

D.1.1.2 Rapport d'établissement de la stratégie transfrontalière

31/01/2026

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

D.1.1.2 Rapport d'établissement de la stratégie transfrontalière	2
Partie 1 : Enjeux du projet Co-Effect et étapes clés	5
Rappel : l'EFC à travers des projets d'économie circulaire	5
Economie circulaire et transition économique.....	5
L'hypothèse de Co-Effect : l'EFC pour compléter les approches d'économie circulaire ...	6
Les enjeux de la stratégie transfrontalière	6
Les leviers de développement de la stratégie	10
Sensibilisation à l'EFC	10
Développement d'un comité scientifique transfrontalier.....	10
Développement des territoires et des expériences sur les territoires.....	11
Création de ressources communes	12
Pilotage du projet : gouvernance	13
Enjeux d'évaluation	14
Intégration d'accompagnateurs aux dynamiques de territoire	15
Les étapes clés du projet Co-Effect :	16
1. Mise en place du comité scientifique et terrains d'expérimentations.....	16
2. Activation et incubation des ECT.....	18
3. Amplification et pérennisation des ECT.....	20
Partie 2 : Projets pilotes et proposition de feuille de route pour les expérimentations	21
Les cinq projets pilotes	21
Le projet pilote de la CCI Var avec l'UMRT.....	21
Le projet pilote de la CCI de Corse avec Marana-Golo	22
Le projet pilote de Cispel : Banco 13	22
Le projet pilote d'écomusée du Parco Porto Conte.....	25
Le projet pilote d'Anci-Liguria.....	26
La proposition méthodologique commune aux projets pilotes.....	29
Pilotage par la pertinence	29
1. Repérer le système d'acteurs pertinent :.....	32
2. Révéler les externalités, les opportunités, la mutualisation des ressources .	33
3. Création des communautés, mise en action, soutien des initiatives.....	35
4. Mise en cohérence à l'échelle du projet et formalisation	35

Partie 1 : Enjeux du projet Co-Effect et étapes clés

Rappel : l'EFC à travers des projets d'économie circulaire

Le projet Co-Effect vise à retravailler des démarches prenant appui sur l'économie circulaire, à partir d'approches relevant de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Pour bien comprendre le projet Co-Effect, il est donc nécessaire de revenir sur l'articulation de ces deux notions : « économie circulaire et EFC ».

Economie circulaire et transition économique

Ainsi que le relève le comité scientifique dans le rapport d'établissement du comité scientifique du programme Co-Effect, l'économie circulaire est définie comme « [...] restauratrice et régénérative par nature et tendant à préserver la valeur et la qualité intrinsèque des produits, des composants et des matériaux à chaque étape de leur utilisation. Ce modèle économique a pour objectif de décorrélérer le développement économique mondial de la consommation de ressources limitées »¹. Ainsi que le précise le comité scientifique le terme d'économie circulaire est une notion assez plastique dont l'objet est essentiellement la recherche d'une moindre consommation de « ressources matières » (matières premières, énergies) de l'amont à l'aval de l'ensemble du cycle de vie du bien ou du service. L'économie de la fonctionnalité et de la coopération apparaît dans cette logique comme un pilier de l'économie circulaire permettant de la vente de biens à la vente de leurs usages. L'idée est de favoriser une logique de location afin d'augmenter la durée de vie des produits.

Pour autant, les approches en termes d'économie circulaire n'abordent pas un certain nombre d'enjeux de modèle économique. Ainsi la question des modalités de financement, de partage de la valeur sous forme monétaire ou les formes de facturation est relativement laissée de côté dans les approches relevant de l'économie circulaire. Par ailleurs, les rapports de production, le contenu du travail et l'organisation de la production ne sont pas posée dans l'économie circulaire. Enfin, la conception de la valeur reste relativement construite sur une approche *en substance*, c'est-à-dire que la valeur est dans le bien ou le service vendu et non dans la rencontre entre le bien et l'utilisateur ou du prestataire et du bénéficiaire du service.

¹ Ellen MacArthur Foundation, « Vers une économie circulaire : arguments économiques pour une transition accélérée », 2016, www.ellenmacarthurfoundation.org, p. 2., cité par F. Collard, 2020 p.9.

L'hypothèse de Co-Effect : l'EFC pour compléter les approches d'économie circulaire

Les projets relevant de l'économie circulaire laissent échapper une partie des questions économiques nécessaires pour penser la transition en termes de modèle économique. C'est précisément pour dépasser ces limites et se situer à l'échelle des enjeux économiques que le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération a été élaboré. Ainsi, le projet Co-Effect vise-t-il à mettre au travail la complémentarité entre ces deux approches visant chacune le développement de pratique et de modèle de production concrets plus en capacité d'opérer la transition économique et écologique.

En repartant des démarches d'économie circulaire engagées au sein des territoires des partenaires activateurs du projet Co-Effect, l'enjeu est alors de voir comment le cadre conceptuel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération permet une plus grande intégration des enjeux économiques. L'objet de cette mise à l'épreuve est notamment de permettre de pérenniser les démarches ayant eu pour origine des démarches d'économie circulaire via l'élaboration d'un modèle économique territorialisé.

Les enjeux de la stratégie transfrontalière

Les conditions de mobilisation et de développement d'une démarche relevant de l'EFC ne sont pas les mêmes en France et en Italie. En France, la dynamique de développement de pratiques prenant appui sur le référentiel de l'EFC a démarré depuis la fin des années 2000. Cette dynamique a pris appui à la fois sur des travaux scientifiques², mais aussi sur des innovations institutionnelles organisant progressivement des communautés de pensée et d'action en France. Ces innovations institutionnelles ont d'abord pris la forme de Clubs. Ainsi le premier Club « EFC » est créé en 2007 à Paris. Viendront ensuite des clubs dans les Hauts-de-France, en Occitanie, en Normandie, dans le Grand-Est, en Provence-Alpes-Côte-d'Azur, en Auvergne-Rhône-Alpes, à la Réunion et en Nouvelle Aquitaine. Des dynamiques se sont également organisées en Bourgogne-Franche-Comté et dans la région Centre-Val de Loire. Tous ces clubs sont également réunis dans un institut : l'IE-EFC (Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération).

² Notamment les travaux de Christian du Tertre, économiste français qui a particulièrement travaillé sur les mutations du travail induit par l'économie servicielle et les transformations de modèle économique dans une perspective de développement durable.

Cela a conduit à une reconnaissance par les institutions régionales et nationales, conduisant à une intégration au sein des politiques publiques de l'EFC comme l'une des voies pour prendre en charge les enjeux du développement durable³. Notamment l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) nationale et en région, qui soutient les initiatives et diffuse une dynamique qui relève de l'EFC via des dispositifs de financements, des accompagnements, des formations. Le réseau des CCI via CCI France est également un acteur institutionnel engagé dans ce mouvement de la transition économique que représente la communauté de pensée et d'action EFC. En France, l'ensemble de la dynamique à la fois privée et institutionnelle participe à la confiance des acteurs quant à la démarche, appuyée par le monde de la recherche.

L'EFC pousse les acteurs privés et publics à renforcer leur ancrage territorial car la coopération devient un atout stratégique permettant la mutualisation de moyens matériels et une dynamique économique plus pertinente grâce à la confiance, au développement de compétences communes adaptées au territoire. Afin de favoriser cet ancrage territorial, un travail avec tous les acteurs doit être engagé.

Ainsi, le développement et le renforcement d'un « milieu innovateur fonctionnel » (MIF), notamment sur la partie italienne apparaît comme étant au cœur du projet Co-Effect, permettant la mise en place d'une dynamique autour des projets avec la mise en place d'une dynamique multi-acteurs favorisant les coopérations entre tous : entreprises, territoires, associations, chercheurs, organismes d'intermédiation.

Ce MIF est à construire en Italie en s'appuyant sur les expériences terrains qui vont être accompagnées, les chercheurs de l'université de Pise impliqués dans le projet, les accompagnateurs qui vont être sélectionnés pour accompagner les expériences locales. Il conviendra également de rechercher les travaux universitaires relatant d'expériences proche de l'EFC sans pour autant se nommer ainsi, et les expériences entrepreneuriales et territoriales donnant à voir des pratiques relevant de l'EFC tout en se nommant différemment.

En France, l'enjeu est de renforcer la dynamique dans l'espace Marittimo auprès des différents acteurs et d'organiser son développement à travers des actions que le club transfrontalier à venir pourra porter. La création du club EFC transfrontalier marquera un point d'étape important dans l'espace de coopération transfrontalier permettant de matérialiser et mettre en valeur les résultats du projet Co-effect mais aussi de penser et d'organiser leur continuité.

³ Notamment au sein de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015, relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

Le schéma suivant représente les différents leviers et instances à mettre en place dans le cadre d'un MIF.

**MIF : Milieu
Innovateur
Fonctionnel de l'EFC**



Sensibilisation / information : afin que les démarches prenant appui sur l'EFC se diffusent, il est nécessaire d'informer et de sensibiliser aux enjeux de modèle économique, des limites des approches dominantes et de faire connaître la possibilité d'autres approches. En France, les clubs économie de la fonctionnalité et de la coopération jouent ce rôle, ainsi que d'autres acteurs institutionnels comme les CCI, l'ADEME...

Organiser les échanges d'expériences : Les échanges d'expérience constitue une occasion pour les acteurs engagés dans des démarches de transition d'être reconnu dans leur démarche, mais aussi de partager avec d'autres leurs doutes et questionnements. Les échanges d'expériences permettent à la fois de compléter la sensibilisation (en offrant des cas de référence communs) et de levier pour développer la capacité d'action des porteurs de projet. Au sein de Co-Effect, cette dimension est particulièrement mise au travail.

Professionalisation : Ce terme désigne le développement de compétences professionnelles à partir de l'expérience dans le cadre d'un dispositif réflexif. Ce sont des dispositifs qui s'adressent plus particulièrement aux intervenants et aux pilotes de projet, éventuellement aux animateurs de démarches collectives.

Formation initiale et continue : Pour que les démarches relevant de l'EFC se diffuse, il est important que le référentiel intègre des formations initiales et continues.

Pour les formations initiales, elles permettent à des jeunes diplômés d'intégrer de participer aux expériences territoriales et ainsi venir renforcer les compétences au sein des équipes de ces projets. Pour les formations continues, elles offrent aux personnes désireuses de se former en cours de vie professionnelle d'intégrer les éléments du référentiel EFC.

Faire connaître et valoriser les expériences : Il est important de permettre aux porteurs de projet de faire reconnaître la qualité du travail mis en œuvre et la portée des expériences qu'ils contribuent à mener. Mettre en valeur ce qui fait transition dans les expériences est également un point important pour ne pas en rester à l'évocation simple. Faire connaître, c'est aussi créer des occasions de mise en lien entre plusieurs expériences, d'autres acteurs, d'autres initiatives.

Faire le lien entre les expériences et la recherche : l'EFC n'est pas un modèle au sens d'une réponse qu'il suffirait de reproduire quel que soit le contexte, la situation. L'EFC est un modèle de questionnement dont l'élaboration continue se fait à partir des expériences. Les problématiques à travailler, les concepts nouveaux à développer, tout cela provient de l'expérience. Par ailleurs, la démarche EFC correspond à une démarche d'intervention-recherche, ce qui implique notamment que les acteurs participent de fait à une démarche de recherche. Au sein de Co-Effect, la relation entre le comité scientifique et les partenaires activateurs est installée pour permettre de mobiliser le comité à partir des questionnements des partenaires activateurs en même temps que cela permet de s'assurer, via la problématisation, que les enjeux économiques ne passent pas au second plan au sein des projets.

Impulser des coopérations : Dans les démarches relevant de l'EFC, le développement passe notamment par l'approfondissement des relations de coopération, mais aussi par le développement de ces relations. Impulser des coopérations implique des espaces de rencontre, des temps pour échanger sur les contraintes et repérer le potentiel de travail en commun entre différents acteurs.

Faire progresser le référentiel EFC : Le référentiel EFC n'est pas un code de conduite figé, mais un ensemble de concepts, de dispositifs et d'outils permettant aux personnes cherchant à intégrer la démarche de l'EFC de pouvoir prendre appui. Toutes les expériences menées à partir d'une démarche relevant de l'EFC peuvent conduire à renforcer ce référentiel. Dans un milieu innovateur serviciel, il est essentiel que ces mécanismes de renforcement soient présents. Dans le cadre de Co-Effect, c'est bien l'une des ambitions du projet.

Soutenir les personnes : La transition de modèle économique n'est pas une mince affaire, cela demande de l'engagement. L'EFC bouscule beaucoup d'impensés, de

conventions habituelles et peut mettre en tension les personnes qui s'y engagent. C'est pour cela qu'il est important qu'il existe des espaces de soutien collectif, de communautés, notamment pour aider les personnes à faire face aux transformations de leur travail.

Nourrir le changement culturel : Au-delà du changement économique, l'EFC requiert une transformation d'imaginaire, un changement d'ordre culturel. Ce changement peut passer par la mise en lumière de nouveaux récits, de nouvelles images, d'expériences aidant tout un chacun à percevoir le fond de transformation culturelle induit et nécessaire au changement de modèle économique⁴.

Plusieurs fonctions peuvent être portées par un seul et même dispositif. Le projet Co-Effect prévoit la création d'un club transfrontalier. Ce club pourra être porteur d'un certain nombre de ces fonctions. Par ailleurs, la conduite du projet Co-Effect et son organisation correspond déjà en partie à certaines des fonctions du MIF évoqué ci-avant.

Les leviers de développement de la stratégie

Sensibilisation à l'EFC

Le projet Co-Effect a prévu des temps au début du projet pour l'appropriation commune des concepts et logiques relevant de l'EFC auprès de tous les partenaires scientifiques et activateurs. L'enjeu est à la fois de les informer, de se doter d'un langage commun et également d'identifier ensemble d'autres dynamiques similaires à l'œuvre dans les territoires français et italiens.

Cette sensibilisation pourra être prolongée durant toute la durée du projet auprès d'autres acteurs intéressés, des bénéficiaires directs et indirects du projet Co-Effect. Il s'agit d'ancrer les activités sur un temps plus long que celui du projet. Le but de la sensibilisation est alors d'ouvrir des démarches relevant de l'EFC à d'autres acteurs et favoriser les coopérations autour du projet même celui-ci terminé.

Développement d'un comité scientifique transfrontalier

La mission du comité scientifique dans le développement du projet Co-Effect est multiple :

⁴ Voir notamment l'ouvrage « Economies Poétiques : vivre l'économie de la fonctionnalité et de la coopération » par Thomas Demoulin et Romain Demissy, publié en octobre 2024 aux éditions Terres d'EFC.

- Faire ressource pour les partenaires activateurs et leurs accompagnants en aidant à problématiser, à analyser et identifier les enjeux des différents projets et cela tout au long du programme, et non uniquement lors de l'évaluation ;
- Mettre à l'épreuve et faire évoluer le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération dans le cadre de l'économie circulaire et dans un contexte transfrontalier.
- Mettre à l'épreuve à travers la diversité des approches et des disciplines qui composent le comité scientifique, et notamment l'occasion de mettre en discussion le cadre conceptuel et méthodologique mobilisés par l'économie de la fonctionnalité et de la coopération dans les sciences de gestion, ce qui représente une originalité par rapport au développement de ce cadre conceptuel et méthodologique.
- Partager et étendre le sujet auprès d'autres collègues en Italie et en France et auprès d'autres disciplines : économie, gestion, ergonomie, sociologie...

Développement des territoires et des expériences sur les territoires

Les terrains choisis doivent déjà exister en tant que projet d'économie circulaire afin que Co-Effect puisse activer le référentiel de l'EFC sur des expériences préexistantes mais rencontrant des problématiques singulières dans leur développement.

Le projet Co-Effect s'adresse à des acteurs participant à une dynamique d'économie circulaire sur un territoire donné dans une des 5 régions transfrontalières. Il ne s'adresse pas à des projets d'économie circulaire en émergence.

Des actions communes préalables entre plusieurs entreprises et une ou plusieurs organisations publiques doivent déjà être effectives, permettant de relever des effets utiles déjà présents pour ces acteurs et le territoire.

Au cœur de ces dynamiques, les organisations (publiques ou privées) phares doivent pouvoir montrer un engagement interne effectif qui pourra être poursuivi ou faire l'objet d'une évolution en fonction de la trajectoire du projet pendant la durée de Co-Effect et après.

L'historicité des dynamiques présentées doit permettre de proposer une première cartographie des principaux acteurs pressentis pour intégrer le futur ECT en identifiant les ressources et les compétences clefs au service de ces dynamiques.

Chaque partenaire-activateur, en lien avec le comité scientifique, définit les **critères propres à son territoire en fonction des effets utiles déjà là** pour choisir un panel de dynamiques en capacité de s'inscrire dans une trajectoire vers un ECT. Ils pourront appuyer leur démarche sur les entretiens et la grille d'identification proposée.⁵

SYNTHESE - Les critères partagés :

- Collaboration préalable entre acteurs publics/privés,
- Cohérence et engagement des acteurs socles au sein de l'écosystème,
- Gestion et impact potentiel des externalités sur le projet et le territoire,
- Ancrage territorial : liens avec le territoire et utilisation des ressources locales,
- Résilience : capacité d'adaptation aux défis, contribuant à la durabilité à long terme,
- Innovation : réponses innovantes aux besoins sociaux et création de nouveaux

Des fiches d'identifications des dynamiques territoriales ont été produites pour valoriser à la fois une méthodologie commune des choix des terrains, ainsi que les spécificités de chaque terrain, toujours en lien avec les critères d'attribution⁶.

Création de ressources communes

La constitution d'un fonds de documentation dédié à Co-Effect aura pour objet de diffuser plus largement les concepts et les témoignages tout au long du projet.

Une explication du développement du centre de ressource accompagne le présent document.

⁵ Présentation des feuilles de route de chaque projet dans la partie 2 du présent document

⁶ Annexe 1 : « Fiches d'identification de dynamiques territoriales existantes »

Pilotage du projet : gouvernance

Le projet Co-Effect s'inscrit dans une dynamique de recherche en lien avec l'innovation organisationnelle que représente l'économie de la fonctionnalité et de la coopération et dans laquelle les expériences territoriales vont s'inscrire également.

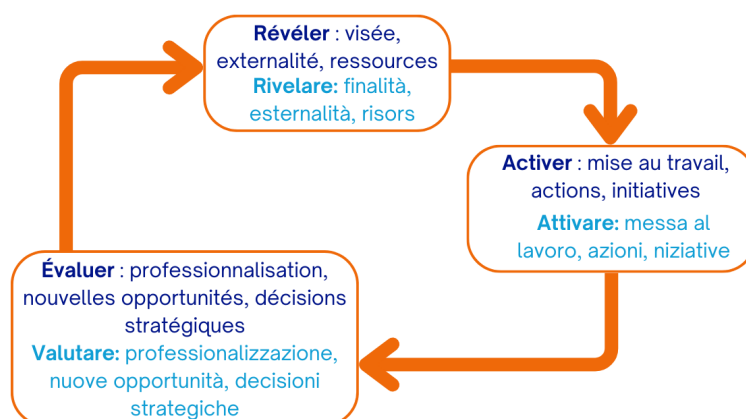
Les principes de gouvernance présentés font donc échos à la méthodologie proposée pour ces expériences locales d'une part, et préparent les logiques de fonctionnement du futur club transfrontalier d'autre part.

L'enjeu est de créer des espaces permettant de suivre les activités en étant à la fois attentifs aux résultats prévus ; et aussi aux résultats non prévus présentant un caractère collectif et stratégique pour le développement du projet et ses suites. Il s'agit de favoriser le récit détaillé des activités de recherche et des expériences territoriales afin de mettre en lumière des opportunités de développement et de coopération commune tout en engageant un ancrage territorial fort lié aux spécificités des régions.

Exemple des accompagnateurs des expériences régionales : L'idée dans le projet fût d'abord de favoriser l'appel à des consultants déjà formés aux principes de l'économie de la fonctionnalité afin de favoriser une certaine fluidité dans les démarches locales tout en facilitant le lien avec le comité scientifique. Or il n'existe pas à ce jour de consultants formés du côté italien : permettre leur appétence à l'EFC grâce au projet est un enjeu fort dans la constitution d'un MIF sans compter la pertinence certaine de travailler avec des accompagnateurs connaissant le terrain local.

[Trajectoire : pilotage par la pertinence](#)

[Traiettoria: guida basata sulla pertinenza](#)



Fort de ces principes, Co-Effect se dote de plusieurs espaces de pilotage :

1. Les Copils habituels : espace de prise de décision qui s'appuie sur une évaluation prenant en compte la réalité des travaux de chacun des partenaires.
2. Temps plus réguliers avec tous les partenaires en visio-conférence entre les copils : Espace d'évaluation/délibération : des espaces favorables pour les retours d'expérience, la professionnalisation et la mise en lumière des opportunités stratégiques dans le cadre de la réalisation du projet.

Enjeux d'évaluation

L'évaluation du projet doit être réalisée tout au long du projet à l'intérieur des espaces de pilotage définis dans le paragraphe ci-dessus. Elle revêt un triple objectif :*

Evaluation des résultats : L'évaluation des résultats permet à chaque étape importante du projet de vérifier la conformité des actions réalisées et des résultats attendus avec le projet déposé. Il s'agit ici de justifier des moyens mis en œuvre, de valoriser la conformité de nos actions et de réorienter et ajuster nos activités quand cela est nécessaire. L'évaluation de résultats est suivie et rythmée par des échanges entre partenaires et le chef de file : CCI du Var ; ainsi que pendant les comités de pilotage formels prévus dans le cadre du projet.

Les « Révélations » : L'enjeu est de repérer les externalités induites par les activités du projet, non prévues mais importantes et potentiellement stratégiques pour le développement du projet et au-delà. Il est question de repérer ici les contraintes des partenaires dans la réalisation des activités non préalablement repérées afin d'y remédier collectivement dans une dynamique de coopération. Il s'agit également de révéler de nouveaux enjeux non perçus au moment de l'écriture du projet (comme la nécessité du renforcement d'un MIF franco-italien) afin d'évaluer ensemble la nécessité de la prise en charge de ces nouveaux enjeux : pertinence de leur prise en charge ; activités à réaliser. Ces deux objectifs donnent à voir de nouvelles opportunités de développement dans le cadre du projet et au-delà.

Ces révélations nécessitent le partage du travail de chacun afin de capter les externalités concrètes, vécues par l'un des partenaires. Cela permet également d'élargir le périmètre des acteurs engagés dans le projet et donc d'atteindre potentiellement d'autres bénéficiaires directs et indirects.

Les « Délibérations » : Les délibérations sont le moment où les partenaires du projet décident ensemble ce qu'il est stratégique ou non de prendre en charge en termes de contraintes et d'externalités révélées. Il s'agit ici de s'accorder sur la valeur visée dans la prise en charge des besoins et engagements réciproques. C'est aussi l'occasion de se professionnaliser dans le sens où chacun a la possibilité de comprendre les fonctionnements des autres partenaires, les contraintes pouvant être réglementaires, politiques, techniques...

Cette triple évaluation permet à la fois de vérifier que les résultats escomptés sont présents mais également de prendre en charge les opportunités révélées dans le cadre de la coopération, puis de décider ensemble si elles sont stratégiques pour le développement du projet et la réalisation de ses objectifs. Cette méthodologie de l'évaluation est un levier puissant d'innovation servicielle. Dans le cadre de Co-Effect la coopération transfrontalière est le ciment du développement de cette innovation servicielle.

Intégration d'accompagnateurs aux dynamiques de territoire

Le choix des accompagnateurs pour le développement des projets territoriaux est une activité stratégique. La réussite des projets dépend en partie des compétences des accompagnateurs choisis mais également de leur capacité à coopérer au niveau local (avec le partenaire activateur, les chercheurs, les acteurs du futur ECT) et au niveau transfrontalier (avec les autres partenaires Co-Effect, les autres accompagnateurs ainsi qu'avec le comité scientifique).

Pour développer un milieu innovateur de part et d'autre de la frontière, il est essentiel de favoriser les échanges entre les accompagnateurs des projets et de créer des espaces de dialogue avec le comité scientifique. Ces espaces visent à appuyer leur démarche dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, qu'ils maîtrisent déjà le référentiel de l'EFC ou qu'ils l'appréhendent au fil du projet.

L'accompagnement des projets peut contenir ces différents éléments :

- Des entretiens individuels avec les différents acteurs du projet ;
- Lancement de la démarche avec un événement territorial regroupant les acteurs engagés dans le projet ;
- Accompagnement du porteur de projet au fil de l'eau tout au long du développement du projet ;

- Animation d'ateliers thématiques autour des 6 domaines du modèle économique ;
- Ecriture du récit de la trajectoire afin de valoriser le projet dans toutes ses dimensions.

Une attention particulière sera portée sur les spécificités locales, les besoins et attentes singulières.

Les étapes clés du projet Co-Effect :

	31/07/2025	31/01/2026	31/07/2026	31/01/2027	31/07/2027	31/01/2028	
	Période 1 01/02/2025	Période 2 01/08/2025	Période 3 01/02/2026	Période 4 01/08/2026	Période 5 01/02/2027	Période 6 01/08/2027	Après Fin
WP1 Analyse, identification et planification	[Orange bar]						
A1.1 Création du comité scientifique EFC	D1.1.1						
A1.2 Stratégie transfrontalière EFC		D1.2.1					
A1.3 Identification, analyse et qualific...		D1.3.1					
RCO83_2.6		O1.1					
WP2 Incubation et activation des écosystèmes...	[Dark blue bar]						
A2.1 Incubation des ECT		D2.1.1					
A2.2 Activation des ECT			D2.2.1				
A2.3 Évaluation et suivi des effets utili...				D2.3.1			
RCO84_2.6						O2.1	
WP3 Amplification et pérennisation des écosy...	[Green bar]						
A3.1 Reproduction et transfert des conna...						D3.1.1	
A3.2 Formalisation des ECT				D3.2.1			
A3.3 Création d'un club EFC transfrontal...					D3.3.1		
Indicateur de résultat							
RCR104_2.6						R2	
RCR79_2.6		R1					

Le projet Co-Effect court du 1^{er} février 2025 au 31 janvier 2028. Il se compose de trois phases principales dans sa mise en place et son développement ainsi que dans la valorisation et le déploiement de ses résultats.

1. Mise en place du comité scientifique et terrains d'expérimentations

1.1. Création du comité scientifique

Le précédent rapport explique la mise en place d'un comité scientifique, garant de la démarche et de son évolution. Son enjeu est de comprendre la manière dont l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) peut renforcer et

développer l'économie circulaire. Cette étape de mise en place du comité scientifique passe par le croisement des différentes disciplines des chercheurs au regard de l'EFC.⁷

2. Mise en place de la stratégie transfrontalière

Cette activité fait référence au présent rapport.

Livrable 1.2 : Ce document contient la stratégie transfrontalière élaborée, validée et adoptée par les partenaires, détaillant les priorités, les axes stratégiques, les mécanismes de gouvernance, et une feuille de route pour la mise en œuvre dans chaque région.

Enjeux : L'enjeu est qu'une stratégie commune garantisse que les ECT évoluent dans une dynamique relevant de l'EFC.

Les différentes activités :

1. **Création d'un socle de connaissance commun** : Journées d'échanges pour fournir un cadre méthodologique commun pour les partenaires activateurs. Ce socle commun constitue une base à retravailler dans le cadre du projet à partir des expérimentations terrains et du travail des chercheurs.

Trois journées ont été réalisées sur les thématiques suivantes :

Introduction aux modèles économiques

Travail et coopération

Territoire et coopération.

2. **Critère de choix des ECT** : S'appuie sur le référentiel de l'EFC et sur les spécificités locales.
3. **Création de la stratégie transfrontalière commune** pour guider la mise en place dans chaque région :
 1. Développement de partenariats,
 2. Mobilisation des ressources,
 3. Renforcement des compétences

3. Identification, analyse et qualification des acteurs

Livrable 1.3 : Un rapport détaillant la création du centre de ressources présentant la cartographie des acteurs partenaires dans l'EFC et celle des porteurs de projets de

⁷ Rapport de mise en place du comité scientifique Co-Effect D 1.1.1

la zone transfrontalière ; les projets d'ECT retenus en lien avec les critères d'évaluations et la vidéo du webinaire transfrontalier.

Enjeux : Approfondissement de la connaissance des projets d'ECT et des limites auxquels ils sont confrontés.

1. **Validation des projets présélectionnés :** Discussion entre RED SAS, le comité scientifique et chaque partenaire activateur pour l'analyse des projets présélectionnés pour comprendre :
 - ses spécificités régionales,
 - ses ressources disponibles,
 - ses compétences clés,
 - défis et opportunités liés à la transition vers un ECT
2. **Constitution d'un fond de ressources documentaires :** Création d'un espace ressources fr/It avec des docs théoriques, témoignages, cartographies des acteurs (intégrer à la fin à celle de l'IEEFC).

Evolutif, cet espace ressources se constitue au fur et à mesure des avancées des projets.
3. **Webinaire transfrontalier :** Interconnaissance entre les porteurs de projets, présentations des projets.

2. Activation et incubation des ECT

4. *Incubation des ECT*

Livrable 2.1 : Guide détaillant les étapes de l'incubation des projets ECT, incluant le renforcement des capacités, l'analyse des besoins et la formalisation des projets. Il comprendra des modèles et des méthodologies d'actions pratiques pour démarrer les projets.

Enjeux :

- Préparer les acteurs locaux à l'émergence et à la formalisation des projets
- Créer un environnement propice pour le développement des ECT.

1. **Ateliers de lancements :** Regard croisé EFC/EC avec :

1. Valeur du projet,

2. Ressources à mutualiser,
3. Le déjà là,
4. Les contraintes,
5. Les intuitions de développement.

2. **Rendez-vous individuels avec les acteurs de l'ECT** : En amont de l'atelier de lancement pour présenter le projet et évaluer les premiers pré-requis (enjeux, freins, contraintes...).
3. **Événement transfrontalier** : Avec les porteurs, partenaires, consultants, chercheurs avec les premiers ateliers transfrontaliers thématiques avec les chercheurs.

5. Activation des ECT

Livrable 2.2 : Rapport sur l'activation des ECT, de la définition des leviers d'action et de planification de la transition vers les ECT. Il présentera les modèles économiques, les résultats des ateliers thématiques et les recommandations pour la continuité des projets.

Enjeux : Mise en place et test du référentiel de l'EFC à travers l'activation des 5 ECT.

1. **Cocréation d'un modèle stabilisant pour les ECT** : avec des ateliers thématiques,
2. **Accompagnement et professionnalisation du porteur** : Sa professionnalisation dans le cadre de l'animation et développement d'un ECT
3. **Supervision** : Des porteurs et de leurs accompagnateurs pour partager les avancés, les doutes et avoir un soutien des pairs et des superviseurs.

6. Evaluation et suivi des effets utiles du projet

Livrable 2.3 : Une analyse des trajectoires des ECT, mettant en lumière les défis, les dépassements, les ressources, les effets prévus et non prévus engendrés, l'organisation du travail et de la gouvernance sur chaque projet.

Enjeux : Evaluation du projet et des projets selon le référentiel de l'EFC : le CS supervise et anime ce dispositif d'évaluation (avec rapports réguliers).

1. **REX des 5 terrains** : va avec la supervision de l'activité 2.2 ; poser les balises pour passer de l'EC à un ECT

2. **Séminaire d'approfondissement du CS** : Repérer les éléments significatifs mis en lumière lors des REX, les régularités, les invariants identifiables.
3. **Mise en récit des trajectoires** : par projets en lien avec les consultants

3. Amplification et pérennisation des ECT.

7. *Reproduction et transfert des connaissances*

Livrable 3.1 : Guide résumant les approches réussies et fournissant un cadre pratique pour la diffusion des ECT, ainsi que la carte interactive des ECT en zone transfrontalière. Il contiendra la liste des publications académiques sur les revues scientifiques à des fins de sensibilisation des décideurs politiques.

Enjeux : Reproduction et transfert des connaissances accumulées : différents supports, événements...

1. Organisation d'événements transfrontaliers pour le partage de connaissance tout au long du projet,
2. Elaboration de produits de diffusion et événements extérieurs : guides, vidéos, participation à des événements,
3. Valorisation scientifique : Publications scientifiques, participation à des conférences/séminaires pour présenter les travaux,

8. *Formalisation des ECT*

Livrable 3.2 : Corpus des conventions formelles contenant les documents élaborés par chaque ECT, définissant les modalités de coopération entre les partenaires et les principes de gouvernance.

Enjeux : Formalisation de conventions de coopération au sein des ECT afin de pérenniser les projets territoriaux.

1. Définition des conventions : bilan entre les acteurs des ECT et le CS pour une évaluation de la coopération qui pourront être formalisés dans les conventions de coopération.
2. Formalisation, légalisation, études externes : afin d'aider à la réalisation des projets, des études externes techniques/juridiques pourront être mobilisé.

9. *Création d'un club transfrontalier franco-italien*

Livrable 3.3 : Rapport comprenant le plan stratégique et le programme d'activités prévu pour le fonctionnement du club EFC transfrontalier franco-italien. Il contiendra les objectifs, les activités, et les mécanismes de coopération nécessaires pour créer un réseau collaboratif et dynamique autour de l'EFC.

Enjeux : Rassembler sur le long terme les partenaires du projet et développer une dynamique sur l'EFC, intégrer d'autres acteurs.

1. Conception du club : S'appuyant sur l'expérience des partenaires de Co-Effect et des autres clubs en France et dans le monde.
2. Identification et mobilisation des parties prenantes,
3. Développement des activités du club : création d'une feuille de route.

Partie 2 : Projets pilotes et proposition de feuille de route pour les expérimentations

Les cinq projets pilotes

Le projet pilote de la CCI Var avec l'UMRT

Le projet pilote de la CCI Var implique le port de Toulon et l'UMRT. Cet écosystème mature engage plusieurs acteurs qui travaillent déjà ensemble pour le développement du port de Toulon dans toutes ses activités : fret, transport de passagers et croisières.

L'Union Maritime de la Rade de Toulon fédère l'ensemble des acteurs du monde maritime toulonnais autour d'un objectif commun : accompagner le développement du Port de Toulon. Elle regroupe une trentaine d'entreprises représentant environ 2 000 emplois et générant un chiffre d'affaires global de près de 300 millions d'euros.

Aujourd'hui, l'intégration des limites planétaires dans les projets de développement constitue une exigence incontournable — à la fois pour préserver les ressources naturelles et pour assurer l'acceptabilité des activités portuaires au cœur du tissu urbain.

Les membres de l'Union Maritime de la Rade de Toulon mènent déjà, chacun à leur échelle, de nombreuses actions concrètes visant à réduire leurs impacts environnementaux. Parmi les initiatives les plus significatives : connexion électrique

à quai, réduction des émissions Carbone par les pilotes de Toulon, sensibilisation des professionnels, participation à la convention des entreprises pour le climat, engagements des armateurs, suivi de la qualité de l'air, création de la plateforme d'éco-matériaux ENVISAN... .

Dans le cadre de **CO-EFFECT** il s'agit alors de fédérer et de coordonner les démarches individuelles afin de renforcer leur cohérence et leur efficacité. L'enjeu est également de développer des actions collectives et mutualisées, tirant parti de la proximité géographique des entreprises de l'UMRT.

Au-delà de la mise en cohérence des initiatives existantes, Co-Effect vise à travailler l'évolution des modèles économiques face au changement climatique et à la raréfaction des ressources. Il s'agirait d'anticiper les possibles fluctuations du trafic maritime à l'horizon 2050 et d'explorer la création notamment de services mutualisés pour soutenir la résilience et la durabilité du secteur portuaire toulonnais mais aussi de travailler sur un modèle économique dans une dynamique servicielle et sortant de la logique de volume dans laquelle sont enfermées les entreprises du port : chiffre d'affaires en fonction du nombre de passagers, de la tonne de marchandise....

Le projet pilote de la CCI de Corse avec Marana-Golo

Le projet Pilote mené par le partenaire activateur CCI Corse vise à renforcer un projet d'économie circulaire de la communauté de commune de Marana-Golo au sud de Bastia. Cela fait deux ans que la communauté de commune a mis en place une « brocante des entreprises ». Ainsi les invendus des entreprises, notamment du bâtiment sont accessibles quelques jours par an, à la vente pour d'autres entreprises ou des particuliers. L'enjeu est de réutiliser les matières non utilisées ou les objets présentant des défauts ou ayant une erreur de conception. Ce projet est intéressant à développer dans le cadre de Co-Effect afin de développer les coopérations entre entreprises ainsi qu'avec des citoyens. L'enjeu est de travailler sur un modèle économique pérenne pour cette activité aujourd'hui principalement portée par la communauté de commune.

Le projet pilote de Cispel : Banco 13

Confservizi Cispel Toscana est l'association régionale des Entreprises et des Organismes de gestion des services d'intérêt général, y compris ceux à caractère économique, tels que le service de l'eau, l'hygiène environnementale, le gaz, le transport public routier, ainsi que d'autres services comme les pharmacies

communales, le logement public, les parkings, les services de smart city, la culture, les instituts d'assistance à la personne, les services funéraires. Elle est reconnue par la Région Toscane par décret n°1585 du 21/03/1997. Selon l'article 5 de ses Statuts, la CISPEL « promeut, en accord avec ses membres, des opportunités de développement et des initiatives communes aux différents secteurs, aux niveaux régional, national et international, et elle promeut et participe à des activités de coopération internationale ».

Confservizi participe au projet Co-EFFECT, en convention avec la Société Opérative Locale A.AM.P.S. de la holding Retiambiente, qui gère le service d'hygiène environnementale du territoire de Livourne.

Le projet pilote d'économie circulaire a pour objet principal la lutte contre le gaspillage alimentaire. Ce projet Banco 13 était déjà en place il y a quelques années et fonctionnait bien, il consistait et consistera à récupérer et redistribuer de manière solidaire les produits invendus du marché de Livourne avec des objectifs sociaux et rééducatifs.

Le projet Banco 13 vise notamment à :

- Récupérer le pain, les fruits et légumes invendus du Marché Central de Livourne
- Les redistribuer gratuitement aux personnes en difficulté
- Impliquer des détenus dans des parcours d'inclusion sociale et de rééducation
- Sensibiliser les citoyens et les commerçants à l'importance du réemploi alimentaire
- Agir en conformité avec la Loi Gadda (n° 166/2016), qui encourage le don des excédents alimentaires à des fins de solidarité

A travers ce projet, Cispel souhaite réduire concrètement le gaspillage alimentaire en récupérant chaque jour le pain, les fruits et les légumes invendus du marché central afin d'éviter que des aliments encore consommables ne deviennent des déchets. L'enjeu est également d'avoir un soutien direct aux personnes en difficultés avec la redistribution gratuite des denrées aux familles et individus en précarités alimentaires tout en créant un réseau de soutien dans le tissu urbain. Un autre pan du projet est l'inclusion sociale et la réhabilitation des détenus avec l'implication quotidienne de détenus en semi-liberté dans des activités de collecte, de tri et de relation avec le public. Il s'agit ici de favoriser la réinsertion sociale et professionnelle, réduire les risques de récidives...

Ce projet est l'occasion d'élargir le système d'acteurs aux commerçants locaux ainsi qu'aux organismes publics, tiers secteurs et citoyens. Concernant les commerçants locaux, ces derniers doivent devenir les acteurs principaux du réseau solidaire en faisant don des denrées invendues. Cela vise à la valorisation éthique de leur activité, la réduction potentielle des coûts d'élimination et un renforcement du lien avec la communauté. En ce qui concerne les acteurs publics, citoyens et tiers secteur, le projet Banco 13 vise à la fois à la croissance de la conscience collective sur une culture civique, environnementale et sociale et également à la construction de réseaux territoriaux stables. A long terme cela peut générer de nouvelles coopérations, un élargissement des services et la naissance d'autres projets similaires.

Fort d'un premier projet réussi, le nouveau Banco 13 souhaite, à travers Co-Effect, renforcer la coopération et travailler sur son modèle économique permettant de dépasser des contraintes et limites rencontrées. Ces limites ont déjà commencé à être réfléchies comme autant d'externalité à internaliser au projet banco 13 :

- **Contraintes administratives** à prendre en charge : réduction de la TARI par exemple.
- **Besoin d'un financement cohérent et structurant** : La couverture des coûts n'a pas toujours été complète : équipements, personnel, logistique et communication nécessitent des financements stables. La difficulté à trouver des ressources structurelles empêche de planifier sur le long terme.
- **Besoin de développer des ressources immatérielles** :
 - La gestion des relations entre de nombreux acteurs, la rotation naturelle des volontaires et la nécessité de professionnaliser certaines fonctions opérationnelles représentent d'autres éléments de complexité ;
 - Mauvaise image de Banco 13 auprès des commerçants pourtant au cœur du projet (initiative s'adressant uniquement à des personnes en difficulté, concurrence déloyale...) révélant la nécessité d'une coopération avec eux dès le début du projet.
- **Besoin de développer des ressources matérielles** : La population perçoit la zone du marché comme logiquement complexe (distance, stationnement, horaires), ce qui limite l'accès. Les opérateurs du Banco ont également constaté des insuffisances techniques : faible capacité énergétique, chariotfrigo insuffisant, manque d'équipements adaptés à la manipulation sûre des aliments. Ces aspects entravent la pleine opérationnalité et compliquent

la gestion des surplus. Il sera nécessaire ici d'élargir le périmètre d'acteurs du projet Banco 13 afin de travailler sur la mutualisation et le développement des ressources matérielles sur lequel le projet s'appuie.

Le projet pilote d'écomusée du Parco Porto Conte

Le parc Porto Conte a mis en place un ensemble de services liés à la valorisation et à la découverte des patrimoines environnementaux du territoire. En 2020, à la suite d'une demande présentée par l'Organisme de gestion du Parc, la Région Sardaigne a reconnu son identité d'Écomusée, entendu comme un parcours structuré qui englobe l'ensemble de l'écosystème, devenant ainsi un laboratoire vivant, à la fois historico-culturel, un réseau d'entreprises écoresponsables, un comptoir de produits de qualité, des fêtes de village, des foires, des itinéraires œno-gastronomiques et des événements muséaux.

La visite de l'écomusée est répartie entre des espaces naturalistes et des espaces muséaux. Pour certains de ces points de visite, le parc collabore avec des sociétés privées qui offrent un service d'accueil et d'information aux visiteurs. Pour visiter le parc, il existe un billet annuel qui permet des entrées illimitées pendant un an, comme un abonnement.

Aujourd'hui, le projet pilote vise à renforcer la coopération autour de l'écomusée en créant un écosystème entendu comme un réseau coopératif avec les entreprises d'accueil du territoire (hébergement, agritourisme, etc.), et liées à la valorisation du territoire. L'objectif est de renforcer la conscience d'appartenir à l'écosystème Écomusée et d'atteindre un niveau de coopération au sein de cet écosystème. Il est important de renforcer le concept de communauté d'accueil qui sert de lien entre les réalités présentes.

Plusieurs bénéficiaires, en plus des touristes, ont déjà été identifiés et pourraient participer à la réflexion autour du projet et faire partie de la communauté de l'écomusée :

- Les habitants et acteurs des zones urbaines à l'intérieur du parc, avec des structures touristiques ; il n'y a aucune frontière autour du parc, donc les résidents (à l'intérieur ou à proximité du parc) en sont des bénéficiaires.
- Les structures touristiques et commerciales,
- Les services d'accueil et d'activités : visites, excursions... dont peuvent bénéficier les touristes hébergés dans les structures privées.

- Les entreprises agroalimentaires : la perception est positive pour les acteurs, car les produits sont de meilleure qualité grâce à la certification du Label de qualité du parc.
- Les résidents d'Alghero : ils ne paient pas l'entrée au parc.
- La commune d'Alghero et les institutions locales : l'université, la Soprintendenza qui protège les zones d'intérêt archéologique, et l'agence Forestas, qui s'occupe de la faune et de la flore du parc.

La visite a également évolué, avec davantage d'activités et des événements en moyenne saison, qui attirent à nouveau les populations locales.

Ainsi le projet pilote vise d'abord à renforcer le sentiment d'appartenance autour de l'écomusée en créant des coopérations potentielles autour de la démarche avec des acteurs variés et des intérêts différents. Les initiatives qui vont se développer grâce à Co-Effect pourront être organisées, mises en cohérence par le parc afin de développer une nouvelle communauté d'appartenance mais également économique. Si aujourd'hui le financement est projeté principalement sur le ticket d'entrée à l'écomusée, l'enjeu est de travailler sur des modes de financements et une répartition de la valeur monétaire cohérente avec les initiatives qui verront les jours dans les 18 mois à venir.

Le projet pilote d'Anci-Liguria

ANCI Liguria représente et protège les intérêts des Communes, des Provinces et de la Ville métropolitaine de Gênes, en se mettant au service des administrations locales et, par conséquent, des citoyens.

À travers des initiatives et des projets visant à améliorer les services, ANCI soutient des parcours d'innovation et de développement territorial.

La dynamique proposée et que l'on souhaite mettre en œuvre est pleinement cohérente avec les principes et la mission d'ANCI, orientés vers le renforcement du rôle des autonomies locales et la promotion du bien-être des communautés.

Ce projet pilote a ainsi un double objectif de travailler sur la gestion des zones boisées ainsi que la construction d'une communauté énergétique dans le but de favoriser l'indépendance énergétique dans le territoire d'expérimentation.

La mise en œuvre d'un plan de gestion forestière représente un investissement stratégique pour la protection et la valorisation du territoire. Grâce à une gestion attentive et programmée, il sera possible de :

- **Préserver le territoire** et réduire le risque de problématiques hydrogéologiques, garantissant une plus grande sécurité pour la population et les infrastructures.
- **Améliorer l'accessibilité et la praticabilité des zones boisées**, en les rendant plus sûres et attractives également pour les activités récréatives et touristiques.
- **Réduire le risque d'incendie**, grâce à des interventions de maintenance et de gestion ciblée.

Parallèlement, la gestion et la mise en valeur du bois permettront d'utiliser de manière durable les ressources disponibles, en particulier le bois, générant ainsi des opportunités économiques pour la communauté locale :

- Production de bois de chauffage destiné aux pizzerias et aux fours.
- Transformation en pellets pour le chauffage, favorisant l'usage d'énergies renouvelables.
- Valorisation des résidus pour la production de charbon végétal, avec la perspective de l'utiliser comme fertilisant naturel, améliorant la santé des sols et contribuant à l'absorption du CO₂.

De cette manière, en plus d'augmenter la production d'oxygène, il sera possible d'évaluer la création de **crédits carbone**, générant un bénéfice économique et environnemental supplémentaire pour le territoire.

En parallèle au plan de gestion forestière, la **Communauté énergétique** constitué sur les communes proches va représenter une opportunité concrète de croissance et d'innovation pour le territoire.

Grâce à la production et au partage d'énergie issue de sources renouvelables, la Communauté pourra :

- Réduire les coûts énergétiques pour les familles, les entreprises et les administrations locales, générant des économies diffuses.
- Accroître l'autonomie énergétique du territoire, en diminuant la dépendance visàvis de sources externes et des fluctuations du marché.
- Promouvoir la durabilité environnementale, en réduisant les émissions de CO₂ et en contribuant à l'amélioration de la qualité de l'air.

- Créer de nouvelles opportunités économiques et professionnelles, liées à la gestion des installations et au développement de filières locales d'énergie propre.
- Renforcer la cohésion sociale, grâce à un modèle coopératif impliquant citoyens, institutions et entreprises dans un projet commun de valorisation territoriale.

Le projet Pilote de Co-Effect vise à rassembler les acteurs de la gestion forestière et de la communauté énergétique afin de créer une dynamique commune. Les enjeux de coopération sont ainsi très importants avec des intérêts très divers des acteurs : petits propriétaires, restaurants, communes, habitants.... L'enjeu de gestion des forêts puis de production énergétique et enfin de distribution pose les questions d'un modèle économique durable autour du projet accueillant tous les acteurs engagés.

La proposition méthodologique commune aux projets pilotes

Dans le cadre du projet Co-Effect, cette proposition est faite par le comité scientifique et notamment RED sur la base d'expériences passées notamment dans le cadre du programme Copter codéveloppé par l'ADEME France et Atémis (Laboratoire de Recherche et d'intervention).

Cette proposition méthodologique est le point de départ pour développer les expérimentations. Or Co-Effect vise à proposer un nouveau cadre méthodologique dans le cadre de l'économie circulaire et adaptés aux cinq territoires d'expérimentations.

La présente proposition a donc pour vocation d'évoluer tout au long du projet. C'est un premier guide méthodologique pour commencer le travail dans les territoires avec un premier point d'appui au développement des Ecosystèmes Coopératifs territorialisés. Les espaces de pilotage, d'évaluation et le comité scientifique sont autant d'espaces pour rediscuter de la méthodologie, la faire évoluer dans ces aspects communs mais aussi prendre en charge les spécificités et singularités des expérimentations.

Ont été prévus également des temps de REX et de supervision avec les porteurs de projets, les accompagnateurs et le comité scientifique afin de permettre son évolution dans le cadre de la coopération transfrontalière et de l'économie circulaire.

La démarche employée dans l'accompagnement des ECT s'appuie donc sur le référentiel relevant de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. L'expérimentation se base sur un pilotage par la pertinence des trajectoires des projets d'économie circulaire choisis pour les expérimentations.

Pilotage par la pertinence

Afin de venir en appui des projets d'économie circulaire, Co-Effect propose une démarche de transition circulaire qui transforme la méthodologie de conduite de projet plus pertinente dans une dynamique d'innovation économique et écologique.

Les projets d'économie circulaire conduits dans une dynamique territoriale proposent l'intelligence collective au cœur de l'écriture d'un plan d'action collaboratif. Ainsi quatre grandes phases se succèdent généralement :

- Les études : d'opportunité et de faisabilité (produites en collaboration) ;
- La définition d'un plan d'action : en intelligence collective, de préférence animée par des experts de l'économie circulaire afin de favoriser la collaboration dans la définition des axes et actions à mettre en place ;
- La mise en œuvre du plan d'action sur le territoire : appuyé par le porteur projet et l'animateur/facilitateur ;
- L'évaluation de la démarche : incluant une évaluation de mise en œuvre, de résultats attendus et d'impacts sur le plus long terme (généralement attendus également) ;



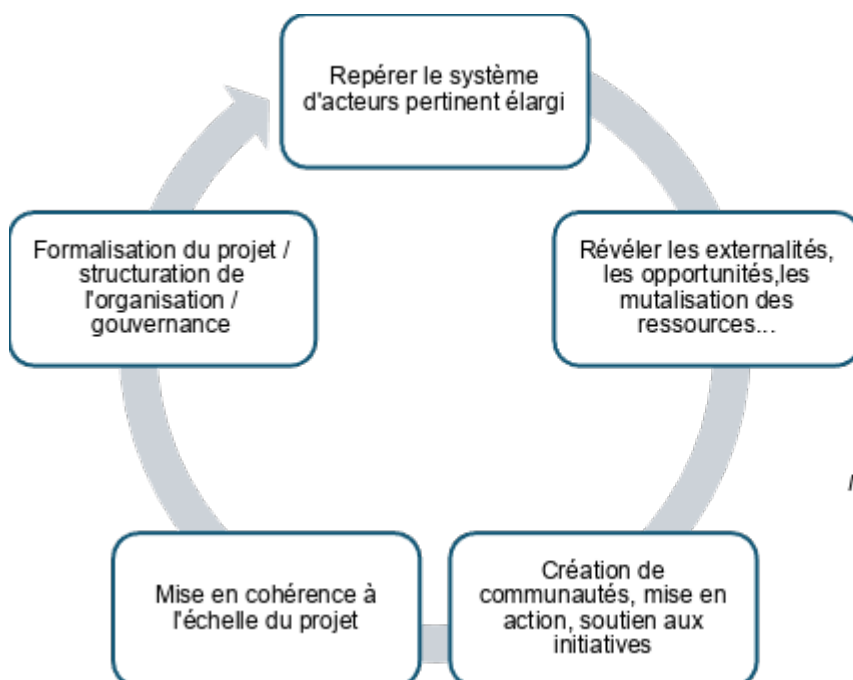
*Conduite de projet circulaire
Mélanie Pépin – 02/12/2025*

Cette démarche, quoique intéressante dans sa dimension collaborative, impliquant les enjeux des différentes partie-prenantes, présente néanmoins plusieurs limites observées :

- Démarche très technique avec peu de place à la coopération ;
- Démarche centrée sur l'écriture d'un prescrit (plan d'action) hérité d'une démarche d'ingénierie laissant peu de place au travail réel, la subjectivité en action, les nouvelles opportunités révélées en marchant ;
- Démarche portée sur une évaluation du prescrit et non du potentiel soulevé dans le réel de l'activité des acteurs territoriaux.

Dans l'optique d'inscrire les projets d'économie circulaire dans la durée, le projet Co-Effect, en lien avec les travaux de recherche de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération développés par le laboratoire d'intervention-recherche Atémis, propose un pilotage des projets par la pertinence.

Le pilotage par la pertinence permet d'impulser, d'avancer et de soutenir la mise en place d'actions, d'initiatives portées par les acteurs engagés. Ces expériences concrètes sont la base d'une démarche collective qui dessine les prémices d'un plan d'action à partir du réel de l'activité des acteurs et des personnes. Ce travail



*Pilotage par la pertinence
Mélanie Pépin – 02/12/2025*

exploratoire s'accompagne d'un espace de pilotage commun qui va au-delà d'un simple suivi administratif ou d'activité ; il s'agit de décider en coopération de la forme du projet global, de la pertinence des activités expérimentées et engagées et des sphères d'actions en développement.

Exemple d'un pilotage par la pertinence

Dans la sphère du bien-vivre-alimentaire, peuvent être valorisées des actions de sensibilisation et d'animation autour du goût ou des paysages, des actions de production, des actions contre le gaspillage alimentaire, contre la précarité alimentaire, des actions en lien avec la santé.... Ceci dessine alors un plan d'action cohérent pouvant être développé avec de nouvelles actions à venir. Cet espace de pilotage est aussi un espace d'évaluation permettant à la fois de vérifier que les actions menées sont conformes à ce qui était envisagé dans le projet, mais aussi de *révéler* les écarts avec ce qui était prévu. Cette *révélation* – qu'il faut entendre au sens photographique du terme – permet de discuter des raisons qui ont conduit à ne pas s'en tenir strictement au plan (du fait d'imprévisible, d'innovation en situation, de demande qui se sont exprimées alors...). Cela permet enfin de *délibérer*, c'est-à-dire de prendre des décisions concernant la transformation des relations futures et notamment la mise en place de traces formelles concernant ces délibérations. Il est question ici de construire des formes originales de contractualisation, de conventionnement, d'association entre les acteurs engagés dans et autour du projet.

Cette méthodologie d'action s'appuie sur le réel de l'activité des acteurs pour avancer, comme un effet de levier soutenant les initiatives du territoire. Elle permet la

construction d'une mise en cohérence de ses initiatives entre elles dans un projet collectif commun. Ce projet est piloté grâce à un espace d'évaluation pertinent au regard des questions de durabilité (dimensions environnementales, sociales et économiques) pour les acteurs engagés.

1. Repérer le système d'acteurs pertinent :

Cette phase vise à l'élargissement du système d'acteurs à impliquer dans le projet au-delà du lien producteurs/bénéficiaires. Les questionnements autour de l'élargissement du système d'acteurs portent sur plusieurs champs :

Analyses des flux d'activité et les flux financiers :

- Qui adresse la demande à qui et pour qui ?
- Qui sont les bénéficiaires directes et indirectes ?
- Quelles sont les attentes et effets attendus ?
- Qui fait le diagnostic ? Avec qui ? Comment ?
- Qui répond à la demande ?
- Qui paie quoi à qui ?

Analyses des influences des acteurs sur d'autres :

- Qui génère les besoins ?
- Qui alerte sur les risques ?
- Qui contribue à la construction de ce qui est faisable ?
- Qui oriente la demande ? Qui influence le travail ?
- Quels services mobilisent les structures clientes et partenaires ?

Analyses des externalités :

- Quelles sont les contraintes techniques ?
- Quelles sont les autres contraintes ?
- Qu'est-ce qui est un appui et à qui ?
- Qu'est-ce qui aide ? Quels acteurs ?

Analyses des ressources immatérielles :

- Comment sont organisées les relations avec les partenaires ? Les fournisseurs et prestataires ? les clients ? autres ?

- Comment est évalué le travail ? avec qui ?
- Avec qui dois-je travailler pour me développer ?
- Avec qui ai-je un capital confiance ?

Cette étape du début du projet sera amenée à revenir dans la vie du projet avec une analyse des acteurs en relation avec les acteurs engagés. Chaque élargissement des activités peut inviter à redéfinir le périmètre et ses acteurs. Alors il convient, non plus d'analyser l'écosystème autour du porteur mais autour des acteurs clés engagés.

Le citoyen situé : Dans une démarche territoriale le citoyen est souvent le bénéficiaire principal, visé, attendu. Or il est souvent difficile de mobiliser un citoyen « lambda ». La notion de « citoyen situé » est alors importante et stratégique pour le développement d'un projet territorial afin de mobiliser les citoyens en situation stratégique pour le projet. Par exemple en termes de mobilité, une mère de famille est en situation pour amener son enfant à l'école, puis pour aller à son propre travail. Ainsi, l'école et l'entreprise où elle travaille deviennent « *des générateurs de mobilité* »^{8[1]} qu'il convient de contacter si l'on souhaite avoir un impact sur cette mère de famille.

2. Révéler les externalités, les opportunités, la mutualisation des ressources

Cette seconde phase vise à favoriser la rencontre entre les acteurs du système d'acteurs élargi et à repérer de nouvelles opportunités de travail commun. Plusieurs questionnements s'offrent aux acteurs afin d'initier, soutenir ou valoriser les initiatives territoriales. L'enjeu est que les acteurs partagent entre eux ces questionnements afin de créer une synergie commune et inciter aux propositions de travail commun. Contrairement à la phase précédente, on ne cherche pas à élargir le système d'acteurs mais à renforcer les liens entre les acteurs présents, repérer les initiatives et les activités inconnues jusqu'alors, repérer les potentiels de coopérations dans les difficultés des uns et des autres et la capacité du collectif à y répondre.

Le déjà là :

- Comment les acteurs travaillent déjà la thématique dans leur quotidien professionnel ?

^{8[1]} Olivier Blandin – Atémis – Etude sur la mobilité dans le cadre de l'EFC - 2015

- Quels sont les usages ? Pour les bénéficiaires directes et indirectes ?
- Quelles sont les méthodes ou les façons de faire pour ceux du métier ?

Les externalités :

- Quelles sont les contraintes des acteurs ?
- Comment se passe la « collaboration » avec d'autres ?
- Quelles sont les contraintes techniques ?
- Les autres contraintes ?

Les ressources : On parle ici des ressources matérielles et immatérielles réelles, pressenties ou souhaitées.

- Quels sont les liens entre les différents acteurs permettant des coopérations ?
- Quelles sont les compétences dont on pense avoir besoin ?
- Quelle est la pertinence des propositions aux regards des attentes d'usage ?
- Quelles sont les disponibilités des personnes à s'investir ?
- Quelles sont leur capacité à réfléchir autrement, à s'engager dans un projet innovant ?
- Quelles sont les ressources matérielles ou humaines à mutualiser ?

Les intuitions de coopération : Elles permettent d'ouvrir les perspectives, les visés communes aux différents acteurs.

- Quelles sont les attentes réelles des acteurs ?
- Quels services sont à rendre ?
- Quelles solutions pressenties suite aux réflexions sur les différents bécots ?
- Sur quelles ressources s'appuyer pour avancer ?
- Quelles sont les initiatives déjà en place que l'on souhaite soutenir et comment les soutenir ?

Les conditions de la coopération : Ce dernier champ de questions permet de clôturer la réflexion avec des propositions concrètes pour débiter le travail commun et pose les conditions de la coopération.

- Quel doit être l'organisation pour la construction du projet ?

- Quels sont les acteurs à contacter en priorité ?
- Quelle temporalité ?
- Quelles sont les ressources à mobiliser ?
- Quels sont les engagements à prendre par les autres acteurs ?
- Quel écosystème construire ?
- Quelles sont les capacités d'engagement des personnes ?

3. Création des communautés, mise en action, soutien des initiatives

Cette phase du projet est continue et s'incarne principalement dans une personne ou un groupe de personnes dont le rôle est d'être « *garant de la coopération* »^{9[2]}. Dans une conduite de projet classique, il s'agit de la personne qui coordonne et pilote le projet et sa mise en place. Dans un pilotage par la pertinence ce rôle est revisité, se déplace, se réinvente pour être à la fois en appui des activités des acteurs, à l'écoute pour une mise en relation, garant du fond pour orienter au mieux les coopérations et pour organiser et accompagner la cohérence des activités afin de rejoindre les enjeux du projet.

Le rôle du pilote se déplace alors vers ce que l'on peut qualifier de « garant de la coopération » c'est-à-dire une personne qui met en lien les acteurs entre eux et organise le projet au fur et à mesure qu'il avance en le structurant et favorisant une cohérence du tout.

4. Mise en cohérence à l'échelle du projet et formalisation

Cette phase s'appuie sur les initiatives terrains pour une mise en cohérence à l'échelle du projet territorial. Elle vise à définir la solution intégrée qui se dessine avec ses différentes dimensions. Elle permet de discuter de l'organisation du travail à l'échelle du projet, du développement des ressources, du pilotage du projet, du financement et de la répartition de la valeur.

^{9[2]} D'où vient cette expression ?

Finalmente c'est à partir des expériences et initiatives que l'on peut construire petit à petit le modèle économique du projet en se basant sur une démarche relevant de l'EFC.^{10[3]}

La notion de *modèle économique* traite des conditions de production de valeur, de mobilisation des ressources nécessaires à cette production, de répartition de la valeur entre les parties prenantes impliquées au sein du projet, et, enfin, des conditions de pérennisation du projet dans le temps.

L'analyse en termes de modèle économique s'intéresse d'une part à la cohérence entre la forme concrète (la dimension *réelle* du modèle économique) et sa traduction monétaire. Elle permet de ce point de vue de questionner les dimensions institutionnelles, les règles, les représentations à l'œuvre. D'autre part cette analyse cherche à mettre au travail la cohérence entre la forme concrète de l'activité et la définition formelle du modèle économique : par exemple l'écart pouvant exister entre l'offre sur le papier et la proposition de valeur en acte, c'est-à-dire l'ensemble de ce qui est fait pour tenir l'intention de la production de valeur. Enfin, l'analyse en termes de modèle économique s'intéresse à la pertinence du modèle économique de l'activité étudiée, notamment au regard des enjeux du développement durable.

^{10[3]} *Modèle économique, les 6 dimensions au regard de l'EFC*



1. Mise en cohérence à l'échelle du projet

Il s'agit ici de discuter collectivement des dimensions concrètes de la production de valeur du projet, des activités et du travail qu'il a été nécessaire de conduire pour le développement du projet, ce qui comprend toutes les opérations techniques, mais aussi les relations entre les acteurs impliqués. En cela, les initiatives territoriales et le « déjà-là » constituent des ressources sur lesquelles s'appuyer pour la mise en cohérence du projet pilote.

Pour ce faire, les 3 premières dimensions d'un modèle économique constitue une source pour la réflexion collective :

Les formes et conditions d'accès à la valeur. C'est-à-dire à la fois les définitions de la valeur (sous forme d'offre, de proposition de valeur, de « promesse ») mais aussi l'identification des clients, bénéficiaires directs et indirects, de leurs attentes *a priori* et révélées, ainsi que des conditions d'accès à la valeur.

Le rapport aux ressources, les formes de leur mobilisation et les conditions de leur développement. Il s'agit ici d'identifier les ressources nécessaires aux activités, de voir où elles se situent au sein du système d'acteurs (dans l'organisation, chez les

partenaires, chez les clients, les bénéficiaires ?), ainsi que d'identifier les conditions d'accès pérennes et même de développement de ces ressources.

L'organisation de la production. Pour réaliser l'intention de production de valeur, il est nécessaire de mettre en œuvre un ensemble d'activités supposant une répartition du travail entre plusieurs acteurs. Les modalités de cette organisation sont essentielles à comprendre où se situe les leviers de productivité et de voir comment ceux-ci peuvent être activés.

2. Formalisation du projet

Au-delà des dimensions concrètes, le modèle économique est aussi une affaire **de flux monétaires, d'un modèle d'affaires**. Les modalités par lesquelles la valeur est traduite sous forme monétaire est un champ de questionnement important au sein de l'analyse en termes de *modèle économique*. Au-delà du financement initial, la répartition de la valeur sous sa forme monétaire et notamment la logique de cette répartition, exerce une influence certaine sur la production.

Enfin, les relations entre les acteurs, la production et la consommation du(des) service(s), et les activités sont marqués par **des dimensions dites institutionnelles**, c'est-à-dire à la fois des dimensions réglementaires voire légales, mais aussi par des normes et des représentations qui ont une incidence plus ou moins importante sur les acteurs impliqués.

La gouvernance est entendue comme les modalités par lesquelles se prennent les décisions et notamment les modalités d'évaluation de l'activité telle que décrite dans la partie 1 du présent rapport.