



Mai
2018

DEVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES : LA VOIE DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION

NOTE

ADEME



Agence de l'Environnement
et de la Maîtrise de l'Energie

En partenariat avec :

ATEMIS
www.atemis-lir.com

REMERCIEMENTS

Claire PINET, ADEME

CITATION DE CE RAPPORT

ADEME, ATEMIS, Christian DU TERTRE, Patrice VUIDEL, Brigitte PASQUELIN. 2018.

Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.
21 pages

Cette note est disponible en ligne www.ademe.fr/mediatheque

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

Ce document est diffusé par l'ADEME

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

Numéro de contrat :

Note réalisée pour le compte de l'ADEME par ATEMIS

Coordination technique - ADEME : PINET Claire

Direction Economie circulaire et déchets /Service consommation et
prévention

TABLE DES MATIERES

Résumé.....	4
1. Développement durable des territoires : beaucoup d'efforts, pour des résultats incertains	5
2. Créer un terreau favorable à l'émergence d'écosystèmes coopératifs territorialisés	6
3. Qu'est ce qu'un modèle économique d'entreprise ?	7
4. Le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération	8
5. Articuler modèle (micro) économique et modèle de développement territorial durable au travers d'écosystèmes coopératifs territorialisés	13
5.1. Premier temps : commencer à qualifier les enjeux de développement durable du territoire et repérer les acteurs prêts à s'engager collectivement dans la construction d'une réponse à un enjeu 13	
5.2. Second temps : réfléchir collectivement aux modalités de prise en charge de l'enjeu en centrant la réflexion sur les usages, les modes de vie, les modes d'organisation du travail, et faire émerger les contours d'une solution intégrée.....	13
5.3. Troisième temps : soutenir l'émergence des écosystèmes coopératifs territorialisés ; Vers la stabilisation d'un nouveau modèle de développement.....	14
6. Animer un espace public pour se diriger vers la constitution de milieux innovateurs fonctionnels territorialisés.....	17
Quelques ressources disponibles en ligne pour aller plus loin	21

Résumé

Ce texte relève d'une commande de l'ADEME auprès d'ATEMIS. Il est destiné à servir de texte de référence dans le cadre d'un projet d'accompagnement de territoires s'engageant dans une trajectoire de développement économique, social et écologique mobilisant le référentiel de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC).

Notre hypothèse est que le principal défi à relever à l'échelle des territoires infranationaux est la capacité à penser et mettre en œuvre une articulation entre :

- un modèle de développement répondant conjointement aux défis écologiques, sociétaux et économiques du territoire ;
- et l'émergence d'un nouveau modèle économique au niveau de l'entreprise, quel que soit son statut (SA, SARL, associatif, coopératif, public comme parapublic) c'est-à-dire à l'échelle dénommée, parfois, « micro-économique », là où se crée une part importante de la valeur.

Notre hypothèse est que cette articulation prend la forme d'écosystèmes coopératifs territorialisés.

Six parties composent le document :

- Dans un premier temps, nous reviendrons sur les raisons qui expliquent les difficultés des acteurs publics et entrepreneuriaux à construire des réponses opérantes aux enjeux du développement durable ;
- Dans un second temps, nous exposerons les conditions à réunir / les changements de posture professionnelle à opérer à l'échelle des territoires infranationaux pour engager une trajectoire vers un modèle durable ;
- Dans un troisième temps, nous apporterons des éléments de connaissance sur ce qu'est un modèle économique ;
- Dans un quatrième temps nous exposerons les principales caractéristiques du référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.
- Dans un cinquième temps, nous décrirons comment engager les acteurs dans la définition et la mise en œuvre d'écosystèmes coopératifs territorialisés en mobilisant le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ;
- Dans un sixième temps, nous terminerons par la description des dispositifs adaptés à l'accompagnement des acteurs locaux dans cette nouvelle trajectoire économique / de développement, en interrogeant les liens / complémentarités avec des dispositifs déjà existants.

1. Développement durable des territoires : beaucoup d'efforts, pour des résultats incertains

Les collectivités territoriales s'interrogent sur leurs dynamiques et leur modèle de développement. Confrontées à une diversité d'enjeux environnementaux et sociétaux (mobilité, rénovation de l'habitat, santé des populations, précarité énergétique, accessibilité des services, pollutions, prévention-gestion des déchets etc.), elles mettent en place des réponses qui peinent souvent à résoudre les problèmes rencontrés. Plusieurs raisons à cela :

- Une production de schémas directeurs consommatrice de moyens, qui prépare mal au réel de la mise en œuvre en faisant fi de la principale difficulté : la capacité à construire un cadre d'action et une gouvernance permettant de faire travailler / coopérer acteurs publics – privés – associatifs – citoyens, dans une même démarche.
- Des actions sectorielles menées en silos, c'est-à-dire n'articulant pas les différents champs d'action publique entre eux, et des échelles d'action faiblement articulées. *La mobilité durable, pour constituer une alternative crédible à la voiture propriétaire, doit se décliner tout à la fois à l'échelle de la vie quotidienne (le quartier), à celle du bassin de vie (navettes domicile-travail), à l'échelle régionale/nationale/internationale. La réponse doit associer différents services techniques en lien avec les diverses facettes de la mobilité, tout en s'assurant de la pertinence de l'articulation des actions menées notamment dans le domaine des changements de comportement et de mode de vie induits par d'autres services.*
- Une grande difficulté à construire des réponses et piloter l'ajustement des politiques publiques à partir des usages et des modes de vie, en se contentant souvent de chercher à agir sur les comportements. *Les aménageurs considèrent souvent par exemple que les futurs habitants d'un écoquartier, s'ils ont accès à des transports en commun, peuvent se passer de voiture, donc de places de stationnement. Dans le réel, ce n'est pas aussi mécanique !*
- Un financement des activités qui s'inscrit dans un schéma où les deux options mobilisées sont la dépense publique réalisée directement par les services de la collectivité ou la délégation de ces services à des prestataires extérieurs. Cette délégation peut être adossée à une contrepartie monétaire sous forme de subvention et/ou la vente de biens ou services (délégation de services publics, par exemple). Ces modes de financement apparaissent dans le réel peu adaptés à la construction d'une convergence d'intérêts entre les différentes catégories d'acteurs, ce qui a pour conséquence une mise en péril de nombreuses initiatives lorsque les fonds publics dédiés sont en baisse ou réorientés vers d'autres priorités.

Les acteurs publics ne sont pas les seuls à intervenir à l'échelle des territoires infranationaux. Les acteurs économiques, qu'ils relèvent d'un statut privé classique, associatif, d'économie mixte, sont également à l'œuvre. Cependant, ces acteurs sont également bousculés par les nouveaux enjeux écologiques, sociétaux, de travail, de gouvernance. Qu'ils proposent des biens ou des services, ils se sont, jusqu'à maintenant, quasiment toujours construits sur **un modèle économique relevant des principes de la dynamique industrielle**, c'est-à-dire basés sur :

- la définition d'offres normalisées voire standardisées, qu'ils cherchent à dupliquer,
- la recherche de gains de productivité fondés sur des économies d'échelles et une spécialisation du travail
- un revenu de l'entreprise fondé sur les volumes produits et vendus (nombre de biens ou d'heures de services rendus).

Dans un tel cadre, les acteurs économiques se retrouvent confrontés à une concurrence effrénée liée à la saturation des marchés et à la réduction des budgets publics (qui pèse sur les conditions de passation des marchés publics). Cette situation les pousse à baisser leurs prix et à réduire leurs marges ce qui induit une recherche de baisse des coûts de production avec pour conséquences des tensions sur l'emploi (délocalisation, suppression de postes), sur le travail (intensification du travail, perte de sens, épuisement), se traduisant in fine sur la qualité de l'offre et la satisfaction des clients.

De plus, cette logique industrielle ne favorise pas une convergence d'intérêt avec les acteurs publics. Par exemple, un acteur rémunéré pour recueillir, trier et traiter les déchets n'a pas d'intérêt à ce que ce que le volume de déchets à traiter se réduise. Au contraire, il a intérêt que ce volume augmente ; Ce qui le met en contradiction avec les politiques publiques de prévention des déchets.

2. Créer un terreau favorable à l'émergence d'écosystèmes coopératifs territorialisés

Dépasser les limites à l'action publique, présentées ci-avant, implique de réunir plusieurs des conditions suivantes :

- L'existence d'un terreau d'acteurs en capacité de s'engager conjointement, de coopérer à l'élaboration et la réalisation de solutions qui viennent soutenir la visée politique du territoire ; car la seule visée politique ne suffit pas à impulser des initiatives durables ;
- Une grande écoute des innovations sociétales qui apparaissent sur le territoire. Elles sont l'expression des besoins des citoyens et des nouveaux modes de vie en émergence. Elles révèlent également les capacités d'agir des entreprises comme des personnes en mobilisant les ressources immatérielles du territoire.

Qu'entend-on par « Territoire » ?

La notion de « territoire » est éminemment polysémique selon les disciplines qui y ont recours. Il ne s'agit pas ici, d'un espace délimité par une autorité ou une juridiction administrative. La notion de « territoire » fait référence, ici, à un « territoire de projets », un espace physique habité qui témoigne d'une appropriation à la fois économique, culturelle et politique de l'espace par des groupes humains qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité (Di Méo, 1998).

DI MEO Guy, 1998. Géographie sociale et territoires, coll. Fac-géographie 1

- Une posture qui implique de partir des usages et des modes de vie pour construire des réponses (logique « bottom-up »). Nos habitudes de penser l'innovation, issues des processus d'innovation technologique, nous entraînent trop souvent à penser l'innovation selon un schéma prescriptif (logique « top-down ») de type conception → expérimentation/stabilisation → développement → duplication.

- Dans cette perspective, la tentation est grande de vouloir dupliquer/importer sur d'autres territoires des réussites locales, en s'appuyant sur le résultat (par exemple la forme juridique imaginée), sans pouvoir/savoir appréhender les éléments

plus invisibles qui ont alimenté le cheminement (des compétences, une confiance, une pratique du partenariat, une opportunité, un temps de maturation souvent de plusieurs années, etc.). Avec un risque que les solutions ne s'ancrent pas dans la culture, l'histoire du territoire, ses ressources, voire les attentes de ses habitants.

- Une articulation entre les différents champs d'action publique qui dépasse le découpage sectoriel omniprésent au sein des collectivités. Par exemple, séparer la question des transports du sujet de la précarité énergétique ne fait pas sens, puisque les déplacements entre le domicile et les zones d'emploi peuvent aussi peser, parfois assez lourdement, sur la facture énergétique des ménages.
- Une bonne articulation entre les échelles d'action. Les solutions pertinentes ne s'arrêtent pas aux juridictions administratives des territoires. Le travail en transversalité, entre différents services d'une même collectivité, ou bien entre services homologues de plusieurs collectivités, devient une pratique nécessaire. La notion de « territoire de vie » est de plus en plus usitée.
- Un pilotage fondé sur des retours d'expérience et non à partir de schémas directeurs : l'action précède la pensée et permet de préciser le souhaitable, le faisable et d'apprécier la pertinence des initiatives.

Quand la plupart de ces conditions sont réunies, il reste encore deux points déterminants qui peuvent faire obstacle au développement durable des territoires :

- **Le développement de la coopération.** Dans bon nombre de projets (Territoires à énergie positive (TEPOS), territoires zéro déchet, zéro gaspillage (TZDZG), Plan climat air énergie territorial (PCAET)...), les acteurs publics portent d'importants efforts pour « impulser » des dynamiques de coopération entre les acteurs. Mais ils disposent rarement des dispositifs pour l'évaluer, la conforter et l'intensifier.

La notion de coopération

La coopération consiste à tenir compte des contraintes des autres dans les choix et arbitrages que font les acteurs dans leurs activités réelles. Elle repose sur la capacité des uns et des autres à conjuguer son propre champ de compétence avec les enjeux, les contraintes et les compétences des autres. La coopération renvoie donc à la qualité du travail en tant qu'activité créatrice de valeur sur un plan économique, social ou personnelle, et à la qualité des relations entre acteurs.

- **Un financement pérenne.** Très souvent, les collectivités subviennent au financement initial des projets, sans prêter suffisamment d'attention aux différentes formes de contributions qui permettront, par la suite, de pérenniser le projet. Or, la diversité des formes de contributions financières potentielles nécessite de revisiter à la fois la question de la valeur produite, les formes d'évaluation, les modalités de contributions monétaires et non monétaires.

Cette « ingénierie financière » doit être outillée. Cela concerne non seulement le financement régulier de la structure mais aussi le financement des investissements, notamment immatériels.

3. Qu'est ce qu'un modèle économique d'entreprise ?

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération se définit comme un nouveau modèle économique. Mais qu'appelle-t-on « modèle économique » ? L'expression « modèle économique » recouvre un champ plus large d'enjeux que ce que désigne, généralement, l'expression « Business Model » qui se traduit en français par l'expression « modèle d'affaires ».

En effet, un « modèle économique » articule cinq dimensions qui lient la dynamique de l'entreprise à son environnement économique :

- **Une « proposition de valeur » en lien avec la demande.** Cette proposition doit être en phase avec des attentes de ménages et leur mode de consommation, d'un côté ; des attentes d'entreprises et d'organismes publics ou parapublics et leur mode de production, de l'autre. Deux remarques sont à formuler : la première tient au fait que ces attentes ne sont pas homogènes selon les modes de consommation souhaités par les ménages, et selon les choix stratégiques des organisations influençant leur mode de production ; la seconde tient au fait que ces attentes peuvent évoluer dans le temps et dans l'espace. Dans la période actuelle, le bien-fondé de l'articulation des « propositions de valeurs » des organisations avec les exigences de durabilité relève d'un débat public ouvert. Les « propositions de valeur » que représentent les biens industriels ou les services conçus comme des quasi-biens sont remises en question en raison de la non-qualité de leur usage et des effets délétères qu'ils peuvent avoir sur un plan sociétal (externalités négatives). Par exemple, répondre à un besoin de mobilité par l'offre d'une voiture pose des problèmes d'usage, notamment dans les villes, des effets de pollution et des effets sur le coût du foncier qui accroît les inégalités sociales.

- **Une « configuration productive » adossée à une organisation spécifique du travail.** La configuration productive renvoie à une dimension interne à l'entreprise : l'organisation du travail pour produire la proposition de valeur. Elle renvoie également à une dimension externe : des rapports inter-entreprises pour se procurer les ressources matérielles et immatérielles nécessaires à cette production. . Par exemples, les contraintes qui pèsent sur l'organisation du travail ne sont pas les mêmes si l'entreprise produit des biens à l'unité, en petites séries ou en grandes séries ; Si l'entreprise produit des biens ou des services ; Si l'entreprise produit des services logistiques, des services de réparation-maintenance, des services informationnels ou des services immatériels et relationnels... Par ailleurs, l'organisation du travail ne sera pas la même si l'entreprises se préoccupe du caractère renouvelable des ressources matérielles, de leur cycle de vie et si elle accorde une place stratégique aux ressources immatérielles associées à la dimension humaine de son activité. Les dimensions inter-entreprises peuvent relever d'une chaîne de valeur linéaire, circulaire ou d'écosystèmes coopératifs relevant d'un encastrement de leurs relations.
- **Un mode de contractualisation des relations de l'entreprise avec ses clients ou usagers, ses fournisseurs...** Certains appellent cette dimension de l'activité de l'entreprise un « **modèle d'affaires** », (ou un Business Model). Elle correspond aux conditions dans lesquelles l'entreprise transforme les différentes dimensions de la valeur produite en valeur monétaire. Cette contractualisation peut relever de logique de marchés selon différentes formes de la concurrence ; elle peut relever de conventions monétaires sur la base d'engagements, en s'appuyant parfois sur des logiques non monétaires de dons / contre-dons. Cette dimension de l'activité de l'entreprise conduit au développement de rapports entre acteurs relevant de rapport de force s'inscrivant dans une chaîne de valeur et/ou de coopération s'inscrivant dans des écosystèmes coopératifs.
- **Un mode de répartition et d'accumulation de la valeur monétaire.** Sur le plan financier, l'entreprise est un lieu d'accumulation de la valeur par les investissements qu'elle réalise et l'accumulation de ressources immatérielles issues, principalement, de son expérience. C'est aussi un lieu de répartition de la valeur monétaire. Cela concerne d'abord les relations entre le revenu de ceux qui travaillent dans l'entreprise et ceux qui ont apporté du capital. Ensuite, à l'intérieur de chacune de ces catégories, les modes de répartition de la valeur monétaire entre les différents types d'acteurs engagés notamment au sein d'un écosystème coopératif.
- **Un mode de gouvernance.** Cette dimension de l'activité de l'entreprise concerne aussi bien les conditions à partir desquelles les décisions sont prises entre acteurs internes à l'organisation du travail (le mode de management) ; entre les acteurs engagés dans le travail et les acteurs contribuant au financement de l'entreprise ; entre acteurs représentatifs des salariés et du capital de manière traditionnelle ; en y intégrant les bénéficiaires voire les territoires selon les formes les plus innovantes de gouvernance (exemple des SCIC – société Coopératives d'Intérêt Collectif).

Décrire et analyser un modèle économique nécessite en conséquence de s'intéresser à chacune de ces dimensions ainsi qu'à la façon dont elles s'articulent, s'intègrent dans un tout cohérent (ou non) au sein d'une stratégie relevant, notamment, du développement durable.

Une façon de décrire et d'analyser le modèle est de repérer pour chacune des cinq dimensions la façon dont se réalise la dimension réelle de l'activité, dont se gère la dimension **monétaire** associée l'activité, ainsi que les éléments **juridiques et contractuels** qui les encadrent. .

4. Le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération

Une définition

L'Économie de la Fonctionnalité et de la coopération est un modèle économique qui consiste à concevoir et à produire des solutions qui sont fondées sur l'intégration de biens et de services, associée à la vente d'une performance d'usage et/ou inscrite dans une dynamique territoriale.

La définition et la mise en avant d'une performance d'usage, **soit ne plus vendre des moyens, c'est-à-dire des biens ou du temps, mais une valeur servicielle**, autorisent le découplage entre la création de valeur et le volume des moyens mobilisés (biens et services). La dimension matérielle de la production peut passer au second plan vis-à-vis de sa dimension immatérielle.

Exemple, l'intervention d'une femme de ménage au sein d'un domicile génère quels effets utiles en termes de qualité de vie, de tranquillité d'esprit, de gains de temps ? Quelle est la dépense acceptable du bénéficiaire dans le domaine considéré au vu de ces effets utiles attendus ? Deux conséquences à ce questionnement :

- *d'une part, l'identification que l'intervention d'une personne au domicile renvoie à des dimensions de valeur autres que la seule propreté des lieux. S'ouvre un espace d'innovation servicielle autour de la gestion du logement, de l'appui à l'organisation de la vie quotidienne des personnes ;*
- *d'autre part, l'interrogation sur la dépense acceptable révèle que dans bien des cas cette dépense pourrait être largement supérieure au coût horaire du salaire multiplié par le nombre d'heures d'intervention, qui constitue aujourd'hui la modalité de rémunération de la personne.*

Il y a donc un espace pour développer une offre ayant une valeur servicielle plus élevée associée à une rémunération plus élevée.

C'est le périmètre plus ou moins étendu de l'intégration des biens et des services constituant la solution qui permet de prendre charge des externalités sociales, sociétales et environnementales plus ou moins importantes. La « solution intégrée » qui en résulte est l'occasion d'étendre le périmètre des attentes prises en compte dans les domaines par exemple de « l'habiter », de la santé, de la mobilité, de l'information et de la connaissance, de l'alimentation ; et ainsi de donner corps aux enjeux du développement durable.

Qu'est-ce qu'une externalité ?

Une externalité est un effet indirect, non intentionnel, de l'activité d'un acteur sur un tiers. Cet effet peut être positif (ex : je développe les compétences de mes salariés, ceux-ci les mobilisent dans un engagement associatif) ou négatives (pour réduire le coût de construction j'isole moins bien phonétiquement les logements. Les voisins développent des conflits). Les externalités, d'ordre environnemental, sociétal, économique se repèrent à l'échelle des territoires infranationaux. L'objectif est de chercher à les intégrer dans le modèle économique de façon à réduire les effets négatifs, augmenter la valeur créée.

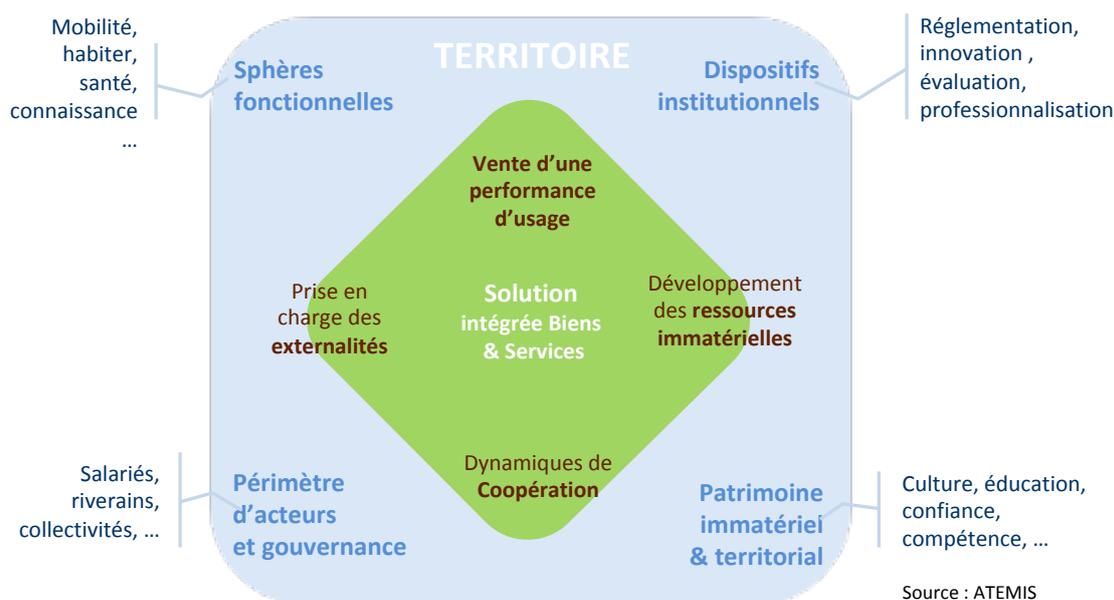
Exemple : Urbanéo est une entreprise qui d'une part conçoit du mobilier urbain (abribus notamment), d'autre part réalise la maintenance et l'entretien de ce mobilier. En mobilisant le référentiel de l'EFC, Urbanéo identifie que son offre pourrait prendre en charge des enjeux de mobilité, notamment favoriser une performance d'usage en termes d'intermodalité. La valeur de l'offre augmente, en intégrant un enjeu social. Par ailleurs, l'intégration du bien (le mobilier) et des services de maintenance et entretien dans une solution intégrée crée une convergence d'intérêt entre Urbanéo et les collectivités clientes à optimiser la qualité et la durabilité du bien (la contractualisation se fait sur la mise à disposition d'un mobilier en état : la maintenance devient une charge pour l'entreprise au delà de celle prévue dans le contrat).

En réalité les trajectoires permettant d'évoluer vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération distinguent deux cas de figures :

- trajectoire 1 : La dynamique centrée sur la performance d'usage désigne le fait de ne plus vendre des biens ou des services séparés les uns des autres, mais de les intégrer et de les mettre à disposition de ses publics cibles moyennant une facturation fondée sur les résultats obtenus provenant de cette intégration. Ce passage à la dynamique servicielle permet d'envisager d'une nouvelle manière le cycle de vie des équipements, ainsi que les conditions d'accessibilité aux services.
- Trajectoire 2 : La dynamique est fondée sur la conception et la réalisation de solutions destinées à répondre à des enjeux repérés sur un plan territorial et considérés comme centraux vis-à-vis de la transition écologique, sociétale et économique.. C'est la dynamique d'extension du périmètre d'intégration des biens et de services qui structure la dynamique durable des territoires : la

performance d'usage contribue à la dynamique du territoire. Le changement de périmètre d'activités et d'acteurs engagés dans la coopération autour de « solutions intégrées » permet de prendre en charge un nombre grandissant d'externalités négatives subies par le territoire ou de développer des externalités positives qui lui sont utiles. Cette seconde dynamique économique change le rapport des entreprises aux territoires, d'un côté, à la dimension humaine du travail, de l'autre, en renouvelant l'approche de la coopération.

L'Économie de la Fonctionnalité et de la coopération



Le concept opérationnel de **performance d'usage** repose sur une compréhension précise des modes de vie et de consommation, d'un côté, des modes d'organisation du travail, de l'autre. Tenir une performance d'usage signifie coopérer avec les bénéficiaires, ne pas chercher à agir sur les personnes mais bien avec elles.

Par exemple, l'une des dimensions de la performance d'usage liée au domaine du « bien-vivre alimentaire » relève d'un effet positif en termes de santé des « mangeurs ». Pour être tenue, cette ambition nécessite une implication des mangeurs qui vont devoir faire évoluer un certain nombre d'usages alimentaires (apprentissage des dimensions nutritionnelles, évolution du type de produits consommés, développement de nouvelles façons de cuisiner liées au bio, etc.).

Accompagner les mangeurs dans une perspective de bien-vivre alimentaire va donc impliquer la mise en place de **solutions intégrant un ensemble de biens et de services**, proposés /mis en œuvre par une diversité d'acteurs réunis au sein d'un **écosystème territorialisé**.

*Dans l'exemple qui précède, la **solution intégrée** doit proposer conjointement des fruits et des légumes provenant de maraichers respectueux de l'environnement et de la santé des consommateurs, un service de vente /distribution de proximité, des conseils nutritionnels personnalisés, un éventuel appui à la pratique de la cuisine (ateliers), etc. C'est, aussi, à cette condition que la performance d'usage envisagée pourra être tenue.*

La performance d'usage adossée à la solution intégrée et à l'intention accordée aux effets d'externalité sont des leviers pour prendre en charge des effets positifs en termes environnementaux, sociaux, sociétaux et économiques à l'échelle des territoires. Ces effets sont inscrits dans le modèle économique même de l'entreprise.

Les solutions relevant du « bien vivre alimentaire » contribuent positivement aux préoccupations des territoires infranationaux en termes de qualité de l'eau, de préservation et régénération des sols, mais aussi en termes de renouvellement des approches de la santé publique sur les plans de la prévention des risques de diabète, d'accidents cardio-vasculaires, de réduction des arrêts maladie ou des inaptitudes au travail.

Les dynamiques économiques s'organisant autour de la notion de performance d'usage favorisent, par ailleurs, la durabilité des biens et/ou la réduction des consommations des ressources matérielles

Le modèle dominant fondé sur la vente de la propriété individuelle des biens et non sur la pertinence de leur usage, et adossé à des formes d'organisations du travail verticales, disposées en silos, conduit d'une part à une sous-utilisation de certains biens matériels, d'autre part, à la mise en place de stratégies d'obsolescence programmée afin de renouveler leur achat.

A l'opposé, la dynamique de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération invite à mutualiser les ressources matérielles, notamment, celles qui ne sont pas renouvelables, à en limiter leur usage et à favoriser leur recyclage afin de diminuer leur empreinte écologique. Comment ? En construisant avec les bénéficiaires un accord sur les **performances d'usage** attendues et en s'accordant sur la valeur monétaire liée à cette performance d'usage.

*Passer de la vente du bien à la vente d'une performance d'usage, peut avoir pour conséquence la recherche de la réduction de l'obsolescence du bien lui-même ! Par exemple, on peut imaginer passer de la vente d'une centrale à air comprimé (vente d'un bien d'équipement) à la vente de l'usage de la centrale. Dans la vente **de l'usage**, l'industriel reste en propriétaire de la centrale. La rémunération se fait alors sur la quantité d'air comprimé utilisé. Ce déplacement de l'objet de la transaction conduit à un premier effet en termes de durabilité : le possesseur de la centrale à air comprimé a intérêt à mettre à disposition de son client un bien qui soit robuste, facile de maintenance, durable. Sur cette base, il est possible, par la suite, de passer à une offre d'optimisation de l'utilisation de l'air comprimé et de récupération de la chaleur générée. On est alors dans une logique de **performance d'usage**, qui s'intéresse aux effets utiles du service. A ce niveau, le fournisseur et son client ont un intérêt convergent à réduire l'usage des moyens, tout en augmentant la valeur servicielle de l'offre. Ici, par exemple, le contrat peut prévoir que le gain généré par une optimisation des consommations est partagé entre les deux parties.*

Ce déplacement représente un levier pour développer, **de manière servicielle**, les approches circulaires du traitement des biens matériels, de la conception au recyclage en passant par l'usage. Cette approche favorise notamment la mise à distance de la propriété individuelle des biens, et favorise la mutualisation de leur usage, la mise à l'écart des logiques d'obsolescence programmée (le bien devient un support de la performance ; ce qui crée un intérêt conjoint de l'entreprise et du bénéficiaire pour en réduire les coûts d'usage), et la possibilité d'engager des démarches d'analyse du cycle de vie (ACV).

Evolution du travail et développement des ressources immatérielles

La dynamique relevant de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération invite les acteurs à élargir leur vision de la performance et à s'engager dans des coopérations avec d'autres afin de tenir ensemble une nouvelle ambition. Si la convergence d'intérêts recherchée par les acteurs sous-entend des effets de complémentarité des activités de chacun, elle nécessite, aussi, un déplacement des acteurs et en particulier de leur travail afin de tenir compte des contraintes des autres acteurs de l'écosystème coopératif. Cela modifie, parfois, profondément leur organisation et leur mode de management.

Les ressources stratégiques pour piloter l'émergence et le développement de ce nouveau modèle économique de type serviciel sont **les ressources immatérielles**¹ ; à savoir, la capacité de

¹ immatériel = non mesurable, non dénombrable

développer la confiance, de s'appuyer sur les compétences, de concevoir des organisations pertinentes, de favoriser l'engagement dans le travail (effet de santé). Le développement de ces ressources passe, notamment, par des **investissements immatériels** tels que des dispositifs de retour d'expérience destinés à l'innovation servicielle ou la professionnalisation, des dispositifs d'évaluation de la valeur créée comme de la coopération, des dispositifs de recherche et développement immatériels, ..., etc.

Vers la notion d'écosystème territorialisé

Les intérêts à mutualiser des investissements matériels et immatériels, la nécessité de coopérer pour tenir ensemble une performance d'usage, la recherche de prise en charge d'externalités débouchent sur une organisation sous forme d'écosystème coopératif territorialisé.

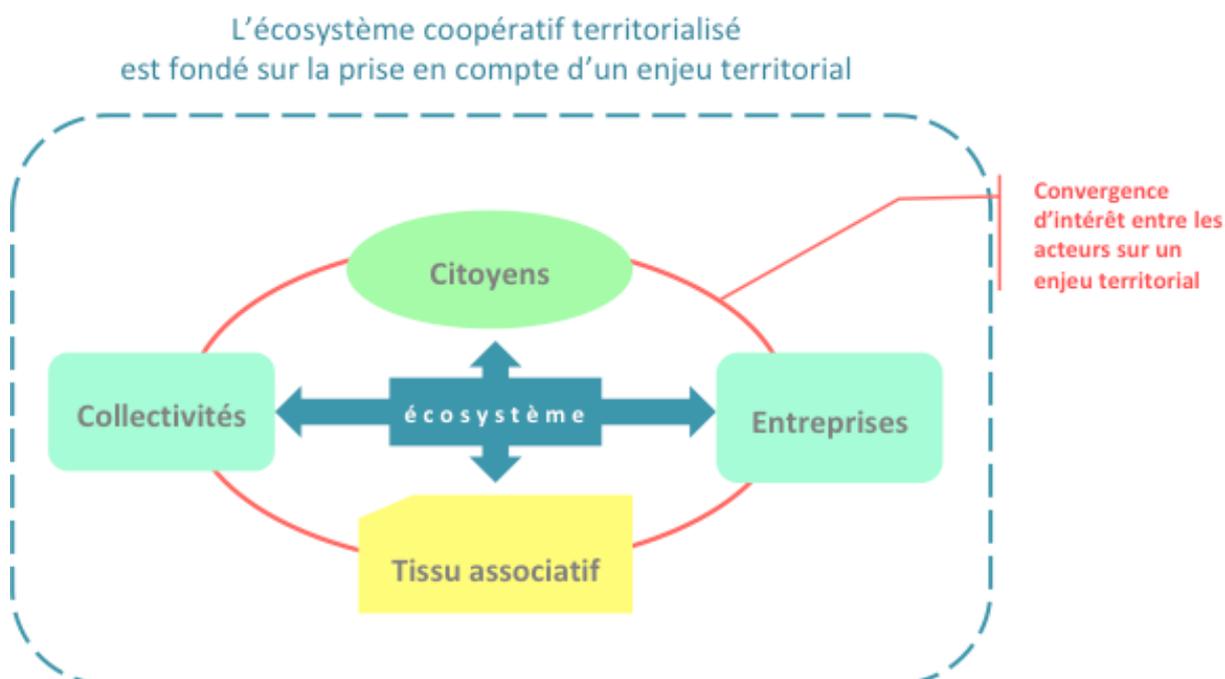
L'écosystème coopératif territorialisé

Emprunté à l'écologie, le terme « **écosystème** » fait référence, en économie, à un regroupement d'acteurs qui agit dans une convergence d'intérêts, au service d'un projet à visée économique, sociale, sociétale et environnementale.

Les acteurs de l'écosystème développent une communauté structurée par des interactions fondées sur des engagements réciproques, des échanges d'information et de connaissances, la mutualisation de ressources, matérielles et immatérielles permettant le développement et la pérennité du projet.

A la différence de la **chaîne de valeur** qui organise un processus économique sur la base d'un séquençage d'acteurs reliés par une coordination des maillons deux à deux, et où la valeur monétaire est majoritairement captée par l'un d'entre eux, dans l'écosystème, la création de valeur est liée à la capacité à tenir la performance de façon synchrone ; La valeur monétaire créée étant partagée sur la base des engagements et de leur réalisation. La répartition de la valeur monétaire créée s'opère en tenant compte de l'objectif de long terme du renforcement des ressources individuelles et collectives.

La chaîne de valeur prend une représentation linéaire et séquentielle; tandis que l'**écosystème coopératif** est souvent représenté par un ensemble d'acteurs maillés entre eux, et organisés autour d'un intégreur, qui peut faire office de **Garant de la coopération**.



En définitive, il s'agit de réussir à organiser la prise en charge d'un enjeu de développement durable par la mise en œuvre d'une solution pertinente, à l'échelle de périmètres territoriaux

spécifiques. Sur le long terme, il s'agit d'assurer la pérennité des acteurs impliqués ainsi que leur coopération.

Les parties 5 et 6 vont décrire cette fois la démarche territoriale du référentiel de l'EFC.

5. Articuler modèle (micro) économique et modèle de développement territorial durable au travers d'écosystèmes coopératifs territorialisés

Quatre objectifs généraux à traduire de manière opérationnelle :

- S'appuyer sur les acteurs concernés pour construire le territoire ;
- Réduire l'usage des matières non renouvelables et se préoccuper d'améliorer leur durabilité ;
- Développer les activités dans une démarche de service, permettant notamment la création d'emplois pérennes sur le territoire ;
- Réduire les inégalités sociales d'accès aux services ;

Une fois les limites identifiées, les enjeux posés, le modèle économique visé décrit, se pose la question des modalités d'action permettant l'émergence, la consolidation d'écosystèmes coopératifs territorialisés.

Si la seconde partie du document a exposé comment créer un terreau favorable à l'émergence de tels écosystèmes, il s'agit, maintenant, dans une perspective plus méthodologique, de préciser les étapes d'une démarche volontaire de prise en charge d'un enjeu de développement durable à l'échelle d'un territoire.

5.1. Premier temps : commencer à qualifier les enjeux de développement durable du territoire et repérer les acteurs prêts à s'engager collectivement dans la construction d'une réponse à un enjeu

Le premier temps consiste à appréhender les enjeux auxquels est confronté le territoire dans leurs multiples dimensions. Ces dimensions ne coïncident généralement pas avec l'organisation « en silo » des organisations mais s'appréhendent dans un nouveau périmètre, la **sphère fonctionnelle**. Par exemple, la sphère de la mobilité durable, du bien-vivre alimentaire, de la prévention des déchets, de la transition énergétique, de l'habiter etc.

Cette mise en mouvement permet généralement de **repérer un premier ensemble d'acteurs issus de secteurs d'activités différents prêts à s'engager** collectivement autour d'un enjeu.

5.2. Second temps : réfléchir collectivement aux modalités de prise en charge de l'enjeu en centrant la réflexion sur les usages, les modes de vie, les modes d'organisation du travail, et faire émerger les contours d'une solution intégrée

Six principes d'action orientés « économie de la fonctionnalité » dans une perspective de développement durable.

1. Un principe de résilience : la prise en compte des spécificités, des ressources issues de l'histoire du territoire.
2. Un principe d'innovation fondée sur l'expérience des acteurs.
3. Un principe d'intégration fondé sur l'attention aux usages.
4. Un principe de mutualisation des ressources et de leur financement.
5. Un principe d'articulation et de synchronisation temporelle.
6. Un principe de circuit court et de proximité.

Une fois une sphère d'enjeux choisie, le second temps consiste à partager l'expérience des acteurs publics, privés, associatifs, parapublics. Comment expliquer la situation actuelle ? Quels sont les usages en cours sur le territoire ? Quels sont les besoins ? Quelles sont les limites à l'action de chacun ? Peut-on être plus pertinent ensemble ? A quelles conditions ?

Les acteurs sont notamment invités à interroger la valeur d'usage des biens, les effets utiles des services. En quoi l'accès à un bien (une voiture personnelle) ou à un service (une aide à domicile) créé-t-il de la valeur pour le bénéficiaire ? Et en quoi le mode de production ainsi que l'usage de ce bien ou l'accès au service génèrent-ils également **des effets indirects non intentionnels sur des acteurs tiers, dits effets d'externalité**, effets

positifs ou négatifs ? *Par exemple l'usage d'un véhicule personnel peut contribuer à générer des embouteillages à certaines heures. L'accès à une aide à domicile génère une valeur non seulement pour le bénéficiaire mais également pour sa famille, pour les acteurs de la santé.*

Centrer l'analyse sur les conditions d'usage et la valeur servicielle, permet de revisiter la pertinence des offres, de sortir de la standardisation pour prendre en compte des dimensions spécifiques, liées aux situations personnelles, et à la spécificité des territoires ; notamment en intégrant les effets d'externalité. Ce déplacement du regard permet d'imaginer un autre rapport aux biens et aux services mis à disposition.

L'analyse des enjeux liés à la sphère de la mobilité sur un territoire rural peut révéler un handicap pour accéder à l'emploi des personnes sans véhicule / moyen de locomotion personnel. Une des dimensions de performance d'usage attendue peut donc être l'accès à l'emploi. Suivant les territoires, leur organisation, les formes d'habitats et les lieux d'emplois, les composantes de la solution intégrée peuvent consister à mettre en place un service de covoiturage en associant les employeurs / les pôles d'emplois, à renforcer les lignes de transports collectifs, à mettre en place un service public de transport à la demande, à accompagner au passage du permis en associant une location de véhicule à tarif social, à mettre à disposition des 2 roues. A chaque fois, la mise en œuvre de la solution va nécessiter la mobilisation et la coopération d'un ensemble d'acteurs publics (ex : les services de l'emploi) et privés (les employeurs), y compris d'habitants (ex : le covoiturage).

Emergent de ces échanges une compréhension à la fois :

- des conditions à réunir pour tenir une performance d'usage ;
- des différentes composantes de la solution à intégrer au service de cette performance d'usage ;
- des enjeux de coopération permettant de dépasser les limites propres à l'action de chacun.

Ce travail permet également d'interroger les effets d'externalité et d'identifier en conséquence des acteurs complémentaires à associer à la réflexion. **Les contours généraux d'un écosystème coopératif sont posés.**

5.3. Troisième temps : soutenir l'émergence des écosystèmes coopératifs territorialisés ; Vers la stabilisation d'un nouveau modèle de développement.

Soutenir l'émergence des écosystèmes coopératifs consiste en grande partie à accompagner les acteurs à travailler ensemble dans des formes renouvelées. L'émergence et la stabilisation d'un nouveau modèle économique permettant de répondre aux enjeux de développement durable nécessite de se préoccuper et de renforcer le travail réel, la qualité de la coopération et la reconnaissance de l'engagement des différents acteurs structurant l'écosystème ; la pertinence des

conditions de valorisation et de répartition monétaire associée à l'activité et induite par la solution ; la cohérence du cadre juridique et des modalités de gouvernance de l'écosystème coopératif ; enfin la confiance en soi, la confiance en l'autre et le plaisir de s'engager dans une démarche collective porteuse de sens ce que certains appellent la résilience collective. Le territoire fait ressource pour favoriser ces déplacements. Les points ci-après illustrent certains des déplacements à travailler afin de créer une nouvelle dynamique de création de valeur.

Travail réel : piloter par le développement des ressources immatérielles et la reconnaissance du travail réel des acteurs

Produire, proposer une offre dans une perspective servicielle nécessite de porter une attention au développement **des ressources immatérielles** liées au travail, ressources stratégiques pour s'engager dans une orientation « performance d'usage ». Ainsi, les compétences, les connaissances, la capacité d'engagement et de créativité des salariés, la confiance, la pertinence de l'organisation, la qualité de la relation avec les bénéficiaires sont au cœur de la capacité à produire de la valeur de service. Le renforcement de l'écosystème coopératif nécessite des investissements immatériels - formation, évaluation, dialogue social, retours d'expérience etc. – qui sont destinés tant à développer ces ressources, qu'à reconnaître l'engagement de chacun.

Le territoire est un point d'appui pour favoriser le développement des ressources immatérielles et reconnaître l'engagement de chacun : l'appartenance à un même territoire peut ainsi être favorable au développement de la confiance entre acteurs, favoriser la pertinence d'une solution au regard d'une situation spécifique, permettre le développement d'un ensemble de compétences partagées. De plus, le territoire peut favoriser la mutualisation d'investissements immatériels : partager le coût d'une étude, d'une expérimentation, d'une évaluation, mutualiser une formation, organiser un retour d'expérience. En retour, se crée peu à peu une culture et une capacité d'action communes, ainsi qu'un **patrimoine immatériel collectif**. Une connaissance partagée, une expérience menée et évaluée conjointement sont des exemples de patrimoine collectif immatériel.

La nouvelle approche implique en outre de revisiter le travail et les relations avec les bénéficiaires des offres. Cela passe :

- d'une part, par la sortie de la seule évaluation centrée sur des indicateurs chiffrés (= la mesure), qui rendent difficilement compte de la valeur de service, pour aller vers un ensemble d'éléments d'évaluation partagée. Par exemple : apprécier les effets utiles d'une solution intégrée « bien vivre alimentaire » passe par l'accès à des récits des personnes au moins autant qu'à des indicateurs mesurables,
- d'autre part, par une attention toute particulière apportée à la qualité de **la coopération**, c'est-à-dire la capacité de chacun à tenir compte des contraintes de l'autre dans le travail qu'il mène avec lui / pour lui. Cela implique, notamment, de considérer les bénéficiaires comme une partie prenante de la tenue de la performance d'usage (agir **avec** et non pas **sur** les personnes).

Pérennité financière : piloter par la complémentarité des dimensions monétaires et non monétaires de l'engagement

Pour être pérenne, le projet doit pouvoir stabiliser sur le moyen/long terme une vision de sa dimension financière tant en matière d'investissements que de revenu régulier. Il s'agit, ainsi, de recueillir des contributions non monétaires et monétaires, bien au-delà des éventuels fonds publics qui peuvent lui être alloués.

Pour sa pérennité financière, l'écosystème coopératif a besoin de lisibilité de moyen-long terme. De ce point de vue, les conventions monétaires et non monétaires doivent se construire sur la base d'engagements de moyen-long terme et mettre à distance la vente de moyens (des biens, du temps de service) qui induit une logique de volume et de court terme.

Du côté des différents types de bénéficiaires, l'engagement doit se présenter, d'une part, sous forme de contribution non monétaire à l'activité (ce qu'ils vont faire dans le cadre de la coproduction de la solution intégrée ; ce qu'ils sont prêts à faire), d'autre part, sous forme de « dépense monétaire acceptable » au regard d'une prévision de la « performance d'usage » co-construite avec les acteurs engageant une activité rémunérée.

Face à ce double défi, les acteurs de l'écosystème coopératif doivent tout d'abord interroger les effets utiles de leur action, avec pour objectif d'évaluer conjointement à la fois la valeur créée et la qualité de la coopération qui a permis de tenir la performance d'usage. Il s'agit, en effet, de déplacer les

conventions monétaires d'une logique de prix fondé sur un « standard » de qualité qui in fine renvoie à un rapport à des coûts (moyens engagés) pour aller vers une dépense acceptable, évolutive dans le temps, qui soit l'expression d'une valeur relevant de différentes dimensions (la multifonctionnalité de la solution intégrée).

De nombreuses collectivités locales veulent promouvoir un « vivre ensemble » sur leur territoire. Mais lorsqu'elles accueillent des promoteurs ou des bailleurs, elles organisent la relation autour de la cession de droits à construire, ce qui ne garantit aucunement par la suite une qualité de relations de proximité ! Penser une solution intégrée dans la sphère de l'Habiter qui prenne en charge la dimension du « vivre ensemble » implique d'articuler la conception des bâtiments / des espaces publics avec le type d'usages imaginés, puis à accompagner les occupants dans un usage des lieux considéré comme souhaitable et désirable, à favoriser les formes d'échange, de partage, le développement de diverses animations, de services. En retour, en quoi de bonnes relations de voisinage ont un impact sur le maintien en l'état des locaux, des espaces ? Sur une capacité d'engagement plus forte des populations dans la prise en charge d'enjeux locaux ? Ces éléments d'évaluation sont indispensables pour imaginer un engagement, des contributions des différents acteurs dans la mise en œuvre de la solution. Il s'agit de ne plus se laisser enfermer dans une approche dominée par un coût qu'il faut réduire mais de s'ouvrir à une dépense qui génère une dynamique de création de valeurs de différentes natures relevant de différents niveaux, destinées à différents types d'acteurs.

Pour faire face à ce double défi, les acteurs de l'écosystème doivent aussi explorer les effets induits de l'activité sur la société, y compris les effets non intentionnels (externalités), et les acteurs territoriaux concernés par ses effets. Il s'agit d'envisager des **dispositifs de coopération-contribution** entre les acteurs qui bénéficient d'effets positifs et ceux qui portent les investissements. Par exemple, un agriculteur qui passe d'une pratique conventionnelle à une agriculture biologique supprime un impact négatif sur les nappes phréatiques. L'agence de l'eau bénéficie donc d'une externalité positive. Cette externalité peut trouver à s'intégrer dans le nouveau modèle de revenus au travers d'une contribution qui peut prendre la forme par exemple d'une aide à la reconversion.

Cohérence du juridique et de la gouvernance : piloter par la convergence d'intérêts

Quatre exigences pour la gouvernance

1. Favoriser la co-élaboration avec les habitants et les usagers du territoire.
2. Articuler pensée d'ensemble et structurée, d'un côté et dimensions opérationnelles, de l'autre.
3. Articuler le temps court et le temps long.
4. S'accorder sur un système de valeurs et développer l'esprit de responsabilité.

Aujourd'hui le droit, l'outillage juridique, les formes de contractualisation assoient le primat de l'intérêt individuel de chacun des acteurs, chacune des parties prenantes, sur l'intérêt collectif, commun. De plus, la forme contractuelle est très souvent bipartite, figée ou peu évolutive et défensive. Il est indispensable d'imaginer une autre approche de ces questions.

Par exemple, concernant la dimension juridique : une partie des politiques publiques est mise en œuvre par des acteurs privés, au travers de marchés publics ou de délégation de service public : l'aménagement d'une place, la gestion de l'eau, la production / distribution de repas pour les écoles, l'accueil en crèche, etc. La forme

juridique (société de droit privé) et la structure du capital font qu'une partie de ces acteurs est en définitive pilotée sur la base de la définition d'un taux de rentabilité attendu par l'actionnariat. Dans ces conditions, les acteurs publics, comme les bénéficiaires des services, s'interrogent sur la convergence d'intérêt possible. S'en suit un rapport de méfiance qui limite fortement les capacités de coopération entre acteurs. Il est donc nécessaire de penser une forme de relation entre les acteurs publics, privés, les habitants à l'échelle de l'écosystème coopératif qui soit un point d'appui à la coopération.

La SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif, forme juridique apparue au début des années 2000, est une forme juridique de plus en plus utilisée au service de projets ayant une utilité sociale / locale². Elle permet d'associer une diversité d'acteurs (publics, privés, salariés, bénéficiaires) dans une même

² www.les-scic.coop

gouvernance, et permet à un acteur public associé au capital de pouvoir solliciter des prestations sans passer par le cadre des marchés publics.

Par exemple, concernant la relation contractuelle : l'achat d'un bien, d'une prestation de service, s'accompagne généralement d'une définition des engagements et des responsabilités de chacune des parties. Il s'agit de pouvoir attribuer à un acteur une éventuelle défaillance. Or, tout service est en réalité une coproduction avec le bénéficiaire.

Ainsi, une « bonne » coupe de cheveux résulte au moins autant d'un savoir-faire technique que d'une capacité du coiffeur à dialoguer avec son client afin de comprendre ce qui se joue au travers de celle-ci : effet d'image, de valorisation, de distinction, d'appartenance à un groupe social, etc.

La notion de performance d'usage vient renforcer cette dimension de coproduction, en y associant celle de coopération. La performance, comme la non-performance, ne peuvent donc pas être associées à une seule des parties. Il faut donc imaginer un cadre contractuel qui reconnait cet enjeu de coopération et invite à construire une compréhension partagée des conditions dans lesquelles la performance d'usage est tenue. Par exemple, la réussite d'une politique de prévention des déchets passe par une capacité à coopérer avec les habitants ou les acteurs économiques producteurs de déchets. L'acteur de prévention, qu'il soit public ou privé, a bien entendu une part dans la réussite –ou non- de la performance d'usage, mais en aucun cas, il ne peut être tenu, seul, comptable du résultat.

Ainsi, construire un nouveau modèle économique prenant en charge des enjeux de développement durable à l'échelle des territoires, implique d'innover en faveur de formes adaptées à la convergence d'intérêts.

Résilience collective et imaginaire du désirable : retrouver une confiance en soi collective pour se projeter dans un mode de vie et mode de travail souhaitables

Comme nous l'avons exposé précédemment, les modèles économiques des entreprises sont articulés aux modes de consommation des ménages, d'un côté, aux modes de production induits par les organisations, de l'autre. Faire évoluer les modèles économiques des entreprises comme le modèle de développement des territoires passe par une évolution des modes de vie et des organisations du travail. Ces dernières doivent devenir désirables.

L'évolution du modèle économique dans une perspective favorable à la prise en charge des enjeux du développement durable passera donc en partie par la construction d'un autre imaginaire, d'une compréhension des enjeux auxquels la société est confrontée et des formes de réponses qu'il est possible d'apporter, de façon individuelle, collective. A titre d'illustration, nous avons indiqué précédemment qu'un service est une coproduction et qu'il implique en conséquence une coopération du bénéficiaire. Cette approche est en décalage avec le discours sur « le client roi » qui induit dans la relation avec les offreurs de biens et de services des comportements souvent problématiques.

La capacité d'imaginer un nouveau devenir qui ne soit pas la prolongation du présent suppose des efforts de créativité et demande un engagement prolongé des uns et des autres. Or, sans dispositif de reconnaissance des engagements, les efforts dans l'engagement que suppose le travail comme des efforts dans l'engagement au sein de la société civile ne peuvent pas se pérenniser.

Dans une perspective de développement durable, chaque territoire peut être à la fois porteur de valeurs, d'un imaginaire collectif et d'expériences, de pratiques qui sont autant de points d'appui, ou parfois de freins, à une évolution des modes de vie –et donc des modes, formes de consommations. Il est essentiel, comme nous le verrons juste après, d'intégrer cette dimensions dans l'action.

6. Animer un espace public pour se diriger vers la constitution de milieux innovateurs fonctionnels territorialisés

Faire émerger un nouveau modèle de développement économique durable des territoires implique de :

- Sortir de l'action « en silo » ;

- Ne pas se limiter à l'évaluation des résultats, notamment de leur seule dimension mesurable ;
- De dépasser les oppositions d'intérêt entre acteurs publics, parapublics et privés ;
- De sortir du pilotage par les coûts ;
- De prendre en compte le réel du travail.

S'engager dans une nouvelle dynamique nécessite de créer et d'animer un ensemble de dispositifs constituant peu à peu un **milieu innovateur** au service de la promotion et de la mise en œuvre d'un nouveau modèle économique associé au développement durable.

L'un de ces dispositifs stratégiques relève de **l'animation du débat public**, à la fois en proximité avec les élus locaux, les entreprises locales quel que soit leur statut et plus largement avec la population.

Animer le débat public signifie tout à la fois partager sur la compréhension des enjeux de développement durable, croiser les imaginaires sur le devenir du territoire, sur les futurs souhaitables, faire se rencontrer différentes catégories d'acteurs (entrepreneurs, habitants, acteurs publics, chercheurs en sciences humaines, sociales, consultants) et favoriser des dynamiques d'innovation, de coopération, partager les retours d'expérience. En effet, changer de modèle signifie avant tout changer d'imaginaire, de référentiel culturel, et pas seulement construire une nouvelle forme d'organisation plus pertinente.

Des ressources sur lesquelles s'appuyer pour impulser de nouvelles trajectoires de développement durable

L'étude prospective commanditée par l'ADEME et réalisée par ATEMIS Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050.

Les travaux comprennent notamment un ensemble de visions décrivant les différentes dimensions d'un modèle abouti de l'économie de la fonctionnalité déployé à l'échelle des entreprises et des territoires. De premières trajectoires sont présentées et analysées ; Les différentes variables qui composent le système prospectif sont décrites et étudiées ; Les enjeux conditionnant le développement du modèle de l'économie de la fonctionnalité sont présentés.

L'expérience d'un premier dispositif d'accompagnement de territoires sur la base du référentiel de l'économie de la coopération et de la fonctionnalité

Entre fin 2015 et début 2017, le CERDD a initié un premier dispositif d'accompagnement de trois intercommunalités en Nord-Pas de Calais, en mobilisant le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. L'accompagnement réalisé peut s'apparenter aux deux premières phases présentées ci-avant : le travail collectif autour d'un enjeu -l'alimentation pour la communauté urbaine de Dunkerque, la réduction / valorisation des déchets fermentescibles pour la communauté d'agglomération de la Porte du Hainaut, la rénovation thermique de l'habitat pour la communauté de commune du Sud Artois-.

L'accompagnement a notamment permis l'impulsion d'une réflexion sur les modalités de prise en charge de l'enjeu en centrant la focale sur les usages et les conditions à réunir pour obtenir une performance d'usage. Les accompagnements ont débouché sur la définition d'une solution intégrée ainsi que sur la mise en place de premières coopérations. L'encart à la fin du document développe succinctement l'exemple du Sud Artois.

De premiers échanges d'expériences entre villes pilotes de la transition

Sur la base d'une première évaluation de l'expérience de Loos-en-Gohelle, quatre villes « pilotes de la transition » se sont engagées à partager leur expérience. Elles cherchent sur le second semestre 2018 à établir un référentiel commun qui soit en mesure d'inclure la dimension économique du développement durable des territoires à la transition. Cette initiative, qui prend la forme d'un atelier de travail, a vocation à s'étendre à d'autres territoires, y compris des territoires ruraux, y compris des territoires où les acteurs moteurs sont issus de la société civile. L'articulation d'une transition écologique et sociétale désirable à une transition économique via l'économie de la fonctionnalité et de la coopération est posée. Ses enseignements peuvent constituer un levier important dans l'émergence de milieux innovateurs fonctionnels territorialisés.

La construction de réponses par les territoires aux enjeux de prévention des déchets, de transition énergétique, etc. avec l'appui de l'ADEME

L'ADEME appuie et copilote déjà un ensemble de dispositifs au service de la prise en charge d'enjeux énergétiques, environnementaux (TEPOS, territoires ZDZG). Ces dispositifs mettent en avant la nécessité de construire une réponse associant une diversité d'acteurs, dans une logique de coopération. Des diagnostics collectifs sont mis en œuvre, des plans d'action engagés, permettant de se construire une compréhension commune des enjeux et de développer des capacités d'actions. Des acteurs jouent un rôle d'animateur, d'intégrateur, parfois d'animateur de la coopération. Les habitants, les entreprises, les acteurs publics apprennent / renforcent leurs capacités à travailler ensemble.

Le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération peut être utilisé pour partager un état des lieux des démarches engagées. Par exemple en interrogeant les dynamiques de coopération, les conditions et effets de la coopération ; Ou les ressources immatérielles mobilisées et de leur développement. Egalement la façon dont les projets intègrent / apportent des réponses à des effets d'externalité, ou aux dispositifs de révélation / valorisation de la valeur créée.

Peut être qu'à cette occasion un intérêt émergera pour s'approprier plus en avant le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, comme point d'appui pour continuer à cheminer.

Le soutien de projets territoriaux d'économie de la fonctionnalité

L'ADEME entend soutenir des projets territoriaux multi-acteurs prenant appui sur le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération et la démarche présentée dans ce document. Ces projets permettront d'explorer comment un nouveau modèle économique peut être une voie de développement durable des territoires, sur un ensemble de thématiques, l'alimentation, l'habitat, la prévention des déchets, etc.

Dès à présent l'ADEME et ATEMIS comptent formaliser plus en avant une méthodologie d'accompagnement des territoires afin d'apporter une réponse au défi identifié : penser et mettre en œuvre une articulation entre un modèle (micro) économique et un modèle de développement du territoire orienté vers la prise en charge des enjeux environnementaux, sociaux.

L'expérience d'un premier dispositif d'accompagnement de territoires sur la base du référentiel de l'économie de la coopération et de la fonctionnalité

A l'initiative du CERDD, la communauté de communes du Sud Artois a été accompagnée par ATEMIS et E2I à revisiter ses enjeux de territoire en mobilisant le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Le sujet de la rénovation énergétique des logements a été choisi.

Ont été associés aux réflexions à la fois les services de l'intercommunalité, les élus des communes, les artisans du territoire, les services sociaux départementaux en charges de la précarité énergétique, les acteurs en charge des politiques publiques de rénovation de l'habitat. Invitées mais absentes de cette étape : les banques et compagnies d'assurance.

Les échanges ont permis de pointer les limites à l'action de chacun, limites expliquant le faible nombre de rénovations effectives sur le territoire, et d'identifier les différentes composantes de la solution intégrée à développer. A savoir : identifier les logements concernés, accompagner les propriétaires dans la compréhension des enjeux, réaliser un diagnostic thermique ainsi qu'une définition des dimensions de confort attendues, produire un cahier des charges des attendus liés à la rénovation (performance visée, types de travaux à effectuer), aider au montage administratif et budgétaire de la rénovation, consulter les artisans, favoriser le travail en groupement d'artisans, accompagner les nouveaux usages une fois le logement rénové.

Le travail collectif a duré une année. Il a révélé à chacun des acteurs présents que des ressources existaient dans son environnement, dont il n'avait pas connaissance. Des enjeux de coopération ont été mis à jour. Par exemple le fait que les modalités de mobilisation / distribution des aides publiques impactent (positivement ou négativement) le travail des artisans. Il a également révélé l'importance des ressources immatérielles (les compétences liées à l'expérience, la confiance dans les propositions des artisans) et la façon dont le territoire pouvait servir de point d'appui pour développer ces ressources (ex : accompagnement des artisans locaux dans la mise en place de groupements,

création d'une commission de confiance jouant un rôle de tiers de confiance entre les populations et les artisans).

De premières actions ont été menées ensemble, dont un salon de la rénovation de l'habitat qui a notamment permis de faire dialoguer les habitants avec les artisans locaux. Un premier ensemble de diagnostics thermiques ont été financés, de façon à acquérir une expérience sur le passage du diagnostic à la décision par le propriétaire de s'engager effectivement dans une rénovation thermique.

Ce travail met en perspective une évolution du modèle économique des artisans : dépasser la concurrence entre métiers / artisans pour travailler ensemble sur des engagements de performance au service des clients ; Le dépassement de la concurrence par les prix au travers de la création d'une commission de confiance qui reconnaît la pertinence de la proposition technique ainsi que des moyens demandés ; La possibilité de mutualiser des investissements matériels et immatériels au travers de la constitution de groupements et la valorisation par la collectivité des artisans du territoires engagés. Dans toutes ces dimensions, l'ancrage territorial de la démarche joue un rôle prépondérant.

Quelques ressources disponibles en ligne pour aller plus loin

<http://www.ademe.fr/vers-economie-fonctionnalite-a-haute-valeur-environnementale-sociale-2050>

Page à partir de laquelle accéder aux productions liées à l'étude prospective sur l'économie de la fonctionnalité commanditée par l'ADEME et réalisée par ATEMIS. Notamment, la synthèse, le rapport, le rapport annexe de l'étude.

- ADEME, ATEMIS, Patrice VUIDEL, Brigitte PASQUELIN, 2017. Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050.
- Une note présentant les éléments de définition de l'économie de la fonctionnalité.
- Une infographie.

<https://www.ieefc.eu>

Le site de l'Institut Européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Accès à un agenda des initiatives, à la présentation des ateliers animés par l'Institut avec l'appui de l'ADEME, à un centre ressources sur l'EFC (cf lien direct vers le centre ressources ci-après).

<http://crepe.ieefc.eu/>

Un centre ressources sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, dans lequel se trouvent notamment :

- Une note « trajectoire vers l'EFC dans une perspective de développement durable ».
- Des vidéos d'exemples d'entreprises.
- Des vidéos exposant les concepts opérationnels.

www.club-economie-fonctionnalite.fr

Club animé depuis 2017 par ATEMIS. Un accès à une cinquantaine de comptes rendus de séances portant sur les dimensions du modèle économique, sur le lien aux enjeux de développement durable, sur des sphères fonctionnelles (alimenter, habiter, mobilité, transition énergétique, etc.), sur des exemples d'entreprises qui témoignent de leur engagement dans une trajectoire vers l'EFC.