Interreg

Cofinanziato dall'Unione europea
Cofinancé par l'Union européenne

Marittimo–IT FR–Maritime

Effect

WORK PACKAGE 2

INCUBAZIONE E ATTIVAZIONE DEGLI ECOSISTEMI ECT

INCUBATION ET ACTIVATION DES ECOSYSTEMES ECT

ATTIVITA 2.1 – ACTIVITE 2.1

PRODOTTO D.2.1.1 – LIVRABLE D.2.1.1

Guida all'incubazione degli Ecosistemi Cooperativi Territorializzati

Guide d'incubation des Écosystèmes Coopératifs Territorialisés

Date : 01/07/2026

Interreg

Cofinanziato dall'Unione europea
Cofinancé par l'Union européenne

Marittimo–IT FR–Maritime

Co Effect

Le projet Co-Effect est cofinancé par le Programme Interreg Italie-France Maritime 2021 - 2027, avec un financement de € 1.352.523,96 (FEDER)

Il progetto Co-Effect è cofinanziato dal Programma Interreg Italia-Francia Marittimo 2021 - 2027, con un finanziamento di € 1.352.523,96 (FESR)

Table des matières

Version française ..... - 5 -
Objet du document ..... - 6 -
La méthodologie de référence ..... - 6 -
Les principes directeurs de l'EFC ..... - 7 -
La démarche d'incubation à partir de l'EFC ..... - 8 -
L'analyse de l'existant ..... - 8 -
La définition de l'objet du projet ..... - 9 -
Définition du périmètre ..... - 11 -
La question des ressources ..... - 14 -
La gouvernance du projet ..... - 14 -
Les activités durant la période d'incubation ..... - 17 -
Comprendre les enjeux et contraintes de chacun ..... - 17 -
Une attention particulière aux initiatives ..... - 19 -
Conclusion OU Poursuivre le travail de l'analyse de l'existant ..... - 21 -
Incubation de chaque expérimentation ..... - 22 -
Phase d'incubation de l'ECT porté par la Commune de Serra Ricco ..... - 22 -
Phase d'incubation de l'ECT Banco 13 ..... - 25 -
Phase d'incubation de l'ECT Parco di Porto Conte ..... - 30 -
Phase d'incubation de l'ECT porté par l'Union Maritime de la Rade de Toulon (UMRT) ..... - 33 -
Phase d'incubation de l'ECT de la communauté de communes de Marana Golo ..... - 37 -

Version française

Objet du document

Le présent document a pour objet de présenter les différentes étapes de l'incubation des écosystèmes coopératifs territorialisés. Les cinq partenaires activateurs ont pu s'appuyer sur la méthodologie commune prévue dans le cadre de Co-Effect s'appuyant sur le référentiel de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Ils ont également développé leur propre méthodologie et leurs propres outils, adaptés à leur territoire, à leur projet et à leurs partenaires locaux.

Fort de ces expériences, ce document est un guide de la phase d'incubation pour le développement d'écosystèmes coopératifs territorialisés. Ce guide est transférable à d'autres expériences d'économies circulaires. La méthodologie proposée permet de dépasser les limites auxquelles les porteurs de projet peuvent être confrontés, et/ou donner une perspective économique à ces projets.

La méthodologie de référence

La méthodologie de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération propose de dépasser les limites et impasses rencontrées par les différents projets expérimentés dans le cadre de Co-Effect.

Le constat de départ est que l'économie circulaire n'intègre pas suffisamment les différentes dimensions du modèle économique. La complexité des relations économiques inter-entreprises nécessite de dépasser une simple approche d'ingénierie des flux financiers et de matières pour intégrer les enjeux de gouvernance, d'organisation du travail et de développement des ressources (matérielles et immatérielles). Cette complexité implique la construction d'une solution intégrée autour des projets afin de coconstruire un modèle économique à l'échelle de l'écosystème (et pas uniquement à l'échelle de chaque entité qui le compose).

L'EFC permet d'aller vers la co-construction de solutions intégrées utilisant des ressources matérielles & immatérielles, s'appuyant sur un modèle serviciel plus large que les seuls flux de matières afin d'amener vers une solution durable au niveau écologique, sociale et économique pour tous les acteurs engagés.

La présentation des cinq expérimentations sont détaillées dans une seconde partie de ce document. Ces fiches projets permettent de prendre la mesure de ce qu'implique une période d'incubation, en étant attentif à la méthodologie et au prisme par lequel l'EFC propose d'analyser et développer ces projets d'économie circulaire.

Les principes directeurs de l'EFC

Les principes directeurs sont au nombre de quatre :

- Primat de l'expérience
- Coproduction de la solution
- Durabilité effective
- Trajectoire vers un écosystème coopératif

Le primat de l'expérience indique que la méthodologie EFC prend appui sur des situations et sur l'activité concrète des acteurs engagés. L'expérience est le point de départ de toute démarche EFC, elle contient les questions pertinentes et les tensions à prendre en charge telles qu'elles apparaissent dans la mise en œuvre opérationnelle des intentions stratégiques et notamment le défi que représentent les projets de transitions. Les outils analytiques de l'EFC soutiennent une compréhension des enjeux économiques transparaissant dans l'expérience.

La coproduction est nécessaire dans une économie servicielle. Dans une perspective servicielle, la production n'est jamais le fait d'un seul des acteurs engagés (professionnel et bénéficiaire). Prendre en compte le caractère nécessairement coproduit concerne tant les activités immatérielles que l'usage des biens mis à disposition dans le cadre d'une relation commerciale. Un service ne peut se produire sans la contribution du bénéficiaire, de même la qualité et la valeur de l'usage d'un bien implique nécessairement un rôle actif de la part du client. Ainsi, l'EFC invite à faire tomber la séparation entre le producteur et le consommateur, tous deux ont un rôle actif et donc des responsabilités quant à la performance (spécifiques à chacun).

La durabilité effective renvoie à l'idée que ce que cherche une démarche prenant appui sur la méthodologie EFC est de produire des solutions durables en actes et pas seulement sur le papier. Ce qui veut dire que l'attention aux effets environnementaux et sociaux effectifs est permanente. L'enjeu n'est pas de choisir entre les différents effets, mais de prendre en charge les tensions entre ces effets en cherchant à les réduire autant que possible. Ainsi, l'évaluation de ces effets est un sujet nécessairement intégré dans la démarche, à la fois à l'échelle de l'organisation, à l'échelle des solutions mises en œuvre (impliquant les clients), mais également à l'échelle des écosystèmes productifs.

La trajectoire vers un écosystème coopératif permet de prendre en charge de manière plus pertinente les effets d'externalités, les enjeux environnementaux et sociaux qui

débordent nécessairement le périmètre de l'entreprise ou même celui de la relation commerciale. C'est aussi une nécessité pour :

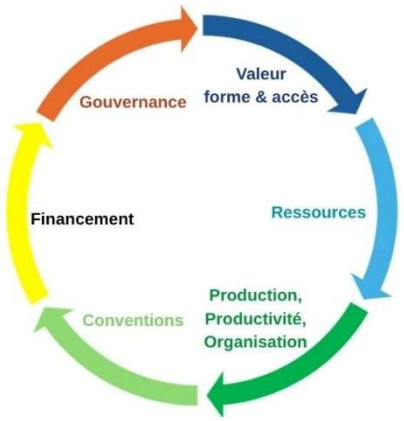
- construire des modalités de financement adaptées et pertinentes en diversifiant les sources de revenus,
- stabiliser les revenus devant financer les efforts constants de durabilité,
- ne pas faire reposer uniquement sur le client final le financement de l'ensemble des vertus environnementales et sociales.

La démarche d'incubation à partir de l'EFC

La démarche d'incubation s'appuie sur le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération tel que développé par le laboratoire d'intervention et de recherche Atémis[1].

L'analyse de l'existant

Tout d'abord, il s'agit de **faire une analyse** du modèle économique existant en sortant de la seule analyse des flux de matières et financiers. La roue du modèle économique peut aider à cette étape. Elle représente les différents domaines de questionnements que le projet a besoin d'instruire pour concevoir puis développer un modèle économique cohérent et pertinent, cette Roue est au cœur de la démarche EFC.



- **La valeur** : ce que l'on cherche à produire et ce que l'on comprend des attentes des bénéficiaires (effets utiles, modalités d'accès, contributions…).
- **Les ressources** : ressources matérielles et immatérielles sur lesquelles on s'appuie, celles mutualisées…
- **La production & l'organisation** : l'organisation productive en place (pas uniquement porté par le producteur) mobilisant les ressources.
- **Les conventions** : présentant le partage des responsabilités, les engagements réciproques, les règles de rémunération.
- **Le financement** : financement de l'activité, des investissements matériels et immatériels ; et les modalités de répartition de la valeur.
- **La gouvernance** : traite du pilotage de l'activité, s'appuie notamment sur une évaluation de la coopération.

[1] https://www.atemis-lir.fr/

Cette analyse permet d'avoir une photographie du modèle économique du projet et de venir questionner rapidement les points non encore traités et les différentes problématiques voire contraintes rencontrées. La discussion autour du modèle économique permet d'ouvrir les travaux de la phase de développement via le prisme économique, prenant en compte les ressources matérielles et les flux financiers mais également la valeur, l'organisation du travail, les conventionnements et le pilotage stratégique du projet via la question de la gouvernance.

Il est à noter que cette analyse se fait à l'échelle du projet d'économie circulaire et rejoint certaines des dimensions des modèles économiques des différentes entités engagées ou qui s'engagent dans le projet. Cette double analyse peut permettre de mieux comprendre les enjeux des entreprises et entités participantes au projet.

Exemple de la commune de Marana-Golo :

La valeur : le projet est à la fois à destination des industriels de la collectivité mais aussi à toutes personnes morales ou physiques cherchant à acquérir des invendus professionnels. Il vise à vendre des invendus, peut permettre de faire de la place dans les entrepôts et également éviter des déchets difficiles à traiter sur l'île.

Les ressources matérielles et immatérielles : les invendus, la chargée de mission de la collectivité en charge du projet (temps consacré, compétences…), la communication pour le temps de l'événement, les locaux des entreprises participantes où sont disponibles les biens…



La production & l'organisation : aujourd'hui, l'organisation est assurée par la chargée de mission de la collectivité afin de convaincre les entreprises de participer, ainsi que la communication auprès des entreprises et du grand public. Les entreprises s'organisent en interne pour mettre à disposition leurs invendus et être disponibles les jours de l'événement.

Les conventions : pour le moment il n'existe pas de convention, seules existent les factures de ventes des invendus.

Le financement : à ce jour, le financement de l'expérimentation est porté par la communauté de communes.

La gouvernance : il n'existe pas à ce jour une équipe pilote capable de prendre en charge le pilotage du projet. Pour autant, la collectivité assure les décisions d'actions ainsi que leur évaluation.

La définition de l'objet du projet

Concernant l'ambition initiale du projet, l'impulsion de départ se base sur une réponse concrète et matérielle à des enjeux territoriaux et sociétaux. La solution proposée est alors une opportunité de discussion entre les porteurs de projet et leur système d'acteurs sur l'ambition réelle du projet : les attentes à révéler.

La solution pensée au départ correspond à un ou des enjeux qu'il est important de bien identifier. Chemin faisant, la prise de charge de ce ou ces enjeux peut amener à des formes de solutions différentes.

Le travail d'un projet dans une démarche de coopération implique d'être ouvert aux changements de direction particulièrement en début du projet. Que le projet se base au départ sur une ambition générale (amélioration de la gestion forestière, développement d'une communauté énergétique) ou matérielle (une coopérative pour le bois, une légumerie communale…), le projet collectif doit permettre l'intégration des enjeux d'autres acteurs afin de leur ouvrir un champ d'actions dans le projet qui leur rende service aussi. **Ainsi l'enjeu au début du projet n'est pas de convaincre mais d'accueillir et « faire avec ».**

Exemple d'Anci Liguria

Anci Liguria est partie d'une hypothèse au départ de travail de valorisation de la filière bois et de transition énergétique, avec un enjeu de territoire autour de l'entretien et l'aménagement du paysage : préservation du territoire, prévention des risques (glissements de terrain, incendie…).

Dans la phase de lancement des activités sur le territoire, avec l'implication d'autres acteurs, de nouvelles potentialités et perspectives d'élargissement du projet ont émergé. À l'hypothèse initiale — qui demeure néanmoins centrée sur la filière bois — s'est ajoutée la thématique de l'agroalimentaire et des productions typiques locales. Cet aspect, en cohérence avec l'approche générale de Co-Effect, permet de définir de manière plus précise les contours de l'ECT.



Travail avec les acteurs

- **Élargissement du territoire et des communes impliquées**
- **Communication du projet dans le cadre d'événements et de manifestations territoriales (valorisation de projets locaux centrés sur la production locale et la gestion du paysage)**
- **Association de producteurs agricoles déjà actifs**

Ambition de départ : Gestion forestière et transition énergétique

Ambition territoriale : Production locale

Défis environnementaux et de développement local
Possibilité de définir un plan global de développement territorial

Définition du périmètre

La question du périmètre se joue d'une part du côté des acteurs et d'autre part du côté de l'ambition initiale du projet. Il s'agit d'admettre et d'intégrer que le périmètre de départ est amené à bouger au fur et à mesure de la découverte du terrain, des acteurs et de leurs enjeux respectifs, des possibilités concrètes apparues dans un cadre de coopération. Et une fois admis, la question est de savoir comment travailler ce périmètre tout au long de la trajectoire afin que celui-ci soit toujours le plus pertinent possible en fonction des acteurs, de leurs possibilités, des opportunités d'actions et de coopération.

1. Le travail du système d'acteurs

Le travail du système d'acteurs va permettre d'élargir le cercle des acteurs pertinents pour le projet, là où d'autres sont finalement moins intéressants/intéressés. Tout l'enjeu de la démarche est de repérer les acteurs potentiels avec lesquels une coopération pourrait être envisagée, pour cela il est nécessaire de voir quelles relations peuvent être opérantes du fait d'une relation existante, d'une confiance suffisante ou d'une opportunité liée au projet.

Analyse des relations de production

- Bénéficiaires réels, directs et indirects, coproducteurs, clients…
- Qualification de la valeur apportée, des conditions d'accès.
- Compréhension des attentes et repérage des attentes révélées.

Analyse des enjeux financiers

- Repérage des flux financiers (qui verse de l'argent à qui et selon quelle logique : prestation, subvention, abonnement, achat…)
- Quels sont les investissements formels, effectifs ? Qui les porte ? Quelles modalités de financement de ces investissements.
- Les investissements sont-ils au profit d'un espace collectif ou internes à l'un des acteurs.

Analyse de la dynamique des ressources

- Quelles sont les ressources nécessaires à l'activité ? Quels sont les acteurs qui en disposent au sein de l'écosystème ?
- Comment les ressources sont-elles développées ?
- Quelles ressources sont mutualisées ou mutualisables ?

Analyse des effets d'externalité

- Quels sont les effets induits des activités ? Qui sont les autres acteurs affectés par ces effets ?
- Quels sont les effets induits provenant d'autres acteurs ayant une incidence sur l'activité ?

Analyse des sphères fonctionnelles : mise en cohérence

L'activité peut s'inscrire dans plusieurs "sphères fonctionnelles" c'est-à-dire qu'elle contribue à prendre en charge des enjeux à travers l'activité (par exemple agissant sur les enjeux d'attractivité, de mobilité et de santé).

Cela revient à repérer les enjeux qu'adresse l'activité pour repérer ensuite les partenaires potentiels et des voies de développement.

Ce travail sur le système d'acteur se fait en amont avec le porteur de projet mais aussi tout au long du projet dans des espaces d'évaluation dont le rôle est de repérer de nouvelles opportunités pour le projet et les membres du collectif qui le portent. Le dispositif de gouvernance pourra porter cet espace d'évaluation à l'échelle du projet.

Dans la phase d'incubation, cette analyse se fait dans le cadre de discussions avec le porteur de projet mais aussi si possible avec chaque acteur clef du projet. Il s'agit alors de comprendre leur propre écosystème et de définir si d'autres acteurs clefs peuvent être invités à participer. De fait, ce travail permet donc d'élargir le périmètre d'acteurs de manière pertinente.

Exemple du Port de Toulon

Le projet sur le port de Toulon réunit 6 acteurs ayant la volonté de travailler sur l'économie circulaire. Au fur et à mesure des entretiens qui ont été conduits dans la phase d'incubation, est apparu le rôle central de la Capitainerie du port. La capitainerie du port est en effet un acteur incontournable étant donné sa fonction régalienne à l'échelle du port, mais également en raison de son implication dans les échanges concernant les développements de la zone portuaire, Ce nouvel acteur a donc été invité à participer au projet Co-Effect en intégrant le groupe pilote.



2. L'intégration des enjeux et contraintes des acteurs et du projet

Dans le cadre de projets d'économie circulaire, la coopération est centrale. L'économie de la fonctionnalité et de la coopération permet de travailler cette coopération en acte. Pour autant, cela implique dans un premier temps de s'intéresser à ce que cherche à faire les différentes personnes et acteurs impliqués dans le projet. Il s'agit de partir de chacun pour définir des actions collectives pertinentes.

Une externalité est un effet de l'activité (d'un acteur ou du projet) non visé et intégré dans le modèle de l'acteur qui la génère.

Une externalité est toujours non voulue au départ et elle est toujours un effet de l'activité d'un acteur sur un autre. Elle peut être positive ou négative. Elle peut être subie c'est-à-dire générée par un autre acteur ; ou générée par notre activité sur un autre acteur.

	Générées	**Subies**
Externalités positives	A internaliser Un potentiel	
Externalités négatives	A prendre en charge A réduire	

Le travail sur les externalités permet d'avoir un champ de discussion pertinent entre les acteurs, basé sur un effet d'une activité définie permettant d'être retravaillée par le collectif du projet. C'est un premier pas vers la coopération, ces externalités sont des contraintes ou des opportunités à prendre en charge collectivement.

Ce travail peut être fait du point de vue du projet dans l'analyse de son modèle économique réel, ou du point de vue d'un acteur. L'analyse des externalités permet d'engager des discussions stratégiques à l'échelle du projet pour son développement.

Exemple de Banco 13 :

Banco 13 est le projet de Livourne visant à diminuer les déchets alimentaires par un système de collecte et de redistribution. L'activité fonctionne avec un système de volontariat de la part des commerçants du marché qui offrent leurs invendus afin que les personnes dans le besoin puissent bénéficier de ces marchandises alimentaires. Le système de collecte pour les usagers fonctionne en deux temps avec une inscription à midi et une collecte organisée à 14h. Les porteurs du projet voudraient également donner les invendus à des cantines sociales.

Ces activités du projet ont eu deux externalités :

1. Les invendus sont de nature trop diverses, en petites quantités et imprévisibles, la cantine a donc eu de grandes difficultées pour utiliser les dons de Banco 13 ;
2. Les système de collecte en deux temps est compliqué pour les bénéficaires qui doivent venir deux fois au marché à deux heures d'intervalle. Si les bénéficaires sont en situation de handicap, cela complique encore plus la situation.

Ces deux externalités sont mises sur la table commune du projet afin d'être discutées. Des représentant des bénéficaires pourraient aussi être invités dans la discussion. Elles sont des potentiels de développement de l'activité pour Banco 13, alors qu'elles représentent aujourd'hui des freins à l'engagement des cantines et de certains bénéficaires.

La question des ressources

Cette question est centrale pour le développement des projets. Or lorsque l'on traite des questions de ressources dans les projets d'économie circulaire, sont souvent principalement en jeu les flux de matières.

Cette approche uniquement par les flux de matière ne permet pas de prendre en charge d'autres dimensions plus immatérielles intégrant de nouveaux acteurs et de nouvelles ressources.

Ainsi la question des ressources est d'abord celle de leur mutualisation et de leur mise en commun. Il s'agit de repérer les ressources pouvant être mises à disposition du projet. Elles peuvent être matérielles comme des bocaux en verre, du plastique, des engins de chantiers, des locaux… ; et immatérielles comme des compétences particulières au sein d'une entreprise (équipe de salariés qui font de la sensibilisation à la transition pour leurs collègues, la confiance dans un réseau particulier…).

Exemple de Banco 13 :

Banco 13 a eu un besoin de stockage pour son matériel et ses marchandises. Une discussion avec un nouvel acteur a permis une proposition de sa part d'une mise à disposition d'un local de stockage permettant à la fois de combler ce besoin pour le projet et d'accueillir un nouvel acteur au sein du projet.



La gouvernance du projet

Dès l'incubation, il est important de penser le dispositif de gouvernance. Cela permet d'une part de constituer un groupe pilote pour le projet et d'autre part d'organiser les temps et les instances dédiés au pilotage.

1. *Le groupe pilote*

Le groupe pilote prend à la fois en charge le pilotage du projet au côté du porteur mais aussi l'avancée opérationnelle du projet. Cela implique qu'il soit directement en lien avec les expérimentations. Il est donc nécessaire que chaque acteur représenté ait un intérêt dans le projet qui soit, non pas idéologique, mais bien opérationnelle et économique. Chaque personne est professionnellement intéressée au développement du projet. C'est pourquoi la coopération est importante. Il s'agira de prendre en compte les enjeux et les contraintes de chacun pour le bon déroulement du projet, comprendre ce qui, dans leur modèle économique, les pousse à être dans ce projet d'économie circulaire. C'est la raison pour laquelle l'ambition du projet au départ change et évolue généralement en fonction des différents acteurs coopérateurs.

Il est également important que les personnes de ce groupe pilote ne soit pas trop nombreuses, idéalement 4 à 8 personnes afin de favoriser des discussions de groupe et sortir du lien interpersonnel avec seulement le porteur de projet ; ce qui est souvent le cas en début de phase d'incubation.

Ce groupe est dans l'idéal assez stable afin de permettre à chacun de se connaître suffisamment pour développer une confiance mutuelle favorisant le travail de coopération.

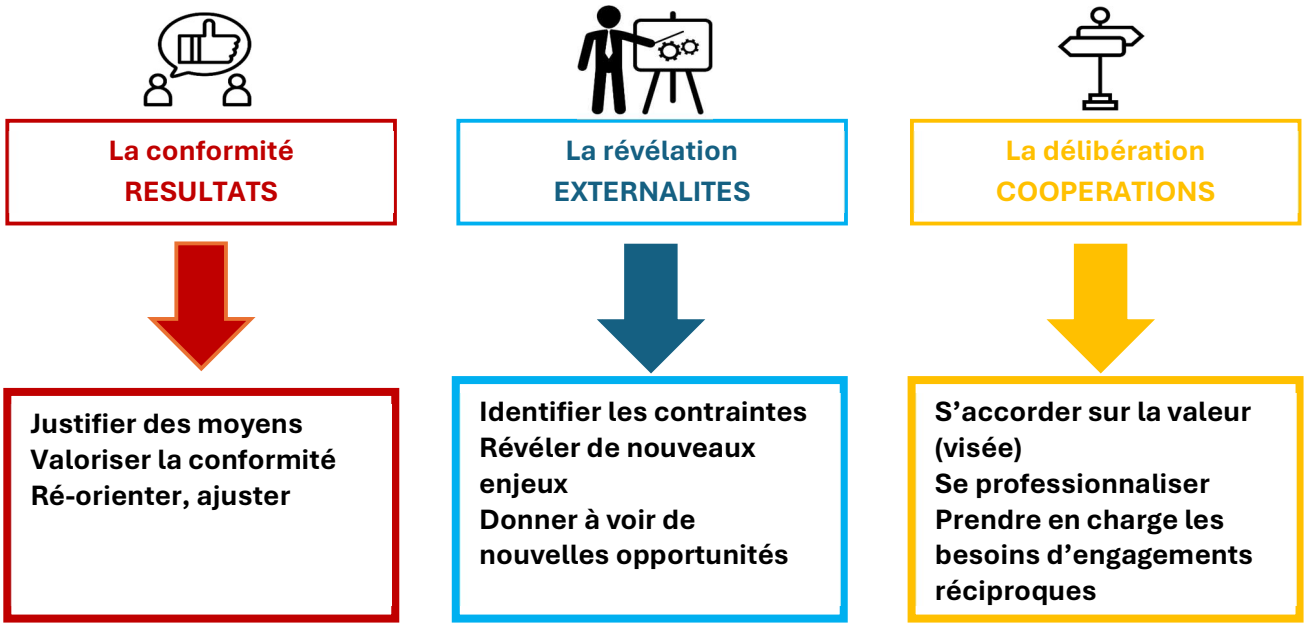
2. *Le pilotage du projet*

Le pilotage d'un projet d'économie circulaire dans une démarche qui relève de l'EFC doit permettre la production de traces des expériences conduites, des travaux menés et que ces traces soit inscrites dans un dispositif de suivi global. L'enjeu est ici d'avoir un suivi de la démarche dans son ensemble en vue de penser la programmation des travaux, d'assurer la cohérence de l'ensemble du projet et de repérer, chemin faisant, les nouvelles questions à instruire, les nouvelles opportunités qui se présentent. Il est important de noter que les traces à produire sont d'abord à destination des membres de la gouvernance, il ne s'agit pas d'outils de communication externes, même s'il va de soi qu'il est nécessaire de communiquer sur le projet.

L'un des outils centraux est l'évaluation de la coopération permettant de prendre ensemble des décisions stratégiques pour le projet en fonction :

- des activités conduites,
- des acteurs impliqués dans ces activités,
- des enjeux des différents acteurs composant le groupe pilote.

Pendant la phase d'incubation, le groupe pilote s'installe dans cette démarche de pilotage avec une première réunion commune. Ce dispositif de gouvernance doit se consolider pendant la phase de développement du projet afin d'être installé après 12 à 18 mois d'accompagnement.



Les activités durant la période d'incubation

Durant la période d'incubation, plusieurs outils et activités peuvent être mis en place pour s'inscrire dans une démarche qui relève de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, idéalement avec un accompagnateur extérieur permettant l'animation du groupe.

Comprendre les enjeux et contraintes de chacun

Il est important dans un premier temps de s'appuyer sur chaque individualité pour construire un projet collectif et sortir des limites de l'économie circulaire en coconstruisant un modèle économique viable. Il s'agit de comprendre les enjeux et les contraintes de chacun, ce qui les pousse à participer au projet, ce que chacun cherche à faire et ne peut y arriver sans ce projet commun. Les outils « méthodologiques » sont présentés dans la partie « définition du périmètre ».

1. Les entretiens individuels

Dans un premier temps, il est intéressant de conduire des entretiens individuels afin de repérer au départ ce qui anime chaque acteur à participer, ses freins, ses contraintes qui le poussent à s'engager dans le projet d'économie circulaire. Il s'agit aussi de comprendre son point de vue quant aux actions déjà menées et les retours positifs et négatifs qu'il peut en avoir si le projet d'économie circulaire est déjà en route.

Exemple du Parc di Porto Conte

Le parc a conduit des entretiens avec 4 acteurs touristiques du parc, première phase pour construire une équipe pilote autour du projet d'écomusée.

Voici les catégories du guide d'entretien utilisés lors de ces rencontres :

1. Présentation de la Vision et modèle d'écomusée: Le projet vise à créer une communauté d'accueil intégrée, en promouvant le tourisme durable grâce à un protocole d'accord partagé entre les opérateurs (qui sera soumis à ces derniers dans les prochaines semaines) et qui abordera notamment un modèle commun de billetterie et de répartition des recettes et des solutions pour soutenir l'activité pendant la saison hivernale.
2. Problématiques opérationnelles et services (ex. transports publics, informations touristiques, infrastructures nécessaires, etc).
3. Durabilité du modèle et promotion future (ex financement pour les activités de communication et les initiatives de promotion territoriale).
4. Problématiques et contraintes (ex. diffusion de l'information de la part des acteurs concernés, difficultés financières).

5. Quelles sont les initiatives en cours entre certains acteurs ? (ex Images, informations périodiques, Tourisme expérientiel, Modalités d'offre, Possibilités de financement, Déplacements, etc)

Ces entretiens peuvent être conduits par le porteur de projet et/ou son accompagnateur. Il convient de préparer un guide d'entretien afin de prévoir les questionnements que l'on cherche à avoir ensemble.

2. L'atelier de lancement

L'atelier de lancement a pour objectif de rassembler le groupe pilote du projet d'économie circulaire. Idéalement organisé après les entretiens, il permet de mettre au travail collectivement ce qui a été repéré individuellement.

Il s'agit de partager en collectif les différents enjeux de chacun, les contraintes et externalités repérés afin de pouvoir les prendre en charge collectivement si cela s'avère stratégique pour le projet. C'est le début de la coopération que l'on peut définir ainsi :

« *La coopération ne se décrète pas elle se construit ; elle prend en charge les contraintes des autres dans son propre travail.* »

Concernant les outils pour cet atelier de lancement, Co-Effect propose d'utiliser les lunettes de l'EFC afin de conduire la séance vers une découverte de nouvelles opportunités à expérimenter en lien avec l'existant, les contraintes de chacun et les ressources mobilisables, notamment immatérielles.

Les lunettes de l'EFC

Les lunettes blanches



Visent à mieux comprendre l'existant : Comment les acteurs travaillent-ils la thématique au quotidien ? Quels sont les usages pour les bénéficiaires directs et indirects ? Quelles méthodologies, façons de faire ?

Les lunettes noires



Interrogent sur les externalités générées ou subies par les acteurs présents. Quelles sont les contraintes des acteurs ? Comment se passe le partenariat avec d'autres ? Quelles contraintes rencontrent les acteurs ?

Les lunettes rouges



Visent à mettre en lumière les ressources matérielles et immatérielles réelles, pressenties ou souhaitées. Quelles sont les ressources matérielles mobilisables, les ressources mutualisées ou à mutualiser ? Quels sont les liens entre les acteurs ? Quelles compétences sont nécessaires ? Quelle est la pertinence des propositions aux regards des attentes d'usage ? Quelle est la capacité des acteurs à s'investir ?

Les lunettes vertes



Elles invitent à ouvrir les perspectives, les visés communes aux différents participants. Quelles sont les attentes réelles des acteurs ? Quels services sont à rendre ? Quelles solutions pressenties suite aux réflexions sur les différentes lunettes ?

Les lunettes mauves



Il s'agit d'avoir des propositions concrètes pour débuter le travail commun. Elles posent les conditions de la coopération. Quelles organisations pour la construction du projet ? Quels acteurs à contacter ? Quelle temporalité ? Quelles ressources à mobiliser ? Quels engagements à prendre par les autres acteurs ?

Exemple du Parco Porto Conte

Objectifs de l'atelier de lancement :

1. Présentation du projet Co-Effect
2. Présentation du projet pilote « Écomusée du parc de Porto Conte », qui a pour objectif de renforcer le sentiment d'appartenance à l'écosystème de l'Écomusée et d'atteindre un véritable niveau de coopération en son sein. Il est important de consolider le concept de communauté d'accueil, qui sert de lien entre les différentes réalités présentes et revêt également une dimension de communauté économique
3. Présenter la méthodologie du lancement du projet territorial (Projet Pilote Ecomuseo de PPC)
4. Focus sur l'activation et l'incubation de l'ECT
5. Défis (Préparer les acteurs locaux à la mise en œuvre et à la formalisation des projets, Créer un environnement propice au développement des ECT)
6. Animation autour de : Valeur du projet, Ressources à mettre en commun, Ce qui existe déjà, Les contraintes, Les pistes de développement

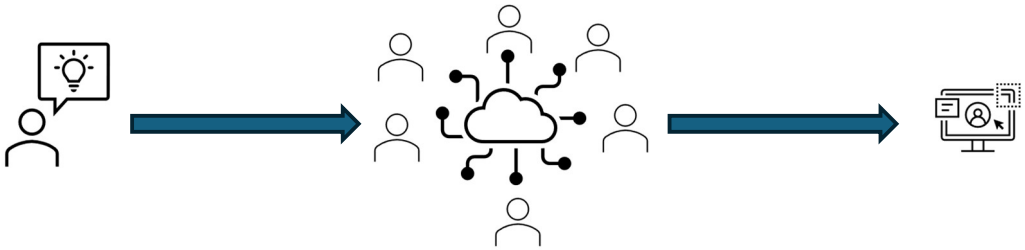
Une attention particulière aux initiatives

Le primat de l'expérience implique pour le porteur de projet de soutenir les initiatives, qu'elles concernent tout le groupe ou seulement certains acteurs. Ce postulat permet en effet de développer de nouvelles activités entre les membres et de les intégrer au projet en évaluant collectivement leur pertinence. Ces initiatives sont l'occasion de développer d'autres activités, généralement plus immatérielles autour du projet. Elles permettent d'intégrer de nouveaux acteurs et de nouvelles manières de travailler en commun. Elles représentent aussi de nouvelles opportunités de développement pour le projet, des

réussites à venir favorisant la construction de la confiance entre les personnes participantes.

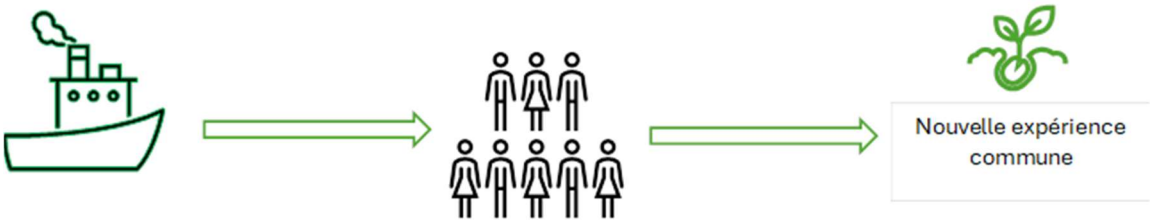
Exemple du Parco Porto Conte en Sardaigne :

Le parc régional Porto Conte en Sardaigne souhaite renforcer les liens de coopération entre les acteurs du parc ainsi qu'avec le parc lui-même. Le début du projet a permis une première dynamique et une compréhension des enjeux de la part des acteurs. Dans ce cadre il a été repéré puis proposé par un acteur de déposer conjointement sous l'égide de l'écomusée un dossier de financement pour la valorisation en ligne du réseau touristique que le parc représente. Cette proposition représente une véritable opportunité pour une mise au travail commune. Il s'agira de s'organiser en s'appuyant sur la roue du modèle économique mais aussi d'en faire une analyse à posteriori en détérminant également si de nouveaux partenaires sont apparus, de nouvelles opportunités et comment les prendre en charge collectivement.



Exemple de la Rade de Toulon :

Lors de l'atelier de lancement pour le projet d'économie circulaire sur la rade de Toulon, une expérience singulière a été apportée par l'une des entreprises présentes qui intervient dans l'entretien des navires. Cet entretien demande de vider les cuves de carburants, qui est normalement considéré comme un déchet. Un de ces client a demandé à récupérer son propre carburant. Cela a nécessité un travail de retraitement important pour éviter toute impureté (qui aurait été de la responsabilité de l'entreprise d'entretien). Le client avait accepté de payer un tarif supérieur pour récupérer son propre carburant. L'enjeu du carburant est un axe important pour toutes les entreprises évoluant dans l'espace portuaire. Cette initiative individuelle concrète pourra faire l'objet d'une analyse plus approfondie au sein de groupe.



Conclusion OU Poursuivre le travail de l'analyse de l'existant

La phase d'incubation permet de procéder à l'analyse de l'existant : ambition du projet, valeur de ce qu'on cherche à faire, système d'acteurs pertinents, ressources et organisations, conventionnements, gouvernance. Pour autant, il est important d'accepter dans une telle trajectoire qu'il n'est pas nécessaire que tous les acteurs soient alignés pour avancer. L'expérience prime pour commencer à coconstruire en coopération un plan d'action en acte qui se développe au fur et à mesure en s'appuyant sur des situations concrètes et réelles.

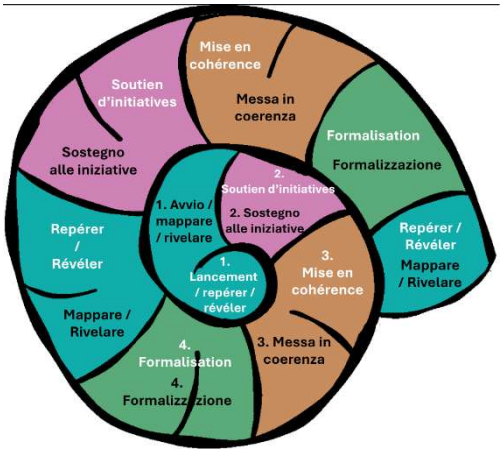
Dans une telle trajectoire, il s'agit d'avoir des dispositifs de suivis de ces activités réelles afin de prendre des codécisions éclairées qui s'appuient sur la coopération. Les espaces de gouvernance vont notamment permettent par la suite de développer une méthodologie de l'évaluation prenant en charge les nouvelles opportunités révélées par l'expérience commune. Il s'agira alors de revisiter l'analyse de l'existant de manière systématique dans le temps afin de consolider le projet et de le rendre résilient en fonction des différents aléas, des différentes opportunités, et de tous changements qui surviennent au cours de la vie d'un projet.

Phase 1 – lancement : Il s'agit de repérer les acteurs clefs, travailler sur l'ambition du projet, sa visée, faire l'analyse de l'existant : révéler les externalités des acteurs et du projet en cours, repérer les ressources, les initiatives potentielles.

Les outils : analyse du système d'acteurs, entretiens individuels, atelier collectif…

Phase 2 – création de communautés et soutien aux initiatives : Il s'agit d'activer, de mettre au travail, de soutenir les initiatives.

Les outils : suivis des initiatives, mises en relation, valorisation des initiatives auprès des acteurs du système.



Phase 3 – mise en cohérence à l'échelle du projet : Travail de co-construction du modèle économique en s'appuyant sur les initiatives et un pilotage par la pertinence.

Les outils : codécisions stratégiques, co-intégration des initiatives entre elles à l'échelle du projet, mise en cohérence des actions via une analyse avec la roue du modèle économique.

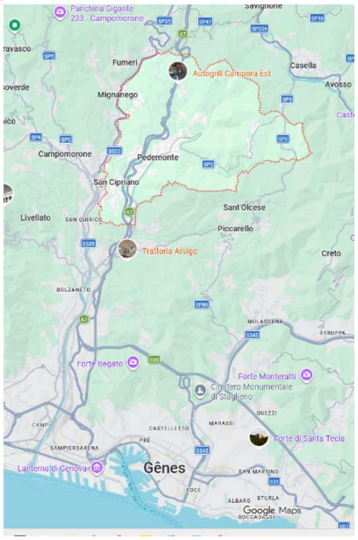
Phase 4 – formalisation : Création d'espaces de professionnalisation, structuration de la gouvernance, conventionnement.

Les outils : Espaces réflexifs, de professionnalisation, d'évaluation de la coopération ; convention(s) de coopération.

Incubation de chaque expérimentation

Phase d'incubation de l'ECT porté par la Commune de Serra Ricco

Partenaire activateur : Anci Liguria, association représentant les municipalités et les villes de Ligurie. Par l'apport d'une assistance technique et opérationnelle, Anci Liguria les accompagne dans un processus d'innovation, de valorisation et de diffusion de projets autour des enjeux de la transition écologique.



Le territoire concerné par le programme Co-Effect est situé dans la région la plus boisée d'Italie. Les communes de Serra Riccò et de Ceranesi, promotrices du projet, sont situées à environ 19 km de Gênes. Dans cette région montagneuse, la gestion des forêts, publiques comme privées, est historiquement rendue difficile par la fragmentation entre de nombreux propriétaires. Pour surmonter ces problématiques, il a été décidé de constituer un consortium réunissant les propriétaires afin de permettre une gestion plus collective.



Evolution du périmètre de l'ambition du projet

Le projet prévoit l'élaboration d'un plan de gestion forestière visant à préserver le territoire et à prévenir les problématiques d'ordre hydrogéologique. Cela permet également de garantir l'accessibilité des lieux, leur valorisation et la prévention des incendies, tout en favorisant la valorisation de la ressource bois, avec la possibilité de contribuer à la création d'une communauté énergétique.

De nombreux acteurs actifs sur le territoire peuvent être impliqués dans cette initiative : les collectivités locales ; les consortiums forestiers regroupant les forêts privées ; les entreprises opérant dans le secteur forestier ; les activités commerciales utilisant le bois ; les activités touristiques telles que les agritourismes et les prestataires de services touristiques ; ainsi que les citoyens.
À terme, d'autres acteurs seront mobilisés, notamment ceux capables de gérer les « crédits carbone » et divers utilisateurs d'énergie.
Les communes de Serra Riccò et de Ceranesi collaborent activement aux activités du projet Co-Effect. Au cours de ces derniers mois, de nouveaux éléments intéressants ont émergé, permettant de développer davantage les actions sur le territoire : la commune de Serra Riccò soutient la création d'une communauté agroalimentaire sur son territoire, tandis que la commune de Ceranesi souhaite impliquer les établissements scolaires à travers des initiatives éducatives autour de la filière bois.
Ainsi, la cartographie des acteurs du projet s'est élargie aux organisations opérant dans le secteur des productions agroalimentaires de proximité, introduisant par ailleurs une dimension socio-économique et éducative. Sur cette base, les premiers contacts ont été établis avec les acteurs identifiés, afin de leur présenter les finalités du projet et de vérifier leur disponibilité à collaborer dans le cadre d'un parcours de rencontres et d'échanges.

La présentation publique du projet Co-Effect en Ligurie s'est tenue en juin 2026, à l'occasion de la manifestation territoriale « Festival della Cabannina », organisée à Serra Riccò. L'événement a constitué une première occasion de dialoguer avec les participants autour du concept d'Écosystème de Coopération Territoriale (ECT) et du lancement du processus de construction de l'écosystème dans la zone de Serra Riccò et de l'Alta Val Polcevera. Ce type de manifestations représente une opportunité importante pour valoriser les initiatives déjà en cours, qui contribuent à la gestion, à la conservation et au développement du territoire.

Les points d'appui

Le territoire présente déjà un écosystème communautaire actif dont les bonnes pratiques sont déjà consolidées.

Parmi les acteurs :

- La Cooperativa di Comunità "Borghi Sparsi" (gestion de commerces et de restaurants de hameau, 50 membres)

- La Comunità del Cibo Rurà (protection de la biodiversité locale avec 5 exploitations agricoles)
- Le nouveau pôle social intégré Casa di Giò (10 hectares consacrés à des projets sur le handicap et à des circuits courts comme les cantines scolaires)
- La nouvelle Associazione Fondiaria (ETS), qui réhabilitera pâturages et châtaigneraies,
- Une Communauté d'énergie renouvelable (CER) en cours de création, dans laquelle Associazione Fondiaria et la coopérative pourraient devenir des acteurs stratégiques pour l'apport de biomasse et la répartition des bénéfices.
- Établissement scolaire Fabrizio De André de Ceranesi

Les points d'attention

La phase d'incubation du projet introduit les thématiques liées aux productions agro-alimentaires et à la valorisation du patrimoine local qui, conjointement au thème de la filière bois, redéfinissent et élargissent les domaines de développement de l'ECT.

Au cours des prochaines rencontres entre les acteurs, l'équipe pilote pourra redéfinir les défis initiaux, en en élargissant la dimension et la portée, et en intégrant de manière plus complète les initiatives déjà en cours sur le territoire.

Dans quelles mesures les communautés locales adhèrent-elles à la création des espaces de coopération durables ? Quelles répercussions cela entraîne-t-il sur l'organisation du travail ?

Accompagnatrices de la démarche Co-Effect : Social Hub Genova - Nicoletta Piersantelli & Cristina Pizzorno

Phase d'incubation de l'ECT Banco 13

Partenaire activateur : CISPEL (Confservizi Cispel Toscana), association régionale des entreprises des services publics locaux opérant en Toscane. CISPEL représente environ 170 entreprises qui gèrent des services publics locaux d'importance économique et sociale, tels que le service intégré de l'eau, la gestion des déchets urbains et les installations dédiées, les transports publics locaux, etc.



Situé sur le Mercato delle Vettovaglie de Livourne, le programme Banco 13 s'inscrit dans des enjeux de politique publique visant à la réduction du gaspillage alimentaire. Le projet encourage les commerçants aux dons de surplus du marché, principalement des légumes et des fruits à ce stade. Ceci à des fins sociales et de sensibilisation à l'importance de la réduction des déchets.

Co-Effect est l'occasion de mettre en valeur une expérimentation qui s'est déroulée en 2021-2022 autour de la lutte contre le gaspillage alimentaire. Les dimensions organisationnelles et opérationnelles sont respectivement pilotées par AAMPS/Retiambiente, société publique italienne spécialisée dans la gestion intégrée des déchets urbains dans la région de la Toscane côtière et la coopérative sociale Brikke Brakke.



Banco 13 cherche à consolider une solution intégrée qui combine valorisation des surplus alimentaires, inclusion sociale et promotion de modes de vie plus durables. La présentation du projet, dans le cadre de Co-Effect a eu lieu lors d'une conférence de presse au mois de mars 2026.

Intégration des enjeux des acteurs

La phase d'incubation a pu s'appuyer sur une expérimentation déjà existante. Le projet s'est enrichi d'une dimension pédagogique à destination des commerçants, des citoyens et des écoles de Livourne.

Plusieurs séquences d'observation des dynamiques du marché les jours d'activité de Banco 13 ont eu lieu, ainsi que huit entretiens individuels avec des acteurs clés, soit directement impliqués, soit à impliquer dans le fonctionnement de la solution intégrée.

Ces premiers mois ont permis de consolider la cartographie des acteurs impliqués dans la dynamique territoriale de manière formelle et informelle, et de repérer d'autres acteurs à impliquer pour consolider et développer les ressources matérielles et immatérielles dédiées au projet. Ces ressources concernent le volume des denrées à récupérer, le public bénéficiaire, mais également l'apport de nouveaux espaces de stockage ou de nouvelles relations pouvant venir en soutien au projet.

Parallèlement à ce travail, des outils de pilotages ont été coconstruits avec les acteurs clés du projet, comme la réalisation d'un document de suivi de la collecte quotidienne des données relatives au don et à la redistribution des excédents alimentaires.

Ces premières étapes ont mené à la programmation d'un premier atelier collectif destiné aux principaux acteurs impliqués ou susceptibles de l'être. La rencontre avait pour objectif d'identifier, collectivement, les opportunités et les contraintes repérées pendant les premiers mois de la mise en œuvre du projet. Le 25 juin 2026, les organisations suivantes étaient présentes :



- Conseil de l'alimentation de la ville de Livourne ;
- le Service des déchets de la ville de Livourne ;
- ASL Toscana Nordovest ;
- la coopérative Brikke Brakke ;
- l'AAMPS ;
- le Service des marchés de la ville de Livourne ;
- l'ASA SPA ;
- L'épicerie Fresco in città

Plusieurs points clefs ont été relevés à mettre au travail dans la phase de développement pour consolider et contribuer à la pérennisation du dispositif.

- Parmi les principaux problèmes liés au fonctionnement du Banco 13, l'un des plus difficiles à surmonter concerne les normes d'hygiène et de sécurité sanitaire.
- Un autre enjeu est de limiter au maximum les déchets alimentaires, or certains invendus ne peuvent être intégrés aux paniers et nécessiteraient d'être valorisés en compost.
- Le fait de devoir se présenter deux fois au guichet a été identifié comme un facteur fortement dissuasif pour les bénéficiaires : à 12 h pour réserver le panier, puis à 14 h 20 pour le retirer ; cette obligation s'avère particulièrement contraignante dans plusieurs cas : pour les personnes âgées, surtout lors des journées très chaudes, mais aussi pour celles et ceux qui travaillent et peuvent avoir des difficultés à s'organiser.
- Malgré une motivation certaine de la part de plusieurs cantines à intégrer le projet, l'imprévisibilité de la quantité et de la nature des produits constitue un obstacle difficile à surmonter, car les cantines doivent planifier leurs menus quotidiens bien à l'avance et les excédents récupérés, compte tenu de leur caractère périssable, ne peuvent être conservés suffisamment longtemps pour s'inscrire dans une planification hebdomadaire

L'atelier a permis au groupe pilote de concevoir ensemble des solutions aux contraintes repérées.

1. **Hygiène et équipements** : la priorité est d'équiper le local du Banco 13 d'un point d'eau et d'un espace de stockage permettant de conserver des aliments au frais.
2. **Valorisation des excédents** sur l'espace du marché : créer un « espace de valorisation » avec un composteur et une collecte d'huile usagée.
3. **Organisation du dispositif de distribution**, notamment par un aménagement de la réservation et de l'horaire de retrait des cagettes de denrées alimentaires par les bénéficiaires.
4. **Continuité et pérennisation** : assurer la continuité en renforçant les retombées sociales (emplois, justice alimentaire, lutte contre le gaspillage) tout en offrant des avantages aux donateurs et aux bénéficiaires.

Ces premiers travaux ont notamment amené à une évolution de l'horaire du retrait des paniers, contribuant à augmenter la collecte de produits invendus et à élargir le cercle des partenaires pouvant intégrer le projet et à élargir le cercle des acteurs.

Les points d'appui

Depuis une dizaine d'années, la municipalité de Livourne mène une réflexion à long terme autour des enjeux alimentaires. Elle a mis en place d'un Conseil de l'alimentation de la Commune de Livourne. Cet organe communal dédié a structuré la stratégie alimentaire de la Commune de Livourne, et parraine les activités liées à cette stratégie, dont Banco 13 est une des principales activités.

A travers le soutien institutionnel, le projet bénéficie d'un appui en communication auprès des commerçants donateurs et gagne en visibilité lors d'événements. Ce soutien contribue à inspirer confiance à l'ensemble des partenaires, présents et à venir.

Banco 13 a permis de créer des espaces de dialogue et d'engager des habitudes de travail entre plusieurs partenaires qui ne travaillaient pas ensemble, ou rarement.

Les points d'attention

De par son ambition, le projet Banco 13 met rapidement autour de la table, un nombre important d'acteurs publics et privés aux typologies variées. La constitution et l'organisation d'un espace de gouvernance, attentif aux besoins et aux contraintes des uns et des autres, nécessitera une attention particulière. En effet, le pilotage par la pertinence d'une solution intégrée nécessite la mise en place de dispositifs permettant de faciliter le dialogue et la régulation entre des partenaires qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble ou irrégulièrement.

Un autre point d'attention sur lequel travaillent les porteurs de projet reste la variabilité des dons et des bénéficiaires qui, à ce stade, limite encore la portée du projet. Le défi consiste donc à stabiliser, d'une part, la quantité d'excédents récupérés et, d'autre part, le nombre d'usagers.

Afin d'élargir le réseau des commerces donateurs, il a été suggéré d'impliquer les cafés du quartier et d'autres magasins d'alimentation et épiceries de la zone ; parmi ceux-ci, certains disposent déjà de leur propre réseau autonome et informel de redistribution à des groupes de personnes et à des communautés, notamment étrangères. Étant donné leur proximité, il pourra être intéressant de mieux comprendre le modèle économique de ces initiatives (gouvernance, organisation, ressources, financement…).

Un prochain atelier rassemblant les différents acteurs permettra d'entendre des retours d'expériences ayant eu lieu sur d'autres territoires. Au-delà du succès de ces expériences, il sera intéressant de noter ce qui entre en résonnance avec le projet Banco 13, quels ont été les leviers de développement de ces expériences (développement des ressources

matérielles et immatérielles, pertinence de la solution, espaces de co-construction de la solution, économies d'intégration…).

Accompagnatrices Co-Effect : Claudia Casini & Claudio Salvucci, société SIMURG Consulenze e Servizi

Phase d'incubation de l'ECT Parco di Porto Conte





Partenaire activateur : établissement public organisme de gestion du parc naturel régional de Porto Conte, Azienda Speciale Parco di Porto Conte (ASPPC). Le territoire du Parc se situe sur la commune d'Alghero qui participe à la gouvernance de l'ASPPC. L'ASPPC a développé une expérience dans les activités d'animation et de soutien au développement de l'entreprenariat dans des secteurs de l'économie locale en intégrant des enjeux de durabilité et de circularité dans les processus de production. Dans le cadre de ces travaux, la Région Sardaigne a validé le label d'Écomusée, entendu comme un parcours structuré qui englobe l'ensemble de l'écosystème du parc, devenant ainsi un laboratoire vivant, à la fois historico-culturel, un réseau d'entreprises écoresponsables, un comptoir de produits de qualité, patrimoine immatériel riche : fêtes de village, foires, itinéraires œno-gastronomiques et événements muséaux.

Depuis l'obtention du label d'EcoMusée, l'ASPCC a cherché à organiser des événements permettant de rassembler les opérateurs du tourisme et/ou les agriculteurs locaux pour faciliter les relations entre les acteurs et revivifier le tissu économique local.

Le projet pilote a notamment pour objet de transformer la communauté fédérée par le label EcoMusée en une communauté d'accueil intégrée, apte à faire face aux variations saisonnières propres aux activités touristiques et agricoles sur l'île.

Le groupe pilote est composé de 4 gestionnaires d'activités de l'écomusée.

Rassembler des individualités vers la coopération

La phase d'incubation a permis de repérer plusieurs initiatives importantes et variées en cours sur le territoire qui contribuent à rassembler des collectifs d'acteurs et constituent un déjà-là observable.

- Label du Parc
- Lancement du processus de certification CETS (Charte européenne du tourisme durable) en collaboration avec le Parc national de l'Asinara
- Filière céréalière & Filière de l'huile d'olive biologique
- Les projets Interreg achevés et en cours (parmi lesquels Cavestour, Cambiovia, ECOINN, etc.)

Si ces initiatives n'ont pas encore contribué à consolider des formes de coopération entre des acteurs très pris par leur activité, elles permettent d'identifier un premier périmètre d'acteurs ayant accepté de s'engager dans la dynamique Co-Effect jusqu'en janvier 2028.

Le lancement du projet pilote s'est appuyé sur l'organisation d'un événement public pour la certification CETS (Certification pour le tourisme durable) au mois de mars 2027.

Les premiers entretiens ont mis en évidence la fragilité du modèle économique de certains des acteurs tout en révélant les opportunités que peut représenter le projet pilote. Parmi les contraintes relevées, les difficultés de mobilité liées à la fragilité du réseau routier combinée à la faiblesse du réseau de transports publics impliquant l'utilisation des véhicules individuels, contribuant aux difficultés de stationnement pour accéder à certains sites touristiques.

Les points d'appui

Les premières actions de communication lors de la phase d'incubation ont rencontré un intérêt de la part des acteurs économiques. Aujourd'hui, 50 entreprises ont été sensibilisées au projet

Les initiatives déjà portées par l'expérience de l'écomusée pourront être travaillées sous forme de retour d'expériences lors des ateliers qui vont débuter au mois d'octobre. Notamment la billeterie commune (6 structures gérant des espaces naturels) permettant de sortir d'une démarche commerçante individuelle favorisant la concurrence plutôt que la coopération.

La dynamique engagée a permis au groupe pilote de saisir l'opportunité d'un appel à projets de Sardegna Ricercheprogramme en soutien à la création d'un réseau des entreprises du tourisme. Ce projet, financé par la région est l'occasion de mettre au travail les premiers effets du projet pilote, de trouver une organisation commune pour mener à bien cette activité et de choisir des modes d'évaluation pertinents.

Les points d'attention

Le groupe pilote est composé de 4 gestionnaires d'activités de l'écomusée. Il sera important dans la phase de développement de penser un espace de gouvernance élargi à l'image de l'écosystème en court de construction.

Parmi les objectifs attendus du projet pilote, si la formalisation des engagements des acteurs représente l'occasion d'institutionnaliser les relations existantes depuis la mise en place du label de l'EcoMusée, il sera important de prendre le temps d'une évaluation des différentes initiatives en cours et à venir dans le cadre du projet pilote, afin de construire une convention adaptée au fonctionnement de l'écosystème en cours de construction.

Accompagnateur de la démarche Co-Effect : Maurizio Cavazzoni

Phase d'incubation de l'ECT porté par l'Union Maritime de la Rade de Toulon (UMRT)

UMRT
UNION MARITIME DE LA RADE DE TOULON

Partenaire activateur : Chambre de Commerce et d'Industrie du Var, institution publique d'Etat, dont la mission principale est de soutenir le développement économique du département du Var. Dans le domaine de l'Economie Circulaire, la CCI du Var déploie depuis plusieurs années une démarche d'accompagnement des entreprises et des Collectivités varoises par le bais d'une large gamme de services spécialisés.



Le projet Co-Effect de la rade de Toulon est portée par l'association **Union Maritime Rade de Toulon** qui réunit les entreprises du Port dans leur grande diversité. Son animation est assurée par la responsable RSE de la Société des Ports Rade de Toulon-La Seyne impliquée dans CO- EFFECT.

La régulation du fonctionnement des activités sur le port est assurée par différentes autorités (Etat, propriétaire, gestionnaire). La dynamique de l'écosystème portuaire associe un ensemble de parties prenantes interdépendantes dans les usages des infrastructures. Il ne suffit pas de disposer d'une Autorisation d'Occupation Temporaire (AOT) délivrée par la société Ports Toulon-La Seyne pour déployer son activité. Le fonctionnement global et les règles régissant les activités portuaires établissent des périmètres d'action qui influencent les exploitations des entreprises.

L'économie du port est structurée autour de 2 dimensions :

- Organisation de services intégrés pour assurer la réponse à des besoins de mobilité des personnes (véhiculées ou non) et des biens et matières : Ferries, Croisières, grande plaisance (Yachting), cargo et autres navires de Fret, barges pour des chantiers ;

- Accueil sur ses espaces des activités de services en prise directe avec les besoins liés à la navigation maritime : entretien et réparation navale, logistique spécifique aux besoins navals (levage, plongée…), une plateforme de traitement des sédiments marins et terres polluées.

Vers la structuration d'une ambition commune

Pendant la phase d'incubation un groupe pilote, rassemblant les 6 entreprises volontaires, a été constitué. Des entretiens individuels ont été menés avec des représentants de chacune d'elles avant l'organisation d'une séance de travail commun le 16 septembre 2026.

Les entretiens ont permis de préciser :

- le champ d'activités de chacune des entreprises dans le périmètre de l'écosystème portuaire,
- les interactions entre elles,
- des réalisations menées pour agir sur la préservation des ressources et les projets qu'elles peuvent déjà mener en commun sur ces enjeux.

Les 6 entreprises de l'UMRT portent des réflexions à l'échelle de leur activité, parfois à l'échelle du port, voire des activités maritimes en général. Si elles ne constituent pas en l'état un Ecosystème Coopératif Territorialisé (ECT), leurs relations et complémentarités constituent un « déjà là » prometteur pour impulser une trajectoire en ce sens.

Pendant la séance de travail commune, plusieurs axes de travail pour la phase de développement ont été étudiés.

Des échanges ont émergé deux thèmes qui, à ce stade, pourraient constituer la base des travaux de la phase de développement de l'ECT :

- la gestion des carburants au sein de l'écosystème (consommation, mutualisation, valorisation…)
- la logistique de camions transportant des véhicules

Valorisation matières



huiles
carburant
sédiments
eau de mer

Décarbonation



Flux optimisés
Éco de consommation
Électrification

Infrastructures portuaires transformées



Approvisionnement mutualisé



Carburant
Pièces moteur

D'une part, les enjeux de gestion des carburants touchent tous les acteurs et des initiatives ont déjà eu lieu ou sont en cours et pourront être décryptées pour réaliser une

cartographie des acteurs concernés et la nature des échanges entre les uns et les autres afin de mieux comprendre le modèle économique de ces initiatives.

D'autre part, les flux logistiques ont un fort impact sur les riverains car la zone portuaire touche le centre-ville, penser leur réduction articulée aux enjeux de mobilité peut devenir un des axes de travail structurant dans le cadre du projet Co-Effect, notamment au regard des travaux d'aménagement à venir pour accueillir le porte-avion France Libre qui vont fortement impacter l'équilibre de la gestion du trafic portuaire sur terre et sur mer.

Les points d'appui

La conscientisation que des efforts doivent être entrepris pour réduire les externalités négatives (pollutions et dégradation du cadre de vie) des activités portuaires est largement acquise parmi les membres l'UMRT. Depuis 2016, en contribuant à développer des habitudes de travail et des liens d'interconnaissances entre ses adhérents, l'association a créé un déjà-là favorable à la construction d'un climat de confiance commune, en offrant l'opportunité d'espaces d'échanges informels entre les entreprises. On assiste ainsi au développement de ressources immatérielles (confiance, engagement, compétences collectives) qui facilitent l'émergence de projets territoriaux.

Les derniers échanges menés en fin de la période d'incubation ont permis d'intégrer au projet Co-Effect le Commandant représentant la Capitainerie en tant qu'acteur du groupe pilote. La Capitainerie est un acteur central assurant la réglementation du trafic portuaire. Le Commandant est en lien avec l'ensemble des acteurs, dont la Marine Nationale, est prévenu de tout mouvement dans le port et est intégré à la gestion des travaux d'aménagements du port.

Les points d'attention

A date, il n'a pas été identifié de problématique sur le fait qu'une cadre salariée de la société portuaire soit l'interlocutrice privilégiée du projet Co-Effect, puisqu'elle remplit habituellement le rôle d'animatrice de l'association UMRT. Toutefois, il reste que la personne aujourd'hui légitime à assurer l'intermédiation dans le cadre de CO-EFFECT, issue du partenaire activateur (CCI Var), peut être confrontée à un dilemme dans la mesure où la représentation des intérêts des membres de l'UMRT, peut ne pas rencontrer les orientations de la société Ports de Toulon-La Seyne (rôle de mise à disposition des ressources du Port et de contrôle des conditions d'usage). Cela pose également la question de l'expression collective de l'UMRT dans son rapport à un projet coordonné par une salariée de la société des Ports de Toulon-La Seyne.

La constitution et l'organisation d'un espace de gouvernance, attentif aux besoins et aux contraintes des uns et des autres, nécessitera une attention particulière. En effet, le pilotage par la pertinence d'une solution intégrée nécessite la mise en place de dispositifs permettant de faciliter le dialogue et la régulation entre des partenaires qui peuvent avoir des intérêts divergents sur la durée du projet.

Accompagnateur de la démarche Co-Effect : Benjamin Masure, Association Appui

Phase d'incubation de l'ECT de la communauté de communes de Marana Golo

Partenaire activateur : EPCI Corse (établissement public du Commerce et de l'Industrie de Corse) qui représente les intérêts du commerce, de l'industrie et des services et contribue au développement économique, à l'attractivité et à l'aménagement du territoire ainsi qu'au soutien des entreprises.



Co-Effect vise le soutien et l'accompagnement d'un projet porté par le service économique de la Commune de Marano-Golo et implique les entreprises de la zone industrielle, composée de 90% TPE

Le caractère insulaire de la région Corse met au premier plan les enjeux liés à la gestion des déchets. La dynamique territoriale retenue s'inscrit dans une démarche EIT (écologie industrielle territoriale) initiée en 2024 sur la zone industrielle de Marana-Golo, démarche animée par Anne-Lise Serra, chargée de mission développement économique à la communauté de communes de Marana-Golo.

La démarche engagée en 2024 revêtait 2 formes :

- Des rendez-vous mensuels entre entrepreneurs du territoire dans une volonté de sensibilisation au « travailler ensemble » pour créer une dynamique locale et des liens entre les acteurs économiques locaux ;
- Une brocante inter-entreprises pour sensibiliser à l'économie circulaire et la 2nd main.

En 2025, une deuxième brocante a été organisée, ouverte aux professionnels et aux particuliers ; tandis que les ateliers menés depuis l'année précédente avait fait émerger des synergies potentielles sur le territoire.

Mise en mouvement des entreprises

La phase d'incubation a été soutenue par les actions conjointes de la personne chargée de mission au service économique de Marana-Golo auprès des entreprises engagées dans l'expérimentation autour de la brocante inter-entreprises et l'intervention de l'Université de Corse qui a réalisé des entretiens individuels avec 12 entreprises.

Ces entretiens guidés avaient pour objectif d'avoir une compréhension plus fine des contraintes auxquelles sont confrontées les entreprises, de questionner la valeur d'usage de leurs offres et les ressources dont elles disposent.

Les entretiens ont montré une forte historicité des trajectoires des entreprises, plusieurs sont des entreprises familiales. Confrontées à des problématiques de logistique et de mobilité, elles ont une forte dépendance aux matières premières. Il est à noter que le caractère insulaire ne facilite pas spécialement la coopération, car la concurrence arrive vite entre acteurs d'un même secteur.

Les travaux à venir vont aider les entreprises à « territorialiser leur pensée » pour que la coopération soit vue comme un levier de développement. Ils pourront s'appuyer sur le déjà-là important de la brocante.

L'analyse de la pratique de l'expérimentation de la brocante inter-entreprises en aidant à décrypter les relations qui se sont nouées entre les acteurs apportera une meilleure compréhension du système d'acteurs.

Premier niveau d'analyse : bénéficiaires et nature du bénéfice réel pour les structures. Il est important de comprendre qui est engagé dans les organisations et quels enjeux pour ces personnes, afin de pouvoir penser la coopération.

Deuxième niveau d'analyse : questionner ce que cela apporte. Analyse des flux financiers, ceux évidents (achats-ventes), puis co-financements, puis investissements personnels… Mais aussi, gains d'espaces, nouvelles relations…

Troisième niveau d'analyse : les ressources nécessaires au projet, les plus simples matérielles, mais aussi les ressources immatérielles qui se révèlent dans le projet, et pourront devenir des leviers de développement et de pérennisation, voir quelles sont les conditions nécessaires pour les consolider.

Quatrième niveau d'analyse : les effets d'externalité. Qui les subit ? Qui les génère ? Comment maintenir les positives ?

Ces quatre niveaux d'analyses sont essentiels pour repérer les acteurs qui partagent les enjeux et construire la cartographie du projet et le périmètre des sphères fonctionnelles qu'il touche (fonctions sociales, mobilité, déchets…).

⇨ L'enjeu, ce n'est pas forcément d'inviter un grand nombre d'acteurs dès le départ, mais peu à peu de construire un groupe pilote pertinent.

Les points d'appui

Le développement des ressources immatérielles sont essentielles pour absorber les aléas d'un projet. Dans le cas particulier de ce projet, les difficultés administratives rencontrées par le partenaire activateur ont pu être surmontées grâce aux liens de confiance existant entre Nicole Spinosi (EPCI Corse), Anne-Lise Serre (Service économique Agglomération de Marana-Golo) et Pierre-Antoine (Université Corse). Cela a permis de passer l'étape tout en gardant un lien avec le terrain d'expérimentation et permettront de débuter la phase de développement plus sereinement.

Les points d'attention

Les enjeux de concurrence évoqués lors des entretiens seront à intégrer rapidement afin de permettre au groupe pilote à venir travailler sereinement.

Par ailleurs, les structures impliquées dans l'expérimentation des brocantes sont des TPE : leur capacité à consacrer du temps au projet devra être prise en compte lors de la constitution du groupe pilote. La démarche Co-Effect, et à travers elle le développement de la coopération, pourra par ailleurs contribuer à renforcer leur structuration interne.