte fonctionnelle des acteurs qui s'y trouvent poussent à travailler davantage que ce qui se faisait avant :

- dans une dynamique de « réseau » (le Réseau de l'ADEME A3P ou celui de la plateforme de l'économie circulaire en offrent d'ores et déjà les bases) ;
- avec des experts aux profils de type « psychosociologue », « ethnologue » etc. Rappelons que l'ingénieur déchets avait déjà appris à travailler avec des communicants, des urbanistes, des géographes rudologues...
- mais aussi avec les « réseaux sociaux » plus informels et spontanés (Zéro Waste France, divers blogs zéro déchets, réseaux d'actions spécifiques comme « Repair Café », « Disco soupe », « Tentes des glaneurs » ... liste exhaustive irréaliste, par nature).

On comprend que cela a changé la nature de votre travail

Oui, c'est un déplacement important pour les acteurs que nous sommes, avec évolution dans le langage professionnel, une acculturation et formations qui ont été nécessaires.

Qu'en est-il de votre modèle d'affaires ? Vous êtes toujours rémunérés au nombre de jours passés à accompagner / conseiller vos clients / partenaires ?

Le nouveau modèle économique repose maintenant sur une rémunération partielle fondée sur (intéressée à) l'efficacité des résultats induits par nos interventions : i.e. les bénéfices / externalités positives de celles-ci.

Ce qui met au centre de ce nouveau processus les « indicateurs d'impact », qualitatifs et quantitatifs, des démarches de prévention des déchets (pour conserver la terminologie de l'ADEME⁸ en vigueur pour le suivi/évaluation de ces démarches).

Ce qui revient à être rémunéré (en partie) en fonction de :

- la mobilisation des acteurs (cibles, partenaires, relais), qui est de l'ordre de l'évaluation qualitative et pas seulement quanti.
- les quantités de déchets évitées (une fois neutralisés les facteurs extérieurs « floutant » ce constat de « réduction »)⁹

Qu'en est-il de l'équilibre de votre modèle économique ?

Bien entendu cette dimension a été, et est encore vue comme « fragilisante » (risque¹⁰ / challenge), au regard de l'enjeu de pérennité de nos structures et par le chamboulement de nos relations clients.

Il ressort finalement que cette nouvelle approche incite à investir dans une qualité de relations avec les acteurs du territoire, qui se démarque fortement du type de relations que nous avons auparavant. Et que le déploiement de ces nouvelles formes de coopération territorialisées génère beaucoup plus d'impact et crée beaucoup plus de valeurs que les précédentes démarches de prévention. Les nouveaux dispositifs de révélation, évaluation, de la valeur créée permettent que notre contribution à cette valeur se transforme *in fine* en valeur monétaire !

⁶ Comme de l'ensemble des cadres de gouvernance (COFIL, COTECH) de projets de territoire ayant trait à la prévention des déchets (ZDZG, même s'ils sont aujourd'hui en voie d'extinction, CODEC, CODREC).

⁷ Article R 541-41, 19 à 28 du Code de l'Environnement.

⁸ Exigée/préconisée dans le cadre des PLPD contractuels et, aujourd'hui, des PLPDMA réglementaire. Sachant qu'on pourrait d'ailleurs travailler/proposer une sémantique nouvelle (dans la lignée du « maître d'usage » évoqué plus loin). La terminologie ADEME ne va peut-être pas assez loin dans les changements de paradigme des parties prenantes sur les PLPDMA.

⁹ Là aussi, voir le dispositif de suivi / évaluation désormais consolidé par l'ADEME.

¹⁰ D'où une hypothèse à caractère plutôt « partielle » de ce dispositif (part fixe : mission accomplie - part variable : résultats induits).

L'ADEME : DES DISPOSITIFS RESSOURCE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT
D'ÉCOSYSTÈMES COOPÉRATIFS TERRITORIAUX

Interview de représentants de l'ADEME

Question : Il y a 10 ans, en 2018, l'action de l'ADEME concernant la prévention des déchets s'est inscrite dans les objectifs et orientations de la feuille de route pour une Economie Circulaire (FREC) du Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire. Cette feuille de route indiquait qu'une approche transversale devait être menée pour faire entrer la production et la consommation dans une logique circulaire et réduire notre empreinte écologique. Elle fixait un objectif de réduction de 30% de la consommation de ressources liée à la consommation française d'ici à 2030 par rapport à 2010. L'ADEME a alors développé des actions vers 3 cibles. Pouvez vous nous les présenter ?

La première chose est de dire que l'ADEME était convaincue de la nécessité d'aller vers la mise en œuvre d'un nouveau modèle économique pour une économie circulaire et sociale orientée vers la sobriété et une haute valeur environnementale et sociale. Et l'hypothèse principale était que ce nouveau modèle économique prendrait forme au sein d'écosystèmes territoriaux.

Pendant la décennie 2018 à 2028 l'ADEME a soutenu de multiples initiatives permettant l'expérimentation de différentes configurations d'écosystèmes territoriaux, favorisant l'émergence d'une nouvelle culture, de nouvelles normes sociales puis réglementaires. La formation, la mise en réseau des acteurs et le soutien financier aux initiatives furent au départ les 3 piliers de l'intervention de l'ADEME, vers les 3 cibles suivantes :

- les consommateurs pour favoriser l'adoption de comportements et de modes de vie vers plus de sobriété,
- les entreprises pour les mobiliser et les engager dans le changement de modèle économique plus sobre en ressources matérielles et développant les ressources immatérielles,
- les collectivités pour favoriser les achats responsables dans la commande publique et développer une politique territoriale au service de la transition écologique et sociale.

Le baromètre de la sobriété volontaire mis en place par l'ADEME dès 2019, montrait une progression de la culture de l'autolimitation des français. Le refus du gaspillage est toujours resté très fort. Différents travaux ont permis de révéler l'ampleur de celui-ci dans de nombreux secteurs de la production et de la consommation et ainsi de faire évoluer la norme sociale et les pratiques. D'abord appliquée à l'alimentation, la notion de gaspillage s'est progressivement élargi à de nombreux domaines : la lutte contre le gaspillage vestimentaire dès 2018 dans la FREC ...

Cependant, au travers de vos initiatives et des évaluations, vous avez identifié des freins à la transition. Quels étaient-ils ?

Plusieurs leviers ont été utilisés pour réussir la transversalité, décroisonner et intégrer les acteurs au sein de l'écosystème territorial ;

- Le consommateur n'est plus seulement un acheteur. Il peut aussi être un producteur. Par exemple, le mode de vie Zéro Déchet comprend le développement du « do it yourself », il s'agit d'une production interne au ménage, sans activité marchande.
- La collectivité a dépassé son périmètre historique. Elle doit pouvoir être actrice auprès des entreprises pour que les enjeux territoriaux soient bien pris en compte.
- On est sorti de l'organisation en silo, le cloisonnement au sein des entreprises et des collectivités nuit gravement à l'approche intégrée.

Quelles sont les multiples innovations qui ont alors été portées par l'ADEME afin de favoriser la transversalité et l'intégration des acteurs au sein d'écosystèmes territoriaux ?

Plusieurs innovations ont permis cela :

1. L'ADEME a mis en place un soutien à des projets intégrés de territoire. Ces démarches territoriales de transition écologique intègrent les besoins socio-économiques, et environnementaux. Ces projets s'inscrivent dans des programmes qui décloisonnent les programmes antérieurs d'économie circulaire et d'énergie/climat ... Avec le soutien à l'élaboration des projets intégrés de territoire, l'accompagnement de l'ADEME contribue à l'animation des écosystèmes d'acteurs. L'évaluation de l'atteinte des objectifs environnementaux et sociaux du territoire sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et à partir d'un échange entre les parties prenantes permet d'ajuster le paiement à la performance. L'évaluation est aussi mobilisée pour orienter les projets vers la performance environnement
2. L'ADEME a soutenu la création et l'animation de différents réseaux engagés dans la prévention des déchets, l'économie de ressources, la sobriété :
 - a. Les réseaux régionaux des animateurs d'écosystèmes territoriaux engagés dans l'EFC
 - b. Les réseaux régionaux des acteurs de la commande publique écoresponsable,
 - d. Les clubs d'entreprises écoresponsables, parfois dans le cadre des démarches d'Ecologie Industrielle et Territoriale, lorsqu'ils sont clairement orientés vers la recherche d'économie de ressources (écoconception, EFC, réemploi, ...)
 - d. Les réseaux régionaux de clubs d'entreprises EF
 - e. Le réseau national inter-réseaux régionaux
3. L'ADEME a participé au soutien des formations des animateurs et des accompagnateurs des projets intégrés.
4. L'ADEME a créé une cellule à l'écoute des besoins, en prise avec les acteurs des territoires pour s'adapter à l'innovation, être plus agile, répondre aux demandes des acteurs externes. Le soutien aux projets émergents a nécessité de sortir du modèle de diffusion de masse standardisé, au profit d'une ingénierie sur-mesure adaptée aux spécificités de l'innovation environnementale et sociale de chaque territoire. Les retours d'expérience capitalisés par l'ADEME, visent à diffuser de proche en proche les invariants de l'EFC adaptés à chaque écosystème. Inspirée par certaines innovations technologiques permises par des expérimentations autorisées en dehors de la réglementation, l'ADEME a soutenu des expérimentations sociales et environnementales disruptives au même titre que le numérique.
5. L'ADEME et les autres financeurs contribuent à la rémunération de la réduction des impacts et au développement des aménités (externalités positives) environnementales et sociales.
 - a. Dans cet esprit, l'ADEME a soutenu une expérimentation pour rémunérer des externalités positives des citoyens.

6. L'ADEME a développé le soutien aux investissements immatériels pour la transition écologique des entreprises par les collectivités et les organismes publics et parapublics en lien avec des financements publics et privés. Les réflexions pour le développement de l'EFC ont montré la nécessité de révéler la valeur des ressources immatérielles correspondant à la prise en charge de l'environnement et du social. Cela a abouti à la prise en compte de nouveaux actifs immatériels dans les bilans comptables et à la possibilité d'aider leur développement. La collectivité territoriale et les organismes d'intermédiation sont les acteurs garants de l'intérêt général du territoire. Les entreprises ayant accepté l'entrée de la collectivité et de ces organismes dans leur gouvernance ont pu bénéficier d'aides aux investissements immatériels pour la transition écologique accordés par des investisseurs publics (ADEME, caisse des dépôts, BPI ...) et privés (de plus en plus de banques ont fait le choix de soutenir la transition écologique).

7. L'ADEME s'est inscrite dans les réseaux européens de soutien à l'innovation de nouveaux modèles économique pour faire le lien entre les initiatives française et européennes.

● **L'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) est une association loi 1901.**

● L'institut a pour mission d'animer la communauté de pensée et d'action regroupant les acteurs engagés dans des projets relevant de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Il cherche à favoriser la coopération entre ses membres (entreprises, collectivités territoriales, chercheurs, clubs, consultants et partenaires institutionnels) agissant à différentes l'échelle locale, régionale, nationale et européenne. L'Institut a pour vocation, également, d'identifier les enjeux que pose cette nouvelle trajectoire de développement, et d'animer des ateliers destinés à les instruire. L'Institut se propose, enfin, d'établir des relations avec les institutions publiques et privées afin de faire connaître et reconnaître l'importance de ce nouveau modèle en émergence.

● **Les informations sur les activités de l'Institut, les modalités d'adhésion sont disponibles sur son site : <http://ieefc.eu/>**

▶ LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR

ATEMIS
www.atemis-lir.com

● **LE SITE DU CLUB : comptes-rendus, articles, actualités**
www.club-economie-fonctionnalite.fr

● **REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN**
« Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »

● **SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER** ● #clubef

● **CONTACT : Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL**
clubef@atemis-lir.com

▶ LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR

GROUPE
 **INSTITUT CDC**
POUR LA RECHERCHE