

■ SOMMAIRE

PENSER TERRITOIRE

Éditorial

Page 2

ADIEU À ZOLA

Entretien avec Bruno Bonnell, député du Rhône, rapporteur de la mission Industrie dans les territoires

page 1

ÉTERNELLES QUESTIONS DU LEVIER FISCAL ET DES NORMES

Entretien avec Céline Pizzimenti, conseillère d'entreprise, CCI Lyon Métropole Saint-Étienne Roanne

Page 3

TERRITOIRE EN EXPANSION

Entretien avec Peggy Ricart, directrice d'Économie & Écologie partenaires dans l'action locale (Écopal)

Page 4

COMMUNE, TERRITOIRE, ÉCOSYSTÈME

Entretien avec Virginie Carolo, maire de Port-Jérôme-sur-Seine, membre de la mission Industrie dans les territoires

Page 5

TERRITOIRES MÉGADONNÉES

Entretien avec Marie-Christine Prémartin, directrice exécutive des programmes, Ademe

Page 6

VERTU PRATIQUE

Entretien avec Adrian Deboutière, responsable études et territoires à l'Institut national de l'économie circulaire

Page 7

le Bulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

Territoires d'industrie, territoires d'écologie – I

Adieu à Zola

Le programme « Territoires d'industrie » répond à la volonté de donner à des entités territoriales *ad hoc*, expressions d'une géographie humaine plus qu'administrative, les moyens de s'émanciper du pouvoir jacobin et d'émanciper l'industrie d'une image surannée.

Entretien avec Bruno Bonnell, député du Rhône, rapporteur de la mission pluridisciplinaire Industrie dans les territoires

■ *Au sens de la mission qui vous a été confiée par le Premier ministre, qu'est-ce que les pouvoirs publics entendent par « territoire » ? De quel échelon administratif le territoire se rapproche-t-il le plus (microlocal, intercommunal, régional) ?*

Bruno Bonnell : Le pari est de revenir à la géographie de la France et non pas au territoire défini par l'administration. Ainsi, parmi les territoires d'industrie on compte des vallées comme celle d'Auriac-Figeac qui sont sur deux départements, le Cantal et le Lot ; le territoire de l'agglomération de Redon, en Bretagne couvre trois départements et deux régions. Nous avons souhaité trouver une cohérence géographique et non administrative à ces territoires d'industrie. Nous avons néanmoins convenu d'un filtre, fondé sur le nombre, en considérant que les territoires devaient regrouper entre 50 000 et 80 000 personnes pour avoir un poids économique significatif et ne pas être seulement une ville isolée.

■ *Les territoires que la mission a distingués avaient-ils déjà une existence administrative ou ont-ils résulté d'une analyse ad hoc ?*

B. B. : Comme je viens de le préciser, ils résultent d'une analyse ad hoc, certains sont un EPCI, d'autres sont une réunion d'EPCI, ou peuvent être la réunion de plusieurs agglomérations de communes. Nous avons observé que des liaisons économiques, de sous-traitance, de collaboration entre sociétés, de recyclage ou d'utilisation des déchets transcendent l'organisation administrative du territoire.

■ *Quel est le bon échelon territorial pour décloisonner le développement économique, l'emploi et la formation ? Les régions « loi NOTRe » ne sont-elles pas trop vastes ?*

B. B. : Les régions loi NOTRe sont effectivement vastes, mais on a gardé sous l'autorité de la région qui a la responsabilité du développement économique les territoires

(suite page 2)

Penser territoire

La France est couverte de territoires. Qui se complètent, se recouvrent ou se chevauchent, bousculent le millefeuille administratif, y ajoutent parfois, en jouent ou s'en jouent. Il y en a partout : territoires ruraux, territoires métropoles, territoires de culture, territoires de plans climat énergie, territoires zéro chômeurs, territoires de lotissements, ou depuis peu territoires d'industrie, nonobstant tout périmètre visé par des démarches d'intelligence, de régénération ou d'écologie industrielle, toujours « territoriales »...

« Territoire » s'est imposé dans le langage des politiques publiques ; mot sésame, il court de l'une à l'autre. Ainsi des « territoires d'industrie », qui visent à relancer des activités industrielles là où elles ont fait leurs preuves, et de l'« écologie industrielle territoriale » (ÉIT), qui développe des synergies de moyens et de services, pour réduire les impacts environnementaux des entreprises, établissements ou collectivités d'un territoire donné.

Ni trop intro ni trop extraverti, le territoire traduit la quête de la juste mesure entre un local qui se rêve en bastion et un global qui ignore tout ancrage. Son échelle est variable, mais elle a ceci de constant qu'elle se tient à la taille humaine de l'activité et de la vie quotidiennes. Avec la réindustrialisation de la France par les territoires et l'exigence circulaire, c'est non seulement d'aménagement ou de « revitalisation » territoriale qu'il s'agit aussi, mais de sens collectif.

Car il y aurait urgence, selon le sociologue Bruno Latour : « Les gens ne savent plus sur quel territoire ils sont (...). Avec qui vit-on ? Qui fait-on entrer ? Qu'est-ce que l'on permet d'y faire ? Que laisse-t-on se développer ? (...) Il faut donner aux gens la possibilité de se situer, de connaître et de se réappropriier leur territoire de subsistance. »

Six mois après sa publication, la fronde des ronds-points est venue donner à ce propos une singulière résonance. Un territoire, s'il n'est pas reconnu par ceux qui y « sont », n'est qu'un non-lieu. Ce dont, dans toutes ses déclinaisons, il se veut l'exact antonyme.

Penser territoire, donc, mais ce qui vaut pour la puissance publique ne peut manquer de concerner aussi les entreprises de marques. Parce que les marques du quotidien, qu'elles aient près d'eux ou non un site industriel, sont associées à la vraie vie de consommateurs ancrés là où ils « sont ». De leur diffusion, de leur stratégie de distribution et de la maille du tissu commercial dépend, entre autres facteurs, l'éventualité qu'apparaissent ou non de ces « déserts alimentaires » qui ont commencé de gagner, dans le monde anglo-saxon, les « territoires de subsistance ».

Que mutualiser dans le désert ? L'ÉIT, qui ne s'arrête pas aux flux d'énergie et de matière entre sites de production, touche à l'emploi et aux compétences d'actifs qui sont aussi des habitants, des voyageurs, des consommateurs. Elle est aussi un formidable moyen d'inventorier les ressources et de réconcilier le social et l'économie.

François Ehrard

1. Entretien sur les territoires et la politique publique, juillet 2018, www.bruno-latour.fr/fr/actuelles_notes.

2. Les Échos du 20 octobre 2018, <https://is.gd/DVdig4>.

>> suite de la page 1

d'industrie. C'est le président de la région qui sera à la tête de ce que nous allons appeler le comité de surveillance des contrats signés avec l'État, non pas en tant qu'autorité administrative sur le territoire, mais sur dix à quinze territoires par région.

■ *Quelle a été l'extension de la notion d'industrie selon votre mission : sites de « production » de biens tangibles stricto sensu ? Biens numériques (logiciels) aussi ? Sièges ? Sites logistiques ?*

B. B. : Nous avons souhaité clarifier la notion de biens matériels : un territoire d'industrie produit des biens physiques, tangibles, mais il doit également tenir compte des industries phygiales qui combinent le physique et le digital. Ce qui relève du pur service virtuel, numérique ou par exemple des sociétés de nettoyage, ou d'assistance aux personnes âgées, sont exclues de la définition de l'industrie. On veut, par le phygital, donner une image positive, innovante de l'industrie, et non plus une image à la Zola.

■ *La possibilité de synergies industrielles locales a-t-elle été un critère d'élection des cent vingt-quatre territoires pour la mission interministérielle ?*

B. B. : C'est un critère essentiel, car notre ambition est d'inventer un circuit court industriel comme il en existe déjà dans le commerce alimentaire, ou la gestion humaine. Il peut y avoir ainsi des réseaux de sous-traitance, de premier ou deuxième rang, des échanges de meilleures pratiques, des collaborations de proximité, des synergies locales fondamentales. Mais nous avons exclu des territoires d'industrie les plateformes comme celles de la chimie, ou aéroportuaires, qui ont une économie spécifique, car d'autres missions vont être mises en place. Fos-sur-Mer ou la Vallée de la chimie entre Lyon et Solaize ont une économie circulaire et leurs problématiques sont très spécifiques ; les déchets de l'un y sont les matières premières de l'autre. Les vapeurs de la sidérurgie sont utiles à l'usine chimique qui est proche et les effluents de celle-ci servent à l'usine de traitement plastique, également proche.

■ *L'« écologie industrielle territoriale » a-t-elle une place dans le cadre du plan « Territoires d'industrie » ? Peut-elle participer de la réindustrialisation ?*

B. B. : Elle a une place essentielle, aussi bien sur le plan formel, administratif et légal, dans la gestion des externalités, et sur le plan de l'analyse des ressources limitées ; elle change le processus industriel. Nous avons des usines plus propres qui savent inventer de nouveaux procédés. L'écologie est une opportunité dans une France très imaginative, d'inventeurs, de regagner tant de parts de marché perdues.

■ *En fait de synergies et d'écologie territoriales, l'État se donne-t-il pour mission de relayer les démarches et les attentes des territoires au plus haut niveau des grandes entreprises internationales, niveau peu accessible à de modestes collectivités qui n'en connaissent en général qu'un des sites d'une filiale ?*

B. B. : Je veux combattre le terme « territoire périphérique » au profit du territoire d'avenir, territoire performant pour l'industrie par la qualité de vie, et séduire ainsi les entreprises

internationales. Il revient à l'État de relayer les souhaits de ces territoires et de les mettre en valeur quand ces entreprises internationales ont le réflexe d'aller dans les grandes métropoles.

■ *Après cette mission interministérielle, quelles doivent être la ou les tutelles des actions en faveur des « territoires d'industrie » ?*

B. B. : C'est là où le pari est intéressant à relever. Si la tutelle principale demeure la Région, il reste aux territoires à se prendre en main, et la contractualisation avec les territoires doit se faire avec un chef de projets nommé sur le territoire. Si par exemple un territoire a des problématiques immobilières pour que les entreprises puissent croître, le chef de projet aura une spécialité type Caisse des dépôts et consignations, ingénierie générale sur le plan environnemental; un autre territoire aura des problèmes de formation, et c'est avec le ministère du Travail que le chef de projet devra œuvrer. C'est au territoire de définir un chef de projet qui sera sur place, et la coordination se fera avec la Région. Le territoire doit

s'émanciper et il doit avoir à sa disposition tous les moyens de l'État.

■ *C'est le retour des girondins ?*

B. B. : C'est la volonté de différencier les territoires et de les traiter chacun de manière singulière, en tenant compte de leurs contraintes, de leurs souhaits. Et c'est la volonté de leur donner les moyens de s'émanciper du pouvoir jacobin de l'État et minijacobin de la Région. L'État et la Région doivent dorénavant être au service des territoires. Il faut inverser la vapeur.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard.

1. *La mission a abouti lors du Conseil national de l'industrie du 22 novembre 2018 à la présentation du programme « 124 Territoires d'industrie » <https://www.economie.gouv.fr/conseil-national-industrie-2018>. Bruno Bonnell a présenté les conclusions de la mission Industrie dans les territoires devant la commission des Affaires économiques de l'Assemblée nationale le 5 décembre : <https://is.gd/KCDYFi>.*

Éternelles questions du levier fiscal et des normes

Penser et agir à l'échelon territorial, oui, mais les démarches vertueuses qui s'y inventent ont besoin que soient levées certaines contraintes qui ressortissent au cadre réglementaire national.

Entretien avec Céline Pizzimenti, conseillère d'entreprise à la CCI Lyon Métropole Saint-Étienne Roanne

■ *Combien l'association Roanne Territoire¹ compte-t-elle d'entreprises adhérentes ?*

Céline Pizzimenti : Roanne Territoire est une association qui regroupe la CCI Lyon Métropole et Roannais Agglomération dont l'objectif est d'animer des démarches de territoire sur le périmètre de l'agglomération, dont l'opération écologie industrielle, mais pas seulement. On ne peut donc pas parler d'entreprises adhérentes à Roanne Territoire. Le territoire, en revanche, compte environ seize mille entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité; ce sont 58 000 emplois, dont 68 % dans les services.

■ *Comment l'association finance-t-elle ses actions ? Quelle part y ont les aides publiques ?*

C. P. : L'association Roanne Territoire a un budget cent pour cent public qui provient de la CCI Lyon Métropole, de Roannais Agglomération et de la Ville de Roanne.

■ *Dans votre expérience, y a-t-il souvent des obstacles réglementaires à des démarches de boucles circulaires ou de mutualisation de ressources ?*

C. P. : La mise en place des synergies qui touchent les déchets des entreprises souffre effectivement de la contrainte réglementaire, qui ne facilite pas les échanges. On peut aussi citer le droit du travail, qui ne facilite pas toujours les échanges de ressources humaines entre deux entreprises sans passer par un tiers (du type agence d'intérim par exemple).

En dehors du réglementaire, les obstacles peuvent être divers, comme la difficulté à valoriser financièrement les démarches vertueuses.

Au-delà de ce qu'elle va pouvoir gagner (ou ne pas perdre) par l'économie réalisée sur ses flux, l'entreprise vertueuse n'en retirera par exemple aucun avantage fiscal. Peu de marchés publics, voire aucun, ne favorisent dans leur descriptif ce genre de démarche. En termes d'image, l'écologie industrielle territoriale n'est pas un sujet très poussé au niveau médiatique. Il est donc difficile de surfer sur les bonnes pratiques et d'en faire un avantage. >>

ÉIT option déchets

Constitué par un partenariat du Centre de professionnalisation et d'innovation alimentaire et de la filière agroalimentaire locale avec la CCI Roanne-Loire Nord, Roannais Agglomération, le Pays roannais et l'Agence de développement économique de la Loire, Roanne Territoire a été lancé en 2010-2011 avec vingt entreprises dont dix de l'agroalimentaire. Il a été le cadre de dizaines d'initiatives d'intérêt industriel et d'esprit « circulaire » autour de deux actions majeures : études de flux et de faisabilité pour un projet de méthanisation des déchets agroalimentaires à la demande de plusieurs industriels du secteur; valorisation des déchets plastiques avec une structure de l'économie sociale et solidaire locale pour collecter, trier et conditionner les déchets plastiques des entreprises partenaires.

(Sources : CNFPT, fr <https://is.gd/Wv9VRm>; cf. aussi « Mission Orée-DGCIS », <https://is.gd/OCbG9h>.)

■ *Quels sont les échelons administratifs le plus souvent sollicités pour lever les obstacles ?*

C. P. : Dans les cas que je viens de mentionner, les instances qui devraient être en capacité d'apporter des réponses sont les directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (Dreal) et la direction du travail. Mais, ayant pour rôle d'appliquer la réglementation, elles n'ont pas les réponses adéquates.

Cependant, conscient que l'économie circulaire est un modèle à développer, la Dreal a des correspondants dans les réseaux constitués pour être à l'écoute des évolutions. Les initiatives sont donc favorisées éventuellement localement, mais aucune cohérence nationale n'existe, la réglementation sur le sujet n'étant pas incitative.

■ *Y a-t-il eu des obstacles à des démarches de mutualisation de ressources ou de compétences dus au fait que des entreprises étaient concurrentes ?*

C. P. : Nous n'en avons pas encore eu d'exemple. Quelques cas remontent du national. Mais dans ce genre de démarche, les entreprises n'échangent que ce qu'elles souhaitent. Ce qui suppose qu'en dehors de ce qui fait leur valeur ajoutée, elles peuvent s'entendre. Les prix des matières premières peuvent représenter un obstacle. Quand le flux recyclé devient plus cher... Il serait donc nécessaire de créer un système incitatif sur les flux rebouclés.

Un des problèmes importants peut résider dans la confidentialité des informations qui pourraient être tirées des

flux échangés. En chimie, le déchet de l'un devient rarement la matière première de l'autre. Si l'on remonte à l'origine, le manque d'écoconception des produits, qui pourrait anticiper la fin de vie ou le rebouclage des flux, est un frein important. Mais n'oublions pas qu'une entreprise, ce sont avant tout des hommes, et que par conséquent les synergies reposent également sur la bonne intelligence.

■ *Et des obstacles dus à la crainte de s'exposer à un soupçon d'entente en termes de droit de la concurrence ?*

C. P. : L'entente serait qualifiable dans la mesure où le métier des entreprises fausserait un marché. Nous sommes ici hors cadre.

■ *Les chaînes de valeur ÉIT ont-elles eu à souffrir de chaînons qui seraient venus à manquer (retrait d'une entreprise pour une raison ou une autre) ?*

C. P. : Cela peut effectivement être le cas. Dans des flux à plusieurs entreprises, si l'une venait à faire défaut, alors les synergies pourraient s'éteindre. Mais comme il est très rare que le flux échangé soit le flux unique (sécurisation oblige), l'impact sera limité.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. Roanne Territoire travaille sur les filières structurantes du pays roannais : écologie industrielle, bois, viande, numérique, matériel roulant... (cf. <https://is.gd/Wv9VRm>).

Territoire en expansion

S il a pâti de la perte de moyens des chambres de commerce, le pionnier français de l'ÉIT n'a pas revu ses ambitions à la baisse.

Entretien avec Peggy Ricart, directrice d'Économie & Écologie partenaires dans l'action locale (Écopal)

■ *Écopal est le pionnier de l'écologie industrielle territoriale en France, depuis 2001. Combien votre association compte-t-elle d'entreprises adhérentes ? De tous les secteurs du Dunkerquois, ou de quelques secteurs surtout ? De toutes tailles ?*

Peggy Ricart : Écopal est une association sans but lucratif, qui compte à ce jour 110 structures adhérentes regroupant aussi bien des entreprises, des collectivités locales et des personnes de la société civile. Les entreprises sont au nombre de 103, mais elles ont été plus nombreuses. En 2006 la Chambre de commerce et d'industrie de Dunkerque est devenue partenaire d'Écopal par l'intermédiaire d'une convention ayant trait à la mise en place de clubs de zone. Écopal recevait alors une subvention de la CCI. Une majorité des nouvelles entreprises amenées par les clubs de zone n'étaient pas adhérentes d'Écopal, mais, pour 180 d'entre elles, utilisaient les services de notre association. Nous n'étions plus en lien direct avec elles, la chambre de commerce servant d'intermédiaire.

Depuis le départ de la chambre de commerce en 2014, parce qu'elle n'avait plus les moyens de nous soutenir, nous sommes de nouveau en démarche continue de mobilisation et de prospection directes, car le niveau actuel de participants n'est pas satisfaisant.

La mission d'Écopal est d'écouter, d'identifier et de caractériser les besoins des entreprises et des collectivités locales, de leur permettre de nous signaler leurs flux sortants et entrants. Il nous revient de détecter des solutions par notre base de données et de faire adhérer les structures. Tous les secteurs du Dunkerquois sont concernés : nous avons des PME, des TPE mais aussi de grands groupes qui œuvrent aussi bien dans l'alimentaire, la peinture, la chaudronnerie, l'automatisme, la logistique, la chimie... Nous leur proposons un écosystème de bon sens (optimisation économique, réglementaire, logistique, environnementale).

■ *Le « territoire du Dunkerquois » pertinent pour Écopal a-t-il changé dans son périmètre depuis 2001 ?*

P. R. : Le réseau Écopal a été créé par les entreprises à Grande-Synthe, là où sont localisés et concentrés de grands sites industriels, sur la partie portuaire. Au début, Écopal était hébergé dans les locaux techniques de la mairie de Grande-Synthe. Puis en 2002 l'association est allée s'implanter dans la zone industrielle de Grande-Synthe Petite Synthe, très dense

en PME, en TPE sous-traitantes de l'industrie, à la croisée des autoroutes vers Lille, la Belgique et Calais.

Le partenariat avec la Chambre de commerce de Dunkerque puis celle du littoral Côte d'Opale (CCI Littoral Hauts-de-France) nous ont ouvert les portes de zones d'activité, grâce à des clubs de zone, et nous sommes intervenus sur l'ensemble du bassin de la communauté urbaine de Dunkerque. Nous avons aujourd'hui des adhérents à Boulogne-sur-Mer, à 100 km de notre siège, ou à Lille... Nous n'avons pas de limite géographique. Notre ambition est de faire d'Écopal l'acteur incontournable dans la valorisation régionale de tous produits pour la région Haut-de-France.

■ *Quels sont vos domaines d'action ?*

P. R. : Nous avons quatre domaines stratégiques. Le premier comprend la collecte et l'exploitation de données. Le deuxième, l'accompagnement et l'expertise apportés aux entreprises et aux collectivités, pour les conduire à lancer des offres de services. Le troisième volet porte sur l'organisation et l'animation de réseaux, afin que la communauté entrepreneuriale soit pour ses membres le moyen d'échanger des informations. Nous organisons des ateliers techniques, des ateliers de bonnes pratiques, des conférences, des visites de sites, nous formons des étudiants. Nous sommes un représentant de la Région Hauts-de-France au comité national des acteurs de l'économie industrielle. Le quatrième volet porte sur le déclenchement d'actions de groupage avec des filières de déchets, par exemple, quand sont repérés des flux mutualisables. Nous détectons aussi des filières susceptibles d'être mises en œuvre.

■ *Comment l'association Écopal finance-t-elle ses actions ? Quelle part y ont les aides publiques ?*

P. R. : Avant le partenariat avec la Chambre de commerce, Écopal avait 50 % de fonds privés issus des adhésions des entreprises, et 50 % de fonds publics venant de la Région, partenaire depuis sa création, du Conseil général du Nord et de la Communauté urbaine de Dunkerque. De 2006 à 2014, nous recevions une subvention de la Chambre de commerce.

Depuis, notre budget est financé à hauteur de 30 % par les cotisations, de 15 % par la Région, 15 % par l'Ademe, et 10 % par la Communauté urbaine. Nous mettons en place des prestations de services intellectuelles auprès de tous les acteurs souhaitant développer des projets pour aller chercher des fonds privés. Notre mot d'ordre est de déployer nos actions et de massifier les ressources. Nous travaillons beaucoup en sous-traitance extérieure, agences de communication, déployeurs informatiques, services juridiques...

■ *L'ÉIT, pour Écopal, pourrait-elle s'étendre au-delà de l'environnemental, par exemple à des démarches de mutualisation de compétences visant le territoire en tant que bassin d'emploi ?*

P. R. : Si nous mutualisons les compétences par exemple sur le plan de la logistique, nous n'avons pas développé de démarches de mutualisation de compétences sur le plan de l'emploi. En revanche, nous avons identifié un besoin dans la gestion des flux de l'immatériel, de brevets par exemple, dont certains pourraient disparaître ; il s'agit de permettre que ce flux d'immatériel puisse être utilisé par d'autres entreprises.

■ *Y a-t-il eu des obstacles à des mutualisations de ressources dus au fait que des entreprises étaient concurrentes ? Ou par crainte de s'exposer à un soupçon d'entente en termes de droit de la concurrence ?*

P. R. : Non, car les entreprises ne savent pas qui est dans le flux, et Écopal travaille avec un tiers prestataire. Du fait de la concurrence entre prestataires de services, de collecte de traitement de déchets par exemple, il peut parfois y avoir des tentations d'entente pour se partager des territoires, mais pas entre ceux qui nous signalent des flux.

■ *Les chaînes de valeur ÉIT ont-elles eu à souffrir de chaînons venant à manquer ?*

P. R. : Si le poumon du flux part, on peut en souffrir. L'enjeu pour nous est donc de massifier. Mais jusqu'à présent nous n'avons pas été confrontés à ce genre de problème.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. <http://www.ecopal.org>.

Commune, territoire, écosystème

Économie circulaire, synergies de zone d'activité, mais aussi gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : parce que l'attractivité d'un territoire tient à un savoir-faire et à un savoir-être.

Entretien avec Virginie Carolo, maire de Port-Jérôme-sur-Seine¹, membre de la mission pluridisciplinaire Industrie dans les territoires²

■ *Votre commune ou à votre connaissance une autre commune voisine, à l'échelle de la circonscription, a-t-elle déjà sollicité des industriels qui s'y trouvent pour s'associer à un projet d'intérêt public ou collectif quel qu'en soit le domaine (récupération de chaleur, partage de parking, gestion prévisionnelle dans le bassin d'emploi, accompagnement de PME, etc.) ?*

Virginie Carolo : Nous sommes effectivement des pionniers de l'économie circulaire avec l'usine d'eau industrielle la plus importante de France, qui distribue depuis 1974 plus de 30 millions de m³ d'eau annuellement aux industriels du territoire. Plus récemment, nous avons réalisé un réseau de vapeur produite par notre usine de valorisation énergétique des déchets, avec une unité de production de bioéthanol située dans la même zone. Enfin, nous avons financé une unité qui utilise le CO₂ d'une plateforme pétrochimique pour produire du gaz alimentaire.

D'une manière systématique, nous mettons en relation les grandes comme les petites entreprises du territoire, pour favoriser des filières courtes, des projets communs, des innovations au sein d'un écosystème porté par des

associations d'entreprises, ou des synergies dans différentes zones d'activité. Dans un registre complémentaire mais essentiel, nous avons réalisé avec les entreprises une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale, afin d'anticiper les besoins en recrutement et en formation.

■ *Pour favoriser l'implantation de nouveaux acteurs industriels dans les territoires, les collectivités devraient-elles (si elles le peuvent) conduire des actions systématiques de recension des ressources mutualisables ?*

V. C. : C'est évident, un diagnostic des forces et des faiblesses d'un territoire, et le partage éclairé et lucide de ce constat avec l'ensemble des acteurs du territoire est un point de démarrage incontournable. Il faut recenser le savoir-faire et le savoir-être de notre écosystème, et ensuite en faire la promotion collectivement. L'attractivité brute d'un territoire est un facteur primordial pour de futures implantations : guichet unique, réseau dynamique et exhaustif, terrains disponibles, politique volontariste en matière de formation, habitat qualitatif, mobilité adaptée, accès à la culture et aux loisirs, service public performant, etc.

■ *La mission « Industrie dans les territoires » s'est-elle intéressée à des expériences de mutualisation territoriale de ressources entre acteurs économiques, incluant ou non les parties prenantes ?*

V. C. : Nous avons pu faire un recensement des initiatives remarquables en la matière, afin de constituer aussi une base de données ou d'idées duplicables sur d'autres territoires.

Territoires mégadonnées

Une massification nationale des informations sur les ressources des entreprises pour repérer les synergies : les « animateurs ÉIT » seront des datamineurs.

Entretien avec Marie-Christine Prémartin, directrice exécutive des programmes, Ademe

■ *L'« écologie industrielle et territoriale » éligible à une aide publique, est-ce seulement des « boucles circulaires », ou aussi toute forme de mutualisation ou de synergie interentreprises susceptible de minimiser des impacts négatifs ?*

Marie-Christine Prémartin : Le cœur de l'ÉIT est la création de synergies entre acteurs économiques que l'on peut effectivement classer sous deux formes : les synergies de substitution, où les déchets et les coproduits des uns deviennent les matières premières des autres ; les synergies de mutualisation, ou mise en commun d'équipements (par exemple d'outils de production) et de services (par exemple collecte de déchets). Au-delà de la réduction des impacts environnementaux que sont la pollution et la consommation de ressources, l'ÉIT apporte des bénéfices sociaux, avec la création ou le maintien d'emplois locaux, mais aussi économiques, sous la forme d'innovations techniques et d'économies pour les acteurs.

À ce titre, nous nous sommes intéressés à la mutualisation de ressources (secrétariat de zone d'activité, agence de développement économique, services communs, etc.), mais aussi aux déchets et au recyclage possible dans le périmètre pertinent. Force est de constater que les synergies sont présentes sur beaucoup de territoires d'industrie qui avancent, et que pour d'autres il suffit de les initier, avec l'aide des régions et des intercommunalités.

■ *Le millefeuille administratif est-il un frein à de tels efforts de recension ?*

V. C. : Oui et non. Le millefeuille permet de gérer ces questions selon la taille du territoire, le seul enjeu restant la simplification en *front office*, alors que le millefeuille administratif s'occupe du *back-office* et garantit l'appui d'acteurs institutionnels du territoire. Il s'agit bien là de faire d'une possible faiblesse une force de frappe organisée et réactive, à tous les niveaux administratifs utiles au développement de l'industrie et de l'économie en général d'un territoire.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. *Commune nouvelle issue le 1^{er} janvier 2016 de la fusion de quatre communes de la Seine-Maritime, Port-Jérôme-sur-Seine se veut « une ville au cœur d'un territoire »* (<https://is.gd/Uh5Gbm>).

2. Cf. *programme « 124 Territoires d'industrie »* <https://www.economie.gouv.fr/conseil-national-industrie-2018>.

■ *Comment les « animateurs ÉIT » sont-ils choisis et recrutés ?*

M.-C. P. : Acteur crucial des démarches, l'animateur ÉIT est recruté pour ses capacités à mobiliser et à mettre en réseau différents acteurs d'un territoire, à faciliter et à accompagner la concrétisation de synergies, et à suivre, évaluer et pérenniser les démarches engagées. C'est l'organisme portant la démarche ÉIT sur le territoire qui recrute l'animateur et qui peut à ce titre bénéficier d'une aide de l'Ademe pour le financement du poste. Dans la grande majorité des cas, il s'agit d'un recrutement externe.

■ *Sur le plan opérationnel, l'ÉIT suppose-t-elle une étude préalable des flux et des stocks de ressources, conduite par un acteur public ?*

M.-C. P. : Si la méthode retenue jusqu'en 2014 consistait en un recensement exhaustif des flux des entreprises du territoire, celle développée depuis s'appuie sur la mise en relation directe des acteurs économiques, par l'organisation d'ateliers de travail. Ces ateliers sont l'occasion pour les acteurs de faire état des flux ou des ressources dont ils disposent, ainsi que de leurs besoins, tandis que les « animateurs ÉIT » du territoire concerné, qui supervisent la démarche, chercheront à identifier les synergies qui en émergent. Ces animateurs peuvent d'ailleurs être salariés de structures privées ou publiques.

■ *Va-t-on vers une nomenclature nationale des données sur les flux d'entreprises ?*

M.-C. P. : Exactement. Afin de faciliter l'identification de synergies, le réseau national Synapse¹, impulsé et coordonné par l'Ademe, qui rassemble les acteurs de l'ÉIT, a récemment constitué un groupe de travail intitulé « *Massification des données de flux: nomenclature et base de données* ». Il œuvre à la publication d'une nomenclature de données de ressources d'entreprises, dont l'objectif est de devenir la nomenclature nationale de référence à utiliser par l'ensemble des acteurs de l'ÉIT en France.

Par la suite, une base de données nationale rassemblant tous les flux et ressources utiles pour les animateurs ÉIT pourrait être imaginée, permettant ainsi une démultiplication de l'identification de synergies.

■ *La démarche ÉIT doit-elle être labellisée ?*

M.-C. P. : La question de la labellisation n'est pas à l'ordre du jour côté Ademe. L'est par contre la nécessité de démontrer et d'objectiver à grande échelle les gains économiques et environnementaux associés à ces démarches. Beaucoup de signaux sont très positifs. Il nous faut maintenant travailler sur la consolidation de ces informations, afin que l'ÉIT puisse devenir un puissant argument d'attractivité économique pour les territoires, et ainsi s'inscrire davantage dans les priorités de l'agenda politique, au niveau tant national que local. Nous y travaillons également dans le cadre du réseau Synapse.

■ *Des initiatives d'entreprises au niveau local en faveur de « mobilités douces » peuvent-elles trouver un soutien public, par exemple dans le cadre de l'appel à projets de l'Ademe « Vélo et Territoires » ?*

M.-C. P. : L'appel à projets Vélos et Territoires vise à financer des études (par exemple pour la définition de schémas directeurs vélo), l'émergence de services vélo et d'animation territoriale. Il est ouvert aux territoires ruraux (pays, parcs naturels régionaux, communautés de communes rurales, communes rurales), aux périphéries des communautés urbaines ou des métropoles (deuxième couronne: établissements publics de coopération intercommunale, pôles métropolitains, communes...), et aux communautés d'agglomérations (plus particulièrement les EPCI qui ne font pas l'objet d'un plan de déplacement urbain obligatoire, ou ceux dont la ville la plus peuplée ne dépasse pas 100 000 habitants).

Ainsi les entreprises ne sont pas des bénéficiaires directs de cet appel à projets, mais elles peuvent être associées à un tel type d'étude. Des programmes de financement par les « *certificats d'économie d'énergie* »² sont en cours d'élaboration qui pourraient être intéressants pour valoriser les actions des entreprises au niveau local, en termes de mobilités, notamment en faveur des mobilités actives.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. <https://www.reseau-synapse.org>.

2. Créés par la « *loi de programme fixant les orientations de la politique énergétique* » (« *Pope* ») du 13 juillet 2005, <https://is.gd/ZJ6ZGF>.

Vertu pratique

L'écologie industrielle territoriale répond à un besoin économique: réduire la dépendance des territoires et des entreprises qui s'y trouvent en termes de ressources. Elle peut se déployer au-delà du secteur productif.

Entretien avec Adrian Deboutière, responsable études et territoires à l'Institut national de l'économie circulaire

■ *L'Institut national de l'économie circulaire écrit: « L'économie circulaire permet de stimuler le développement économique territorial et la création d'emplois en intensifiant l'usage des ressources locales. Elle contribue à relocaliser des activités intensives en main-d'œuvre humaine et crée de nouveaux métiers non délocalisables. »¹ Est-il associé au plan de réindustrialisation des territoires présenté par le Premier ministre le 22 novembre dernier? Y a-t-il des ponts entre ce plan et la Feuille de route de l'économie circulaire (FREC)² ?*

Adrian Deboutière : L'Institut souhaite contribuer à ce plan. Il a fourni des recommandations dans le cadre de la mission « territoires d'industries ». Nous avons souligné l'importance du déploiement de l'écologie industrielle et territoriale (ÉIT), sujet sur lequel nous avons déjà conduit bon nombre de travaux. L'ÉIT, qui vise à déployer des synergies interentreprises, permet de répondre à un enjeu

industriel prégnant: améliorer la compétitivité des entreprises par des programmes d'optimisation des ressources. Un fonds économie circulaire géré par l'Ademe aide les filières locales d'optimisation des déchets, de gestion des ressources.

Des ponts existent entre le plan de réindustrialisation des territoires et la FREC, ils ont été mentionnés par le Premier ministre, qui a réaffirmé la nécessité d'inclure un volet économie circulaire dans notre politique industrielle. L'économie circulaire doit être un principe structurant tout au long de la chaîne de valeur, de la production au recyclage, en favorisant l'incorporation de matières recyclées à travers des engagements volontaires, en facilitant l'émergence de synergies, ou en s'appuyant sur la commande publique.

“L'objectif de l'ÉIT est de réduire la dépendance des territoires et des entreprises en termes d'approvisionnements en ressources et d'exutoires pour le traitement des déchets.”

■ *Comment la notion d'ÉIT, mise en avant en 2014 à l'occasion des « Premières Assises de l'économie circulaire »³, organisées par l'Ademe, est intégrée en 2018 dans la Feuille de route de l'économie circulaire.*

A. D.: L'ÉIT est intégrée à la FREC à travers sa mesure 46 qui vise à « renforcer les synergies entre entreprises [à travers] l'écologie industrielle et territoriale ». Trois mesures y sont établies : promouvoir l'ÉIT dans les schémas et plans régionaux (développement économique, gestion de déchets); amplifier la mise en place de bourses aux ressources dématérialisées, en s'appuyant sur les outils numériques; constituer une base de données nationale pour faciliter la détection des opportunités d'optimisation des déchets et des ressources.

■ *Dans quels domaines à l'échelon territorial les entreprises sont-elles le plus attendues en matière de « boucles » circulaires : chauffage, déchets, transport... ?*

A. D.: D'abord là où les opportunités économiques sont les plus importantes pour elles (mutualisation d'équipements, de services, etc.), mais également pour des synergies plus innovantes, lorsqu'elles sont soutenues ou incitées à l'action par les pouvoirs publics. Concernant la gestion des déchets, il y a clairement un besoin de mutualisation entre les petites entreprises, qui n'ont pas individuellement la masse critique pour que leurs flux sortants soient collectés et valorisés efficacement.

Cette coopération peut leur permettre de trouver des exutoires plus intéressants pour réutiliser leurs matières, recycler leurs déchets, ou valoriser leur « énergie fatale » (énergie présente ou piégée dans un processus ou produit, qui n'est ni valorisée ni stockée mais pourrait l'être).

L'objectif de l'ÉIT est de réduire la dépendance des territoires et des entreprises en termes d'approvisionnements en ressources (matières, fossiles, etc.) et d'exutoires pour le traitement des déchets.

La coopération économique territoriale et le développement de nouvelles filières locales permettent de répondre à cet enjeu, en générant de nombreux bénéfices socio-économiques et environnementaux. Des liens peuvent être également établis entre les secteurs industriel et résidentiel, comme le fait par exemple Arcelor Mittal dans le Nord, qui valorise la chaleur fatale produite au niveau de son site pour chauffer les quartiers d'habitation voisins.

■ *Diriez-vous que des territoires développant une démarche ÉIT peuvent devenir plus attractifs, et en quoi, pour de nouveaux investisseurs industriels ?*

A. D.: Certains territoires ont adopté une approche d'écoconception dans le cadre de leur politique d'aménagement, dès la création de leur parc d'activités. C'est le cas dans la zone industrielle des Portes du Tarn⁴. La mise en œuvre de solutions de mutualisation dès l'amont contribue à attirer des investisseurs, convaincus par l'écosystème qui leur est proposé avec des solutions optimisées de gestion de déchets et de traitement des eaux usées, ainsi que par la présence de partenaires potentiels ouverts à la coopération interentreprises.

Les entreprises économisent des coûts, du temps d'installation, de recherche de prestataires locaux et d'optimisation de leurs processus. Pour l'existant, les démarches ÉIT amorcent une dynamique de coopération, associent les politiques de développement économique et de développement durable, et montrent l'implication des pouvoirs publics auprès des industriels dans leur transition écologique.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. <https://institut-economie-circulaire.fr/economie-circulaire/ec-et-territoires>.
2. <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/feuille-route-economie-circulaire-frec>.
3. http://cdurable.info/IMG/pdf/Programme_Assises_economie_circulaire_062014_4_.pdf, p.6.

Au sommaire du prochain numéro

La prochaine livraison du Bulletin poursuivra les réflexions commencées ici sur les dimensions industrielles des territoires et l'écologie industrielle, avec notamment le Commissariat général au développement durable, les Chambres de commerce, et des praticiens de l'ÉIT : Orée, Upcyclea, Indiggo, Opeo.

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

251, boulevard Pereire, 75017 Paris – Directeur de la publication : Richard Panquiault – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (01 45 89 67 36, jwa@tmride.fr) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de la rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (vidalie@orange.fr) – Imprimé par : SB Graphic, 38, rue Gay-Lussac, ZI de Mitry-Compans, 77290 Mitry-Mory – ISSN : 1271-6200 – Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial