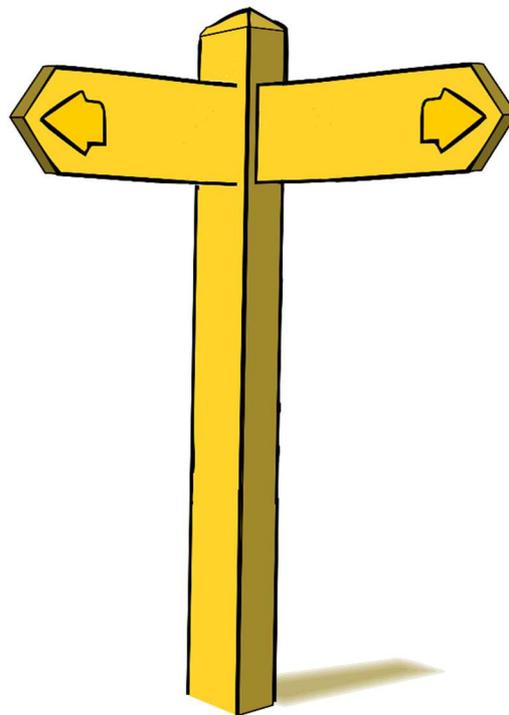


Démarche d'accompagnement pour le développement des filières de la bioéconomie sur les territoires

Livrable [WP1]3

Processus de décision des acteurs publics et bioéconomie territoriale



Document de restitution – 2017

des travaux menés dans le cadre

du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR (2015 – 2020)

Projet coordonné par Agro-Transfert Ressources et Territoires, avec comme partenaires :



Projet soutenu financièrement de 2015 à 2020 par le FEDER, le FNADT au titre de l'initiative « Territoires catalyseurs d'innovation » et la Région Hauts-de-France



Le travail présenté dans ce document et réalisé dans le cadre du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR, a été menée par Marion DELESALLE (Agro-Transfert RT), avec l'encadrement de Lucile GODARD (Agro-Transfert RT) et le suivi d'un groupe de travail composé de Loïc SAUVÉE et Delphine CAROUX (UniLaSalle), Elodie NGUYEN (Chambre d'agriculture des Hauts de France) et Hélène PREUDHOMME (AGT-RT). Le document a été rédigé par Marion DELESALLE, avec l'appui de Lucile GODARD.

Table des matières

Table des illustrations.....	5
Introduction	6
Partie 1 : Connaissances générales sur les acteurs publics.....	8
I. Les Collectivités territoriales	9
I. A. La commune	9
I. B. Les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI)	10
1. Les communautés de communes	10
2. Les autres intercommunalités	11
I. C. Le département	11
I. D. La région	12
II. Les Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC)	13
II. A. L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME)	13
II. B. Le centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB)	14
II. C. L'Office Nationale des Forêts (ONF)	14
III. Les Etablissements Publics à caractère Administratif (EPA)	16
III. A. L'Agence de l'Eau.....	16
III. B. FranceAgriMer	16
III. C. Centre National de la Propriété Forestière (CNPF).....	17
IV. Les Chambres consulaires.....	18
IV. A. La Chambre d'Agriculture.....	18
IV. B. La Chambre de Commerce et de l'Industrie.....	19
IV. C. La Chambre des Métiers et de l'Artisanat	19
V. Les services déconcentrés de l'Etat	20
V. A. Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE).....	20
V. B. Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF)	20
V. C. Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL).....	21
VI. Les institutions financières publiques.....	22
VI. A. Bpifrance (Banque publique d'investissement)	22
VI. B. Caisse des dépôts et des consignations	22
VII. Les associations	24
VII. A. Agence Régionale de l'Innovation Picardie (ARI Picardie)	24
VII. B. CLER – Réseau pour la transition énergétique	24
VII. C. Fédération nationale des communes forestières.....	25
VIII. Synthèse de l'implication des acteurs publics dans les projets valorisant la biomasse sur le territoire ...	26
Partie 2 : Analyse des processus de décision des acteurs publics rencontrés.....	27
I. Retours d'expérience des acteurs publics rencontrés.....	27
Guide de lecture des retours d'expériences.....	28
Retour d'expérience n°1 : Commune d'Eppeville.....	31
Retour d'expérience n°2 : Commune de Beauvais	34
Retour d'expérience n°3 : Communauté de Communes des Villes Soeurs	37
Retour d'expérience n°4 : Région Hauts-de-France (1)	40
Retour d'expérience n°5 : Région Hauts-de-France (2)	43
Retour d'expérience n°6 : ADEME (1).....	46
Retour d'expérience n°7 : ADEME (2).....	49
Retour d'expérience n°8 : Centre Hospitalier Interdépartemental (CHI) de Clermont	52
Retour d'expérience n°9 : Agence Régionale de l'Innovation (ARI)	55

II.	Synthèse des besoins des acteurs publics rencontrés.....	58
III.	Synthèse des recommandations des acteurs publics rencontrés à destination des porteurs de projet.....	60
	Partie 3 : Synthèse des éléments décisionnels.....	61
I.	Éléments décisionnels employés par type d'acteurs.....	61
I. A.	Éléments décisionnels des acteurs publics cherchant le bien-être des habitants	61
I. B.	Éléments décisionnels des acteurs publics cherchant la création d'emploi et le développement économique du territoire	62
I. C.	Éléments décisionnels des acteurs publics réalisant une instruction méthodologique des dossiers	63
I. D.	Synthèse du type d'éléments décisionnels employés par type d'acteur	64
II.	Éléments décisionnels employés en fonction du contexte territorial	64
II. A.	Justification de l'emploi de certains éléments décisionnels par l'analyse du contexte territorial.....	64
II. B.	Motivations a priori des acteurs publics en fonction du contexte territorial.....	65
III.	Proposition d'éléments décisionnels	66
III. A.	Evaluation d'un projet de méthanisation	66
1.	Éléments décisionnels économiques	66
2.	Éléments décisionnels socio-économiques	66
3.	Éléments décisionnels environnementaux	66
4.	Éléments décisionnels réglementaires	67
5.	Éléments décisionnels relationnels.....	67
III. B.	Evaluation d'un projet de stockage et fourniture de bois-énergie.....	68
1.	Éléments décisionnels économiques	68
2.	Éléments décisionnels socio-économiques	68
3.	Éléments décisionnels environnementaux	68
4.	Éléments décisionnels réglementaires	69
5.	Éléments décisionnels relationnels.....	69
III. C.	Evaluation d'un projet de chaufferie ou réseau de chaleur	70
1.	Éléments décisionnels économiques	70
2.	Éléments décisionnels socio-économiques	70
3.	Éléments décisionnels environnementaux	70
4.	Éléments décisionnels réglementaires	71
5.	Éléments décisionnels concernant l'approvisionnement	71
6.	Éléments décisionnels relationnels.....	71
III. D.	Evaluation d'un projet de création d'entreprise produisant des agromatériaux.....	72
1.	Éléments décisionnels économiques	72
2.	Éléments décisionnels socio-économiques	72
3.	Éléments décisionnels environnementaux	72
4.	Éléments décisionnels réglementaires	73
5.	Éléments décisionnels relationnels.....	73
	Partie 4 : Analyse des acteurs à l'échelle du territoire	74
I. A.	Interactions entre acteurs publics liés aux territoires pilotes	74
1.	Guide de lecture des schémas illustrant les interactions entre acteurs d'un même territoire	74
2.	Interactions entre les acteurs publics liés au territoire pilote de Vol'V Biomasse	75
3.	Interactions entre les acteurs publics liés au territoire pilote de l'UCAC	76
4.	Interactions entre les acteurs publics liés au territoire pilote de NovHisol.....	77
I. B.	Analyse sociodynamique des territoires pilotes.....	78
1.	Méthode de mobilisation des acteurs : le diagramme sociodynamique de Fauvet	78
2.	Le diagramme sociodynamique du projet de Vol'V Biomasse.....	81
3.	Le diagramme sociodynamique du projet de l'UCAC	82
4.	Le diagramme sociodynamique du projet de NovHisol	83
	Conclusion.....	84
	Bibliographie	86
Webographie		86
Bibliographie.....		86

Table des illustrations

Figure 1 : Méthodologie de l'étude.....	7
Figure 2 : Les 3 territoires pilotes du projet Réseau de sites démonstrateur IAR.....	27
Figure 3 : Schéma guide de lecture.....	74
Figure 4 : Schéma illustrant les interactions entre acteurs publics liés au projet de Vol'V Biomasse.....	75
Figure 5 : Schéma illustrant les interactions entre acteurs publics liés au projet de l'UCAC.....	76
Figure 6 : Schéma illustrant les interactions entre acteurs publics liés au projet de NovHisol.....	77
Figure 7 : Diagramme sociodynamique de Fauvet vierge.....	78
Figure 8 : Diagramme sociodynamique du projet de Vol'V Biomasse.....	81
Figure 9 : Diagramme sociodynamique du projet de l'UCAC.....	82
Figure 10 : Diagramme sociodynamique du projet de NovHisol.....	83
Tableau 1: Légende des logos illustrant les missions des acteurs publics.....	8
Tableau 2 : Synthèse de l'implication des acteurs publics dans les projets de valorisation de la biomasse.....	26
Tableau 3 : Synthèse des besoins des acteurs publics "conseil" pour faciliter leur contribution à l'émergence des projets valorisant la biomasse sur le territoire, et propositions pour y répondre.....	59
Tableau 4 : Synthèse des caractéristiques territoriales pouvant justifier l'emploi de certains éléments décisionnels.....	64
Tableau 5 : Synthèse des caractéristiques territoriales pouvant justifier certaines motivations des acteurs publics.....	65
Tableau 6 : Synthèse des attitudes qu'adoptent les différents acteurs vis-à-vis d'un projet et les comportements pour y faire face qui y sont associés.....	79

Le projet Réseau de sites démonstrateurs IAR vise à établir les conditions de mobilisation des ressources agricoles alimentant les filières de la bioéconomie, afin qu'elles prennent en compte les enjeux économiques, environnementaux, agronomiques et sociaux des territoires. La bioéconomie correspond à la valorisation, la transformation ou le recyclage des produits agricoles à des fins alimentaires et non alimentaires (chimie verte, agromatériaux, énergie...). Les résultats issus du projet devront faciliter l'émergence et le déploiement de filières biosourcées sur les territoires ruraux picards, et ainsi contribuer à leur développement économique.

Le projet Réseau de sites démonstrateurs IAR s'appuie sur 4 plateformes expérimentales, qui explorent la faisabilité et les impacts de l'introduction de cultures, à destination des filières de la bioéconomie, dans les systèmes de culture picards. Le projet s'appuie également sur 3 territoires pilotes, où sont testées en conditions réelles la production et la mobilisation des ressources agricoles composant l'approvisionnement d'entreprises territoriales. Ces 3 territoires sont :

- Vol'V Biomasse où les cultures dérobées sont étudiées pour alimenter un méthaniseur,
- UCAC où la production de plaquettes de bois d'origine agricole est développée pour être valorisée par des chaudières en appoint du bois forêt,
- Calira et Novhisol où des coproduits agricoles sont utilisés pour fabriquer des murs préfabriqués.

Le réseau de territoires pilotes permet également la construction d'une démarche de conseil et d'accompagnement des acteurs des territoires (agriculteurs, industriels, collectivités, ...) dans leur projet de développement de filières territoriales de la bioéconomie afin de favoriser l'implantation de nouveaux projets dans les Hauts-de-France.

L'étude présentée dans ce livrable s'insère dans le processus d'établissement de cette démarche. Elle s'intéresse plus particulièrement à la façon d'adapter la démarche d'accompagnement aux besoins et attentes des acteurs publics intervenant dans la mise en place des filières de la bioéconomie. Le besoin de réaliser une telle étude part du constat que les éléments motivant les acteurs publics à soutenir les projets de valorisation de biomasse sont en effet moins connus que ceux poussant les acteurs privés à s'investir. En effet, nous avons une vision plus claire de ce qui freine ou motive les industriels ou les banques à accompagner les projets liés à la valorisation de la biomasse sur le territoire, mais une vision plus floue des freins et motivations des collectivités territoriales, des établissements publics, etc. vis-à-vis des filières valorisant cette biomasse. Or, ces acteurs publics ont un rôle important dans le développement de ces filières à travers les aides financières qu'ils attribuent, la mise à disposition du foncier qu'ils permettent ou encore leur soutien et autres conseils méthodologiques qu'ils donnent.

Ainsi, l'étude menée consiste à comprendre les besoins et attentes des acteurs publics vis-à-vis des projets valorisant la biomasse sur le territoire. Pour cela, elle s'appuie sur le processus qui guide leur décision d'accompagner un porteur de projet. Les éléments recueillis permettent de construire une démarche de conseil mise en œuvre par les conseillers territoriaux/agricoles en charge d'accompagner les projets ainsi que de participer au cadrage de l'évaluation de chaque territoire pilote en fournissant les éléments décisionnels pris en considération par les acteurs publics pour prendre leur décision.

Afin de réunir les informations nécessaires à l'élaboration de cette démarche, une première phase d'entretien auprès des porteurs de projet des territoires pilotes a été réalisée. Elle a permis entre autres d'identifier les acteurs publics qui sont intervenus dans le projet de chaque territoire. La deuxième phase de l'étude a consisté à rencontrer les acteurs publics identifiés. Cette série d'entretiens auprès des acteurs publics a permis de comprendre le processus de décision de chaque acteur et de mettre en évidence leurs motivations, leurs besoins et leurs attentes vis-à-vis des projets émergents dans la filière étudiée sur le territoire pilote.

Le plan de ce livrable retranscrit les diverses étapes de la méthodologie employée dans cette étude (Figure 1). Il est scindé en quatre parties. La première rassemble l'ensemble des connaissances issues de la bibliographie sur les acteurs publics intervenant dans les projets de bioéconomie (missions, motivations vis-à-vis de la bioéconomie, formes de soutien et de décisions possibles...). La deuxième partie décrit les entretiens réalisés auprès des acteurs publics, intervenus dans les territoires pilotes, de manière synthétique sous forme de retours d'expériences. La troisième partie synthétise les éléments décisionnels employés par les acteurs pour les guider dans leur décision. Une synthèse des éléments décisionnels par type d'acteurs est réalisée, ainsi qu'une typologie de certains de ces éléments établis en fonction du contexte territorial dans lequel ils sont employés. D'autres éléments décisionnels

qui pourraient être utilisés pour évaluer les filières seront également proposés. Enfin, dans une dernière partie, une analyse des acteurs à l'échelle de chaque territoire pilote sera effectuée à travers des schémas illustrant le lien existant entre les acteurs ainsi que des diagrammes positionnant leur comportement vis-à-vis du projet.

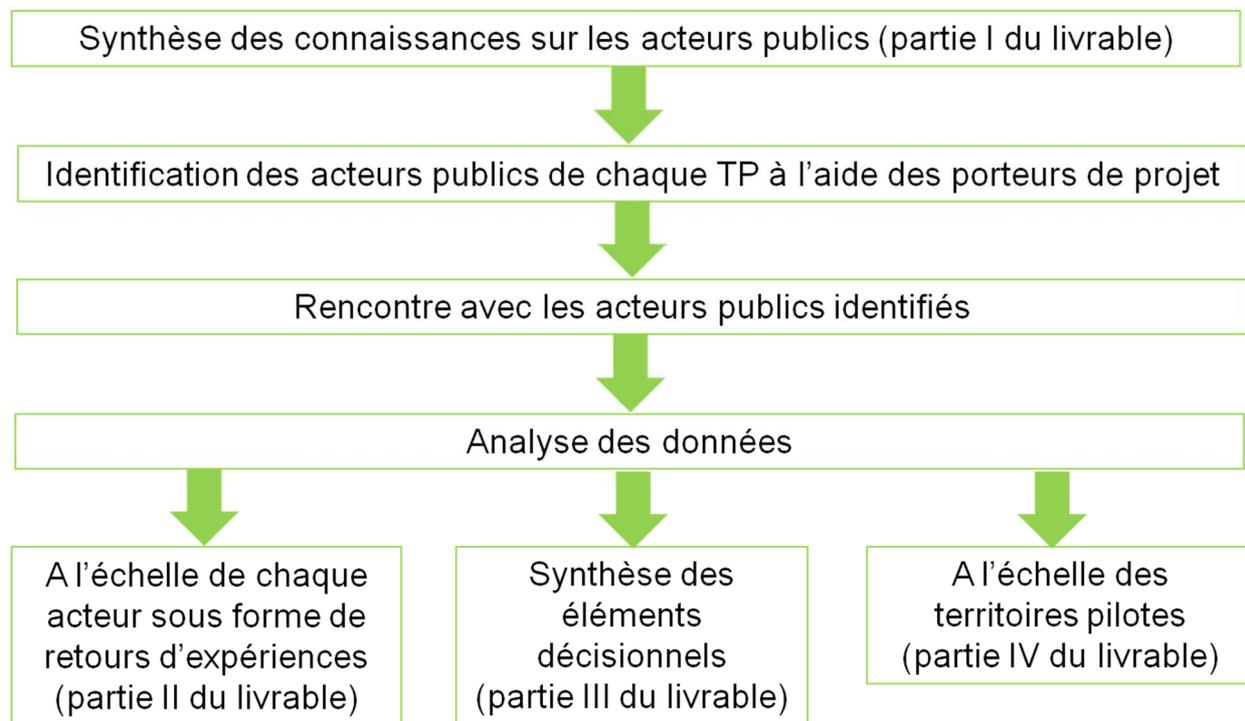


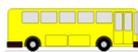
Figure 1 : Méthodologie de l'étude

Partie 1 : Connaissances générales sur les acteurs publics

Cette première partie a pour objectif de présenter les acteurs publics pouvant intervenir dans la mise en place des filières valorisant les ressources agricoles sur le territoire (filières dites de la bioéconomie). Pour se faire, seront décrites pour l'ensemble des acteurs publics en lien avec ces filières : leurs missions de manière générale, certaines de leurs caractéristiques, leurs motivations *a priori* pour la bioéconomie et, enfin, les formes de soutien et de décisions qu'ils sont susceptibles de prendre vis-à-vis d'un projet de bioéconomie. Les missions et caractéristiques des acteurs publics sont les résultats d'une étude bibliographique réalisée dans le cadre de ce projet. Les motivations et formes de décisions possibles des acteurs correspondent aux suggestions de la personne chargée de l'étude suite à son recul sur les informations bibliographiques recueillies.

Pour faciliter la recherche précise d'acteurs, ces derniers sont classés selon leur statut juridique. Pour décrire au mieux leurs missions et compétences, celles-ci sont illustrées par un logo (Tableau 1).

Tableau 1: Légende des logos illustrant les missions des acteurs publics

Logos	Significations	Logos	Significations
	Budget, aides financières		Gestion des déchets
	Urbanisme, logement, foncier		Gestion de l'eau
	Transport		Gestion des forêts
	Ecoles, collèges ou lycées		Energies
	Aménagement du territoire		Education, formation, apprentissage
	Social, aides, protection des citoyens		Certification
	Développement économique		Recherche, groupes de travail
	Protection de l'environnement		Voiries

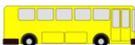
I. Les Collectivités territoriales

Les collectivités territoriales sont des structures administratives françaises dont l'action est territorialisée. Il ne s'agit pas de services de l'Etat en région (appelés services déconcentrés). L'Etat, à travers les différents actes de décentralisation¹, l'Etat a délégué des compétences² aux collectivités territoriales dont elles sont responsables. Il existe trois échelles de collectivités territoriales : la commune, le département et la région (sans compter les collectivités à statut particulier et d'outre-mer).

Le 7 août 2015 a été promulguée la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République), qui vise à clarifier le rôle de chaque collectivité territoriale. De manière générale, les régions ont vu leur rôle se renforcer, contrairement aux départements. Les compétences des régions et départements ont été spécifiés, au travers notamment de la suppression de la clause de compétence générale. Cette clause permet à une collectivité d'intervenir dans un domaine qui dépasse ses compétences. Par ailleurs, les trois échelles de collectivités territoriales partagent entre elles les compétences de la culture, du sport et du tourisme.

I. A. La commune

La commune est le plus petit échelon territorial. Ceci lui permet d'exercer une gestion territoriale de proximité.

<u>Ses missions</u>			
	<ul style="list-style-type: none">• Gérer le budget et le patrimoine communal,		<ul style="list-style-type: none">• Gérer les écoles maternelles, primaires et les cantines scolaires,
	<ul style="list-style-type: none">• Attribuer les permis de construire,• Réaliser les Plans Locaux d'Urbanisme (PLU) et les Zones d'Aménagement Concertées (ZAC),		<ul style="list-style-type: none">• Gérer l'aménagement de l'espace,
	<ul style="list-style-type: none">• Gérer le transport à l'échelle communale,		<ul style="list-style-type: none">• Entretien la voirie communale.

Bon à savoir



- L'appartenance d'une commune à un Etablissement Public de Coopération Intercommunale est rendue obligatoire depuis le 1^{er} juillet 2013, suite à la réforme territoriale de 2010.
- En appartenant à un EPCI, les communes délèguent une partie de leurs compétences, en priorité celles dont l'efficacité est accrue grâce à une intervention plus large (ex : ramassage des ordures).
- Seules les communes disposent de la clause de compétences générales.

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



BIOECONOMIE

- Réduction des dépenses pour la commune et les habitants (ex : factures énergétiques),
- Image positive reflétée par certains projets (ex : matériaux biosourcés),
- Attractivité de la commune induite par une image d'innovation (nouveaux habitants, nouvelles entreprises...),
- Retombées économiques (taxes, loyers) avec l'arrivée de nouvelles entreprises,
- Appréciation des citoyens en vue des futures élections (ex : image reflétée par un réseau de chaleur au bois vis-à-vis des habitants d'une commune).

¹ « Système d'organisation des structure administratives de l'Etat dans lequel l'autorité publique est fractionnée et le pouvoir de décision remis à des organes autonomes régionaux ou locaux » (Source : Larousse).

² « Aptitude d'une autorité à effectuer certains actes » (Source : Larousse).

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Accueil** des projets au sein de la commune (via par exemple le permis de construire),
- **Aides** favorisant le développement économique (ex : compléments aux aides à l'emploi),
- Contribution à l'acceptation du projet par les **riverains** (communication, journaux locaux...),
- Participation à l'émergence d'une filière en se positionnant en tant que **porteur de projet** (ex : mise en place d'un réseau de chaleur pour plusieurs établissements publics ou logements de la commune).

Face à certains projets, notamment les unités de méthanisation, les riverains peuvent avoir certaines craintes quant aux nuisances que pourraient générer l'activité par exemple. La commune sera alors fortement influencée par cette opinion dans son choix de soutenir ou non le projet.

I. B. Les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI)

1. Les communautés de communes

La communauté de communes est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) associant plusieurs communes autour d'un projet commun de développement économique et d'aménagement de l'espace. Elle regroupe au minimum 15 000 habitants. Il existe des dérogations pour les territoires peu denses, où un seuil minimal de 5 000 habitants suffit ou pour les intercommunalités de minimum 12 000 habitants qui ont été constitués récemment. La communauté de communes est la plus rurale des EPCI, c'est pourquoi elle fera l'objet d'une description plus approfondie.

Ses missions



- Gérer l'aménagement de l'espace, le développement économique ainsi que les compétences déléguées par les communes membres,



- Gérer le Plan Climat Air Energie Territoire (PCAET), le Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) et les schémas de secteur,



- Gérer la collecte et le traitement des déchets,



- Gérer la distribution et l'assainissement de l'eau,



- Gérer le foncier et l'immobilier d'entreprise.

Bon à savoir



- La communauté de communes est régie par un conseil communautaire. Chaque commune est représentée par un ou plusieurs conseillers selon le nombre d'habitants au sein de la commune.

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



BIOECONOMIE

- Création d'emplois induite,
- Dynamisation de l'économie locale par l'innovation,
- Réponse aux objectifs du PCAET et ainsi aux exigences légales de l'EPCI (lois Grenelle).

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Accompagnement** : conseils pour la création ou le développement d'entreprise, création de partenariat avec d'autres acteurs, promotion du projet... Accompagnement réalisé par les responsables chargés du développement économique de chaque EPCI,
- Mise à disposition du **foncier** du territoire sur les zones d'activités gérées par les EPCI.

2. Les autres intercommunalités

Il existe d'autres types d'EPCI. En fonction du nombre d'habitants, les intercommunalités peuvent prendre la forme de communautés d'agglomération, de communautés urbaines ou de métropoles (dans l'ordre croissant du nombre d'habitants qu'elles rassemblent).

Communauté d'agglomération : La communauté d'agglomération regroupe environ 50 000 habitants autour d'une commune ou plusieurs communes de plus de 15 000 habitants. Elle possède en plus des compétences de la communauté de communes, d'autres compétences l'habitat ou la politique de la ville.

Communauté urbaine : La communauté urbaine rassemble plus de 250 000 habitants. Elle détient, en plus des compétences de la communauté d'agglomération, d'autres compétences obligatoires comme les services d'intérêt collectif ou la protection de l'environnement...

La métropole : La métropole concerne les ensembles urbains de plus de 400 000 habitants, comprenant le chef-lieu de région. Elle cumule les compétences des communes, de l'EPCI d'origine en plus de certaines compétences du département et de la région qui peuvent lui être déléguées par convention.

I. C. Le département

Bien que la loi NOTRe ait diminué le nombre de compétences attribuées aux départements, ces derniers restent compétents en ce qui concerne principalement les actions sociales.

Ses missions

	<ul style="list-style-type: none">• Gérer les aides sociales, la solidarité et l'autonomie des personnes (enfance, personnes handicapées et âgées, revenu de solidarité active...),		<ul style="list-style-type: none">• Gérer les collèges,
			<ul style="list-style-type: none">• Contribuer à la lutte contre la précarité énergétique.
	<ul style="list-style-type: none">• Gérer les voiries départementales,		

Bon à savoir



- Parmi les compétences perdues suite à la loi NOTRe, il y a celle concernant les aides indirectes aux entreprises (subventions, aides à l'investissement immobilier...)

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



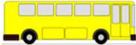
BIOECONOMIE

- Participation à la lutte contre la précarité énergétique via les projets liés à la production d'énergie
- Diminution des factures énergétiques des collèges

I. D. La région

La région a surtout un rôle d'encadrement et de planification des actions menées par les collectivités du territoire sur lequel elle intervient, notamment en matière de développement économique et d'aménagement du territoire.

Ses missions

 <ul style="list-style-type: none">• Être responsable des orientations en matière de développement économique : aides à l'investissement immobilier, aides à l'innovation, définition du régime d'aides aux entreprises et décision de leur octroi...	 <ul style="list-style-type: none">• Gérer les déchets des entreprises et réaliser le plan régional de prévention et de gestion des déchets,
 <ul style="list-style-type: none">• Réaliser le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII)	 <ul style="list-style-type: none">• Réaliser le plan régional pour la qualité de l'air et le classement des réserves naturelles régionales,
 <ul style="list-style-type: none">• Gérer l'aménagement du territoire et protéger le patrimoine,	 <ul style="list-style-type: none">• Gérer les lycées, les formations professionnelles et l'apprentissage,
<ul style="list-style-type: none">• Réaliser le Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoire (SRADDET),	 <ul style="list-style-type: none">• Gérer les transports hors agglomération.

Bon à savoir



- Les régions sont dans l'obligation d'ici mars 2017 d'élaborer un schéma régional biomasse permettant l'approvisionnement des installations de production d'énergie à travers l'évaluation des besoins en biomasse et en gisements mobilisables, l'identification des mesures concrètes pour le développement de ces gisements.

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



BIOECONOMIE

- Développement économique,
- Création d'emplois,
- Attractivité de la région,
- Optimisation de la gestion des déchets (ex : méthanisation).

Les formes de soutien et de décisions possibles

Financement : aides financières (avances remboursables, subventions, aides à l'emploi, formations...).

II. Les Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC)

Les EPIC se caractérisent par la production et la commercialisation de biens et de services publics. Sont présents dans cette partie, la liste non exhaustive des établissements susceptibles d'avoir un rôle dans l'émergence des projets biomasse.

II. A. L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME)

L'ADEME contribue à la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'environnement, de développement durable et d'énergie.

Ses missions

 <ul style="list-style-type: none">Accompagner les entreprises, des collectivités territoriales et le grand public vers la transition écologique et énergétique,	 <ul style="list-style-type: none">Confectionner des outils méthodologiques, réaliser des formations et sensibiliser à la maîtrise de l'énergie et à la protection de l'environnement : gestion des déchets, préservation des sols, énergies renouvelables...
 <ul style="list-style-type: none">Apporter des aides financières aux entreprises, collectivités territoriales, organismes de recherche, associations...	  <ul style="list-style-type: none">En partenariat avec les collectivités territoriales, développer les Espaces Info Energie (réseau français d'informations et de conseils sur l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables, les économies d'énergie...)

Bon à savoir



- L'ADEME est sous la tutelle du Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer et du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- 90% du budget de l'ADEME provient des taxes générales sur les activités polluantes.
- Les programmes « Chaleur Renouvelable » et « Déchets et économie circulaire » représentent 70% des crédits budgétaires.

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



BIOECONOMIE

- Participation à la transition écologique et énergétique (ex : chauffage au bois),
- Optimisation de la gestion et de la valorisation des coproduits et déchets (ex : matériaux de construction à base d'anas de lin),
- Cohésion territoriale (projets associant collectivités et entreprises).

Les formes de soutien et de décisions possibles

- Expertise, Conseil et Animation** : diagnostics et études d'accompagnement, aide à la connaissance (R&D, observatoires territoriaux, outils, méthodes...), aides au changement de comportement (communication, formation, animation, outils pédagogiques...)
- Financement** : avances remboursables ; subventions dans 5 domaines : gestion des déchets, préservation des sols, efficacité énergétique et énergies renouvelables, qualité de l'air et lutte contre le bruit.

Exemples de subventions attribuées par l'ADEME à des projets de bioéconomie :

Fonds Chaleur : soutien au développement de la chaleur renouvelable
Entre 20 à 40% d'aide sous forme de subventions à l'investissement pour des projets tels que des réseaux de chaleur, de production de chaleur renouvelable (biomasse, solaire...).

Soutien à la méthanisation
Jusqu'à 30% d'aide sous forme de subvention à l'investissement d'installations de méthanisation industrielles ou agricoles

II. B. Le centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB)

Le CSTB a pour objectif d'assurer la qualité et la sécurité des bâtiments et est spécialisé dans l'accompagnement de l'innovation dans ce domaine.

Ses missions



- Accompagner les porteurs de projet dans le développement d'une innovation : **évaluation** du niveau de performance et de durabilité des matériaux, instruction des demandes d'**avis techniques** (avec l'appui du CCFAT : Commission Chargée de Formuler les Avis Techniques),
- Certifier** les produits et services liés à la construction,



- Développer et mobiliser les **connaissances scientifiques et techniques** liées au bâtiment,



- Réaliser des **essais** sur les matériaux.



Bon à savoir



- Le CSTB se base sur 5 thématiques scientifiques et techniques pour mener à bien leurs missions : l'énergie, la santé et le confort, la maîtrise des risques, le numérique et l'évolution des bâtiments en fonction de leurs nouveaux usages.

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



BIOECONOMIE

- Nouvelles sources d'innovations,
- Nouveaux porteurs de projets,
- Nouvelles certifications,
- Nouvelles connaissances à développer.

Les formes de soutien et de décisions possibles

- Conseils et prestations** au cours du processus d'innovation : avis technique, évaluation du matériau issu de produits biosourcés, certification ...

En plus d'être un gage de qualité, l'avis technique permet de bénéficier de la garantie décennale, ou assurance responsabilité professionnelle. Sans cet avis technique, le nouveau produit utilisé ne peut être assuré.

II. C. L'Office Nationale des Forêts (ONF)

L'ONF est responsable de la gestion durable des forêts publiques française.

Ses missions



- Gérer les forêts de l'Etat et des collectivités territoriales,



- Maintenir la biodiversité,



- Développer la filière bois (bois construction, bois énergie),
- Commercialiser le bois et proposer ses services pour les collectivités et des clients privés.



Bon à savoir

- L'ONF est divisé en 10 grandes régions, délimitées en fonction de la densité des forêts publiques.



BIOECONOMIE

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie

- Nouveaux débouchés,
- Promotion pour la filière bois.

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Conseils et expertise** : gestions d'espaces naturels, analyse de l'état de santé des arbres, optimisation de la commercialisation du bois, identification des ressources en bois disponibles sur le territoire ...

III. Les Etablissements Publics à caractère Administratif (EPA)

Les EPA se caractérisent par des missions d'intérêt général autres que la production et la commercialisation de biens et de services publics. Parmi les EPA, sont présentés dans cette partie une liste non exhaustive de ceux susceptibles d'avoir un rôle dans l'émergence des projets biomasse.

III. A. L'Agence de l'Eau

L'Agence de l'eau contribue à la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'eau et des milieux aquatiques.

Ses missions



- Gérer l'eau sur les 6 bassins hydrographiques de France,



- Elaborer des outils de planification et des stratégies,



- Protéger les milieux aquatiques et contribuer à la réduction des pollutions de l'eau,



- Recueillir des données et des connaissances sur l'eau.

Bon à savoir



- Les recettes financières de l'Agence sont issues des redevances prélevées auprès des usagers de l'eau.

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



BIOECONOMIE

- Actions de **lutte contre la pollution** et **d'amélioration de la qualité de l'eau** et des milieux aquatiques (ex : implantation de miscanthus dans des Bassin d'Alimentation de Captage pour alimenter une chaufferie tout en limitant les risques de lessivage d'azote.

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Financement** : subventions ou avances sans intérêt auprès de collectivités, agriculteurs, industriels (...) qui mènent des projets participant à la protection de l'eau ou luttant contre la pollution de l'eau.

III. B. FranceAgriMer

FranceAgriMer contribue à la mise en œuvre des politiques publiques en ce qui concerne l'organisation des marchés et des filières de l'agriculture, de la forêt et de la mer.

Ses missions



- Créer une concertation au sein des **filières** de l'agriculture et de la forêt,



- Gérer l'Observatoire National des Ressources en Biomasse,



- Réguler et organiser les **marchés**,
- Gérer les aides publiques attribuées aux filières de l'agriculture et de la pêche (aides communautaires, aides nationales).

Bon à savoir



- Les échelons régionaux de FranceAgriMer sont les DRAAF (Directions Régionales de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Forêts)

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



BIOECONOMIE

- Développement de nouvelles productions,
- Organisation de nouvelles filières

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Financement** : aides, appels à projets, subventions (...) par l'intermédiaire des DRAAF

III. C. Centre National de la Propriété Forestière (CNPFF)

Le CNPFF est un établissement public au service des propriétaires forestiers.

Ses missions



- Gérer les forêts privées (schémas régionaux de gestion sylvicole, plans de gestion, Documents de Gestion Durable, brochures techniques...),



- Promouvoir la filière bois, regrouper les propriétaires autour de groupes de travail,
- Former et conseiller les propriétaires forestiers.

Bon à savoir



- Les missions du CNPFF sont définies par le Code Forestier.
- Le CNPFF est composé d'entités régionales appelées Centre Régional de la Propriété Forestière (CRPF) et qui assurent le relai en région.



BIOECONOMIE

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie

- Nouveaux débouchés,
- Participation à la promotion de la filière bois.

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Accompagnement** des propriétaires forestiers vers de meilleures valorisations de la biomasse

IV. Les Chambres consulaires

Les chambres consulaires défendent les intérêts des acteurs des secteurs économiques qu'ils représentent et apportent un appui pour le développement de leur activité. Les trois domaines d'activités économiques que les chambres représentent sont : l'agriculture, le commerce et l'industrie ainsi que l'artisanat.

IV. A. La Chambre d'Agriculture

Les chambres d'agriculture sont les organes représentatifs des intérêts agricoles auprès des pouvoirs publics et sont au service des agriculteurs pour les accompagner dans la gestion de leur exploitation.

Ses missions



- « Contribuer à l'amélioration de la **performance économique, sociale et environnementale** des exploitations agricoles et de leurs filières »,



- « Assurer une fonction de **représentation** auprès des pouvoirs publics et des collectivités territoriales »,
- « **Accompagner** dans les territoires la démarche entrepreneuriale et responsable des agriculteurs ainsi que la création d'entreprise et le développement de l'emploi »,



- Jouer le rôle de « **médiateur** » d'informations auprès des producteurs des exigences de qualité de la matière 1^{ère} pour les industries.

Source : site officiel des chambres d'agriculture (<http://www.chambres-agriculture.fr/chambres-dagriculture/nous-connaître/le-reseau-des-chambres-dagriculture/>)

Bon à savoir



- Les missions de la chambre d'agriculture sont définies dans le Code Rural
- Les chambres d'agriculture sont présentes en France à l'échelle nationale, régionale et départementale

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



BIOECONOMIE

- Nouveaux débouchés pour les agriculteurs,
- Dynamisation et compétitivité du monde agricole,
- Possibilité de se positionner comme acteur clé dans l'émergence de ces filières.

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Conseils** : outils, formations, propositions de solutions pour répondre aux besoins et attentes des agriculteurs, des partenaires professionnels et des collectivités...
- **Prestation de services** : diagnostics agricoles et territoriaux, intermédiaires entre acteurs (ex : gestion des déchets des industriels pour alimenter une ou plusieurs unités de méthanisation)

IV. B. La Chambre de Commerce et de l'Industrie

La Chambre de Commerce et de l'Industrie (CCI) représente les acteurs des secteurs commerciaux et industriels et les accompagne dans le développement de leur entreprise.

Ses missions



- Représenter les intérêts des entreprises commerciales et industrielles,
- Participer au développement économique et à l'aménagement des territoires,



- Former, conseiller à la création ou au développement des entreprises, soutenir les PME.

Bon à savoir



- Les missions de la CCI sont définies dans le Code de commerce.
- Les CCI sont présentes en France à l'échelle nationale et régionale.

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



BIOECONOMIE

- Croissance économique,
- Promoteur d'innovation,
- Création d'emplois.

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Accompagnement** des entreprises à visées commerciales et industrielles (conseils, démarches administratives, formations...)

IV. C. La Chambre des Métiers et de l'Artisanat

Les chambres des métiers et de l'artisanat représentent les intérêts des métiers de l'artisanat et conseillent les acteurs de ces secteurs dans le développement de leur activité.

Ses missions



- Gérer le répertoire des métiers et le titre de maître artisan,
- Gérer la qualification professionnelle et l'apprentissage,



- Soutenir le développement économique des entreprises artisanales et des métiers d'art.

Bon à savoir



- Les missions de la chambre des métiers et de l'artisanat sont définies dans le Code de l'artisanat
- Les chambres des métiers et de l'artisanat sont présentes à l'échelle nationale, départementale et régionale

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



BIOECONOMIE

- Croissance économique,
- Promoteur d'innovation,
- Création d'emplois.

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Accompagnement** des entreprises à visée artisanale (conseils, apprentissage, formations...)

V. Les services déconcentrés de l'Etat

Les services déconcentrés de l'Etat correspondent aux services assurant un relai au niveau local des décisions prises par les ministères (l'administration dite centrale). Ces services déconcentrés sont sous l'autorité d'un préfet. Les préfectures représentent donc l'Etat et sont le relai de la politique du gouvernement à travers les directions qu'elles dirigent. Le préfet de département dirige les directions départementales et le préfet de région (qui est le préfet du département dans lequel se situe le chef-lieu) dirige les directions régionales. Cette partie présente les directions concernées par les projets biomasse.

V. A. Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE)

La DIRECCTE est en charge de la conduite des politiques du travail mise en place par l'Etat. Elle s'appuie sur 3 pôles : le pôle « entreprise, économie, emploi » ; le pôle « politique du travail » et le pôle « concurrence, consommation, répression des fraudes et métrologie légale ».

Ses missions



- Accompagner le **développement économique** des entreprises et améliorer l'accès à l'emploi,
- Respecter le bon fonctionnement de la **concurrence** (inspections),



- Améliorer la qualité du travail et soutenir le **dialogue social**,
- Respecter les réglementations liées au **travail**.

Bon à savoir



- La DIRECCTE est le relai du Ministère du Travail et de l'Emploi ainsi que du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie



BIOECONOMIE

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie

- Compétitivité des entreprises,
- Création d'emplois.

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Aides financières** au travers d'appels à projets
- **Accompagnement** : renseignements sur le droit du travail, conseils juridiques...
- **Maintien ou non de l'activité de l'entreprise** : contrôle du respect de la concurrence, des réglementations

V. B. Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF)

La DRAAF conduit les politiques agricoles, alimentaires et de développement durable des territoires ruraux.

Ses missions



- Développer une agriculture durable et une alimentation « sûre, diversifiée et durable »,



- Préserver la biodiversité (contrôle, réalisation de documents stratégiques...),



- Gérer l'enseignement agricole, la formation et la recherche,



- Soutenir la production et la gestion forestière (surveillance, élaboration de procédures réglementaires).





Bon à savoir

- Relai au niveau local du Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Forêt



BIOECONOMIE

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie

- Développement durable de l'agriculture (ex : services écosystémiques permis par la diversification des cultures produisant les agroressources),
- Gestion des forêts (ex : valorisation énergétique du bois)

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Maintien ou non de l'activité de l'entreprise** : contrôles de la santé des végétaux, des forêts, de l'usage des produits phytosanitaires...

V. C. Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL)

La DREAL conduit les politiques publiques en matière d'aménagement du territoire, de mobilité et de logement dans le but de développer un territoire régional plus durable.

Ses missions



- Lutter contre le changement climatique,
- Réduire la pollution de l'eau et de l'air,
- Gérer un aménagement durable du territoire,
- Promouvoir un développement économique intégrant les enjeux environnementaux,



- Gérer les risques technologiques, miniers, naturels... (prévention, contrôles de conformité, inspections...),
- Répondre aux besoins en logement.



Bon à savoir

- La DREAL est le relai du Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie ainsi que du Ministère du Logement, de l'Égalité des Territoires et de la Ruralité
- La DREAL a des relais de ses actions au niveau des départements : ce sont les Directions Départementales des Territoires (DDT)



BIOECONOMIE

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie

- Aménagement durable des territoires (ex : agro-matériaux),
- Projets de développement économique permettant de lutter contre le réchauffement climatique, les pollutions, etc ... (ex : chaufferies au bois réduisant les émissions de CO₂).

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Maintien/création ou non de l'activité de l'entreprises** : émissions d'avis sur les projets, instructions des dossiers ICPE, inspections des installations classées...

VI. Les institutions financières publiques

Les institutions financières correspondent aux établissements fournissant des services financiers à ses clients. Cette partie présente les institutions publiques qui permettent de financer les projets biomasse.

VI. A. Bpifrance (Banque publique d'investissement)

La BPI accompagne les entreprises françaises, notamment les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les projets innovants, en leur proposant des solutions de financement.

Ses missions



- Faciliter l'accès au financement des PME,
- Offrir des services variés aux entreprises.



Bon à savoir



- Bpifrance est une société détenue par l'Etat et la Caisse des Dépôts et Consignations
- Bpirfrance est la réunion d'Oséo (financement des PME et de l'Innovation), du Fond Stratégique d'Investissement (filiale de la Caisse des Dépôts, participation minoritaire dans le capital des entreprises) et du CDC Entreprise (filiale de la Caisse des Dépôts, participations au capital des entreprises également)



BIOECONOMIE

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie

- Création d'entreprises innovantes
- Compétitivité de la France
- Projets de développement local

Les formes de soutien et de décisions possibles

- Financement** : prêts, garanties pour encourager les banques à financer les projets, aides à la participation au capital (fonds d'investissements) ...

VI. B. Caisse des dépôts et des consignations

La caisse des dépôts et des consignations est une institution publique française ayant comme mission principale le développement économique du pays.

Ses missions



- Accompagner les PME et TPE (très petites entreprises) : investissement, conseils, formations, mise en réseau...



- Promouvoir la fiabilité des projets auprès de financeurs privés,



- Investir et accompagner les entreprises dans la transition énergétique et écologique,



- Accompagner les collectivités territoriales dans l'aménagement et le développement du territoire,



- Assurer la gestion des fonds d'épargne (livret A) et de nombreux régimes de retraites),



- Financer les logements sociaux.



Bon à savoir

- La caisse des dépôts a été créée en 1816 par Louis XVIII pour financer l'Etat alors très endetté.

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



BIOECONOMIE

- Création d'entreprises,
- Participation à la transition écologique et énergétique,
- Compétitivité et attractivité des territoires

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Financement** : participation au capital, prêts, garanties, subventions...
- **Accompagnement** : expertise technique et juridique, conseils, formations...

VII. Les associations

Certaines associations peuvent être utiles aux porteurs de projets ou aux collectivités territoriales dans la mise en place ou l'accueil de projets biomasse. Cette partie en décrit quelques exemples.

VII. A. Agence Régionale de l'Innovation Picardie (ARI Picardie)

L'ARI Picardie est une association créée en 2007 sous l'impulsion du Conseil Régional de Picardie dans le cadre du Schéma Régional de Développement Economique, et plus exactement dans le cadre de la Stratégie régionale de l'innovation. Elle a pour objectif d'aider les entreprises ou porteurs de projets à créer et structurer leur projet innovant.

Ses missions



- Accompagnement des porteurs de projet : informations et conseils sur les aides régionales en lien avec leur projet, mise en réseau, structuration du projet...



- Organisation de groupes d'échanges ou journées thématiques.





Bon à savoir



- Les priorités d'actions de l'ARI Picardie concernent les secteurs « structurants » que sont les matériaux (mécanique, fibres), des agro-ressources (chimie verte, agro-matériaux) et les transports (logistique avancée, multi-modalité...) ainsi que les secteurs « émergents » tels que le bâtiment durable, l'autonomie des personnes, la santé, la sécurité ou encore l'environnement.

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie



- Sources d'innovations,
- Production et valorisation d'agroressources : priorités d'action de l'ARI

BIOECONOMIE

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Accompagnement** : soutien au montage des dossiers de subventions, conseils méthodologiques...

VII. B. CLER – Réseau pour la transition énergétique

Le CLER (anciennement Comité de Liaison pour les Energies Renouvelables) est une association de protection de l'environnement faisant la promotion des énergies renouvelables, de la maîtrise de l'énergie et de la transition énergétique.

Ses missions



- « Développer et animer les réseaux et les dynamiques d'échanges »,
- « Informer et communiquer sur la transition énergétique grâce à des outils numériques, des publications, des événements »,



- « Accompagner la transition énergétique grâce à des propositions formulées auprès des pouvoirs publics, de la société civile et des médias ».

Source : site officiel du CLER – Réseau pour la transition énergétique (<https://cler.org/>)

Bon à savoir



- Le CLER- Réseau pour la transition énergétique regroupe 280 professionnels partout en France : associations, collectivités, bureaux d'études, organismes de formation, de recherche...



BIOECONOMIE

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie

- Participation à la transition énergétique (ex : unité de méthanisation)

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Accompagnement** : conseils, formations, mise en réseau

VII. C. Fédération nationale des communes forestières

La fédération nationale des communes forestières est une association qui rassemble tous les niveaux de collectivités propriétaires de forêts ou concernées par la valorisation des forêts sur leur territoire.

Ses missions



- Participation à la construction de la politique forestière nationale,



- Représentation et défense des communes forestières auprès des institutions,



- Former et informer les élus,



- Garantie la gestion durable des forêts publiques (avec l'ONF).

Bon à savoir



- La fédération est composée d'associations départementales et d'unions régionales
- Il n'y a pas d'union régionale pour la région Hauts-de-France mais deux associations départementales avec le Nord et l'Aisne
- 60% de la surface des forêts communales sont membres de la fédération



BIOECONOMIE

Ses motivations a priori vis-à-vis de la bioéconomie

- Promotion de la filière bois,
- Nouveaux projets pour les collectivités (ex : réseaux de chaleur au bois).

Les formes de soutien et de décisions possibles

- **Accompagnement des collectivités** : formations, informations sur les politiques publiques...

VIII. Synthèse de l'implication des acteurs publics dans les projets valorisant la biomasse sur le territoire

Un acteur peut être impliqué de différentes manières dans les projets de valorisation de la biomasse sur le territoire (Tableau 2). Les formes d'implication possibles sont :

- Le contrôle : où l'acteur vérifie la mise en place des politiques publiques,
- La prestation : où l'acteur vend certains services comme la réalisation d'avis ou de diagnostics,
- Le financement : où l'acteur octroie des aides financières comme des subventions, des avances remboursables, des prêts,
- L'accueil : où l'acteur met à disposition du foncier, soutient le projet biomasse auprès des riverains, aide à la communication,
- Le conseil : où l'acteur accompagne le porteur de projet à travers une mise en réseau, des conseils méthodologiques, une expertise,
- L'action : où l'acteur public est également dans une posture de porteur de projet ou de fournisseur de biomasse, l'acteur public agit alors au premier plan de la filière.

Tableau 2 : Synthèse de l'implication des acteurs publics dans les projets de valorisation de la biomasse

	Contrôle	Prestation	Financement	Accueil	Conseil	Action
Communes						
Communautés de communes						
Département						
Région						
ADEME						
CSTB						
ONF						
Agence de l'eau						
FranceAgriMer						
CNPF						
Chambres d'agriculture						
Chambres de commerces et de l'industrie						
Chambres des métiers et de l'artisanat						
DIRECCTE						
DRAAF						
DREAL						
Bpifrance						
Caisse des dépôts et des consignations						
ARI Picardie						
CLER - Réseau pour la transition énergétique						
Fédération nationale des communes forestières						



Figure 2 : Les 3 territoires pilotes du projet Réseau de sites démonstrateur IAR

L'objet de cette partie est d'appréhender le processus de décision des acteurs publics lorsqu'ils sont confrontés à des projets territoriaux de valorisation de biomasse agricole. Pour ce faire, des entretiens ont été réalisés auprès d'acteurs publics identifiés pour être intervenus sur les trois projets de bioéconomie suivis dans le projet Réseau de sites démonstrateurs Industrie Agro-Ressource. Ces trois projets, ou territoires pilotes, correspondent à des projets de valorisation non alimentaire de la biomasse agricole en Picardie et appartiennent à différentes filières, à savoir, celle de la méthanisation, de la combustion de plaquettes et des agromatériaux (Figure 2).

I. Retours d'expérience des acteurs publics rencontrés



La filière méthanisation : territoire pilote de Vol'V Biomasse.

Vol'V Biomasse développe des projets de méthanisation industrielle. Il s'agit d'une filiale de Vol'V, entreprise spécialisée dans le développement d'unités de production d'énergies renouvelables. En 2010, elle a monté et mis en œuvre un projet d'implantation d'un méthaniseur à Eppeville (80). Ce projet de construction d'une unité de méthanisation se caractérise par la concertation entre de nombreux acteurs, notamment publics. Ainsi, Vol'V Biomasse a été soutenu par la communauté de communes et la commune où elle s'est implantée ou encore par l'ADEME et la Région qui ont subventionné le projet. L'unité de méthanisation est en fonctionnement depuis fin 2016.



La filière bois-énergie : territoire pilote de l'UCAC.

L'UCAC est une coopérative céréalière, dont le siège est situé à Clermont dans l'Oise (60). Cette coopérative a diversifié son activité en créant une filière plaquettes de bois. L'ADEME et la région sont intervenus dans le projet pour subventionner l'agrandissement d'une des plateformes de stockage appartenant à la coopérative et dont la localisation était stratégique par rapport aux débouchés des plaquettes. La filière bois-énergie en Picardie s'est développée grâce à l'action de certains acteurs publics, tels que la commune de Beauvais et le Centre Hospitalier Interdépartemental de Clermont, qui ont respectivement mis en place un réseau de chaleur et une chaufferie.



La filière agromatériaux : territoire pilote de Calira-NovHisol.

Depuis 2010, la PME NovHisol développe un béton où le sable est remplacé pour une fibre végétale à savoir l'ana de lin, coproduit de la transformation du lin. NovHisol a implanté son usine pilote à proximité de coopératives linières afin d'être à proximité des gisements de cette matière première, volumineuse et nécessaire en grande quantité induisant un coût de transport élevé. En 2016, alors que le projet réseau de sites démonstrateurs avait déjà démarré et commencé l'étude de ce territoire pilote, NovHisol a été mis en liquidation judiciaire. L'entreprise a été dissoute. Or, ce projet sur les agromatériaux a été accompagné et soutenu par de nombreux acteurs : la communauté de communes, la Région, l'ADEME, l'Agence Régionale de l'Innovation, le CSTB... L'étude de ce territoire pilote permet ainsi d'étudier un projet ayant bénéficié de l'action public mais n'ayant pu atteindre le stade de mise sur le marché de son produit innovant.

La première analyse, à l'échelle des acteurs, est résumée dans la partie suivante sous forme de retours d'expérience. Un guide de lecture de ces retours d'expérience permet de comprendre ce que chacun des éléments présentés apporte à l'étude.

Guide de lecture des retours d'expériences



Image symbolisant la filière étudiée

Retour d'expérience n° x

Territoire pilote :
Acteur rencontré :
Décision prise :

Caractéristiques générales de l'acteur rencontré. Son nom reste confidentiel.



Les missions à dire d'acteur : elles viennent compléter ou illustrer les connaissances générales sur les acteurs publics décrites en partie I de ce livrable.

Quelques précisions :

Des encadrés bleus apportent des précisions sur l'acteur ou le projet pour améliorer la compréhension du retour d'expérience étudié.

Comment la décision a-t-elle été prise ?

Intelligence

Modélisation

Choix

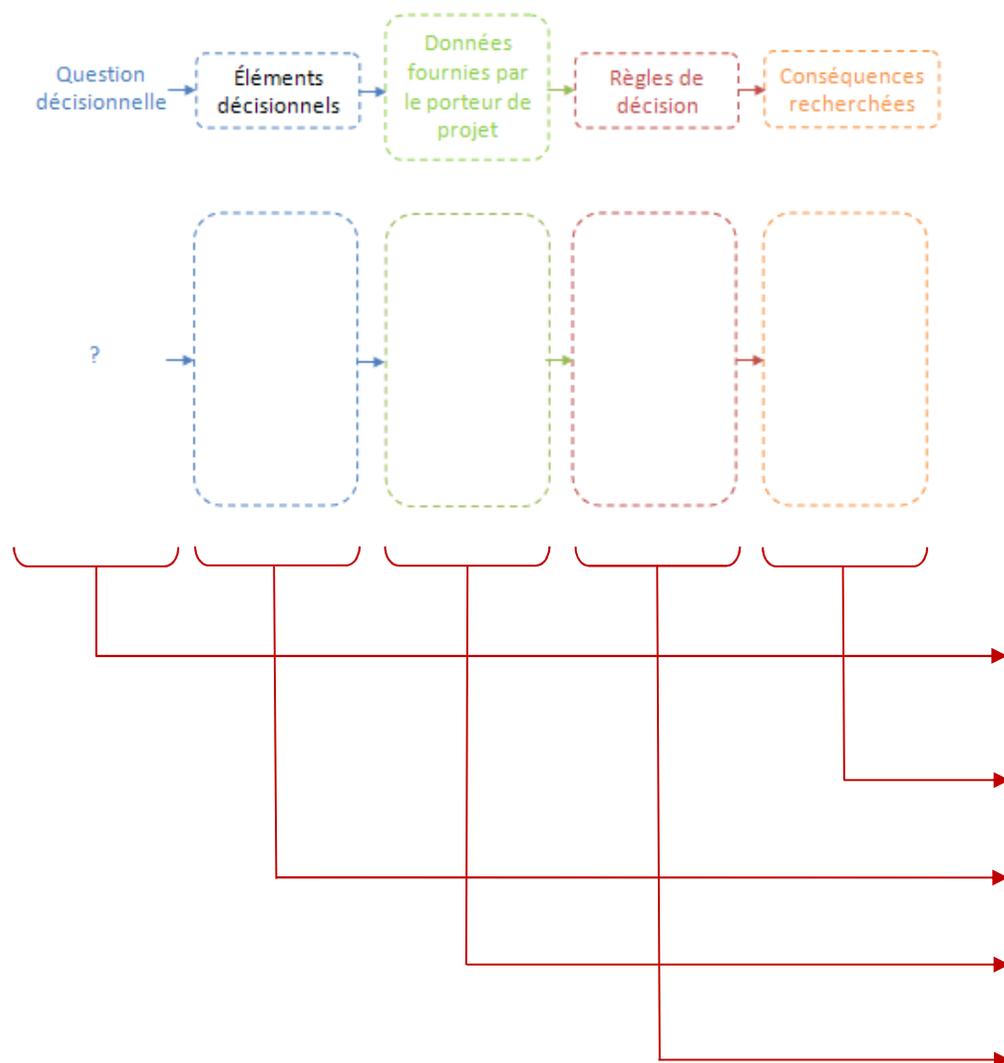


Schéma illustrant la prise la décision au sein de la structure analysée. Utilisation du modèle IMC d'Herbert Simon, décrit en 3 étapes :

- la phase d'*Intelligence* : se caractérise comme le recueil des informations et des connaissances sur le projet,
- la phase de *Modélisation* : se définit par l'analyse des données recueillies et l'évaluation des décisions possibles,
- le *Choix*, correspond à la décision finale.

Décrire l'ensemble de ces phases dans chacun des retours d'expériences permet au porteur de projet de savoir comment la décision le concernant sera traitée, à qui il doit s'adresser, les acteurs concernés par la décision, etc.

Processus de décision de l'acteur :



La schématisation, proposée ici pour illustrer le processus de décision de l'acteur public, débute à partir d'une **question décisionnelle**. Elle correspond à la question que se pose cet acteur lorsqu'il se trouve face à un projet valorisant la biomasse sur le territoire.

Pour guider sa réflexion, il va chercher les conséquences qui seront possiblement induites par la mise en œuvre de du projet : cela correspond aux **conséquences recherchées** (ou dans certains ca, des nuisances à éviter).

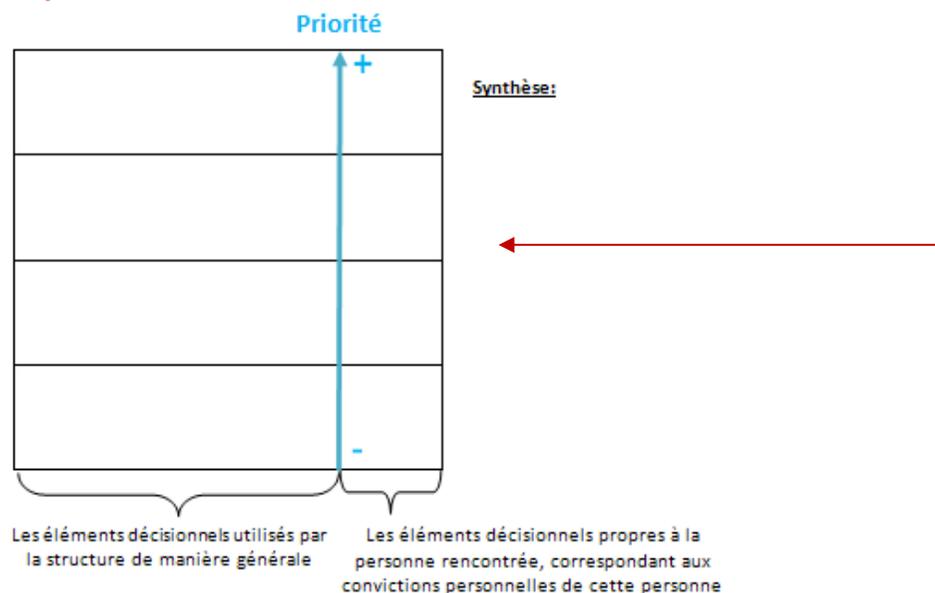
Afin d'évaluer ces conséquences recherchées, l'acteur public va prendre en considération des **éléments décisionnels**.

Afin de quantifier ou qualifier ces éléments décisionnels, l'acteur public va **demander des documents ou informations au porteur de projet**.

La quantification ou la qualification de ces éléments décisionnels lui permettront de positionner le projet par rapport aux **règles de décision** que l'acteur public aura établi afin de prendre sa décision.

Un texte explicatif, en dessous du schéma, vient faciliter la lecture et la compréhension. Le code couleur utilisé correspond aux composantes du schéma.

Positionnement des éléments décisionnels en fonction de leur degré d'importance et leur objectivité :

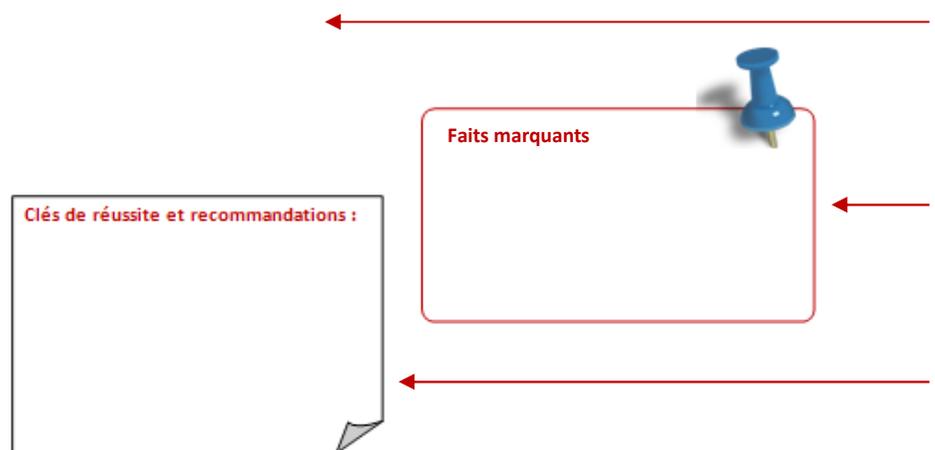


Graphique représentant les éléments décisionnels cités sur la page précédente en fonction de leur priorité et de leur objectivité :

- Plus la flèche bleue verticale est positionnée vers la droite (signifiant que les éléments décisionnels sont davantage inscrits dans la colonne de gauche), plus la personne rencontrée est neutre et plus les éléments décisionnels choisis sont objectivement étudiés par sa structure. A *contrario*, plus la flèche bleue est située à gauche (signifiant que les éléments décisionnels sont davantage situés à droite), plus les éléments décisionnels relèvent de la conviction personnelle de la personne rencontrée.
- Plus les éléments décisionnels sont positionnés en haut de l'axe, plus les éléments sont importants aux yeux de l'acteur.

Cette représentation est basée sur le ressenti de la personne réalisant l'étude.

Besoins et attentes de l'acteur :



Présentation des besoins des acteurs publics, en matière de connaissances techniques ou d'informations diverses, ainsi que de leurs attentes vis-à-vis du porteur de projet ou de la bioéconomie en général. Le but est que le porteur de projet puisse se positionner par rapport aux acteurs publics et ainsi anticiper leurs besoins et leurs attentes.

Synthèse des éléments à retenir sur la décision de l'acteur public étudié.

Clés de réussite et recommandations : résumé des éléments qui ont permis au projet de se monter ou au contraire qui justifient son échec.

Retour d'expérience n°1 : Commune d'Eppeville



Territoire pilote : Vol'V Biomasse

Acteur rencontré : Maire de la commune d'Eppeville

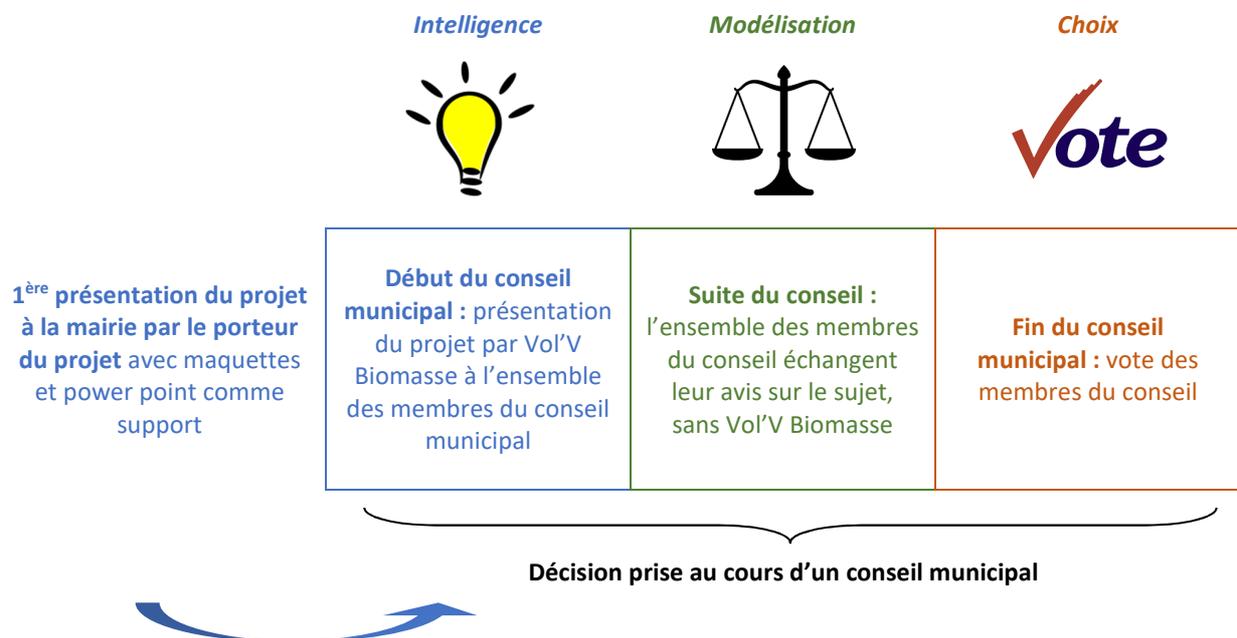
Décisions prises :

- Accueil de l'unité de méthanisation sur la commune,
- Attribution du permis de construire,
- Participation à la communication du projet auprès des riverains (article dans la revue communale).

Missions à dire d'acteur :

- Répondre aux besoins des citoyens et assurer leur confort de vie,
- Gérer les finances de la commune.

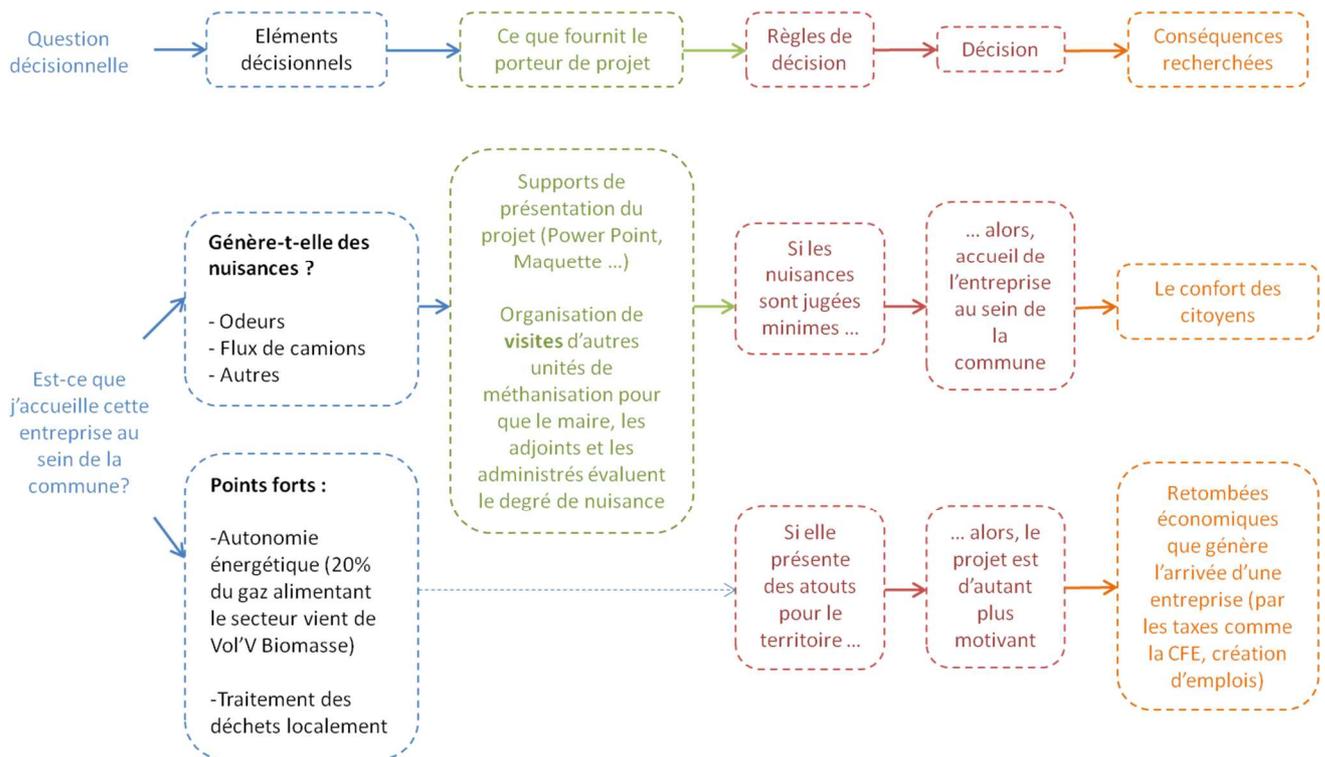
Comment la décision d'accueillir le projet sur la commune a-t-elle été prise au sein de la mairie ?



Suite à la présentation du projet, les élus craignent les éventuelles nuisances générées par l'unité de méthanisation.

5 à 6 visites de différentes unités de méthanisation existantes sont organisées pour que les acteurs concernés par le projet (maire, adjoint, riverains ...) puissent s'assurer que les nuisances étaient limitées.

Processus de décision de l'acteur



Lecture du schéma

Pour savoir si elle décidait d'accueillir l'unité de méthanisation sur le territoire communal, la mairie a étudié les conséquences induites par la mise en place du projet. Elle recherchait avant tout à garantir **le confort des citoyens**. De ce fait, les éléments qu'a étudié la mairie pour prendre sa décision étaient principalement centrés sur les **nuisances** qu'était susceptible de générer l'unité. Ainsi, elle a principalement évalué les **odeurs** émises par ce type de projet, tout comme les flux de **camions** nécessaires au fonctionnement du digesteur.

Pour se faire, ils se sont basés sur la **présentation que les porteurs de projet** leur avait faite et ont en plus demandé à ses derniers d'organiser des **visites d'unités de méthanisation** à titre de comparaison. La commune ne demande **pas de documents** aux porteurs de projet, c'est davantage la **communauté de communes** chargée d'instruire les dossiers qui a besoin d'informations précises.

Si les nuisances étaient minimales dans des situations ressemblantes, alors les élus n'auraient plus de craintes quant aux éventuelles nuisances générées, l'entreprise pourrait alors s'installer dans la commune.

Par ailleurs, d'autres conséquences étaient recherchées par la commune à travers la mise en place de ce projet dont, principalement, les **retombées économiques** induites par l'installation d'une entreprise (loyers, cotisations...). De plus, pour prendre sa décision la commune a pris en considération d'autres points forts que présentait le projet : fourniture de **biogaz** à hauteur de 20% du réseau du secteur, **traitement des déchets** localement ...

Suivi des éléments décisionnels

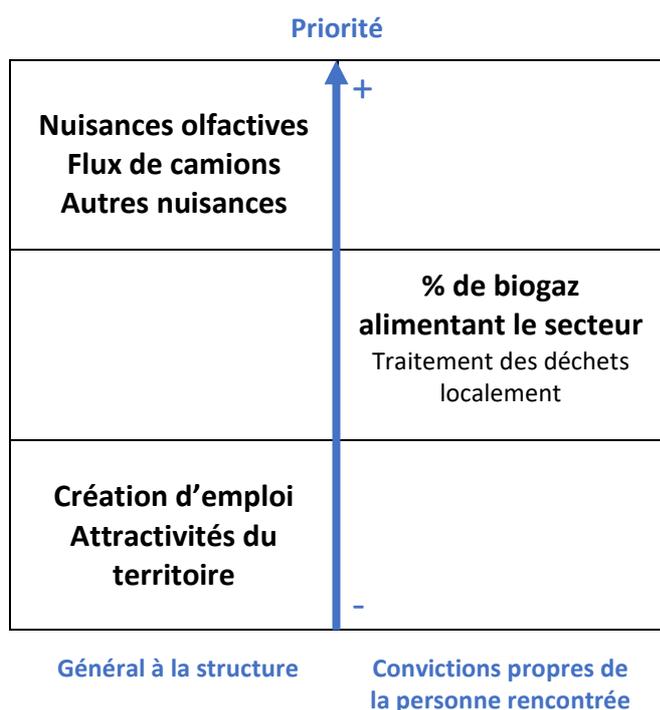
Il n'y a pas de dispositifs vérifiant les nuisances générées. Le maire communique avec les habitants de la commune dont il a la charge pour se garantir qu'il n'y a **pas de gêne vis-à-vis des riverains**.

Pour s'assurer que les nuisances notamment olfactives seraient minimales, la mairie a tout de même demandé aux porteurs de projet de construire un local pour stocker et mélanger les déchets et coproduits alimentant le digesteur. Les porteurs de projets ont répondu à la demande et ont construit ce local.

Concurrence entre projets

Notons que la commune n'a jamais refusé d'accueillir une entreprise. Il n'y a **pas de concurrence** entre projets. En effet, du terrain est disponible et peu d'entreprises font la demande de s'installer à Eppeville.

Positionnement des éléments décisionnels en fonction de leur degré d'importance et leur objectivité



Besoins et attentes de l'acteur

Le maire n'a pas ressenti le besoin de plus d'informations, le porteur de projet ayant pris le temps d'expliquer tout ce qui était nécessaire.

Le maire n'a pas ressenti le besoin non plus de renseignements sur les unités de méthanisation ou l'environnement du projet. Il justifie cela notamment par l'accompagnement de la chargée de développement économique à la communauté de commune avec qui il a de bons liens et qui lui a fourni les éléments nécessaires.

Clés de réussite et recommandations

- L'organisation de **visites d'unités de méthanisation existantes** pour convaincre les élus que le projet aura peu d'impacts sur la qualité de vie des citoyens,
- La **communication mise en place** en se présentant auprès de tous les acteurs concernés par le projet, en répondant aux demandes de chacun, en prenant le temps de présenter le projet ...

Synthèse

De manière générale, toute entreprise ne générant pas de nuisances pour les habitants sera accueillie au sein de la commune d'Eppeville.

Le maire était, lors de son précédent mandat, vice-président de la communauté de communes chargé de l'environnement et du développement durable. Sa sensibilité environnementale semble influencer les décisions prises au sein de la commune et le choix des indicateurs permettant de prendre la décision d'accueillir un projet sur le territoire. Ainsi, les points forts que présentait Vol'V Biomasse (20% de biogaz dans le secteur, traitement des déchets localement) ont été des éléments jouant en faveur de l'accueil du projet.

Les problématiques de l'emploi et de l'attractivité du territoire ne sont pas des priorités selon le maire car ce sont des objectifs difficiles à atteindre selon lui dans le contexte économique actuel. Néanmoins la mairie met en place des actions qui semblent montrer l'intérêt porté pour ces sujets telles que des aides à l'emploi, un dégrèvement au début de l'activité... Ceci s'explique notamment pour les retombées économiques que génère l'arrivée de nouvelles entreprises à travers les cotisations et autres taxes que payent les entreprises.

Faits marquants

- **Les bons réflexes adoptés par Vol'V Biomasse** : aller en mairie présenter le projet avant de le présenter en conseil municipal, organiser des visites d'exploitations pour rassurer les élus, être à l'écoute de la commune (organisation de portes ouvertes, construction d'un local limitant les nuisances olfactives...),
- **L'implication de la mairie dans le projet** : publication d'articles présentant le projet dans la revue communale, discussions avec les habitants,
- **Le rôle majeur du chargé développement économique de la communauté de communes** : qui instruit les dossiers, accompagne le porteur de projet comme la commune dans la mise en place de l'unité,
- **Le besoin de la commune d'un complément d'informations sur le projet** pour s'assurer qu'il ne générera pas de nuisances.

Retour d'expérience n°2 : Commune de Beauvais



Territoire pilote : UCAC

Acteur rencontré : Directeur Développement Durable de la commune

Décision prise :

- Mise en place un réseau de chaleur au bois pour chauffer le quartier à rénover dans le cadre du Projet de Rénovation Urbaine (PRU).

Missions en matière de développement durable :

- Garantir une bonne qualité de vie aux habitants de Beauvais (ex : s'assurer qu'ils aient du chauffage)
- Elaboration d'un Agenda 21
- Engagement dans le PRU pour le quartier Saint Jean

Les origines du réseau de chaleur de Beauvais

En 2005, plusieurs éléments ont encouragé la commune à mettre en place un réseau de chaleur : le PRU et ses 100 nouveaux logements à chauffer, les visites de chaufferies pour étudier leur fonctionnement ou encore les rencontres avec la chambre d'agriculture sur la disponibilité en bois-énergie du territoire. Ces rencontres se faisaient dans le cadre du projet de la SCIC Picardie Energie Bois qui émergeait. Entre les demandeurs de chaleur et les fournisseurs de biomasse, il fallait un 1^{er} acteur pour lancer la dynamique. Beauvais l'a fait et « a permis d'amorcer la pompe de la filière bois-énergie en Picardie ». La mise en place d'un réseau de chaleur par Beauvais a d'ailleurs été un élément déclencheur de la filière bois-énergie au sein de l'UCAC.

Comment la décision de mettre en place un réseau de chaleur a-t-elle été prise au sein de la mairie ?

Intelligence



Acteur rencontré

Présentation du projet au bureau municipal par un agent de la commune accompagné d'un élu

Modélisation



Bureau municipal

Après une 1^{ère} présentation, le bureau municipal était motivé par le projet mais exigeait plus d'informations concernant les nuisances sonores engendrées par les flux de camions et les émissions de CO₂ et de poussières que le projet allait générer

Choix



Conseil Municipal

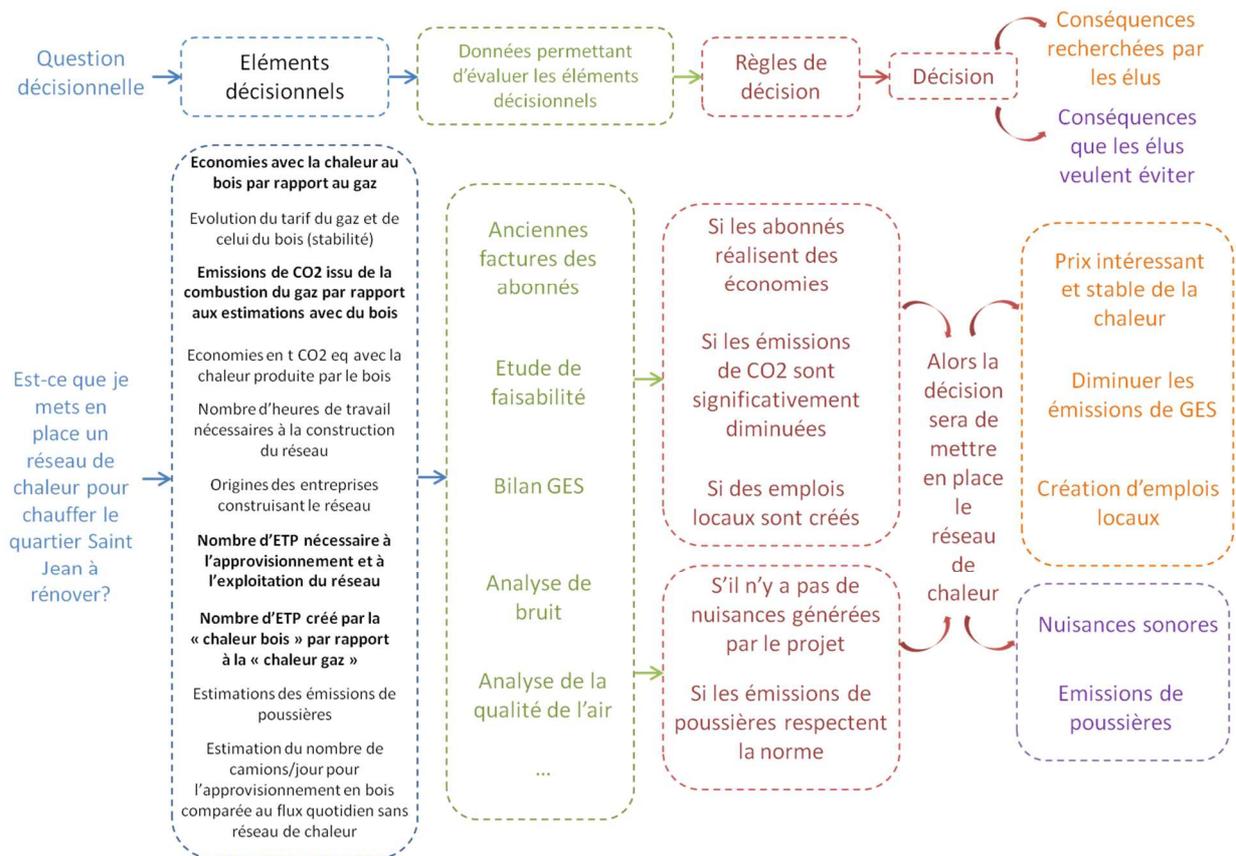
Des analyses de bruit et de qualité de l'air ont été effectuées pour prouver que les nuisances seraient minimales, qu'il y aurait moins d'émissions de CO₂ avec la mise en place du projet et moins d'émissions de poussières que ce que la norme autorise.

Une fois convaincu que les nuisances étaient limitées, les 2 élus du bureau municipal, chargés de l'agenda 21 et du PRU au sein du conseil municipal, ont présenté le projet au conseil

Le conseil municipal a validé de manière générale le projet. Puis, le projet a fait l'objet de 3 votes sur des thématiques plus précises concernant le réseau de chaleur :

- l'acquisition de la compétence, par la commune, de la distribution de chaleur,
- le lancement de la Délégation de Service Public (DSP),
- l'attribution de la DSP à une entreprise donnée.

Processus de décision de l'acteur



Lecture du schéma

A travers le choix de mettre en place un réseau de chaleur pour chauffer le quartier St Jean, la commune de Beauvais recherchait 3 conséquences positives : (i) proposer aux habitants du quartier un **tarif de chaleur stable et correct** de l'énergie ; (ii) diminuer l'**empreinte carbone** comme le demande les politiques publiques ; (iii) créer de l'**emploi** sur le territoire. Par ailleurs, la commune tenait à **éviter les nuisances** possiblement générées par l'installation du réseau de chaleur.

Pour évaluer chacune des conséquences possibles de ce projet, la commune a pris en considération plusieurs éléments décisionnels. Parmi eux, ont principalement été considérés les **indicateurs économiques, environnementaux et socioéconomiques**.

Pour analyser ces éléments décisionnels, la commune a demandé aux abonnés (les habitants des logements concernés par le réseau de chaleur) leurs **anciennes factures d'énergie** afin que leur Assistant à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) puisse mettre en place leur observatoire de prix. Elle a également réalisé une **étude de faisabilité**, un **bilan gaz à effet de serre**, une **analyse de bruit** ou encore de **qualité de l'air**.

En fonction de l'ensemble de ces éléments, la commune a pu établir des règles de décision. Ainsi, le réseau de chaleur était mis en place si : **les abonnés réalisaient des économies, les émissions de CO2 étaient significativement réduites, des emplois locaux étaient créés, il n'y avait pas de nuisances pour les habitants, les normes sur les émissions de poussières étaient respectées.**

Suivi des éléments décisionnels

En ce qui concerne le suivi des indicateurs dans le temps, c'est l'AMO qui s'en charge, à travers l'observatoire des prix, un bilan gaz à effet de serre, des échanges avec les abonnés du réseau...

Concurrence entre projets

Il n'y a pas eu de concurrence avec d'autres modes de chauffage pour le quartier St Jean, le réseau de chaleur au bois répondait aux attentes de la commune. Il y a eu, en revanche, concurrence entre les candidats à la Délégation de Service Public (DSP). Le choix s'est porté sur la capacité des candidats à s'adapter aux besoins de la commune et au « réalisme technique et économique » des dossiers.

Positionnement des éléments décisionnels en fonction de leur degré d'importance et leur objectivité

	Priorité	<i>Synthèse</i>
<p>Estimation du nombre de camions/jour pour l'approvisionnement en bois</p> <p>Estimations des émissions de poussières</p> <p>Emissions de CO₂ avant et après projet</p> <p>Economies en t de CO₂ avec la chaleur produite au bois</p>	+	<p>La priorité de la commune concerne la qualité de vie des habitants. Ainsi, le projet ne devait pas générer de nuisances. Une attention particulière a donc été portée aux flux de camions, aux émissions de poussières et de CO₂ induits par la construction d'un réseau de chaleur. De plus, la vigilance face à ces problématiques environnementales répondait aux politiques publiques à l'origine du projet (Agenda 21, PRU).</p> <p>En revanche, pour les habitants, la priorité concernait les économies qu'il était possible de réaliser. Ainsi, les indicateurs mesurant les économies sur les factures énergétiques étaient importants à considérer.</p> <p>Enfin, les indicateurs socioéconomiques, particulièrement ceux concernant la création d'emplois sur le territoire, étaient pris en considération par la commune. Cependant, ils étaient moins importants aux yeux des habitants.</p> <p>Malgré l'importance des indicateurs environnementaux pour le directeur du développement durable, aucun indicateur n'est propre à ce dernier. L'ensemble des éléments décisionnels ont été réfléchis avec les élus concernés par le dossier.</p>
<p>Economies avec la chaleur produite avec le bois par rapport à celle avec le gaz</p> <p>Evolution du tarif du gaz par rapport à celui du bois</p>		
<p>Nombre d'heures nécessaires à la construction du réseau</p> <p>Origines des entreprises construisant le réseau</p> <p>Nombre d'ETP nécessaire à l'approvisionnement et à l'exploitation du réseau</p> <p>Nombre d'ETP créé avec la chaleur produite par le bois par rapport au gaz</p>	-	

Général à la structure

Etre un porteur de projet public facilite et complique à la fois la mise en place d'un réseau de chaleur

L'acteur mentionne d'un côté que les liens privilégiés avec les élus et la région facilitent les décisions. D'un autre côté, il évoque un manque de légitimité vis-à-vis des acteurs privés (ex : les propriétaires des bâtiments bénéficiaires de la chaleur). Ces derniers ne considèrent pas la commune comme étant compétente pour diriger un réseau de chaleur, compliquant ainsi les relations avec eux comme avec la DSP, vue comme un intermédiaire.

Besoins et attentes de l'acteur

La commune ne présente pas le besoin de disposer de plus de connaissances techniques vis-à-vis des réseaux de chaleur car elle se considère bien accompagnée par son Assistant à Maîtrise d'Ouvrage.

Elle ne manifeste pas d'attentes non plus vis-à-vis des filières de la bioéconomie.

Clés de réussite et recommandations

Selon l'acteur rencontré, les clés de réussite, pour qu'un acteur public tel qu'une commune réussisse à mettre en place un réseau de chaleur au bois, sont :

- **être accompagné par un Assistant à Maîtrise d'Ouvrage** : la commune ne dispose pas des connaissances techniques, juridiques, économiques (...) nécessaires à la mise en place d'un réseau de chaleur.
Pour cette raison, une gestion indirecte par une DSP est également recommandée par l'acteur.
- **contrôler la DSP** (travail réalisé, bilans financiers...). Certaines communes souhaitant mettre en place un réseau de chaleur ont vu leur projet échouer faute de surveillance des actions menées par leur DSP.

Faits marquants

- **Pour convaincre les membres du conseil municipal de mettre en place un réseau de chaleur**, les éléments majeurs à mettre en avant concernent l'absence de nuisances générées par le projet et ainsi la garantie d'un bon confort de vie pour les habitants.
- **Des éléments complémentaires pour que le conseil municipal soit sûr que ces nuisances soient limitées ont été demandés.**
- **Les arguments financiers sont prioritaires pour les abonnés du réseau**, qui considèrent les arguments environnementaux ou ceux liés à l'emploi comme « totalement anecdotiques ».

Retour d'expérience n°3 : Communauté de Communes des Villes Soeurs



Territoire pilote : NovHisol

Acteur rencontré : Agent de développement économique

Décisions prises :

- Accueil du projet NovHisol sur le parc d'activité
- Construction d'un atelier-relais pour NovHisol
- Contribution financière aux aides à l'emploi octroyées par le Conseil Départemental à NovHisol en 2015.

Missions en matière de développement durable :

- Attirer et contribuer au maintien des entreprises sur le territoire
- Accueillir les entreprises sur le parc (cf encadré bleu)
- Conseiller les entreprises dans leur financement, leur développement...
- Représenter les entreprises sur les salons, les mettre en avant via la "vitrine développement durable"

Le Parc environnemental d'Activités Bresle Maritime

Le parc d'activités, à vocation tertiaire, industrielle et artisanale, compte, en 2017, 20 entreprises et rassemble 650 salariés. Ce parc a pour ambition de favoriser la croissance économique du territoire tout en respectant l'environnement. L'accent mis sur le développement durable permet d'offrir une « vitrine » aux entreprises du parc pour « les mettre en avant » et permet également d'encourager les communes avoisinantes à participer à cette dynamique. Le parc possède d'autre part une pépinière d'entreprises spécialisées dans le domaine des énergies renouvelables. Outre l'accompagnement des chefs d'entreprise dans l'émergence de leur projet, la pépinière met à leur disposition des bureaux et des locaux à prix préférentiels.

Comment la décision d'accueillir une entreprise sur le parc environnemental d'activités est-elle prise au sein de la communauté de communes ?

Source de la mise en contact

Intelligence



Modélisation



Choix



- Agence de développement

- Région

- Porteurs de projet directement

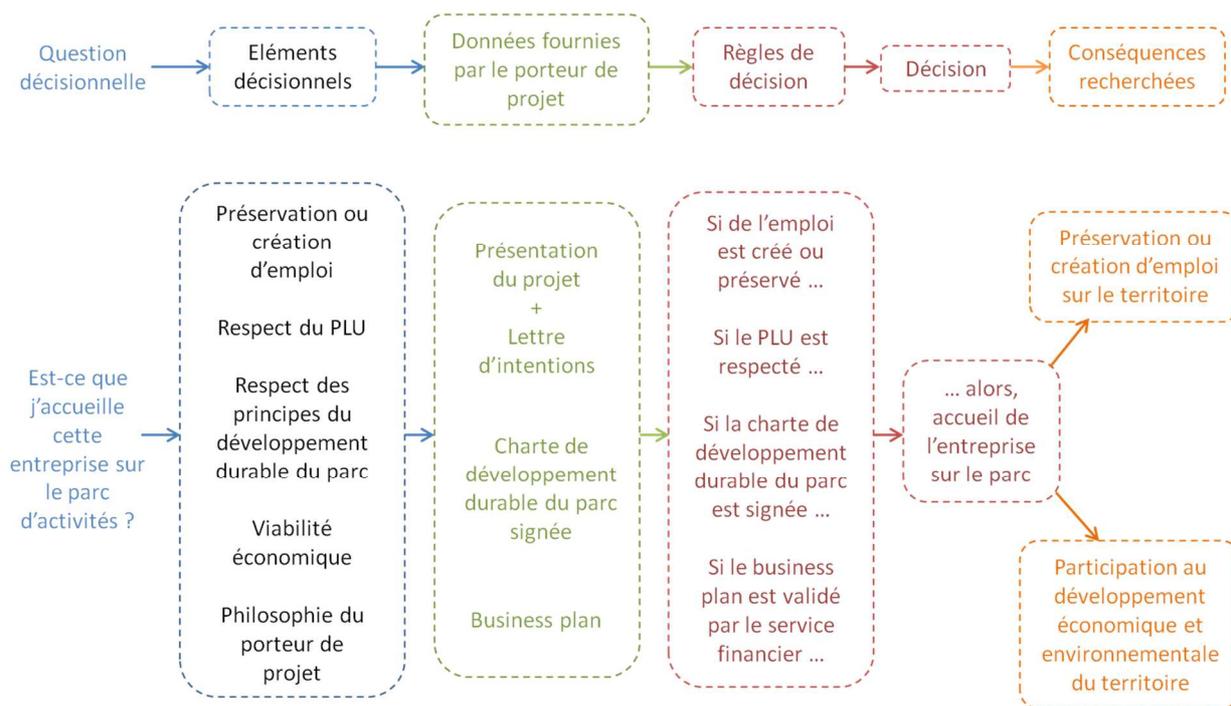
→ **Agent de développement économique**

→ **Commission développement économique de la communauté de communes**

→ **Conseil communautaire**

<p>Le porteur de projet présente l'activité qu'il souhaite mettre en place à l'agent de développement économique</p>	<p>L'agent de développement économique fait visiter le parc au porteur de projet et le sensibilise sur l'enjeu du développement durable du parc.</p> <p>A l'aide de l'agent de développement économique, le porteur de projet rédige une lettre d'intention (mention de la parcelle souhaitée, description de l'activité, nom codé de l'entreprise ...)</p>	<p>Le vice-président de la commission développement économique présente le projet en commission.</p> <p>La commission donne un avis qui servira de base de discussion au conseil communautaire.</p> <p>Le projet peut, à ce stade, être refusé s'il ne respecte pas le PLU de la commune, au cahier des charges ou à l'esprit du parc.</p>	<p>C'est également le vice-président de la commission développement économique qui présente le projet.</p> <p>La décision est prise via un vote lors du conseil communautaire.</p>
--	---	--	--

Processus de décision de l'acteur



Lecture du schéma

A travers l'accueil d'une entreprise sur le parc d'activité, la communauté de communes cherche avant tout **la création ou la préservation d'emplois** : « notre motivation, c'est de préserver l'emploi, de garder nos enfants sur le territoire, voire de créer de nouveaux emplois ». Elle cherche également à ce que le développement économique du territoire se fasse dans le **respect de l'environnement**.

Si le dossier de l'entreprise candidate répond aux règles de décision fixées par les gestionnaires du parc d'activités, à savoir **la préservation ou la création d'emplois, le respect du Plan Local d'Urbanisme, la signature de la charte de développement durable du parc, la validation du business plan par le service financier, alors, l'entreprise sera accueillie sur le parc d'activités**.

En s'assurant que ces conditions soient remplies, les gestionnaires du parc d'activités accroissent leur chance d'atteindre les objectifs visés. Pour positionner l'entreprise candidate vis-à-vis des règles de décision, la communauté de communes demande principalement aux porteurs de projet la **présentation du projet, la lettre d'intention** (décrivant l'activité, mentionnant la parcelle souhaitée...) et le **business plan**. Enfin, pour traiter le dossier, l'agent de développement économique porte également de l'importance au relationnel, à la « philosophie » du chef d'entreprise et à la cohérence entre le projet proposé et les valeurs environnementales et sociales portées par la communauté de communes : « on travaille sur une cohérence des aménagements, une cohérence des activités et sur le bien-vivre ensemble ».

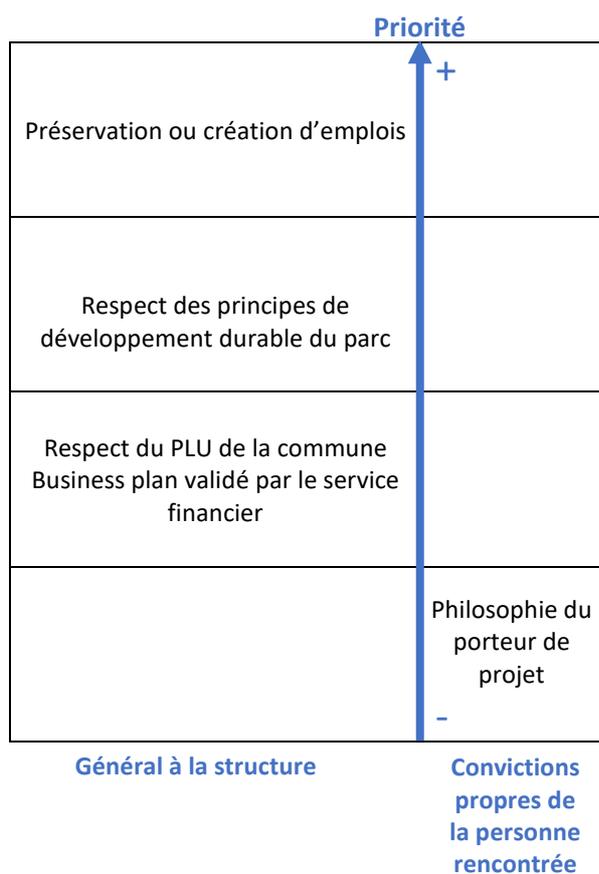
Suivi des éléments décisionnels

Le suivi des éléments décisionnels est impératif et est adapté en fonction du profil du projet présenté, selon l'acteur rencontré. Cependant, celui-ci organise une rencontre annuelle avec l'ensemble des entreprises du parc où il réalise un sondage dans lequel il demande le nombre de salariés, le nombre de CDD/CDI, le mode de déplacement (...). Ces éléments transmis directement par les entreprises du parc d'activités permettent d'obtenir des informations encore plus pointues et pertinentes que ce que proposent les données disponibles via l'INSEE ou la CCI. Le but de ce sondage est de connaître les besoins des entreprises en matière de création d'emplois, de formation, d'aménagement du site qui les accueille.

Concurrence entre projets

Il n'y a pas de concurrence réelle entre projets. Le parc dispose encore d'environ 70 ha pour accueillir de nouveaux projets. Cependant, pour ne pas impacter le monde agricole, la surface prévisionnelle n'est pas occupée tant qu'il n'y a pas d'entreprise qui se manifeste. La communauté de communes a refusé à deux occasions d'accueillir un projet au sein du parc car ils ne respectaient pas le PLU. NovHisol est, à ce jour, la seule entreprise du parc qui a malheureusement connu une liquidation judiciaire.

Positionnement des éléments décisionnels en fonction de leur degré d'importance et leur objectivité



Synthèse

Les éléments décisionnels s'adaptent en fonction des projets présentés. La communauté de communes se positionne avant tout dans une démarche de recherche d'entreprises à accueillir puis dans un second temps dans une démarche de sélection. Parmi elles, la principale priorité est l'emploi (à partir de 1 emploi créé). La place laissée à l'environnement pour une implantation sur le parc d'activité est également très importante. Le non-respect de la charte du développement durable ou le fait de générer des nuisances environnementales peut être réhibitoire dans le cadre d'une implantation sur ce parc d'activité qui bénéficie d'un double label environnemental. Néanmoins, en cas de divergence des indicateurs, la priorité sera donnée à l'emploi, si tant est que le projet respecte la législation en termes d'environnement. Des éléments d'ordres réglementaires et financiers sont également pris en considération. Ils ont été mentionnés mais moins développés par l'acteur rencontré que les précédents éléments. Tous les business plans proposés ont, jusqu'alors, été validés. Enfin, l'acteur rencontré est personnellement sensible au savoir-vivre du porteur de projet et au respect qu'il porte aux autres et à l'environnement. Notons à ce titre, que la sensibilité de cet acteur vis-à-vis de l'environnement est, en partie, à l'origine du volet environnemental du parc d'activité.

Besoins et attentes de l'acteur

La communauté de communes travaille à la création de synergies entre les entreprises, notamment pour favoriser l'économie circulaire. Les coproduits d'une entreprise pourraient être la matière première d'une autre. L'acteur rencontré souhaiterait créer une dynamique de mutualisation, fédérer ce type de projets. L'acteur réfléchit à la solution la plus adaptée à retenir, en concertation avec les entreprises du parc d'activité (outil, informations, méthode d'accompagnement ...)

De plus, la communauté de communes présente un intérêt pour les résultats des recherches scientifiques et techniques portant sur le miscanthus par exemple. Certains projets n'ont pas pu émerger car les ressources n'étaient disponibles. Les gisements étaient déjà mobilisés par des unités de méthanisation ou des chaufferies locales.

Raison justifiant la liquidation judiciaire de NovHisol

Selon l'acteur, il s'agirait de difficultés à conquérir le marché ciblé.

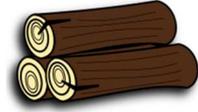
Clé de réussite pour l'accueil du projet auprès des riverains

Pour assurer l'acceptabilité par les riverains des projets, il faut communiquer auprès d'eux. Si jamais une opposition à un projet venait à se manifester, ce qui à ce jour n'a jamais été le cas, l'acteur se rapprocherait du réseau de communautés de communes avec qui il est en contact pour s'inspirer de leur expérience face à ce genre de situation.

Faits marquants

- **Rôle majeur de l'agent de développement économique** : accompagnement, accueil, conseils pour convaincre les élus décisionnaires (ex : arguments à mettre en évidence dans la lettre d'intention)
- **Grand soutien de la communauté de communes** auprès du projet NovHisol (accueil, atelier relais, aides à l'emploi...)
- La communauté de communes est dans une démarche de **recherche d'entreprises** puis dans un second temps de sélection, ainsi les éléments décisionnels pris en considération sont principalement centrés sur **l'emploi**.

Retour d'expérience n°4 : Région Hauts-de-France (1)



Territoire pilote : NovHisol et UCAC

Acteur rencontré : Chargé de mission valorisation agro-ressources au Conseil Régional Hauts-de-France

Décisions prises :

- Subvention attribuée au projet NovHisol (développement du projet)
- Subvention attribuée à l'UCAC (agrandissement de la plateforme de stockage de St Sulpice)

Missions à dire d'acteur concernant la bioéconomie

- Financer les structures ou projets qui optimisent la production, la valorisation ou la transformation de la matière 1ère sur le territoire
- Assurer le rayonnement de la Picardie en matière de bioéconomie en Europe

L'acteur rencontré n'a pas eu d'impacts dans la décision d'accorder les subventions aux deux territoires pilotes puisqu'il est arrivé après leur attribution. Néanmoins, son rôle dans la valorisation des agro-ressources au sein du Conseil Régional permet de mieux comprendre le positionnement de la région vis-à-vis de ces deux types de projet.

Comment la décision de financer un projet est-elle prise au sein de Conseil Régional ?

Intelligence

Modélisation

Choix



Note d'opportunité

Avis

Porteurs de projet

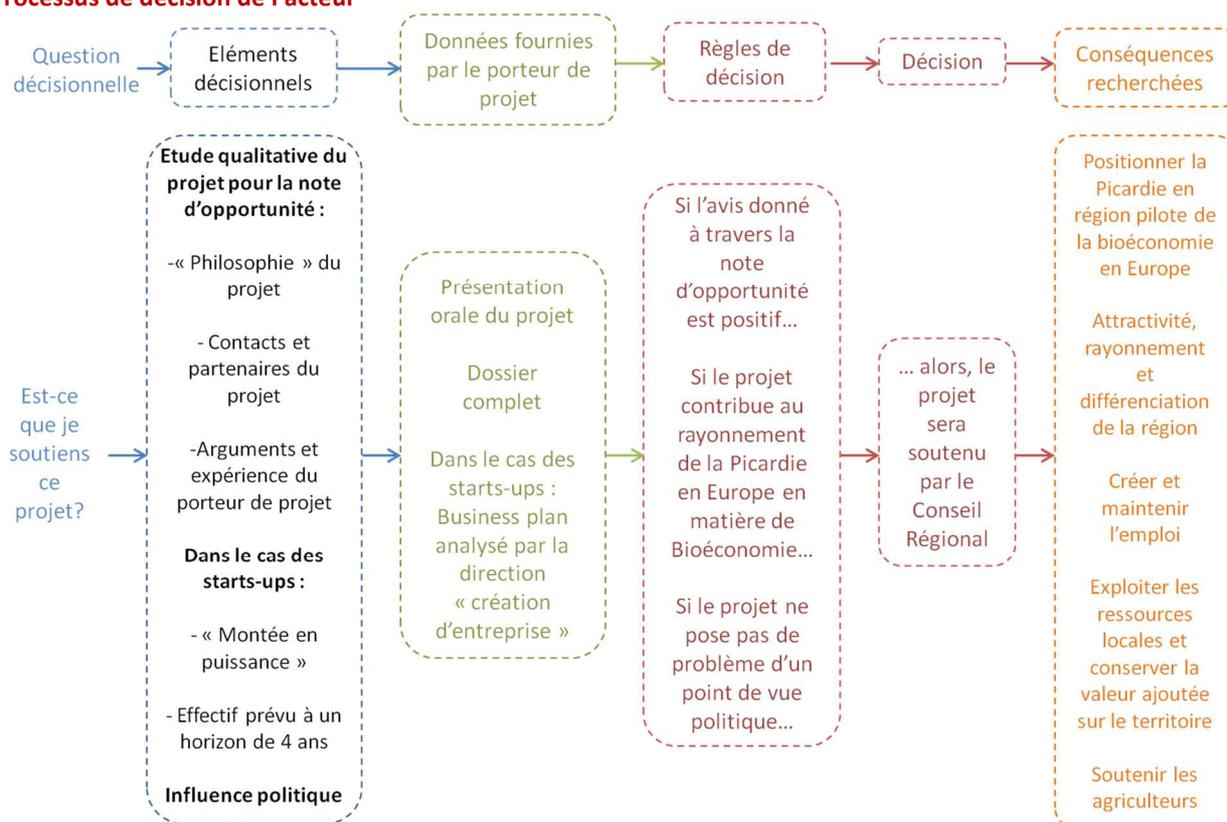
Chargé de mission

Commission thématique

Séance plénière ou commission permanente

<p>Le porteur de projet présente son projet au chargé de mission.</p>	<p>Le chargé de mission porte le projet en interne. Elle émet une « note d'opportunité » qui correspond à son avis sur le projet.</p>	<p>La commission thématique est composée des élus du conseil régional. Ils émettent à leur tour un avis sur le projet.</p>	<p>Selon l'importance du dossier, la décision sera prise en séance plénière, où tous les élus du conseil régional sont présents, ou en commission permanente. La décision prise est alors fortement influencée par les intérêts politiques qu'elle présente.</p>
---	---	--	--

Processus de décision de l'acteur



Lecture du schéma

Le Conseil Régional recherche des projets qui permettent la **création** ou, *a minima*, le **maintien de l'emploi**. Il s'agit d'une priorité pour la région, sans secteur d'activité privilégié. Le Conseil Régional cherche à créer de l'emploi à partir de **ressources locales** (chaines de transformation locales) permettant de **conserver la valeur ajoutée sur le territoire**. Il y a une réelle volonté de la région à être **attractive**, de générer un **rayonnement** autour du territoire et de **se démarquer** des autres régions. Elle recherche également des projets qui **soutiennent les agriculteurs**, en apportant, entre autres, de nouvelles débouchées.

Pour émettre un avis, l'acteur réalise une **étude qualitative** du projet où il va juger la « **philosophie** » du dossier et les **arguments** donnés par le porteur de projet. Cet avis, mentionné dans la note d'opportunité, est émis sans l'analyse d'indicateurs précis. Concernant le financement de start-ups, les indicateurs étudiés sont par exemple : la **montée en puissance** de l'entreprise, leurs **effectifs à un horizon** de 4 ans...etc. L'acteur est particulièrement réceptif aux **contacts et partenaires** du porteur de projet, à **son expérience** et au **relationnel** établi avec lui.

L'étude réalisée pour prononcer un avis se base sur le **dossier**, monté par le porteur de projet, sur le **business plan**, analysé par le service en charge des analyses financières, et surtout, sur la **présentation orale** faite par le porteur de projet au chargé de mission, lors de leur premier contact.

De manière générale, **si l'avis donné par la note d'opportunité est favorable et si le projet contribue au rayonnement de la Picardie en Europe en matière de bioéconomie, alors la structure ou le projet sera soutenu par le Conseil Régional**. Cependant, le **poids politique** des projets et **l'opinion des élus** sur le sujet ont une influence « énorme » selon l'acteur dans la décision finale.

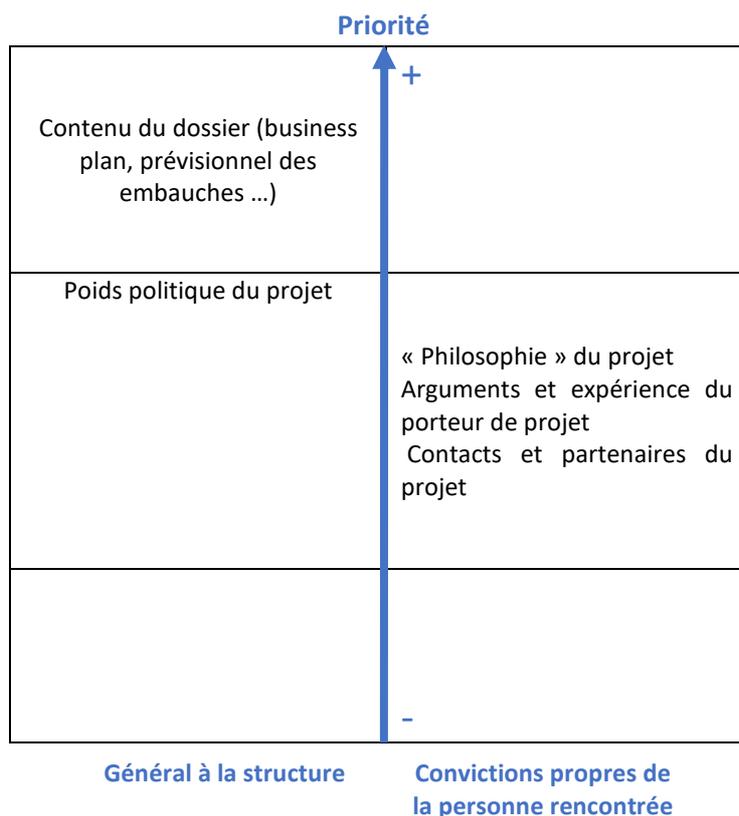
Concernant la phase d'attribution des subventions, selon l'acteur rencontré, dont la mission n'est pas d'instruire les dossiers de subvention, il n'y a que peu d'indicateurs précis pris en considération : « on n'est pas casse-pied ». Pour les fonds européens par exemple, il évoque des dossiers types à compléter, mais précise qu'il n'y a pas de seuils ou des valeurs minimales à atteindre.

Suivi des éléments décisionnels

L'acteur suit l'évolution des structures qu'il accompagne en participant aux comités de pilotage, conseils d'administration ou assemblées générales. Pour suivre l'évolution des start-ups, il interagit beaucoup avec les acteurs concernés par celles-ci (département, communes...) et prend régulièrement des nouvelles des porteurs de projet. Le suivi des projets est également rendu possible par les financements qui sont versés au fur et à mesure des dépenses des dits projets et dont les modalités de versements sont stipulées dans la convention.

Notons qu'il n'y a pas de concurrence entre les projets.

Positionnement des éléments décisionnels en fonction de leur degré d'importance et leur objectivité



Synthèse

Pour analyser les candidatures aux subventions, les indicateurs mentionnés dans les dossiers sont évalués par les services chargés d'instruire les dossiers de subventions. Les pièces composant le dossier de subvention sera alors le plus important. Néanmoins, pour l'avis technique, ou note d'opportunité, que l'acteur rencontré est chargé de rédiger, l'appréciation est davantage qualitative et subjective. Ainsi, l'évaluation du projet se fera en fonction des échanges avec le porteur de projet, de son argumentaire, de son expérience, de son entourage et de sa philosophie. Enfin, l'impact politique du projet aura une influence importante sur l'acceptation du projet ou non par l'ensemble des élus du Conseil Régional.

Besoins et attentes de l'acteur

L'acteur rencontré n'indique pas de besoin vis-à-vis de la filière pour faciliter ses décisions. Selon lui, il n'y a pas assez de recul et de références pour réaliser des documents ou synthèses d'informations sur les filières de la bioéconomie par exemple, c'est « un peu prématuré ».

En revanche, le Conseil Régional a de nombreuses attentes vis-à-vis de la bioéconomie. Il s'agit d'un « axe fort, très fort, de développement sur le territoire ex-Picardie », en pleine évolution, où il y a encore beaucoup de progrès à faire et qui présente de belles perspectives (Troisième Révolution Industrielle, le plan S3 « Smart Specialisation Strategies », etc.)

La région fonde beaucoup d'espoirs sur la filière des agromatériaux.

Clés de réussite d'un projet

Ce qui représente une réelle « valeur ajoutée » au dossier :

- les contacts et partenaires du porteurs de projet,
- sa capacité à « vendre son projet »,
- son expérience.

Raison justifiant la liquidation judiciaire de NovHisol

Selon l'acteur, le porteur de projet avait besoin de conseils, de formations et d'un accompagnement administratif (...). Or, il n'y a eu qu'un accompagnement financier de la part du Conseil Régional. L'acteur pense que la région aurait dû l'accompagner différemment.

Raison justifiant la liquidation judiciaire de la SCIC Picardie Energie Bois

Selon l'acteur, la dépendance aux financements publics est dangereuse pour assurer une pérennité. La région aurait financé et poussé l'émergence de cette SCIC pour construire une démarche collective dans une filière qui est très individualiste, si ce n'est « la plus individualiste de la bioéconomie ».

Faits marquants

- **Les enjeux majeurs** pour le Conseil Régional sont l'**emploi** et le **rayonnement** de la Région.
- La **bioéconomie** est considérée comme un **axe fort de développement** économique.
- **Peu d'éléments décisionnels** sont pris en considération dans le processus de décision : étude qualitative du dossier où les **poids politique et relationnel** sont importants.

Retour d'expérience n°5 : Région Hauts-de-France (2)



Territoire pilote : Vol'V Biomasse

Acteur rencontré : Conseillère régionale Hauts-de-France (également Maire-adjointe d'Ham et responsable emploi, insertion et relations entreprises pour la Communauté de Communes de l'Est de la Somme)

Décision prise :

- Subvention attribuée à l'unité de méthanisation d'Eppeville

Julie Codron-Riquier n'a pas suivi le dossier de subvention de l'unité d'Eppeville mais était présente lors de ses portes-ouvertes pour montrer le soutien du Conseil Régional et l'intérêt porté au projet de la communauté de communes.

Missions à dire d'acteur

Principalement centrées sur **l'emploi** et **l'économie** :

- Développer l'économie de la région,
- Implanter de nouvelles entreprises,
- Maintenir les entreprises sur le territoire,
- Aider financièrement les projets : avances remboursables, subventions, participation au financement de formation...

Comment la décision de financer un projet est-elle prise au sein du Conseil Régional ?

Intelligence



Elu régional

Modélisation



Service concerné par le projet

Choix

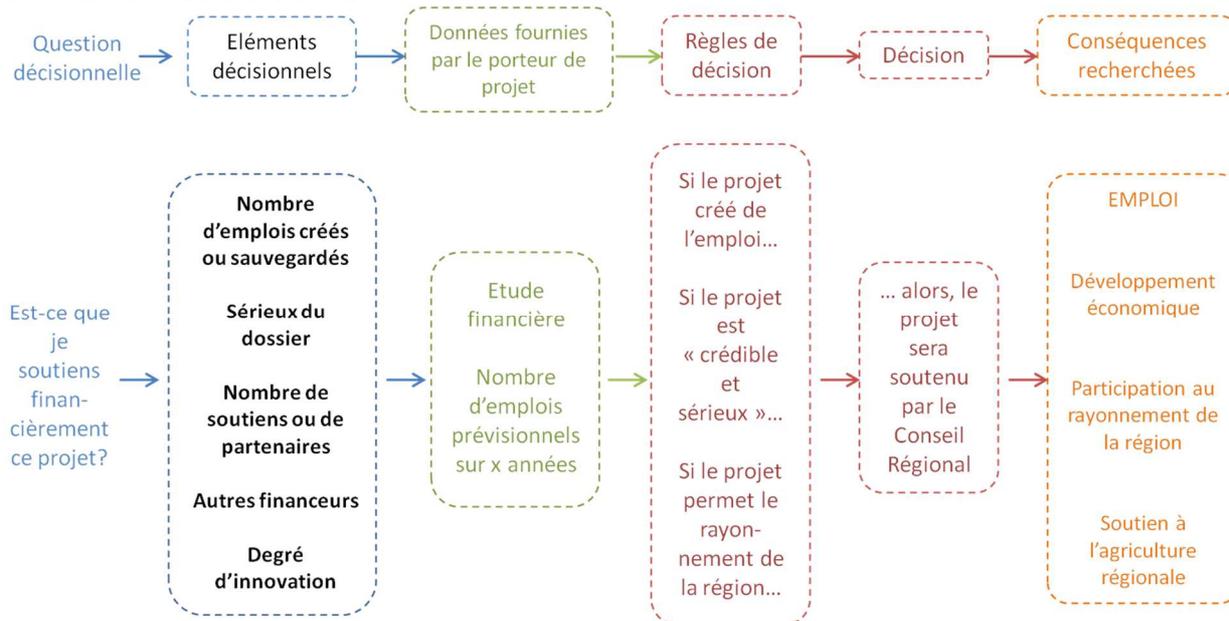


Séance plénière ou commission permanente

<p>Si le porteur de projet présente le projet à l'élú, l'élú se chargera de contacter le service concerné pour suivre la démarche à adopter.</p> <p>Le porteur de projet peut aussi faire une demande sur internet.</p>	<p>Chaque service du conseil régional se charge des subventions qui concernent sa thématique : culture, sport, développement économique ...</p> <p>Le service concerné pourra revenir, soit vers l'élú, soit vers le porteur de projet, pour modifier certains éléments du dossier.</p>	<p>Le projet est présenté par l'élú régional ayant instruit le dossier avec le service concerné.</p> <p>La séance plénière réunit les 170 élus régionaux (LR, UDI et FN), tandis que la commission permanente rassemble 54 élus (en respectant néanmoins la proportionnalité en nombre d'élus par parti). « Tous les dossiers sont aussi importants ». Le dossier sera traité dans l'une ou l'autre des commissions selon le temps que nécessite le traitement du dossier et selon le rayonnement des projets.</p>
---	---	--

Des allers-retours entre les 3 acteurs permettent de consolider le dossier qui sera défendu par l'élú.

Processus de décision de l'acteur



Lecture du schéma

Les conséquences recherchées à travers l'accueil de projet sont centrées sur la problématique de l'**emploi**. Ainsi, la région va rechercher des projets qui favorisent le **développement économique** de la région, qui permettent un **rayonnement** de la région en France et en Europe et qui soutiennent l'**agriculture** régionale. Ces priorités territoriales sont toutes liées à l'emploi qu'elles génèrent.

Pour évaluer si le projet répond aux attentes du Conseil Régional, l'acteur rencontré regarde de près le **nombre d'emplois créés ou sauvegardés** et étudie la participation à l'attractivité du territoire à travers par exemple **les acteurs partenaires des projets ou le nombre de soutiens (financeurs ou accompagnateurs)**.

La région demande au porteur de projet de fournir peu d'éléments. Parmi eux, l'acteur mentionne **l'étude financière et le nombre d'emplois prévisionnels**. Les éléments plus précis sont mentionnés dans le dossier de subvention.

L'acteur insiste sur le fait que seront soutenus financièrement « **n'importe quel porteur de projet qui vient demain me solliciter** » à condition que le dossier soit « **crédible et sérieux** », qu'il y ait **création d'emploi** et que l'activité permette le **rayonnement** de la région.

L'acteur mentionne **l'influence des élus** et de leurs intérêts pour le projet dans le choix final d'attribuer une aide. Certains élus favorisent le sport à l'emploi, d'autres soutiennent les porteurs de projets qu'ils connaissent bien. Cela ne constitue pas une règle de décision mais a une influence sur la décision finale.

Suivi des éléments décisionnels

Le suivi des dossiers se fait à travers les services en charge des dossiers et à travers les plusieurs versements des aides.

Concurrence entre projets

La conseillère régionale n'a, jusqu'alors, jamais refusé de soutenir un projet. Il n'y a pas de concurrence entre les projets pour bénéficier des aides financières du Conseil Régional, ni même pour être accueilli par une collectivité. Les collectivités cherchant à les attirer, les porteurs de projet ont souvent le choix du territoire où s'implanter.

Positionnement des éléments décisionnels en fonction de leur degré d'importance et leur objectivité

Priorité	
+ Nombre d'emplois créés ou sauvegardés	
Nombre de soutiens ou de partenaires Degré d'innovation	Sérieux du dossier
Autres financeurs	
-	
Général à la structure	Convictions propres de la personne rencontrée

Synthèse

Les indicateurs pris en considération par l'acteur pour décider de soutenir un projet sont peu nombreux et assez généraux.

La priorité du mandat pour lequel il a été élu (parti Les Républicains) est l'emploi.

Le rayonnement du territoire est un élément important qui est revenu souvent durant l'entretien. Il est évalué, entre autres, par les acteurs gravitant autour du projet et par le degré d'innovation du projet. Plus le projet sera innovant, plus il attirera l'attention et plus il participera au rayonnement du territoire.

Pour que le projet soit soutenu par la conseillère, il faut que le dossier soit « crédible et sérieux ». C'est une évaluation plutôt subjective et personnelle.

D'autre part, le Conseil Régional ne souhaite pas être le seul à prendre des risques. Le porteur de projet doit bénéficier d'aides financières extérieures (collectivités, partenaires privés...): « la région ne va pas s'engager à aider financièrement si derrière il n'y a pas « patte blanche » et la Région ne sera pas la seule à porter le projet (partenaires privés, collectivités locales...) ».

Concernant les impacts environnementaux, ils ne sont pas regardés en 1^{er} lieu, voire pas du tout selon les projets.

Besoins et attentes de l'acteur

L'acteur rencontré ne manifeste pas de besoins ou d'attente vis-à-vis de la bioéconomie, concept qu'elle ne connaissait pas avant l'entretien. Elle ne présente cependant pas le besoin d'être davantage renseignée.

Intérêt du Conseil Régional pour la méthanisation

Même si les unités de méthanisation sont peu pourvoyeuses d'emplois, elles répondent par ailleurs à d'autres politiques publiques, notamment celles liées au développement des énergies renouvelables.

Clés de réussite et recommandations

Un porteur de projet, quel qu'il soit, doit **s'adresser en premier lieu à la communauté de communes** pour mettre en œuvre son projet. C'est ensuite la communauté de communes qui pourra le conseiller et le renvoyer vers les acteurs adaptés.

Faits marquants

- Les **priorités de la région Hauts-de-France** sont l'**emploi** et le **rayonnement** du territoire
- **Peu d'éléments décisionnels** sont étudiés pour évaluer les dossiers. Néanmoins, l'**influence des élus** (poids politique et convictions personnelles) est importante
- **Des aides financières extérieures** sont nécessaires pour bénéficier des aides de la région (pour répartir les risques).

Retour d'expérience n°6 : ADEME (1)



Territoire pilote : Vol'V Biomasse

Acteur rencontré : Responsable agriculture industrie recherche

Décisions prises :

- Accompagnement de Vol'V Biomasse dans sa demande de subvention
- Subvention attribuée à l'unité de méthanisation d'Eppeville

Missions à dire d'acteur

- Mise en œuvre des politiques publiques en matière d'environnement
- Accompagnement technique et financier
- Sensibilisation

Comment la décision de financer le projet de Vol'V Biomasse a-t-elle été prise au sein de l'ADEME ?

Depuis la loi NOTRe, les fonds gérés par l'ADEME et le conseil régional sont séparés. La décision d'attribuer ou non des subventions à un acteur ne se prend plus en commun, comme c'était le cas avant 2015. Néanmoins, les deux structures continuent de se consulter au début du projet afin d'éviter d'attribuer deux financements (l'acteur obtiendra soit le financement de l'ADEME, soit celui du conseil régional).

La décision de l'ADEME de subventionner l'unité de méthanisation d'Eppeville s'est faite avant ce changement et suit le modèle suivant :

Intelligence



Modélisation



Choix



Porteurs de projet

ADEME – Conseil régional

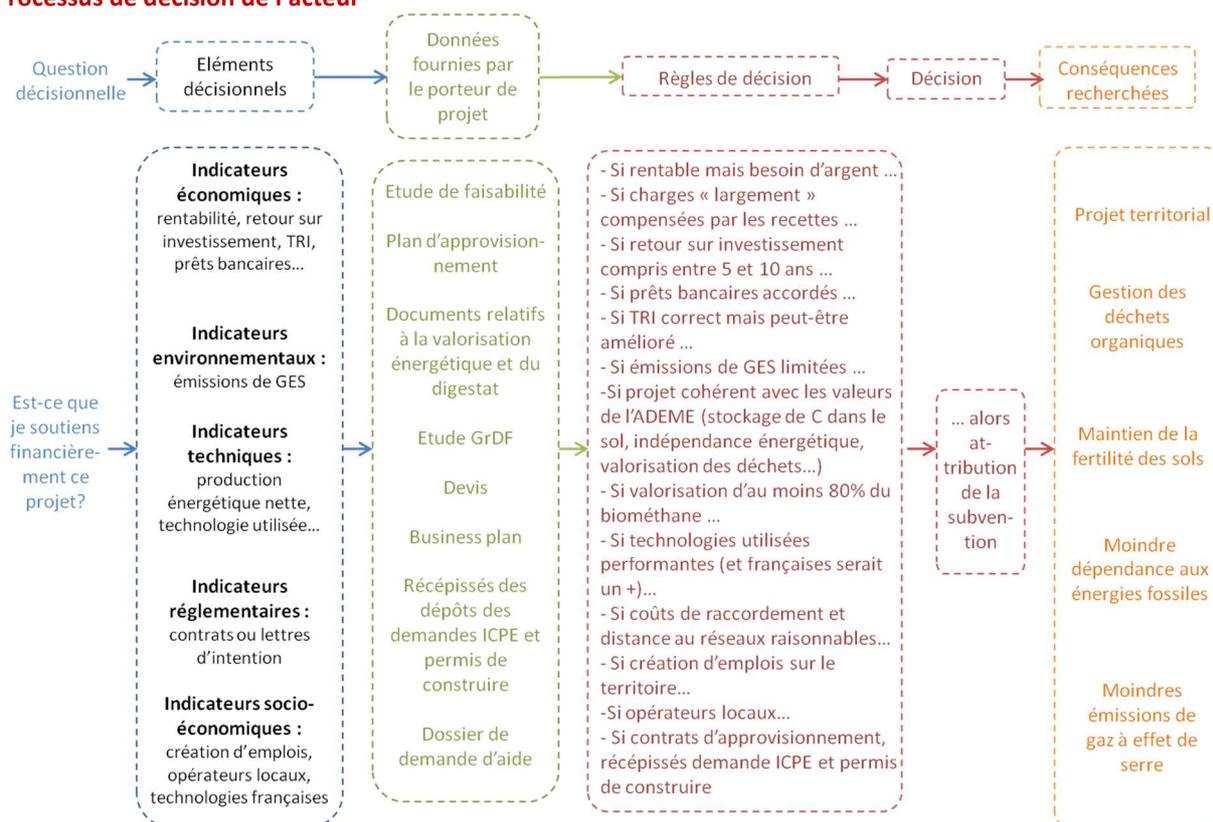
ADEME – Conseil régional – Porteur de projet

Pré-commission : ADEME – Conseil régional

Commission : ADEME, conseil régional, services déconcentrés de l'Etat (DREAL, DIRECCTE, préfets...), Banque de France etc...

<p>Le porteur de projet présentait son étude de faisabilité pour faire sa demande de subvention à l'ADEME ou au conseil régional</p>	<p>Si l'ADEME était consultée par le porteur de projet, elle prévenait le conseil régional et inversement.</p> <p>Ils se concertaient et se mettaient d'accord sur les critères d'éligibilité.</p>	<p>Il y avait alors discussion entre l'ADEME, le conseil régional et le porteur de projet autour de l'étude de faisabilité.</p> <p>Plusieurs allers retours permettaient de corréler le projet aux exigences des structures.</p>	<p>« Cuisine interne »</p> <p>Il y avait de nouveau concertation entre l'ADEME et le conseil régional pour faire le point sur les éléments manquants et établir la répartition des fonds.</p>	<p>La décision se prenait sous forme de vote, où la majorité l'emportait. Cependant, certains membres avaient plus de poids, notamment, les services déconcentrés de l'état.</p> <p>Si subvention > 100 000€ : commission régionale</p> <p>Si subvention > 1 000 000€ : commission nationale</p>
--	--	--	---	--

Processus de décision de l'acteur



L'ADEME recherche, à travers les projets qu'elle accompagne, un **ancrage territorial**, où les projets répondent, entre autres, aux problématiques du territoire. Ainsi, elle met l'accent sur la **gestion des déchets organiques** ou la **protection des sols du territoire** en apportant notamment une réponse au manque de matière organique dans les parcelles agricoles fortement sollicitées en Picardie : « il faut redonner à la terre ce qu'on lui prend ». Ainsi, l'ADEME souhaite également développer les énergies renouvelables et par cet intermédiaire diminuer notre **dépendance aux énergies fossiles**. L'un des enjeux majeurs auquel les projets doivent également répondre concerne les **émissions de GES** qu'il convient de diminuer.

Pour vérifier si les projets répondent aux attentes de l'ADEME pour son territoire, l'agence va prendre en considération des indicateurs : **économiques, environnementaux, techniques, réglementaires ou encore socioéconomiques**.

Les règles de décision sont **précises et rationnelles**. Il existe par exemple des seuils d'acceptabilité pour de nombreux indicateurs (ex : le retour sur investissement doit être compris entre 5 et 10 ans).

L'ADEME va exiger un ensemble d'éléments précis, dont la liste figure dans les dossiers de demande d'aide. Certains éléments peuvent être joints au dossier pour **apporter de la valeur ajoutée** au projet en prouvant **l'exemplarité ou l'ancrage territorial du projet**, en illustrant **la communication mise en œuvre entre les parties prenantes** ou encore en prouvant **la pérennité du projet**.

Suivi des éléments décisionnels

Il y a un suivi après un an d'exploitation. Selon les conventions, le porteur de projet doit apporter au fur et à mesure des pièces justificatives du bon fonctionnement de l'unité, des modalités d'exploitation, ... etc, pour pouvoir bénéficier de la totalité de la subvention. Les versements de subvention dans le cadre de la méthanisation sont découpés en 3 voire 4 paiements (un acompte puis 2 à 3 paiements intermédiaires et le solde).

Concurrence entre projets

Il n'y a pas de concurrence entre les projets qui demandent une subvention. Néanmoins, l'enveloppe d'aides dont dispose l'ADEME n'est pas extensible et ne peut pas satisfaire tous les besoins. Ce ne sont que les projets exemplaires ou qui correspondent aux conséquences recherchées de l'ADEME qui bénéficieront de soutien.

Positionnement des éléments décisionnels en fonction de leur degré d'importance et leur objectivité

Priorité 	<p>Indicateurs environnementaux : émissions de GES</p> <p>Indicateurs économiques : rentabilité, retour sur investissement, TRI, prêts bancaires ...</p>
	<p>Indicateurs techniques : production énergétique nette, technologie utilisée ...</p> <p>Indicateurs réglementaires : contrats ou lettres d'intention</p> <p>Indicateurs socioéconomiques : création d'emplois, opérateurs locaux, technologies françaises</p>
	

Général à la structure

Synthèse

Les indicateurs décisionnels que prend en considération l'ADEME sont rationnels. Il n'y a pas d'éléments propres à la personne chargée du dossier : « il n'y a rien pour faire plaisir à l'ADEME, c'est [les critères] uniquement pour entrer dans la mise en œuvre des politiques publiques ». Cette objectivité est imposée par le système d'aides, borné par l'Union Européenne, et par la neutralité du rôle de l'ADEME consistant à mettre en œuvre les politiques publiques.

Seuls les indicateurs économiques sont quantitatifs (les autres indicateurs sont davantage qualitatifs). Un logiciel propre à l'ADEME permet l'analyse économique de chaque demande de subvention. De manière générale, il faut que le projet assure une rentabilité pour être financé tout en ayant besoin d'une aide financière pour se mettre en place. Les indicateurs économiques sont prioritaires car l'ADEME octroie de l'argent public et doit être vigilant à l'usage qu'elle en fait.

Les indicateurs environnementaux sont également importants car ils répondent aux missions mêmes de l'ADEME.

Enfin, d'autres indicateurs sont pris en considération pour décider de subventionner ou non un projet : ils sont de l'ordre technique, réglementaire ou socioéconomique. Une priorisation de ces indicateurs est difficile à estimer car c'est le dossier dans sa globalité qui sera étudié.

Besoins et attentes de l'acteur

Il n'y a pas eu de besoins vis-à-vis de Vol'V Biomasse dont le dossier était complet.

L'ADEME n'a pas d'attente particulière vis-à-vis de la bioéconomie, elle va en revanche privilégier les projets qui vont valoriser les déchets organiques ou non.

Particularités de Vol'V Biomasse

Vol'V Biomasse s'inscrit dans les projets dits de « massification ». Ils ne mettent pas en avant une innovation technologique, en revanche, la manière dont ils organisent leur projet fait preuve d'innovation organisationnelle et c'est également ce que cherche à promouvoir l'ADEME. L'agence n'a pas les moyens de financer tous les projets méthanisation de France, néanmoins, « en initiant les bonnes opérations, on espère que celles-là feront tâche d'huile ». Le projet de méthanisation d'Eppeville est pour l'ADEME une opération exemplaire « qui en plus, touche aux énergies renouvelables ».

Clés de réussite et recommandations

- « Ce qui nous a séduit dans le projet de Vol'V Biomasse, c'est toute la partie **concertation des acteurs** en amont qui a permis de déminer un certain nombre d'*a priori* ».
- Apporter au dossier des preuves de l'ancrage territorial ou de la pérennité du projet, montrer l'exemplarité du dossier ou illustrer la communication mise en œuvre entre les parties prenantes.

Faits marquants

- Beaucoup d'éléments décisionnels sont considérés et l'instruction du dossier est très **méthodologique**
- Importance portée à la **valorisation des déchets**
- **Les enveloppes de subventions sont désormais différentes entre l'ADEME et le Conseil Régional**

Retour d'expérience n°7 : ADEME (2)



Territoire pilote : UCAC

Acteur rencontré : Animateur Réseaux de Chaleur, Biomasse, Energies Renouvelables (EnR) et Energies Marines Renouvelables (EMR)

Décisions prises :

- Accompagnement de l'UCAC dans sa demande de subvention
- Subvention accordée pour l'agrandissement de la plateforme de St Sulpice

Missions à dire d'acteur

- Mise en place des politiques publiques en matière d'environnement
- Interlocuteur de l'Etat pour soutenir les EnR produisant de la chaleur (Fonds Chaleur), partenaire de la Région Hauts-de-France
- Structuration de la filière bois-énergie (de l'approvisionnement aux lieux de consommation)

En 2009, l'ADEME, accompagne la filière Bois Energie, au travers de la SCIC Picardie Energie bois

Dans ce projet de mise en place d'une filière bois-énergie dans le versant Sud des Hauts-de-France, l'ADEME est venue, en partenariat avec la Région, en appui à plusieurs niveaux :

- Elle a tout d'abord accompagné la région dans le montage de la filière à travers son expertise sur des aspects techniques et juridiques (statuts de la SCIC par exemple).
- L'ADEME est intervenue en amont de la filière, auprès des membres de la SCIC fournisseurs de biomasse en finançant l'équipement par exemple.
- Elle est également intervenue en aval, auprès des membres de la SCIC qui portent les projets chaufferie et réseaux de chaleurs via des subventions.

Comment la décision de financer un projet est-elle prise au sein de l'ADEME ?

Intelligence



Porteur de projet

Modélisation



ADEME

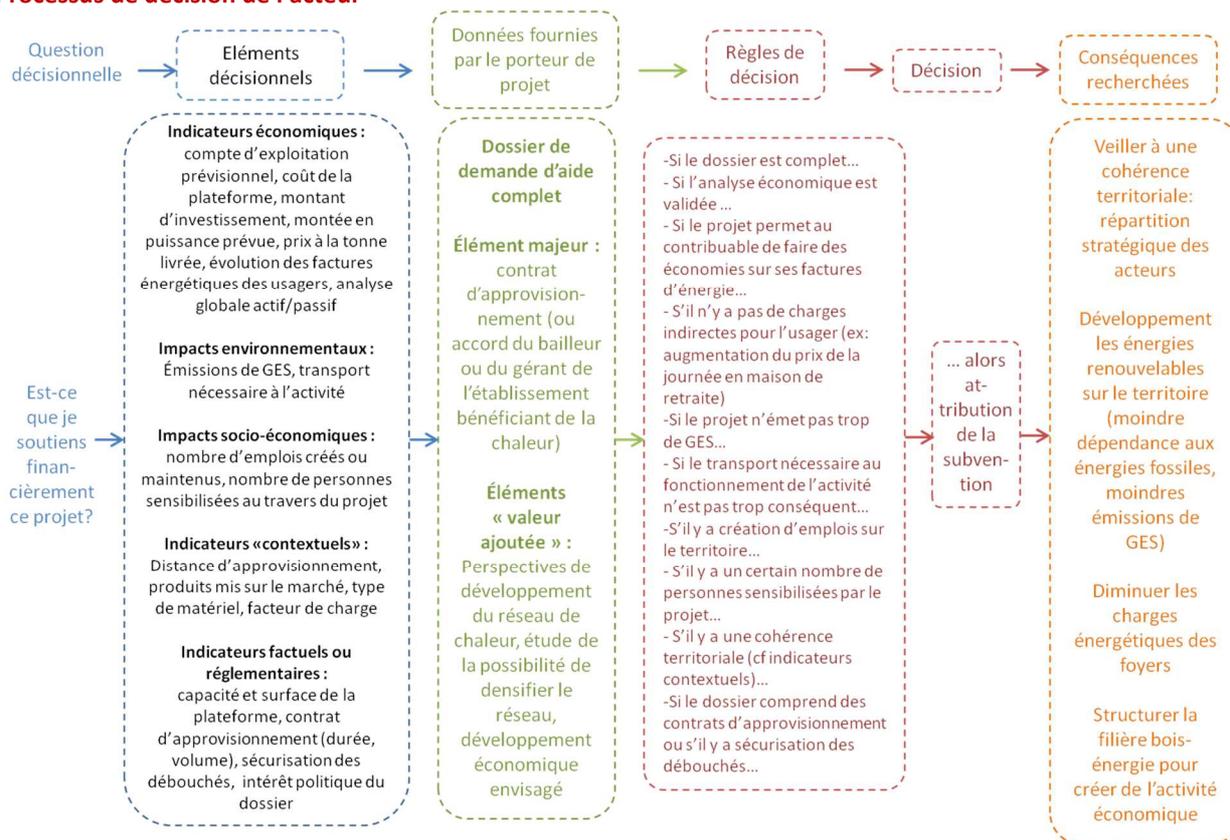
Choix



Comité de décision

<p>Le porteur de projet présente son projet à l'ADEME et/ou à la Région.</p>	<p>L'ADEME effectue l'analyse technique et économique du dossier.</p> <p>Le dossier et l'analyse technique et économique seront présentés en comité de décision.</p>	<p>Sont présents à ce comité l'ADEME, le conseil régional, les services déconcentrés de l'Etat et des personnes qualifiées sur le sujet à aborder.</p> <p>La commission donnera son avis sur le soutien financier à apporter au projet en tenant compte des éléments techniques et économiques du dossier ainsi que de la stratégie politique des structures représentées dans le comité</p>
--	--	--

Processus de décision de l'acteur



Lecture du schéma

L'ADEME accompagne les projets qui répondent aux problématiques environnementales telles que ceux contribuant à la **diminution des émissions de gaz à effet de serre** ou ceux **diminuant la dépendance aux énergies fossiles**. De plus, selon l'ADEME, ces projets ayant recours aux **énergies renouvelables** permettent de **diminuer les charges énergétiques des foyers**. L'ADEME accompagnera les projets qui veillent aussi à une **cohérence géographique** d'une part, en faisant en sorte qu'un acteur implanté sur un territoire peut rayonner à une échelle géographique élargie, et **logistique** d'autre part, en étant vigilant à **ne pas créer de jeu de concurrence entre acteurs** vis-à-vis d'un même service (ex : financer une plateforme de stockage à côté de celle de St Sulpice). L'ADEME cherche à participer au **développement économique** du territoire ainsi qu'à la **structuration de la filière bois-énergie**.

Concernant les indicateurs et règles de décisions, l'acteur rencontré mentionne que **« ce n'est pas parce que vous avez un projet bois-énergie qu'il est automatiquement financé, il y a de nombreuses choses à regarder qui font qu'au final la proposition de financement relève d'une instruction assez large par rapport à différents aspects du projet »**.

Ainsi, l'acteur évoque une **analyse technique et économique** du dossier à travers des indicateurs basés sur les **3 piliers de la durabilité (économiques, environnementaux et socioéconomique)**. Il mentionne également la prise en compte d'**indicateurs « contextuels »** faisant référence à la cohérence territoriale recherchée par l'ADEME, ainsi qu'à des **indicateurs plus factuels ou réglementaires**.

Les éléments demandés aux porteurs de projet sont détaillés dans les **dossiers de demande d'aides** et dépendent du type de demande. Pour l'UCAC, l'élément majeur était le **contrat d'approvisionnement d'une chaufferie ou d'un réseau de chaleur**. Certains éléments ne sont pas considérés comme majeurs mais vont présenter une réelle **valeur ajoutée** au dossier.

Suivi des éléments décisionnels et concurrence entre projets

Il y a un suivi du dossier à travers les différents versements de la subvention, dont les conditions sont stipulées dans la **convention**. Il n'y a pas de concurrence entre projet en ce qui concerne l'attribution des subventions. L'ADEME a une enveloppe avec un certain montant à dépenser. Néanmoins, elle est vigilante à ne pas financer un projet qui pourrait entrer en concurrence déloyale avec un autre projet déjà en place.

Positionnement des éléments décisionnels en fonction de leur degré d'importance et leur objectivité

Priorité ↑ +	<p>Indicateurs environnementaux : émissions de GES, transport</p> <p>Indicateurs économiques : compte d'exploitation prévisionnel, coût de la plateforme, montant d'investissement, montée en puissance prévue, prix à la tonne livrée, évolution des factures énergétiques des usagers, analyse actif/passif ...</p> <p>Indicateurs « contextuels » : distance d'approvisionnement, produits mis sur le marché, type de matériel, facteur de charge</p>
	<p>Indicateurs socioéconomiques : nombre d'emplois créés ou maintenus, nombre de personnes sensibilisées au travers du projet</p> <p>Indicateurs factuels ou réglementaires : capacité et surface de la plateforme, contrat d'approvisionnement (durée, volume), sécurisation des débouchés, respect de la réglementation en vigueur, intérêt stratégique du dossier pour le territoire</p>
-	

Général à la structure

Synthèse

L'ADEME est chargée de l'instruction des dossiers de subvention sous forme d'« analyse technique et économique ». Il n'y a pas de priorisation entre les indicateurs puisque la cohérence globale du dossier est prise en considération. Néanmoins le chargé de projet insistait sur les indicateurs économiques, environnementaux et « contextuels ». Parmi les indicateurs socio-économiques, l'emploi est « de plus en plus » important. Quant à la sécurisation des débouchés, c'est un indicateur essentiel pour bénéficier d'une subvention lorsque le porteur de projet est un fournisseur de biomasse.

Il n'y a pas d'indicateurs propre à l'acteur rencontré, assurant un processus de décision identique pour l'ensemble des projets déposés auprès de l'ADEME.

Besoins et attentes de l'acteur

L'acteur rencontré manifeste certains besoins vis-à-vis de la **gouvernance** des projets territoriaux laquelle doit favoriser le décloisonnement des acteurs. Il faut pouvoir s'appuyer sur des **outils** pour convaincre et rassurer les élus quant à la disponibilité des ressources sur leur territoire et ainsi faciliter la mise en place d'installations au sein des territoires. La personne rencontrée a, à ce titre, mentionné la méthode OPTABIOM, développée entre 2008 et 2013 par Agro-Transfert Ressources et Territoires.

Selon l'acteur, il y a un réel enjeu concernant la **disponibilité de la ressource en bois** en région. Cet enjeu repose notamment sur les **forêts privées**. Les coopératives forestières, les experts forestiers et le CRPF œuvrent à la sensibilisation des propriétaires privés pour une meilleure gestion de leur forêt. D'autres sources de biomasse bois existent, comme les **déchets du bois** ou les **Taillis à très Courte Rotation (TtCR)**, qui restent encore insuffisamment développées et dont les filières doivent faire l'objet d'un travail de structuration.

Clés de réussite et recommandations

- Prouver **l'intégration territoriale** du projet : logique dans le choix de la localisation, étude de marché pour tenir compte de la concurrence...
- Prouver la **pérennité de l'activité** (ex : contrat d'approvisionnement) et montrer les **perspectives de développement** du projet (ex : développement prévue du réseau)

Faits marquants

- **Méthodologie** précise de l'ADEME pour l'instruction du dossier (approche technique et économique globale) permettant de traiter de façon identique tous les projets, avec en comité de décision une prise en compte de la stratégie du territoire.
- Besoin de faciliter les **liens entre les acteurs** gravitant autour des projets.
- Besoins de **poursuivre le développement de projets** et de disposer d'éléments, tels que des outils illustrant les ressources disponibles sur un territoires, pour convaincre les acteurs de l'intérêt de ces projets.
- Besoin **d'impliquer le monde agricole** pour structurer la filière d'approvisionnement de biomasse à partir des ressources agricoles.

Retour d'expérience n°8 : Centre Hospitalier Interdépartemental (CHI) de Clermont



Territoire pilote : UCAC

Acteur rencontré : Ingénieur Vigilances Environnementales à la Direction des Affaires Logistiques du CHI de Clermont

Décision prise :

- Choisir l'UCAC comme fournisseur pour approvisionner la chaufferie de la Maison d'Accueil Spécialisée (MAS)

Missions à dire d'acteur

Il s'agit d'un hôpital psychiatrique, ses missions consistent principalement à garantir le soin et le bien-être des patients.

Projet de chaufferie au bois au sein de la Maison d'Accueil Spécialisée

Le projet initial consistait à construire un établissement spécial, en dehors du CHI de Clermont, pour accueillir des patients aux pathologies différentes de celles dont est chargé l'hôpital psychiatrique. Le CHI a décidé mettre en place une MAS en suivant les principes de la démarche Haute Qualité Environnementale. Une attention particulière a été portée au volet énergétique. Le choix d'une chaufferie bois s'est alors imposé pour le chauffage et l'eau chaude de la MAS. Le projet a coûté un peu moins de 400 000€ et a été subventionné par l'ADEME, le Conseil Régional et par le FEDER (Union Européenne). La gestion de la chaufferie est directe, cela signifie que c'est le CHI qui s'en occupe. Ce choix s'explique par la volonté du CHI de réaliser des économies, le coût des contrats d'exploitation en gestion indirecte étant trop élevé pour l'hôpital. Le CHI, étant un établissement public, il considère comme un devoir de gérer au mieux les dépenses, notamment énergétiques, puisque l'argent dont il dispose est public.

Comment la décision portant sur le choix du fournisseur a-t-elle été prise au sein du CHI ?

Intelligence



Service logistique

Modélisation



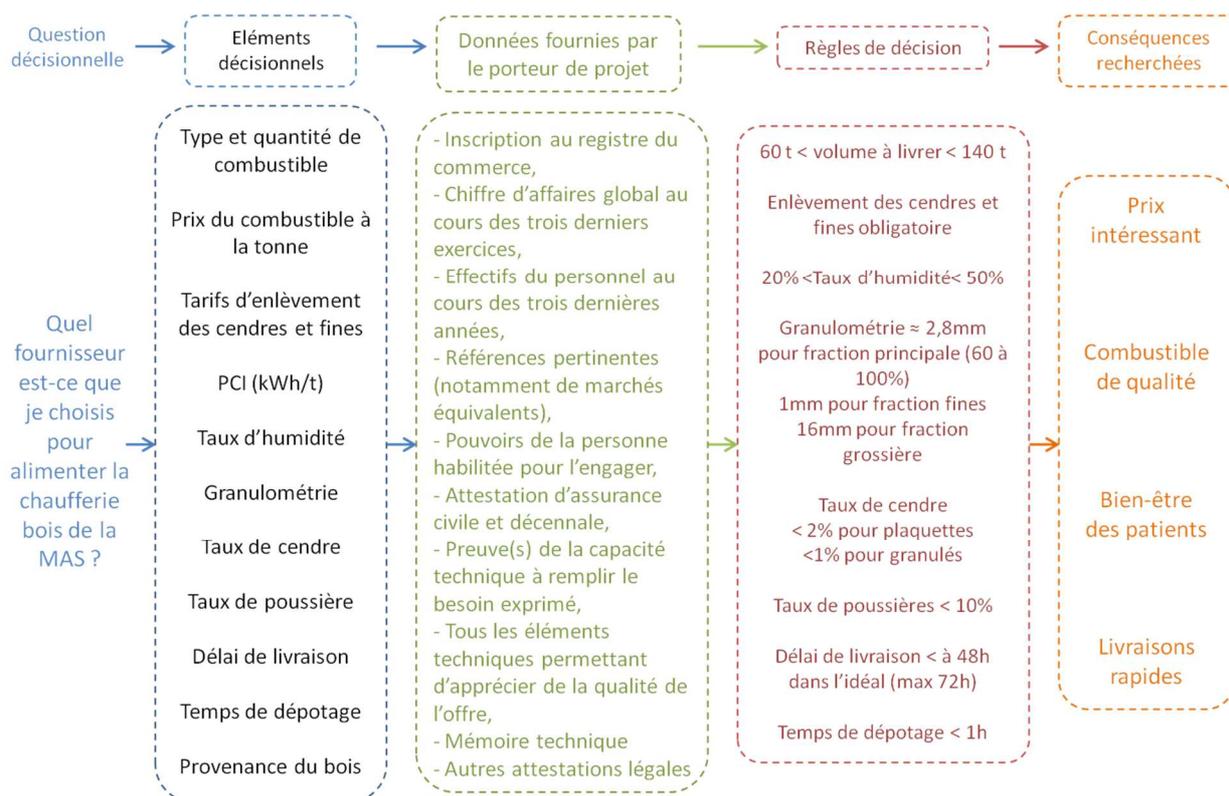
Directeur du CHI de Clermont

Choix



<p>Rédaction du cahier des charges pour l'appel d'offre, avec l'aide de l'ADEME</p> <p>Les différents candidats visitent le site et remplissent le dossier d'appel d'offre</p>	<p>Evaluation des différentes candidatures :</p> <ul style="list-style-type: none"> - système de pondération des différents critères, - calcul de la note finale obtenue par chaque candidat 	<p>Le candidat qui obtient la meilleure note remporte l'appel d'offre.</p> <p>Le directeur prévient l'ensemble des candidats.</p>
---	---	--

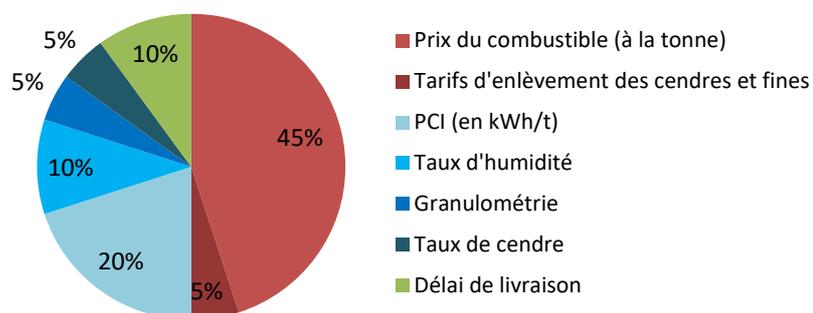
Processus de décision de l'acteur



L'une des conséquences recherchées par la mise en place d'une chaufferie bois au sein de la MAS était **l'économie réalisée** avec le bois par rapport au gaz. L'économie annoncée par l'étude de faisabilité avec le bois par rapport au gaz était de l'ordre de 9% (elle serait en réalité encore plus importante). Ainsi, ce que recherchait le CHI à travers le choix de son fournisseur était un **prix d'achat du bois intéressant**, le **respect du bien-être des patients** et donc un **combustible de qualité** et des **livraisons rapides** pour **limiter les nuisances**.

Dans son cahier des charges, les éléments les plus importants pour faire le choix de fournisseur étaient donc centrés le **prix du combustible**, la **qualité du combustible**, la **logistique de la livraison** et **celle liées aux cendres**.

Un système de note permettait de départager l'ensemble des candidats. Les différents éléments décisionnels étaient pondérés de la manière suivante :



Suivi des éléments décisionnels

Pour le suivi des critères caractérisant le cahier des charges, le CHI pratique des contrôles aléatoires du combustible livré, en testant notamment la teneur en humidité et le calibrage. L'acteur rencontré prenait l'exemple d'un problème rencontré avec la qualité du combustible livré par l'UCAC où le bois était moisi suite à des difficultés de stockage. Lorsque le CHI s'en est aperçu, l'UCAC a rapidement vidé l'ensemble des silos puis a remplacé la marchandise.

Retour d'expérience n°9 : Agence Régionale de l'Innovation (ARI)



Territoire pilote : NovHisol

Acteur rencontré : Responsable projets à l'ARI Picardie

Décision prise :

- Accompagnement de Daniel Mouton, le porteur de projet NovHisol, dans ses demandes de subventions

Missions de la structure

- Accompagnement méthodologique et aides dans le montage des dossiers de subventions auprès des porteurs de projets innovants
- Animation d'ateliers de sensibilisation ou de journées thématiques
- Mise en réseau avec d'autres acteurs

Rôle joué dans le projet NovHisol

L'ARI n'a pas eu un rôle majeur dans le projet NovHisol : « on n'a pas vraiment été acteurs, on a plus été suiveurs du projet ». L'agence l'a accompagné dans le montage de dossiers de demande de financement (conseils de rédactions, d'éléments à fournir...). Daniel Mouton, directeur de NovHisol, a ainsi obtenu 2 subventions : les aides PTR (Prestation Technologique Réseau) de la BPI en 2011 et les aides de l'ADEME pour financer l'ACV du matériel innovant en 2013.

Comment la décision d'accompagner de manière plus ou moins conséquente un porteur de projet est-elle prise au sein de l'ARI ?

Source de la mise en contact

Intelligence

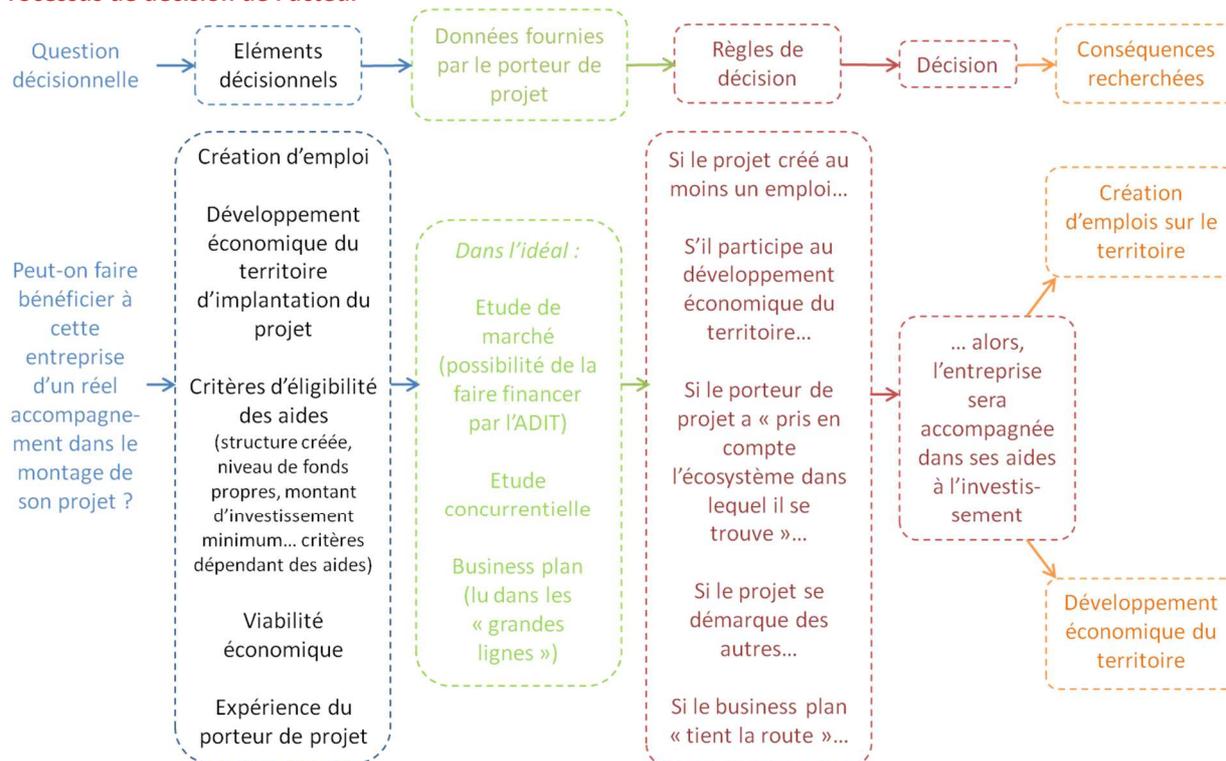
Modélisation

Choix



<p>- Financeurs : BPI, ADEME, conseil régional</p> <p>- Collectivités territoriales</p> <p>- Couveuses ou pépinières d'entreprises</p> <p>- Porteurs de projet directement (parfois suite aux journées thématiques organisées par l'ARI)</p> <p>- Directeur de l'ARI qui est aussi animateur du réseau qui réceptionne les sollicitations</p>	<p>Le porteur de projet présente son projet au responsable projet concerné par la thématique</p>	<p>Le responsable projets va alors étudier dans quelle mesure il peut accompagner le projet (quels conseils, quelles subventions ...).</p> <p>Tous les 15 jours, une réunion a lieu entre les 4 responsables projets de l'agence pour faire le point sur le projet de chacun.</p>	<p>L'ARI va accompagner tous les projets dans la mesure du possible, du simple conseil au guidage vers les subventions auxquelles peut prétendre le porteur de projet.</p> <p>La décision portera sur le niveau d'accompagnement que l'ARI pourra fournir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - certains vont être suivis tout au long de l'émergence de leur projet, - certains vont simplement souhaiter un renseignement, - d'autres ne peuvent pas bénéficier d'un réel accompagnement (pas de fonds propres, demandes farfelues ...). L'ARI va alors les guider vers d'autres structures.
---	--	---	--

Processus de décision de l'acteur



Lecture du schéma

L'agence recherche deux éléments essentiels à travers son accompagnement de projets innovants : le **développement économique** et la **création d'emplois** sur le territoire.

« Nous, on n'a pas de critères de sélection, par contre, on va plus ou moins accompagner en profondeur [un porteur de projet] en fonction de la nature et de la faisabilité du projet ». Pour connaître ce degré d'accompagnement, l'ARI va prendre en considération des éléments décisionnels principalement d'ordres **économique** et **socioéconomique**, en se basant sur les **critères d'éligibilité des aides**. En effet, l'ARI n'étant pas financeur, elle évalue les aides financières octroyées par les organismes financeurs dont les porteurs de projet peuvent bénéficier. Ces indicateurs sont assez généraux : « On sait d'entrée de jeu si on va pouvoir les aider ou pas ». Certains projets ne peuvent pas bénéficier d'un accompagnement méthodologique ou d'aides à l'investissement : « des gens qui arrivent avec un projet qui vaut 5 millions d'euros et qui ont 500€ en fonds propres, ça va être compliqué ». Dans ces cas précis, l'ARI va les guider vers d'autres organismes plus adaptés, ou leur donner quelques clés pour ne pas les laisser sans repère. De manière générale, pour que l'agence accompagne des projets, il faut, *a minima*, qu'ils créent de l'**emploi** et qu'ils participent au **développement économique** du territoire. L'essentiel pour l'ARI est également que le porteur de projet ait pris conscience de l'environnement du projet : « on s'assure qu'ils ont bien pris en compte l'**écosystème** dans lequel ils se trouvent ». Par écosystème, l'acteur rencontré entend le contexte industriel, les entreprises concurrentes ... Il faut aussi qu'il y ait **innovation** et que le projet soit **viable**.

Pour accompagner le projet, l'ARI va s'appuyer dans l'idéal « **sur l'étude de marché, l'étude concurrentielle, l'aspect différenciant, le modèle économique, le business plan** » du projet. En revanche, l'agence n'exige pas de documents au porteur de projet. Il lui arrive de demander une étude de marché quand la présentation du projet nécessite plus de précisions, « quand on a un doute », mais ils ne le font que rarement compte tenu du montant nécessaire pour la réaliser. Cependant, il est possible de demander à l'ADIT (Agence pour la Diffusion de l'Intelligence Technologique) de financer l'étude de marché.

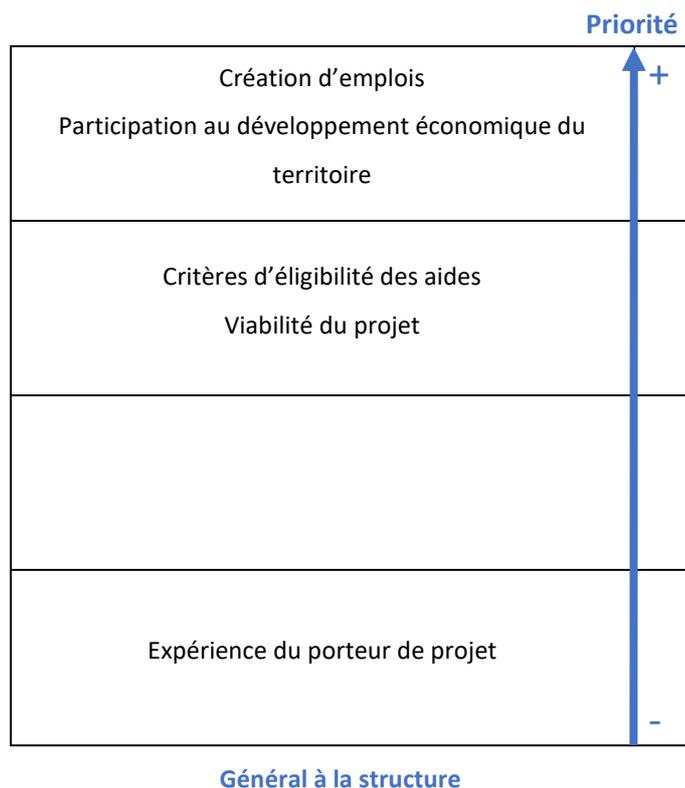
Suivi des éléments décisionnels

Il n'y a pas de suivi des projets. L'ARI est rarement au courant lorsqu'il y a échec d'un projet. Elle a par exemple appris la liquidation judiciaire de NovHisol par une collègue qui avait lu un article dans le journal sur le sujet.

Concurrence entre projets

Il n'y a pas de concurrence entre projets pour l'accompagnement de l'ARI. En revanche, certains projets peuvent être en concurrence par leur activité. Dans ce cas, les responsables projets se répartissent les dossiers pour ne pas être influencés, tout mélanger et garantir un bon suivi.

Positionnement des éléments décisionnels en fonction de leur degré d'importance et leur objectivité



Synthèse

La création d'emploi et la participation au développement économique du territoire sont des conditions *sinequanone* pour bénéficier de l'accompagnement de l'ARI.

Les responsables projets vont se baser sur les critères d'éligibilité des aides, différents selon les types de projets, pour accompagner les porteurs de projet dans leur demande de financement. Il faut, d'autre part, que les porteurs de projets prouvent la viabilité de leur projet à travers la prise en compte de l'étude de marché, des fonds nécessaires, un business plan cohérent... Cette analyse de la viabilité est qualitative et assez subjective car elle va dépendre de l'appréciation du responsable projet. Cependant, cette viabilité est étudiée par tous les responsables de la structure car exigée par tous les financeurs. Notons que les responsables projets n'ont pas pour vocation de réaliser une analyse économique précise : « ce n'est pas notre métier ». L'interprétation est faite dans les grandes lignes.

Enfin, l'expérience du porteur de projet est aussi prise en considération, sans être néanmoins rédhibitoire.

Besoins et attentes de l'acteur

La personne rencontrée manifeste le besoin d'établir des règles précises d'accompagnement pour assurer un accompagnement à tout porteur de projet qui se présente.

Elle exprime également un manque de connaissances techniques sur les filières de la bioéconomie. Elle aimerait co-animer des ateliers ou des événements avec des experts techniques, qu'il y ait plus de coopérations entre organismes. Cette personne estime que la filière Agromatériaux est celle qui nécessite peut-être plus de soutien car les autres filières de la bioéconomie, comme la méthanisation ou la chimie verte, sont déjà bien développées.

Clés de réussite et recommandations

- Le porteur doit prouver qu'il est conscient de « **l'écosystème** » dans lequel son projet évolue (contexte industriel, concurrence, environnement...).
- L'ARI n'exige pas de document mais disposer d'une **étude de marché et d'un business plan** est un atout pour s'assurer d'un accompagnement optimal.

Raison justifiant la liquidation judiciaire du projet NovHisol

- Selon l'acteur rencontré, **la durée du processus d'homologation par le CSTB** du produit proposé par Daniel Mouton est la cause de la faillite de NovHisol (en plus du temps qui a été nécessaire pour réunir l'argent afin de payer le CSTB)

Faits marquants

- Accompagnement quoiqu'il arrive dans la mesure du possible
- **Pas d'éléments décisionnels propres à l'ARI** : l'agence se base sur les **critères d'éligibilité des aides existantes** pour accompagner les porteurs de projets dans leur demande de financement
- L'ARI peut mettre en relation les porteurs de projets avec les « **têtes de réseaux des différentes structures** ».

Ces retours d'expériences permettent de mieux comprendre le processus de décision des acteurs publics intervenus dans les trois territoires pilotes.

Une notion, peu retranscrite à travers ces retours d'expériences et néanmoins importante dans la compréhension du processus de décision, concerne l'influence politique de la décision. Les acteurs participant au montage et au soutien des dossiers de subventions partagent tous l'opinion que le poids politique des décisions est « énorme ». L'intérêt de certains élus vis-à-vis d'un projet facilite sa mise en œuvre. Par ailleurs, l'opinion de certains élus (conseillers régionaux, préfet, DREAL...) peut influencer plus fortement la décision que les autres membres des commissions décisionnaires des subventions « *in fine*, c'est toujours le politique qui décide ».

D'autre part, ces retours d'expérience mettent en évidence :

- **Des besoins**, émis par les acteurs rencontrés pour favoriser l'implication des acteurs publics dans l'émergence de projet valorisant la biomasse sur le territoire,
- **Des recommandations**, à destination des porteurs de projet pour optimiser leurs chances d'impliquer ces acteurs publics dans leur projet.

Réaliser la synthèse de ces éléments permet d'avoir un aperçu plus général sur ce qui permettrait, selon les acteurs rencontrés, de favoriser l'émergence des projets valorisant la biomasse sur le territoire. Ceci contribue à la construction de la démarche d'accompagnement à destination des porteurs de projets proposée par le projet Réseau de sites démonstrateurs IAR.

II. Synthèse des besoins des acteurs publics rencontrés

Parmi les acteurs publics rencontrés, dont l'implication dans les projets de valorisation de biomasse diffère selon les acteurs (Tableau 2), certains interviennent auprès des porteurs de projet et des autres acteurs publics, en donnant des conseils. Au cours des entretiens, ces acteurs « conseil » ont donné des pistes de développement pour faciliter l'émergence des projets valorisant la biomasse sur le territoire. Ces pistes correspondent à ce dont ces acteurs « conseil » auraient besoin pour contribuer à cette émergence.

Le Tableau 3 met en évidence ces besoins ainsi que les propositions faites, par l'acteur et par le projet Réseau de sites démonstrateurs IAR, pour y répondre.

Tableau 3 : Synthèse des besoins des acteurs publics "conseil" pour faciliter leur contribution à l'émergence des projets valorisant la biomasse sur le territoire, et propositions pour y répondre

Ce dont a besoin l'acteur public « conseil » pour faciliter l'émergence des projets valorisant la biomasse sur le territoire	Propositions des acteurs publics rencontrés pour répondre à ces besoins	Propositions et axes de travail du Réseau de sites démonstrateurs IAR pour répondre à ces besoins
Des arguments pour convaincre davantage les acteurs à participer à l'émergence des projets valorisant la biomasse sur le territoire	ADEME : faciliter l'accès à OPTABIOM, outil développé par Agro-Transfert Ressources et Territoires et ses partenaires, proposant des approvisionnements territoriaux en biomasse	Mettre en place une démarche pour inciter les agriculteurs à produire les agro-ressources sur le territoire et garantir ainsi un approvisionnement réel.
Un accompagnement pour mettre en place des synergies entre acteurs pouvant participer à l'émergence des projets valorisant la biomasse sur le territoire	Agent de développement économique de la Communauté de commune des Villes Sœurs : se faire accompagner, par un expert, pour créer une dynamique d'économie circulaire au sein du parc d'activités environnemental, permettant à une entreprise de valoriser les déchets produits par une autre entreprise	Créer un jeu de rôles à destination des acteurs gravitant autour d'un projet potentiel de valorisation de la biomasse Organiser des journées thématiques
Un meilleur accès aux connaissances concernant la bioéconomie (les filières valorisant la biomasse, la production des agro-ressources etc...)	Agent de développement économique de la Communauté de commune des Villes Sœurs : - diffuser les études sur les Cultures Intermédiaires à Vocation Energétiques (CIVES) ou miscanthus auprès des agriculteurs, - accentuer les recherches ou la diffusion des travaux portant sur les agro-matériaux car il y a moins de données disponibles pour accompagner un porteur de projet lançant un projet sur les agro-matériaux que sur celles concernant d'autres filières de la bioéconomie telles que la méthanisation par exemple.	Communiquer par des supports de diffusion innovants, des plaquettes ou des vidéos Organiser des formations
De la coopération avec d'autres acteurs pour combiner les compétences favorables à l'émergence de projets	ARI Picardie : co-animer des ateliers ou évènements autour de projets valorisant la biomasse agricole, avec le support d'experts techniques provenant de divers organismes	Renforcer les synergies au sein du pôle IAR

III. Synthèse des recommandations des acteurs publics rencontrés à destination des porteurs de projet

Pour optimiser les chances qu'un acteur public soutienne un projet de valorisation de la biomasse sur le territoire, les porteurs de projets peuvent suivre les conseils donnés par les acteurs publics. Ces conseils, ou recommandations, correspondent aux éléments qui confortent les acteurs publics dans leur choix de soutenir un projet ou qui présentent une valeur ajoutée au dossier.

Communiquer auprès de tous les acteurs concernés par le projet

Les acteurs publics enquêtés pour leur implication dans le projet de Vol'V Biomasse à Eppeville ont mis en avant, comme clé de réussite, la communication mise en place par le porteur de projet. En effet, selon ces acteurs publics, il est très important de communiquer sur le projet auprès de tous les acteurs concernés (habitants de la commune, élus de la commune, agriculteurs ...), surtout pour les projets de méthanisation compte-tenu des réserves émises dans de nombreux cas par les riverains ou les élus. Dans le cas de Vol'V Biomasse, il a été très apprécié que le porteur de projet prenne le temps de présenter le projet en mairie, qu'il réponde aux demandes de chacun (organisations de visites, de portes-ouvertes...) et qu'il mette en place une réelle concertation entre acteurs du territoire.

Organiser des visites de sites existants pour convaincre ces acteurs

L'organisation de visites est un outil de communication très efficace selon les acteurs rencontrés. Dans les projets de méthanisation et de réseau de chaleur, les visites de sites existants sont bienvenues pour convaincre, les communes et communautés de communes notamment, que les impacts vis-à-vis des riverains et les nuisances environnementales sont limités.

S'adresser en 1^{er} lieu à l'agent de développement économique de la communauté de communes

Les acteurs mentionnent souvent le rôle majeur des agents de développement économiques des communautés de communes comme étant une aide précieuse pour conseiller les acteurs publics comme les porteurs de projet. Ils contribuent à la mise en place de la communication entre les acteurs du territoire, donnent des conseils, les guident vers d'autres acteurs, apportent leurs aides sur le plan juridique, méthodologique etc...

Mettre en avant les partenaires du projet et les contacts sollicités

Pour les financeurs principalement, avoir un aperçu et de l'entourage du porteur de projet, et des acteurs en lien avec le projet, représente une réelle valeur ajoutée (tout comme l'expérience du porteur de projet).

Etre capable de prouver l'ancrage territorial du projet

De manière générale, et particulièrement pour le Conseil Régional ou l'ARI, il est nécessaire que le porteur de projet soit capable de « vendre son projet ». Pour cela, il doit être conscient de l'écosystème du projet, c'est-à-dire qu'il doit avoir du recul sur la concurrence (étude de marché), sur le contexte industriel et environnemental du projet. En lien avec cet écosystème, le porteur de projet doit pouvoir prouver que son projet est ancré dans le territoire, que la localisation a été choisie avec logique par rapport à l'offre et la demande. S'il peut apporter des preuves de la pérennité de l'activité, le projet sera mieux perçu par les acteurs. Il peut le faire à travers la sécurisation des débouchés (contrats d'approvisionnement) ou des perspectives de développement (projet de densification de l'activité).

Recommandations dans le cas particulier d'une commune mettant en place un réseau de chaleur

Dans le cas précis des réseaux de chaleur, les clés de réussite évoquées sont différentes. Pour qu'une commune mette en place un réseau de chaleur, il lui est conseillé, par la commune de Beauvais, de se faire accompagner par un Assistant à Maîtrise d'Ouvrage pour bénéficier d'une expertise technique, juridique, économique... Dans le cas d'une gestion indirecte par une Délégation de Service Public (DSP), la commune conseille de la contrôler (travail réalisé, bilans financiers...). Enfin, pour choisir son fournisseur, la qualité du combustible sera l'élément majeur qui fera la différence, en plus du prix.

Partie 3 : Synthèse des éléments décisionnels

L'analyse des éléments décisionnels se fera en mettant en évidence des tendances. Ces tendances sont établies en fonction des éléments décisionnels employés par les acteurs publics rencontrés pour décider d'accompagner ou non un projet valorisant la biomasse sur le territoire. Ces tendances seront étudiées en fonction, d'une part, des acteurs rencontrés et des connaissances acquises sur les acteurs publics, et d'autre part, en fonction du contexte territorial dans lequel se mettent en place les projets. Enfin, une grille d'indicateurs sera proposée réunissant les éléments non mentionnés par les acteurs publics rencontrés mais pouvant néanmoins constituer des pistes de réflexion pour évaluer un projet.

I. Éléments décisionnels employés par type d'acteurs

Parmi les acteurs publics rencontrés, trois groupes d'acteurs peuvent être formés en fonction du type d'éléments décisionnels qu'ils emploient. Le 1^{er} groupe est composé des communes et de la communauté de communes et se caractérise par leur processus de décision axé sur le bien-être des habitants. Le 2^{ème} groupe rassemble les acteurs du conseil régional et de l'ARI. Ils ont en commun la manière d'évaluer les projets en se basant sur des critères assez généraux centrés sur l'emploi et le développement économique. Enfin, le 3^{ème} groupe réunit les acteurs de l'ADEME et le CHI. Bien que ne partageant pas exactement les mêmes catégories d'éléments décisionnels pour prendre leur décision, les acteurs de ce 3^{ème} groupe emploient tous une méthodologie précise pour instruire les dossiers, contrairement aux autres acteurs.

I. A. Éléments décisionnels des acteurs publics cherchant le bien-être des habitants

Acteurs concernés parmi ceux interrogés dans cette étude : Communes et communautés de communes

Éléments décisionnels environnementaux  <ul style="list-style-type: none">• Nuisances olfactives• Emissions de poussières• Nombre de camions / jour• Autres nuisances• Autonomie énergétique• Traitement des déchets locaux avec valeur ajoutée sur le territoire• Comparaison des émissions de CO2 avec la chaleur produite à partir du bois par rapport à celle à partir du gaz• Economies en tonnes de CO2 eq avec la chaleur produite à partir du bois par rapport à celle à partir du gaz• Respect des principes du développement durable du parc d'activités	Éléments décisionnels socioéconomiques  <ul style="list-style-type: none">• Création ou préservation d'emplois• Nombre d'ETP créé par la chaleur produite à partir du bois par rapport à celle à partir du gaz• Nombres d'heures travaillées nécessaires à la construction du réseau de chaleur• Origines des entreprises construisant le réseau
	Éléments décisionnels économiques  <ul style="list-style-type: none">• Economies réalisées avec la chaleur produite à partir du bois par rapport à celle à partir du gaz• Comparaison de l'évolution du tarif du bois par rapport au gaz
	Éléments décisionnels réglementaires  <ul style="list-style-type: none">• Respect de PLU

Bien-être et environnement

Les communes et intercommunalités sont chargées de représenter les citoyens. Leurs priorités sont donc centrées sur le confort des habitants. Ainsi, les éléments décisionnels environnementaux sont particulièrement employés par ces acteurs car ils permettent d'évaluer l'impact qu'aura le projet sur le bien-être des riverains. La vigilance des communes et intercommunalités sera de limiter au maximum les nuisances générées par le projet.

A travers ces éléments décisionnels environnementaux, ils évaluent également la performance environnementale de la future activité, en réponse aux politiques publiques en matière d'environnement qu'ils doivent appliquer (SCoT, PCAET...).

Emploi et économie à réaliser pour les usagers

Concernant la priorité régionale, voire nationale, de créer de l'emploi, les communes et l'intercommunalité interrogées prennent toutes en considération la création ou la préservation d'emploi pour décider d'accueillir ou non le projet. Ces éléments décisionnels, dits socioéconomiques, permettent également de créer de l'activité sur le territoire, de le rendre plus attractif et de générer des retombées économiques à l'échelle des acteurs de ce groupe. Les éléments décisionnels économiques sont également employés par ces acteurs. Ils sont établis principalement pour répondre à la priorité des usagers du réseau centrée sur les économies réalisables sur leurs factures énergétiques.

En résumé, les éléments décisionnels employés par les communes et intercommunalités sont établis pour garantir le confort des habitants, et aussi pour répondre aux politiques publiques mis en place par l'Etat, notamment en matière d'environnement et d'emploi. Ils sont aussi garants du développement économique du territoire et évaluent si les projets permettront d'y participer ou non.

I. B. Éléments décisionnels des acteurs publics cherchant la création d'emploi et le développement économique du territoire

Acteurs concernés parmi ceux interrogés dans cette étude : Conseil régional et à l'ARI Picardie, interrogés

<p>Éléments décisionnels socioéconomiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'emplois créés ou sauvegardés • Effectif annuel prévisionnel • Participation au développement économique du territoire 	<p>Éléments décisionnels « particuliers »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères d'éligibilité des aides • Contacts, soutiens et partenaires du projet • Expérience du porteur de projet • Arguments du porteur de projet • « Philosophie du projet » • « Sérieux du projet » • Degré d'innovation 
<p>Éléments décisionnels économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viabilité économique du projet • Validation du business plan par le service compétent • Aides financières extérieures 	

Emploi et développement économique

Compte-tenu de la priorité régionale axée sur le travail, le nombre d'emplois créés ou sauvegardés sera évalué par l'ensemble de ces acteurs. La participation au développement économique du territoire, dont la Région est chargée de la planification et de l'encadrement, est aussi un enjeu majeur. Les éléments décisionnels économiques permettent de garantir ce développement économique. Liée à cette idée, la notion de « rayonnement » du territoire est également un enjeu régional. D'autre part, le caractère public des aides incite la région à utiliser ces éléments décisionnels pour ne pas risquer de financer des projets dont la réussite est incertaine.

Posture particulière des acteurs rencontrés dans ce groupe

Les éléments décisionnels sont ceux employés par les personnes chargées de défendre les projets en commission. Il ne s'agit pas de ceux utilisés par les acteurs responsables de l'attribution des subventions. Ainsi, ces éléments décisionnels ne sont pas à généraliser, notamment à ceux employés par l'ensemble du conseil régional.

Cette posture explique l'emploi d'éléments décisionnels dits « particuliers », faisant référence à l'entourage et les facultés du porteur de projet à présenter son projet ainsi qu'à la philosophie et au sérieux du projet.

En résumé, les éléments pris en considération par les acteurs rencontrés au conseil régional et à l'ARI sont plus généraux et font plus appel à l'appréciation des acteurs qu'à des éléments précis. Ils évaluent néanmoins la création d'emplois et la viabilité économique des projets.

I. C. Éléments décisionnels des acteurs publics réalisant une instruction méthodologique des dossiers

Acteurs concernés parmi ceux interrogés dans cette étude : ADEME et CHI de Clermont

Éléments décisionnels environnementaux



- Emissions de GES
- Cohérence du projet par rapport au stockage de carbone dans le sol, aux pollutions diverses, à l'indépendance énergétique...
- Distance de transport nécessaire pour le fonctionnement de l'activité
- Provenance du bois

Éléments décisionnels techniques



- Production nette d'énergie
- Distance au réseau de gaz
- Distance à l'approvisionnement
- Technologie ou type de matériel utilisé
- Facteur de charge
- Type et quantité du combustible - Granulométrie – PCI – Taux de Cendre – Taux de poussières – Taux d'humidité – délai de livraison

Éléments décisionnels économiques



- Rentabilité - Taux de rentabilité interne
- Retour sur investissement
- Prêts bancaires – Montant d'investissement
- Coûts divers (raccordement, épandage du digestat, plateforme de stockage...)
- Compte d'exploitation prévisionnel – analyse globale actifs/passifs - Montée en puissance prévue
- Evolutions des factures énergétiques – Impacts financiers sur les bénéficiaires
- Tarif de la tonne de combustible - Tarif d'enlèvement des fines et des cendres

Éléments décisionnels réglementaires



- Contrat d'approvisionnement
- Sécurisation des débouchés
- Demandes ICPE et permis de construire déposés

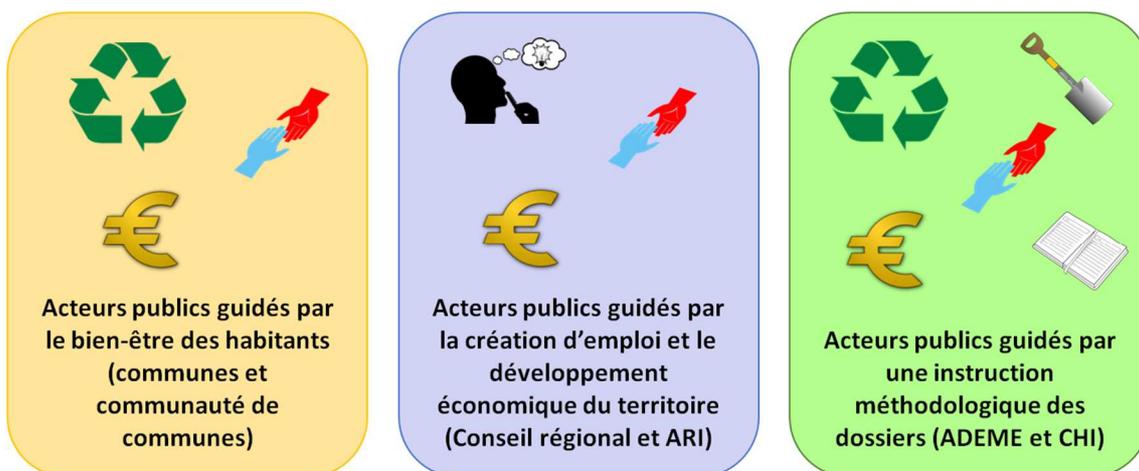
Éléments décisionnels socioéconomiques



- Nombre d'emplois créés ou sauvegardés
- Nombre de personnes sensibilisées à travers le projet
- Origine des opérateurs locaux et des technologies

Les acteurs de ce groupe se distinguent des autres acteurs publics par la méthodologie employée pour prendre leur décision. En effet, les éléments décisionnels utilisés sont précis, souvent quantifiés et traitent de thématiques variées. Ainsi, pour réaliser son analyse économique, l'ADEME utilise un logiciel propre à la structure. Pour choisir son fournisseur, le CHI a établi un cahier de charge avec un système de pondération des différents critères et une méthode de calcul associée.

I. D. Synthèse du type d'éléments décisionnels employés par type d'acteur



Tous ces acteurs ont comme point commun d'utiliser des indicateurs socioéconomiques et économiques, mettant en évidence que la création d'emploi et la participation au développement économique du territoire sont des éléments fondamentaux pour bénéficier du soutien des acteurs publics, quels qu'ils soient.

Ces résultats sont néanmoins à ne pas généraliser car ils sont fonction de la personne rencontrée, de ses missions au sein de la structure ou encore de la décision prise en faveur du territoire pilote étudié.

II. Éléments décisionnels employés en fonction du contexte territorial

En fonction des caractéristiques du territoire, il est possible de justifier l'emploi de certains éléments décisionnels. Ainsi, un diagnostic territorial peut être un outil d'accompagnement des porteurs de projet pour qu'ils soient vigilants à certains éléments sur lesquels les acteurs publics sont sensibles.

II. A. Justification de l'emploi de certains éléments décisionnels par l'analyse du contexte territorial

Parmi les éléments décisionnels, certains sont particulièrement employés en région ou sur des territoires aux caractéristiques données (Tableau 4).

Tableau 4 : Synthèse des caractéristiques territoriales pouvant justifier l'emploi de certains éléments décisionnels

Éléments du contexte territorial justifiant l'emploi des éléments décisionnels	Éléments décisionnels utilisés	Exemples
Taux de chômage	Le nombre d'emplois créés ou sauvegardés	Le taux de chômage de la commune de Beauvais s'élève à 19,3% (INSEE, 2013). Ceci explique pourquoi la commune a utilisé plus de 3 éléments décisionnels différents relatifs à l'emploi pour prendre sa décision.
Seuil de pauvreté	Économies sur les factures énergétiques	23% des habitants de Beauvais vivent sous le seuil de pauvreté. Ceci explique pourquoi la commune est vigilante à ce que la mise en place du réseau de chaleur n'ait pas d'impacts négatifs sur les factures énergétiques.

Éléments du contexte territorial justifiant l'emploi des éléments décisionnels	Éléments décisionnels utilisés	Exemples
Problème déjà rencontré sur le territoire	Nuisances olfactives	Avant que l'unité de méthanisation ne s'installe à Eppeville, la mairie a reçu de nombreuses plaintes concernant l'usine voisine de l'unité de méthanisation, traitant et valorisant les déchets organiques, concernant les odeurs qui émanait de son site. C'est pourquoi, la commune d'Eppeville prenait en considération les éléments décisionnels relatifs aux nuisances olfactives.
Environnement des personnes dont l'acteur public a la charge	Impacts sur le bien-être des habitants, usagers ou patients	Dans le but d'assurer le bien-être des riverains, les communes évaluaient le nombre de camions par jour en plus nécessaire au fonctionnement de l'activité. Pour garantir le confort et la tranquillité des patients, la MAS demandait aux différents fournisseurs candidatant pour l'approvisionnement de la chaufferie, le temps de dépotage nécessaire pour livrer la chaufferie...
Territoire menacé par une forte concurrence pour les ressources	Traitement et valorisation des déchets localement	Une forte concurrence belge pour l'achat des coproduits et déchets organiques appauvrit les plans d'approvisionnement du territoire. Le traitement et la valorisation de ces coproduits et déchets par des projets d'unités de méthanisation notamment est un élément majeur dans la décision des acteurs publics tels que l'ADEME.

II. B. Motivations *a priori* des acteurs publics en fonction du contexte territorial

Le contexte territorial justifie l'emploi de certains éléments décisionnels et peut également expliquer la motivation des acteurs publics face aux projets de bioéconomie (Tableau 5).

Tableau 5 : Synthèse des caractéristiques territoriales pouvant justifier certaines motivations des acteurs publics

Élément du contexte territorial	Type de projets qui motivent les acteurs publics
Les sols de la région Hauts-de-France sont fortement sollicités par l'activité agricole du territoire. Cette forte sollicitation engendre des problèmes de matière organique dans les sols.	Projets favorisant le stockage de carbone dans le sol. Exemple : implantation de TtCR pour la production de biomasse « bois-énergie »
L'industrie agro-alimentaire est très présente et diversifiée en région Hauts-de-France. De nombreux déchets industriels sortent de ces industries agro-alimentaires.	Projets traitant et valorisant les déchets sur le territoire. Exemple : unité de méthanisation
Les bâtiments picards sont responsables de 25% des émissions de GES à travers la consommation d'énergie pour le chauffage, l'eau chaude, l'électricité...	Projet favorisant la production d'énergies renouvelables. Exemple : production de plaquette de bois Ou projet de développement d'agromatériaux isolant pour limiter les déperditions de chaleur. Exemple : murs préfabriqués en anas de lin
La population des Hauts-de-France est très urbanisée : les communes peu denses représentent 85% du territoire mais seulement 31% de la population.	Projet favorisant l'activité économique et attirant plus d'habitants dans la commune. Exemple : installation d'une entreprise d'agromatériaux créant de l'emploi sur le territoire d'implantation

III. Proposition d'éléments décisionnels

D'autres indicateurs peuvent être proposés pour compléter les éléments décisionnels employés par les acteurs rencontrés, ce, pour chaque filière étudiée.

III. A. Evaluation d'un projet de méthanisation

1. Éléments décisionnels économiques

Éléments décisionnels économiques	
Financement	Charges (cf compte de résultat)
Capital	Consommations intermédiaires
Capitaux propres	Impôts
Montants investissements	Taxes
Retour sur investissements	Dotations aux amortissements
Montant des subventions	Rentabilité
Possibilité de financement par des acteurs locaux	Rentabilité commerciales (recettes/dépenses)
Capacité d'autofinancement	Rentabilité net (résultat net/CA)
Endettement (taux ? valeurs ?)	Marge opérationnelle (résultats d'exploitation/CA)
Garanties financières	Rentabilité financière (résultats net/fonds propres)
Production/produits (cf compte de résultat)	Rentabilité économique (résultats net/investissement total)
Prix du produit biosourcé	Valeur Actuelle Nette (somme des bénéfices (n; n+1; n+2...) - investissement)
Volume de gaz injecté	Taux d'actualisation (taux mini de rentabilité)
Production nette d'énergie (produite - consommée)	Taux Interne de Rentabilité (taux pour VAN=0)
Taux de valorisation de l'énergie	Valeur Ajoutée (CA-consommation intermédiaire)
Chiffre d'affaires prévisionnel sur x années	Taux de croissance prévisionnel
Bénéfices prévisionnel	EBITDA (CA-mat 1ere-charges, impots,taxes-salaires)
	Levier financier (dette nette/EBITDA)
	Création de surplus pour le consommateur (rapport qualité/prix)

2. Éléments décisionnels socio-économiques

Éléments décisionnels socioéconomiques	
Création d'emplois	Ancrage territorial
Nombre d'emplois créés	Distances aux habitations
Type d'emplois (cadre, ouvriers, agents d'entretien...)	Périmètre d'épandage
Niveau de formation	Epandage du digestat au lieu de collecte de produits agricoles
Emplois au lieu de travail (emplois sur le territoire étudié)	Usage ou création de savoir-faire local (maitre d'ouvrage, ouvriers...)
Type de contrats (CDI, CDD, saisonniers...)	
Nombre d'emplois préservés	
Attractivité du territoire	
Caractère innovant du projet ?	
Amélioration du confort de vie des habitants ?	
Image du territoire reflétée par le projet ?	

3. Éléments décisionnels environnementaux

Éléments décisionnels environnementaux	
Préservation de l'environnement	Nuisances (olfactives, visuelles, sonores ...)
Risque de fuite d'azote dans le milieu	Fréquence
Consommation d'énergie	Moment de la journée
Emissions de GES	Distance au voisinage
% flux de transport en +	
Distance de transport (épandage)	
Distance aux zones protégées, naturelles, touristiques...	
Infrastructures additionnelles (routes, réseau de gaz...)	
Mesure prises pour éviter ou compenser les pollutions	

4. Éléments décisionnels réglementaires

Éléments décisionnels réglementaires
Factuels
Dossier de candidature complet (appel à projet, subventions)
Proposition technique/mode opératoire
Délai de réalisation (construction, mise en service)
En phase avec les démarches gouvernementales (pourquoi ?)
Conformité de la structure
Mesures de sécurité sur le site
Respect du PLU
Approvisionnement
Contractualisation
Durée des contrats
Régularité de l'approvisionnement
Nature des matières 1ères (% matières agricoles)
Distance d'approvisionnement par rapport à l'unité
Nombre de fournisseurs
Durée de stockage des substrats

5. Éléments décisionnels relationnels

Éléments décisionnels relationnels
Humains
Confiance vis-à-vis du porteur de projet
Expérience du porteur de projet
Sensibilité face aux valeurs du projet (ex : transition énergétique)
Communication sur le projet
Politiques
Opinion des citoyens (élections)

III. B. Evaluation d'un projet de stockage et fourniture de bois-énergie

1. Eléments décisionnels économiques

Éléments décisionnels économiques	
Financement	Charges (cf compte de résultat)
Capital	Consommations intermédiaires
Capitaux propres	Coût de la matière 1ère
Montants investissements	Impôts
Retour sur investissements	Taxes
Montant des subventions	Dotations aux amortissements
Possibilité de financement par des acteurs locaux	Rentabilité
Capacité d'autofinancement	Rentabilité commerciales (recettes/dépenses)
Endettement (taux ? valeurs ?)	Rentabilité net (résultat net/CA)
Garanties financières	Marge opérationnelle (résultats d'exploitation/CA)
Production/produits (cf compte de résultat)	Rentabilité financière (résultats net/fonds propres)
Prix du produit biosourcé	Rentabilité économique (résultats net/investissement total)
Tonnage de plaquettes produites/vendues	Valeur Actuelle Nette
Tonnes Equivalent Pétrole	Taux d'actualisation (taux mini de rentabilité)
MWh	Taux Interne de Rentabilité (taux pour VAN=0)
Chiffre d'affaires prévisionnel sur x années	Valeur Ajoutée (CA-consommation intermédiaire)
Bénéfices prévisionnel	Taux de croissance prévisionnel
	EBITDA (CA-mat 1ere-charges, impots,taxes-salaires)
	Levier financier (dette nette/EBITDA)
	Création de surplus pour le consommateur (rapport qualité/prix)

2. Eléments décisionnels socio-économiques

Éléments décisionnels socioéconomiques	
Création d'emplois	Ancrage territorial
Nombre d'emplois créés	Distances aux clients
Type d'emplois (cadre, ouvriers, agents d'entretien...)	Usage de savoir-faire local (maitre d'ouvrage, ouvriers...)
Niveau de formation	
Emplois au lieu de travail (emplois sur le territoire étudié)	
Type de contrats (CDI, CDD, saisonniers...)	
Nombre d'emplois préservés	
Attractivité du territoire	
Caractère innovant du projet ?	
Amélioration du confort de vie des habitants ?	
Image du territoire reflétée par le projet ?	

3. Eléments décisionnels environnementaux

Éléments décisionnels environnementaux	
Préservation de l'environnement	Nuisances (olfactives, visuelles, sonores ...)
Consommation d'énergie	Fréquence
Emissions de GES	Moment de la journée
% flux de transport en +	Distance au voisinage
Distance aux zones protégées, naturelles, touristiques...	
Infrastructures additionnelles (routes, bâtiments...)	
Mesure prises pour éviter ou compenser les pollutions	

4. Éléments décisionnels réglementaires

Éléments décisionnels réglementaires
Factuels
Dossier de candidature complet (appel à projet, subventions)
Proposition technique/mode opératoire
Délai de réalisation (construction, mise en service)
En phase avec les démarches gouvernementales (pourquoi ?)
Conformité de la structure
Mesures de sécurité sur le site
Respect du PLU
Approvisionnement
Contractualisation
Durée des contrats
Régularité de l'approvisionnement
Nature des matières 1ères (% adhérents UCAC, % Exploitants du secteur)
Distance d'approvisionnement par rapport à l'unité
Nombre de fournisseurs

5. Éléments décisionnels relationnels

Éléments décisionnels relationnels
Humains
Confiance vis-à-vis du porteur de projet
Expérience du porteur de projet
Sensibilité face aux valeurs du projet (ex : transition énergétique)
Communication sur le projet
Politiques
Opinion des citoyens (élections)

III. C. Evaluation d'un projet de chaufferie ou réseau de chaleur

1. Éléments décisionnels économiques

Éléments décisionnels économiques	
Compte de résultat du fournisseur	Installation de la chaudière
Chiffre d'affaires prévisionnel sur x années	Coût d'investissement (équipement, génie-civil...)
Bénéfices prévisionnel	Montant des subventions potentielles
Consommations intermédiaires	Coût d'exploitation (main d'œuvre, entretien...)
Coût de la matière 1ère	Coût combustible (bois et appoint)
Impôts	Coût global production/distribution de la chaleur
Taxes	Factures
Dotations aux amortissements	Economie par rapport aux ressources fossiles pour l'utilisateur
Rentabilité	Stabilité par rapport aux ressources fossiles pour l'utilisateur
Rentabilité de l'activité du fournisseur	% TVA
Rentabilité commerciales (recettes/dépenses)	Economie par rapport aux ressources fossiles pour la collectivité
Rentabilité net (résultat net/CA)	Montant des taxes professionnelles (vente d'énergie)
Marge opérationnelle (résultats d'exploitation/CA)	Charges induites par la mise en place du réseau de chaleur (ex: prix de la journée en maison de retraite)
Rentabilité financière (résultats net/fonds propres)	
Rentabilité économique (résultats net/investissement total)	
Taux de croissance prévisionnel	

2. Éléments décisionnels socio-économiques

Éléments décisionnels socioéconomiques	
Création d'emplois	Ancrage territorial
Nombre d'emplois créés	Distances au fournisseur
Type d'emplois (cadre, ouvriers, agents d'entretien...)	Ressources locales : Périmètre d'approvisionnement en matière 1ère du fournisseur
Niveau de formation	Usage de savoir-faire local (maitre d'ouvrage, ouvriers...)
Emplois au lieu de travail (emplois sur le territoire étudié)	
Type de contrats (CDI, CDD, saisonniers...)	
Nombre d'heures de travail pour réalisation des travaux	
Nombre d'emplois préservés	
Attractivité du territoire	
Caractère innovant du projet ?	
Amélioration du confort de vie des habitants ?	
Image du territoire reflétée par le projet ?	

3. Éléments décisionnels environnementaux

Éléments décisionnels environnementaux	
Préservation de l'environnement	Nuisances (olfactives, visuelles, sonores ...)
Economie en TEP de combustible fossile	Fréquence
Evolution des émissions de GES	Moment de la journée
% flux de transport en +	Distance au voisinage
Distance aux zones protégées, naturelles, touristiques...	
Infrastructures additionnelles (routes, bâtiments...)	
Mesure prises pour éviter ou compenser les pollutions	
Désencombrement des décharges (m3 libérés par t de bois)	
Tonnage de bois de fin de vie valorisé/an	

4. Éléments décisionnels réglementaires

Éléments décisionnels réglementaires	
Factuels	
Dossier de candidature complet (appel à projet, subventions)	
Proposition technique/mode opératoire	
Délai de réalisation (construction, mise en service)	
En phase avec les démarches gouvernementales (pourquoi ?)	
Conformité de la structure	
Mesures de sécurité sur le site	
Respect du PLU	
Preuve que les clients vont bénéficier de la chaleur (accord du bailleur social ou du gérant de l'établissement qui recevra la chaleur)	

5. Éléments décisionnels concernant l'approvisionnement

Éléments décisionnels concernant l'approvisionnement	
Fournisseur	Garanties d'approvisionnement
Distance au site	Fréquence d'approvisionnement
Volume de bois livré	Régularité de l'approvisionnement
Prix du bois livré	Type de contrat
Combustible	Durée des contrats
Type de combustible	Reprise de sous-produits de combustion
Qualité du combustible	Traçabilité/contrôle de qualité
Provenance (distance moyenne)	Modalités de livraison
Nombre de fournisseurs de matière 1ère	Capacité de livraison
Granulométrie	Matériel de livraison (fonds roulants par ex)
Taux d'humidité	Tranches horaires
Taux de poussière générée par le combustible	
Taux d'impureté	

6. Éléments décisionnels relationnels

Éléments décisionnels relationnels	
Humains	
Confiance vis-à-vis du porteur de projet	
Expérience du porteur de projet	
Sensibilité face aux valeurs du projet (ex : transition énergétique)	
Communication sur le projet	
Politiques	
Opinion des citoyens (élections)	

III. D. Evaluation d'un projet de création d'entreprise produisant des agromatériaux

1. Eléments décisionnels économiques

Éléments décisionnels économiques	
Financement	Charges (cf compte de résultat)
Capital	Consommations intermédiaires
Capitaux propres	Coût de la matière 1ère
Montants investissements	Impôts/taxes
Retour sur investissements	Dotations aux amortissements
Montant des subventions	Rentabilité
Possibilité de financement par des acteurs locaux	Rentabilité commerciales (recettes/dépenses)
Capacité d'autofinancement	Rentabilité net (résultat net/CA)
Endettement (taux ? valeurs ?)	Marge opérationnelle (résultats d'exploitation/CA)
Garanties financières	Rentabilité économique (résultats net/investissement total)
Production/produits (cf compte de résultat)	Valeur Actuelle Nette (somme des bénéfices (n ; n+1 ; n+2...) - investissement)
Prix du produit biosourcé	Taux d'actualisation (taux mini de rentabilité)
Volume produit	Valeur Ajoutée (CA-consommation intermédiaire)
Chiffre d'affaires prévisionnel sur x années	Taux de croissance prévisionnel
Bénéfices prévisionnel	Création de surplus pour le consommateur (rapport qualité/prix)

2. Eléments décisionnels socio-économiques

Éléments décisionnels socioéconomiques	
Création d'emplois	Ancrage territorial
Nombre d'emplois créés	Distances aux clients
Type d'emplois (cadre, ouvriers, agents d'entretien...)	Usage ou création de savoir-faire local (maître d'ouvrage, ouvrier, ...)
Niveau de formation	
Emplois au lieu de travail (emplois sur le territoire étudié)	
Type de contrats (CDI, CDD, saisonniers...)	
Nombre d'emplois préservés	
Attractivité du territoire	
Caractère innovant du projet ?	
Amélioration du confort de vie des habitants ?	
Image du territoire reflétée par le projet ?	

3. Eléments décisionnels environnementaux

Éléments décisionnels environnementaux	
Préservation de l'environnement	Nuisances (olfactives, visuelles, sonores ...)
Consommation d'énergie	Fréquence
Emissions de GES	Moment de la journée
% flux de transport en plus	Distance au voisinage
Distance aux zones protégées, naturelles, touristiques...	
Infrastructures additionnelles (routes, bâtiments...)	
Mesure prises pour éviter ou compenser les pollutions	

4. Éléments décisionnels réglementaires

Éléments décisionnels réglementaires	
Factuels	Approvisionnement
Dossier de candidature complet (appel à projet, subventions)	Contractualisation
Proposition technique/mode opératoire	Durée des contrats
Délai de réalisation (construction, mise en service)	Régularité de l'approvisionnement
En phase avec les démarches gouvernementales (pourquoi ?)	Origine des matières 1ères (% adhérents UCAC, % Exploitants du secteur)
Conformité de la structure	Distance d'approvisionnement par rapport à l'unité
Mesures de sécurité sur le site	Nombre de fournisseurs
Respect du PLU	

5. Éléments décisionnels relationnels

Éléments décisionnels relationnels
Humains
Confiance vis-à-vis du porteur de projet
Expérience du porteur de projet
Sensibilité face aux valeurs du projet
Communication sur le projet
Politiques
Opinion des citoyens (élections)

Cette partie correspond à la dernière analyse, réalisée à partir des données récoltées en entretien, consistant à prendre du recul sur les connaissances acquises sur les acteurs publics à l'échelle du territoire pilote. La première sous-partie résume l'implication des acteurs publics dans le projet, en mettant en évidence les interactions qui existent entre les acteurs publics. La deuxième sous-partie analyse le comportement des acteurs publics liés au projet lors de son émergence pour proposer une manière optimale d'interagir avec eux lors de cette étape du projet.

I. A. Interactions entre acteurs publics liés aux territoires pilotes

Pour résumer, d'une part, la nature de l'implication des acteurs publics liés aux territoires pilotes étudiés, et pour analyser, d'autre part, les liens qui existent entre ces acteurs, un schéma récapitulatif pour chaque territoire pilote est réalisé. Pour les comprendre, un guide de lecture introduit cette partie.

1. Guide de lecture des schémas illustrant les interactions entre acteurs d'un même territoire

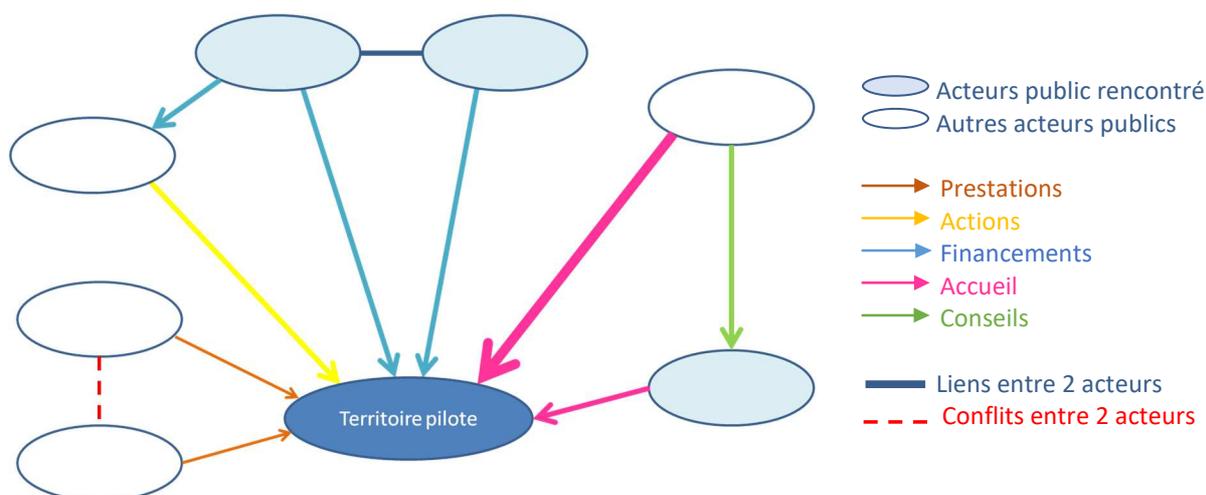


Figure 3 : Schéma guide de lecture

Ce schéma synthétise la nature de l'implication des acteurs gravitant autour du territoire pilote étudié et illustre également les interactions existantes entre ces acteurs publics (Figure 3).

Les cercles bleu-clair correspondent aux acteurs publics qui ont été rencontrés.

Les cercles blancs correspondent aux acteurs publics qui n'ont pas été rencontrés mais dont l'implication dans le projet ou dans la filière a été mentionnée par les acteurs rencontrés.

Les lignes bleues liant deux cercles ensemble illustrent la coopération entre les deux acteurs.

Les pointillés rouges matérialisent un conflit ou la fin d'une collaboration entre les deux acteurs qu'ils lient.

Les couleurs des flèches correspondent à la nature de l'implication de chaque acteur public dans le territoire pilote ou envers un autre acteur public :

- Les flèches oranges correspondent aux acteurs qui vendent un service ou qui réalisent des prestations,
- Les flèches jaunes font référence aux acteurs qui sont porteurs d'un projet ou qui fournissent de la biomasse,
- Les flèches bleues correspondent aux acteurs qui octroient des aides financières,
- Les flèches roses mettent en évidence les acteurs qui accueillent les porteurs de projet, qui les aident à communiquer, à disposer du foncier,
- Les flèches de couleur verte représentent les acteurs qui conseillent les autres.

Plus l'implication de l'acteur est importante dans la mise en place du projet, plus l'épaisseur des flèches est conséquente.

2. Interactions entre les acteurs publics liés au territoire pilote de Vol'V Biomasse

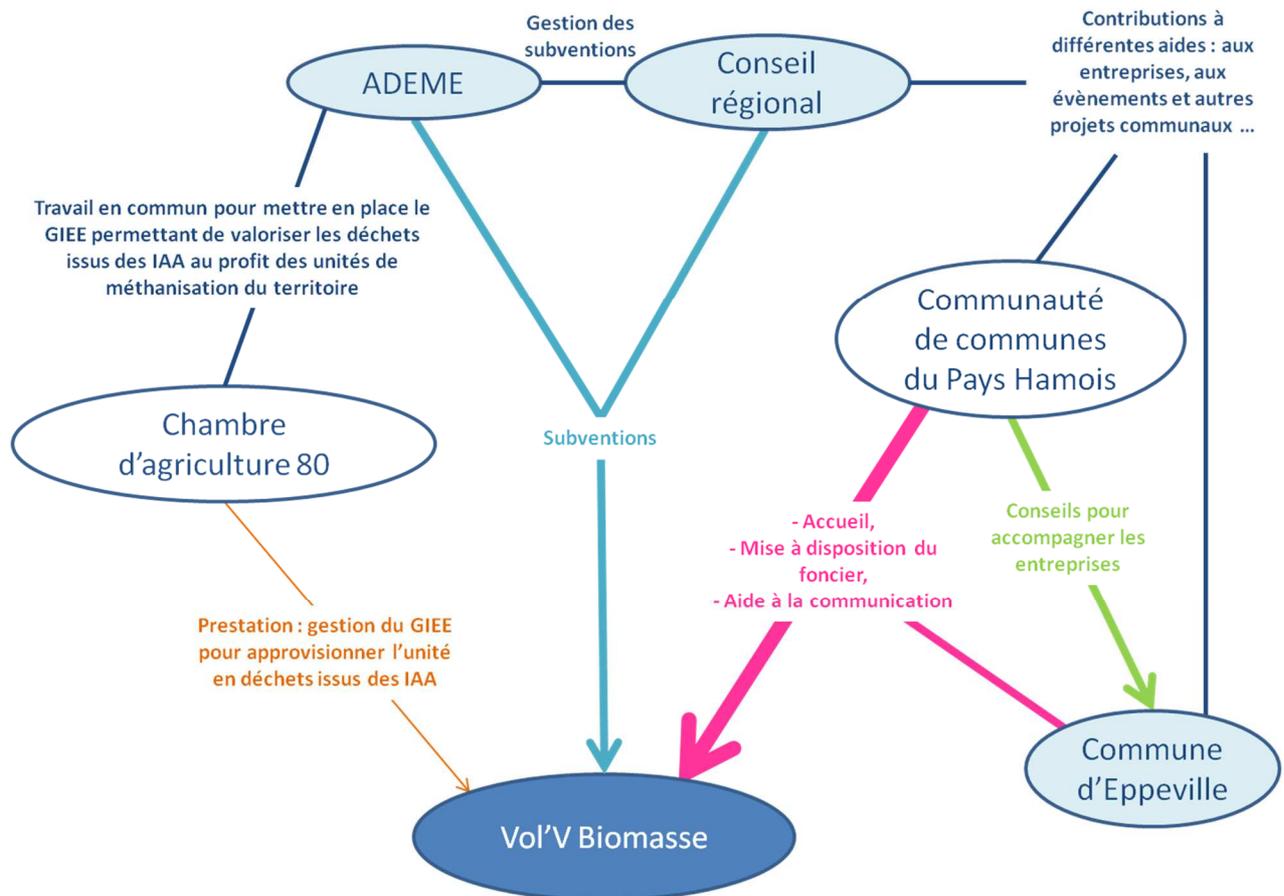


Figure 4 : Schéma illustrant les interactions entre acteurs publics liés au projet de Vol'V Biomasse

Le territoire pilote de Vol'V Biomasse se caractérise par une bonne coopération entre acteurs (Figure 4) :

- La communauté de communes accompagne la commune d'Eppeville, entre autres dans l'accueil des nouvelles entreprises. L'avis de la communauté de commune sur un projet aura beaucoup d'influence sur la commune.
- L'ADEME et le conseil régional ont géré ensemble le dossier de subvention de l'unité de méthanisation et travaillent étroitement dans l'attribution des aides en général.
- Même si cela n'a pas été nécessaire pour Vol'V Biomasse, les collectivités territoriales contribuent ensemble au financement de certains projets : aides à l'emploi, animations auprès des citoyens...
- L'ADEME et la chambre d'agriculture ont travaillé ensemble sur la création du GIEE VSPPM par lequel transitent les déchets issus des Industries Agro-Alimentaires (IAA). Ce GIEE a deux finalités principales. La première consiste à limiter la concurrence belge pour l'achat des coproduits et déchets organiques du territoire. La deuxième vise à veiller à ce que l'unité de méthanisation d'Eppeville n'entre pas en concurrence pour cette ressource, avec une autre unité de méthanisation, portée par des agriculteurs du même territoire.

Vol'V Biomasse a bénéficié d'un fort soutien des acteurs publics. Le plus important de ces soutiens est celui reçu par la communauté de communes qui a accueilli le porteur de projet et qui l'a accompagné dans la gestion de la communication avec l'ensemble des acteurs du territoire.

3. Interactions entre les acteurs publics liés au territoire pilote de l'UCAC

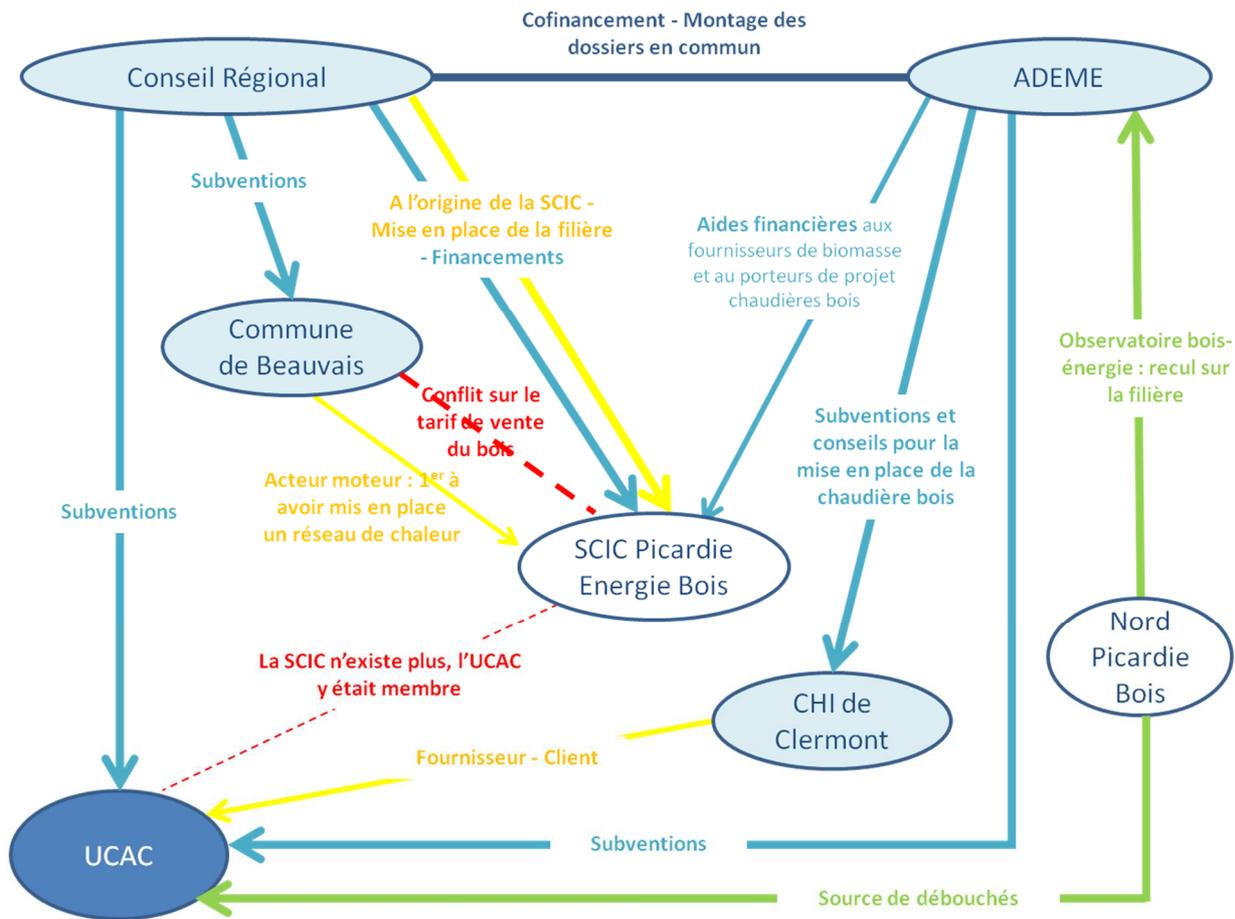


Figure 5 : Schéma illustrant les interactions entre acteurs publics liés au projet de l'UCAC

Les interactions sont complexes entre les différents acteurs publics liés au projet de l'UCAC (Figure 5). Cette complexité s'est accrue avec la liquidation judiciaire de la SCIC Picardie Energie Bois en 2015. Cette société coopérative, impulsée par le conseil régional de Picardie, avait pour but de créer plus de liens entre les différents acteurs de la filière bois-énergie. L'UCAC faisait partie de cette société, tout comme Beauvais qui a été motrice de la SCIC. En effet, il s'agit de la première commune membre de PEB à avoir mis en place un réseau de chaleur, lançant ainsi une dynamique entre les fournisseurs et les bénéficiaires de biomasse au sein de la société coopérative. Néanmoins, des conflits dus à une mauvaise estimation des tarifs du bois a mis fin au partenariat entre Beauvais et la SCIC, affaiblissant fortement cette dernière et réduisant les liens entre les acteurs de la filière.

Certains acteurs, comme l'ADEME ou Nord Picardie Bois, ont un rôle important dans la structuration de la filière bois-énergie à travers leurs actions favorables à l'ensemble des acteurs qui la constituent. Alors que l'ADEME veille à une cohérence territoriale, en aidant les fournisseurs et les bénéficiaires de biomasse, Nord Picardie Bois réalise des études favorables à l'émergence de projet valorisant le bois sur le territoire et met, par exemple, en évidence les différents acteurs intervenant dans la filière bois-énergie sur le territoire permettant à des acteurs comme l'UCAC de trouver de nouveaux débouchés.

En résumé, hormis les soutiens financiers, il y a peu d'interactions entre acteurs au sein de la filière bois-énergie.

4. Interactions entre les acteurs publics liés au territoire pilote de NovHisol

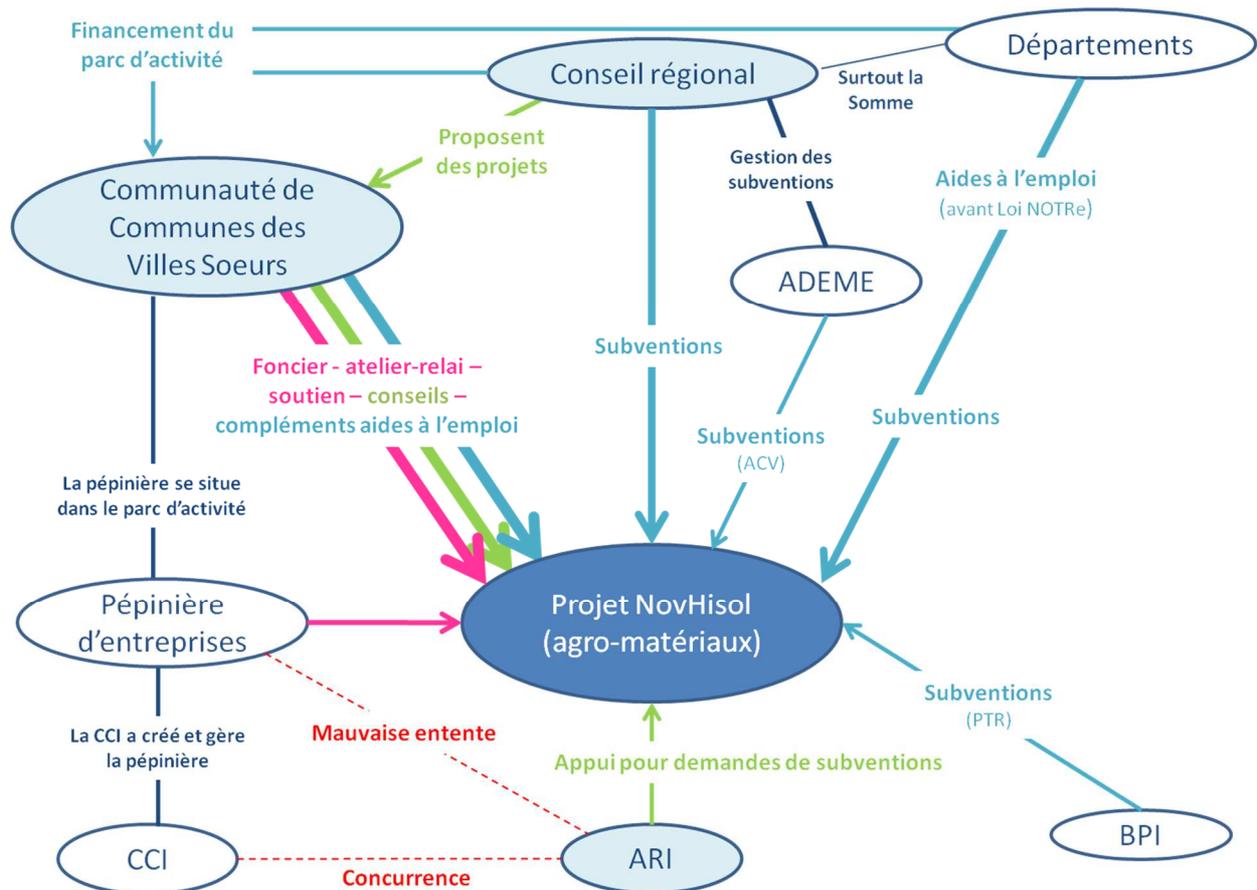


Figure 6 : Schéma illustrant les interactions entre acteurs publics liés au projet de NovHisol

De nombreuses interactions existent entre les acteurs gravitant autour du projet NovHisol (Figure 6).

- Les collectivités territoriales travaillent ensemble en finançant des projets tels que la création de la zone d'activité environnementale ou en subventionnant les entreprises. Par ailleurs, le conseil régional guide les porteurs de projet vers la communauté de communes des villes sœurs pour qu'elle les accueille dans cette zone.
- L'ADEME travaille, entre autres, avec le conseil régional et l'ARI pour l'instruction des dossiers de subvention.
- L'ARI échange avec l'ensemble des financeurs pour baser les conseils qu'elle donne aux porteurs de projet sur les critères d'éligibilité de ces financeurs et ainsi optimiser les chances que le projet soit financé. L'ARI a ainsi travaillé avec l'ADEME et la BPI pour accompagner NovHisol dans le montage des dossiers de subventions de ces deux structures. Bien qu'au cœur de nombreuses interactions, l'ARI se trouve en concurrence avec la Chambre du Commerce et de l'Industrie dont les missions sont proches.

Le projet NovHisol a bénéficié de beaucoup de soutien des acteurs publics, notamment de la communauté de communes qui a accueilli l'entreprise sur son parc d'activités. NovHisol a également bénéficié de l'accueil de la pépinière d'entreprise, présente sur le parc d'activité, qui lui a prêté des locaux avant que la communauté de communes lui construise un atelier relais.

Ces nombreux soutiens se traduisaient surtout par des aides financières. Cependant, elles n'ont pas été suffisantes pour faire face à l'attente de validation par le CSTB du produit innovant.

I. B. Analyse sociodynamique des territoires pilotes

L'analyse sociodynamique fait référence à la dynamique sociale qui existe autour d'un projet. Cette analyse peut être vue comme un outil managérial consistant à évaluer l'attitude des acteurs vis-à-vis d'un projet et à conseiller le porteur de projet quant au comportement qu'il doit adopter face à eux.

Le diagramme de Fauvet permet de schématiser la dynamique sociale animant le projet étudié. Il estime, pour chaque acteur intervenant dans un projet, son degré de synergie (attitude positive de l'acteur en faveur du projet) et d'antagonisme (attitude négative de l'acteur contre le projet) à un instant t. En fonction de leur attitude, et donc, du positionnement des acteurs sur le diagramme, il est possible d'établir une stratégie de communication afin de rallier le plus d'acteurs possible au projet. Cette méthode est particulièrement utile au début du projet, pour apprendre à connaître les acteurs, adapter sa communication à leur comportement et, ainsi, optimiser ses chances de réussite en bénéficiant de leur soutien tout au long du projet.

Dans cette partie, la méthode de mobilisation des acteurs, à travers le diagramme sociodynamique de Fauvet, est tout d'abord décrite. Puis, le diagramme de chaque territoire pilote est présenté en décrivant le positionnement des principaux acteurs publics liés aux projets en fonction de leur attitude après que le projet ait été mis en place. Le comportement à adopter face aux acteurs n'est pas développé, puisque les acteurs ont déjà été mobilisés. Cependant, une analyse *a posteriori* de la communication mise en œuvre est proposée.

1. Méthode de mobilisation des acteurs : le diagramme sociodynamique de Fauvet

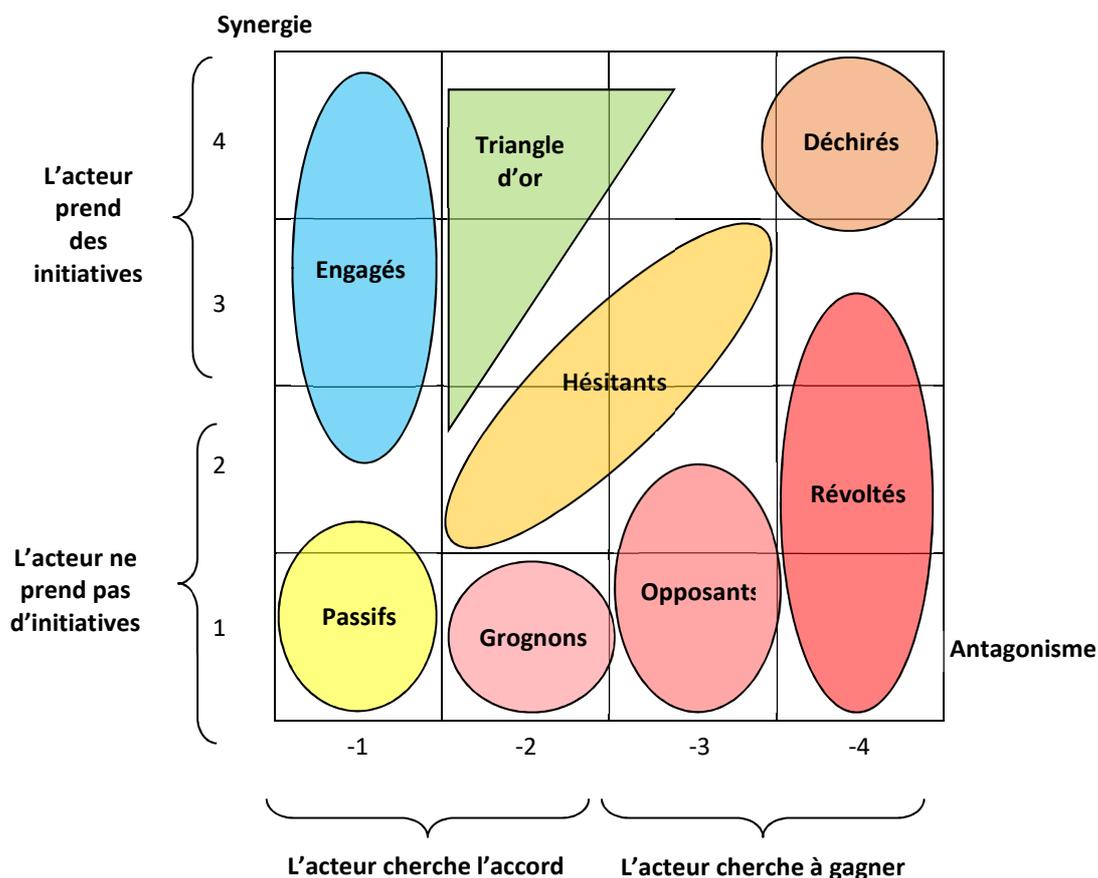


Figure 7 : Diagramme sociodynamique de Fauvet vierge

Pour positionner les acteurs en lien avec un projet sur ce diagramme (

Figure 7), il faut analyser l'attitude de chacun de ces acteurs en fonction de son degré de synergie (noté de 1 à 4, respectivement de l'acteur qui prend le moins d'initiative pour celui qui en prend le plus) et son degré

d'antagonisme (noté de -1 à -4, respectivement de l'acteur qui cherchera le plus l'accord à celui qui le cherchera le moins). Chaque note correspond à des caractéristiques précises.

Évaluation du degré de synergie de l'acteur

- 4 : L'acteur n'a pas besoin de guide ou de soutien pour continuer dans le projet
- 3 : Il prend des initiatives mais a besoin d'encouragement pour continuer dans le projet
- 2 : Il ne prend pas d'initiative mais il peut suivre la dynamique
- 1 : Il résiste et ne suit pas la dynamique volontairement

Évaluation du degré d'antagonisme de l'acteur

- 1 : L'acteur n'a pas de position personnelle contre le projet
- 2 : Il soutiendra la solution qui l'arrange le plus
- 3 : Il est dans un rapport de force, ne cherche pas l'accord mais se soumet s'il n'est pas le plus fort
- 4 : Il cherche à gagner et cherche à boycotter le projet

Une fois les acteurs positionnés sur le diagramme, il est possible de déterminer l'attitude vers laquelle ils se rapprochent le plus (engagés, passifs, opposants ...). Une grille de lecture permet ensuite de mettre en évidence le comportement que le porteur de projet doit adopter (Tableau 6).

Tableau 6 : Synthèse des attitudes qu'adoptent les différents acteurs vis-à-vis d'un projet et les comportements pour y faire face qui y sont associés

Attitudes	Caractéristiques	Le comportement que doit adopter le porteur de projet
Engagés	Leviers sur le terrain, les acteurs engagés attendent les directives pour agir. Ils adhèrent au projet mais pas aux méthodes participatives.	<ul style="list-style-type: none"> • Éviter de lui confier des missions de communication, • Le laisser prendre des initiatives, • Lui être reconnaissant, • Lui rappeler de prendre en compte les risques liés au projet.
« Triangle d'or »	L'attitude optimale pour garantir le succès du projet, les acteurs se situant dans ce triangle d'or s'investissent tout en étant constructifs. Ces acteurs sont des alliés critiques qui proposent des améliorations.	<ul style="list-style-type: none"> • Lui déléguer des missions, notamment de communication (étant critique, il est plus crédible pour communiquer auprès des hésitants), • Lui confier l'animation de méthodes participatives.
Hésitants	De manière générale, les acteurs hésitants correspondent à une majorité des acteurs d'un projet. Les acteurs hésitants soutiennent de manière irrégulière le projet.	<ul style="list-style-type: none"> • Établir les modalités de leur implication, • Utiliser les méthodes participatives pour les pousser vers le triangle d'or, • Discuter avec eux de leurs hésitations, • Être vigilant à leur influence sur les acteurs passifs.

Attitudes	Caractéristiques	Le comportement que doit adopter le porteur de projet
Passifs	Dans une attitude plus soumise que les autres, les acteurs passifs suivent l'opinion du groupe. Influencés par les leaders d'opinion, ils représentent une partie conséquente des acteurs gravitant autour d'un projet.	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas les obliger à participer mais les informer des avancées du projet, • Mobiliser d'autres acteurs pour le sensibiliser de manière indirecte, • Ne pas en faire la cible principale des efforts menés pour approcher les acteurs au triangle d'or, • Se montrer rassurant, calme et déterminé.
Déchirés	Les acteurs déchirés peuvent être très investis comme très destructeurs, de manière alternée.	<ul style="list-style-type: none"> • Se montrer rassurant, calme et déterminé.
Grognons	Les acteurs grognons expriment des idées négatives, mettent en scène leur mécontentement mais ne mettent rien en application et se contentent de paroles.	<ul style="list-style-type: none"> • L'écouter « il dit tout haut ce que tout le monde pense tout bas », • Ne pas lui donner d'importance, l'aborder par l'humour, • Fixer des règles de parole.
Opposants	Les acteurs opposants vont à l'encontre du projet, utilisent à leur profit les conflits pour renforcer sa position par rapport aux autres acteurs, ils sont sûrs d'eux.	<ul style="list-style-type: none"> • Discerner les objections qui feront avancer le projet de celles qui ne sont pas constructives • Intégrer leurs valeurs au projet, • Repérer qui il respecte parmi les autres acteurs et l'utiliser comme levier, • Chercher à le soumettre (par les règles, la loi ...) et pas à le convaincre, • Eviter de s'en occuper directement, utiliser les alliés au projet.
Révoltés	Dans une attitude plus destructrice, les acteurs révoltés ne souhaitent pas que le projet se mette en place. Ils sont insensibles à tout argument.	<ul style="list-style-type: none"> • Chercher à le soumettre (en s'appuyant sur les règles, la loi ...) et pas à le convaincre, • Eviter de s'en occuper directement, utiliser les alliés au projet, • Ne pas lui donner d'importance, l'ignorer.

Source : « La sociodynamique des acteurs » IRDSU (2015), « Réussir le lancement de projet : 2^{ème} point de vigilance – Choisir les compétences et mobiliser les acteurs » Laguigne (2001).

2. Le diagramme sociodynamique du projet de Vol'V Biomasse

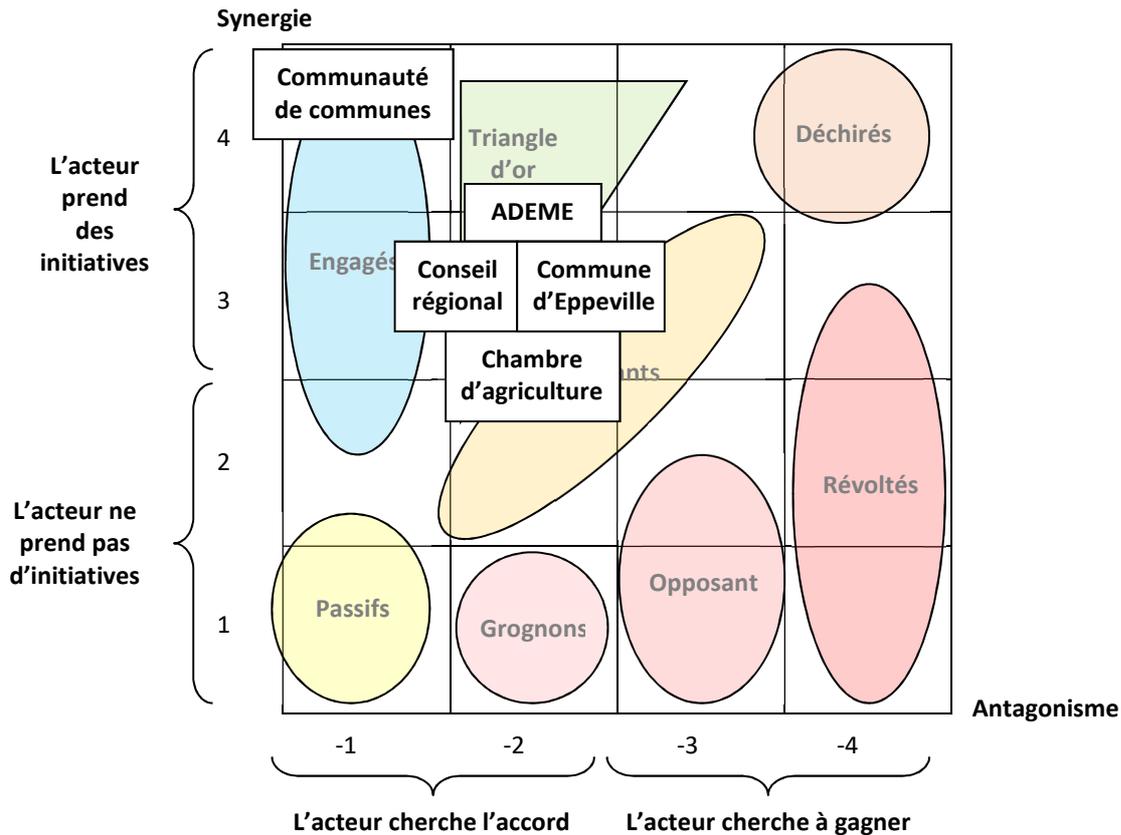


Figure 8 : Diagramme sociodynamique du projet de Vol'V Biomasse

Les acteurs du projet de Vol'V Biomasse sont dans une attitude synergique (Figure 8) :

- La communauté de communes a été un levier pour que les autres acteurs adhèrent au projet.
- L'ADEME, le conseil régional et la commune d'Eppeville étaient dans une attitude constructive. Ils ont accepté de soutenir le projet à condition d'avoir certaines preuves : pas de nuisances pour les riverains, viabilité économique ... Ils étaient également force de proposition. La commune a ainsi demandé à ce que Vol'V Biomasse construise un bâtiment en plus, pour stocker et mélanger les coproduits et déchets organiques, afin de limiter tout risque de nuisance.
- La chambre d'agriculture était l'acteur le plus hésitant bien que constructif. Il était vigilant à ce que tous les projets puissent bénéficier des déchets issus des industries agro-alimentaires. Il s'est alors opposé dans un premier temps à ce que Vol'V Biomasse contractualise avec ces industries, afin de construire un groupement d'intérêt écologique et environnemental, favorable à l'ensemble des acteurs du territoire.

La stratégie de communication mise en place par Vol'V Biomasse, souvent mentionnée par les acteurs de ce territoire pilote comme clé de réussite, a permis de mobiliser les acteurs vers le triangle d'or correspondant à l'attitude optimale pour garantir le succès du projet. Pour mobiliser les acteurs hésitants, les amener vers une attitude proche du triangle d'or et éviter qu'ils ne dérivent vers l'opposition, le porteur de projet a adapté son comportement : méthodes participatives telles que des visites d'unités de méthanisation ou des réunions ont été organisées, écoute attentive des craintes et requêtes des différents acteurs, délégation de certaines missions de communication à des acteurs tels que les agriculteurs ...

3. Le diagramme sociodynamique du projet de l'UCAC

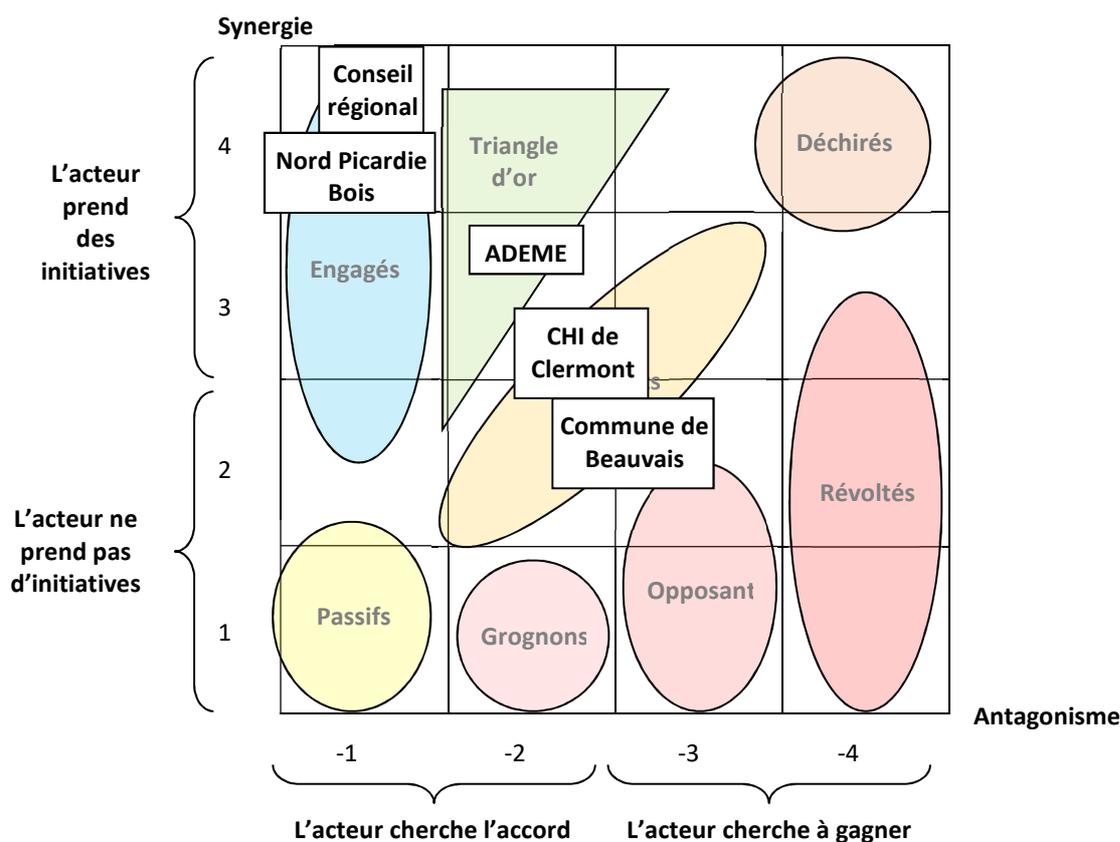


Figure 9 : Diagramme sociodynamique du projet de l'UCAC

Les acteurs du projet de l'UCAC sont dans une attitude synergique à neutre (Figure 9) :

- Les missions de Nord Picardie Bois justifient ses engagements pour des acteurs de la filière bois comme l'UCAC. Le conseil régional manifeste également un engagement important envers ces acteurs, engagement illustré avant toute chose par son investissement dans SCIC Picardie Energie Bois.
- L'ADEME se positionne dans le triangle d'or optimal. Pour financer l'agrandissement de la plateforme de stockage, elle avait besoin d'évaluer si le projet était viable.
- Le CHI de Clermont et la commune de Beauvais, ont une position neutre en tant que porteurs de projet, vis-à-vis de l'UCAC, fournisseur de biomasse. Le CHI a pris la décision de choisir l'UCAC comme fournisseur. La commune de Beauvais en a, elle, choisit un autre. Ils ne sont donc ni dans la synergie, ni dans l'antagonisme puisque centrés sur leur projet à eux. Cela correspond à leur position centrale sur le diagramme ainsi qu'à leur décision hésitante face au choix du fournisseur.

Bien que les acteurs ne soient pas dans une attitude antagoniste, ils sont tout de même dans une attitude relativement éloignée du triangle d'or, nécessaire pour mobiliser les acteurs. Ceci est en adéquation avec les difficultés rencontrées par la coopérative dans le développement de sa filière bois-énergie. Elle se sent seule, notamment dans sa recherche de nouveaux débouchés. Les entretiens, réalisés auprès des acteurs publics intervenus dans le projet de l'UCAC, n'ont pas mis en évidence une stratégie de communication particulière mise en place par la coopérative pour développer sa filière bois-énergie. Il est difficile après la mise en place du projet de conseiller au porteur de projet d'adopter un comportement différent vis-à-vis des acteurs qui gravitent autour de son projet. Néanmoins, ce cas illustre l'intérêt qu'aurait présenté la méthode du diagramme sociodynamique lors de l'émergence du projet de diversification de l'activité de la coopérative.

4. Le diagramme sociodynamique du projet de NovHisol

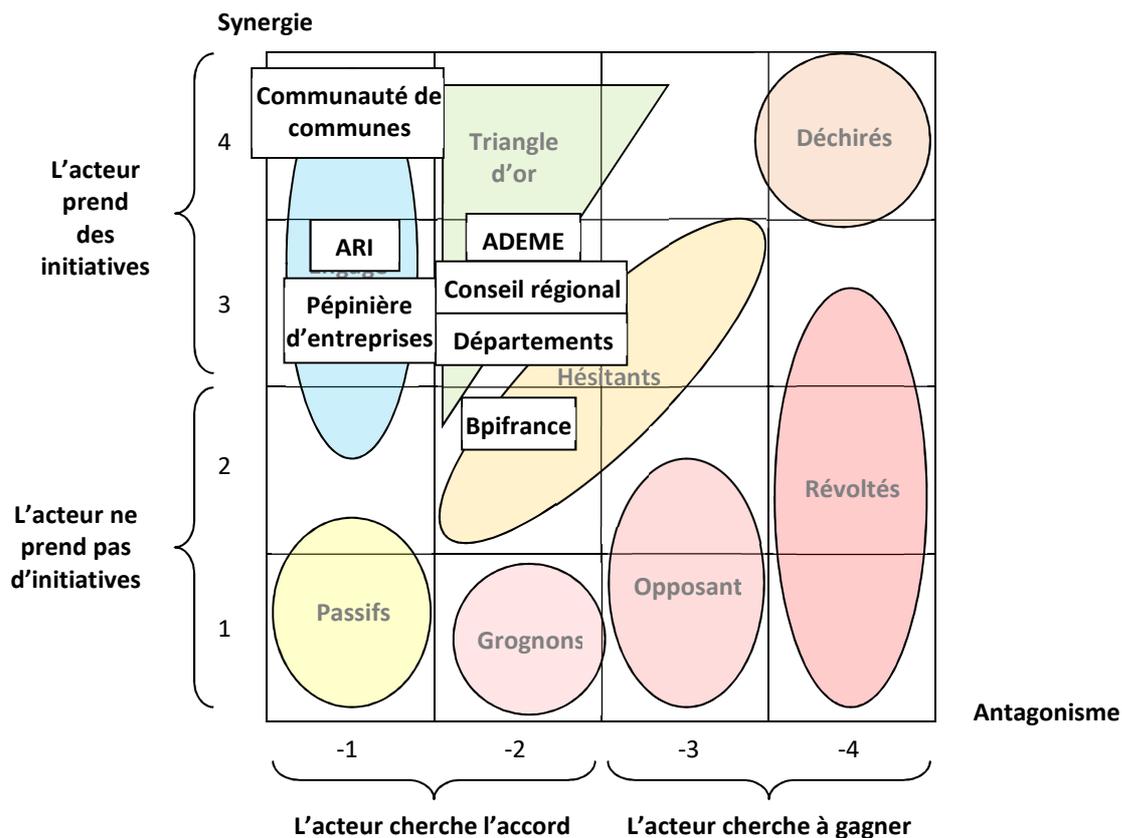


Figure 10 : Diagramme sociodynamique du projet de NovHisol

Les acteurs du projet de NovHisol sont synergiques (Figure 10) :

- La communauté de communes s’est beaucoup engagée en faveur du projet. L’ARI et la pépinière d’entreprises se sont également investis en accompagnant le porteur de projet, sans position personnelle contre le projet.
- L’ADEME, le conseil régional et les départements se positionnaient eux dans le triangle d’or. Pour attribuer les subventions à NovHisol, les trois acteurs ont demandé des éléments au porteur de projet pour garantir la viabilité économique de l’activité, pour prouver qu’elle créerait de l’emploi ... Ils n’ont cependant pas été forcés de proposition.
- Enfin, Bpifrance était neutre par rapport au projet NovHisol. Compte tenu de son rôle de financeur, son attitude était hésitante face au choix de financer ou non le projet. Le fait que les autres financeurs comme les collectivités territoriales ou l’ADEME soient plus dans la synergie s’explique par le fait que des projets innovants comme celui de NovHisol répondent directement aux motivations et aux missions de ces acteurs publics (développement économique du territoire, création d’emploi, préservation de l’environnement...), contrairement à la Bpifrance.

Les acteurs du projet de NovHisol ont été particulièrement synergiques. Les acteurs du triangle d’or n’ont pas été des alliés très critiques, ils avaient assez peu d’exigences envers le porteur de projet pour lui octroyer leur subvention. La liquidation judiciaire de NovHisol laisse penser que davantage d’antagonisme aurait été bienvenu pour permettre à NovHisol de recevoir des critiques constructives et, ainsi, prendre du recul par rapport à son projet.

Conclusion

Cette étude permet d'acquérir les connaissances de base sur les acteurs publics pouvant s'impliquer dans les projets valorisant de la biomasse sur un territoire. Elle s'appuie sur le processus de décision, c'est-à-dire les étapes de réflexion aboutissant à une décision, des acteurs publics impliqués dans trois projets de filières de la bioéconomie : la méthanisation, le bois-énergie et les agromatériaux. Ces trois projets correspondent aux trois territoires pilotes du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR. Les analyses, construites autour des données recueillies lors des entretiens auprès de ces acteurs publics, mettent en évidence les éléments décisionnels pris en considération par ces acteurs pour soutenir les projets. Elles ont pour finalités de permettre aux porteurs de projet de mieux se positionner face aux acteurs publics pouvant contribuer à l'émergence de leur projet et de mieux appréhender leurs craintes, leurs requêtes, ou encore, ce qui peut constituer une valeur ajoutée à leur dossier. L'ensemble de ces connaissances enrichit la démarche d'accompagnement mise en place dans le cadre du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR.

Les acteurs publics rencontrés ont tous pris une décision favorable à l'émergence des territoires pilotes. Ils étaient tous motivés par ces projets valorisant de la biomasse sur leur territoire pour : leur contribution au développement économique et au rayonnement du territoire, l'emploi que ces nouvelles activités allaient générer, la réponse aux politiques publiques, notamment environnementales, ou encore, pour la réponse que ces projets apportaient aux problématiques du territoire ou de la structure publique enquêtée.

L'étude montre qu'un certain nombre de facteurs viennent influencer la décision des acteurs publics. Ils peuvent être d'ordre politique, où les élus vont être guidés par les objectifs de leur parti politique, d'ordre économique, où chaque territoire se caractérise par une activité agricole ou industrielle qui lui est propre, ou encore, d'ordre territorial, où les priorités des collectivités territoriales seront fonction de leur superficie, de leur densité ou du contexte socioéconomique.

Des points de blocage peuvent exister lorsqu'un acteur public doit décider de s'impliquer dans un projet valorisant la biomasse sur son territoire. En effet, certains craignent que ces projets génèrent des nuisances vis-à-vis des citoyens, d'autres ne souhaitent pas risquer de financer un projet s'il n'existe pas d'autres financeurs par exemple. La rencontre et l'analyse du processus de décision des acteurs publics qui ont refusé de s'impliquer dans un projet valorisant la biomasse sur le territoire, non étudiés dans ce travail, présentent une perspective intéressante pour comprendre les freins à cette implication et, ainsi, mieux les lever. De plus, d'autres acteurs publics liés aux territoires pilotes pourraient être enquêtés pour compléter les informations recueillies dans cette étude :

- La chargée de développement économique de la communauté de communes qui a accueilli l'unité de méthanisation de Vol'V Biomasse, pour l'aide importante qu'elle a apporté au porteur de projet,
- L'association Nord Picardie Bois, pour son recul sur les acteurs de la filière bois régionale,
- Le CSTB, pour son accompagnement auprès du porteur de projet de NovHisol,
- Un employé du conseil régional responsable de l'instruction des dossiers de subventions, pour réunir les éléments décisionnels pris en considérations par des employés de la structure autres que ceux chargés de défendre les projets en commission comme c'est le cas dans cette étude.

Par ailleurs, cette étude propose des pistes de travail pour le projet Réseau de sites démonstrateurs IAR pour favoriser l'émergence des projets de valorisation de la biomasse. Parmi ces propositions, peuvent être citées : la conception d'un jeu de rôle pour créer des synergies entre acteurs autour d'un projet, la mise en place d'une démarche pour inciter les agriculteurs à produire les agro-ressources, ou encore, la diffusion des résultats par des supports innovants.

Pour enrichir la démarche d'accompagnement mise en place par le projet Réseau de site démonstrateurs IAR, d'autres méthodes, que celles proposées dans cette étude, existent. Parmi elles, peuvent être citées : Méthascope, outil d'aide au positionnement sur les projets de méthanisation conçu par France Nature Environnement, ou

encore, le jeu de cartes TEPOS, outil d'animation et de sensibilisation aux enjeux de la transition énergétique, conçu par Solagro et ses partenaires.

En plus des outils qui se développent pour favoriser l'émergence de projet valorisant la biomasse sur le territoire, le fait que le conseil régional des Hauts-de-France ait la volonté de se positionner en région pilote de la bioéconomie en Europe laisse penser que les projets valorisant la biomasse sur le territoire ont un bel avenir devant eux.

Webographie

- ADEME. <<http://www.ademe.fr/>>. (consulté en mars 2017)
- Agence de l'eau Artois Picardie. <<http://www.eau-artois-picardie.fr/agence-de-leau/qui-sommes-nous>>. (consulté en mars 2017)
- ARI Picardie. <<http://www.aripicardie.org/>>. (consulté en mai 2017)
- Bpifrance. <<http://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/>>. (consulté en mars 2017)
- Caisse des dépôts et des consignations. <<http://www.caissedesdepots.fr/>>. (consulté en mars 2017)
- Chambres d'agriculture. <<http://chambres-agriculture.fr/>>. (consulté en mars 2017)
- CLER - Réseau pour la transition énergétique. <<https://cler.org/>>. (consulté en avril 2017)
- CNPF. <<http://cnpf.fr/>>. (consulté en avril 2017)
- CSTB. <<http://www.cstb.fr/>>. (consulté en mars 2017)
- Direction de l'information légale et administrative. <www.vie-publique.fr>. (consulté en mars 2017)
- DIRECTE. <<http://hauts-de-france.directe.gouv.fr/La-DIRECTE>>. (consulté en mars 2017)
- DRAAF Hauts-de-France. <<http://draaf.hauts-de-france.agriculture.gouv.fr/>>. (consulté en mars 2017)
- DREAL. <<http://www.hauts-de-france.developpement-durable.gouv.fr/>>. (consulté en mars 2017)
- Fédération nationale des communes forestières. <<http://www.fncofor.fr/>>. (consulté en avril 2017)
- FranceAgriMer. <<http://www.franceagrimer.fr/>>. (consulté en mars 2017)
- INSEE. <<https://www.insee.fr/fr/accueil>>. (consulté en mai 2017)
- La préfecture et les services de l'Etat Hauts-de-France. La DRAAF Hauts-de-France [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.prefectures-regions.gouv.fr/hauts-de-france/Region-et-institutions/Organisation-administrative-de-la-region/Les-services-de-l-Etat-en-region/La-DRAAF/La-DRAAF-Hauts-de-France>>. (consulté en mars 2017)
- Legifrance. Code général des collectivités territoriales [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006070633>>. (consulté en avril 2017)
- Legifrance. Loi n°2015-991 du 7 août 2015 sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id>>. (consulté en avril 2017)
- ONF. <<http://www.onf.fr/>>. (consulté en mars 2017)
- Portail de la Direction générale des entreprises. <<http://www.entreprises.gouv.fr/secteurs-professionnels>>. (consulté en avril 2017)
- Portail de l'Economie, de l'Action et des Comptes publics. <<https://www.economie.gouv.fr/facileco/banque-et-societes-financieres>>. (consulté en avril 2017)
- Portail de l'Etat au service des collectivités. <<http://www.collectivites-locales.gouv.fr/>>. (consulté en avril 2017)
- Portail des Territoires à Energies POSitives. <<http://www.territoires-energie-positive.fr/actus/atelier-tepos-des-outils-pour-faciliter-la-demarche-et-son-appropriation-compte-rendu>>. (consulté en avril 2017)

Bibliographie

- ADEME (2014). L'ADEME finance vos projets.
- Boissier F. (2016). Du rôle d'éclaireur à celui de moteur du changement. ADEME&Vous le Mag, n°95, p2-3.

Coop de France et CUMA de France (2011). Réaliser un projet de méthanisation territoriale multipartenariale. *Guide pratique*.

Fédération nationale des communes forestières (2014). Communes forestières : un réseau au service des élus.

France Nature Environnement (2017). « Méthascope : outil d'aide au positionnement sur un projet de méthanisation ».

Giroux (2012). La BPI, la banque qui n'en est pas une.

Petit et al. (2010). Les chambres d'agriculture à l'épreuve du territoire.

Nomadéis (2012). Etude sur le secteur et les filières de production des matériaux et produits bio-sourcés utilisés dans la construction (à l'exception du bois). *Partie 2 : Analyse des dynamiques régionales de soutien au développement des filières*.