



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



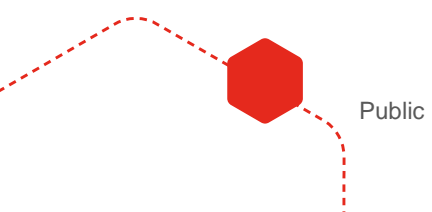
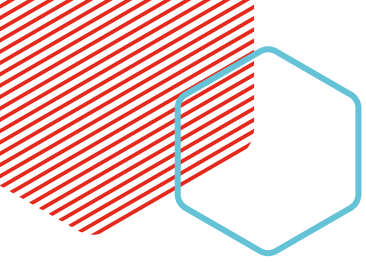
FÉDÉRATION DES ÉLUS

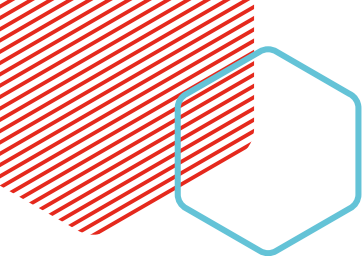
**epl**  
DES ENTREPRISES  
PUBLIQUES LOCALES

# L'économie mixte, moteur d'innovation territoriale

Comment les Entreprises  
Publiques Locales innovent pour  
accompagner les transformations  
territoriales ?

Octobre 2024





# ÉDITORIAL

Quelles solutions pour accélérer la transformation des territoires ? Comment les collectivités peuvent mobiliser les leviers d'innovation sur leurs territoires ? Comment accompagner l'adaptation des territoires au changement climatique ? Au service des collectivités, l'économie mixte est plus que jamais au cœur des enjeux de développement des territoires. Les transitions économiques, sociales, environnementales et numériques engendrent de nouveaux besoins et transforment profondément les modes de faire des acteurs du développement local. De par leur ADN et leur rôle au service des collectivités, les Epl témoignent d'un positionnement hautement stratégique dans la mise en œuvre de ces transitions.

La Banque des Territoires et la Fédération des élus des Entreprises publiques locales (FedEpl), mues par la volonté d'accompagner le développement des Epl, publient conjointement ce guide sur l'innovation au sein des Sociétés d'économie mixte (Sem), des Sociétés publiques locales (Spl) et Sociétés d'économie mixte à opération unique (SemOp). Suivant une approche à la fois stratégique et opérationnelle, il apporte des éléments de cadrage, de définition de l'innovation territoriale et en souligne la nécessité dans un contexte de profonde mutation de l'action publique locale. Il offre un état des lieux de l'avancement des démarches d'innovation portées par les Epl, et en souligne la diversité.

Comme le montre la publication, l'économie mixte locale joue désormais un rôle central dans le développement résilient des territoires. Les retours d'expérience détaillés dans le guide rendent compte de l'ampleur des champs d'innovation actuels au regard de l'adaptation au changement climatique : urbanisme favorable à la santé, préservation de la biodiversité, efficacité énergétique, sobriété foncière, réemploi... En partenariat avec la FedEpl, la Banque des Territoires lance « Territoires d'économie mixte innovants et résilients », un parcours d'accompagnement à l'innovation des Epl pour adapter les territoires au changement climatique. Elle dote ce parcours d'une enveloppe de 5 millions d'euros sur trois ans pour accélérer l'innovation en faveur de l'adaptation au changement climatique avec la création d'un réseau, d'une offre d'ingénierie et d'une offre de financement.



**Olivier Sichel**

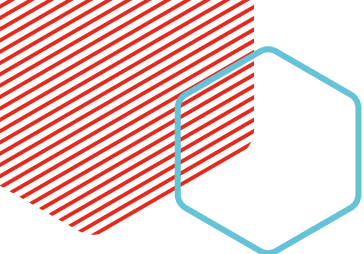
*Directeur  
de la Banque des Territoires*



**Philippe Laurent**

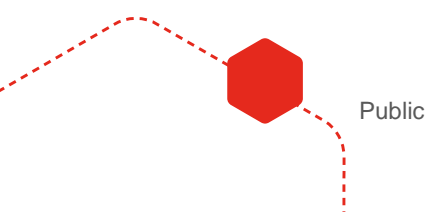
*Président  
de la Fédération des élus des Epl*





# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>L'innovation territoriale, levier de transformation des territoires</b>	<b>8</b>
Qu'est-ce que l'innovation territoriale ?	9
Innover est dans l'ADN de l'économie mixte	11
Les atouts de l'économie mixte pour innover	18
<b>Les Epl structurent leur approche à l'innovation</b>	<b>21</b>
Innover en réponse aux attentes de populations, et au besoin d'impact social et environnemental	22
La démarche d'innovation au sein des Epl	24
Freins et leviers à la mise en œuvre de l'innovation	28
<b>Retours d'expérience</b>	<b>31</b>
SERL – Démarches de coproduction et urbanisme favorable à la santé	32
NGE – Création du premier Boat Club Fluvial	37
Edden – Plan 1 Million d'Arbres	41
Ligeris – Réhabilitation de la résidence Molière	48
Les étapes et les outils pour innover	52
<b>Territoires d'économie mixte innovants et résilients</b>	<b>54</b>
Innover pour adapter les territoires au changement climatique	55
Impulser (maturité faible)	57
Structurer (maturité moyenne)	57
Réaliser (maturité forte)	58
<b>Conclusion</b>	<b>59</b>
<b>Remerciements</b>	<b>60</b>



# Introduction

**L'innovation territoriale** peut être définie comme une « réponse nouvelle à un besoin identifié collectivement dans un territoire, en vue d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable.<sup>1</sup> »

Dans un contexte de transformation des territoires, et de mutation de l'action publique territoriale, **l'innovation s'impose comme un paradigme nécessaire à la mise en œuvre des projets de développement local**. En ce sens, l'innovation territoriale répond à un besoin de transformation des pratiques d'autant plus important que les collectivités sont plus exposées (élargissement des compétences, tensions sur les ressources).

Acteurs des territoires, **les Epl ont des atouts systémiques pour porter l'innovation territoriale** : une compréhension fine des territoires, la confiance des collectivités et la connaissance du secteur privé, l'agilité opérationnelle et financière d'une société. Leur maillage territorial leur permet de couvrir tous les territoires et de dupliquer les innovations.

La Banque des Territoires, en partenariat avec la Fédération des élus des Epl, et avec l'appui de la Scet, a mené de juillet à décembre 2023 une **enquête sur l'innovation des Epl**. Cette enquête nationale a permis de préciser :

- Le positionnement des Epl en matière d'innovation ;
- Les innovations mises en place par les Epl ;
- Les freins et les leviers pour déployer de nouvelles innovations.

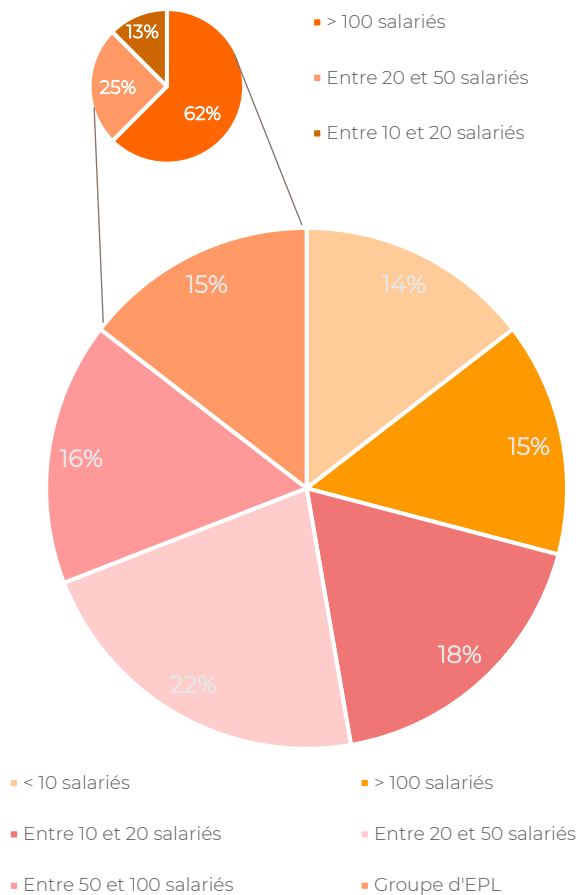
Cette enquête a recueilli près de 100 interviews, via différents canaux :

- **Une enquête en ligne** : 55 réponses d'Epl ou de groupes d'Epl ;
- **Des interviews de dirigeants d'Epl** : 17 interviews ;
- **Des ateliers collectifs avec les Epl** : 11 Epl présentes ;
- **Des interviews d'experts de l'innovation**.

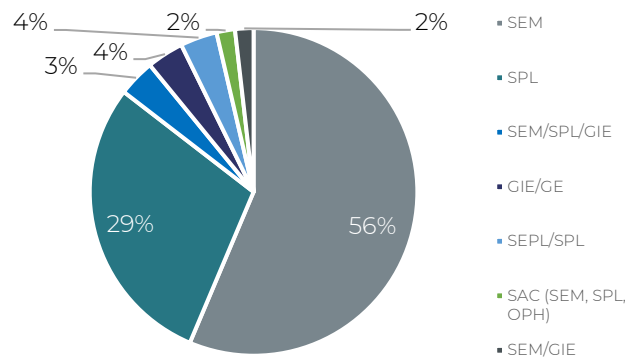
---

<sup>1</sup> Akim Oural, *L'innovation au pouvoir !*, 2015

### Taille des structures interrogées



### Formes sociales des structures interrogées



### Implantation géographique des structures



**Schéma 1 – Le panel des Epl ayant répondu à l'enquête en ligne**

Le présent guide s'appuie sur ce panel pour étudier les clés de l'innovation des Epl. **L'innovation au sein de l'économie mixte est protéiforme** mais concerne toutes les Epl indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité.

Les territoires sont déjà confrontés aux effets du changement climatique. Dans ce contexte particulier, la Banque des Territoires lance, en partenariat avec Fédération des élus des Epl, « **Territoires d'économie mixte innovants résilients.** » Ce parcours vise à accompagner les Epl pour accélérer les innovations en matière d'adaptation des territoires au changement climatique.

**L'innovation  
territoriale, levier  
de transformation  
des territoires**



## Qu'est-ce que l'innovation territoriale ?

### Une définition récente et un lien organique au territoire

Né au 20<sup>ème</sup> siècle, le terme « innovation » désignait dans un premier temps l'innovation technologique portée par les entreprises. Aujourd'hui, la notion d'innovation peut s'appliquer à l'ensemble des champs d'action et d'activités. En ce sens, l'OCDE définit l'innovation comme « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.*<sup>2</sup> »

Appliquée au développement territorial, la **notion d'innovation est intimement liée aux problématiques et besoins rencontrés par les territoires**. Ainsi, dans le rapport rendu en 2015 à la Ministre de la Décentralisation et de la Fonction publique, A. Oural définit l'innovation territoriale comme « *une réponse nouvelle à un besoin identifié collectivement dans un territoire, en vue d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable.*<sup>3</sup> »

A. Oural identifie trois raisons de favoriser l'innovation territoriale :

1. L'innovation territoriale est un élément de **réponse aux défis majeurs de notre temps** ;
2. Les **territoires sont exposés** du fait de leurs compétences et des tensions sur leurs ressources ;
3. **L'innovation est intimement liée à un territoire** (besoins, acteurs...).

Par ailleurs, le rapport identifie des mécanismes de réussite qui sont repris ci-dessous.



**Schéma 2 – Les Mécanismes de la réussite (A. Oural, L'innovation au pouvoir !, 2015)**

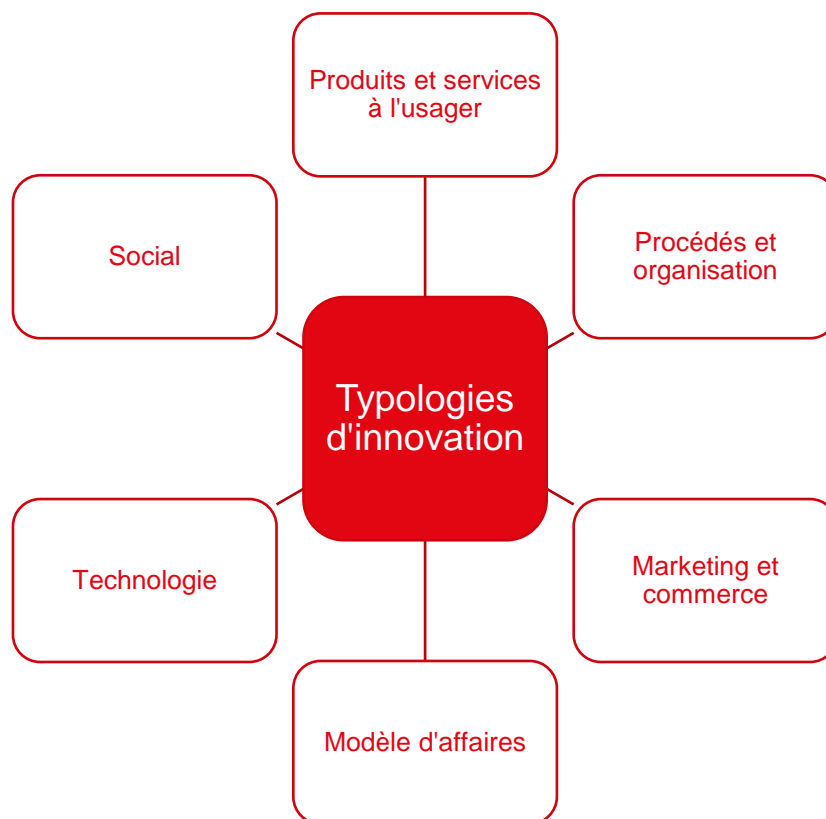
<sup>2</sup>OCDE, *Manuel d'Oslo – Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 2005

<sup>3</sup> Akim Oural, *L'innovation au pouvoir !*, 2015

## Six typologies d'innovation

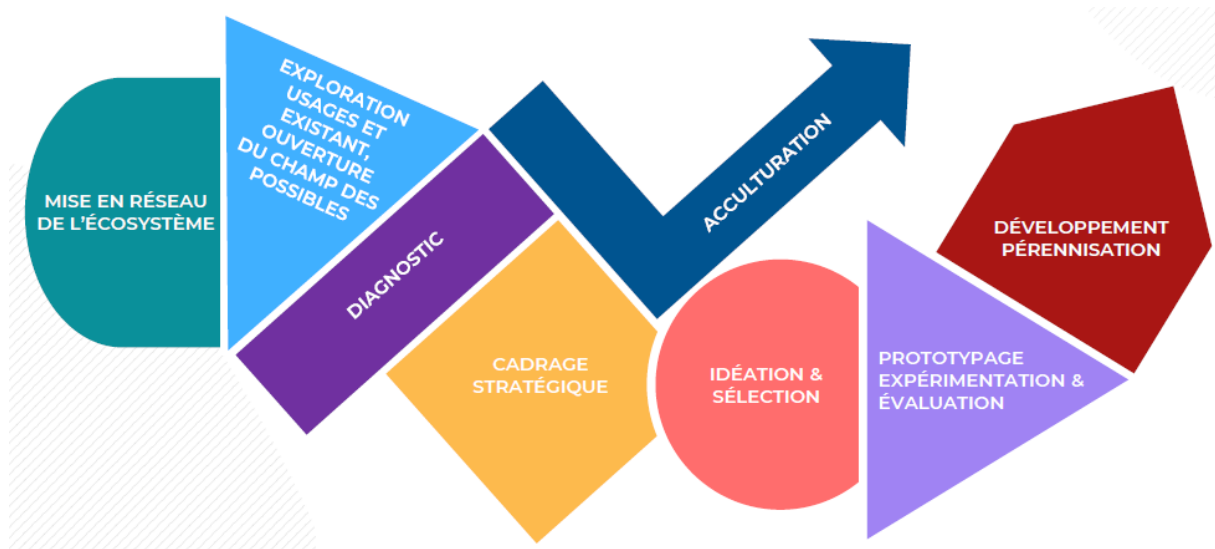
L'innovation peut être appréhendée selon des définitions très différentes. Elle reste trop souvent comprise au prisme de la technologie et de l'innovation de produit, alors même qu'elle peut concerner l'ensemble des activités de l'entreprise. Ce manque d'homogénéité dans la définition et compréhension de l'innovation dont peuvent disposer les Epl mène parfois à un phénomène d'autodisqualification. L'innovation peut s'appliquer à l'ensemble des champs d'actions et domaines d'activités d'une Epl :

- Les **produits et services** à l'utilisateur : développement de nouveaux services et produits.
- Les **procédés et l'organisation** de l'entreprise : structuration d'instances de pilotage dédiées à l'innovation, mise en place d'une stratégie thématique spécifique, mise en place de démarches managériales participatives auprès des employés (votes, co-construction...) ;
- Le développement **marketing et commercial** : développement de nouveaux processus visant à améliorer les capacités commerciales de l'entreprise ;
- Les **modèles d'affaires** : mise en place de réseaux dédiés, développement de nouveaux modèles économiques, organisation de rencontres et groupes de travail avec l'écosystème d'acteurs locaux et thématiques ;
- Les **technologies** : développement de nouvelles technologies répondant à un besoin précis et technique ;
- Le **social** : mise en place de démarches répondant à une politique sociale ou accompagnant des publics spécifiques.



**Schéma 3** – L'innovation appliquée à l'ensemble des champs d'activités des Epl

## La chaîne de valeur de l'innovation



**Schéma 4 – La chaîne de valeur de l'innovation**

L'innovation est un processus qui passe par plusieurs étapes et peut être encadré par des outils et des méthodes.

La chaîne de valeur que nous proposons ici reprend les étapes les plus couramment retenues dans les démarches d'innovation :

- Mise en réseau de l'écosystème : connaissance et compréhension de l'écosystème global, apport d'expertises complémentaires ;
- Exploration : concernant les méthodes d'innovation (méthodes orientées client, méthodes de design thinking) et concernant les innovations (sourcing des porteurs d'innovation, mise en relation avec des porteurs de solution) ;
- Diagnostic : expression de besoins, définition des enjeux et problématiques, analyse de l'Epl ;
- Cadrage stratégique : implémentation de la démarche dans l'Epl, transformation des besoins en projets ;
- Idéation et sélection : coconstruction de solutions utiles, évaluation de la pertinence (faisabilité, désirabilité, viabilité), priorisation ;
- Prototypage, expérimentation et évaluation : test de l'innovation, amélioration en méthode agile

L'acculturation est une étape transverse qui accompagne l'Epl aussi bien que son écosystème (sensibilisation, formation).

## Innover est dans l'ADN de l'économie mixte

### La transformation en réponse aux besoins des territoires

Depuis sa création, l'économie mixte fait preuve d'une grande capacité d'innovation. Par nature, elle apporte des réponses aux collectivités territoriales dans des contextes de profondes mutations : de la reconstruction d'après-guerre jusqu'à l'impératif de transformation environnementale, en accompagnant les vagues successives de décentralisation. Les Epl proposent des solutions pratiques pour répondre aux grands défis économiques, sociaux et environnementaux posés par le développement territorial. En effet, l'économie mixte s'est saisie de l'innovation pour développer des services performants, des processus, de nouveaux modèles urbains au travers des grandes périodes de développement du territoire.

### ■ La création de l'économie mixte et les décrets Poincaré

L'économie mixte est **née dans un contexte de transformation de l'action publique territoriale**. Si la première Société d'Economie Mixte (Sem) voit le jour à Strasbourg en 1912, ce sont les décrets Poincaré (1926) qui signent le réel développement de l'économie mixte.

1927

### La Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain



Née en 1927 des Décrets Poincaré, la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain (CPCU) produit, transporte et distribue de la chaleur et de l'eau chaude pour les habitations, bureaux et équipements de la métropole parisienne, tirée de l'exploitation du réseau de chaleur parisien. La naissance de la CPCU s'inscrit dans un contexte d'accélération du développement du réseau de trains : la première centrale à vapeur, située à Bercy, avait vocation à chauffer les trains au départ de la Gare de Lyon. Dès les années 30, la Ville de Paris en fait l'instrument du développement de nombreux équipements : Hotel de Ville, Conseil d'Etat, bureaux de la RATP... Le réseau de chaleur s'étend progressivement jusqu'à atteindre 62 km dans les années 60, et contribue fortement au développement immobilier de la capitale après-guerre. Aujourd'hui, le réseau s'étend sur 525 km pour chauffer plus d'un million de Parisiens et 16 communes voisines.

### ■ L'économie mixte accompagne la reconstruction de l'après-guerre

Ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que l'Etat mobilise fortement cet outil créé quelques décennies plus tôt. En effet, le **nombre d'entreprises publiques locales monte en flèche dans le cadre du programme de reconstruction « Plan Monnet »** (1947-1953), établi pour répondre à un fort besoin de modernisation de l'industrie, de construction de logements et d'équipements dans un contexte d'après-guerre.

1951

### Habitation moderne



En 1951, la Ville de Strasbourg crée Habitation moderne. La société a pour objet la construction d'immeubles pour son compte ou pour le compte de tiers. Pour répondre à la croissance démographique de la ville, elle livre des logements en accession (1952), puis des logements locatifs sociaux (Cité Lyautey, 1953). La Sem développe ensuite une activité d'aménagement et de réhabilitation de son patrimoine.

### ■ Le développement des Sem d'aménagement

Le décret Bloch-Lainé (1955) permet le développement des Sem dans le secteur de l'aménagement, pour accompagner le développement du territoire à l'échelle nationale. **Ainsi, la naissance même de l'économie mixte intervient dans un contexte de transition, pour apporter une approche innovante aux défis de la reconstruction après-guerre** auxquels les outils existants de la fabrique des territoires n'étaient pas à même de répondre.

1966

## La SEMAEC et la reconstruction de Créteil



La SEMAEC (Société d'Économie Mixte d'Aménagement et d'Équipement de la Ville de Créteil) est créée en 1966. Jusqu'à dans les années 1980, la Sem assure le développement de la ville sous l'impulsion de l'État. Les bâtiments les plus emblématiques de la Ville de Créteil sont réalisés par la SEMAEC : les Choux, l'immeuble Pernod, la Préfecture, l'Hôtel de Ville, la Base de Loisirs.

### ■ L'économie mixte accompagne la décentralisation dans les années 1980

Les lois de décentralisation et le vote à l'unanimité de la loi sur les Sociétés d'économie mixte (1983) assoient la légitimité et la nécessité de l'économie mixte dans la transformation des territoires. Les Sem voient **leurs domaines d'intervention élargis au champ de compétences des collectivités** et le statut de société anonyme garantis. Au-delà de l'aménagement, du développement économique et du logement, les Sem deviennent des **outils de développement de l'attractivité du territoire**, en se positionnant notamment sur le secteur de l'attractivité touristique (Futuroscope, Océanopolis...).

Les années 1980 voient également le **développement de grandes opérations d'aménagement**, portées par des Epl fortement soutenues par le politique (EuraLille, Val de Seine Aménagement...). Ces opérations sont particulièrement novatrices au regard de leur envergure, les modalités de montage (macro-lots) et leurs ambitions de régénération et recyclage urbain.

Enfin, les Epl se positionnent sur le **secteur des transports en commun**, dans la création de lignes mais également dans la réflexion plus globale sur les transformations urbaines engendrées (Montpellier, Grenoble, Mulhouse, Le Mans).

1983

## La TaM et la planification du tramway



En 1983, le plan ARAMIS proposé par la municipalité prévoit la création de 3 nouvelles lignes de tramway à l'échelle de la métropole montpelierraine. Dès les années 1990, la TaM (Transports de l'Agglomération Montpelliéraine) est en charge de la planification puis mise en service du tramway montpelliérain. La première ligne est mise en service dès l'an 2000.

1987

## Le Futuroscope et la création du premier parc d'attraction français



Le Futuroscope, premier parc d'attraction français, est créé en 1984 sous l'impulsion du Président du Conseil Général de la Vienne et inauguré en 1987. L'équipement a été pensé dès sa création comme une locomotive pour le tourisme, l'emploi et plus globalement l'attractivité du territoire. Il reste aujourd'hui encore l'un des parcs d'attraction les plus visités de France, avec les parcs Astérix et Disneyland Paris.

### ■ L'économie mixte diversifie sa gamme dans les années 2000

Les années 2000 voient la **diversification de la gamme des Epl**. Cette dynamique naît en réponse aux évolutions réglementaires et à la volonté des collectivités de garder la maîtrise de leurs outils pour développer leur territoire. En 2006, la création des sociétés publiques locales d'aménagement (Spla) constitue une réponse *in house* à la l'entrée du secteur de l'aménagement dans le champ concurrentiel. Autorisé à titre expérimental, ce statut est pérennisé en 2010 et son champ d'action élargi aux compétences des collectivités. En 2014, la société d'économie mixte à opération unique (SemOp) est créée pour intégrer la collectivité dans la gouvernance des sociétés réalisant les contrats de la commande publique. Plus largement, une SemOp est une Société de droits privés dirigés en coopération entre des collectivités territoriales et des opérateurs privés. La sélection par la collectivité locale du ou des actionnaires opérateurs économiques et l'attribution du contrat de mission à la SemOp sont effectuées par un unique appel public à la concurrence. Ainsi, au terme de sa mission et du contrat, la SemOp est automatiquement dissoute.

Une fois de plus, **l'élargissement de la gamme des Epl au tournant du XXI<sup>ème</sup> siècle témoigne de la capacité de l'économie mixte à se réinventer** et proposer des ajustements nécessaires pour répondre au mieux aux besoins des territoires.

2008

La SAERP, et les premières Spla



Née en 1956, la SAERP, qui s'appelle aujourd'hui Ile-de-France Construction Durable, devient en 2008 une des premières Spla. Elle est un outil, depuis sa création, de la construction, rénovation et mise au norme des bâtiments publics d'Ile-de-France. La transformation en Spla est née

d'un besoin de renforcer les capacités d'actions de la structure en matière de réalisation d'opérations d'aménagement.

2015

Doléa, la première SemOp



En 2015, la ville de Dole et Suez créent les deux premières SemOp : Doléa Eau et Doléa Assainissement. Leur mode de gouvernance, inédit, réunit la Ville de Dole et Suez, et permet ainsi de renforcer la présence de la collectivité dans la gestion d'une ressource clé. Les sociétés, titulaires des délégation de

service public de distribution d'eau potable et d'assainissement, doivent investir 13m€ et seront dissoutes en 2028.

### ■ Aujourd'hui et demain, innover pour répondre aux défis des territoires

Au-delà des évolutions statutaires témoignant de l'adaptabilité des Epl pour répondre aux besoins des collectivités, l'économie mixte propose **des véhicules de solutions adaptées aux impératifs de transition et problématiques induites**. Ainsi 2022, la Loi 3DS autorise les universités à intégrer des Spl universitaires (Splu), pour accompagner la dévolution du patrimoine immobilier de l'Etat et sa rénovation énergétique. En effet, les Epl savent concevoir et mettre en œuvre des projets innovants au service de politiques publiques sur l'ensemble du territoire et des métiers liés au développement territorial, en réponse aux attentes de transition environnementale des collectivités territoriales. En ce sens, l'économie mixte apporte des réponses sur des champs dépassant les compétences traditionnelles des collectivités territoriales : santé, transition alimentaire, accès au logement, gestion des ressources...

2005

## La santé : la SHEMA et les pôles de santé



La SHEMA, Sem d'aménagement de Normandie, s'est emparée très tôt du sujet de la santé pour lutter contre les déserts médicaux et anticiper les besoins accrus en soin liés au vieillissement. De 2005 à 2015, la SHEMA a accompagné la conception et la réalisation d'une quinzaine de pôles de santé en Normandie, principalement en milieu rural. La création d'un pôle de santé va bien au-delà d'une simple opération immobilière, puisqu'elle repose sur la capacité du territoire à organiser une offre de soin pérenne et attractive. En ce sens, la Sem travaille en collaboration étroite avec les opérateurs publics en charge de la santé (Région, ARS).

2006

## La gestion de l'eau : BRL et Predict Services

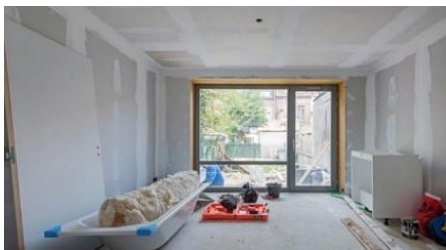
Au sujet de la **gestion des ressources, les missions et prérogatives des Sociétés d'Aménagement Régional (Sar)** sont particulièrement intéressantes. Les Sar sont chargées de la maîtrise de l'eau, de la conception, et de l'exploitation jusqu'à l'entretien des équipements hydrauliques. Leurs expertises et actions s'avèrent d'autant plus stratégiques que la problématique de la raréfaction de la ressource en eau est critique dans certains territoires.



BRL (Sar) a créé en 2006 une filiale, Predict Services, aux côtés de Météo France et EADS. L'entreprise propose une expertise innovante dans l'anticipation et la prévention des risques naturels, et appuie les collectivités locales et acteurs privés dans leurs prises de décision dans l'éventualité d'une catastrophe naturelle (inondation, tempête...).

2018

## L'accès au logement : La Fabrique des quartiers, et la maison à 1€



En 2018, le maire de Roubaix confie à la La Fabrique des quartiers (Spla) la mise en œuvre du dispositif des « maisons à 1€ ». Le dispositif concerne principalement des maisons anciennes et dégradées, vendues à 1€ aux candidats préselectionnés devant répondre à un certain nombre de critères (incluant un plafond de ressources et un engagement à effectuer un certain nombre de travaux). Ce dispositif a permis la réhabilitation de maisons en centre-ancien dégradé et a facilité l'accession à la propriété des ménages.

2023

## La transition alimentaire : la Ferme de la Folle Emprise



La première micro-ferme robotisée est née en 2023 à Lagny-le-Sec, dans l'Oise. Une Sem éponyme a été créée, dont la commune et la start-up NéoFarm sont actionnaires. Cette dernière propose des solutions technologiques et agroéconomiques permettant d'opérer des cultures en champ et sous-terre. Plus précisément, la start-up NéoFarm a développé pour ce projet un portique robotisé destiné à faciliter les actions les plus fastidieuses, ainsi qu'un logiciel dédié à la planification du calendrier de plantation.



**En synthèse : l'économie mixte apporte des réponses efficaces et innovantes aux défis posés par les grandes mutations territoriales**

**1926**

Les débuts et  
Décrets Poincaré

- Les décrets Poincaré autorisent les communes à entrer au capital des entreprises.
- Les premières Epl voient le jour dans un contexte d'après-guerre, et répondent à des missions de ravitaillement, de construction de logement, d'améliorations urbaines, d'oeuvres sociales, d'hygiène et de prévoyance sociale.

**1947**

L'après-guerre et la  
reconstruction

- 1947-1953 : le Plan Monnet de reconstruction post-seconde guerre mondiale voit le nombre d'Epl grimper en flèche.
- L'économie mixte s'impose comme un acteur essentiel de la reconstruction d'après-guerre, dans un contexte de renouvellement de l'action publique territoriale.

**1983**

Les années 1980 et  
la décentralisation

- 1983 : les lois de décentralisation de 1983 assoient la légitimité de l'économie mixte dans la transformation des collectivités.
- Les Epl se diversifient et interviennent sur l'ensemble des champs de compétence des collectivités, et au-delà.

**2006**

Les années 2000 et  
la diversification de  
la gamme d'Epl

- 2006 / 2010 / 2014 : progressivement, l'économie mixte voit la naissance des Spl, Spla et SemOp.
- La diversification de la gamme juridique des Epl témoigne de la flexibilité de l'économie mixte, et de sa capacité à s'adapter pour répondre au mieux au besoin des collectivités.

Aujourd'hui et  
demain, des  
réponses innovantes  
aux grands défis  
contemporains

- Aujourd'hui, les Epl se positionnent sur l'ensemble des champs de compétences stratégiques à la mise en oeuvre de la transition environnementale : aménagement, gestion des ressources, alimentation, santé, mobilité, énergie, tourisme, développement économique, habitat, et apportent des réponses innovantes

## Les atouts de l'économie mixte pour innover

### Des atouts spécifiques, liés au statut des Epl

Les Epl sont des **structures agiles en développement**. Avec 45 salariés en moyenne, les Epl témoignent d'une grande disponibilité et réactivité. Un tiers des Epl présente des perspectives de croissance de ses effectifs et la quasi-totalité d'entre elles envisagent une croissance de leur chiffre d'affaires. Au-delà, les deux tiers d'entre elles sont engagés dans un **processus de diversification**<sup>4</sup>. Ces éléments leur octroient une grande agilité et les capacités de mettre en œuvre des démarches d'innovation.

Leur **poids dans l'économie et leur capacité à investir**, leur confère une position stratégique pour mettre en œuvre des démarches et solutions à impact. En effet, les Epl génèrent 25,7 milliards d'euros de valeur ajoutée par an, soit près d'1% du PIB français en 2023. Elles disposent d'une capacité d'investissement importante. Ainsi, elles ont souscrit près de 3 milliards d'euros d'emprunts en 2020.

L'économie mixte est par nature intimement **liée aux politiques publiques locales et aux territoires**. Avec 78% du capital des Epl détenu par des collectivités, l'économie mixte est comme d'autant plus pertinente dans le champ des expérimentations dans le secteur public, notamment dans le cadre d'appels à manifestation d'intérêt ou d'appels à projet. Elles peuvent exercer sur toutes les opérations d'intérêt général entrant dans le champ de compétences des collectivités actionnaires.

L'**écosystème des Epl est fortement structuré**. Leur maillage territorial leur permet d'intervenir partout sur les territoires, et de massifier les innovations. Par ailleurs, les Epl sont organisées avec des réseaux forts qui permettent d'échanger : Fédération des élus des Epl (745 Epl adhérentes), Banque des Territoires (600 Epl clientes) ou encore le réseau Scet (350 membres).



**Schéma 5 – Les atouts de l'économie mixte pour innover**

<sup>4</sup> Fédération des élus des Epl, *EplScope 2023, 2024*

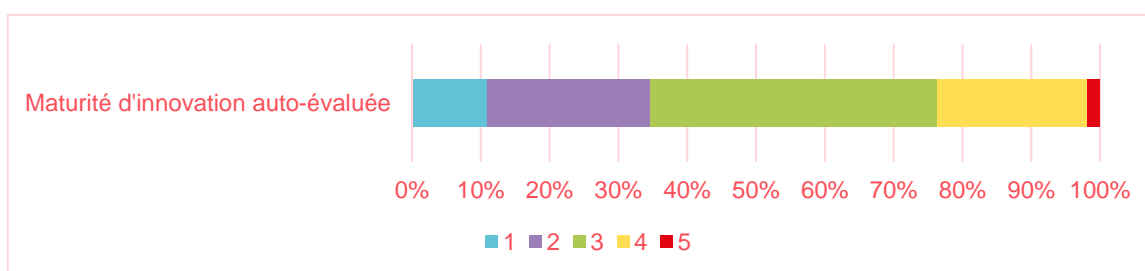
## Les Epl ont une marge de progression en matière d'innovation

Les Epl ayant répondu à l'enquête de la Banque des Territoires déclarent un degré de maturité moyen de 2,8/5 en matière d'innovation. Nous observons que **le degré de maturité des Epl n'est pas corrélé à la taille de la structure** (on retrouve de petites Epl très matures, et de grandes Epl qui le sont peu). Par ailleurs, 99% des Epl ne s'estiment pas être pleinement mature (note 5/5) en matière d'innovation. Cette marge de progression concerne tous particulièrement 77% des Epl (notes 1/5 à 3/5)

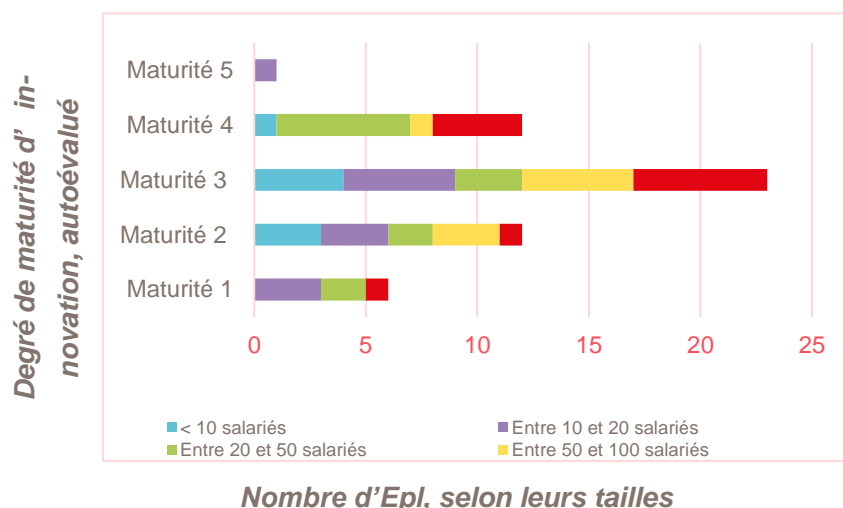
On peut distinguer trois niveaux de maturité :

- 65% des Epl estiment avoir une maturité moyenne en matière d'innovation (notes 2/5 et 3/5) ;
- 24% des Epl estiment avoir un degré de maturité élevé en matière d'innovation (notes 4/5 et 5/5) ;
- 11% des Epl estiment avoir un très faible degré de maturité (note 1/5).

### A quel degré de maturité en matière d'innovation considérez-vous votre structure ?



**Schéma 6.1 – Le degré de maturité auto-évalué des Epl en matière d'innovation**



**Schéma 6.2 – Le degré de maturité des Epl en matière d'innovation**

## Un enjeu de compétitivité

L'innovation est nécessaire au maintien de la compétitivité des Epl. En effet, **dans un contexte de plus en plus concurrentiel**, l'innovation doit permettre aux Epl de se démarquer de leurs concurrents, privés (aménageurs, promoteurs, gestionnaires) comme publics (établissements publics, régies municipales). A ce titre, leurs statuts en fait des acteurs uniques capables de développer des opérations en lien avec les collectivités et le secteur privé.

Il s'agit pour l'économie mixte d'être en mesure de répondre aux attentes de leurs différents partenaires :

- **Business to business**, en répondant aux attentes des collectivités en tant que concessionnaire ou mandataire de collectivités sur des opérations de développement territorial ;
- **Business to clients**, en répondant aux attentes des clients finaux pour les gestionnaires d'équipements, de logement, de services public, qui attendent un niveau élevé de service client ;
- **Business to business to clients**, aux attentes des citoyens pour les aménageurs, les producteurs d'énergie, qui fournissent aux collectivités les services qu'elles-mêmes distribuent à leurs résidents.

Enfin, si la notion d'innovation se concentrait hier autour des processus de production, des outils et des moyens dédiés, l'innovation recouvre aujourd'hui une dimension plus large, sociétale, sociale et environnementale. Aussi, l'histoire des Epl est intimement liée à la nécessité de penser la transition. Certains secteurs sont particulièrement touchés : l'aménagement urbain, le développement économique, la mobilité et l'énergie.

L'innovation est stratégique pour permettre aux Epl de prendre entièrement leur place au cœur des grandes transformations qui traversent l'action publique territoriale. Du point de vue de l'Epl, l'innovation est aussi une étape nécessaire pour maintenir sa compétitivité et lui permettre d'adapter les modes de fonctionnement aux transformations de l'activité.

Les Epl disposent d'une capacité historique et d'atouts structurels leur permettant de développer des solutions innovantes au plus proche des besoins des populations et de leurs actionnaires. Intégrer l'innovation au sein d'une activité implique souvent une réflexion profonde, complexe, qui interroge nos modes de faire mais aussi de penser. Les Epl, en tant qu'acteur stratégique du développement territorial, représentent ainsi un outil clé d'innovation au sein des territoires.

# Les Epl structurent leur approche à l'innovation

## Innover en réponse aux attentes de populations, et au besoin d'impact social et environnemental

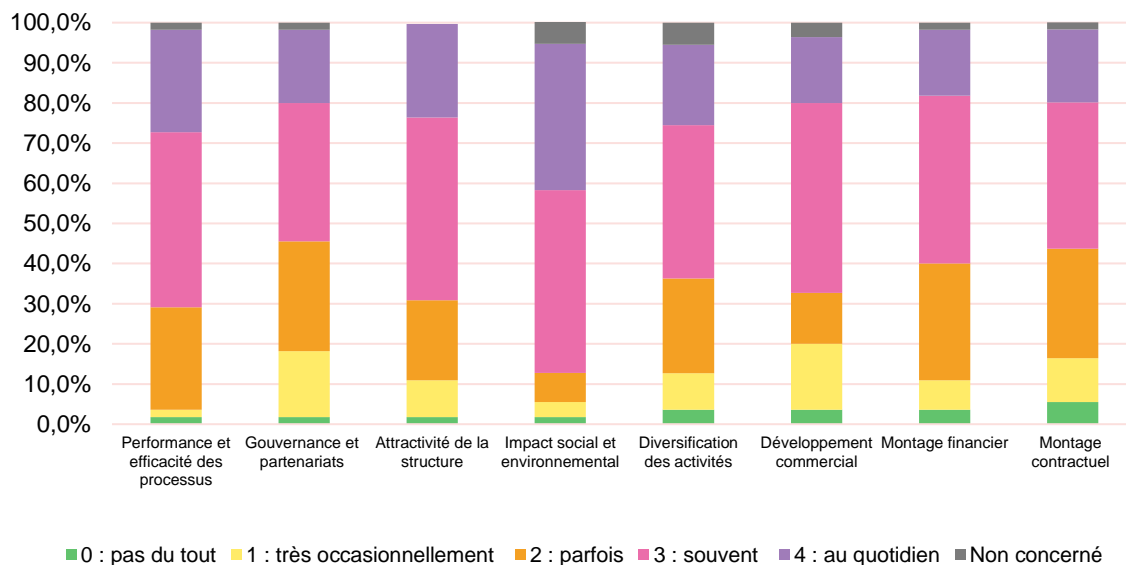
### L'impact social et environnemental génère les plus forts besoins en innovation

Plus de 80% des Epl ayant répondu à l'enquête menée par la Banque des Territoires, affirment avoir besoin d'innover quotidiennement ou souvent en matière d'impact social et environnemental. Cet enjeu, qui recouvre à la fois la transformation écologique et la cohésion sociale, est une priorité claire donnée au positionnement des Epl en faveur de leur territoire. Appliquée à l'économie mixte, l'innovation apparaît comme un outil de mise en œuvre de la vision des collectivités sur les territoires. Plus largement, l'innovation répond à un besoin de concrétisation de mission d'intérêt général dans un contexte de diminution des ressources financières des collectivités locales d'une part, et de fortes attentes de l'action publique locale de la part des populations d'autre part.

En interrogeant les Epl sur leur nécessité d'innover dans les différents domaines, nous pouvons distinguer trois niveaux de priorité :

1. Une priorité territoriale forte : l'impact social et environnemental (81% des répondants) ;
2. La compétitivité de l'Epl : performance et efficacité des processus (69,1%), attractivité de l'Epl (68,8%), développement commercial (63,7%) ;
3. Le montage opérationnel : diversification des activités (58,2%), montages financiers (58,2%), montages juridiques (54,6%), gouvernance et les partenariats (52,7%).

### Pour chacun des aspects de l'activité de votre structure, dans quelle mesure est-il nécessaire d'innover ?



### Schéma 7 : la nécessité d'innover sur différentes activités

A rebours, on peut noter la confiance et la stabilité souhaitée par les Epl en matière de gouvernance et de partenariat (18,2% n'ont pas du tout ou très occasionnellement besoin d'innover sur ce domaine, et 23,7% ont parfois besoin d'innover).

Par ailleurs, très peu d'Epl se sont définies comme non concernées (au maximum 5,5% sur l'impact social et environnemental et sur la diversification d'activité) ou réfractaires à l'idée de prioriser l'innovation autour de ces champs d'action. Cela traduit une tendance générale de la part des Epl à prêter une attention particulière aux externalités produites par leur activité sur le territoire, articulée aux enjeux en interne, garants d'un équilibre et d'une efficacité d'action.

## Les Epl innovent surtout avec les partenaires et au bénéfice des citoyens

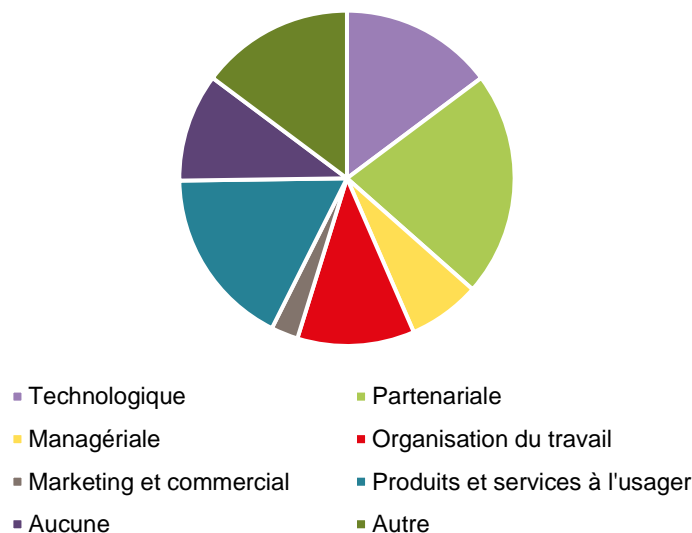
Les innovations mises en place par les Epl reflètent bien la diversité des typologies d'innovation. On constate ainsi une répartition relativement homogène des innovations mises en place (84% des répondants se répartissent en segments de 7% à 22%) avec quelques préférences.

Fortes de leurs liens avec les collectivités et le secteur privé, l'innovation partenariale apparaît logiquement comme le premier segment sur lequel des innovations ont été mises en place (22%).

Ainsi, on peut noter :

- Une plus grande occurrence des innovations tournées vers l'écosystème territorial : partenarial (22%), produits et services (15%)
- Une répartition homogène des innovations internes : technologie (15%), organisation du travail (11%), managérial (7%) ;
- Le peu d'innovations en marketing et communication (3%) ;
- Une part non négligeable d'Epl n'ayant mis en place aucune innovation (10%).

### Quelle(s) typologie(s) d'innovation avez-vous déjà mis place ?



**Schéma 8** – Les typologies d'innovation mises en œuvre par les Epl

## Tous les secteurs d'activité des Epl sont concernés

La grande majorité (89%) des Epl interrogées ont déjà mis en place des innovations.

**L'aménagement et le développement économique** (33% des innovations en cumulé) ressortent comme les secteurs privilégiés d'innovation, en cohérence avec leur représentation au sein du mouvement des Epl (les Epl d'aménagement et de développement économique représentent 36% des 1401 Epl). **La gestion de l'eau** est un domaine privilégié d'innovation. Alors qu'il n'existe que 3% d'Epl spécialisées dans la gestion de l'eau, 13% des Epl interrogées déclarent avoir innové sur ce domaine. Ces trois secteurs ont en commun d'être particulièrement impactés par les enjeux de transformation écologique (objectif de zéro artificialisation nette, décarbonation de l'aménagement, construction durable, préservation de la ressource en eau...)

Ainsi, on peut noter :

- Une concentration des innovations autour de la transformation écologique : aménagement (18%), développement économique (15%), gestion de l'eau (11%) ;

- Une concentration autour de la cohésion sociale : habitat (10%), mobilité (9%), Santé (7%), Tourisme (6%) ;
- Une part non négligeable d'Epl n'ayant mis en place aucune innovation (11%).

Dans quel(s) secteur(s) d'activité avez-vous déjà pu innover ?

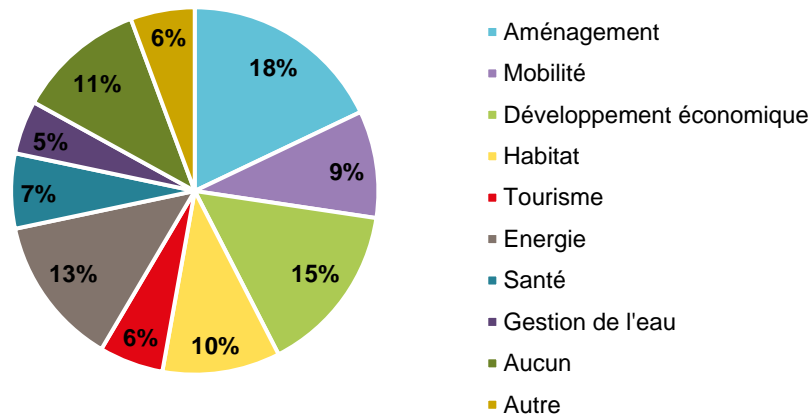


Schéma 9 – Les secteurs d'activité dans lesquels les Epl ont innové

## La démarche d'innovation au sein des Epl

### Les innovations sont majoritairement impulsées en interne

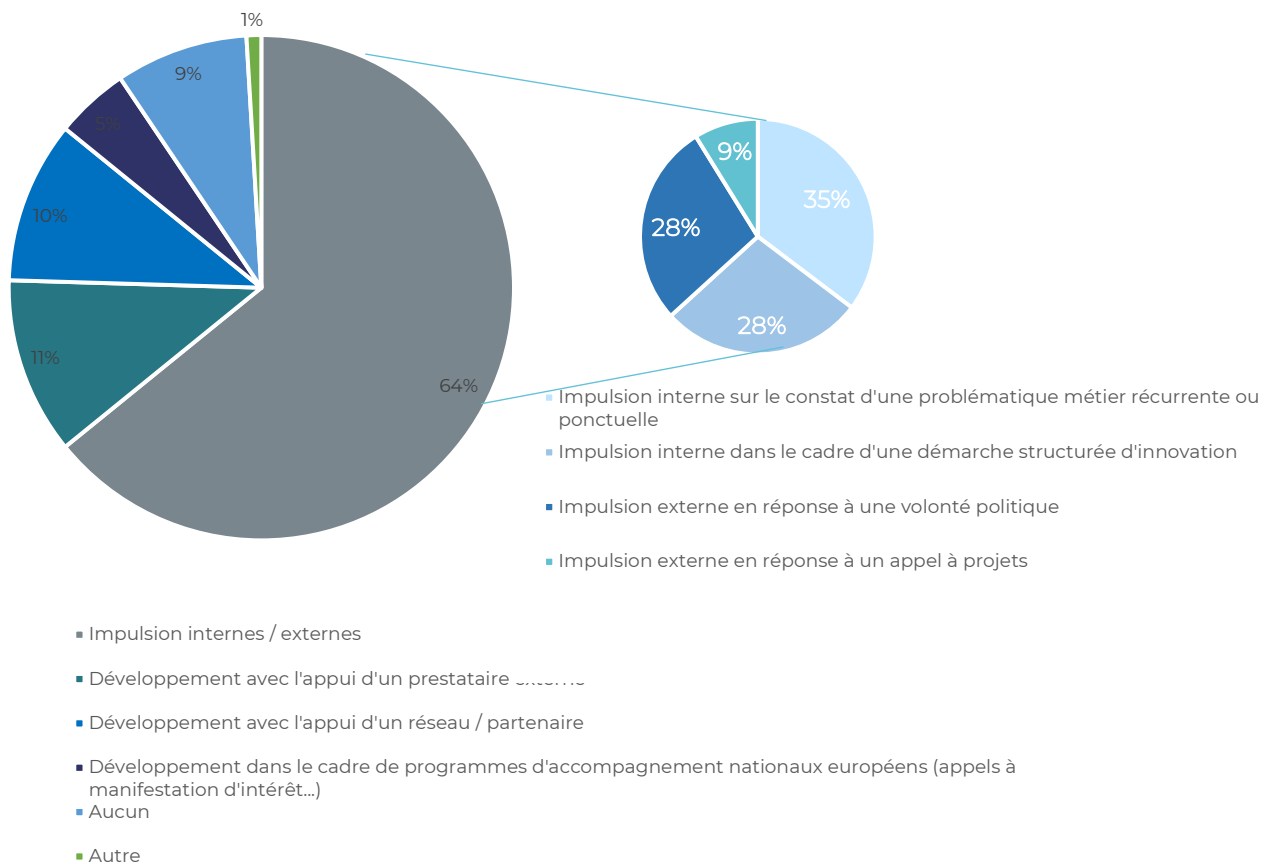
**La dynamique d'impulsion est majoritairement endogène** : cela a été le cas chez 63% des répondants du questionnaire.

Cette impulsion interne est nourrie par l'idée que l'innovation ne peut se faire sans un choc, sous quelque forme qu'il soit. Les résultats de l'enquête montrent que deux facteurs poussent principalement à l'innovation. Pour 35% des sondés, le recours à l'innovation en interne est justifié par la **nécessité de faire face à une problématique ponctuelle, souvent inédite**. Cela a été le cas lorsqu'il a fallu, dans de nombreuses entreprises, développer le télétravail afin de permettre la continuité de l'activité dans un contexte imprévu. La seconde origine de l'émergence de l'innovation est lorsque celle-ci s'intègre dans une démarche structurée, faisant partie d'une stratégie globale de l'entreprise : c'est le cas pour 28% des sondés.

Toutes choses égales par ailleurs, 37% des démarches d'innovation sont impulsées par des facteurs externes. La **mobilisation de l'innovation à l'issue de réponse à des appels à projets présente dans 9% des cas de l'enquête, demeure relativement faible**, bien que légèrement supérieure à la mobilisation de programmes d'accompagnement nationaux, notamment des appels à manifestation d'intérêt, ou européens qui ne concerne que 5% des répondants. Ce faible recours aux programmes externes peut s'expliquer par le caractère chronophage des candidatures, ainsi que par un manque d'informations disponibles et accessibles pour y candidater. Ces dispositifs permettent néanmoins d'accélérer les innovations au sein des structures concernées, et demeurent un levier efficace de mise en place d'innovations pour les Epl. Ils **permettent également de débloquer des financements importants de la part des acteurs publics pour le développement des projets lauréats**.



**Quel cadre a permis d'impulser et de développer ces innovations ?**



**Schéma 10 – L'origine des démarches d'innovation**

On note aussi le **faible recours aux réseaux partenaires** (seulement 10% des sondés) ou aux prestataires externes (11%). Finalement, lorsque ce recours aux différents acteurs se produit, il se distingue en plusieurs catégories : pôles de compétitivité, think tanks, cabinets de conseil, structures internalisées aux Epl, partenaires institutionnels.

Les Epl privilégient les structures locales (pôles de compétitivité, universités, partenaires institutionnels), bien que les partenaires nationaux soient également remontés (Banque des Territoires, Scet, FedEpl, Transdev...). Cette préférence pour les acteurs locaux peut s'expliquer par le lien naturel des Epl au territoire de leurs collectivités actionnaires.

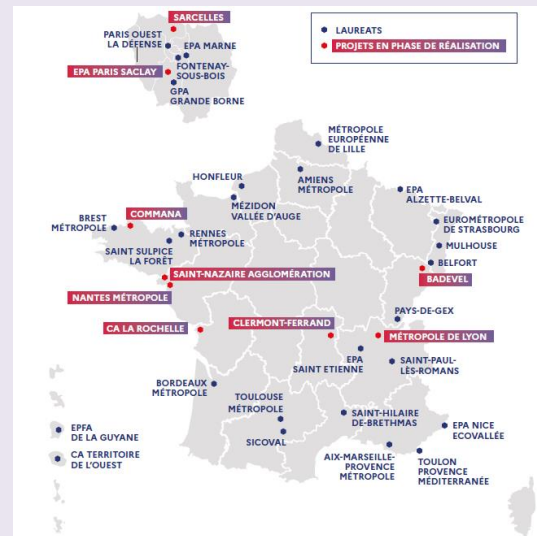
### Le programme « Démonstrateurs de la Ville Durable »

Les Epl sont pleinement mobilisées au sein du programme « France 2030 – Démonstrateurs de la ville durable » opéré par la Banque des territoires avec le concours de l'ANRU.

Ce programme lancé en 2021, par le Secrétariat général pour l'investissement et les principaux ministères concernés (transition écologique, logement, économie, recherche) vise à soutenir l'innovation dans les opérations d'aménagement.

Au terme d'une phase d'appel à manifestation d'intérêt, 39 opérations ont été retenues pour tester de nouveaux modèles d'aménagement plus sobres, inclusifs et résilients.

Les démonstrateurs, qui sont portés par un binôme aménageur / collectivité, expérimentent des solutions très concrètes pour répondre aux grands défis de la ville de demain : aménagement sobre en foncier, construction biosourcée, boucle énergétique locale, renaturation et gestion circulaire des terres, etc.



L'accompagnement de la Banque des Territoires se déploie sur deux phases :

- **L'incubation**, pour consolider la faisabilité des axes d'innovation (définition des ambitions et objectifs de performance, structuration des partenaires, modèles économiques, ...).
- **La réalisation**, pour la mise en œuvre opérationnelle des projets (travaux d'aménagement et immobilier, accompagnement des usages, ...).

A titre d'illustration, la Spl Territoire 25 est partie prenante d'un projet de *smart grid* sur la commune de Badevel (Doubs), la Spl 30 (Gard) accompagne Saint-Hilaire de Brethmas pour développer un projet d'aménagement sobre en foncier faisant appel aux filières biosourcées locales et à Bordeaux la Fab porte une des plus grandes opérations de transformation de zone commerciale de France.

A ce jour, 9 projets sont déjà passés en phase réalisation et 56 millions d'euros de subvention ont été octroyés pour accompagner le déploiement des démonstrateurs.

De nombreuses initiatives sont menées par les porteurs de projet et la Banque des territoires (visites de chantier, guide méthodologique, corpus technique...) pour favoriser la réplication de ces innovations auprès des collectivités et aménageurs intéressés.

#### Focus sur le Démonstrateur porté par la Métropole de Nantes et la Spl Nantes Métropole Aménagement

Nantes Métropole Aménagement souhaite faire de l'opération Pirmil-les-Isles une opération réellement à la hauteur des enjeux de transition écologique. Pour ce faire, l'aménageur s'est attaché à adresser tous les leviers à sa disposition (construction, mobilité, énergie, espaces publics, etc.) pour réduire drastiquement le bilan carbone de l'opération. Dans ce cadre, le programme France 2030 – Démonstrateurs de la ville durable finance à hauteur de 8.7 millions d'euros la construction d'immeubles en matériaux biosourcés, des aménagements pour faciliter l'utilisation du vélo cargo ainsi qu'une plateforme de gestion circulaire des terres.



Le Secteur Basse-Ile – Pirmil-les-Isles @Nantes Métropole Aménagement

## Deux organisations selon la vision du dirigeant

L'innovation est une thématique complexe à appliquer au sein d'une entreprise et souvent propre à chaque Epl. Sa mise en œuvre est intimement liée à la stratégie d'entreprise. L'innovation peut générer de nombreuses **transformations opérationnelles** et est donc synonyme pour les entreprises de transformations. En ce sens, les **dirigeants des Epl jouent un rôle clé dans la l'impulsion, la définition et la structuration** de leur approche à l'innovation, ainsi que dans l'acculturation de l'ensemble des parties prenantes aux changements induits<sup>5</sup>.

Si chaque Epl a une approche très singulière de l'innovation, deux tendances majoritaires dans la structuration de l'approche à l'innovation se dessinent au sein des structures interrogées.

### ■ Mettre en place une organisation spécialiste de l'innovation

L'Epl décide de déployer sa stratégie d'innovation par le biais d'une organisation dédiée. Elle **structure son approche en y dédiant des ressources humaines et parfois même un département ou une direction**. Cette entité, identifiée en interne et en externe comme appui et motrice des démarches d'innovation, est chargée d'appuyer la diffusion des bonnes pratiques au sein des directions opérationnelles. Elle permet d'accompagner la mise en œuvre d'une stratégie plus globale. **La traduction de la stratégie d'innovation au sein de l'organisation de l'Epl suppose une démarche de transformation organisationnelle**, impliquant la mobilisation de moyens humains et financiers dédiés.

A titre d'exemple, le **groupe Altémed** a mis en place une Direction de l'Innovation, comptant 5 ETP. La Direction a la charge de mettre en œuvre la stratégie d'innovation du groupe, notamment en fournissant des méthodes et outils d'opérationnalisation d'actions innovantes au sein des directions opérationnelles. La Direction de l'Innovation a également mis en place le « **Lab by Altémed** », lieu dédié à l'innovation et au partage d'expérience regroupant une vingtaine de partenaires externes (universités, collectivités, acteurs métiers et spécialisés en innovation). Au-delà de l'apport méthodologique et de fond, le Lab permet à l'Epl de gagner en visibilité et lisibilité externe auprès de ses partenaires.



*La Direction de l'Innovation joue un rôle de « mobilisateur » auprès des équipes, de « démonstrateur » pour donner envie et de « facilitateur » dans la gestion des projets afin de pouvoir pérenniser l'innovation dans les pratiques.*

Justine Jullian, Directrice de l'Innovation, Groupe Altémed

### ■ Diffuser une démarche transversale d'innovation

L'innovation peut également être **abordée de manière diffuse à l'ensemble des métiers de l'entreprise**, sans appeler une structuration organisationnelle dédiée. Ainsi, certaines Epl décident de déployer l'innovation en impliquant chacun des postes opérationnels, qui se voient chargés de mettre en œuvre les sujets prioritaires identifiés par la stratégie plus globale de l'entreprise. Cette démarche suppose de dédier une part du temps du personnel opérationnel à la veille et mise en œuvre de démarches innovantes.

<sup>5</sup> Banque des Territoires, *Les Essentiels - L'innovation, au cœur de l'action des directrices et directeurs d'Epl*, 2024

A titre d'exemple, le **groupe BRL** s'appuie sur chacune de ses filiales et directions pour mettre en œuvre des démarches innovantes. L'ambition globale est portée au niveau groupe et formalisée par la Stratégie « Cap 2025 ». Les innovations de processus, de marchés, ainsi qu'une responsabilité de veille collective est partagée par l'ensemble des collaborateurs.



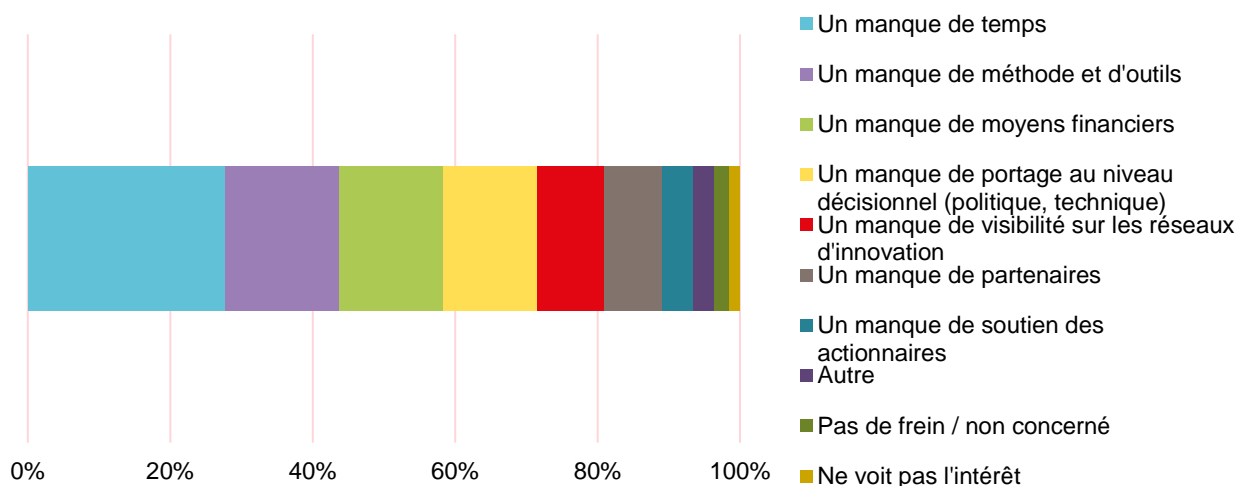
*L'innovation est un processus à intégrer. Ce n'est pas une couche qu'on rajoute, c'est une manière de travailler.*

Jean-François Blanchet, Directeur Général, BRL Groupe

## Freins et leviers à la mise en œuvre de l'innovation

Le manque de temps et de moyens sont les principaux freins à l'innovation

Quels sont les freins que vous identifiez pour innover dans votre structure ?



**Schéma 11 – Les freins à l'innovation**

La mise en œuvre de l'innovation, quelle que soit la démarche adoptée, appelle la mobilisation de moyens financiers et humains parfois importants. Ainsi, près de 40% des Epl interrogées estiment que les moyens humains et financiers sont les principaux freins à l'innovation.

- Plus de 25% des Epl considère que la mise en œuvre de l'innovation requiert un investissement humain important, et que **le temps manque pour développer une stratégie, une action ou un outil**. L'innovation étant un sujet particulièrement large, elle nécessite un délai de réflexion (voire de concertation auprès des collaborateurs) avant d'établir une feuille de route de projet, de stratégie ciblée ou encore de stratégie plus globale.
- Les **moyens financiers apparaissent également comme un point bloquant** (pour environ 14% des répondants). En effet, disposer de moyens suffisants est essentiel à l'accompagnement du projet et à sa mise en œuvre. La sécurisation des financements permet de réduire les risques auxquels sont exposés les acteurs (salariés comme actionnaires).

Au-delà, il s'agit de disposer des clés pour mener à bien cette réflexion ainsi que sa mise en œuvre. **15% des répondants évoquent aussi le manque de méthode et d'outils tout au long du processus**

**de réflexion jusqu'à l'opérationnalité.** Innover n'est donc pas un élément de langage, il s'agit d'une réelle création, qui implique la construction d'outils et de méthodes, portées par l'ensemble des collaborateurs.



*Le financement des projets reste un frein important à l'innovation, comme le temps dédié.*

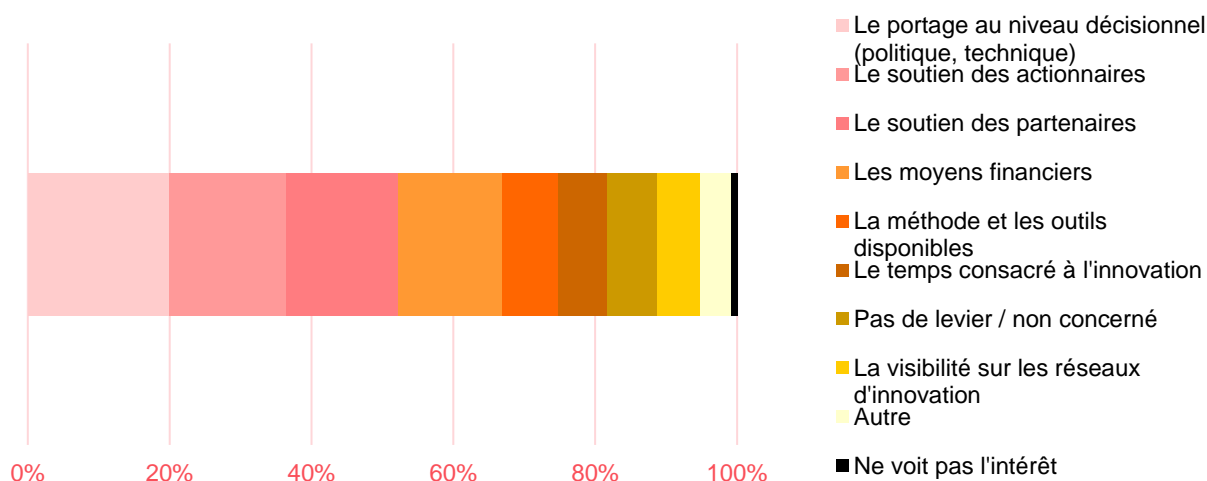
Vincent Scattolin, Président, Spl Terrinov

Certaines Epl soulignent également un **manque de soutien de la part des organes décisionnels**, qu'ils soient politiques et techniques (environ 15%), ou bien actionnariaux (environ 5%). L'innovation est en effet un sujet souvent porté par les équipes dirigeantes en raison de sa dimension prospective qui traduit une certaine vision de l'action de la structure et qui l'ancre dans un futur souhaité.

Enfin, pour 7% à 8% des sondés, le **manque de visibilité sur les réseaux d'innovation** apparaît comme un frein au développement de démarches innovantes. Parce que l'innovation requiert d'aller chercher des sources d'inspiration externe, ces réseaux peuvent se présenter en réels espaces d'idéation, et permettre d'envisager d'autres perspectives. Identifier ces réseaux constitue donc l'une des nombreuses conditions de réussite du projet.

### Le soutien de l'écosystème est le premier levier d'innovation

Quels sont les leviers que vous identifiez pour innover dans votre structure ?



**Schéma 12 – Les leviers à l'innovation**

**Plébiscité par plus de 50% des répondants, le soutien de l'écosystème** (portage décisionnel, soutien des actionnaires, soutien des partenaires) constitue de loin le premier levier d'innovation pour les Epl. Ainsi, la majorité des innovations que nous avons observé dans l'enquête se font en application d'une vision politique forte et ambitieuse.

En cohérence avec les freins identifiés, les **moyens financiers (15-20%) ainsi que la méthode et les outils (10% environ) sont des leviers à développer** au sein des entreprises.



*Anticipation des demandes politiques et sociétales ont été moteurs : l'objectif est de devenir davantage force de propositions dans nos relations aux collectivités.*

Vincent Malfère, Directeur Général, Groupe SERL

## Les Epl les plus innovantes sont aussi les Epl les plus accompagnées

Les Epl font peu appel à des acteurs externes pour les accompagner dans leur démarche d'innovation (21%). L'accompagnement se partage entre des prestataires (10%) et des réseaux partenaires (11%).

Néanmoins, cette proportion augmente fortement en relation avec la maturité des Epl en matière d'innovation. Ainsi, la majorité (56%) des Epl ayant un degré de maturité élevé en matière d'innovation (notes 4/5 et 5/5) font appel à des acteurs externes.

L'accompagnement peut renforcer portage politique et le soutien des actionnaires à travers :

- **La formulation d'une stratégie d'innovation et l'animation de la démarche.** Cet accompagnement peut se matérialiser par la mise en place d'une fonction de pilotage et d'évaluation, une aide à la recherche de subventions mobilisables, un accompagnement juridique (notamment s'agissant des évolutions statutaires) ;
- **L'acculturation des élus et des collaborateurs**, notamment par le biais de veille, rencontres et formations.

Par ailleurs, le manque de ressources étant fréquemment souligné par les Epl, elles peuvent être accompagnées dans la **recherche de financements**.

Enfin, le manque d'outils et de méthodes pour mettre en place des démarches innovantes génère :

- Un besoin de **mise en réseau** et **retours d'expériences** ;
- Un besoin en **ingénierie** sur des sujets complexes ;
- Un besoin de **formations** sur les sujets métiers.

Ainsi, la mise en œuvre de démarches innovantes locales appelle des transformations structurelles, voire organisationnelles, au sein des entreprises concernées. De nombreuses entreprises ont déjà mis en place des solutions allant en ce sens, et disposent d'ores et déjà de retours d'expériences.

Les Epl disposent d'une **capacité historique** à innover et structurent déjà leur démarche pour assurer la mise en œuvre de projets innovants. Ces innovations sont développées **en interne**, en créant des services dédiés, un récit d'entreprise, en impliquant les collaborateurs, ou en modifiant les modes de faire, mais aussi **en externe**, par le développement de partenariats, la multiplicité des actionnaires permettant à chacun d'avoir une voix, ou encore l'implication des citoyens.

Par ailleurs, si la conduite du changement interne comme externe est déployée de manière singulière au sein de chaque Epl, **deux types de mise en œuvre opérationnelle** peuvent être distinguées :

- la démarche d'innovation est soit structurée autour d'une **équipe ou d'un poste dédié**,
- soit **plus diffuse**, dans le cas d'une démarche transverse multi-acteurs, impliquant l'ensemble des collaborateurs.

Cette mise en œuvre opérationnelle nécessite de réunir certaines conditions dont l'absence peut, dans de nombreux cas, freiner sa progression : le temps, les moyens financiers, humains et technologiques. Parce que les Epl sont des acteurs essentiels de l'innovation, il est important de multiplier les dispositifs d'accompagnement, que ce soit en ingénierie, en mise en réseau, en formation, ou en financement, afin de leur permettre de contribuer durablement, par des synergies entre acteurs, à la résilience de nos territoires.

**Retours d'expérience**

## SERL – Démarches de coproduction et urbanisme favorable à la santé

Dirigeant

Epl

Typologies d'innovation



Vincent Malfère



Sociale  
Marketing et commerce  
Procédés et organisation

### Fiche d'identité de l'Epl

**Groupe SERL** : Sem, Spl, Gie

**Créés en 1957** (Sem) et 2023 (Spl et GIE)

**102 salariés**

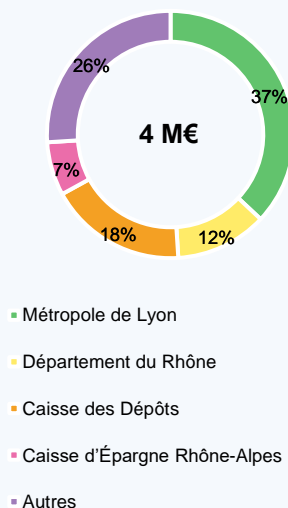
#### Activités : aménagement et construction

- L'aménagement et le renouvellement urbain de quartiers de ville,
- La construction / superstructure de bâtiments,
- Le développement économique de parc d'affaires,
- L'investissement immobilier et le développement des ENR

#### Territoires d'intervention :

- Région Auvergne Rhône-Alpes (hors Puy de Dôme Allier, Cantal et Haute Loire)

#### Capitalisation (Sem)



### Une démarche structurée autour d'une équipe

La démarche d'innovation portée par la SERL s'est progressivement structurée à partir de 2019, en **application de son projet stratégique** adopté en 2017 et confirmé en 2021 après le renouvellement de la gouvernance de la société. Il s'agissait à la fois de rendre plus visibles les actions innovantes déjà menées et de mieux structurer les sujets destinés à être développés, alors que le champ des possibles dans l'urbain et la construction est très vaste. La Raison d'Être adoptée par le Conseil d'Administration en 2021 est venue tout à la fois confortée et orientée la démarche qui avait commencé à être mise en œuvre.

L'innovation fait l'objet d'une stratégie globale en interne et de moyens humains et financiers dédiés. La SERL a constitué une équipe dédiée à l'innovation, directement auprès de la Direction Générale : 1 chargé de mission innovation (à mi-temps) anime une équipe de 8 personnes, également chefs de projet sur des opérations d'aménagement et de construction, dont un pourcentage de temps de travail est dédié à l'innovation. Il s'agit de bien connecter la prise en charge des sujets stratégiques identifiés avec les besoins opérationnels. L'équipe travaille autour des 4 axes d'innovation identifiés au sein de la stratégie (ci-contre). Au total, le temps dédié à l'innovation couvre 1,5 ETP, soit 70 000€/an, auxquels s'ajoute un budget du même ordre, dédié au pilotage de la démarche et aux actions ne pouvant trouver



de financement sur projet. Le Crédit Impôt-Recherche a été mobilisé en 2022 et 2023 pour diminuer le reste à charge de la société.

En parallèle, l'entreprise a fait appel à l'ensemble de ses collaborateurs pour faire remonter des pratiques innovantes ainsi que des besoins spécifiques en matière d'innovation. Enfin, la SERL a mobilisé des prestataires externes (AMO pour l'ensemble de la démarche par le cabinet Mengrov), ainsi qu'à des tiers-lieux d'innovation locaux (TUBA, Cent Sept). En externe, ont été mobilisés les acteurs institutionnels locaux (collectivités, associations), mais aussi les étudiants et autres membres de la société civile du territoire métropolitain lyonnais.

Cette culture de l'innovation a également permis au Groupe SERL de se positionner sur des appels à projet nationaux tel que l'AMI Engagés pour le logement de demain ou le Démonstrateur de la Ville Durable avec la logistique décarbonée pour le projet Gratte-ciel Centre-Ville.



*L'innovation répond à une nécessité de la part des acteurs de la fabrique de la ville de proposer des modèles plus résilients, en cohérence avec la transition écologique et sociale des territoires, mais aussi avec les besoins des usagers de nos projets*

Sébastien Olivier, Chargé de mission innovation, Groupe SERL

### Des projets co-produits, au service des usagers et de l'urbanisme favorable à la santé

La stratégie de la SERL porte notamment sur la co-production de la ville avec les usagers, ainsi que sur la santé et le bien être en ville. Trois expérimentations innovantes peuvent à ce titre être détaillées :

1. **La co-construction d'un projet de reconstruction d'un hôpital psychiatrique avec les patients** : intégration de l'expérience patient à la programmation d'un projet de réhabilitation de l'hôpital psychiatrique, afin d'optimiser les espaces intérieurs (ambiance, colorimétrie, matériaux, lumière...) et le mobilier utilisé, et *in fine* améliorer les conditions de séjour. Cette approche sensible développée à l'aide d'un **Designer de Services** a permis de mobiliser l'expérience du 40aine de patients en psychiatrie (tout âge et pathologie) afin de recueillir leurs besoins pour leur futur cadre de soin
2. Le budget pour l'accompagnement de la SERL sur ce projet s'élève à 10 000€, pris directement en charge sur son budget innovation.



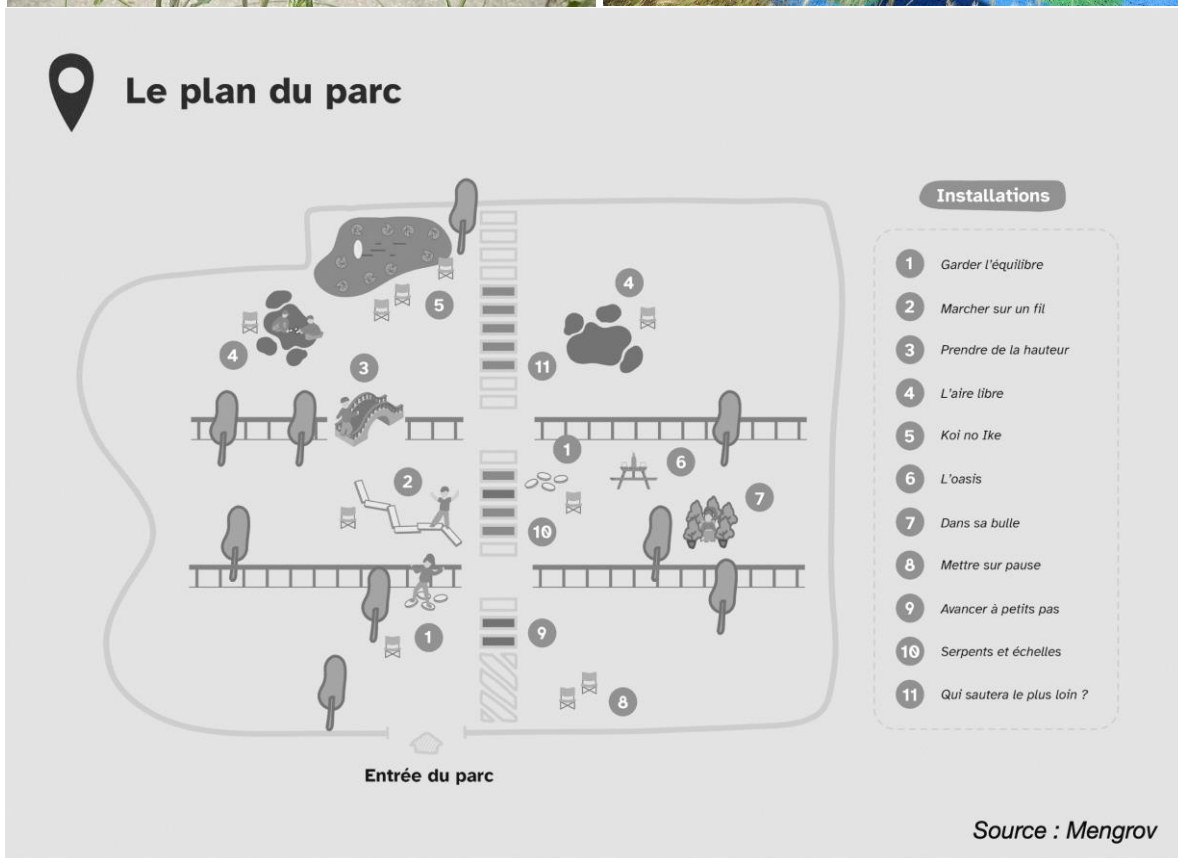
*Exemple de moodboard pour penser les nouveaux espaces du CH SEVREY (21) @SERL*

3. **La caisse à papote** : création d'un van mobile comme outil de concertation publique itinérant. Associé à une programmation d'événements, ateliers, temps d'échanges, et débats sur des thématiques variées autour de l'aménagement, l'outil permet d'être au plus proche des usagers pour coconstruire les projets. Ce projet a été développé à l'issue d'un idéathon porté par la SERL et lancé avec une diversité d'acteurs, et a été conceptualisé par une école de design. Développé en partenariat avec des étudiants de STRATE DESIGN, il est destiné à l'aménagement urbain mais aussi aux projets de construction. Le projet de renouvellement de la concertation a coûté 50 000€ au total, pris en charge sur le budget innovation avec l'objectif de pouvoir facturer l'utilisation du van aux projets qui le mobilisent.



*Design et modèle finalisé de la caisse à papote  
@SERL*

4. **Parcours sport santé** : projet d'expérimentation d'installations de design actif pour encourager la mise en mouvement et la déambulation. Le projet répond à des enjeux de santé publique du territoire et a pour objectif d'affiner la programmation et les usages d'un futur parc sportif qui sera aménagé dans le quartier de la Saulaie. Un parcours de déambulation a été testé et évalué pendant deux mois. Ce projet a vu l'implication d'une diversité d'acteurs réunis pour concevoir et construire les dispositifs (Obier, Atelier Emmaüs, Gilets Roses, Oak-Oak, mobiliser les usagers (Service Seniors – CCAS, les Gilets Roses, le PIVO, GYM VOLONTAIRE, la Fondation OVE et Le Club House sas) et animer/évaluer la démarche d'ensemble (Agence de design Mengrov). Un protocole de test précis a été mis en place et a permis de recueillir des données sur l'impact de ces dispositifs. A ce stade, le projet du parcours de déambulation a coûté 62 000€ au total en prestations d'accompagnement, pris en charge par l'opération d'aménagement sur laquelle le parcours a été conçu et testé.



*Exemples de mobiliers de design actif testés (Prendre de la Hauteur et Marcher sur le Fil)  
@SERL*

### Une méthode duplicable en 3 étapes

La méthode employée pour développer les divers projets innovants se structure autour de 3 étapes principales. Des outils spécifiques sont déployés à chacune de ces étapes :

1. **Explorer** : cette étape fait appel à l'intelligence collective afin d'identifier un sujet pertinent, le terrain d'expérimentation, les modes de faire, la méthodologie à appliquer, etc. Il s'agit d'être particulièrement à l'écoute des signaux faibles remontés du terrain et des opérations, pour identifier les sujets potentiels et qualifier « l'état de l'art »
  - **Outils** : benchmark, outils d'intelligence collective déployés, tels que l'idéathon.
2. **Prototyper** : cette étape est pilotée par un chef de projet qui dispose de financements et de moyens humains et technologiques dédiés pour tester concrètement sur un projet la ou les pistes d'innovation identifiées.

- **Outils** : le design thinking est principalement utilisé pour l'étape de prototypage des projets.
3. **Ancrer** : cette approche est celle de l'évaluation du projet, de la capitalisation et de sa diffusion auprès des équipes.
- **Outils** : la structure a recours aux formations et guides méthodologiques pour mettre en œuvre cette étape.

Par ailleurs, la direction du groupe et l'équipe Innovation se regroupent une fois par an afin de définir une feuille de route annuelle sur les sujets de l'innovation. Cette feuille de route est construite en croisant axes thématiques et étapes explorer/prototyper/ancrer et identifie les axes de travail précis à travailler dans l'année.

### Bilan de la démarche

L'innovation au sein de la SERL est structurée autour de moyens humains et financiers dédiés. Elle a permis d'apporter une vraie visibilité de l'action de l'Epl sur son territoire en externe (aux usagers et partenaires de projets), mais aussi en interne, avec une implication forte de ses collaborateurs. Conduite de manière transversale, l'innovation apparaît comme un réel vecteur de valeur et de sens pour les collaborateurs ainsi que les actionnaires. La présente fiche d'expérience a permis de dégager les enseignements suivants :

#### Les clefs de réussite

- **Être accompagné** : l'accompagnement méthodologique par un AMO spécialisé permet de bénéficier d'une expertise, d'outils, et de moyens utiles à la concrétisation du projet.
- **Intégrer l'innovation dans la vision globale** : L'innovation possède un lien fort avec la stratégie d'entreprise (formulée notamment dans la raison d'être), du fait, entre autres, de sa transversalité et de sa capacité de faire adhérer les collaborateurs à ces valeurs.
- **Communiquer** : offrir des supports (guides), des moments d'échange (événements, formations), afin de faire ce pas de côté vis-à-vis des métiers.
- **Identifier les problématiques de terrain** : être à l'écoute des signaux faibles et imaginer l'ancrage possible des projets, les concrétiser.
- **Mobiliser l'intelligence collective** : encourager des formats dédiés pour faire émerger les idées innovantes.
- **Allouer des moyens humains à la démarche** : adapter les moyens humains à la structure : dans ce cas précis, l'équipe chargée de l'innovation est mobilisée en plus de ses sujets opérationnels.

#### Les points de vigilance

- **Recrutement et moyens humains** : trouver des personnes à un niveau d'agilité suffisant est nécessaire pour innover
- **Moyens financiers** : l'innovation requiert des montages de projets spécifiques aux différents secteurs
- **Parties prenantes** : Sensibilisation des collectivités territoriales aux enjeux de circularité et de développement économique local
- **Hiérarchiser les projets** : pour éviter la sur-mobilisation des collaborateurs, nécessité de prioriser certains sujets.
- **Evaluation** : toujours prévoir l'évaluation de ces dispositifs.

## NGE – Création du premier Boat Club Fluvial

Dirigeant	Epl	Typologies d'innovation
 <p>Richard Cantin</p>		<p>Sociale Marketing et commerce Produits et services à l'utilisateur</p>

### Fiche d'identité de l'Epl

**Groupe NGE :** Sem, Spl, Gie

**Créé en 1976 (Sem)**

**Taille de la structure :** 170 salariés

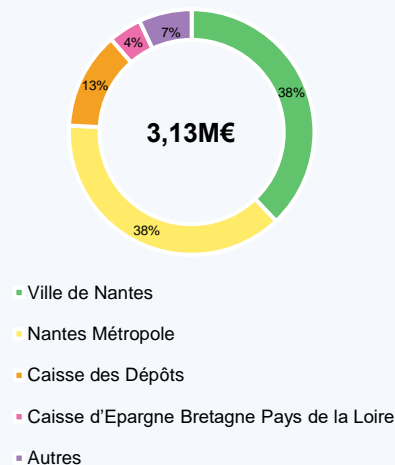
**Activités :**

- Stationnement
- Tourisme
- Loisirs
- Gestion de ports de plaisance

**Territoires d'intervention :**

- L'agglomération nantaise

#### Capitalisation (Sem)



### Une démarche qui s'inscrit dans l'économie du partage

NGE est un opérateur de services urbain. Depuis 30 ans, l'Epl s'est positionnée comme acteur stratégique de la gestion des ports de plaisance. La création d'un Boat Club fluvial est née du constat de la saturation de capacités de stationnement des bateaux au sein des ports gérés par NGE, présentant un taux de remplissage rendant difficile l'arrivée de nouveaux bateaux. Désireuse de proposer une offre de services qui réponde aux attentes du territoires et de ses clients, l'entreprise a souhaité développer une alternative commerciale à ses abonnés et clients potentiels. L'offre s'inscrit pleinement dans une dynamique plus globale d'évolution des modes de consommation des Français et internationaux, qui se tournent vers une économie du partage. Avec le Boat Club fluvial, NGE se positionne comme prestataire de service de location partagée de bateaux de plaisance fluvial, faisant de la structure le premier opérateur de France à développer un Boat Club fluvial.

Par son ancrage dans le service de la location partagée, le projet répond au besoin de trouver une alternative sobre et efficace au manque de place dans les ports. La démarche d'innovation repose initialement sur la vision du Directeur des ports de NGE qui, en s'inspirant d'exemples nationaux dont celui de la SELLOR, Epl Iorientaise, a identifié la proposition de mise à disposition d'une flotte partagée de Boat Club comme principale réponse aux problématiques structurelles de tension sur l'offre fluviale. Traduite de manière diffuse en interne, sa mise en œuvre a reposé principalement sur l'identification de l'opportunité et la capacité des collaborateurs à être des porteurs de projets innovants.

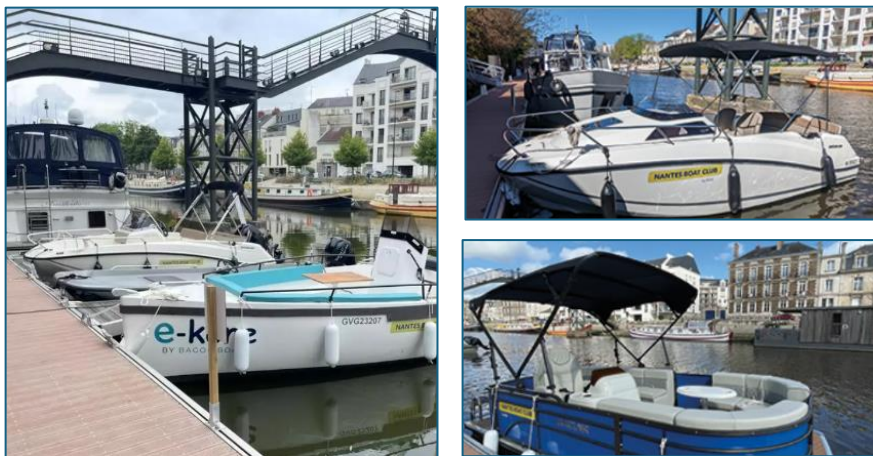
### Une solution sobre et inclusive, permettant d'optimiser l'usage des bateaux

Le Nantes Boat Club est un service qui permet aux adhérents de bénéficier d'un bateau à la journée pour des excursions sur l'Erdre, la Loire et même en pleine mer. L'offre répond à une dynamique globale de développement de l'économie de la frugalité, permettant en parallèle un accès facilité aux bateaux.

#### Axes d'innovation :

- Mobilité sobre et inclusive
- Economie du partage

Cette démarche a été initiée par une réflexion débutée en 2019 et a abouti en 2020 sur un produit prêt à l'usage. Cependant, la pandémie mondiale de coronavirus a retardé le lancement, finalement opéré en 2021. 2024 est la troisième année consécutive de développement du projet. Aujourd'hui, l'entreprise met à disposition aux membres du Boat Club une flotte de 5 bateaux, tout au long de l'année. L'adhésion est mensuelle, et la réservation de ces bateaux s'étend sur une journée au maximum. Le prix du carburant est à la charge de l'utilisateur, mais NGE couvre de son côté les frais de mise à disposition de bateaux, d'assurance, de la place au port et de la maintenance des équipements.



Présentation de la flotte de Nantes Boat Club

### Une construction partenariale, tout au long de la vie du projet

La méthode de construction du projet a été fortement partenariale, de la conception jusqu'à la mise en œuvre. En interne, la direction générale et les équipes, par leurs compétences et leur vision, ont permis la structuration du projet en interne.

Plus globalement, la méthode employée pour développer le projet s'est structurée autour de 3 principales étapes :

1. **Cadrage de la réflexion et démarche partenariale** : NGE a tout d'abord réalisé un **benchmark** de Boat club nationaux et internationaux. En parallèle, **l'entreprise s'est rapprochée de la SELLOR**, société de gestion d'équipements de Lorient, afin de comprendre le fonctionnement de son Boat Club maritime (de l'offre de service à sa soutenabilité économique) et de bénéficier de son expertise en la matière. Les deux acteurs ont réalisé une identification du potentiel commercial, avec une démarche d'étude de marché, de mise en place d'un business plan et d'un plan de promotion dans le cadre d'une mission de conseil et d'un appui technique.
2. **Adhésion des équipes** : l'équipe de la capitainerie de NGE, composée de 7 personnes, s'est appropriée le sujet en interne par la **découverte de l'offre existante à Lorient** mais aussi à la suite de nombreux échanges avec ces derniers. Cette étape d'adhésion est essentielle, la capitainerie étant la clé de voûte du fonctionnement au quotidien du service, et motrice de communication à l'externe. Pour faciliter l'adhésion, **des outils de formation** ont été dispensés afin de s'approprier la vente de ce service. Ces formations ont été faites en parallèle de la mise en place du produit.

3. **Communication** : la communication a été essentielle dans la mise en œuvre du service, ce dernier impliquant un changement des modes de consommation et d'usages des bateaux de plaisance. NGE s'est appuyée sur différents acteurs pour sa campagne de communication. L'entreprise a organisé des **journées portes ouvertes** afin de sensibiliser à ce nouvel usage et aux co-bénéfices d'une économie de partage plus sobre et frugale. L'Epl a également lancé une **campagne de presse** marquée par la mobilisation des journaux métropolitains (Ouest France), ainsi que des services radios et télévisés (Télé Matin). De plus, NGE a fait appel à des **créateurs de contenu**, et s'est fixé un objectif croissant de nombre d'abonnés.

NGE communique auprès de ses abonnés mais également des personnes inscrites sur sa liste en attente d'obtention de stationnement bateau. Enfin, également dans un souci de visibilité et d'amélioration de l'offre, NGE a souhaité développer des partenariats à l'attention des professionnels et des bateaux-écoles, en proposant notamment des offres commerciales croisées.



Affiche de présentation de l'offre

Pour réaliser son projet, NGE a bénéficié d'un accompagnement financier de la Région Pays Val de Loire, avec une subvention à hauteur de 45 000€, après avoir candidaté à un AMI lancé autour de la filière plaisance et des ports innovants. Cette subvention a été répartie sur 3 ans (22 500€ la première année, 15 500€ la deuxième, et 7 000€ la troisième). Ce soutien a permis une sécurisation du montage financier du projet, témoignant d'une montée en puissance progressive des produits sur les trois premières saisons (de 45 000€ en année 1 à 72 000€ en année 3, subventions incluses).

## Bilan de la démarche

Au-delà d'une adhésion en interne à une vision innovante, le projet a permis de présenter NGE comme un acteur soucieux de son impact sur le territoire, développant une forme d'économie de la frugalité et proposant une transformation des usages. Cette offre de services renvoie une image externe positive de la gestion des ports de plaisance.

### Les clefs de réussite

- **Accompagner la conduite du changement** : l'adhésion des équipes est essentielle pour porter l'innovation, et l'acculturation doit être accompagnée par des directions investies.

### Les points de vigilance

- **Parties prenantes** : la sensibilisation des collectivités territoriales aux enjeux de circularité et de développement économique local est essentielle pour construire un projet innovant. Il faut veiller à identifier les acteurs clés de ces structures afin d'éviter le retard du projet.

- **Communiquer** : offrir des supports (guides), des moments d'échange (événements, formations), afin de faire ce pas de côté vis-à-vis des métiers en interne
- **Rendre attractif** : la communication et le marketing permettent de sensibiliser en externe, en touchant le grand public, dans un contexte où le projet touche généralement un public restreint
- **Identifier les institutions clefs pouvant accompagner les projets** : cette étape cruciale permet de lever de potentiels subventionnements qui permettent de sécuriser le projet.
- **Mobiliser l'utilisateur** : la sensibilisation au changement des modes de consommation est un processus d'acculturation de long terme.
- **Identifier les spécificités territoriales** : le benchmark innovant ainsi que les retours d'expérience sont importants pour s'inspirer des démarches, mais il est essentiel d'appliquer l'innovation en adaptant le processus aux spécificités territoriales.

Finalement, NGE a su innover dans l'offre proposée à ses clients, en présentant un véritable projet de transformation des usages, qui fait écho à l'autopartage ayant émergé il y a une quinzaine d'années. Si NGE a créé le premier Boat club fluvial de France, elle s'est toutefois questionnée sur l'anticipation de sa démarche vis-à-vis des usagers, dont les modes de consommation s'orientent lentement vers le circulaire et la frugalité.

NGE, identifie plusieurs conditions de répliquabilité de l'innovation au sein des Epl :

1. **Créer de l'adhésion en interne** par l'adoption des modes de conduite du changement
2. **Avoir en interne un instigateur favorable à l'émergence de l'innovation** : le dynamisme d'un ou de plusieurs acteurs peut susciter en interne de l'enthousiasme et faire naître des idées.
3. **Identifier les parties prenantes** : la cartographie des acteurs permet d'identifier des collaborations, de découvrir les usages, et de soulever des freins et leviers potentiels au projet.



*Tous ceux qui innover se trouvent, à un moment, confrontés à la problématique de la maturité du marché, s'il n'est pas trop tôt.*

Richard Cantin, Directeur Général, NGE



## Edden – Plan 1 Million d'Arbres

Dirigeant	Epl	Typologies d'innovation
 Gilbert Rivière		Sociale Technologie Produits et services à l'utilisateur Procédés et organisation

### Fiche d'identité de l'Epl

**Spl Edden** (Ecologie et Développement Durable des Espaces Naturels) :

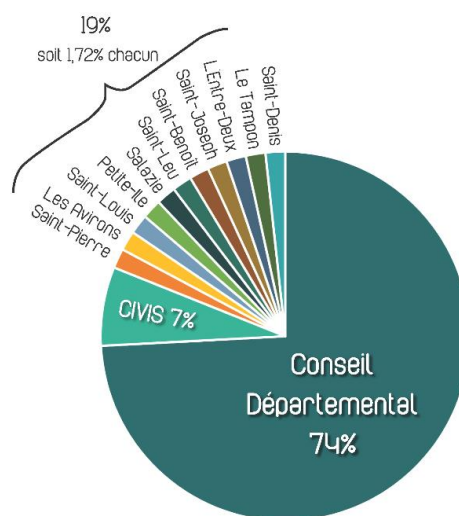
- **Créée en 2019**
- **487 salariés,**  
**dont 148 collaborateurs permanents**

**Activités :**

- Génie écologique :
  - Préservation et valorisation des Espaces Naturels Sensibles ;
  - Entretien et embellissement de parcs et jardins ;
- Lutte antivectorielle (« hygiène paysagère »)
- Production d'espèces indigènes et endémiques
- Insertion et formation

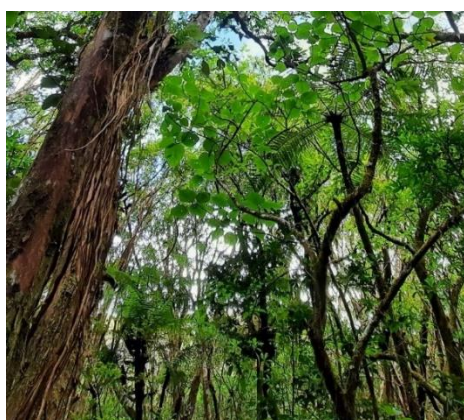
**Territoires d'intervention :**

- La Réunion



Répartition du capital par actionnaire de la Spl Edden

### Un projet stratégique pour la transition environnementale et écologique du territoire réunionnais





*Orientations stratégiques 2023-2030 @Edden*

Avec ses 873 000 habitants (1<sup>er</sup> janvier 2023), et la prévision du million d'habitants à l'horizon 2044, la pression humaine sur un territoire de 2512 km<sup>2</sup> est grandissante. Au sein d'un territoire marqué par de fortes fragilités socio-économiques (taux de chômage de 18,4%), le patrimoine naturel est une ressource à valoriser et un potentiel de développement, de création d'emplois et d'insertion. EDDEN, intrinsèquement fondée sur les principes du développement durable, œuvre dans ce sens, en alliant économie, social et développement durable. Les Espaces Naturels Sensibles, situés en grande partie en cœur naturel ou cultivé de Parc national de La Réunion, et à l'interface entre milieux naturels intacts et anthropisés, sont fortement envahis par des plantes exotiques. Elles font l'objet de nombreuses actions de lutte et, si besoin, complétées par des plantations d'espèces indigènes (plus adaptées aux conditions climatiques extrêmes) ; afin de limiter l'érosion des sols et, d'éviter la prolifération des envahissantes dans les milieux naturels alentours.

Le Conseil Départemental de La Réunion, en sa qualité de principal propriétaire forestier et au titre de sa compétence en matière de préservation et de valorisation des Espaces Naturels Sensibles, mène une **politique active pour la protection durable de ses milieux naturels remarquables**. Consciente des enjeux écologiques qui se jouent sur le territoire réunionnais, la collectivité s'investit au-delà de sa compétence en déployant sur l'île une action phare : **le Plan 1 Million d'Arbres pour La Réunion**.

EDDEN a été créée en 2019 sous l'impulsion du Conseil Départemental de La Réunion, et est aujourd'hui l'un des principaux acteurs de la mise en œuvre de ce projet. Ce Plan répond à l'impératif de la transition écologique et solidaire du territoire, traduites dans les orientations stratégiques fixées par la direction générale de la Spl EDDEN pour le développement de la structure d'ici 2030. Il s'inscrit également dans la trajectoire Outre-mer 5.0.

Ce plan de reboisement vise la reconquête écologique du territoire sur toute l'île, des espaces naturels sensibles aux milieux urbains et périurbains. Il repose sur deux stratégies :

- **Une stratégie de production de plants :**
  - Créer des pépinières départementales ;
  - Conforter les pépinières existantes, et soutenir la création de nouvelles unités de production ;
  - Passer des marchés de fourniture de plants.

- **Une stratégie de plantations :**
  - Lutter contre les espèces exotiques envahissantes, conserver les habitats et poursuivre les actions de préservation ;
  - Favoriser les projets de territoires portés par les partenaires : communes, associations, établissements publics, entreprises, monde agricole ;
  - Organiser une stratégie d'entretien des forêts urbaines.

Le premier contrat confié par le Conseil Départemental de La Réunion à EDDEN dans le cadre du Plan 1 Million d'Arbres a porté sur la **mise en route de deux pépinières départementales permettant de produire des espèces indigènes et endémiques à hauteur de 420 000 plants sur trois ans**, entre 2022 et 2024. Ce contrat est inédit au regard de sa nature portant sur la production exclusive d'espèces indigènes et endémiques, de l'objectif de production visé, et du mode opératoire impliquant du personnel en insertion.

Dans le cadre de ce contrat, et en marge des missions premières identifiées, EDDEN a **pris l'initiative de développer des outils numériques au service de cette production de plants**, et visant à assurer une traçabilité du process, de la récolte à la plantation. Ce développement numérique s'inscrit pleinement dans un des axes stratégiques de la société qui est de « **favoriser l'innovation, l'intelligence artificielle et le développement digital** ».

Le projet répond ainsi à **plusieurs besoins** :

- De **forts enjeux de sauvegarde et de préservation de la biodiversité** unique au monde (Bien inscrit au Patrimoine mondial), mais fortement menacé par la prolifération des espèces exotiques envahissantes ;
- Un **intérêt culturel pour l'utilisation des plantes indigènes** par la population, notamment dans le cadre d'une « médecine traditionnelle » ;
- Un **besoin de création d'emploi**, dans un contexte de chômage élevé.

### Une mise en œuvre innovante, reposant sur la production, plantation et préservation des espèces naturelles endémiques

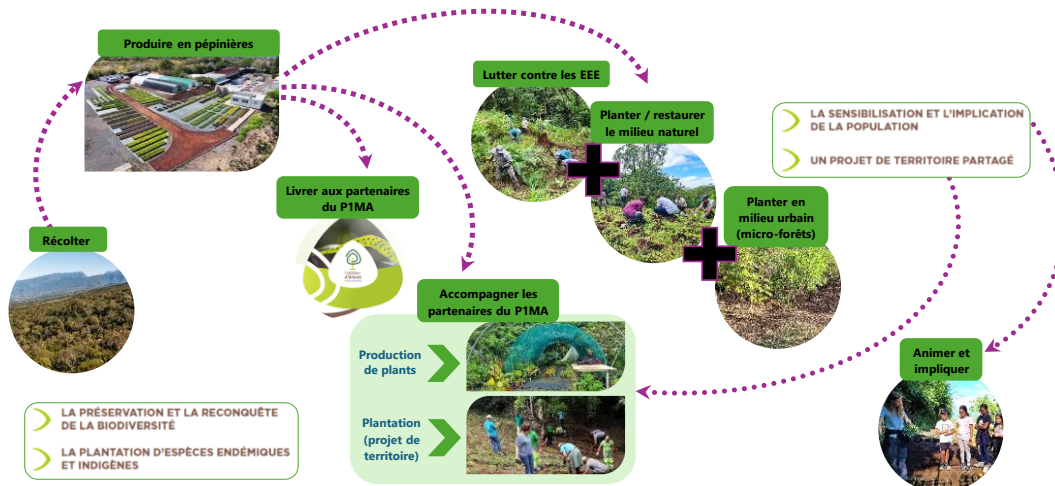
Le Plan « 1 Million d'Arbres pour La Réunion », lancé en août 2019 et porté par le Conseil Départemental de La Réunion entend créer un cercle vertueux, favorisant la sensibilisation de la population aux enjeux écologiques, tout en soutenant le tissu économique local, notamment la filière horticole réunionnaise. Pour y parvenir, la collectivité a conclu avec EDDEN des contrats lui permettant d'intervenir de manière inédite tout au long de la mise en œuvre du Plan, sur 4 axes principaux :

- **La production, au sein de quatre pépinières, d'espèces indigènes et endémiques**, à hauteur de plus de **150 000 plants par an**, comprenant la récolte en forêt avec des autorisations spécifiques des propriétaires ou gestionnaires fonciers (*Département, ONF, Parc national, Conservatoire du Littoral, propriétaires privés, Communes*), et la livraison aux partenaires du Plan 1 Million d'Arbres (Communes, partenaires publics, ...) ;



- **La préservation et reconquête de la biodiversité**, comprenant des actions de restauration écologique, la lutte contre les espèces exotiques envahissantes et la sauvegarde des plantes protégées ;

- **La plantation des espèces indigènes et endémiques produites au sein des Espaces Naturels Sensibles** sous gestion de EDDEN (*plus de 60 000 arbres plantés en 2023, et un contrat de plantation de 400 000 arbres sur 4 ans ; à compter de 2024*) ;
- **L'accompagnement des partenaires du Plan 1 Million d'Arbres dans la production et la plantation des plants** (~40 unités /an et ~50 sites de plantation/an), et dans l'entretien des plantations (~160 000 plants/an).



*Missions confiées par le Conseil Départemental à EDDEN dans le cadre du plan 1 Million d'Arbres (P1MA)*

La mise en œuvre du projet implique la réalisation d'actions variées et transversales allant de la récolte de diaspores (portion de végétale reproductible) à la plantation durable, en passant par l'identification des zones prioritaires de plantation, la production, la livraison et le suivi dans le temps des chantiers de reconstitution ou de restauration écologique. **L'ensemble de cette chaîne de réalisation implique généralement de nombreux prestataires. EDDEN pilote l'ensemble des actions nécessaires à la réalisation de ce vaste projet.**

Pour y parvenir, certains paramètres innovants ont dû être mis en place :



*Illustration d'une action de sensibilisation à la conservation des milieux naturels et de plantation d'espèces indigènes dans le cadre du Plan 1 Million d'Arbres.*

- Proposer et mettre en œuvre plusieurs Contrats de Prestations Intégrées (CPI) entre une collectivité actionnaire et la Spl, et les coordonner entre eux. A titre illustratif, plusieurs CPI ont déjà été conclus, coordonnés par des responsables désignés au sein de la Spl : 1 CPI production de plants, 1 CPI plantation de 100 000 arbres par an au sein des Espaces Naturels Sensibles (ENS), 1 CPI suivi et accompagnement auprès des collectivités ;
- Créer de nouveaux métiers (récolteurs) ;
- Développer des outils en interne de suivis des actions entreprises, adaptés au plus près aux besoins du terrain, de la saisie de la donnée, à la présentation et transmission des résultats ;
- Mettre en place un projet d'insertion professionnelle, passant par l'insertion de bénéficiaires du RSA en situation parfois d'illettrisme ou d'illectronisme. Des actions sont menées dans le cadre du Plan Départemental d'Insertion (99 mesures sur 4 ans) repris par le Plan Régional de Maîtrise des Compétences Clés ;
- Dispenser des formations en interne ;

- Obtenir des autorisations de récoltes en fonction des lieux de récoltes, y compris pour des plantes protégées (obtention d'un arrêté dans le cadre de récolte de plantes protégées -juin 2024- et de mises en place d'arboretums, pour une durée de 3 ans).

Au-delà, il s'agit d'un projet fortement partenarial, réunissant le Conseil Départemental, les Communes, le Conservatoire du Littoral, la DEAL, les gestionnaires (ONF, Parc national), le Conservatoire Botanique National de Mascarin, des chercheurs (CIRAD, Université), et France Travail.

*Calendrier des contrats entre la collectivité et EDDEN pour la mise en œuvre du Plan :*

- 2022 : contrat pour l'insertion de bénéficiaires de contrats aidés
- 2022 : contrat pour la production d'espèces indigènes et endémiques
- 2023 : contrat pour la plantation de 50 000 arbres dans les Espaces Naturels Sensibles
- 2024 : contrat pour la plantation de 400 000 arbres sur 4 ans
- 2024 : contrat pour l'accompagnement des partenaires du Plan 1 Million d'Arbres pour la production, la plantation, et l'entretien d'espèces indigènes et endémiques

Concernant les montants engagés, les deux principaux CPI dans le cadre du plan 1 million d'arbres s'élevaient à :

- Pour la production de 150.000 plantes indigènes par an :
  - 522.136€HT en 2022
  - 1.044.272€HT pour 2023 et 2024
- Pour la plantation de 400.000 plants en espaces naturels sensibles : 1.200.000€HT pour 4 ans



*Exemple de démarche pédagogique pour développer les compétences de base en situation de travail dans le cadre du Plan Départemental d'Insertion*

### Des outils innovants développés en interne

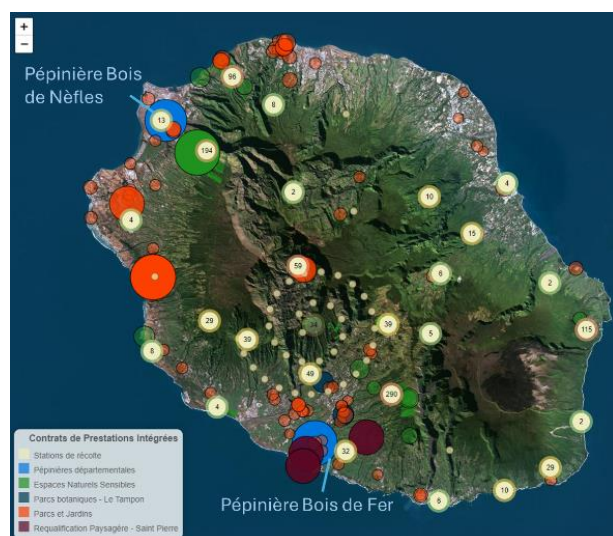
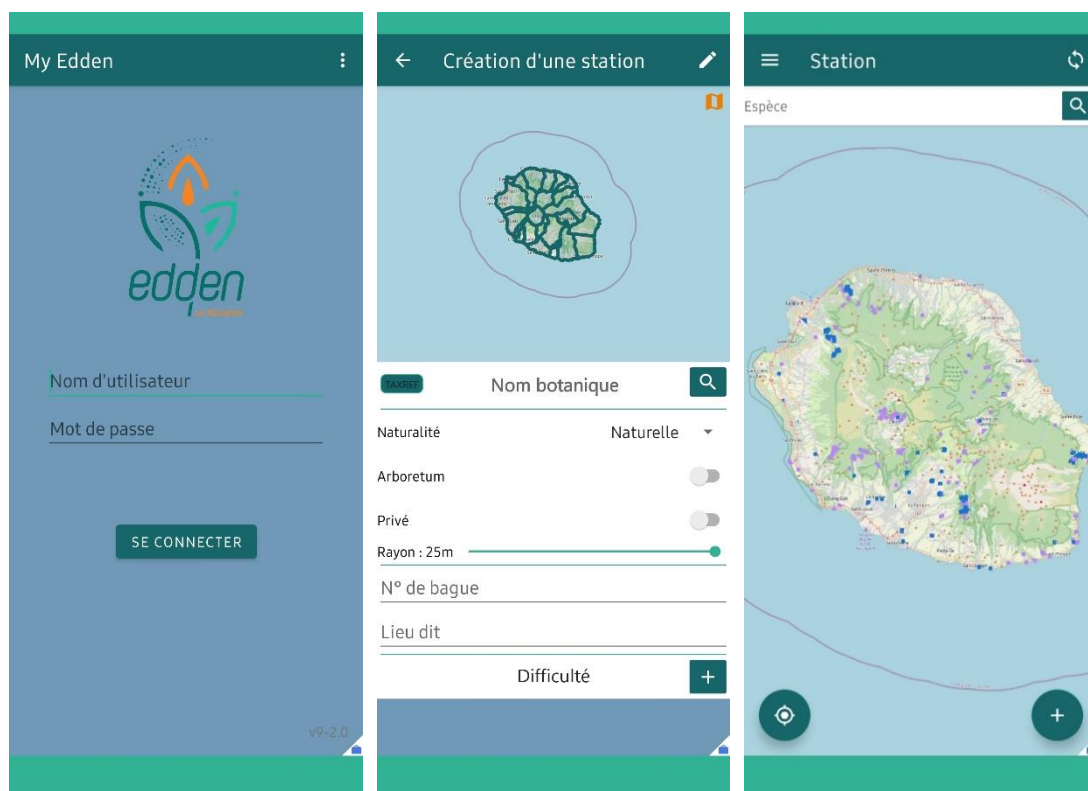
Le projet s'est déroulé en plusieurs étapes :

- Rédaction et validation des CPI ;
- Développement des outils adaptés ;
- Formation du personnel ;
- Montage de dossiers adaptés et obtention des autorisations de récoltes ;
- Réalisation des récoltes, production, transport, plantation, suivis et mis à disposition de la donnée ;
- Développement de partenariats/conventionnement avec les différents acteurs impliqués ;
- Inscription de la démarche de production dans un process de qualité (Plante Bleue).

Au-delà, plusieurs outils de saisie, de suivi et de synthèse de la donnée ont été développés par des ingénieurs/développeurs en interne (la structure n'a pas été accompagnée par un cabinet externe pour construire et développer ces outils) :

- L'application mobile My EDDEN (pour la saisie de terrain) ;
- Le progiciel ENDEMIK permettant l'enregistrement de toutes les informations, leurs synthèses et représentation graphique en directe de l'avancée des actions.

En parallèle, un logiciel externe de gestion des activités de la pépinière (ISAFACT) a été mobilisé.



*Illustrations du Progiciel My Edden*

### Bilan de la démarche

L'innovation au sein de la Spl EDDEN est appréhendée de manière transversale, tant dans sa nature (typologies d'innovation multiples) que dans son application. En effet, le Plan 1 Million d'Arbres, qui répond à un impératif fort de préservation et développement de la biodiversité de l'île de La Réunion, a ici permis de déployer des politiques d'insertion sociale, de développer de nouvelles technologies, et des expertises dédiées. Les membres de la structure ont été accompagnés tout au long de la démarche, notamment par le biais de plans de formation.

La mise en œuvre par EDDEN du Plan 1 Million d'Arbres répond à un impératif fort de préservation et développement de la biodiversité de l'île de La Réunion. La Spl a déployé de nouvelles manières de faire pour combiner préservation de l'environnement, insertion sociale et développement de l'emploi. Sa démarche couvre ainsi plusieurs axes d'innovation :

- Sociale : politique d'insertion par l'emploi, création de nouveaux emplois ;
- Technologique : création d'outils numériques en interne permettant la saisie, le suivi et la synthèse de la donnée récoltée ;
- Procédés et organisations : propositions de formations dédiées, positionnement sur de nouvelles activités ;
- Produits et services à l'usager : création de pépinières, expertises sur les plantes endémiques...

La Spl a obtenu une double labellisation nationale en juin 2024 : Plante Bleue niveau 3 et Haute Valeur Environnementale des 4 pépinières de production ; niveau d'exigence le plus élevé du dispositif de certification environnementale et sociale français, qui valorise des modes de production plus respectueux de l'environnement. Ce double label sur lequel la Spl travaillait depuis 3 ans, amplifie la portée de l'action politique du « **plan 1 Million d'Arbres** » pour La Réunion, sur la qualité de la production d'espèces indigènes et endémiques au sein des pépinières départementales dont la gestion a été confiée à EDDEN.

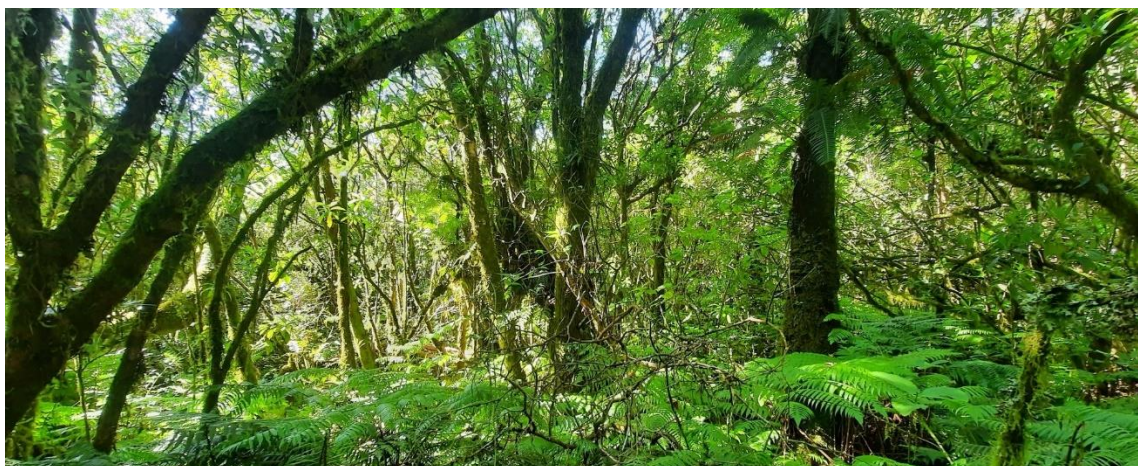
En synthèse, plusieurs points de vigilance et clefs de réussite peuvent être identifiés :

#### Les clefs de réussite

- **Bénéficier d'une forte impulsion et soutien politique** (Président du Conseil Départemental de La Réunion) ;
- **Développer des ambitions stratégiques fortes** (au sein d'un plan d'évolution stratégique, par exemple), à appliquer à l'ensemble des directions opérationnelles ;
- Développer un **plan de formation pour accompagner au changement et faciliter l'appropriation des nouveaux modes de faire**, et accompagner la montée en compétence.

#### Les points de vigilance

- Veiller à **accompagner l'ensemble des collaborateurs au changement et à l'appropriation des nouveaux outils**, notamment numériques.
- **Travailler à l'amélioration continue** des outils, selon les retours du terrain.



## Ligeris – Réhabilitation de la résidence Molière

Dirigeant

Epl

Typologies d'innovation



Pierre Rochery



Sociale  
Produits et services à l'utilisateur

### Fiche d'identité de l'Epl

**LIGERIS** : Sem issue de la fusion de trois sociétés immobilières

Créée en 2019

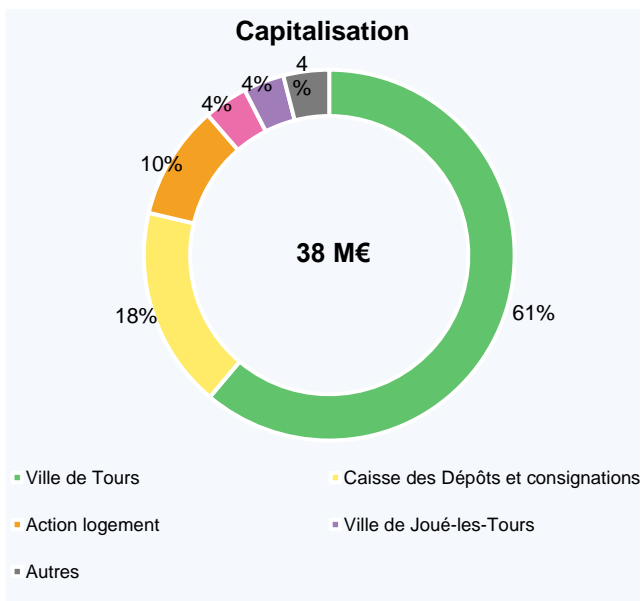
130 collaborateurs

**Activités** : opérateur immobilier multi activités

- Construction de logements, immobilier d'entreprise
- Gestion du patrimoine d'habitat, d'activité (artisanale, tertiaire, commerciale), de stationnement

**Territoires d'intervention** :

- Tours Métropole Val de Loire



### Une démarche d'innovation transversale

Chez Ligeris, l'innovation s'inscrit dans une démarche transversale à l'ensemble des activités de la structure, en cohérence avec les ambitions socio-environnementale de la collectivité. A l'échelle de l'entreprise, l'innovation traduit une volonté de faire évoluer l'ensemble des processus opérationnels de la structure, et touche ainsi :

- **A la gestion quotidienne** : innovation numérique déclinée à travers la numérisation des processus (états des lieux, baux, paiements, réclamations, contacts clients...);
- **A la qualité de vie au travail** : création de bureaux partagés pour favoriser l'échange (notamment entre agents techniques et administratifs) développement d'une stratégie de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QCTV) ;
- **Au savoir-faire** : innovation métier, touchant à l'immobilier et au mobilier.



Innové, c'est faire différemment : tester, réussir et se tromper. C'est surtout une volonté à tous les étages de la structure, dans toutes les tâches du quotidien ».

Pierre Rochery, Directeur Général, Ligeris



Plus globalement, la démarche d'innovation portée par Ligeris répond aux fortes ambitions de la collectivité en matière de transition environnementale. En 2020, la Ville de Tours, principal actionnaire de Ligeris, publie un référentiel pour « un urbanisme écologique et solidaire », préfigurant une stratégie de développement durable à l'échelle du territoire. Le projet de réhabilitation de la Résidence Molière, détaillé dans la présente fiche REX, s'inscrit en cohérence avec la stratégie de développement durable de la Ville de Tours. Cette proximité et alignement stratégique du projet aux ambitions de l'actionnaire majoritaire ont été des facteurs déterminants dans le portage et la conduite du projet.

Plus précisément, le projet de réhabilitation répond à un double besoin pour le territoire de fournir un lieu d'habitat inclusif à destination des jeunes autistes asperger et de réponse aux impératifs environnementaux, et notamment au ZAN, en s'appuyant sur un foncier existant, à rénover. Le projet répond à une double volonté de la part de l'opérateur immobilier de développer une programmation inclusive (à destination de personnes présentant des troubles du spectre autistique -TSA) et bas carbone, en cohérence avec la stratégie d'urbanisme écologique et solidaire porté par la Ville de Tours.

### Une programmation inclusive, mixte, et bas-carbone

Le projet de réhabilitation porte sur l'immeuble de l'ancienne Poste Avenue de Grammont à Tours. La surface développée s'élève à 1 560 m<sup>2</sup>, dont 200 m<sup>2</sup> extension).

**Le projet témoigne de 4 volets principaux d'innovation :**

1. **Efficacité énergétique** : Ligeris s'est intéressée à la question du bâtiment basse consommation et a voulu appliquer cette idée tout en préservant certains éléments du bâtiment des années 50, tels que la façade. Le projet porte les plus hauts standards de performance énergétique (BBC).
2. **Sobriété foncière** : Ligeris a développé 200m<sup>2</sup> additionnels au bâtiment existant, démontrant la capacité de l'opérateur à « reconstruire la ville sur la ville ».
3. **Programmation inclusive et mixte** : l'innovation a touché les implantations d'activités sur ce nouveau lieu, qui reprend son rôle historique de lieu de mixité, avec des logements et des activités économiques, et des espaces partagés.
4. **Réemploi** : Ligeris a mobilisé une structure associative, Valesens, pour meubler les appartements avec du mobilier issu du réemploi et de matériaux recyclés. L'entreprise est d'ailleurs allée plus loin sur ce sujet, en récupérant des objets en recyclerie pour équiper les logements (kits vaisselle...). Les ambitions bas carbone ont donc été étendues jusqu'au mobilier utilisé à l'intérieur des appartements.

#### Axes d'innovation :

- ✓ Innovation bâimentaire : conservation d'éléments d'origine, réemploi des matériaux pour le mobilier
- ✓ Innovation des usages : lieu de mixité d'usages

**Plus précisément,** la programmation se décline comme suit :

- **6 logements inclusifs à destination personnes TSA.** Ces logements ont été conçus de sorte à minimiser les sources de stimulations sensorielles (olfactives, sonores, visuelles...);
- **Des espaces communs ;**
- **Un accueil d'habitat étudiants** (21 logements) ;
- **Des bureaux d'entreprise.**



*La résidence Molière @FedEpl*

Le projet de réhabilitation a duré 24 mois. Le budget total de l'opération s'élève à 5,2 millions d'euros (dont 100.000 euros pour le mobilier). Ainsi, cette opération fortement innovante a nécessité la mobilisation de financements externes et a notamment reposé sur des subventions, la participation à des appels à projets régionaux et départements, et la participation de fondations privées.

Plus précisément, concernant les 6 logements à destination des personnes TSA, le financement a reposé sur :

- Un **prêt PLAI de la Banque des Territoires** à hauteur de 298 000€ ;
- Une **aide à la pierre PLAI de Tours Métropole Val de Loire et de l'Etat** à hauteur de 131 000€ ;
- Une **subvention « projet innovant » de Tours Métropole Val de Loire** à hauteur de 240 000€ ;
- Une **subvention de la Région Centre Val de Loire et du Conseil Départemental 37 pour l'habitat inclusif**, à hauteur de 33 000€ chacun ;
- Une **subvention d'Action Logement dans le cadre du Fonds d'innovation** à hauteur de 90 000€.

### La méthode employée



*Exemples de mobiliers issus du réemploi @FedEpl*

Le projet a reposé sur une approche fortement partenariale, auprès de l'ensemble de l'écosystème du projet :

- **Auprès de la collectivité** : le projet a été monté dans une démarche fortement partenariale, notamment avec la collectivité, qui souhaitait accompagner le projet d'habitat inclusif, avec le rôle moteur de l'adjointe en charge du social et du logement.
- **Auprès d'experts** : des études ont été menées auprès d'acteurs de la santé (CHU) et d'associations dédiées à la question du spectre de l'autisme (Association ALVA), afin de concevoir des logements adaptés ;
- **Auprès des habitants** : dans le cadre des appels à projets notamment, au cours desquels ont été mis en œuvre une méthode de concertation permanente.

### Bilan de la démarche

Le projet de réhabilitation de la Résidence Molière répond à des objectifs stratégiques de transitions sociale et environnementale : la sobriété bâtementaire et mobilière (décarbonation et le réemploi), la mixité d'usages et l'habitat inclusif, et la densification (à l'aune du ZAN).

La réussite du projet a reposé sur le portage politique de la collectivité, une culture d'innovation partagée par l'équipe projet, ainsi que la capacité à mobiliser des partenariats efficaces à l'échelle territoriale et nationale. La mobilisation de financements externes a également été déterminante.

La mise en œuvre de ce projet innovant a permis une acculturation des équipes au « faire différemment ». En effet, ce projet a permis à l'entreprise d'assembler une dynamique d'économie circulaire, et de proximité, en multipliant les partenaires impliqués et ainsi concrétisant un projet immobilier résolument durable. La présente fiche d'expérience a permis de dégager les enseignements suivants :

#### Les clefs de réussite

- **Partager une culture commune de l'innovation avec l'ensemble des partenaires et collaborateurs** : l'ensemble des acteurs impliqués avaient porté la volonté de « faire différemment » ;
- **Identifier et animer des collaborations territoriales** : capacité de l'équipe projet d'animation d'un réseau d'acteurs très différents ;
- **Le soutien de la collectivité** : les intérêts croisés de la Sem et de la Ville de Tours, et l'alignement du projet à la stratégie ont permis une collaboration efficace entre la Sem et la Ville de Tours. Ligeris a pu bénéficier d'un portage politique favorable à la réalisation de son projet, d'une communication favorable, favorisant souvent la mobilisation de ressources financières tierces.

#### Les points de vigilance

- **Financement de projet** : la mobilisation de subventions et financements externes a été indispensable à la réalisation du projet.
- **Management de projet** : nécessité de faire collaborer les partenaires associatifs, collectivité, ...



Ameublement d'un appartement étudiant @FedEpl

## Les étapes et les outils pour innover

Les Epl interrogées ont mis en lumière les principales étapes et axes stratégiques d'une démarche d'innovation réussie. Pour chaque point d'attention, des pistes de solutions et des outils ont été identifiés, dans l'optique de faciliter et d'accélérer l'opérationnalisation des démarches d'innovation.

Pour ce bilan, nous distinguons :

- Les prérequis internes : stratégie d'entreprise, accompagnement au changement, moyens financiers et humains ;
- Les prérequis externes : partenariats, relation à la collectivité, financements.

En interne	
Les prérequis	Les outils
Inscrire la démarche dans la <b>stratégie globale de développement</b> de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisir l'opportunité de la <b>formulation des Plans d'Evolution Stratégique</b> pour infuser la philosophie de la démarche dans la stratégie d'entreprise, également dans une optique de développement de l'attractivité de la structure.</li> <li>- <b>Hiérarchiser les priorités stratégiques</b>, l'ensemble des projets ne pouvant être menés.</li> </ul>
Développer ou acquérir les <b>compétences nécessaires en interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer des <b>formations spécifiques</b> (ingénierie financière pour projets complexes, sujets métiers spécifiques...)</li> <li>- <b>Recruter des profils</b> aux compétences idoines</li> </ul>
Mener une <b>démarche d'accompagnement au changement</b> de l'ensemble des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer des <b>formations</b> dédiées, pour <b>sensibiliser les collaborateurs et faciliter l'appropriation</b> de la démarche et / ou des outils (notamment numériques), et <b>accompagner la montée en compétence</b></li> <li>- Développer des <b>temps d'échange</b> avec l'ensemble des collaborateurs concernés, afin de créer une culture commune de l'innovation au sein des structures</li> </ul>
Travailler la stratégie de <b>communication</b> d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cibler les <b>publics</b> auprès desquels communiquer et</li> <li>- Communiquer via <b>plusieurs canaux</b> (médias, partenariats...)</li> </ul>
Mettre en place une <b>méthode de déploiement</b> des démarches et y <b>dédier les moyens nécessaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solliciter <b>l'accompagnement d'un AMO</b> externe</li> <li>- Réaliser des <b>benchmarks</b> et s'inspirer de <b>retours d'expériences</b> pour développer des solutions innovantes</li> <li>- Déployer des <b>méthodes de diagnostics</b> fins pour identifier les besoins en innovation sur le terrain et adapter les réponses apportées aux contextes territoriaux</li> </ul>

<p>Mettre en place une <b>méthode de déploiement</b> des démarches et y <b>dédier les moyens nécessaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déployer des <b>méthodes d'intelligence collective, de coconstruction</b>, de design thinking</li> <li>- Développer des <b>méthodes d'évaluation</b>, en construisant des indicateurs, afin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue</li> <li>- <b>Allouer les moyens humains et financiers</b> pertinents pour la mise en place de la démarche</li> <li>- Développer des capacités de <b>gestion de projet complexes, mobilisant un grand nombre d'acteurs</b></li> </ul>
--	--

En externe	
Les prérequis	Les pistes de solution / outils
<p>Bénéficier d'un <b>portage politique fort et du soutien de la collectivité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acculturer les élus</b> aux éventuelles démarches d'innovation, en créant par exemple des temps d'échange dédiés en conseil d'administration</li> </ul>
<p>Mobiliser des <b>financements externes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recenser <b>les subventions mobilisables</b></li> <li>- Recenser les <b>appels à projets innovants ou appels à manifestation d'intérêt</b></li> </ul>
<p>Mobiliser les <b>usagers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acculturer également les <b>usagers finaux</b></li> </ul>
<p><b>Identifier, créer et animer les partenariats stratégiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Identifier les acteurs clés</b> du secteur de l'innovation en question, et <b>créer des temps d'échange</b> pour partager les expériences</li> <li>- <b>Animer les partenariats</b> pour les faire vivre sur le long terme. Cela permet également aux structures de gagner en visibilité sur le sujet de l'innovation.</li> </ul>

**Territoires  
d'économie  
mixte innovants  
et résilients**

## Innovier pour adapter les territoires au changement climatique

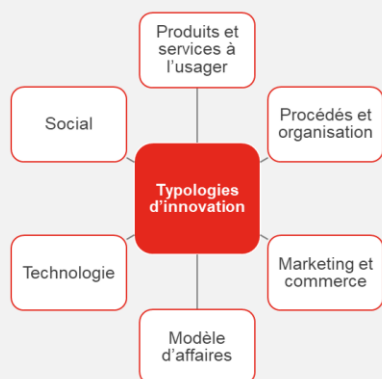
La Banque des Territoires lance « **Territoires d'économie mixte innovants et résilients**, » parcours d'accompagnement à l'innovation des Epl pour l'adaptation des territoires au changement climatique.

Pourquoi accompagner l'innovation des Epl en matière d'adaptation au changement climatique ?

1. **Les collectivités sont en première ligne face aux effets du changement climatique** en raison de : l'étendue du champ de compétence des collectivités, la tension sur leurs ressources financières, l'impact du changement climatique dans leur champ de compétence ;
2. **L'innovation territoriale est une réponse à fort potentiel** : l'innovation est intimement liée à un territoire, la culture de l'innovation n'est pas uniformément répandue sur les territoires, il existe un fort besoin d'innover en matière d'adaptation au changement climatique ;
3. **Les Epl ont des atouts systémiques pour accélérer l'innovation territoriale** : une connaissance historique des territoires, un maillage territorial exhaustif et une organisation en réseau pour dupliquer, une réactivité et une agilité au service de l'expérimentation.

Doté d'une **enveloppe de 5m€ sur trois ans (2024-2026)**, ce parcours vise à accompagner les démarches et les projets innovants en matière d'adaptation au changement climatique.

**L'innovation territoriale** est une **réponse nouvelle** à un **besoin identifié** collectivement dans un territoire : elle doit cibler un **impact mesurable**.



**L'adaptation des territoires au changement climatique** se décline selon **trois axes territoriaux** (littoral, montagne, villes et autres territoires), et comprend la **gestion de crises** liées aux aléas naturels et **l'acculturation des acteurs**.

Littoral	Montagne	Ville	Post-crise	Acculturation
Planifier l'impact territorial			Appuyer l'organisation et la planification post catastrophe	Sensibilisation des acteurs
Accompagner la réalisation et réhabilitation des aménagements, infrastructures et bâtis résilients		Soutenir l'aménagement résilient		Formation des acteurs
Accompagner la mutation de l'offre économique		Adapter la gestion de l'eau		Renforcement ou développement d'outils digitaux
Préserver et gérer les ressources naturelles et halieutiques		Adapter la gestion des forêts		

En cohérence avec le plan stratégique de la Banque des Territoires à horizon 2028, ce parcours s'adresse au Epl intervenant sur les champs d'action prioritaires de la Banque des Territoires.

### Les Epl éligibles



EPL d'aménagement



SEM patrimoniales



SAIEM



EPL d'environnement (dont SEM ENR)

Ce parcours permet d'accompagner les Epl dans leur volonté d'innover en faveur de l'adaptation au changement climatique, quelle que soit la maturité de l'Epl en matière d'innovation, à travers :

- **Un réseau national**, gratuit et ouvert aux collectivités et aux Epl ;
- **Des crédits d'ingénierie** pour co-financer les projets aux différents stades de maturité ;
- **Une offre de financement** pour passer à l'échelle.



Nos partenaires sur ce parcours





## Impulser (maturité faible)

### Le Réseau

La Banque des Territoires, en partenariat avec la Fédération des élus des Epl, lance un réseau national avec quatre objectifs :

1. Renforcer la culture de l'innovation territoriale ;
2. Ouvrir sur des thématiques inspirantes ;
3. Partager l'expertise et l'expérience ;
4. Innover ensemble en atelier.

De nouveaux formats agiles sont mis en place dans le cadre de ce réseau (atelier d'innovation collective, afterwork 100% distanciel...). Ce réseau a vocation à se retrouver 6 fois par an pour aborder les 6 thématiques d'innovation.

#### **L'Assemblée**

Une plénière pour approfondir une thématique (hybride), suivie d'un atelier d'innovation collective (présentiel).  
Deux rencontres annuelles.

#### **L'Afterwork**

Un éclairage vivifiant sur une thématique innovante (100% distanciel).  
Quatre rencontres annuelles.

#### **La Plateforme**

Un espace de ressources en ligne pour retrouver l'agenda du réseau et la documentation utile.



[www.banquedesterritoires.fr/territoires-economie-mixte-innovants-resilients](http://www.banquedesterritoires.fr/territoires-economie-mixte-innovants-resilients)

### Acculturation

La Banque des Territoires cofinance le recours à une prestation de service pour acculturer les Epl à l'innovation en matière d'adaptation au changement climatique :

- Sensibilisation aux impacts du changement climatique et aux enjeux de l'innovation
- Formation aux méthodes d'innovation dans un objectif d'adaptation au changement climatique
- Formation sur les impacts territoriaux et les réponses d'adaptation au changement climatique

## Structurer (maturité moyenne)

### Structuration de projet

La Banque des Territoires cofinance les études permettant structurer projets des innovants en matière d'adaptation au changement climatique :

- Etudes pré-opérationnelles et opérationnelles ;
- Expérimentation de solutions innovantes

### Accompagnement de projet

La Banque des Territoires accompagne les projets d'Epl à la pointe de l'innovation en matière d'adaptation au changement climatique, de l'expérimentation jusqu'au déploiement :

- Aide au cadrage de projet ;
- Soutien financier ;
- Coaching méthodologique ou technique.

Cet accompagnement fait l'objet de conditions et d'une procédure de sélection spécifique.

## Réaliser (maturité forte)

### Montage financier

La Banque des Territoires cofinance les études permettant de stabiliser le montage financier des projets innovants en matière d'adaptation au changement climatique :

- Montage juridico-financier des projets ;
- Recherche de financements mobilisables ;

### Financement

#### Investissement

La Banque des Territoires investit dans les Epl et filiales d'Epl portant des projets innovants en matière d'adaptation au changement climatique

- Investissement en fonds propres (capital social) et quasi-fonds propres (compte courant d'associé, prêt subordonné) dans des Epl ou des filiales d'Epl portant des projets innovants en matière d'adaptation au changement climatique.

#### Prêt de long terme

La Banque des Territoires propose des prêts de long terme aux Epl pour financer des infrastructures de long-terme portant des projets innovants en matière d'adaptation au changement climatique

- Infrastructures de long-terme ;
- Acquisition foncière et aménagement du foncier.

#### Financement de court à moyen terme

La Banque des Territoires propose des financements de court à moyen terme aux Epl pour financer les projets innovants en matière d'adaptation au changement climatique

- Autorisation de découvert ;
- Prêt de court et moyen terme.

#### Services bancaires

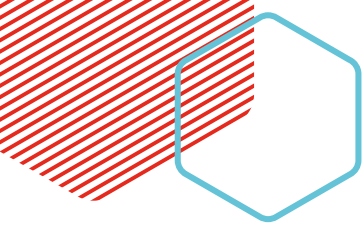
La Banque des Territoires propose des services bancaires aux Epl pour financer les projets innovants en matière d'adaptation au changement climatique

- Tenue de compte ;
- Gestion des opérations bancaires ;
- Equipement monétique.

#### Consignations

La Banque des Territoires propose des services de consignation aux Epl pour sécuriser les projets

- Recul du trait de côte
- Protection de l'environnement ;
- Préemption ;
- Expropriation.



# Conclusion

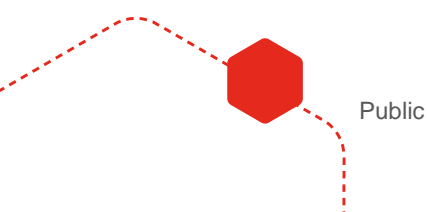
L'économie mixte fait preuve d'une grande capacité d'innovation. Par **nature** d'abord, puisqu'elle favorise les collaborations entre tous types d'acteurs, publics, privés, et assurant la jonction entre les deux : les Epl répondent en effet à une mission d'intérêt général, ancrée dans les projets de territoires de leurs actionnaires publics, tout en répondant à une logique de rentabilité. Innovation dans sa **structure** ensuite, par sa diversité de formes de sociétés adaptées en fonction des besoins des territoires, allant de la Sem à la Spl, puis la SemOp. Enfin, innovation dans son **champ d'action**, puisqu'elle accompagne les collectivités dans des périodes de profondes mutations. De la reconstruction d'après-guerre aux impératifs de résilience environnementale et sociale, l'économie mixte a permis de développer une action publique adaptée aux besoins du territoire et de ses habitants.

Les Epl, du fait de la diversité de leur champ d'activité, disposent d'un positionnement stratégique dans la mise en œuvre des transitions qui sous-tendent l'action publique territoriale. Structures agiles et flexibles, elles s'inscrivent dans un écosystème d'acteurs locaux et nationaux, qui favorisent l'innovation via des partages d'expériences et des partenariats. Par-delà leur **lien au secteur public** et à l'**intérêt général**, les Epl sont de réels moteurs de l'économie nationale, et l'innovation leur permet d'apporter des réponses efficaces à **la concurrence des entreprises privées et de maintenir leur compétitivité**.

La mise en œuvre de l'innovation s'impose comme un axe majeur et stratégique de développement pour les Epl. La structuration d'une démarche d'innovation au sein d'une Epl porte aussi bien sur des **changements internes**, tels que le développement d'une stratégie d'entreprise, d'accompagnement au changement, la définition de moyens humains ou financiers dédiés, le développement de projets identifiés, que de **changements externes** avec le recours à des partenariats, l'entretien de la relation au territoire et à la collectivité, et la recherche de financements.

A l'aune de l'impératif de la transition écologique sur l'ensemble du territoire, de l'application du Zéro Artificialisation Nette aux Zones à Faibles Emissions, en passant par la multiplication de politiques en faveur de la **réduction de l'impact sur la biodiversité et sur la population**, l'innovation s'annonce, aujourd'hui et dans les décennies à venir comme toujours plus stratégique au développement de l'économie mixte.

Face à l'ampleur des transformations à l'œuvre, l'économie mixte peut avoir besoin d'être accompagnée pour appuyer ces changements et transitions. C'est pourquoi la Banque des Territoires, s'inscrivant pleinement dans son rôle de soutien auprès des Epl, propose aujourd'hui **Territoire d'économie mixte innovants et résilients**, un **parcours d'accompagnement à l'innovation pour accélérer l'adaptation des territoires au changement climatique**.





# Remerciements

## ■ Les directeurs et collaborateurs d'Epl rencontrés

Nous remercions les Epl qui ont participé à ce guide en répondant à nos sollicitations, en particulier :

- Richard Cantin, Directeur Général, NGE
- Sébastien Olivier, Chargé de Mission Innovation, Groupe SERL
- Anthony Rasolohery, Directeur du Pôle Opérationnel, Edden
- Stéphane Baret, Chargé de mission Responsable du développement Ecologique, Edden
- Pierre Rochery, Directeur Général, Ligeris



## ■ Ce guide a été réalisé à l'initiative de la Banque des Territoires et de la Fédération des élus des Epl.



## ■ La SCET a été missionnée pour la rédaction de ce guide.



## ■ Contact - FedEpl

- Fédération des Epl :
  - Site web: <https://www.lesepl.fr/>
  - Courriel : [e.pratviel@lesepl.fr](mailto:e.pratviel@lesepl.fr)



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



FÉDÉRATION DES ÉLUS  
**epl**  
DES ENTREPRISES  
PUBLIQUES LOCALES

[banquedesterritoires.fr](https://banquedesterritoires.fr)



@BanqueDesTerr