

CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC  
DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE DE CORSE

JEUDI 26 MARS 2026

DELIBÉRATION

N°14/26-03-2026/39

**OBJET :**

*ACTION ECONOMIQUE / ENTREPRISES ET TERRITOIRES*

**PROGRAMME INTERREG PO MARITTIMO 2021-2027 – CO-EFFECT**

**STRATÉGIE TRANSFRONTALIÈRE DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION (EFC)**

Nombre total de Membres Titulaires	:	50
Quorum	:	26
Nombre de Membres Elus Titulaires présents	:	25
Nombre de Membres Elus Titulaires ayant donné pouvoir	:	20
Nombre total de Membres Elus Titulaires présents et représentés	:	45
Nombre total de votants	:	45
Adoption	:	45

**Membres Elus Titulaires présents :**

Représentants de la Collectivité de Corse : Mmes, MM.

Jean-Félix ACQUAVIVA, Angèle BASTIANI, Jean-Marc BORRI, Cathy COGNETTI-TURCHINI, Jean-Charles GIABICONI, Gilles GIOVANNANGELI, Pierre GUIDONI, Saveriu LUCIANI, Paula MOSCA, Julien PAOLINI, Louis POZZO DI BORGO, Gilles SIMEONI, Hyacinthe VANNI.

Représentants des Professionnels : Mmes, MM.

Dominique ANDREANI, Jean DOMINICI, Dominique DI MENZA, Jeanne FRASSATI, Auguste GIOVANNI, Jean-André MAURIZI, Pierre NEGRETTI, Pierre ORSINI, Jean-François PAOLI, Paul TROJANI, Olivier VALERY, Nathalie VOLPI.

**Membres Elus Titulaires absents ayant donné pouvoir :**

Représentants de la Collectivité de Corse : Mmes, MM.

Jean-Christophe ANGELINI à Cathy COGNETTI-TURCHINI, Danielle ANTONINI à Jean-Marc BORRI, Véronique ARRIGHI à Julien PAOLINI, Paul-Félix BENEDETTI à Hyacinthe VANNI, Romain COLONNA à Louis POZZO DI BORGO, Eveline GALLONI D'ISTRIA à Angèle BASTIANI, Dominique LIVRELLI à Gilles GIOVANNANGELI, Marie-Antoinette MAUPERTUIS à Gilles SIMEONI, Jean-Paul PANZANI à Jean-Charles GIABICONI, Pierre POLI à Saveriu LUCIANI, Paul QUASTANA à Paula MOSCA, Charlotte TERRIGHI à Pierre GUIDONI.

Représentants des Professionnels : Mmes, MM.

ALBERTINI Jean-Louis à Dominique DI MENZA, Joseph BENZONI à Olivier VALERY, Jean-François CASTELLI à Jeanne FRASSATI, Gilles CIONI à Auguste GIOVANNI, Karina GOFFI à Jean DOMINICI, Michel IENCO à Pierre ORSINI, Antoine ROSSI à Dominique ANDREANI, Stefanu VENTURINI à Pierre NEGRETTI.

**VU** le Code général des collectivités territoriales, et notamment le chapitre IV du titre II du livre IV de la quatrième partie réglementaire ;

**VU** la loi n°2025-640 du 15 juillet 2025 portant création de l'Établissement public du commerce et de l'industrie de Corse ;

**VU** le décret n°2025-1248 du 19 décembre 2025 pris pour l'application de la loi n°2025-640 du 15 juillet 2025 portant création de l'Établissement public du commerce et de l'industrie de Corse ;

**VU** l'arrêté du 19 décembre 2025 relatif à l'Établissement public du commerce et de l'industrie de Corse ;

**VU** les Statuts de l'EPCI de Corse, adoptés par délibération n°25/182 AC de l'Assemblée de Corse du 27 novembre 2025, modifiés par délibération n°26/032 CP de la Commission permanente délibérante de l'Assemblée de Corse du 25 mars 2026 ;

**VU** le Règlement intérieur de l'EPCI de Corse, adopté par délibération n°01/22-12-2025/1 du Conseil d'administration du 22 décembre 2025 ratifiée par délibération n°02/02-01-2026/19 du 2 janvier 2026 ;

#### **CONTEXTE :**

Dans la continuité des nombreuses actions réalisées avec succès au cours de la programmation européenne INTERREG Marittimo Italie-France 2014-2020, la CCI de Corse a poursuivi et développée ses actions en collaboration avec ses partenaires transfrontaliers de PACA et des régions Italiennes (Ligurie, Toscane et Sardaigne) sur la nouvelle la Programmation 2021-2027.

**CONSIDÉRANT** le dossier récapitulatif des programmes européens en cours auxquels participait la CCI de Corse et repris au 1<sup>er</sup> janvier 2026 par l'EPCI de Corse tel que présenté en information du bureau lors de sa séance du 5 Février 2026

Le nouvel Établissement public du commerce et de l'industrie de Corse se substitue de plein droit à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Corse dans l'ensemble des missions, conventions et engagements contractuels, notamment ceux relatifs aux programmes européens de coopération.

À ce titre, l'EPCI de Corse reprend l'intégralité des droits et obligations attachés aux projets européens en cours, sans rupture de continuité juridique, administrative ou financière.

#### **RAPPEL – PROGRAMME INTERREG MARITTIMO 2021-2027**

##### **1<sup>er</sup> appel à projets**

Dans le cadre du premier appel à projets du programme INTERREG Italie-France Maritime 2021-2027, la CCI de Corse a été retenue comme partenaire sur 10 projets, représentant un budget global de 1 868 320 €, dont 1 494 656 € de FEDER et 373 664 € de part CCI.

##### **2<sup>ème</sup> appel à projets**

Lors du second appel à projets, la CCI de Corse a été retenue comme partenaire sur 8 projets supplémentaires, pour un budget global de 2 079 712 €, dont 1 663 770 € de FEDER et 415 942 € de part CCI et donc dorénavant de part EPCI de Corse.

Le projet CO-EFFECT s'inscrit dans ce portefeuille.

**PRÉSENTATION DU PROJET CO-EFFECT**▪ **Partenaires :**

- ♦ Chambre de Commerce et d'Industrie du Var
- ♦ Atemis (RED SAS)
- ♦ **EPCI de Corse**
- ♦ Université de Corse Pascal Paoli
- ♦ ANCI Liguria
- ♦ Università di Pisa
- ♦ Confservizi Cispel Toscana
- ♦ Azienda Speciale Parco Di Porto Conte

▪ **Synthèse du projet :**

L'objectif principal de CO-EFFECT est de soutenir la transition vers une économie circulaire (*plus particulièrement dans l'utilisation des ressources*) à travers le développement d'Écosystèmes Coopératifs Territorialisés (ECT) en s'appuyant sur les principes de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC).

▪ **Budget global :**

	<b>Part FEDER € (80%)</b>	<b>Part partenaires € (20%)</b>	<b>Total€</b>
Chambre de Commerce et d'Industrie du Var	236 680	59 170	295 850
Atemis (RED SAS)	208 314	52 079	260 393
<b>EPCI de Corse</b>	<b>151 860</b>	<b>37 965</b>	<b>189 825</b>
Université de Corse Pascal Paoli	123 080	30 770	153 850
ANCI Liguria	191 238	47 809	239 047
Università di Pisa	120 757	30 189	150 946
Confservizi Cispel Toscana	160 574	40 144	200 718
Azienda Speciale Parco Di Porto Conte	160 021	40 005	200 026
<b>Total</b>	<b>1 352 524</b>	<b>338 131</b>	<b>1 690 655</b>

**OBJET ET PORTÉE de la Stratégie Transfrontalière EFC**

La stratégie transfrontalière EFC élaborée dans le cadre du projet CO-EFFECT vise à structurer une dynamique de coopération entre les partenaires français et italiens autour du développement d'Écosystèmes Coopératifs Territorialisés (ECT) fondés sur les principes de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), en complément des démarches d'économie circulaire déjà engagées dans les territoires partenaires.

Elle définit un cadre stratégique commun précisant les priorités d'action, les modalités de gouvernance, ainsi que la feuille de route permettant de conduire des expérimentations territoriales et de diffuser ces approches auprès des acteurs économiques et institutionnels de l'espace de coopération Italie-France Maritime.

Dans ce cadre, l'EPCI de Corse pilote une action expérimentale en partenariat avec la Communauté de Communes de Marana-Golo, visant à renforcer un projet territorial d'économie circulaire autour du réemploi de matériaux et d'équipements issus notamment des activités économiques locales, et à structurer de nouvelles coopérations entre entreprises, acteurs publics et citoyens. Cette expérimentation est mise en œuvre dans le cadre d'un partenariat opérationnel sans échange financier, aucun crédit du projet CO-EFFECT n'étant fléché vers la Communauté de Communes de Marana-Golo.

Le projet associe également l'Université de Corse Pascal Paoli, qui participe aux travaux du comité scientifique transfrontalier et contribue aux activités d'analyse, d'évaluation et de capitalisation des expérimentations conduites dans les territoires partenaires.

*NB / L'accord n'emporte aucune obligation financière nouvelle pour l'EPCI de Corse.*

**VU** la délibération du Bureau de la CCI de Corse n°09/08-04-2025, validant la participation de la CCI aux différents projets de coopération européens, dont le projet CO-EFFECT ;

**CONSIDÉRANT** qu'en application de la loi n°2025-640 du 15 juillet 2025, l'EPCI de Corse se substitue de plein droit à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Corse dans l'ensemble de ses missions, conventions et engagements contractuels, y compris ceux relevant des programmes européens de coopération ;

**VU** le projet d'accord « Stratégie Transfrontalière EFC » du projet Co-EFFECT tel que détaillé supra, annexé à la présente ;

### APRÈS EN AVOIR DÉLIBÉRÉ

À l'unanimité,

**Ont voté POUR : 45**

Représentants de la Collectivité de Corse : Mmes, MM.

Jean-Félix ACQUAVIVA, Jean-Christophe ANGELINI, Danielle ANTONINI, Véronique ARRIGHI, Angèle BASTIANI, Paul-Félix BENEDETTI, Jean-Marc BORRI, Cathy COGNETTI-TURCHINI, Romain COLONNA, Eveline GALLONI D'ISTRIA, Jean-Charles GIABICONI, Gilles GIOVANNANGELI, Pierre GUIDONI, Dominique LIVRELLI, Saveriu LUCIANI, Marie-Antoinette MAUPERTUIS, Paula MOSCA, Jean-Paul PANZANI, Julien PAOLINI, Pierre POLI, Louis POZZO DI BORGIO, Paul QUASTANA, Gilles SIMEONI, Charlotte TERRIGHI, Hyacinthe VANNI.

Représentants des Professionnels : Mmes, MM.

ALBERTINI Jean-Louis, Dominique ANDREANI, Joseph BENZONI, Jean-François CASTELLI, Gilles CIONI, Jean DOMINICI, Dominique DI MENZA, Jeanne FRASSATI, Auguste GIOVANNI, Karina GOFFI, Michel IENCO, Jean-André MAURIZI, Pierre NEGRETTI, Pierre ORSINI, Jean-François PAOLI, Antoine ROSSI, Paul TROJANI, Olivier VALERY, Stefanu VENTURINI, Nathalie VOLPI.

---

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION :

- **APPROUVE** l'accord « Stratégie Transfrontalière EFC » du projet Co-EFFECT tel que détaillé supra, annexé à la présente ;
- **APPROUVE** la saisine de l'autorité de Tutelle afin d'obtenir son accord préalable conformément à l'article 12.1.2 des Statuts de l'établissement ;
- **AUTORISE** le Président à signer pour le compte de l'EPCI de Corse tous actes ou documents nécessaires à la mise en œuvre du projet Co-EFFECT une fois l'accord de la tutelle obtenu.

La présente délibération fera l'objet d'une publication sous forme électronique sur le site internet de l'EPCI de Corse.

---

Bastia, le 26 mars 2026

*En l'absence du Secrétaire et du Secrétaire adjoint,*

**Le Secrétaire de séance  
désigné par le Président,  
Le 1<sup>er</sup> Vice-Président,**

**Jean DOMINICI**

**Le Président de l'Établissement Public  
du Commerce et de l'Industrie de Corse,**

**Gilles SIMEONI**

Accusé de réception - Ministère de l'Intérieur

02A-999021967-20260326-14\_26-03-26\_39-DE

Accusé certifié exécutoire

Réception par le préfet : 08/04/2026

## D.1.2.1 Stratégie transfrontalière EFC

### D.1.2.1 **Strategia transfrontaliera EFC**

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.1.2.1 Stratégie transfrontalière EFC.....	- 2 -
<b>D.1.2.1 Strategia transfrontaliera EFC .....</b>	<b>- 2 -</b>
.....	- 2 -
Version française .....	- 6 -
Objet du document.....	- 7 -
Partie 1 : Enjeux du projet Co-Effect et étapes clés .....	- 7 -
Rappel : l'EFC à travers des projets d'économie circulaire .....	- 7 -
Economie circulaire et transition économique .....	- 7 -
L'hypothèse de Co-Effect : l'EFC pour compléter les approches d'économie circulaire ..	- 8 -
Les enjeux de la stratégie transfrontalière.....	- 9 -
Les leviers de développement de la stratégie .....	- 13 -
Sensibilisation à l'EFC .....	- 13 -
Développement d'un comité scientifique transfrontalier .....	- 13 -
Développement des territoires et des expériences sur les territoires .....	- 14 -
Création de ressources communes .....	- 15 -
Pilotage du projet : gouvernance .....	- 15 -
Enjeux d'évaluation .....	- 17 -
Intégration d'accompagnateurs aux dynamiques de territoire .....	- 18 -
Les étapes clés du projet Co-Effect : .....	- 19 -
1. Mise en place du comité scientifique et terrains d'expérimentations.....	- 19 -
2. Activation et incubation des ECT.....	- 21 -
3. Amplification et pérennisation des ECT.....	- 23 -
Partie 2 : Projets pilotes et proposition de feuille de route pour les expérimentations.....	- 24 -
Les cinq projets pilotes .....	- 24 -
Le projet pilote de la CCI Var avec l'UMRT .....	- 24 -
Le projet pilote de l'Etablissement Public du Commerce et de l'Industrie de Corse avec Marana-Golo.....	- 25 -
Le projet pilote de Cispel : Banco 13 .....	- 25 -
Le projet pilote d'écomusée du Parco Porto Conte .....	- 27 -
Le projet pilote d'Anci-Liguria .....	- 29 -
La proposition méthodologique commune aux projets pilotes.....	- 31 -
Pilotage par la pertinence .....	- 31 -

1. Repérer le système d'acteurs pertinent : .....	- 34 -
2. Révéler les externalités, les opportunités, la mutualisation des ressources.....	- 35 -
3. Création des communautés, mise en action, soutien des initiatives .....	- 37 -
4. Mise en cohérence à l'échelle du projet et formalisation.....	- 38 -
Versione italiana .....	- 41 -
Oggetto del documento .....	- 42 -
Parte 1: Sfide del progetto Co-Effect e tappe chiave.....	- 42 -
Richiamo: l'EFC attraverso progetti di economia circolare.....	- 42 -
L'ipotesi di Co-Effect: l'EFC per completare gli approcci di economia circolare .....	- 43 -
Gli elementi chiave della strategia transfrontaliera.....	- 44 -
Le leve per lo sviluppo della strategia .....	- 48 -
Sensibilizzazione all'EFC .....	- 48 -
Sviluppo di un comitato scientifico transfrontaliero .....	- 48 -
Sviluppo dei territori e delle esperienze nei territori.....	- 50 -
Creazione di risorse comuni .....	- 51 -
Questioni di valutazione .....	- 53 -
Integrazione degli accompagnatori nelle dinamiche territoriali.....	- 54 -
Le fasi chiave del progetto Co-Effect: .....	- 55 -
3. Costituzione del comitato scientifico e avvio dei territori di sperimentazione .....	- 55 -
4. Attivazione e incubazione degli ECT .....	- 57 -
4. Amplificazione e consolidamento degli ECT.....	- 59 -
Parte 2: Progetti pilota e proposta di roadmap per le sperimentazioni.....	- 60 -
I cinque progetti pilota.....	- 60 -
Il progetto pilota della CCI Var con l'UMRT .....	- 60 -
Il progetto pilota del EPCI di Corsica con Marana-Golo .....	- 61 -
Il progetto pilota di Cispel: Banco 13 .....	- 61 -
Il progetto pilota dell'ecomuseo del Parco di Porto Conte .....	- 63 -
Il progetto pilota di Anci-Liguria.....	- 65 -
La proposta metodologica comune ai progetti pilota.....	- 67 -
Pilotaggio per pertinenza .....	- 67 -
Individuare il sistema di attori pertinente:.....	- 70 -
Creazione delle comunità, messa in azione e sostegno delle iniziative .....	- 73 -
Messa in coerenza alla scala del progetto e formalizzazione .....	- 73 -



Accusé de réception - Ministère de l'Intérieur

02A-999021967-20260326-14\_26-03-26\_39-DE

Accusé certifié exécutoire

Reception par le préfet : 08/04/2026



## Version française

Accusé de réception - Ministère de l'Intérieur

02A-999021967-20260326-14\_26-03-26\_39-DE

Accusé certifié exécutoire

Reception par le préfet : 08/04/2026

## Objet du document

Le présent document a pour objet de préciser la stratégie transfrontalière dans une dynamique de coopération au niveau du comité scientifique et au niveau des futurs écosystèmes coopératifs territorialisés, tout en s'assurant de la prise en charge des spécificités de chacun des territoires engagés dans Co-Effect. La définition de cette stratégie prend appui sur les travaux des partenaires universitaires au sein du comité scientifique ainsi que les différents travaux et réflexions déjà en discussion dans les 5 territoires avec les partenaires activateurs du projet.

Cette stratégie transfrontalière précise les différents jalons et étapes clés du projet, les principes communs et les objectifs visés.

Notamment elle permettra d'élaborer et valider conjointement :

- Les enjeux de la stratégie transfrontalière,
- Les leviers pour son développement en détaillant les priorités et les axes stratégiques,
- L'évaluation et le pilotage du projet (et les mécanismes de gouvernance),
- Les étapes clés du projet et la feuille de route globale et par région.

## 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 »<sup>1</sup>. 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.

## 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

---

<sup>1</sup> Ellen MacArthur Foundation, « Vers une économie circulaire : arguments économiques pour une transition accélérée », 2016, [www.ellenmacarthurfoundation.org](http://www.ellenmacarthurfoundation.org), p. 2., cité par F. Collard, 2020 p.9.

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 scientifiques<sup>2</sup>, 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).

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 durable<sup>3</sup>. Notamment l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (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

---

<sup>2</sup> 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.

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

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.

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 économique<sup>4</sup>.

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

---

<sup>4</sup> 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.

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 :

- 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.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Présentation des feuilles de route de chaque projet dans la partie 2 du présent document

**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 modèles de coopération,
- Maturité du projet.

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'attribution<sup>6</sup>.

## 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.

## 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

---

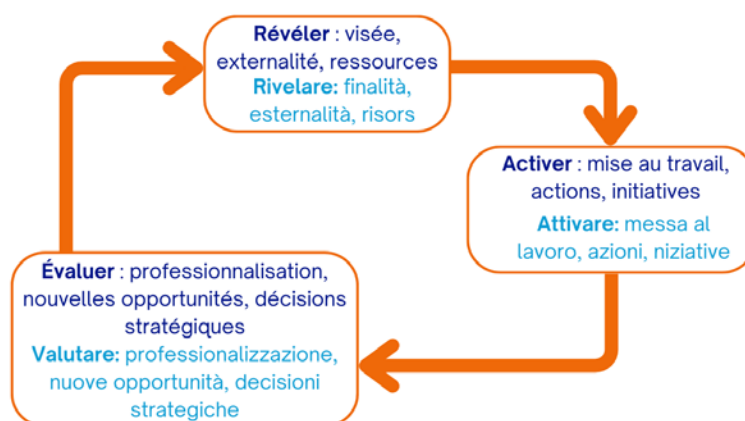
<sup>6</sup> Annexe 1 : « Fiches d'identification de dynamiques territoriales existantes »

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

Traiettorie: 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 la 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 « Révélation »** : 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, vécus 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
<b>WP1 Analyse, identification et planification</b>	[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					
<b>WP2 Incubation et activation des écosystèmes...</b>	[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	
<b>WP3 Amplification et pérennisation des écosy...</b>	[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		
<b>Indicateur de résultat</b>							
RCR104_2.6						R2	
RCR79_2.6		R1					

Le projet Co-Effect court du 1<sup>er</sup> 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. 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. <sup>7</sup>

### 2. Mise en place de la stratégie transfrontalière

Cette activité fait référence au présent rapport.

<sup>7</sup> Rapport de mise en place du comité scientifique Co-Effect D 1.1.1

**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 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 mobilisés.

#### 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 l'Etablissement Public du Commerce et de l'Industrie de Corse avec Marana-Golo

Le projet Pilote mené par le partenaire activateur EPCI 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** :
  - o 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 ;
  - o 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, chariot-frigo 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 CO<sub>2</sub>.

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 vis-à-vis de sources externes et des fluctuations du marché.
- Promouvoir la durabilité environnementale, en réduisant les émissions de CO<sub>2</sub> 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) ;

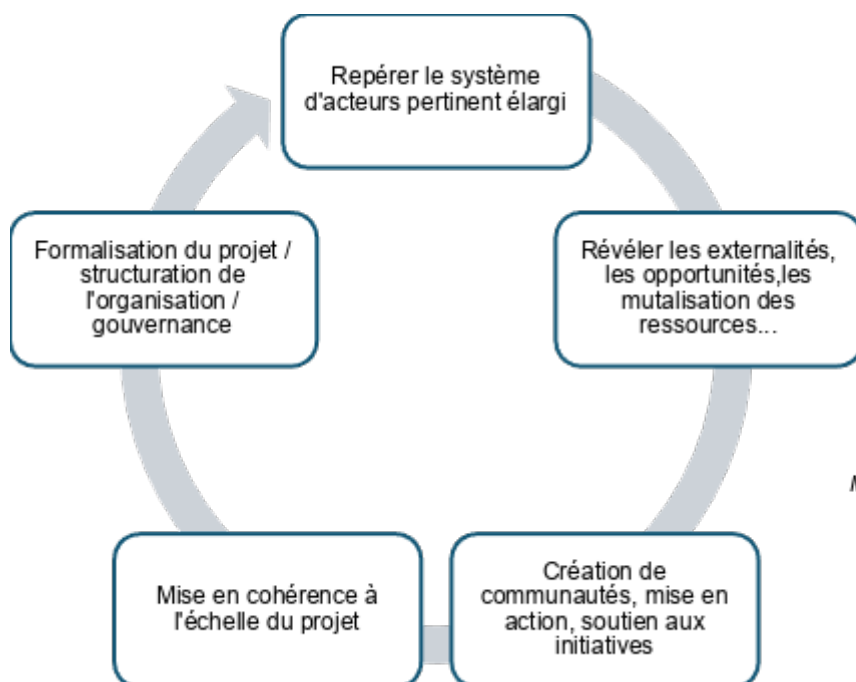


Conduite de projet circulaire  
Mélanie Pépin – 02/12/2025

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.



Pilotage par la pertinence  
Mélanie Pépin- 02/12/2025

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 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* »<sup>8[1]</sup> 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

<sup>8[1]</sup> Olivier Blandin – Atémis – Etude sur la mobilité dans le cadre de l'EFC - 2015

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 ?
- 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 béréts ?

- 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* »<sup>9[2]</sup>. 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.

---

<sup>9[2]</sup> D'où vient cette expression ?

## 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.

Enfin, 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.<sup>10[3]</sup>

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.

<sup>10[3]</sup> *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.



## Versione italiana

Accusé de réception - Ministère de l'Intérieur

02A-999021967-20260326-14\_26-03-26\_39-DE

Accusé certifié exécutoire

Reception par le préfet : 08/04/2026



## Oggetto del documento

Il presente documento ha l'obiettivo di precisare la strategia transfrontaliera in una dinamica di cooperazione sia a livello del comitato scientifico sia a livello dei futuri ecosistemi cooperativi territorializzati, garantendo al contempo la presa in carico delle specificità di ciascuno dei territori coinvolti in Co-Effect. La definizione di tale strategia si basa sui lavori dei partner universitari all'interno del comitato scientifico, nonché sui diversi lavori e riflessioni già in corso nei 5 territori con i partner attivatori del progetto. Questa strategia transfrontaliera precisa le diverse tappe e fasi chiave del progetto, i principi comuni e gli obiettivi perseguiti.

In particolare, essa consentirà di elaborare e validare congiuntamente:

- Le sfide della strategia transfrontaliera,
- Le leve per il suo sviluppo, dettagliando le priorità e gli assi strategici,
- La valutazione e il coordinamento del progetto (e i meccanismi di governance),
- Le tappe chiave del progetto e la roadmap complessiva e per regione.

## Parte 1: Sfide del progetto Co-Effect e tappe chiave

### Richiamo: l'EFC attraverso progetti di economia circolare

Il progetto Co-Effect mira a rielaborare approcci basati sull'economia circolare, a partire da metodologie riconducibili all'economia della funzionalità e della cooperazione. Per comprendere appieno il progetto Co-Effect, è quindi necessario tornare all'articolazione di questi due concetti: «economia circolare ed EFC».

### Economia circolare e transizione economica

Così come evidenziato dal comitato scientifico nel rapporto di costituzione del comitato scientifico del programma Co-Effect, l'economia circolare è definita come «[...] rigenerativa e restaurativa per natura e volta a preservare il valore e la qualità intrinseca dei prodotti, dei componenti e dei materiali in ogni fase del loro utilizzo. Questo modello economico mira a dissociare lo sviluppo economico mondiale dal consumo di risorse

limitate »<sup>11</sup>. Come precisa il comitato scientifico, il termine economia circolare è una nozione piuttosto flessibile, il cui obiettivo principale è la ricerca di un minor consumo di “risorse materiali” (materie prime, energie) dall’inizio alla fine dell’intero ciclo di vita del bene o del servizio. L’economia della funzionalità e della cooperazione appare in questa logica come un pilastro dell’economia circolare, consentendo il passaggio dalla vendita di beni alla vendita dei loro usi. L’idea è di favorire una logica di noleggio al fine di aumentare la durata di vita dei prodotti.

Tuttavia, gli approcci in termini di economia circolare non affrontano una serie di questioni legate al modello economico. Così, la questione delle modalità di finanziamento, della condivisione del valore in forma monetaria o delle modalità di fatturazione è relativamente trascurata negli approcci riconducibili all’economia circolare. Inoltre, i rapporti di produzione, il contenuto del lavoro e l’organizzazione della produzione non vengono presi in considerazione nell’economia circolare. Infine, la concezione del valore rimane relativamente costruita su un approccio sostanzialistico, secondo cui il valore risiede nel bene o nel servizio venduto e non nell’incontro tra il bene e l’utilizzatore o tra il prestatore e il beneficiario del servizio.

## L’ipotesi di Co-Effect: l’EFC per completare gli approcci di economia circolare

I progetti riconducibili all’economia circolare tralasciano una parte delle questioni economiche necessarie per pensare la transizione in termini di modello economico. È precisamente per superare questi limiti e collocarsi sulla scala delle sfide economiche che è stato elaborato il quadro di riferimento dell’economia della funzionalità e della cooperazione. Il progetto Co-Effect mira quindi a mettere al lavoro la complementarità tra questi due approcci, ciascuno volto allo sviluppo di pratiche e modelli di produzione concreti maggiormente in grado di operare la transizione economica ed ecologica.

Ripartendo dalle iniziative di economia circolare avviate nei territori dei partner attivatori del progetto Co-Effect, la sfida consiste nel comprendere come il quadro concettuale dell’economia della funzionalità e della cooperazione consenta una maggiore integrazione delle questioni economiche. L’obiettivo di questa messa alla prova è in

---

<sup>11</sup> Ellen MacArthur Foundation, « Vers une économie circulaire : arguments économiques pour une transition accélérée », 2016, [www.ellenmacarthurfoundation.org](http://www.ellenmacarthurfoundation.org), p. 2., citato in F. Collard, 2020 p.9.

particolare quello di permettere la sostenibilità nel tempo delle iniziative nate dall'economia circolare attraverso l'elaborazione di un modello economico territorializzato.

## Gli elementi chiave della strategia transfrontaliera

Le condizioni di mobilitazione e di sviluppo di un approccio riconducibile all'EFC non sono le stesse in Francia e in Italia. In Francia, la dinamica di sviluppo di pratiche basate sul quadro di riferimento dell'EFC è iniziata alla fine degli anni 2000. Questa dinamica si è fondata sia su lavori scientifici<sup>12</sup>, sia su innovazioni istituzionali che hanno progressivamente organizzato comunità di pensiero e di azione in Francia. Queste innovazioni istituzionali hanno inizialmente assunto la forma di Club. Così, il primo Club "EFC" è stato creato nel 2007 a Parigi. Sono poi nati club nelle regioni Hauts-de-France, Occitanie, Normandie, Grand Est, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Auvergne-Rhône-Alpes, a La Réunion e in Nouvelle-Aquitaine. Dinamiche si sono sviluppate anche in Bourgogne-Franche-Comté e nella regione Centre-Val de Loire. Tutti questi club sono inoltre riuniti in un istituto: l'IE-EFC (Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération).

Ciò ha portato a un riconoscimento da parte delle istituzioni regionali e nazionali, con un'integrazione dell'EFC nelle politiche pubbliche come una delle vie per affrontare le sfide dello sviluppo sostenibile<sup>13</sup>. In particolare, l'Agenzia per l'Ambiente e la Gestione dell'Energia (ADEME), a livello nazionale e regionale, sostiene le iniziative e diffonde una dinamica riconducibile all'EFC attraverso dispositivi di finanziamento, accompagnamento e formazione. Anche la rete delle Camere di Commercio e dell'Industria, tramite CCI France, è un attore istituzionale impegnato in questo movimento di transizione economica rappresentato dalla comunità di pensiero e di azione dell'EFC. In Francia, l'insieme della dinamica, sia privata sia istituzionale, contribuisce alla fiducia degli attori nella démarche, sostenuta dal mondo della ricerca. L'EFC spinge gli attori pubblici e privati a rafforzare il loro radicamento territoriale, poiché la cooperazione diventa un vantaggio strategico che permette la mutualizzazione dei

<sup>12</sup> In particolare i lavori di Christian du Tertre, economista francese che ha studiato in modo approfondito le trasformazioni del lavoro indotte dall'economia dei servizi e i cambiamenti dei modelli economici in una prospettiva di sviluppo sostenibile.

<sup>13</sup> In particolare all'interno della legge n. 2015-992 del 17 agosto 2015, relativa alla transizione energetica per la crescita verde.

mezzi materiali e una dinamica economica più pertinente grazie alla fiducia e allo sviluppo di competenze comuni adattate al territorio. Per favorire questo radicamento territoriale, è necessario avviare un lavoro con tutti gli attori.

Pertanto, lo sviluppo e il rafforzamento di un “ambiente innovativo funzionale” (AIF), in particolare nella parte italiana, appare come uno degli elementi centrali del progetto Co-Effect, consentendo l’avvio di una dinamica attorno ai progetti attraverso un approccio multi-attore che favorisca la cooperazione tra tutti: imprese, territori, associazioni, ricercatori, organismi di intermediazione.

Questo AIF è da costruire in Italia basandosi sulle esperienze sul campo che saranno accompagnate, sui ricercatori dell’Università di Pisa coinvolti nel progetto, sugli accompagnatori che saranno selezionati per seguire le esperienze locali. Sarà inoltre opportuno individuare lavori universitari che descrivano esperienze vicine all’EFC senza per questo chiamarsi così, nonché esperienze imprenditoriali e territoriali che mostrino pratiche riconducibili all’EFC pur adottando altre denominazioni.

In Francia, la sfida consiste nel rafforzare la dinamica nell’area Marittimo presso i diversi attori e nell’organizzarne lo sviluppo attraverso azioni che il futuro club transfrontaliero potrà portare avanti. La creazione del club EFC transfrontaliero segnerà una tappa importante nello spazio di cooperazione transfrontaliera, permettendo di valorizzare i risultati del progetto Co-Effect e di pensarne e organizzarne la continuità.

Lo schema seguente rappresenta le diverse leve e istanze da mettere in atto nel quadro di un AIF.

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

**Sensibilizzazione / informazione:** affinché le iniziative basate sull'EFC si diffondano, è necessario informare e sensibilizzare sulle sfide del modello economico, sui limiti degli approcci dominanti e far conoscere la possibilità di altri approcci. In Francia, i club dell'economia della funzionalità e della cooperazione svolgono questo ruolo, così come altri attori istituzionali come le CCIAA, l'Agenzia per la Transizione Ecologica...

**Organizzare lo scambio di esperienze:** Gli scambi di esperienze costituiscono un'occasione per gli attori impegnati in percorsi di transizione di essere riconosciuti nel loro approccio, ma anche di condividere con altri dubbi e interrogativi. Gli scambi di esperienze permettono sia di completare la sensibilizzazione (offrendo casi di riferimento comuni) sia di fungere da leva per sviluppare la capacità d'azione dei portatori di progetto. All'interno di Co-Effect, questa dimensione è particolarmente valorizzata.

**Professionalizzazione:** Questo termine indica lo sviluppo di competenze professionali a partire dall'esperienza, all'interno di un dispositivo riflessivo. Si tratta di dispositivi rivolti in particolare agli operatori e ai responsabili di progetto, eventualmente agli animatori di percorsi collettivi.

**Formazione iniziale e continua:** Per diffondere le iniziative riconducibili all'EFC, è importante che il quadro di riferimento integri percorsi di formazione iniziale e continua. Le formazioni iniziali permettono ai giovani diplomati di partecipare alle esperienze territoriali e di rafforzare così le competenze all'interno dei team di progetto. Le

formazioni continue offrono invece alle persone desiderose di formarsi durante la vita professionale la possibilità di integrare gli elementi del quadro di riferimento EFC.

**Far conoscere e valorizzare le esperienze:** È importante permettere ai portatori di progetto di far riconoscere la qualità del lavoro svolto e la portata delle esperienze a cui contribuiscono. Valorizzare ciò che costituisce una transizione nelle esperienze è un punto importante per non limitarsi a una semplice evocazione. Far conoscere significa anche creare occasioni di collegamento tra più esperienze, altri attori, altre iniziative.

**Collegare esperienze e ricerca:** l'EFC non è un modello nel senso di una risposta da riprodurre indipendentemente dal contesto o dalla situazione. L'EFC è un modello di interrogazione, la cui elaborazione continua si costruisce a partire dalle esperienze. Le problematiche da affrontare, i nuovi concetti da sviluppare, tutto deriva dall'esperienza. Inoltre, l'approccio EFC corrisponde a un approccio di intervento-ricerca, che implica in particolare la partecipazione degli attori a un percorso di ricerca. All'interno di Co-Effect, la relazione tra il comitato scientifico e i partner attivatori è strutturata per permettere la mobilitazione del comitato a partire dai quesiti dei partner attivatori, garantendo al contempo, attraverso la problematizzazione, che le sfide economiche non passino in secondo piano nei progetti.

**Stimolare cooperazioni:** Negli approcci riconducibili all'EFC, lo sviluppo passa in particolare attraverso l'approfondimento delle relazioni di cooperazione, ma anche attraverso il loro ampliamento. Stimolare cooperazioni implica spazi di incontro, momenti per confrontarsi sulle difficoltà e individuare il potenziale di lavoro comune tra diversi attori.

**Far progredire il quadro di riferimento EFC:** Il quadro di riferimento EFC non è un codice di condotta rigido, ma un insieme di concetti, dispositivi e strumenti che permettono alle persone che desiderano integrare l'approccio EFC di avere un supporto. Tutte le esperienze condotte a partire da un approccio riconducibile all'EFC possono contribuire a rafforzare questo quadro. In un ambiente innovativo funzionale, è essenziale che tali meccanismi di consolidamento siano presenti. Nel quadro di Co-Effect, questa è una delle ambizioni del progetto.

**Sostenere le persone:** La transizione del modello economico non è cosa semplice, richiede impegno. L'EFC mette in discussione molti "non detti", molte convenzioni abituali e può creare tensioni nelle persone che vi si impegnano. Per questo è importante che esistano spazi di sostegno collettivo, comunità, in particolare per aiutare le persone ad affrontare le trasformazioni del loro lavoro.

**Alimentare il cambiamento culturale:** Oltre al cambiamento economico, l'EFC richiede una trasformazione dell'immaginario, un cambiamento di ordine culturale. Questo cambiamento può avvenire attraverso la valorizzazione di nuovi racconti, nuove immagini, esperienze che aiutino ciascuno a percepire la trasformazione culturale profonda indotta e necessaria al cambiamento del modello economico<sup>14</sup>. Diverse funzioni possono essere sostenute da un unico dispositivo. Il progetto Co-Effect prevede la creazione di un club transfrontaliero. Questo club potrà sostenere un certo numero di tali funzioni. Inoltre, la conduzione del progetto Co-Effect e la sua organizzazione corrispondono già in parte ad alcune delle funzioni del AIF sopra richiamate.

## Le leve per lo sviluppo della strategia

### Sensibilizzazione all'EFC

Il progetto Co-Effect ha previsto, all'inizio del progetto, momenti dedicati all'appropriazione comune dei concetti e delle logiche riconducibili all'EFC da parte di tutti i partner scientifici e attivatori. La sfida consiste sia nell'informarli, sia nel dotarsi di un linguaggio comune, sia nell'identificare insieme altre dinamiche simili già presenti nei territori francesi e italiani.

Questa sensibilizzazione potrà essere prolungata per tutta la durata del progetto presso altri attori interessati, beneficiari diretti e indiretti del progetto Co-Effect. Si tratta di radicare le attività in un orizzonte temporale più lungo rispetto a quello del progetto. L'obiettivo della sensibilizzazione è quindi di aprire le iniziative riconducibili all'EFC ad altri attori e di favorire le cooperazioni attorno al progetto anche una volta concluso.

### Sviluppo di un comitato scientifico transfrontaliero

La missione del comitato scientifico nello sviluppo del progetto Co-Effect è molteplice:

- Essere una risorsa per i partner attivatori e per i loro accompagnatori, aiutandoli a problematizzare, analizzare e identificare le sfide dei diversi progetti durante l'intero programma, e non soltanto al momento della valutazione.

---

<sup>14</sup> Si veda in particolare il volume «Economies Poétiques: vivre l'économie de la fonctionnalité et de la coopération» di Thomas Demoulin e Romain Demissy, pubblicato nell'ottobre 2024 presso le edizioni Terres d'EFC.

- Mettere alla prova e far evolvere il quadro di riferimento dell'economia della funzionalità e della cooperazione nel contesto dell'economia circolare e in un ambiente transfrontaliero.
- Mettere alla prova, attraverso la diversità degli approcci e delle discipline che compongono il comitato scientifico, offrendo in particolare l'occasione di discutere il quadro concettuale e metodologico mobilitato dall'economia della funzionalità e della cooperazione nelle scienze gestionali, elemento che rappresenta un tratto originale nello sviluppo di tale quadro concettuale e metodologico.
- Condividere ed estendere il tema presso altri colleghi in Italia e in Francia e presso altre discipline: economia, management, ergonomia, sociologia...

## Sviluppo dei territori e delle esperienze nei territori

**I territori selezionati devono già esistere come progetti di economia circolare affinché Co-Effect possa attivare il quadro di riferimento dell'EFC su esperienze preesistenti che tuttavia incontrano problematiche specifiche nel loro sviluppo.**

Il progetto Co-Effect si rivolge ad attori che partecipano a una dinamica di economia circolare in un territorio specifico situato in una delle cinque regioni transfrontaliere. Non si rivolge a progetti di economia circolare in fase di emergenza. Devono essere già operative azioni comuni preliminari tra diverse imprese e una o più organizzazioni pubbliche, in modo da poter individuare effetti utili già presenti per questi attori e per il territorio.

Al centro di queste dinamiche, le organizzazioni di riferimento (pubbliche o private) devono poter mostrare un impegno interno effettivo, che potrà essere proseguito o evolvere in funzione della traiettoria del progetto durante la durata di Co-Effect e successivamente. La storicità delle dinamiche presentate deve consentire di proporre una prima mappatura dei principali attori che potrebbero integrare il futuro ECT, identificando risorse e competenze chiave a supporto di tali dinamiche.

Ogni partner-attivatore, in collaborazione con il comitato scientifico, definisce i criteri specifici del proprio territorio in funzione degli effetti utili già presenti, al fine di selezionare un insieme di dinamiche in grado di inserirsi in una traiettoria verso un ECT. Potranno basare il loro lavoro sugli incontri e sulla griglia di identificazione proposta.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Presentazione delle roadmap di ciascun progetto nella parte 2 del presente documento.

**SINTESI – I criteri condivisi:**

- Collaborazione preliminare tra attori pubblici e privati,
- Coerenza e impegno degli attori fondamentali all'interno dell'ecosistema,
- Gestione e impatto potenziale delle esternalità sul progetto e sul territorio,
- Radicamento territoriale: legami con il territorio e utilizzo delle risorse locali,
- Resilienza: capacità di adattamento alle sfide, contribuendo alla sostenibilità nel lungo periodo,
- Innovazione: risposte innovative ai bisogni sociali e creazione di nuovi modelli di cooperazione,
- Maturità del progetto.

Sono state prodotte delle schede di identificazione delle dinamiche territoriali per valorizzare sia una metodologia comune nella scelta dei territori, sia le specificità di ciascun territorio, sempre in relazione ai criteri di attribuzione.<sup>16</sup>

## Creazione di risorse comuni

La creazione di un fondo documentario dedicato a Co-Effect avrà l'obiettivo di diffondere più ampiamente i concetti e le testimonianze per tutta la durata del progetto.

Una spiegazione dello sviluppo del centro di risorse accompagna il presente documento.

## Governance del progetto: pilotaggio

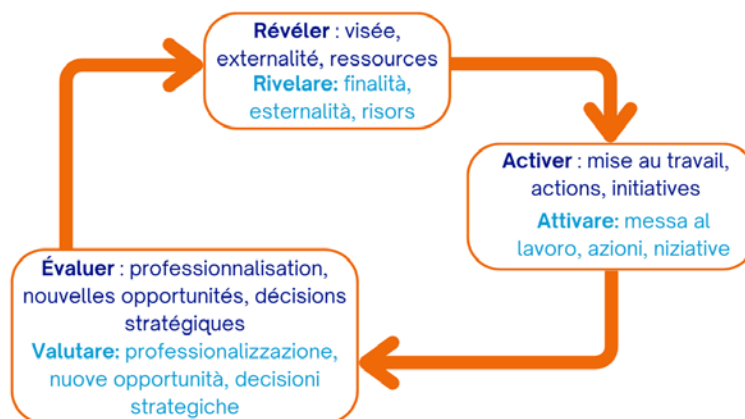
Il progetto Co-Effect si inserisce in una dinamica di ricerca legata all'innovazione organizzativa rappresentata dall'economia della funzionalità e della cooperazione, nella quale si collocano anche le esperienze territoriali. I principi di governance presentati rispecchiano quindi, da un lato, la metodologia proposta per queste esperienze locali e, dall'altro, preparano le logiche di funzionamento del futuro club transfrontaliero.

<sup>16</sup> Allegato 1: « Schede di identificazione delle dinamiche territoriali esistenti »

La sfida consiste nel creare spazi che permettano di seguire le attività prestando attenzione sia ai risultati previsti, sia ai risultati imprevisti che presentano una dimensione collettiva e strategica per lo sviluppo del progetto e delle sue prospettive. Si tratta di favorire un racconto dettagliato delle attività di ricerca e delle esperienze territoriali, al fine di far emergere opportunità di sviluppo e di cooperazione comune, promuovendo al contempo un forte radicamento territoriale legato alle specificità delle regioni.

Esempio degli accompagnatori delle esperienze regionali: l'idea, all'interno del progetto, era inizialmente quella di favorire il ricorso a consulenti già formati ai principi dell'economia della funzionalità, in modo da garantire una certa fluidità nelle iniziative locali e facilitare il collegamento con il comitato scientifico. Tuttavia, ad oggi non esistono consulenti formati sul versante italiano: sviluppare il loro interesse per l'EFC grazie al progetto rappresenta quindi una sfida importante nella costituzione di un MIF, oltre alla chiara pertinenza di lavorare con accompagnatori che conoscano il contesto locale.

Trajectoire : pilotage par la pertinence  
Traiettorie: guida basata sulla pertinenza



Forte di questi principi, Co-Effect si dota di diversi spazi di governance:

1. I Copil abituali: spazio decisionale che si basa su una valutazione che tiene conto della realtà dei lavori svolti da ciascun partner.
2. Momenti più regolari con tutti i partner in videoconferenza tra i Copil: Spazio di valutazione/delibera: spazi favorevoli ai ritorni d'esperienza, alla professionalizzazione e alla messa in evidenza delle opportunità strategiche nell'ambito della realizzazione del progetto.

## Questioni di valutazione

La valutazione del progetto deve essere realizzata per tutta la durata del progetto all'interno degli spazi di governance definiti nel paragrafo precedente. Essa persegue un triplice obiettivo:

**Valutazione dei risultati:** La valutazione dei risultati consente, in ogni fase importante del progetto, di verificare la conformità delle azioni realizzate e dei risultati attesi rispetto al progetto presentato. Si tratta qui di giustificare i mezzi impiegati, valorizzare la coerenza delle nostre azioni e riorientare o adeguare le attività quando necessario. La valutazione dei risultati è accompagnata e scandita dagli scambi tra i partner e il capofila, la CCI del Var, nonché durante i comitati di pilotaggio formali previsti nell'ambito del progetto.

**Le «Rivelazioni»:** La sfida consiste nell'individuare le esternalità generate dalle attività del progetto, non previste ma importanti e potenzialmente strategiche per lo sviluppo del progetto e oltre. Si tratta di identificare le difficoltà incontrate dai partner nella realizzazione delle attività non precedentemente rilevate, in modo da affrontarle collettivamente in una dinamica di cooperazione. Si tratta inoltre di far emergere nuove questioni non percepite al momento della stesura del progetto (come la necessità di rafforzare un AIF franco-italiano), al fine di valutare insieme la necessità di prendersi carico di tali nuove questioni: pertinenza della loro presa in carico; attività da realizzare. Questi due obiettivi permettono di far emergere nuove opportunità di sviluppo nel quadro del progetto e oltre.

Queste rivelazioni richiedono la condivisione del lavoro di ciascuno, al fine di cogliere le esternalità concrete vissute da uno dei partner. Ciò consente inoltre di ampliare il perimetro degli attori coinvolti nel progetto e quindi di raggiungere potenzialmente altri beneficiari diretti e indiretti.

**Le «Delibere»:** Le delibere rappresentano il momento in cui i partner del progetto decidono insieme ciò che è strategico o meno prendere in carico in termini di vincoli ed esternalità emerse. Si tratta di accordarsi sul valore perseguito nella presa in carico dei bisogni e degli impegni reciproci. È anche un'occasione di professionalizzazione, poiché ciascuno ha la possibilità di comprendere il funzionamento degli altri partner, con vincoli che possono essere di natura normativa, politica, tecnica...

**Questa tripla valutazione permette sia di verificare la presenza dei risultati attesi, sia di prendere in carico le opportunità emerse nell'ambito della cooperazione, per poi decidere insieme se esse siano strategiche per lo sviluppo del progetto e per il raggiungimento dei suoi obiettivi. Questa metodologia di valutazione rappresenta una leva potente di innovazione nei servizi. Nel contesto di Co-Effect, la cooperazione transfrontaliera costituisce il fondamento dello sviluppo di questa innovazione nei servizi.**

## Integrazione degli accompagnatori nelle dinamiche territoriali

La scelta degli accompagnatori per lo sviluppo dei progetti territoriali è un'attività strategica. Il successo dei progetti dipende in parte dalle competenze degli accompagnatori selezionati, ma anche dalla loro capacità di cooperare a livello locale (con il partner attivatore, i ricercatori, gli attori del futuro ECT) e a livello transfrontaliero (con gli altri partner di Co-Effect, gli altri accompagnatori e il comitato scientifico).

Per sviluppare un ambiente innovativo da entrambi i lati della frontiera, è essenziale favorire gli scambi tra gli accompagnatori dei progetti e creare spazi di dialogo con il comitato scientifico. Questi spazi mirano a sostenere il loro percorso nell'economia della funzionalità e della cooperazione, sia che conoscano già il quadro di riferimento dell'EFC, sia che lo scoprano progressivamente nel corso del progetto.

L'accompagnamento dei progetti può includere i seguenti elementi:

- Colloqui individuali con i diversi attori del progetto;
- Avvio del percorso con un evento territoriale che riunisca gli attori coinvolti nel progetto;
- Accompagnamento del promotore del progetto lungo tutto il suo sviluppo;
- Animazione di laboratori tematici attorno ai 6 ambiti del modello economico;
- Redazione del racconto della traiettoria per valorizzare il progetto in tutte le sue dimensioni.

Particolare attenzione sarà rivolta alle specificità locali, ai bisogni e alle aspettative proprie di ogni territorio.

## Le fasi chiave del progetto Co-Effect:

Il progetto Co-Effect si svolge dal 1° febbraio 2025 al 31 gennaio 2028. Si articola in tre fasi principali, che riguardano la sua impostazione, il suo sviluppo, nonché la valorizzazione e la diffusione dei risultati.

	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
<b>WP1 Analyse, identification et planification</b>	[Barre orange]						
A1.1 Création du comité scientifique EFC	D1.1.1						
A1.2 Stratégie transfrontalière EFC	[Barre orange]	D1.2.1					
A1.3 Identification, analyse et qualific...		D1.3.1					
RCO83_2.6		O1.1					
<b>WP2 Incubation et activation des écosystèmes...</b>	[Barre grigia]						
A2.1 Incubation des ECT		[Barre grigia]	D2.1.1				
A2.2 Activation des ECT			[Barre grigia]	D2.2.1			
A2.3 Évaluation et suivi des effets utili...			[Barre grigia]		D2.3.1		
RCO84_2.6						O2.1	
<b>WP3 Amplification et pérennisation des écosy...</b>	[Barre verde]						
A3.1 Reproduction et transfert des conna...		[Barre verde]				D3.1.1	
A3.2 Formalisation des ECT				D3.2.1			
A3.3 Création d'un club EFC transfrontal...					[Barre verde]	D3.3.1	
<b>Indicateur de résultat</b>							
RCR104_2.6						R2	
RCR79_2.6		R1					

### 3. Costituzione del comitato scientifico e avvio dei territori di sperimentazione

#### 1. Creazione del comitato scientifico

Il rapporto precedente illustra l'istituzione di un comitato scientifico, garante dell'impostazione metodologica e della sua evoluzione. La sua sfida consiste nel comprendere in che modo l'economia della funzionalità e della cooperazione (EFC) possa rafforzare e sviluppare l'economia circolare. Questa fase di costituzione del comitato scientifico si fonda sull'incrocio delle diverse discipline dei ricercatori alla luce del quadro di riferimento dell'EFC<sup>17</sup>.

#### 2. Attuazione della strategia transfrontaliera

Questa attività fa riferimento al presente rapporto.

<sup>17</sup> Rapporto di istituzione del comitato scientifico Co-Effect D 1.1.1.

**Deliverable 1.2:** Questo documento contiene la strategia transfrontaliera elaborata, validata e adottata dai partner, che dettaglia le priorità, gli assi strategici, i meccanismi di governance e una tabella di marcia per l'attuazione in ciascuna regione.

**Sfide:** La sfida consiste nel garantire che una strategia comune assicuri che gli ECT si sviluppino all'interno di una dinamica riconducibile all'EFC.

### Le diverse attività:

1. **Creazione di una base di conoscenze comune:** Giornate di scambio finalizzate a fornire un quadro metodologico condiviso per i partner attivatori. Questa base comune rappresenta un fondamento evolutivo, da rielaborare nel corso del progetto a partire dalle sperimentazioni sul campo e dal lavoro dei ricercatori.

Sono state organizzate tre giornate sui seguenti temi:

- Introduzione ai modelli economici
  - Lavoro e cooperazione
  - Territorio e cooperazione
2. **Criterio di selezione degli ECT:** Si basa sul quadro di riferimento dell'EFC e sulle specificità locali.
  3. **Creazione della strategia transfrontaliera comune** per orientare l'attuazione in ciascuna regione.
    1. Sviluppo di partenariati
    2. Mobilitazione delle risorse
    3. Rafforzamento delle competenze

### 3. *Identificazione, analisi e qualificazione degli attori*

**Deliverable 1.3:** Un rapporto che descrive la creazione del centro di risorse, presentando la mappatura degli attori partner coinvolti nell'EFC e quella dei promotori di progetto dell'area transfrontaliera; i progetti di ECT selezionati in base ai criteri di valutazione; e il video del webinar transfrontaliero.

**Sfide:** Approfondire la conoscenza dei progetti di ECT e dei limiti con cui essi si confrontano.

1. **Validazione dei progetti preselezionati:** Discussione tra RED SAS, il comitato scientifico e ciascun partner attivatore per l'analisi dei progetti preselezionati, al fine di comprendere:
  - o le sue specificità regionali
  - o le risorse disponibili
  - o le competenze chiave
  - o le sfide e le opportunità legate alla transizione verso un ECT
2. **Costituzione di un fondo di risorse documentarie:** Creazione di uno spazio risorse FR/IT che raccolga documenti teorici, testimonianze e mappature degli attori (da integrare, alla fine, con quella dell'IEEFC).  
  
Evolutivo, questo spazio risorse si costruisce progressivamente con l'avanzamento dei progetti.
3. **Webinar transfrontaliero:** Conoscenza reciproca tra i portatori di progetto e presentazione dei progetti.

## 4. Attivazione e incubazione degli ECT

### 4. Incubazione degli ECT

**Deliverable 2.1:** Guida che dettaglia le fasi di incubazione dei progetti ECT, includendo il rafforzamento delle capacità, l'analisi dei bisogni e la formalizzazione dei progetti. Conterrà modelli e metodologie di azioni pratiche per avviare i progetti.

**Sfide:**

- Preparare gli attori locali all'emersione e alla formalizzazione dei progetti
- Creare un ambiente favorevole allo sviluppo degli ECT

#### 1. **Laboratori di avvio:** Sguardo incrociato EFC/EC con:

1. Valore del progetto
2. Risorse da mettere in comune
3. L'esistente già disponibile

4. I vincoli
5. Le intuizioni di sviluppo
2. **Incontri individuali con gli attori dell'ECT:** Prima del laboratorio di avvio, per presentare il progetto e valutare i primi prerequisiti (sfide, ostacoli, vincoli...).
3. **Evento transfrontaliero:** Con i portatori di progetto, i partner, i consulenti e i ricercatori, con i primi laboratori tematici transfrontalieri insieme ai ricercatori.

#### 5. *Attivazione degli ECT*

**Deliverable 2.2:** Rapporto sull'attivazione degli ECT, sulla definizione delle leve d'azione e sulla pianificazione della transizione verso gli ECT. Presenterà i modelli economici, i risultati dei laboratori tematici e le raccomandazioni per garantire la continuità dei progetti.

**Sfide:** Implementazione e test del riferimento dell'EFC attraverso l'attivazione dei 5 ECT.

4. **Cocreazione di un modello stabilizzante per gli ECT:** attraverso laboratori tematici
5. **Accompagnamento e professionalizzazione del promotore:** la sua professionalizzazione nell'ambito dell'animazione e dello sviluppo di un ECT
6. **Supervisione:** dei promotori e dei loro accompagnatori per condividere progressi e dubbi e ricevere il sostegno dei pari e dei supervisor

#### 6. *Valutazione e monitoraggio degli effetti utili del progetto*

**Deliverable 2.3:** Un'analisi delle traiettorie degli ECT, evidenziando le sfide, i superamenti, le risorse mobilitate, gli effetti previsti e imprevisti generati, nonché l'organizzazione del lavoro e della governance di ciascun progetto.

**Sfide:** Valutazione del progetto e dei progetti secondo il riferimento dell'EFC; il CS supervisiona e coordina questo dispositivo di valutazione, con rapporti periodici.

1. **REX dei 5 territori:** in continuità con la supervisione dell'attività 2.2; definire i riferimenti per passare dall'EC a un ECT
2. **Seminario di approfondimento del CS:** individuare gli elementi significativi emersi dai REX, le regolarità e gli invarianti identificabili
3. **Narrazione delle traiettorie:** per progetto, in collaborazione con i consulenti

## 4. Amplificazione e consolidamento degli ECT

### 7. Riproduzione e trasferimento delle conoscenze

**Deliverable 3.1:** Guida che riassume gli approcci riusciti e fornisce un quadro pratico per la diffusione degli ECT, insieme a una mappa interattiva degli ECT nell'area transfrontaliera. Conterrà anche l'elenco delle pubblicazioni accademiche apparse su riviste scientifiche, con l'obiettivo di sensibilizzare i decisori politici.

**Sfide:** Riproduzione e trasferimento delle conoscenze accumulate, attraverso diversi supporti ed eventi.

1. **Organizzazione di eventi transfrontalieri** per la condivisione delle conoscenze durante tutto il progetto
2. **Elaborazione di materiali di diffusione e partecipazione a eventi esterni:** guide, video, interventi a manifestazioni
3. **Valorizzazione scientifica:** pubblicazioni accademiche, partecipazione a conferenze e seminari per presentare i lavori

### 8. Formalizzazione degli ECT

**Deliverable 3.2:** Corpus delle convenzioni formali contenente i documenti elaborati da ciascun ECT, che definiscono le modalità di cooperazione tra i partner e i principi di governance.

**Sfide:** Formalizzazione di convenzioni di cooperazione all'interno degli ECT per garantire la sostenibilità dei progetti territoriali.

1. Definizione delle convenzioni: Bilancio tra gli attori degli ECT e il CS per valutare la cooperazione, bilancio che potrà essere formalizzato nelle convenzioni di cooperazione.
2. Formalizzazione, legalizzazione, studi esterni: Per sostenere la realizzazione dei progetti, potranno essere attivati studi tecnici e giuridici esterni.

### 9. Creazione di un club transfrontaliero franco-italiano

**Deliverable 3.3:** Rapporto contenente il piano strategico e il programma delle attività previsti per il funzionamento del club EFC transfrontaliero franco-italiano. Illustrerà gli obiettivi, le attività e i meccanismi di cooperazione necessari per creare una rete collaborativa e dinamica attorno all'EFC.

**Sfide:** Riunire nel lungo periodo i partner del progetto e sviluppare una dinamica attorno all'EFC, integrando al contempo altri attori.

1. **Progettazione del club:** basandosi sull'esperienza dei partner di Co-Effect e degli altri club in Francia e nel mondo
2. **Identificazione e mobilitazione** delle parti interessate
3. **Sviluppo delle attività del club:** creazione di una roadmap

## Parte 2: Progetti pilota e proposta di roadmap per le sperimentazioni

### I cinque progetti pilota

#### Il progetto pilota della CCI Var con l'UMRT

Il progetto pilota della CCI Var coinvolge il porto di Tolone e l'UMRT. Questo ecosistema maturo riunisce diversi attori che collaborano già allo sviluppo del porto di Tolone in tutte le sue attività: merci, trasporto passeggeri e crociere.

L'Unione Marittima della Rada di Tolone federerà tutti gli attori del settore marittimo locale attorno a un obiettivo comune: accompagnare lo sviluppo del porto. Riunisce una trentina di imprese che rappresentano circa 2 000 posti di lavoro e generano un fatturato complessivo di quasi 300 milioni di euro. Oggi, l'integrazione dei limiti planetari nei progetti di sviluppo costituisce un requisito imprescindibile — sia per preservare le risorse naturali, sia per garantire l'accettabilità delle attività portuali nel cuore del tessuto urbano. I membri dell'Unione Marittima della Rada di Tolone conducono già numerose azioni concrete per ridurre il proprio impatto ambientale. Tra le iniziative più significative: connessione elettrica a terra, riduzione delle emissioni di carbonio da parte dei piloti di Tolone, sensibilizzazione dei professionisti, partecipazione alla Convenzione delle imprese per il clima, impegni degli armatori, monitoraggio della qualità dell'aria, creazione della piattaforma di eco-materiali ENVISAN, ecc.

Nel quadro di CO-EFFECT, l'obiettivo è federare e coordinare queste iniziative individuali per rafforzarne la coerenza e l'efficacia. La sfida consiste anche nello sviluppare azioni collettive e mutualizzate, sfruttando la vicinanza geografica delle imprese dell'UMRT. Oltre alla messa in coerenza delle iniziative esistenti, CO-EFFECT mira a lavorare sull'evoluzione dei modelli economici di fronte al cambiamento climatico e alla scarsità delle risorse. Si tratta di anticipare le possibili fluttuazioni del traffico marittimo da qui al

2050 ed esplorare la creazione di servizi mutualizzati per sostenere la resilienza e la sostenibilità del settore portuale di Tolone. Il progetto intende inoltre sviluppare un modello economico basato su una dinamica di servizio, capace di superare la logica dei volumi che oggi vincola le imprese portuali — fatturato legato al numero di passeggeri, alle tonnellate di merci, ecc.

## Il progetto pilota del EPCI di Corsica con Marana-Golo

Il progetto pilota condotto dal partner attivatore EPCI di Corsica mira a rafforzare un progetto di economia circolare della comunità di comuni di Marana-Golo, a sud di Bastia. Da due anni, la comunità di comuni ha avviato una “brocante delle imprese”. Gli invenduti delle aziende, in particolare del settore edilizio, sono messi in vendita per alcuni giorni all’anno, destinati ad altre imprese o ai privati. L’obiettivo è riutilizzare materiali non utilizzati o oggetti con difetti o errori di progettazione. Questo progetto è particolarmente interessante da sviluppare nell’ambito di Co-Effect, poiché consente di rafforzare le cooperazioni tra imprese e con i cittadini. La sfida consiste nel lavorare alla definizione di un modello economico sostenibile per questa attività, oggi sostenuta principalmente dalla comunità di comuni.

## Il progetto pilota di Cispel: Banco 13

Confservizi Cispel Toscana è l’associazione regionale delle Imprese e degli Enti di gestione dei servizi di interesse generale, compresi quelli di carattere economico, come il servizio idrico, l’igiene ambientale, il gas, il trasporto pubblico su strada, oltre ad altri servizi quali le farmacie comunali, l’edilizia residenziale pubblica, i parcheggi, i servizi di smart city, la cultura, gli istituti di assistenza alla persona e i servizi funebri. È riconosciuta dalla Regione Toscana con decreto n. 1585 del 21/03/1997. Secondo l’articolo 5 del suo Statuto, la CISPEL «promuove, in accordo con i propri membri, opportunità di sviluppo e iniziative comuni ai diversi settori, a livello regionale, nazionale e internazionale, e promuove e partecipa ad attività di cooperazione internazionale». Confservizi partecipa al progetto Co-EFFECT, in convenzione con la Società Operativa Locale A.AM.P.S. della holding Retiambiente, che gestisce il servizio di igiene ambientale del territorio di Livorno.

Il progetto pilota di economia circolare ha come obiettivo principale la lotta allo spreco alimentare. Questo progetto Banco 13, già attivo alcuni anni fa e funzionante con buoni

risultati, consisteva — e consisterà nuovamente — nel recuperare e redistribuire in modo solidale i prodotti invenduti del mercato di Livorno, perseguendo finalità sociali e rieducative.

Il progetto Banco 13 mira in particolare a :

- Recuperare il pane, la frutta e la verdura invenduti del Mercato Centrale di Livorno
- Redistribuirli gratuitamente alle persone in difficoltà
- Coinvolgere detenuti in percorsi di inclusione sociale e rieducazione
- Sensibilizzare cittadini e commercianti sull'importanza del riutilizzo alimentare
- Agire in conformità con la Legge Gadda (n. 166/2016), che incentiva la donazione delle eccedenze alimentari a fini solidali

Attraverso questo progetto, Cispel intende ridurre concretamente lo spreco alimentare recuperando ogni giorno il pane, la frutta e la verdura invenduti del mercato centrale, per evitare che alimenti ancora consumabili diventino rifiuti. L'obiettivo è anche quello di fornire un sostegno diretto alle persone in difficoltà tramite la distribuzione gratuita delle derrate alle famiglie e agli individui in situazione di precarietà alimentare, creando al contempo una rete di solidarietà nel tessuto urbano.

Un altro aspetto fondamentale del progetto riguarda l'inclusione sociale e la riabilitazione dei detenuti, attraverso il coinvolgimento quotidiano di persone in semilibertà in attività di raccolta, selezione e relazione con il pubblico. Si tratta di favorire il reinserimento sociale e professionale e di ridurre i rischi di recidiva.

Questo progetto rappresenta inoltre un'opportunità per ampliare il sistema degli attori ai commercianti locali, agli enti pubblici, al terzo settore e ai cittadini. I commercianti locali sono chiamati a diventare gli attori principali della rete solidale donando i propri invenduti, con una valorizzazione etica della loro attività, una possibile riduzione dei costi di smaltimento e un rafforzamento del legame con la comunità. Per gli attori pubblici, i cittadini e il terzo settore, Banco 13 mira a far crescere la consapevolezza collettiva su una cultura civica, ambientale e sociale, contribuendo alla costruzione di reti territoriali stabili. A lungo termine ciò può generare nuove cooperazioni, un ampliamento dei servizi e la nascita di altri progetti simili.

Forte di una prima esperienza positiva, il nuovo Banco 13 desidera, attraverso Co-Effect, rafforzare la cooperazione e lavorare sul proprio modello economico per superare le criticità e i limiti riscontrati. Questi limiti sono già stati identificati come esternalità da internalizzare nel progetto Banco 13:

- **Vincoli amministrativi da gestire:** riduzione della TARI, ad esempio.
- **Necessità di un finanziamento coerente e strutturante:** la copertura dei costi non è sempre stata completa; attrezzature, personale, logistica e comunicazione richiedono finanziamenti stabili. La difficoltà nel reperire risorse strutturali impedisce una pianificazione di lungo periodo.
- **Necessità di sviluppare risorse immateriali:**
  - o La gestione delle relazioni tra numerosi attori, il naturale ricambio dei volontari e la necessità di professionalizzare alcune funzioni operative rappresentano ulteriori elementi di complessità;
  - o Cattiva immagine di Banco 13 presso i commercianti, che pure sono al centro del progetto (iniziativa percepita come rivolta solo a persone in difficoltà, concorrenza sleale...), rivelando la necessità di cooperare con loro sin dall'avvio del progetto.
- **Necessità di sviluppare risorse materiali:** la popolazione percepisce l'area del mercato come logisticamente complessa (distanza, parcheggio, orari), il che ne limita l'accessibilità. Gli operatori del Banco hanno inoltre rilevato alcune carenze tecniche: bassa capacità energetica, carrello frigorifero insufficiente, mancanza di attrezzature adeguate alla manipolazione sicura degli alimenti. Questi aspetti ostacolano la piena operatività e rendono più complessa la gestione delle eccedenze. Sarà quindi necessario ampliare il perimetro degli attori coinvolti nel progetto Banco 13 per lavorare sulla mutualizzazione e sullo sviluppo delle risorse materiali su cui il progetto si basa.

## Il progetto pilota dell'ecomuseo del Parco di Porto Conte

Il Parco di Porto Conte ha messo in atto un insieme di servizi legati alla valorizzazione e alla scoperta dei patrimoni ambientali del territorio. Nel 2020, a seguito di una richiesta presentata dall'Ente di gestione del Parco, la Regione Sardegna ha riconosciuto la sua identità di Ecomuseo, inteso come un percorso strutturato che comprende l'intero ecosistema, diventando così un laboratorio vivente, allo stesso tempo storico-culturale, una rete di imprese ecosostenibili, un punto di riferimento per prodotti di qualità, feste di paese, fiere, itinerari enogastronomici ed eventi museali.

La visita dell'ecomuseo è distribuita tra spazi naturalistici e spazi museali. Per alcuni di questi punti di visita, il parco collabora con società private che offrono servizi di accoglienza e informazione ai visitatori. Per visitare il parco è disponibile un biglietto

annuale che consente ingressi illimitati per un anno, come un abbonamento. Oggi, il progetto pilota mira a rafforzare la cooperazione attorno all'ecomuseo creando un ecosistema inteso come una rete cooperativa con le imprese di accoglienza del territorio (strutture ricettive, agriturismi, ecc.) e con gli attori legati alla valorizzazione del territorio. L'obiettivo è rafforzare la consapevolezza di appartenere all'ecosistema Ecomuseo e raggiungere un livello effettivo di cooperazione al suo interno. È importante consolidare il concetto di comunità di accoglienza, che funge da legame tra le diverse realtà presenti.

Sono già stati identificati diversi beneficiari, oltre ai turisti, che potrebbero partecipare alla riflessione sul progetto ed entrare a far parte della comunità dell'ecomuseo:

- Gli abitanti e gli attori delle zone urbane all'interno del parco, insieme alle strutture turistiche; non esistono confini attorno al parco, quindi i residenti (interni o nelle immediate vicinanze) ne sono beneficiari naturali.
- Le strutture turistiche e commerciali.
- I servizi di accoglienza e di attività — visite, escursioni... — di cui possono usufruire i turisti ospitati nelle strutture private.
- Le imprese agroalimentari: la percezione è positiva per questi attori, poiché i prodotti risultano di qualità superiore grazie alla certificazione del Marchio di qualità del parco.
- I residenti di Alghero: non pagano l'ingresso al parco.
- Il Comune di Alghero e le istituzioni locali: l'università, la Soprintendenza che tutela le aree di interesse archeologico e l'agenzia Forestas, responsabile della fauna e della flora del parco.

La visita si è inoltre evoluta, con un numero crescente di attività ed eventi nella media stagione, che attirano nuovamente le popolazioni locali.

Il progetto pilota mira quindi innanzitutto a rafforzare il senso di appartenenza attorno all'ecomuseo, creando potenziali cooperazioni tra attori diversi e con interessi differenti. Le iniziative che si svilupperanno grazie a Co-Effect potranno essere organizzate e armonizzate dal parco, al fine di far emergere una nuova comunità di appartenenza, ma anche una comunità economica.

Se oggi il finanziamento si basa principalmente sul biglietto d'ingresso all'ecomuseo, la

sfida consiste nel lavorare su nuove modalità di finanziamento e su una distribuzione del valore monetario coerente con le iniziative che nasceranno nei prossimi 18 mesi.

## Il progetto pilota di Anci-Liguria

ANCI Liguria rappresenta e tutela gli interessi dei Comuni, delle Province e della Città Metropolitana di Genova, mettendosi al servizio delle amministrazioni locali e, di conseguenza, dei cittadini. Attraverso iniziative e progetti volti a migliorare i servizi, ANCI sostiene percorsi di innovazione e di sviluppo territoriale.

La dinamica proposta e che si intende attuare è pienamente coerente con i principi e la missione di ANCI, orientati al rafforzamento del ruolo delle autonomie locali e alla promozione del benessere delle comunità.

Questo progetto pilota ha dunque un duplice obiettivo: lavorare sulla gestione delle aree boschive e sulla costruzione di una comunità energetica, con l'intento di favorire l'indipendenza energetica nel territorio di sperimentazione. L'attuazione di un piano di gestione forestale rappresenta un investimento strategico per la tutela e la valorizzazione del territorio. Grazie a una gestione attenta e programmata sarà possibile:

- Preservare il territorio e ridurre il rischio di problematiche idrogeologiche, garantendo una maggiore sicurezza per la popolazione e per le infrastrutture.
- Migliorare l'accessibilità e la fruibilità delle aree boschive, rendendole più sicure e attrattive anche per le attività ricreative e turistiche.
- Ridurre il rischio di incendi grazie a interventi mirati di manutenzione e di gestione.

Parallelamente, la gestione e la valorizzazione del legno permetteranno di utilizzare in modo sostenibile le risorse disponibili, in particolare il legname, generando così opportunità economiche per la comunità locale:

- Produzione di legna da ardere destinata alle pizzerie e ai forni.
- Trasformazione in pellet per il riscaldamento, favorendo l'uso di energie rinnovabili.
- Valorizzazione dei residui per la produzione di carbone vegetale, con la prospettiva di utilizzarlo come fertilizzante naturale, migliorando la salute dei suoli e contribuendo all'assorbimento della CO<sub>2</sub>.

In questa maniera, oltre ad aumentare la produzione di ossigeno, sarà possibile valutare la creazione di crediti di carbonio, generando un ulteriore beneficio economico e ambientale per il territorio.

Parallelamente al piano di gestione forestale, la Comunità energetica costituita nei comuni limitrofi rappresenterà un'opportunità concreta di crescita e innovazione per il territorio.

Grazie alla produzione e alla condivisione di energia proveniente da fonti rinnovabili, la Comunità potrà:

- Ridurre i costi energetici per le famiglie, le imprese e le amministrazioni locali, generando risparmi diffusi.
- Aumentare l'autonomia energetica del territorio, diminuendo la dipendenza da fonti esterne e dalle fluttuazioni del mercato.
- Promuovere la sostenibilità ambientale, riducendo le emissioni di CO<sub>2</sub> e contribuendo al miglioramento della qualità dell'aria.
- Creare nuove opportunità economiche e professionali, legate alla gestione degli impianti e allo sviluppo di filiere locali di energia pulita.
- Rafforzare la coesione sociale, grazie a un modello cooperativo che coinvolge cittadini, istituzioni e imprese in un progetto condiviso di valorizzazione territoriale.

Il progetto pilota di Co-Effect mira a riunire gli attori della gestione forestale e della comunità energetica, al fine di creare una dinamica comune. Le sfide cooperative sono quindi molto rilevanti, con interessi estremamente diversificati tra i vari soggetti coinvolti: piccoli proprietari, ristoranti, comuni, abitanti... La gestione delle foreste, seguita dalla produzione energetica e infine dalla distribuzione, pone la questione della definizione di un modello economico sostenibile che possa includere e valorizzare tutti gli attori impegnati nel progetto.

## La proposta metodologica comune ai progetti pilota

Nel quadro del progetto Co-Effect, questa proposta è formulata dal comitato scientifico, e in particolare da RED, sulla base di esperienze pregresse, in particolare quelle maturate nell'ambito del programma Coopter, co-sviluppato da ADEME France e Atémis (Laboratorio di Ricerca e di Intervento).

Questa proposta metodologica costituisce il punto di partenza per sviluppare le sperimentazioni. Co-Effect mira, infatti, a proporre un nuovo quadro metodologico nell'ambito dell'economia circolare, adattato ai cinque territori di sperimentazione. La presente proposta ha dunque la vocazione a evolvere lungo tutto il corso del progetto. Si tratta di una prima guida metodologica per avviare il lavoro nei territori, fornendo un primo riferimento per lo sviluppo degli Ecosistemi Cooperativi territorializzati. Gli spazi di pilotaggio, di valutazione e il comitato scientifico rappresentano altrettanti luoghi di confronto per rimettere in discussione la metodologia, farla evolvere nei suoi aspetti comuni e, allo stesso tempo, integrare le specificità e le singolarità delle diverse sperimentazioni.

Sono stati inoltre previsti momenti di REX e di supervisione con i portatori di progetto, gli accompagnatori e il comitato scientifico, al fine di consentire l'evoluzione della metodologia nel quadro della cooperazione transfrontaliera e dell'economia circolare. L'approccio adottato nell'accompagnamento degli ECT si basa quindi sul riferimento dell'economia della funzionalità e della cooperazione. La sperimentazione si fonda su un pilotaggio orientato alla pertinenza delle traiettorie dei progetti di economia circolare selezionati per le sperimentazioni.

### Pilotaggio per pertinenza

Al fine di sostenere i progetti di economia circolare, Co-Effect propone un percorso di transizione circolare che rende la metodologia di conduzione dei progetti più pertinente all'interno di una dinamica di innovazione economica ed ecologica. I progetti di economia circolare sviluppati in una dinamica territoriale pongono l'intelligenza collettiva al centro dell'elaborazione di un piano d'azione collaborativo. Quattro grandi fasi si susseguono generalmente:

- **Gli studi:** di opportunità e di fattibilità (realizzati in collaborazione);
- **La definizione di un piano d'azione:** in intelligenza collettiva, preferibilmente facilitata da esperti di economia circolare, al fine di favorire la collaborazione nella definizione degli assi e delle azioni da mettere in atto;
- **L'attuazione del piano d'azione sul territorio:** sostenuta dal soggetto capofila e dall'animatore/facilitatore;
- **La valutazione dell'approccio:** comprendente una valutazione dell'attuazione, dei risultati attesi e degli impatti nel lungo periodo (generalmente anch'essi attesi).



*Gestione di progetto circolare  
Mélanie Pépin – 02/12/2025*

Questo approccio, pur essendo interessante nella sua dimensione collaborativa, che coinvolge le sfide delle diverse parti interessate, presenta tuttavia diversi limiti osservati:

- Approccio molto tecnico, con poco spazio dedicato alla cooperazione;
- Approccio incentrato sulla redazione di un prescritto (piano d'azione) ereditato da una logica ingegneristica, che lascia poco spazio al lavoro reale, alla soggettività in azione e alle nuove opportunità che emergono cammin facendo;
- Approccio orientato alla valutazione del prescritto e non del potenziale che si manifesta nella realtà dell'attività degli attori territoriali.

Nell'ottica di garantire la durabilità dei progetti di economia circolare, il progetto Co-Effect, in relazione ai lavori di ricerca sull'economia della funzionalità e della cooperazione sviluppati dal laboratorio di intervento-ricerca Atémis, propone un pilotaggio dei progetti basato sulla pertinenza.



Il pilotaggio per pertinenza permette di dare impulso, far avanzare e sostenere la messa in atto di azioni e iniziative portate avanti dagli attori coinvolti. Queste esperienze concrete costituiscono la base di un percorso collettivo che delinea le premesse di un piano d'azione a partire dalla realtà dell'attività degli attori e delle persone. Questo lavoro esplorativo si accompagna a uno spazio di pilotaggio comune che va oltre un semplice monitoraggio amministrativo o operativo; si tratta di decidere in cooperazione la forma del progetto complessivo, la pertinenza delle attività sperimentate e avviate, e le sfere d'azione in via di sviluppo.

Un esempio di pilotaggio per pertinenza:

Nell'ambito del ben-vivere alimentare possono essere valorizzate azioni di sensibilizzazione e animazione attorno al gusto o ai paesaggi, azioni di produzione, iniziative contro lo spreco alimentare, contro la precarietà alimentare, azioni legate alla salute... Questi elementi delincono un piano d'azione coerente, suscettibile di essere arricchito da nuove iniziative future. Questo spazio di pilotaggio è anche uno spazio di valutazione che permette sia di verificare che le azioni realizzate siano conformi a quanto previsto nel progetto, sia di rivelare gli scarti rispetto a ciò che era stato programmato. Questa rivelazione – da intendersi nel senso fotografico del termine – consente di discutere le ragioni che hanno portato a non attenersi strettamente al piano (a causa dell'imprevedibile, dell'innovazione in situazione, di domande emerse nel corso del

processo...). Permette infine di deliberare, cioè di prendere decisioni riguardanti la trasformazione delle relazioni future e, in particolare, la formalizzazione di tracce relative a tali deliberazioni. Si tratta qui di costruire forme originali di contrattualizzazione, di convenzionamento e di associazione tra gli attori impegnati nel e attorno al progetto.

Questa metodologia d'azione si fonda sulla realtà dell'attività degli attori per avanzare, come un effetto leva che sostiene le iniziative del territorio. Essa consente di costruire una coerenza tra tali iniziative all'interno di un progetto collettivo comune. Questo progetto è pilotato grazie a uno spazio di valutazione pertinente rispetto alle questioni di durabilità (dimensioni ambientali, sociali ed economiche) per gli attori coinvolti.

## Individuare il sistema di attori pertinente:

Questa fase mira ad ampliare il sistema di attori da coinvolgere nel progetto, andando oltre il semplice rapporto produttori/beneficiari. Le riflessioni relative all'ampliamento del sistema di attori riguardano diversi ambiti:

### **Analisi dei flussi di attività e dei flussi finanziari:**

- Chi formula la domanda, a chi e per chi?
- Chi sono i beneficiari diretti e indiretti?
- Quali sono le attese e gli effetti attesi?
- Chi realizza la diagnosi? Con chi? In che modo?
- Chi risponde alla domanda?
- Chi paga cosa e a chi?

### **Analisi delle influenze degli attori sugli altri:**

- Chi genera i bisogni?
- Chi segnala i rischi?
- Chi contribuisce alla costruzione di ciò che è realizzabile?
- Chi orienta la domanda? Chi influenza il lavoro?
- Quali servizi mobilitano le strutture clienti e partner?

### **Analisi delle esternalità:**

- Quali sono i vincoli tecnici?

- Quali sono gli altri vincoli?
- Che cosa rappresenta un supporto e per chi?
- Che cosa aiuta? Quali attori?

#### **Analisi delle risorse immateriali:**

- Come sono organizzate le relazioni con i partner? Con i fornitori e i prestatori? Con i clienti? Con altri soggetti?
- Come viene valutato il lavoro? Con chi?
- Con chi devo lavorare per svilupparmi?
- Con chi ho un capitale di fiducia?

Questa fase iniziale del progetto sarà destinata a tornare nel corso della vita del progetto stesso, attraverso un'analisi degli attori in relazione con gli attori già impegnati. Ogni ampliamento delle attività può invitare a ridefinire il perimetro e i relativi attori. Occorre quindi non analizzare più l'ecosistema attorno al portatore del progetto, ma attorno agli attori chiave coinvolti.

**Il cittadino situato:** In un approccio territoriale, il cittadino è spesso il beneficiario principale, quello mirato e atteso. Tuttavia, è spesso difficile mobilitare un cittadino “qualunque”. La nozione di “cittadino situato” diventa quindi importante e strategica per lo sviluppo di un progetto territoriale, al fine di mobilitare i cittadini che si trovano in una posizione strategica per il progetto. Ad esempio, in termini di mobilità, una madre di famiglia si trova nella situazione di accompagnare il proprio figlio a scuola e poi di recarsi al proprio lavoro. Così, la scuola e l'azienda in cui lavora diventano dei “generatori di mobilità” [1] che è opportuno contattare se si desidera avere un impatto su questa madre di famiglia.

## Rivelare le esternalità, le opportunità e la mutualizzazione delle risorse

Questa seconda fase mira a favorire l'incontro tra gli attori del sistema di attori ampliato e ad individuare nuove opportunità di lavoro comune. Diversi interrogativi vengono proposti agli attori per avviare, sostenere o valorizzare le iniziative territoriali. La sfida consiste nel far sì che gli attori condividano tra loro tali interrogativi, in modo da creare una sinergia comune e stimolare proposte di lavoro congiunto. A differenza della fase

precedente, non si cerca di ampliare il sistema di attori, ma di rafforzare i legami tra gli attori presenti, individuare le iniziative e le attività finora sconosciute, riconoscere i potenziali di cooperazione nelle difficoltà degli uni e degli altri e la capacità del collettivo di rispondervi.

#### **Il già esistente:**

- Come lavorano già gli attori sulla tematica nel loro quotidiano professionale?
- Quali sono gli usi? Per i beneficiari diretti e indiretti?
- Quali sono i metodi o le modalità operative per i professionisti del settore?

#### **Le esternalità:**

- Quali sono i vincoli degli attori?
- Come avviene la “collaborazione” con altri?
- Quali sono i vincoli tecnici?
- Quali sono gli altri vincoli?

#### **Le risorse (qui si fa riferimento alle risorse materiali e immateriali reali, percepite o desiderate):**

- Quali sono i legami tra i diversi attori che permettono forme di cooperazione?
- Quali competenze si ritiene siano necessarie?
- Qual è la pertinenza delle proposte rispetto alle aspettative d'uso?
- Qual è la disponibilità delle persone a investire tempo ed energie?
- Qual è la loro capacità di pensare diversamente, di impegnarsi in un progetto innovativo?
- Quali risorse materiali o umane possono essere mutualizzate?

#### **Le intuizioni di cooperazione: Permettono di aprire prospettive e obiettivi comuni tra i diversi attori.**

- Quali sono le aspettative reali degli attori?
- Quali servizi devono essere forniti?
- Quali soluzioni emergono dalle riflessioni sui diversi punti di vista?
- Su quali risorse fare leva per avanzare?

- Quali iniziative già esistenti si desidera sostenere e in che modo sostenerle?

**Le condizioni della cooperazione:** Questo ultimo insieme di domande permette di concludere la riflessione con proposte concrete per avviare il lavoro comune e definisce le condizioni della cooperazione.

- Quale deve essere l'organizzazione per la costruzione del progetto?
- Quali sono gli attori da contattare prioritariamente?
- Quale temporalità?
- Quali risorse devono essere mobilitate?
- Quali impegni devono assumere gli altri attori?
- Quale ecosistema costruire?
- Quali sono le capacità di impegno delle persone?

## Creazione delle comunità, messa in azione e sostegno delle iniziative

Questa fase del progetto è continua e si incarna principalmente in una persona o in un gruppo di persone il cui ruolo è quello di essere il “garante della cooperazione” [2]. In una gestione progettuale classica, si tratta della persona che coordina e guida il progetto e la sua attuazione. Nel pilotaggio per pertinenza, questo ruolo viene rivisitato, si sposta, si reinventa per essere al tempo stesso a supporto delle attività degli attori, in ascolto per facilitare le interconnessioni, garante della coerenza di fondo per orientare al meglio le cooperazioni e per organizzare e accompagnare la coerenza delle attività affinché rispondano alle sfide del progetto.

Il ruolo del coordinatore si trasforma dunque in ciò che si può definire un “garante della cooperazione”, ossia una persona che mette in relazione gli attori tra loro e organizza il progetto man mano che avanza, strutturandolo e favorendo una coerenza complessiva.

## Messa in coerenza alla scala del progetto e formalizzazione

Questa fase si basa sulle iniziative realizzate sul territorio per costruire una messa in coerenza alla scala del progetto territoriale. Essa mira a definire la soluzione integrata che va delineandosi nelle sue diverse dimensioni. Permette di discutere

dell'organizzazione del lavoro alla scala del progetto, dello sviluppo delle risorse, del pilotaggio del progetto, del finanziamento e della ripartizione del valore.

In definitiva, è a partire dalle esperienze e dalle iniziative che si può costruire progressivamente il modello economico del progetto, basandosi su un approccio riconducibile all'EFC [3].

La nozione di modello economico riguarda le condizioni di produzione di valore, la mobilitazione delle risorse necessarie a tale produzione, la ripartizione del valore tra le parti interessate coinvolte nel progetto e, infine, le condizioni di sostenibilità del progetto nel tempo.

L'analisi in termini di modello economico si interessa, da un lato, alla coerenza tra la forma concreta (la dimensione reale del modello economico) e la sua traduzione monetaria. Da questo punto di vista, essa permette di interrogare le dimensioni istituzionali, le regole e le rappresentazioni in gioco. Dall'altro lato, questa analisi mira a mettere al lavoro la coerenza tra la forma concreta dell'attività e la definizione formale del modello economico: ad esempio, lo scarto che può esistere tra l'offerta sulla carta e la proposta di valore in atto, cioè l'insieme di ciò che viene fatto per mantenere l'intenzione di produzione di valore. Infine, l'analisi in termini di modello economico si interessa alla pertinenza del modello economico dell'attività studiata, in particolare rispetto alle sfide dello sviluppo sostenibile.



### 10. Messa in coerenza alla scala del progetto

Si tratta qui di discutere collettivamente delle dimensioni concrete della produzione di valore del progetto, delle attività e del lavoro che è stato necessario svolgere per lo sviluppo del progetto, comprendendo sia tutte le operazioni tecniche sia le relazioni tra gli attori coinvolti. In questo senso, le iniziative territoriali e ciò che è già presente costituiscono risorse su cui fare leva per la messa in coerenza del progetto pilota.

A tal fine, le prime tre dimensioni di un modello economico costituiscono una base per la riflessione collettiva:

**Le forme e le condizioni di accesso al valore.** Ciò riguarda sia le definizioni del valore (sotto forma di offerta, proposta di valore, “promessa”) sia l’identificazione dei clienti, dei beneficiari diretti e indiretti, delle loro aspettative a priori e rivelate, nonché delle condizioni di accesso al valore.

**Il rapporto con le risorse, le forme della loro mobilitazione e le condizioni del loro sviluppo.** Si tratta di identificare le risorse necessarie alle attività, di vedere dove esse si collocano all’interno del sistema di attori (nell’organizzazione, presso i partner, presso i clienti, i beneficiari?), e di individuare le condizioni di accesso duraturo e persino di sviluppo di tali risorse.

**L'organizzazione della produzione.** Per realizzare l'intenzione di produzione di valore, è necessario mettere in atto un insieme di attività che presuppongono una ripartizione del lavoro tra più attori. Le modalità di questa organizzazione sono essenziali per comprendere dove si trovano le leve di produttività e come queste possano essere attivate.

### *11. Formalizzazione del progetto*

Al di là delle dimensioni concrete, **il modello economico riguarda anche i flussi monetari**, un vero e proprio modello di business. Le modalità attraverso le quali il valore viene tradotto in forma monetaria costituiscono un ambito di interrogazione importante nell'analisi in termini di modello economico. Oltre al finanziamento iniziale, la ripartizione del valore nella sua forma monetaria, e in particolare la logica che guida tale ripartizione, esercita un'influenza significativa sulla produzione.

Infine, le relazioni tra gli attori, la produzione e il consumo del(i) servizio(i), così come le attività, sono segnate **da dimensioni cosiddette istituzionali**, vale a dire sia dimensioni regolamentari o addirittura legali, sia norme e rappresentazioni che incidono in misura più o meno rilevante sugli attori coinvolti.

**La governance** è intesa come l'insieme delle modalità attraverso cui vengono prese le decisioni e, in particolare, le modalità di valutazione dell'attività, così come descritto nella parte 1 del presente rapporto.