

# SEINE-ET-MARNE

# 2040

## DOSSIER DU MOIS

JUIN 2026



## FACE AUX VULNÉRABILITÉS : CONSTRUIRE UN TERRITOIRE ROBUSTE



## Sommaire

<b>ÉDITORIAL - SOMMES-NOUS ENTRES DANS L'ÈRE DE LA POLYCRISE ?</b> .....	3
<b>PARTIE 1 – DÉFINITIONS ET CADRE : ROBUSTESSE, PROSPECTIVE ET MÉTABOLISME TERRITORIAL</b> .....	4
<b>1.1 Robustesse, prospective, résilience : de quoi parle-t-on ?</b> .....	4
<b>1.2 Le pari de la robustesse : choisir la stabilité plutôt que la performance</b> .....	5
<b>1.3 Le métabolisme territorial : un cadre d'analyse pour penser la robustesse</b> .....	6
<b>PARTIE 2 – LA SEINE-ET-MARNE FACE AUX VULNÉRABILITÉS : PORTRAIT PROSPECTIF À L'HORIZON 2040</b> .....	9
<b>2.1 Un territoire aux ressources considérables, encore insuffisamment valorisées</b> .....	9
<b>2.2 Les principales vulnérabilités structurelles à l'horizon 2040</b> .....	11
<b>TOILE DU MÉTABOLISME ÉCONOMIQUE</b> .....	13
<b>PARTIE 3 – LES LEVIERS DE LA ROBUSTESSE : AGIR LOCALEMENT POUR TENIR DANS LA DURÉE</b> .....	17
<b>3.1 Fermer les boucles locales : l'économie circulaire au service de la robustesse</b> .....	17
<b>3.3 Renforcer les filières locales et l'ancrage territorial des entreprises</b> .....	26
<b>3.4 La commande publique : un levier stratégique de robustesse territoriale</b> .....	30
<b>PARTIE 4 – CE QUE FONT D'AUTRES TERRITOIRES : BENCHMARKS ET INITIATIVES INSPIRANTES</b> .....	33
<b>4.2 Les districts industriels italiens : la force du collectif face aux chocs</b> .....	33
<b>4.3 Dunkerque, berceau de l'écologie industrielle : la synergie comme modèle</b> .....	35
<b>4.4 Circular Wallonia : une stratégie régionale intégrée pour l'économie circulaire</b> .....	36
<b>4.5 La corporation Mondragón : la robustesse par la coopération et la propriété partagée</b> .....	36
<b>4.6 Sarthe et Pays de la Loire : pionniers de la bioéconomie régionale</b> .....	37
<b>4.7 La « Fédération française des trucs qui marchent » : capitaliser sur les expériences locales</b> .....	37
<b>4.8 Quand le Shift Project fait de la robustesse une méthode</b> .....	38
<b>CONCLUSION – FAIRE DE LA ROBUSTESSE UN PROJET DE TERRITOIRE</b> .....	40



## ÉDITORIAL - SOMMES-NOUS ENTRES DANS L'ÈRE DE LA POLYCRISE ?

Théorisé dès 1993 par Edgar Morin et Anne-Brigitte Kern dans leur ouvrage Terre-Patrie, le concept de polycrise connaît aujourd'hui une résonance particulièrement forte, et semble s'imposer comme l'horizon indépassable de nos sociétés. Depuis une cinquantaine d'années, notamment depuis la première crise pétrolière de 1973, **nous vivons au rythme de crises multiples**, aux effets plus ou moins dévastateurs sur l'économie, l'environnement, la santé humaine ou animale et plus globalement la société.

La crise sanitaire de 2020, avec ses conséquences en chaîne sur la société et l'économie dans son ensemble, a remis en lumière ce concept avec une acuité nouvelle. Ce cataclysme, par son ampleur, a été perçu comme un **point de bascule** : depuis, de nombreuses autres crises multifactorielles se sont succédé et tendent désormais à s'auto-amplifier et à se renforcer mutuellement, dans une sorte d'effet « nexus », cet entrelacement d'éléments imbriqués qui forment un ensemble complexe, où chaque perturbation aggrave les autres. Mais qu'elles soient écologiques (sanitaires, agricoles), climatiques (sécheresses, inondations, canicules), géophysiques (séismes, éruptions volcaniques), économiques (crises bancaires, monétaires, de la dette), technologiques (infrastructures, accidents industriels) ou conflictuelles (conflits inter- et intra-étatiques, terrorisme), **ces crises sont d'abord et avant tout un révélateur de nos vulnérabilités et de nos dépendances** face à des chocs externes.

Face à ce constat, deux postures sont possibles. La première consiste à continuer d'optimiser nos modèles existants en espérant que les marges d'efficacité dégagées suffiront à absorber les chocs à venir : c'est le **réflexe de la performance**, qui a longtemps structuré l'action publique comme les stratégies d'entreprise. La seconde consiste à **reconnaître que cette quête de performance est précisément ce qui nous a rendus si vulnérables**, et qu'il faut désormais en accepter la limite pour faire un choix différent : celui de la **robustesse**.

C'est l'intuition qu'a théorisée le biologiste **Olivier Hamant** : un système robuste n'est pas le plus performant à un instant donné, mais **celui qui est capable de tenir dans la durée, malgré les fluctuations et les chocs**. Pour un territoire comme la Seine-et-Marne, faire le pari de la robustesse est une orientation stratégique exigeante, qui suppose d'identifier lucidement ses dépendances, de valoriser ses ressources, de renforcer ses coopérations locales et d'arbitrer sereinement entre des usages aujourd'hui concurrents. C'est aussi une manière de redéfinir ce qui fait la bonne santé d'un territoire : non plus un trophée de croissance, mais la capacité à garantir durablement, pour ses habitants, les conditions d'une vie bonne dans un environnement préservé.

Ce dossier explore cette ambition en quatre temps. La partie 1 pose le cadre conceptuel (robustesse, prospective, métabolisme territorial) et précise pourquoi ces notions sont devenues incontournables pour penser l'action publique locale. La partie 2 dresse, à partir du diagnostic prospectif Seine-et-Marne 2040 et de l'étude de métabolisme territorial, un portrait lucide du département : un territoire aux ressources considérables, mais traversé par des vulnérabilités structurelles que l'horizon 2040 va accentuer. La partie 3 identifie les leviers que la collectivité, ses partenaires et les acteurs économiques peuvent activer pour renforcer cette robustesse : économie circulaire, valorisation des ressources naturelles, ancrage territorial



des entreprises, commande publique responsable. La partie 4, enfin, regarde ailleurs : à Lyon, en Italie, à Dunkerque, en Wallonie, au Pays basque ou en Pays de la Loire, d'autres territoires ont engagé des démarches dont la Seine-et-Marne peut s'inspirer.

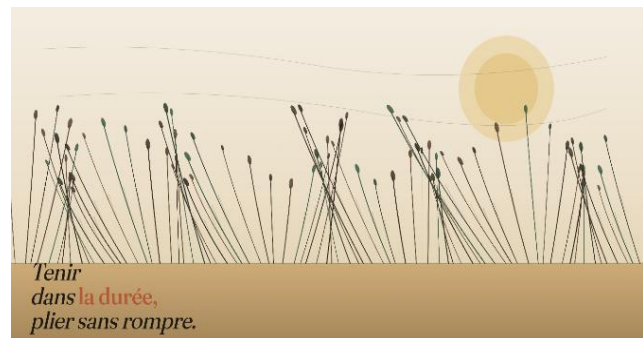
Si la polycrise est une réalité que nous ne pouvons pas ignorer, la manière d'y répondre n'est pas écrite. C'est précisément l'objet de ce dossier : explorer comment la Seine-et-Marne peut se donner les moyens de traverser les turbulences à venir sans se laisser emporter par elles.

## PARTIE 1 – DÉFINITIONS ET CADRE : ROBUSTESSE, PROSPECTIVE ET MÉTABOLISME TERRITORIAL

### 1.1 Robustesse, prospective, résilience : de quoi parle-t-on ?

Face à la polycrise, trois concepts sont devenus incontournables pour toute collectivité qui cherche à penser son avenir.

La **robustesse** désigne la capacité d'une organisation ou d'un territoire à résister à des perturbations, des contraintes ou des changements tout en maintenant son fonctionnement ou ses performances essentielles. Un territoire robuste est un territoire qui ne se laisse pas désorganiser par les chocs ; il dispose de marges de manœuvre, de la diversité et de la redondance nécessaires pour encaisser sans s'effondrer.



La **prospective** est la démarche méthodologique qui permet d'anticiper l'avenir en identifiant les tendances lourdes, les émergences et les incertitudes majeures, pour éclairer les choix stratégiques présents à la lumière des futurs possibles. C'est exactement ce que fait la démarche Seine-et-Marne 2040 : non pas prévoir ce qui va arriver, mais se doter d'une compréhension plus fine des transformations à l'œuvre pour mieux décider aujourd'hui.

La **résilience territoriale**, enfin, désigne la capacité à transformer une épreuve en opportunité, à s'adapter, voire à se réorganiser profondément, pour continuer à fonctionner dans des conditions nouvelles. Elle intervient là où la robustesse seule ne suffit plus, quand le retour à l'état antérieur n'est ni possible ni souhaitable.

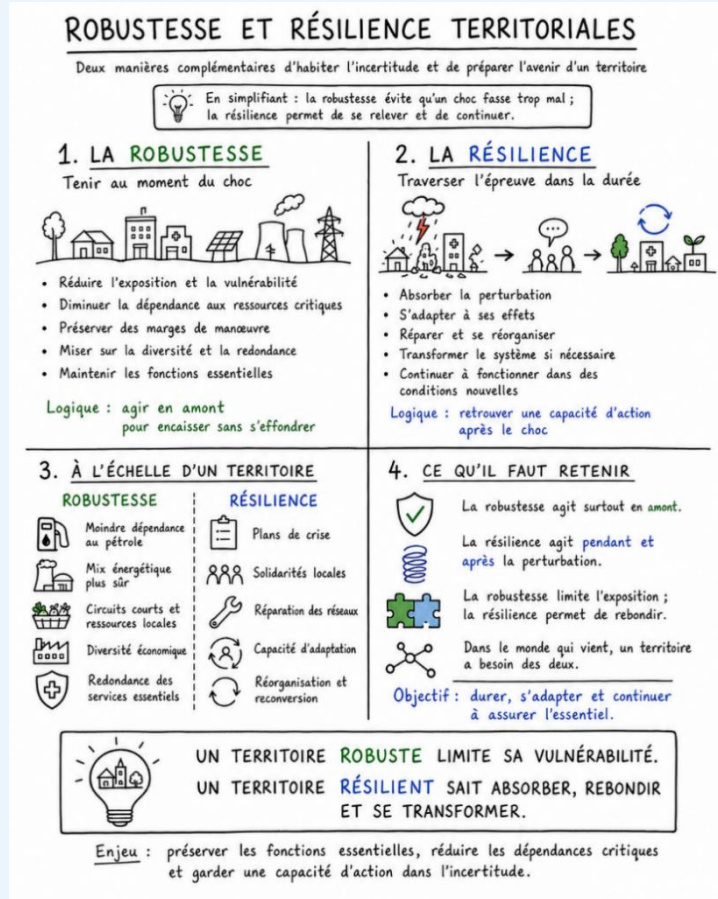


## Robustesse et résilience : deux faces d'une même pièce

Dans une interview récente pour le journal [Le Monde](#), Jean-Marc Jancovici (Shift Project) disait que « la résilience est la capacité à se relever après avoir pris une claque qui vous a fait mal, alors que la robustesse consiste à ne pas avoir mal quand on en prend une. Aujourd'hui, la claque, ce sont les produits pétroliers qui deviennent moins disponibles. Si l'on se met dans une situation dans laquelle nous en avons moins besoin, alors nous serons plus robustes. »

Robustesse et résilience sont deux propriétés complémentaires face aux perturbations. La robustesse, au sens d'Olivier Hamant, désigne la « capacité à maintenir un système stable à court terme et viable à long terme, malgré les fluctuations ». Elle décrit ainsi la capacité à encaisser un choc sans perte majeure de fonctionnement, grâce à des marges de manœuvre, de la diversité et de la redondance ; elle agit donc principalement en amont en réduisant l'exposition. La résilience intervient dans un registre plus large : elle permet d'absorber la perturbation, de s'adapter et, si besoin, de se transformer pour continuer à fonctionner dans des conditions nouvelles. Autrement dit, la robustesse aide à tenir au moment du choc, la résilience à traverser l'épreuve dans la durée, même quand le retour en arrière n'est ni possible ni souhaitable.

Les deux sont nécessaires : la robustesse pour limiter notre exposition, la résilience pour affronter ce que nous ne pourrions éviter.



## 1.2 Le pari de la robustesse : choisir la stabilité plutôt que la performance

C'est [Olivier Hamant](#), chercheur en biologie et biophysique à l'INRAE (ENS de Lyon), qui a le plus clairement théorisé cette approche de la robustesse appliquée aux organisations et aux territoires, notamment dans son ouvrage *Antidote au culte de la performance*, publié en 2022. Sa thèse centrale est à la fois simple et stimulante : la recherche quasi obsessionnelle de performance (optimisation, spécialisation, rendement maximal) a rendu nos sociétés et nos organisations de plus en plus vulnérables aux crises multidimensionnelles. Ce que nous avons gagné en efficacité, nous l'avons perdu en marge de manœuvre.



La démarche de robustesse, à l'opposé, s'appuie sur trois principes fondateurs qui résonnent directement avec les enjeux d'un territoire comme la Seine-et-Marne :

- la **circularité** : trouver les leviers d'action à l'échelle locale plutôt que d'attendre des solutions venues d'ailleurs. Un territoire robuste maximise ses propres marges de manœuvre : il valorise ses ressources locales, ferme ses boucles économiques, réduit ses dépendances subies. Il ne s'agit pas d'autarcie, mais d'une forme d'autonomie qui préserve la capacité d'agir quand les circuits globaux se perturbent.
- la **coopération** : aller au-delà de la simple collaboration pour définir des objectifs vraiment communs. Il s'agit moins de « faire ensemble » que « viser ensemble la même chose ». La coopération au sens d'Hamant suppose ainsi un alignement sur des objectifs de long terme qui transcendent les intérêts individuels : une logique que la démarche prospective Seine-et-Marne 2040 essaie précisément de construire entre les acteurs du territoire.
- l'**adaptabilité** : développer la capacité à « faire avec » l'incertitude. Il ne s'agit pas de prétendre tout prévoir – la complexité des crises contemporaines rend cette prétention illusoire – mais de donner les moyens d'ajuster le cap quand il le faut, de maintenir des options ouvertes, de préserver la capacité à changer de trajectoire sans tout perdre.

Pour les collectivités, faire le choix de la robustesse plutôt que de la performance revient à une décision politique fondamentale : **prioriser les besoins essentiels des habitants**. Bien se loger, bien se nourrir, bien se soigner, bien s'éduquer, bien vieillir. Autrement dit, redéfinir ce qui fait la bonne santé d'un territoire, non plus comme un trophée de croissance, mais comme la capacité à garantir, pour tous les habitants, les conditions d'une vie digne dans un environnement préservé.

### 1.3 Le métabolisme territorial : un cadre d'analyse pour penser la robustesse

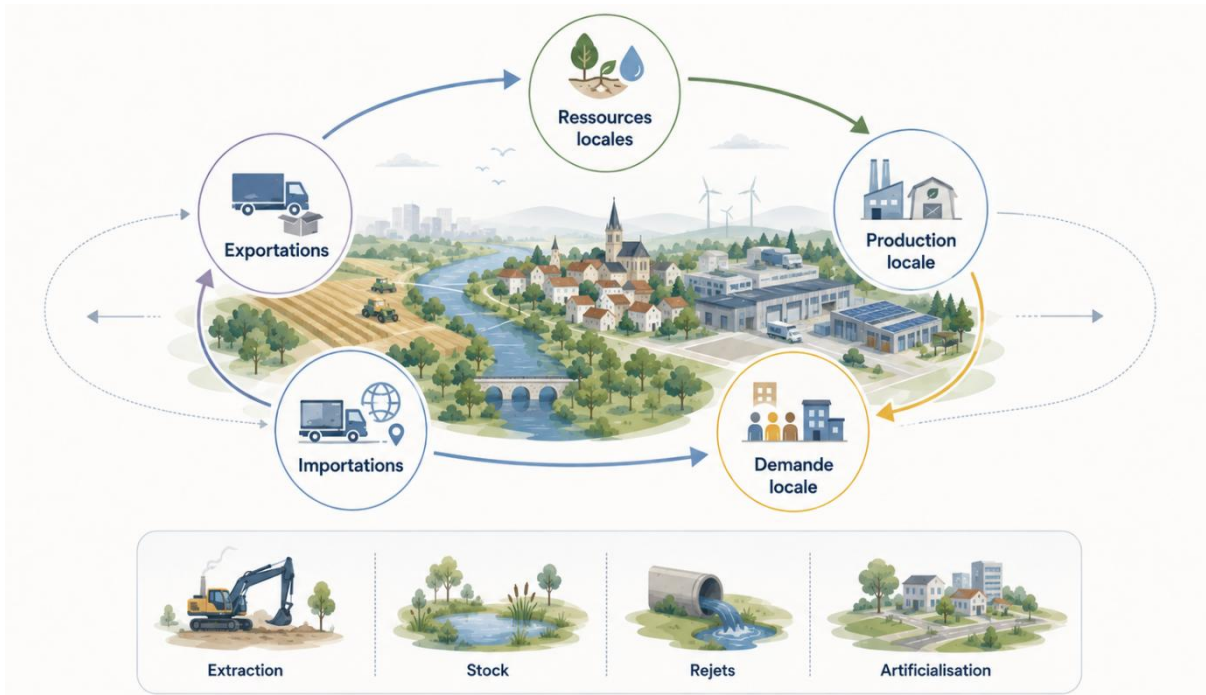
Pour saisir concrètement ce que recouvre la robustesse d'un territoire, il faut s'intéresser à son **métabolisme**, c'est-à-dire à la manière dont il prélève des ressources, les transforme, les fait circuler, les consomme et les rejette dans l'environnement. Inspiré de la biologie et progressivement appliqué aux territoires (Helmut Haberl, Sabine Barles), ce concept invite à **regarder un département non plus comme une mosaïque de secteurs économiques ou de zonages d'aménagement, mais comme un système ouvert traversé par des flux** : matières, énergie, eau, biens, services, personnes et capitaux. Suivre ces flux à la trace, c'est se donner les moyens de comprendre ce qui fait fonctionner l'économie locale, ou ce qui la fragilise.

#### *Lire un territoire comme un circuit économique*

Appliqué à la Seine-et-Marne, le métabolisme permet de donner une clé de lecture du territoire à travers cinq grands compartiments dont l'agencement détermine la robustesse du système : les **ressources locales** (gisements de matières, d'énergie, d'eau, renouvelables ou non) ; la **production locale** (l'ensemble des biens et services marchands et non marchands produits par les entreprises et organisations du



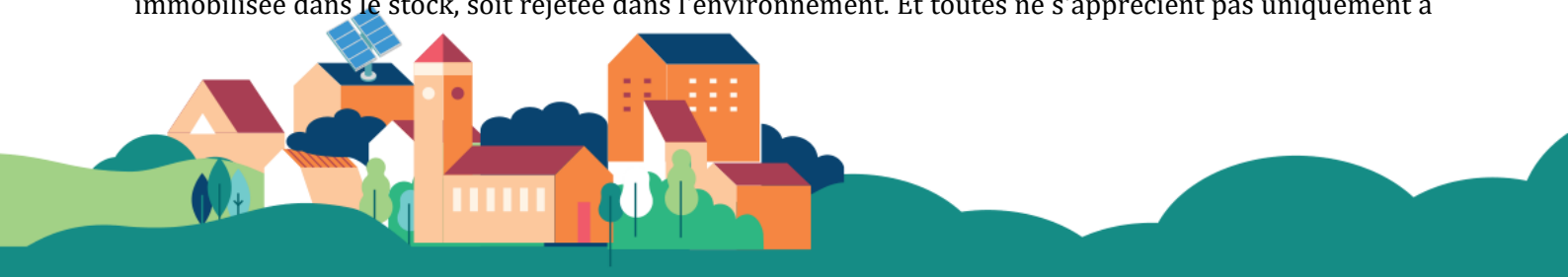
territoire) ; la **demande locale**, qui distingue la demande des ménages (BtoC) et la demande professionnelle des entreprises, administrations et organisations sans but lucratif (BtoB, incluant achats intermédiaires et investissements) ; les **importations**, qui désignent la part de la demande locale satisfaite par des acteurs extérieurs ; et les **exportations**, qui correspondent à la part de la production locale destinée à des acteurs non-résidents (y compris les achats des touristes extérieurs auprès d'acteurs locaux). C'est sur cette grille que repose l'étude conduite en 2025 par la mission Seine-et-Marne 2040 avec Utopies, dont les résultats sont mobilisés tout au long de ce dossier (voir parties 2.2 et 3.1).



Une grille qui révèle des **déséquilibres invisibles aux indicateurs classiques**. Là où le PIB, l'emploi ou le chiffre d'affaires renseignent sur le niveau d'activité d'un territoire, le métabolisme renseigne sur sa **structure circulatoire** : quelle part de la demande locale est effectivement satisfaite par la production locale ? Quelle part s'évade vers l'extérieur ? Quels postes concentrent les dépendances les plus critiques ? Quels secteurs exercent un effet d'entraînement réel sur le tissu local par leurs achats auprès de fournisseurs locaux (effets indirects) et par les revenus qu'ils injectent dans l'économie locale via les salaires et la fiscalité (effets induits) ? Ces questions, que les indicateurs économiques traditionnels laissent dans l'ombre, sont précisément celles qui conditionnent la capacité d'un territoire à tenir dans la durée.

### **Quatre dimensions environnementales indissociables**

Au-delà du seul circuit économique, le métabolisme intègre **l'extraction** (le prélèvement initial de ressources naturelles : combustibles fossiles, minerais, biomasse, granulats), le **stock** (l'accumulation matérielle dans le bâti, les infrastructures et les équipements), les **rejets** (émissions, polluants, déchets ultimes renvoyés dans l'environnement) et **l'artificialisation des sols**, conséquence transversale des trois précédentes. Ces dimensions ne sont pas indépendantes : chaque tonne extraite se retrouve, à terme, soit immobilisée dans le stock, soit rejetée dans l'environnement. Et toutes ne s'apprécient pas uniquement à



l'échelle locale : la consommation seine-et-marnaise mobilise des ressources et génère des pressions environnementales bien au-delà des frontières du département – c'est ce que l'on appelle **l'empreinte importée**, qui peut représenter plusieurs fois les impacts physiquement produits sur place.

### ***Une lecture qui fonde une stratégie de robustesse***

L'intérêt politique du métabolisme tient à ce qu'il déplace le regard. Il met au jour ce que les indicateurs économiques classiques laissent invisibles : la dépendance matérielle du territoire, la fuite de valeur vers l'extérieur, la délocalisation de l'empreinte environnementale vers des territoires lointains. Et il pose, pour la prospective territoriale, une question fondamentale : **un territoire qui ne maîtrise ni l'origine de ce qu'il consomme, ni la destination de ce qu'il produit, ni les impacts qu'il génère hors de ses frontières, est-il encore en mesure de tenir, dans la durée, ses fonctions essentielles vis-à-vis de ses habitants ?** C'est à cette question que cherche à répondre l'ensemble de ce dossier.



## PARTIE 2 – LA SEINE-ET-MARNE FACE AUX VULNÉRABILITÉS : PORTRAIT PROSPECTIF À L’HORIZON 2040

La robustesse se construit à partir d'une lecture lucide de ce qu'un territoire possède vraiment mais aussi de ce qui le fragilise. C'est pourquoi nous proposons de regarder la Seine-et-Marne telle qu'elle est, dans ses forces comme dans ses dépendances, à la lumière de ce que le diagnostic prospectif nous dit des transformations à venir d'ici 2040.

### 2.1 Un territoire aux ressources considérables, encore insuffisamment valorisées

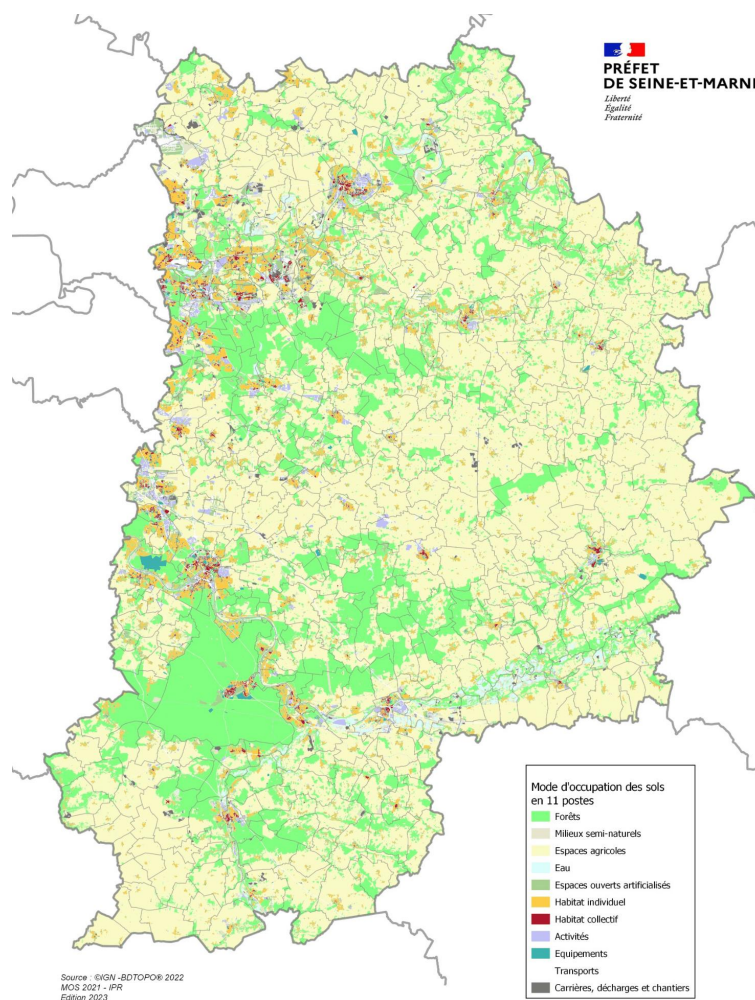
La Seine-et-Marne est d'abord un territoire de **ressources**. Avec 5 900 km<sup>2</sup>, soit presque la moitié de la superficie francilienne, il concentre des actifs naturels, agricoles, industriels et logistiques que peu de départements d'Île-de-France peuvent revendiquer.

**L'agriculture** en constitue le premier pilier. Avec 336 000 hectares de surfaces agricoles utiles (59 % du territoire) et 2 420 exploitations, la Seine-et-Marne est le premier département agricole d'Île-de-France, représentant à elle seule 56 % de la surface agricole utile régionale. Elle produit 57 % du blé francilien, détient 65 % des vaches laitières de la région et accueille des filières en plein essor : la méthanisation (42 unités en fonctionnement), le chanvre, le lin fibre ou encore l'agrovoltaïsme. 600 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, 5 700 emplois, une industrie agroalimentaire ancrée de longue date avec des groupes comme Tereos ou Limagrain : ce socle productif est réel et structurant.

La **ressource en eau** est tout aussi stratégique, et tout aussi méconnue à sa juste valeur. Avec 140 millions de m<sup>3</sup> prélevés chaque année, la Seine-et-Marne est le véritable « château d'eau » de l'Île-de-France, dont elle exporte 40 % des prélèvements vers d'autres départements. Les aquifères du Champigny et de la Beauce alimentent une part significative de la métropole parisienne. Le département dispose également de 27 % de surfaces forestières (environ 130 000 hectares), d'un gisement en granulats parmi les plus importants de France (75 % de la production régionale, soit 15 millions de tonnes par an), et d'un potentiel énergétique renouvelable significatif, notamment en géothermie, en solaire et en biogaz.



Les **ressources minérales** constituent un pilier souvent invisible de l'économie régionale. La Seine-et-Marne assure 50 % de la production francilienne de granulats naturels (5,4 Mt en 2024), abrite 9 des 14 bassins franciliens d'exploitation de minéraux industriels et concentre 47 % des installations régionales de stockage de déchets inertes. Au-delà des sables et calcaires destinés au BTP, elle produit plus de la moitié du gypse régional (massifs de l'Aulnay et des Monts de la Goële) et abrite l'un des plus importants gisements français de sables siliceux à haute pureté (sables de Fontainebleau), utilisés par les industries du verre et de la fonderie et exportés à l'étranger. À horizon 2040, ces ressources seront prises en étau entre les besoins métropolitains croissants – notamment liés aux chantiers du Grand Paris – et une double exigence de sobriété, foncière (ZAN) et climatique (décarbonation du bâtiment). Le développement des filières de recyclage des matériaux de chantier, déjà incarné par la plateforme Terzeo inaugurée en 2025 à Isles-lès-Villenoy (200 000 tonnes/an), devient à ce titre un enjeu doublement stratégique : sécuriser l'approvisionnement local tout en réduisant la pression sur l'extraction primaire et son empreinte.



Carte de l'occupation des sols de Seine-et-Marne (2021)

A cela s'ajoute un **tissu économique diversifié**, structuré autour de quelques sites industriels majeurs (Hermès, BIC, Safran, TotalEnergies...) et d'un maillage dense de TPE-PME (60 % des établissements



employeurs). Le département bénéficie aussi d'une situation favorable au développement et à l'implantation d'activités productives sur son territoire grâce à un foncier disponible important, et à l'existence de nombreuses friches en attente de reconversion. La position géographique du département, aux portes de la métropole parisienne, lui confère une attractivité logistique et foncière que le SDRIF-E est venu confirmer. La Seine-et-Marne accueille par ailleurs 6 des 11 territoires d'industrie d'Île-de-France et concentre 22,5 % des démarches d'économie circulaire recensées en région (2022).

Ces atouts ne sont pas des acquis définitifs. Ils sont précisément ce qui est en jeu : des ressources que le changement climatique va rendre plus rares, plus convoitées, et que les logiques de spécialisation et d'exportation rendent parfois moins profitables au territoire lui-même.

### Le paradoxe seine-et-marnais

La Seine-et-Marne exporte une grande partie de ses ressources les plus précieuses (eau, granulats, énergie) vers la métropole parisienne, sans capter en retour une valeur économique proportionnelle. Elle assume des fonctions essentielles au fonctionnement de l'aire urbaine (traitement des déchets, logistique, data centers, extraction de matériaux, production agricole) qui génèrent des nuisances et des contraintes locales, sans retombées équivalentes pour ses habitants. Ce déséquilibre structurel entre le rôle « serveur » du département et sa capacité à se « servir » de ses propres ressources est l'un des premiers enjeux de robustesse pour le territoire.

## 2.2 Les principales vulnérabilités structurelles à l'horizon 2040

Si les atouts sont réels, les fragilités le sont tout autant. Le diagnostic prospectif identifie trois grandes vulnérabilités structurelles qui traversent l'ensemble du territoire et qui, à l'horizon 2040, vont s'accroître sous l'effet conjugué du changement climatique, des mutations économiques et des tensions sur les ressources.

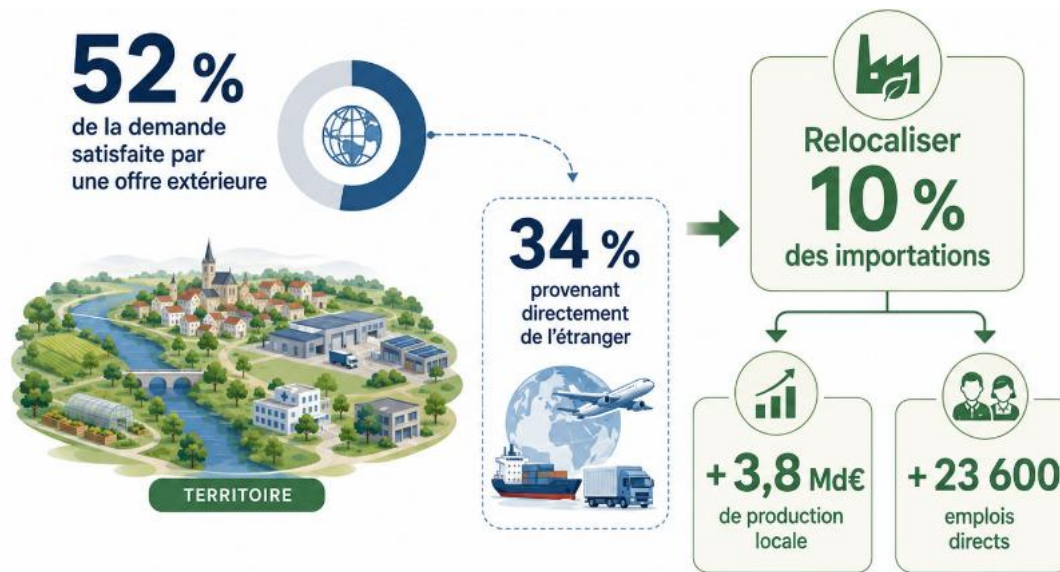
### ❖ Une dépendance massive aux flux extérieurs

La première vulnérabilité structurelle de la Seine-et-Marne tient à son exposition aux flux extérieurs : le département dispose de ressources considérables et d'un tissu productif réel, mais **une partie essentielle de son fonctionnement quotidien dépend d'approvisionnements, de productions et de décisions situés hors de son périmètre.**

C'est l'un des principaux enseignements de l'étude de métabolisme territorial menée récemment par la DGAE (mission Seine-et-Marne 2040, janvier-mars 2026) : **52 % de la demande seine-et-marnaise** (ménages, administrations et entreprises) **est satisfaite par une offre extérieure au territoire** (biens, services, énergie, matières premières...) dont 34 % provient directement de l'étranger.

Cette situation traduit localement une tendance nationale plus large : désindustrialisation, recul du « made in France », fragmentation des chaînes de valeur et dépendance accrue aux importations.





Dans une perspective de robustesse, cette exposition aux flux extérieurs **fragilise la Seine-et-Marne** face aux ruptures d'approvisionnement, à la volatilité des prix, aux tensions géopolitiques et aux décisions d'acteurs extérieurs. Les crises récentes (acier, composants électroniques...) et en cours (énergie, engrais azotés...) montrent que **cette exposition n'est pas conjoncturelle, mais résulte de mutations profondes de l'économie mondiale** : spécialisation des entreprises, fragmentation des processus productifs, concentration géographique de certains maillons, mondialisation des chaînes de valeur et généralisation des flux tendus. Si ces évolutions ont accru l'efficacité économique, c'est au prix d'interdépendances complexes et d'effets de cascade en cas de choc.

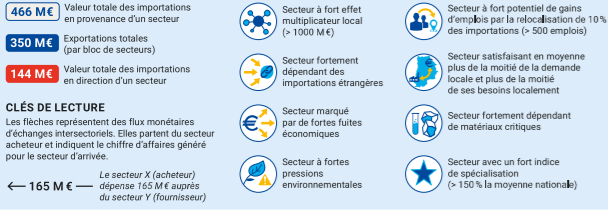
À horizon 2040, cette vulnérabilité pourrait s'accroître sous l'effet des tensions géopolitiques, du protectionnisme et de la recombinaison des chaînes de valeur. L'étude identifie notamment **8 postes d'importation stratégiques quasi dépourvus de production locale**, auxquels s'ajoute la dépendance aux matières premières critiques (lithium, cobalt, terres rares, tungstène, gallium, magnésium...) indispensables aux transitions énergétiques, numérique et industrielle.

Pour un département industriel comme la Seine-et-Marne, qui accueille des acteurs majeurs de l'aéronautique, de l'énergie, du luxe, de la chimie ou des biens de consommation, cette dépendance matérielle appelle une vigilance spécifique. Elle conditionne la capacité du tissu productif local à résister aux tensions internationales, à se positionner sur les filières de transition et à participer aux dynamiques de relocalisation industrielle. L'enjeu n'est donc pas de viser une autonomie intégrale, irréaliste à l'échelle départementale, mais **d'identifier les dépendances les plus critiques, de renforcer les chaînes de valeur locales et de réduire les fuites économiques** là où le territoire dispose déjà d'atouts productifs mobilisables.

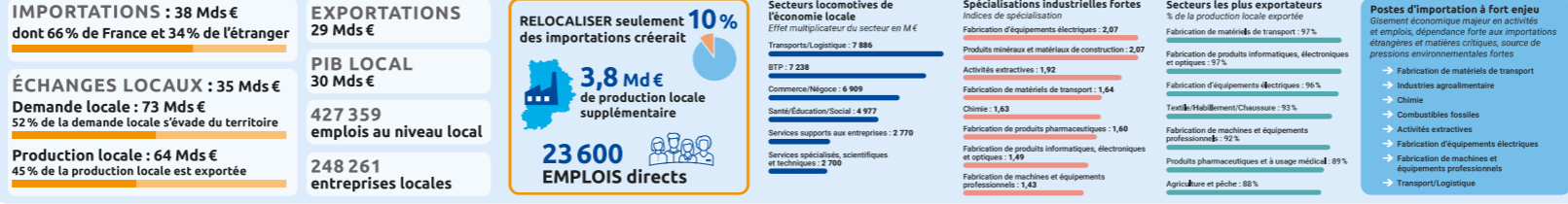


# TOILE DU MÉTABOLISME ÉCONOMIQUE DE LA SEINE-ET-MARNE

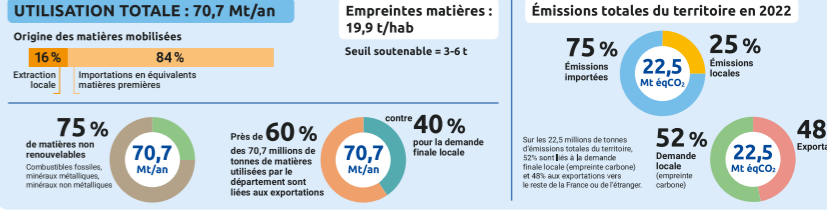
## LÉGENDE



## CHIFFRES CLÉS DE L'ÉCONOMIE EN SEINE-ET-MARNE



## MATIÈRES



## IMPORTATIONS 38 Mds €

## FUITES ÉCONOMIQUES 52% de la demande locale s'évade du territoire

## CIRCUIT ÉCONOMIQUE LOCAL

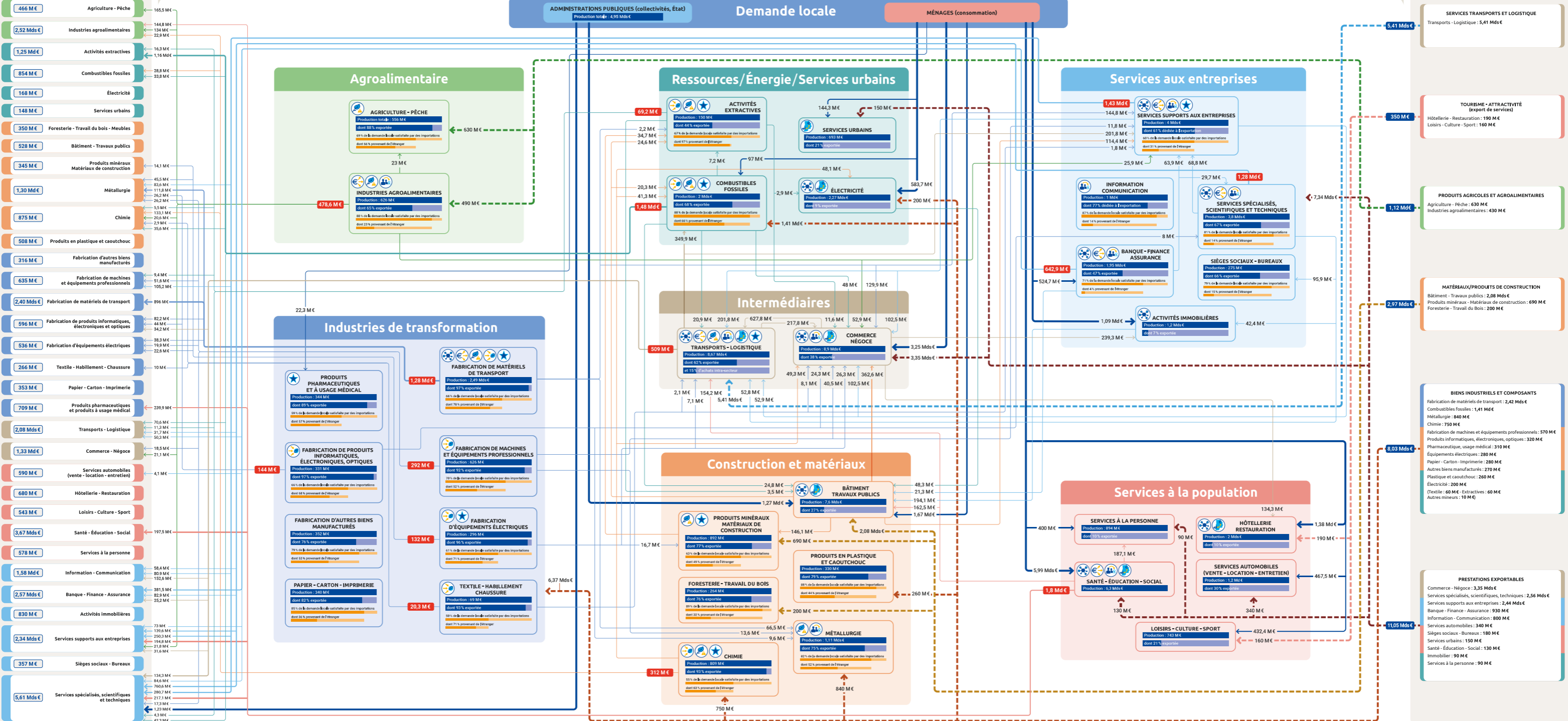
## DEMANDE LOCALE 72,7 Mds €

## PRODUCTION LOCALE 64 Mds €

## PRODUCTION VENDUE HORS TERRITOIRE 45% de la production locale est exportée

## EXPORTATIONS 29 Mds €

## ÉCHANGES LOCAUX : 34,7 Mds €



## LEXIQUE

**Fuites économiques :** Part de la demande finale et des consommations intermédiaires d'un territoire qui est satisfaite par des fournisseurs locaux ou prestataires situés hors du territoire, générant des flux financiers sortants (fuites économiques) et limitant de fait la création de valeur locale.

**Effet multiplicateur local :** Désigne l'effet d'entraînement exercé par chaque secteur d'activités sur le reste du tissu économique local à travers :  
 - les achats d'une entreprise auprès de ses fournisseurs locaux  
 - les rémunérations et aux impôts et taxes versés du fait de l'activité de l'entreprise et de sa chaîne de fournisseurs locaux. Ces revenus permettent de couvrir les dépenses de consommation des ménages locaux et les dépenses publiques locales, et génèrent à leur tour de l'activité et de l'emploi.

**Impact indirects :** Les achats d'une entreprise auprès de ses fournisseurs locaux génèrent de fait de nouvelles dépenses de consommation des ménages locaux (et les emplois associés) génèrent par ricochet suite à une dépense initiale, jusqu'à ce que l'effet d'entraînement s'estompe.

**Ancrage territorial :** Degré d'enracinement d'un secteur économique dans le territoire, apprécié par la densité et la profondeur des liens qu'il entretient avec l'écosystème local :  
 - en tant que fournisseur (part de la demande locale satisfaite par le secteur)  
 - en tant que consommateur (part de la demande du secteur satisfaite localement)

**Indice de spécialisation :** Permet de mesurer le degré de spécialisation sectorielle d'un territoire. Il correspond au rapport entre la part du nombre d'emplois d'un secteur donné dans l'emploi total de la zone étudiée et la part constatée à l'échelle nationale. Plus le coefficient est supérieur à 1 et plus le secteur est surreprésenté localement par rapport à la moyenne nationale, et inversement.

## LA MISSION SEINE-ET-MARNE 2040

Créée en 2023, SEINE-ET-MARNE 2040 est une mission transversale d'analyse stratégique, de prospective et d'appui à l'attractivité économique du Département. Elle vise à éclairer les choix politiques de long terme dans un contexte de transformations profondes, pour dessiner une trajectoire territoriale équilibrée et résiliente à l'horizon 2040.

**Piloter la démarche de prospective territoriale à l'horizon 2040**  
 - Construire des scénarios et des trajectoires pour le territoire à l'horizon 2040, afin d'anticiper les évolutions possibles et d'orienter les choix stratégiques de la collectivité.  
 - Animer une cellule de veille prospective pérenne, permettant un suivi continu des signaux faibles et des dynamiques émergentes susceptibles d'impacter le territoire.  
 - Proposer une lecture systémique structurée autour de grands défis transversaux : attractivité et qualité de vie, filières économiques et réindustrialisation, ressources et impératif écologique, transformations numériques et IA.

**Développer l'intelligence économique territoriale**  
 - Analyser les filières économiques stratégiques, l'appareil productif seine-et-marnais et ses trajectoires d'évolution pour identifier vulnérabilités, dépendances critiques et potentiels de diversification ou de relocalisation.  
 - Objectiver les facteurs d'attractivité et de compétitivité du territoire dans une approche intégrant durabilité, ressources, foncier, compétences et résilience.  
 - Appuyer les politiques départementales d'attractivité et les stratégies industrielles, en lien avec les directions concernées et les partenaires territoriaux.

**Mobiliser l'approche de métabolisme territorial et les toiles systémiques**  
 - Cartographier les flux économiques et biophysiques du territoire ainsi que les interdépendances entre entreprises, filières et espaces.  
 - Identifier les fuites économiques et les potentiels de synergies locales (économie circulaire, mutualisation des ressources), au service des transitions et de la préparation aux chocs systémiques.

## CONTACTS MISSION SEINE-ET-MARNE 2040

Laurent Coussin : laurent.coussin@departement77.fr  
 Corélin Bouyer : corelin.bouyer@departement77.fr  
 Direction du projet : Laurent Coussin  
 Réalisation : Corélin Bouyer  
 Rédaction, conception et mise en page : Conseil départemental de Seine-et-Marne  
 Crédits photos : Droits réservés - Conseil départemental de Seine-et-Marne sauf mentions particulières  
 Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés pour tous usages.

seine & marne  
LE DÉPARTEMENT

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE SEINE-ET-MARNE  
 Direction générale adjointe de l'éducation,  
 de l'attractivité et des stratégies départementales  
 12 rue des Saints-Pères - 77000 Melun

### ❖ Des proximités du quotidien fragilisées

La deuxième grande vulnérabilité de la Seine-et-Marne tient à la **dissociation structurelle entre les lieux de vie, les lieux de travail et l'accès aux services**. 64 % des actifs seine-et-marnais utilisent la voiture pour se rendre au travail, soit l'une des parts les plus élevées d'Île-de-France. 40 % des actifs résidents travaillent en dehors du département. Dans l'est et le sud, certains bassins comptent moins d'un emploi pour deux actifs.



Cette situation n'est pas le résultat d'un manque d'attractivité intrinsèque du territoire, mais d'une **organisation historiquement pensée au bénéfice du cœur métropolitain** : les infrastructures de transport lourdes (Transilien, RER, Tram-train) ont été orientées vers Paris, sans alternative comparable sur un axe nord-sud. L'accès aux services suit la même logique de concentration : services de santé, commerces, services administratifs, culture – tout cela s'est progressivement regroupé dans les principaux pôles urbains (Meaux, Melun, Fontainebleau, Chelles), laissant les communes rurales et les territoires de l'est dans une situation de décrochage.

La densité médicale a reculé de 16 % depuis 2011, et la Seine-et-Marne est l'un des départements franciliens les plus touchés par la désertification médicale. À l'horizon 2040, **le doublement du nombre de personnes de plus de 80 ans** (de 60 000 à 110 000) va **accentuer massivement les besoins de proximité** (soins à domicile, mobilités adaptées, maintien en autonomie) dans un contexte où les solutions peinent déjà à couvrir les besoins actuels.

Cette fragilité des proximités est aussi une **question de cohésion territoriale**. La polarisation entre le quart nord-ouest du département (dynamique, bien connecté, attractif) et l'est et le sud (vieillissants, moins dotés en services, vulnérables socialement) devrait se renforcer à l'horizon 2040, notamment sous l'effet de l'achèvement du Grand Paris Express, qui va consolider les territoires déjà favorisés. Certaines communes concentrent des taux de pauvreté supérieurs à 20 % (Provins, Melun, Meaux, Nemours) voire à 35 % pour Montereau-Fault-Yonne. Ces inégalités sont des vulnérabilités : elles fragilisent la cohésion sociale, réduisent la capacité collective à faire face aux chocs et creusent des fractures qui coûtent très cher à réparer.

### ❖ Des ressources naturelles sous pression croissante

La troisième vulnérabilité est probablement la plus impactante dans ses effets : les ressources naturelles sur lesquelles repose le fonctionnement du territoire sont soumises à des pressions qui vont s'intensifier d'ici 2040.





L'eau en est l'exemple le plus éloquent. La Seine-et-Marne pompe chaque année 140 millions de m<sup>3</sup> dans ses nappes souterraines, dont elle exporte une large part vers d'autres départements. Or la qualité de ces nappes se dégrade (193 points de captage ont été abandonnés en 30 ans, 84 communes distribuaient une eau non conforme en 2024) et la disponibilité va devenir plus incertaine sous l'effet du changement climatique. Les **épisodes de sécheresse** estivale vont se multiplier et s'allonger, les **cycles de recharge des nappes** vont être perturbés, et la **demande en eau** (notamment pour l'irrigation agricole, qui représente 40 % de la consommation annuelle nationale sur les seuls mois de juillet et août) va augmenter de 25 à 50 % à l'horizon 2050 selon les projections. **La gestion de l'eau va devenir un enjeu de gouvernance prioritaire**, avec des conflits d'usage inévitables entre agriculture, industrie, alimentation en eau potable et maintien des écosystèmes.

Les **sols** sont également confrontés à une double pression. D'un côté, **l'artificialisation** (la Seine-et-Marne a consommé près de 60 % des nouvelles surfaces artificialisées de la région entre 2011 et 2017) qui, malgré les objectifs ZAN, restera une contrainte réelle compte tenu de la demande résidentielle et économique. De l'autre, le **phénomène de retrait-gonflement des argiles** (RGA), présent sur 86 % du territoire, qui va s'accroître fortement avec l'alternance de sécheresses et de pluies intenses : les coûts de réparation des bâtiments mal fondés pourraient ainsi augmenter de 50 à 300 % d'ici 2050 selon la Caisse centrale de réassurance (CCR).

Les **forêts**, qui couvrent 27 % du département et constituent un atout majeur (captage de carbone, régulation thermique, biodiversité, ressource bois) sont elles aussi fragilisées par les sécheresses répétées, les dépérissements forestiers et le risque croissant d'incendies.

La **biodiversité**, enfin, s'érode rapidement : 12 % du territoire est couvert par des zonages Natura 2000, mais la simplification des milieux agricoles (perte des haies, des prairies et de la diversité des cultures...), l'artificialisation des sols et le changement climatique font pression de façon continue sur des écosystèmes déjà fragilisés. La disparition des pollinisateurs, le recul des oiseaux des milieux agricoles, l'altération des zones humides : ces signaux sont aussi des signaux économiques, car ils annoncent une dégradation des services que la nature rend gratuitement au territoire.



## ❖ La dépendance énergétique : une vulnérabilité systémique souvent sous-estimée



Aux trois vulnérabilités structurelles déjà identifiées, le dernier rapport du Shift Project « [Réussir la transition dans l'incertitude](#) » (avril 2026), invite à en ajouter une quatrième, trop souvent traitée séparément : la **dépendance énergétique**. La Seine-et-Marne consomme 30 857 GWh par an, soit 16 % de la consommation énergétique régionale, avec une consommation par habitant supérieure de 25 % à la moyenne francilienne, notamment du fait du poids des transports routiers et des activités industrielles. **Seulement 9,5 % de cette énergie est produite localement à partir de sources renouvelables**. Le reste entre sous forme de combustibles fossiles (produits pétroliers et gaz, qui représentent encore plus de 60 % du mix énergétique local) ou d'électricité importée.

Dans la lecture du Shift Project, cette dépendance est l'expression la plus directe du problème des « placards qui se vident » : une économie locale fortement consommatrice d'énergies fossiles dont la disponibilité et le prix dépendent de décisions prises à des milliers de kilomètres. La guerre en Iran en 2026, qui fait peser des risques sur le transport de 25 % du pétrole mondial transitant par le détroit d'Ormuz, l'illustre concrètement : un conflit lointain peut se traduire, en quelques semaines, par une flambée des prix de l'énergie et une désorganisation des activités industrielles, logistiques et agricoles locales.

À horizon 2040, cette vulnérabilité va se combiner avec une nouvelle pression : **l'explosion des besoins en électricité liée à l'implantation de data centers**. La Seine-et-Marne est devenue un territoire d'accueil privilégié pour ces infrastructures numériques à très forte consommation : des projets de plusieurs centaines de mégawatts sont en cours à Fouju et à Montereau-Fault-Yonne, sur un total de 7 GW de puissance raccordée en cours en Île-de-France. Ces installations consomment massivement de l'eau (pour le refroidissement), de l'énergie et du foncier, avec des retombées en emplois locaux très limitées. RTE anticipe un quasi-doublement de la consommation électrique régionale d'ici 2040, hypothèse très incertaine mais structurellement préoccupante pour un territoire déjà peu autonome énergétiquement. La robustesse de la Seine-et-Marne face aux aléas énergétiques passe donc par une double exigence : réduire sa consommation fossile et être sélective dans les usages énergivores qu'elle accueille.



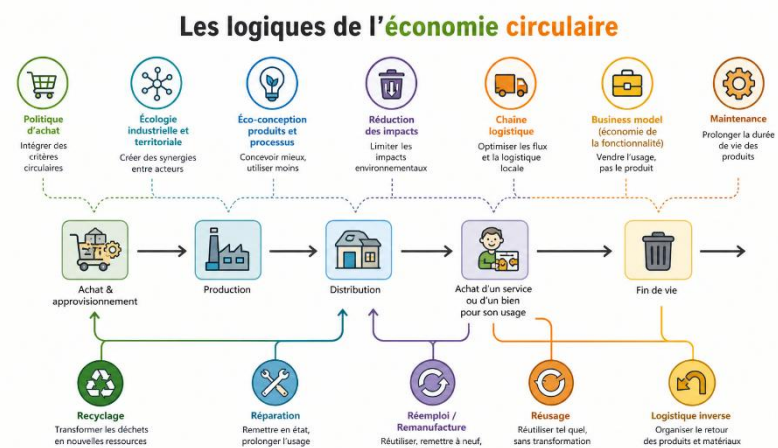
## PARTIE 3 – LES LEVIERS DE LA ROBUSTESSE : AGIR LOCALEMENT POUR TENIR DANS LA DURÉE

Les vulnérabilités identifiées précédemment ne sont pas irréversibles. Pour chacune d'elles, le territoire dispose d'actifs, d'acteurs et de marges de manœuvre. La robustesse suppose pour cela d'identifier les dépendances subies et de les réduire là où c'est pertinent, de valoriser davantage les ressources locales, de renforcer les coopérations et d'agir sur les fonctions essentielles du territoire. Ce sont ces leviers que nous explorons ici.

### 3.1 Fermer les boucles locales : l'économie circulaire au service de la robustesse

La première grande famille de leviers touche à la manière dont les ressources sont utilisées, transformées et valorisées sur le territoire. **L'économie circulaire**<sup>1</sup>, dont la Seine-et-Marne est déjà le département francilien le plus actif (22,5 % des démarches identifiées pour la région), constitue ici un cadre opérationnel central, **mais à condition de la penser comme une logique de boucles locales et non seulement de réduction des déchets.**

L'idée centrale de l'économie circulaire est en effet de « boucler la boucle », c'est-à-dire de récupérer les matériaux présents dans le système (sous différentes formes) afin de prolonger leur utilisation au sein de ce dernier. Ce modèle intègre plusieurs dimensions, impliquant des transformations des modes de consommation et de production à différentes échelles.



Dans une perspective de robustesse, l'enjeu est ainsi de faire circuler davantage de valeur à l'intérieur du territoire, en réduisant les fuites vers l'extérieur et en substituant des importations par des productions ou des services locaux là où c'est pertinent. C'est exactement ce que montrent les résultats de l'étude de métabolisme (voir partie 2.2 – Une dépendance massive aux flux extérieurs) : **relocaliser seulement 10 % des importations actuelles générerait 3,8 milliards d'euros de production locale supplémentaire et créerait l'équivalent de 23 600 emplois directs**, soit un tiers des demandeurs d'emploi du département.

<sup>1</sup> Définition Ademe : « L'économie circulaire désigne un ensemble de pratiques dont la finalité est de préserver les ressources naturelles comme l'eau, l'air, le sol et les matières premières. »



Dans cette perspective, nous proposons de nous arrêter sur quelques leviers propres à l'économie circulaire qui peuvent être mobilisés ou encouragés par les acteurs publics, dont le Département.

### ❖ L'écologie industrielle et territoriale (EIT) : mutualiser pour gagner en robustesse

L'écologie industrielle et territoriale (EIT), qui constitue l'un des sept piliers de l'économie circulaire, consiste à **organiser des synergies entre entreprises proches pour qu'elles se partagent des ressources, des déchets, de l'énergie ou des compétences**. Selon l'article L541-1 du Code de l'environnement, elle vise à « *optimiser les flux de ressources utilisées et produites à l'échelle d'un territoire pertinent, dans le cadre d'actions de coopération, de mutualisation et de substitution de ces flux, limitant ainsi les impacts environnementaux tout en améliorant la compétitivité économique et l'attractivité des territoires* ». Appliquée à une zone d'activité, l'EIT prend deux formes principales :

- les **synergies de substitution**, où une entreprise utilise les rejets d'une autre comme matière première ou source d'énergie : les « déchets » des uns deviennent ainsi les intrants des autres ;
- les **synergies de mutualisation**, où plusieurs entreprises partagent des ressources humaines ou matérielles pour répondre à un besoin commun (logistique, maintenance, achats...).

Ce qui peut sembler n'être qu'une abstraction réglementaire a une réalité industrielle ancienne et démontrée. **Kalundborg, au Danemark, en est devenu le modèle de référence**. Dès le début des années 1970, la zone industrielle de cette petite ville portuaire a vu se mettre en place ce qui est aujourd'hui considéré comme la **première symbiose industrielle au monde**. Sans projet d'ensemble préalable, une dizaine d'industriels (centrale électrique au charbon, raffinerie, fabricant de plâtre, usine d'enzymes, usine pharmaceutique...)



ont progressivement noué entre eux des **échanges bilatéraux de flux** : la vapeur résiduelle de la centrale chauffe la raffinerie et la ville, les cendres de combustion alimentent la cimenterie, le gypse synthétique issu de la désulfuration des fumées est utilisé par le fabricant de plâtre, les boues organiques de la pharmacie servent d'amendement agricole. En une cinquantaine d'années, **Kalundborg a tissé plus d'une trentaine de coopérations productives** qui réduisent significativement la consommation d'eau, d'énergie et de matières premières, tout en générant des économies pour chacune des entreprises engagées. Ce qui fait la singularité de ce modèle, c'est qu'il n'est pas né d'un grand schéma d'aménagement, mais de la patiente identification, entre voisins, de complémentarités jusque-là invisibles.

C'est précisément cette logique (révéler des complémentarités existantes pour les transformer en coopérations productives) que **la Seine-et-Marne est aujourd'hui en mesure de mobiliser, grâce à l'étude de métabolisme territorial conduite en 2026 avec le cabinet Utopies**. Si le premier volet (mars



2026) a permis de quantifier les flux économiques, matériels et environnementaux du territoire et d'en révéler les principales dépendances, le second volet (juin 2026) change de registre : il ne s'agit plus de diagnostiquer, mais de **préfigurer une démarche opérationnelle d'écologie industrielle et territoriale**, en partant de ce qui existe déjà. Pour cela, l'étude croise deux lectures complémentaires du territoire :

- une **lecture par les flux**, qui identifie les **importations substituables**, c'est-à-dire les segments où une partie de la demande aujourd'hui captée hors du territoire pourrait devenir le support d'une nouvelle offre locale (atelier de maintenance, sous-traitant spécialisé, bureau d'études, plateforme logistique...). Selon les bassins d'emploi, ces opportunités se concentrent davantage sur les services aux entreprises (assurances, ingénierie, conseil informatique, intérim, R&D appliquée) que sur de nouvelles capacités industrielles ; et lorsqu'elles concernent l'industrie, elles portent surtout sur les maillons accessibles des chaînes de valeur existantes (maintenance, reconditionnement, assemblage sur mesure, composants spécialisés) plutôt que sur des implantations ex nihilo.
- une **seconde lecture**, par les acteurs, repère les **synergies inter-industrielles potentielles entre entreprises déjà présentes** sur un même bassin. Dix types de coopération sont explorés (chaînes de valeur directes, sous-traitance productive, échanges de coproduits, intrants communs, compétences partagées, services supports mutualisés, normes communes, effet cluster...) et chaque paire de secteurs est notée selon sa solidité et son actionnabilité concrète. Les résultats dessinent une **cartographie précise du tissu productif seine-et-marnais** : le noyau métal-mécanique concentre à lui seul plus du tiers des synergies les plus prometteuses du département, complété par des polarités spécifiques selon les bassins (agroalimentaire et circularité matière à l'Est, électronique à l'Ouest et à Marne-la-Vallée, chaux-plâtre au Nord, verre, cuir et câblerie au Sud, raffinage et plasturgie au Centre).

Combinées, **ces deux lectures permettent d'identifier une cinquantaine de chantiers opérationnels prioritaires** (boucles de valorisation, filières à consolider, mutualisations d'achats, programmes compétences, infrastructures partageables...) et de **prédéfinir une méthode d'animation territoriale directement transposable sur le terrain**, via des ateliers de mise en relation d'entreprises autour d'une filière ou d'un enjeu précis (substitution d'achats, valorisation de coproduits, mutualisation de flux logistiques ou de compétences, sous-traitance locale) que le Département est en capacité d'animer en lien avec ses partenaires (CCI, intercommunalités, fédérations professionnelles...).



## ❖ La filière chanvre et la bioéconomie : ancrer la transition dans le sol

Définie par le Ministère de l'Agriculture comme « [la production et la mobilisation de biomasse pour une valorisation optimale](#) », la bioéconomie englobe « l'ensemble des activités de production et de transformation de la biomasse (forestière, agricole, aquacole) à des fins de production alimentaire, d'alimentation animale, de matériaux biosourcés, d'énergie ».

En Seine-et-Marne, le **chanvre est devenu l'un des symboles de la bioéconomie**. La filière s'est structurée autour d'acteurs pionniers : à Aulnoy, Planète Chanvre s'est associée à plusieurs agriculteurs locaux pour sécuriser son approvisionnement, et Wall'Up transforme les fibres en modules préfabriqués de béton de chanvre. Ce béton consomme moins d'eau, émet moins de gaz à effet de serre et présente des propriétés thermiques au moins aussi intéressantes qu'un béton classique – une alternative locale et décarbonée aux matériaux conventionnels.



Cette filière illustre la logique de la bioéconomie telle que les chercheurs la définissent : **mobiliser la biomasse locale pour créer de la valeur**, substituer des matières importées et fossiles par des **ressources renouvelables**, et **renforcer les liens** entre agriculture, industrie et construction. Le chanvre n'est que l'un des exemples possibles : la méthanisation, le lin fibre, les circuits courts alimentaires, le bois de construction, autant de filières qui peuvent s'ancrer dans les 336 000 hectares de terres agricoles seine-et-marnaises et dans ses 130 000 hectares de forêts.



À horizon 2040, la **bioéconomie territoriale représente l'une des trajectoires les plus prometteuses pour concilier transition écologique, développement économique local et réduction des dépendances** : elle mobilise des ressources abondantes sur le territoire, crée des emplois non délocalisables, réduit l'empreinte carbone et renforce la diversification agricole. Mais elle suppose un accompagnement public structuré : ingénierie de filière, soutien à l'investissement en outils de transformation, marchés de débouchés garantis et formation professionnelle.



### La filière BTP, en pleine mutation vers les biomatériaux

Le secteur du bâtiment et des travaux publics est particulièrement exposé aux évolutions réglementaires en matière environnementale, au premier rang desquelles la réglementation environnementale 2020, dite RE2020. Celle-ci vise à réduire l'empreinte environnementale des constructions neuves en intégrant à son calcul les consommations d'énergie et les émissions de carbone sur l'ensemble du cycle de vie du bâtiment. Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2026, son champ d'application s'est considérablement élargi : sont désormais concernés les bâtiments universitaires, les médiathèques et bibliothèques, les crèches, les hôtels, les restaurants, les commerces, les établissements sportifs, les EHPAD, ainsi que certains bâtiments industriels et artisanaux.

Cette évolution oblige les entreprises du secteur à adapter leurs pratiques, mais nombre d'entre elles l'ont aussi saisie comme un levier d'innovation. On observe ainsi un recours croissant aux matériaux biosourcés (au premier rang desquels le bois) qui permet, dans des segments comme l'hôtellerie ou la construction scolaire, d'anticiper les seuils carbone de 2031. Plusieurs industriels investissent par ailleurs dans de nouvelles solutions techniques. Le groupe Wienerberger, par sa filiale française, vient ainsi de lancer une brique de terre crue compressée, destinée aux cloisons intérieures porteuses et dispensée du processus de cuisson, particulièrement énergivore. De son côté, l'entreprise Siniat a dévoilé un montant innovant pour la pose de plaques de plâtre en carton technique.

Ces exemples illustrent une dynamique plus large : loin d'être une simple contrainte, la réglementation, et surtout son anticipation, joue un rôle structurant en stimulant l'émergence de techniques plus vertueuses et la transformation progressive des modes de production.

### ❖ L'Économie Sociale et Solidaire : renforcer les coopérations et les solidarités locales

L'économie sociale et solidaire (ESS) n'est pas un secteur économique marginal : elle représente en France plus de 10 % des emplois et un **modèle d'entreprise qui place l'utilité sociale au cœur de son fonctionnement**<sup>2</sup>. Considéré souvent comme une « troisième voie » entre l'action publique et l'économie de marché, elle constitue un levier complémentaire pour la robustesse territoriale, en offrant une application concrète des principes de l'économie circulaire tout en proposant une recomposition des proximités et des capacités d'action locale. En intégrant des activités de réemploi et de la réparation, elle s'inscrit pleinement dans la logique de l'économie circulaire tout en offrant un modèle favorisant leur viabilité et leurs ancrage territorial.

Elle offre en effet des **réponses spécifiques à des vulnérabilités que le marché seul ne peut combler** : maintien des services en zones peu denses, développement du réemploi et de la réparation, création de liens entre acteurs qui ne se rencontrent pas naturellement, et maintien d'emplois non délocalisables.

<sup>2</sup> Selon le Ministère de l'Économie, l'économie sociale et solidaire est un [« mode d'entreprendre qui concilie activité économique et utilité sociale »](#).



En Seine-et-Marne, un exemple concret illustre cette contribution : la **foncière solidaire Bellevilles** a réhabilité en 2025 une ancienne agence bancaire située à proximité de la gare de Montereau-Fault-Yonne pour en faire un espace de logements, de bureaux et de commerces, participant à la revitalisation d'une ville qui cumule un taux de pauvreté supérieur à 35 % et des indicateurs de déclin commercial préoccupants. Le chantier s'est traduit par le réemploi d'une charpente bois du fort d'Aubervilliers vieille de 200 ans (pour la création d'une mezzanine et d'une terrasse dans un des nouveaux logements), de l'utilisation de laine de chanvre pour l'isolation thermique et de l'installation d'une pompe à chaleur pour décarboner le système de production de chaleur. Ce type d'initiative, qui combine logique économique, utilité sociale et ancrage territorial, est précisément ce que la robustesse suppose : **des acteurs capables d'investir là où le marché ne va pas, avec des modèles qui tiennent dans la durée.**



de l'utilisation de laine de chanvre pour l'isolation thermique et de l'installation d'une pompe à chaleur pour décarboner le système de production de chaleur. Ce type d'initiative, qui combine logique économique, utilité sociale et ancrage territorial, est précisément ce que la robustesse suppose : **des acteurs capables d'investir là où le marché ne va pas, avec des modèles qui tiennent dans la durée.**

Les **tiers-lieux** constituent un autre levier de cette **économie de proximité** : espaces hybrides mêlant coworking, ateliers, services publics de proximité, restauration et culture, ils contribuent à reconstituer des centralités locales dans des territoires où les services se sont concentrés ou ont disparu. La Seine-et-Marne, vaste et multipolaire, est un territoire où ces espaces pourraient jouer un rôle structurant pour réarticuler les fonctions du quotidien à une échelle plus humaine.

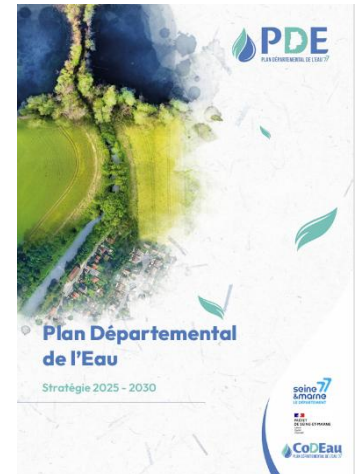
### 3.2 Préserver et valoriser les ressources naturelles stratégiques

Les ressources naturelles de la Seine-et-Marne (eau, biomasse, sols, forêts, granulats...) ne sont pas seulement des actifs environnementaux. Elles sont des facteurs de production et des biens communs dont la préservation conditionne la robustesse économique du territoire à long terme. Les gérer comme des ressources stratégiques, plutôt que comme des données naturelles disponibles indéfiniment, est une exigence prospective.



## ❖ L'eau : une gouvernance pionnière à renforcer

La Seine-et-Marne est le seul département francilien doté d'un **Plan Départemental de l'Eau (PDE)**, aujourd'hui dans sa quatrième édition (2025-2030), et qui s'organise autour de trois piliers : rendre le département résilient aux phénomènes extrêmes, l'aménager durablement pour préserver les ressources et les milieux aquatiques, et garantir la qualité de l'eau pour tous les usages. Pour porter cette stratégie, le nouveau **Comité Départemental de l'Eau (CoDEau 77)** réunit élus locaux, maîtres d'ouvrage et partenaires institutionnels autour d'une gouvernance qui se veut à la fois lisible, collective et réactive. Cette **gouvernance pionnière est un atout, mais les défis à venir restent considérables.**



La **qualité des nappes** continue en effet de se dégrader sous l'effet de pressions anthropiques d'origine industrielle, agricole et collective : 193 points de captage abandonnés en 30 ans, 84 communes avec une eau non conforme en 2024, et la prise en compte désormais obligatoire des PFAS dans le contrôle sanitaire va encore révéler de nouvelles non-conformités. Les **investissements nécessaires dans les infrastructures** (renouvellement des réseaux, stations de traitement, interconnexions) représentent un mur financier que les petites collectivités ne pourront pas affronter seules. La soutenabilité du prix de l'eau va devenir un enjeu social autant que technique.

Sur la question **quantitative**, les projections sont claires : à l'horizon 2050, la demande en eau va augmenter de 25 à 50 % lors des années avec un printemps-été sec, principalement du fait de l'irrigation agricole. À cette tension s'ajoutent une **croissance démographique soutenue et l'implantation d'activités très consommatrices**, à l'image des data centers et de projets d'envergure comme le campus de Fouju, qui imposent d'anticiper dès aujourd'hui les arbitrages entre usages.

Des solutions nouvelles devront être trouvées : réutilisation des eaux usées traitées, retenues collinaires, gouvernance des prélèvements en période de stress hydrique, et probablement des choix difficiles entre usages concurrents.

La robustesse hydrique suppose aussi de **protéger ce qui protège l'eau** : les zones humides, les haies, les couverts végétaux permanents, les bandes enherbées le long des cours d'eau. Ces éléments de la trame verte et bleue sont les premiers défenseurs de la ressource en eau, et leur préservation relève d'une politique d'aménagement du territoire cohérente, pas seulement d'une politique environnementale



## ❖ Les sols et le foncier : arbitrer entre des usages en compétition



A l'instar de nombreux territoires, le foncier est devenu une ressource extrêmement disputée en Seine-et-Marne. Longtemps perçu comme un support d'aménagement abondant et mobilisable à faible coût, le sol apparaît désormais comme un **capital limité**, traversé par des tensions

croissantes entre développement économique, transition écologique et préservation des équilibres environnementaux.

Agriculture, logement, industrie, logistique, énergies renouvelables, data centers, espaces naturels : les demandes s'accumulent sur un **territoire désormais contraint par l'objectif de Zéro Artificialisation Nette (ZAN)**, qui impose de diviser par deux la consommation d'espaces naturels et agricoles d'ici 2031. Loin de se réduire à une obligation réglementaire, le ZAN signe une **véritable bascule des modèles d'aménagement** : le foncier cesse d'être la variable d'ajustement de la croissance territoriale pour devenir une ressource stratégique, dont l'allocation engage la robustesse et la compétitivité du territoire. La contrainte est forte, mais elle est aussi **porteuse d'opportunités**.

La **reconversion des friches industrielles** constitue le premier gisement à mobiliser. Longtemps reléguées au rang de passifs urbains et environnementaux, ces emprises s'imposent aujourd'hui comme l'une des principales traductions territoriales de l'économie circulaire, en permettant de **concilier accueil de nouvelles activités et sobriété foncière**. Le SDRIF-E<sup>3</sup> (adopté en 2024), en fait d'ailleurs un pilier de sa stratégie, en leur confiant 80 % des objectifs de développement immobilier francilien. La Seine-et-Marne, riche d'un stock de friches significatif hérité de ses zones industrielles anciennes, dispose là d'un levier considérable, à condition de relever le double défi de l'ingénierie et du financement qu'il suppose.

La robustesse foncière exige par ailleurs une **véritable sélectivité dans les usages accueillis**. La raréfaction du foncier disponible rend incontournable une anticipation fine des besoins et un arbitrage assumé entre les projets, à plus forte raison sur un territoire confronté à des opérations massivement consommatrices d'espace (plateformes logistiques, infrastructures industrielles, data centers...). Or, tous les projets ne se valent pas du point de vue du territoire qui les accueille. Les data centers, par exemple, captent de larges volumes d'eau, d'énergie et de foncier pour des retombées directes en emplois locaux limitées. Un **territoire robuste est un territoire qui se donne les moyens de choisir** : orienter le foncier

<sup>3</sup> Schéma directeur de la Région Île-de-France : document réglementaire qui a pour objectif d'encadrer la croissance urbaine, l'utilisation de l'espace et la préservation des zones rurales et naturelles, de déterminer la localisation des grandes infrastructures de transports et des grands équipements, et de favoriser le rayonnement international de la région.



vers les usages qui produisent le plus de valeur locale durable, et refuser la posture du « territoire d'accueil » sans contrepartie. À cette aune, la maîtrise du foncier s'impose comme un enjeu pleinement stratégique, qui conditionne tout à la fois l'attractivité du territoire, son autonomie productive et sa capacité d'adaptation aux contraintes à venir.

### ❖ **Agriculture : transformer les pratiques pour réduire les émissions et les dépendances**

Les spécialistes soulignent la spirale dans laquelle **l'usage intensif des engrais de synthèse**, qui dégradent les sols, entraîne les agriculteurs à utiliser davantage de fertilisants. Les marges de manœuvre pour améliorer l'efficacité des fertilisants ou substituer les engrais de synthèse par des engrais organiques passe principalement par la reconception des cultures, et notamment des légumineuses (pois, lentilles, trèfle, luzerne...), qui captent l'azote dont les terres ont ensuite besoin.



De telles évolutions nécessitent cependant une **transition longue impliquant une diversification des cultures, des changements de répartition géographique des surfaces consacrés aux cultures et à l'élevage et un rééquilibrage des régimes alimentaires.**

Mais l'erreur serait de considérer la transition comme un dossier réservé aux périodes plus calmes. Un système qui repose sur des engrais importés et des chaînes d'approvisionnement fragiles n'est pas sûr mais vulnérable.

Pour la Seine-et-Marne, département fortement agricole, **la réduction du recours aux engrais azotés de synthèse par le développement des légumineuses et des filières à bas niveau d'intrants (BNI)** répond simultanément à plusieurs enjeux de robustesse : réduire la dépendance aux marchés internationaux des engrais (dont les prix ont flambé de 200 à 300 % suite à la guerre en Ukraine, puis à nouveau de 300 à 550 euros la tonne lors du conflit iranien de 2026), préserver la qualité des nappes phréatiques, et diversifier les rotations culturales pour renforcer la résilience agronomique face aux aléas climatiques.



### L'agriculture biologique, un levier de souveraineté agricole ?

Le mode de production biologique repose essentiellement sur des sources de fertilité locales et nationales, à l'inverse des systèmes conventionnels dépendants à 80 % d'engrais azotés importés de pays lointains. À l'échelle du département (premier producteur de blé d'Île-de-France), cette reconfiguration des modèles agricoles ouvre des marges de manœuvre stratégiques. Des dispositifs inspirants commencent à essaimer en France : la foncière solidaire Fermes En Vie (FEVE) a ainsi lancé en février 2026 un appel à projets pour « *accélérer l'installation de nouvelles fermes bio* » en rachetant des terres et en les louant avec option d'achat à des porteurs de projet engagés dans l'agroécologie. En 3 mois, 57 millions d'euros d'épargne citoyenne ont été récoltés et une cinquantaine d'installations ont pu profiter de ce montage financier. Un mécanisme transposable qui répond à la fois aux enjeux de renouvellement générationnel et de structuration de filières plus robustes.

À plus long terme, des pistes encore expérimentales méritent d'être suivies de près. L'Agence de la transition écologique (ADEME) étudie ainsi le potentiel de l'urine humaine, particulièrement riche en azote, comme fertilisant : son utilisation à grande échelle pourrait couvrir jusqu'à 76 % des besoins en fertilisation pour la production de blé en France. Des expérimentations sont en cours. Au-delà de leur dimension technique, ces recherches illustrent la diversité des chemins par lesquels un territoire agricole peut progressivement reprendre la main sur le bouclage local de ses cycles de fertilité, et reconquérir, par là même, une part de sa souveraineté alimentaire.

### 3.3 Renforcer les filières locales et l'ancrage territorial des entreprises

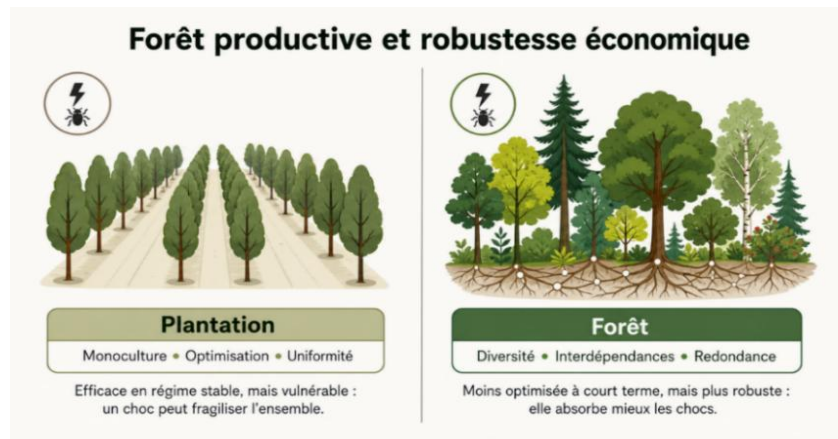
La robustesse d'un territoire se joue aussi dans la **qualité des liens entre les entreprises et leur environnement local**. Arnaud Florentin, directeur du cabinet Utopies (qui pilote l'étude de métabolisme territorial de Seine-et-Marne), l'expliquait dans une interview récente au journal [Le Monde](#) : la valeur d'une entreprise s'explique en partie par son environnement local, ce que cet économiste appelle le « **capital territorial** ». Ce capital repose sur la densité et la qualité des interdépendances locales : compétences, savoir-faire, fournisseurs et clients de proximité, coopérations, synergies, ancrage dans les ressources du territoire.

Or, en Seine-et-Marne comme dans beaucoup de territoires, les entreprises sont souvent peu connectées entre elles et peu ancrées dans leur environnement local. Les achats passent par des centrales d'achat nationales, la maintenance est confiée à des prestataires extérieurs, les services d'ingénierie sont localisés à Paris, entraînant inévitablement des fuites de valeur. **Cette logique de spécialisation et d'insertion dans des chaînes de valeur mondialisées a longtemps été présentée comme un modèle de performance**, mais elle a aussi rendu les entreprises, et le territoire dans son ensemble, plus vulnérables aux ruptures systémiques.



## ❖ La « forêt productive » : vers un écosystème économique diversifié

Face à cette logique de spécialisation, la métaphore de la « forêt productive » développée par Arnaud Florentin offre une alternative conceptuelle. Là où une économie de « plantation » concentre ses énergies sur quelques filières hautement spécialisées et optimisées – performantes à court terme mais fragiles face aux chocs –



**une économie de « forêt productive » mise sur la diversité des entreprises et des savoir-faire, la densité des interdépendances et la résilience de l'ensemble.**

Cette intuition rejoint directement le principe biologique de **l'hétérogénéité** : dans le vivant comme dans les territoires, c'est la diversité qui fait la robustesse, parce qu'elle multiplie les voies d'adaptation lorsqu'un débouché se ferme, qu'une ressource se raréfie ou qu'une filière entre en crise.

Pour la Seine-et-Marne, cela signifie concrètement :

- **diversifier** le tissu économique plutôt que de tout miser sur la logistique ou les grands projets industriels ;
- **soutenir** les PME qui créent des boucles locales entre production, ressources et besoins ;
- **encourager** les coopérations entre acteurs d'un même secteur ou de secteurs complémentaires ;
- **veiller** à la présence de « maillons manquants » dans les chaînes de valeur locales, ces segments d'activité dont l'absence oblige les entreprises à se fournir hors territoire.

Le **diagnostic de métabolisme territorial identifie plusieurs de ces maillons** : maintenance industrielle spécialisée, métrologie, contrôle qualité, reconditionnement et réparation d'équipements, recyclage de matières – autant de services qui pourraient être assurés localement si l'offre était structurée et si la demande était mutualisée entre plusieurs acteurs.

## ❖ La Responsabilité Territoriale des Entreprises : au-delà de la RSE

La Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) dépasse le cadre de la RSE en faisant du territoire une partie prenante de l'entreprise, dont la pérennité dépend de la vitalité de l'écosystème local. Construite en réaction à la « **mythologie CAME** » (compétitivité, attractivité, métropolisation, excellence) critiquée par les économistes Bouba-Olga et Grossetti, elle répond à la prise de conscience des limites de la mondialisation et de la concentration métropolitaine.



Plusieurs facteurs ont créé un contexte propice à son développement : la **pandémie de Covid-19**, qui a révélé la fragilité des chaînes de valeur mondialisées ; la **guerre en Ukraine**, qui a souligné la nécessité de relocaliser certaines productions ; et la **pression croissante des salariés**, qui demandent à leurs employeurs un engagement territorial tangible.



La RTE se traduit concrètement par des engagements qui vont **au-delà du mécénat ou de l'emploi local** : approvisionnement territorial, formation des actifs, mutualisation des ressources entre entreprises, co-construction de solutions avec les acteurs publics et associatifs, analyse des besoins locaux, appui à la formation et à la R&D. Elle **suppose également que l'entreprise s'ouvre à d'autres acteurs pour mettre en œuvre certaines solutions** : acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, monde associatif, citoyens, collectivités.

Pour les entreprises, **adopter la RTE répond ainsi à plusieurs enjeux stratégiques** :

- **rendre leurs activités plus acceptables** aux yeux de la population en maximisant les externalités positives (emploi, formation, investissement local) et en minimisant les externalités négatives (pollution, prélèvements sur les ressources)
- **protéger et valoriser les ressources** locales dont elles dépendent : eau, biomasse, foncier, savoir-faire, mais aussi cadre de vie (pour attirer et retenir les talents)



- **renforcer leur capacité à se différencier** auprès des consommateurs (produits locaux), des talents (employeur ancré) et des acteurs institutionnels (accès facilité aux partenariats et aux soutiens publics).

### Des entreprises conventionnelles engagées dans la RTE : trois exemples franciliens

Si la Responsabilité Territoriale des Entreprises demeure un concept émergent, plusieurs entreprises conventionnelles ont d'ores et déjà engagé des démarches concrètes qui s'inscrivent dans cette logique. Trois exemples franciliens illustrent la diversité des formes que peut prendre cet ancrage territorial.

#### Hermès : l'industrialisation décentralisée comme stratégie de long terme

Avec 63 sites de production répartis dans 11 régions françaises et plus de 60 % de ses 26 000 collaborateurs basés en France, Hermès a fait de l'ancrage territorial un pilier de son modèle industriel. L'entreprise a ouvert 12 nouvelles manufactures depuis 2010, chacune créant environ 280 emplois dont 250 artisans formés sur place. En Île-de-France, Hermès exploite déjà deux ateliers à Champigny-sur-Marne (Val-de-Marne) et prévoit d'y construire un troisième site de 8 000 m<sup>2</sup> dédié à la fabrication de pièces métalliques, qui accueillera jusqu'à 300 collaborateurs d'ici 2028.

En Seine-et-Marne, l'entreprise a inauguré en juin 2021 une maroquinerie à Montereau-Fault-Yonne (260 emplois), qui vient renforcer une présence industrielle déjà ancienne sur le territoire : Hermès y exploite depuis 1996 une tannerie issue du rachat de l'ancienne tannerie Gordon-Choisy, créant ainsi un pôle cuir intégré sur le même périmètre. La formation y occupe une place centrale, avec l'École Hermès des savoir-faire qui dispense un CAP maroquinerie en apprentissage, en partenariat avec Pôle emploi, le Greta et le lycée Flora Tristan de Montereau.

#### Sogaris : l'intelligence territoriale au service de la logistique urbaine

Spécialiste de la logistique urbaine dans le Grand Paris, Sogaris a fait de l'intelligence territoriale le cœur de sa stratégie. L'entreprise co-construit ses projets avec les collectivités locales (communes, métropole du Grand Paris, établissements publics territoriaux) pour répondre aux besoins identifiés du territoire, notamment en matière de décarbonation du dernier kilomètre et de souveraineté logistique. Partenaire d'Est Ensemble et de Grand Paris Seine Ouest, Sogaris accompagne ces établissements dans la structuration de leur potentiel de logistique urbaine. L'entreprise a également développé une approche originale de réappropriation de ses sites par les riverains, en faisant de la promotion de l'art urbain depuis 2017 un moyen de changer le regard sur ces espaces industriels et de rendre visible leur contribution au fonctionnement urbain.

#### Enedis : l'ancrage territorial comme mission de service public

Devenue en 2023 la première grande entreprise à mission du secteur de l'énergie, Enedis a inscrit l'ancrage territorial dans sa raison d'être : « *Agir dans les territoires : engager nos ressources et nos investissements au plus près des collectivités, au service de la cohésion et de la résilience des territoires* ». Cette ambition se traduit concrètement par la présence de près d'un millier d'interlocuteurs privilégiés à disposition des collectivités (chaque commune disposant d'un contact dédié qui connaît le territoire et ses évolutions), 700 sites répartis sur l'ensemble du territoire national et 3 380 recrutements prévus en 2025. L'entreprise contribue également à l'économie locale par ses achats auprès de fournisseurs et prestataires régionaux, générant des emplois indirects dans les territoires où elle opère.



### TotalEnergies à Grandpuits : l'ancrage territorial comme stratégie de reconversion

La transformation de la plateforme de Grandpuits-Gargenville, engagée depuis l'arrêt du raffinage en mars 2021, illustre une forme particulière d'ancrage territorial : celui qui s'opère dans un contexte de reconversion. Plutôt que de fermer le site, TotalEnergies y investit environ 500 millions d'euros dans cinq nouvelles filières bas-carbone (biocarburants pour l'aviation, recyclage de plastiques, électricité solaire, batteries, biométhane), tout en maintenant 250 emplois directs sur les 400 initiaux.



Cette transformation s'accompagne d'un dispositif partenarial structuré, une Convention Volontaire de Développement Économique et Social (CVDES), qui a engagé sur trois ans l'entreprise aux côtés de l'État, de la Région, des départements 77 et 78, et des intercommunalités locales. La démarche vise à soutenir l'écosystème productif : accompagnement de sous-traitants dans leur diversification, prêts à taux zéro pour treize PME locales, soutien à quatre projets industriels créateurs d'emplois, et mutualisation des infrastructures de la plateforme pour accueillir de nouveaux projets (entrepôt logistique, unité de méthanisation).

### 3.4 La commande publique : un levier stratégique de robustesse territoriale

La commande publique est l'un des leviers les plus puissants et les plus directs à la disposition du Département et de ses partenaires. En 2024, l'État, les collectivités territoriales et les intercommunalités ont consacré plus de 233 milliards d'euros à la commande publique en France. En Seine-et-Marne, la politique d'achats du Département représente un **levier de transformation structurelle des filières locales**, à condition d'être pensée comme telle.

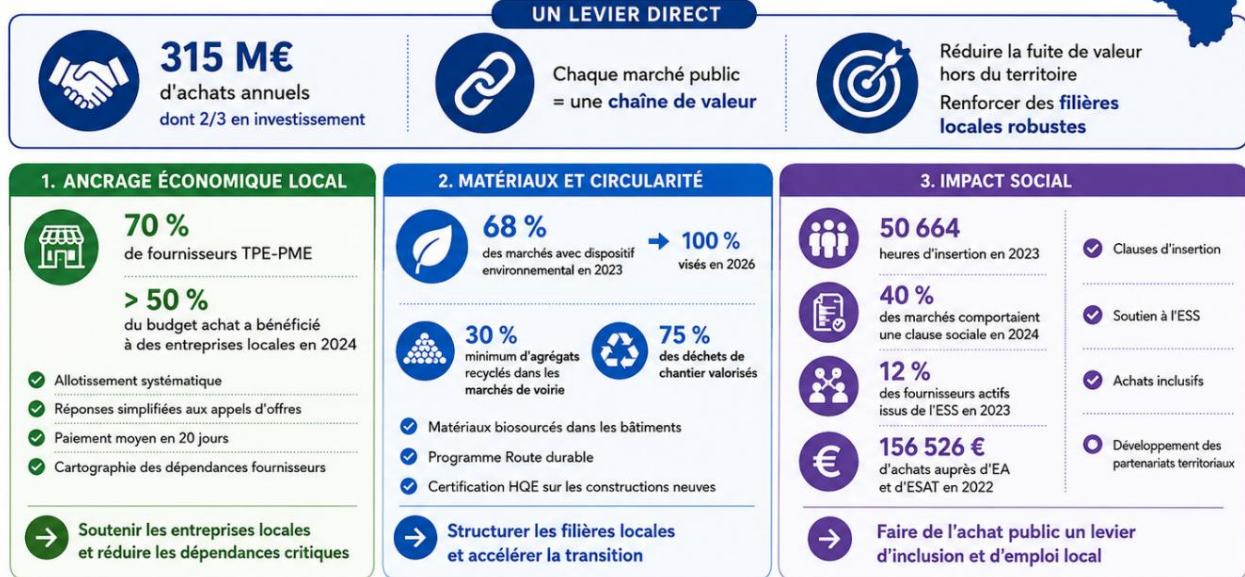
Avec 315 millions d'euros d'achats annuels (dont les deux tiers en investissement) le Département dispose d'un levier direct pour agir sur ce que l'étude de métabolisme a mis en lumière : la fuite massive de valeur hors du territoire. Son **Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables** (SPASER), adopté en septembre 2024 pour quatre ans, est l'instrument par lequel cette dépense publique peut devenir un moteur de robustesse territoriale plutôt qu'un simple acte de gestion.



# LA COMMANDE PUBLIQUE, UN LEVIER DE ROBUSTESSE TERRITORIALE

Le SPASER 2024-2028 du Département de Seine-et-Marne transforme l'achat public en moteur d'ancrage local, de circularité et d'impact social.

SPASER  
2024-2028



Le Département a fait ce choix délibérément, sur trois dimensions :

- **Sur l'ancrage économique local** : maintenir **70 % de fournisseurs TPE-PME dans les marchés départementaux, en facilitant leur accès à la commande publique par l'allotissement, la simplification des procédures, des délais de paiement réduits ; une** démarche de cartographie des taux de dépendance des principaux fournisseurs (les 10 premiers en 2025, les 40 premiers en 2028), afin d'identifier et de réduire les risques de dépendance critique dans ses propres approvisionnements. **En 2024, plus de 50 % du budget achat a bénéficié à des entreprises locales.** Cette stratégie s'appuie aussi sur le salon annuel de l'achat public (seul département francilien à l'organiser), qui met en relation acheteurs publics et entreprises du territoire.
- **Sur les matériaux et circularité** : intégrer progressivement des exigences environnementales dans l'ensemble des marchés, avec l'objectif de 100 % de marchés concernés en 2026. Cela passe par l'usage d'agrégats recyclés dans la voirie, la valorisation des déchets de chantier, le recours aux matériaux biosourcés et la structuration de filières locales autour du bâtiment durable.
- **Sur l'impact social** : faire de l'achat public un outil d'inclusion et d'emploi local, à travers les clauses d'insertion, les achats auprès de l'ESS, des entreprises adaptées et des ESAT. En 2023, les marchés départementaux ont permis de réaliser 50 664 heures d'insertion, et 12 % des fournisseurs actifs relevaient de l'économie sociale et solidaire.



### Ensemble 77 : une coopération public-privé au service de la circularité

Au-delà du SPASER, la démarche Ensemble 77 illustre comment la coopération territoriale peut transformer la commande publique en levier de robustesse. Créée en 1994 et réunissant aujourd'hui 14 partenaires publics et privés (Département, Préfecture, collectivités, EPA, ENEDIS, GRDF, FFB, SDIS...), Ensemble 77 structure depuis plusieurs années une approche collective de la transition écologique des infrastructures, notamment via le développement de la **démarche SOE** (Schéma d'Organisation Environnementale).

Cet outil permet d'intégrer dès la conception des marchés publics des objectifs environnementaux mesurables et de suivre concrètement les indicateurs liés à la loi AGEC et à la loi Climat et Résilience. Dans une logique directe de circularité matérielle, les **marchés de voirie du Département imposent ainsi un minimum de 30 % d'agrégats d'enrobés recyclés dans les formules d'enrobés**, réduisant d'autant la pression sur l'extraction de granulats naturels et les transports de matériaux. Plusieurs opérations emblématiques menées par la Direction des routes illustrent cette montée en puissance : la réfection en 2023 de la RD209 (Ormes-sur-Voulzie, Jutigny, Paroy) avec 60 % de matériaux recyclés, dont des granulats issus des chaussées de l'aéroport Roissy-CDG ; l'expérimentation sur la RD143 en 2024 d'une route 100 % recyclée, entièrement fabriquée à partir d'agrégats d'enrobés recyclés et mise en œuvre à froid ; ou encore le chantier expérimental lancé en 2020 sur la D96 avec le procédé Recytal-ARM breveté par Eiffage, utilisant un revêtement 100 % végétal à base de résine de pin, permettant de réduire de plus de 50 % la consommation d'énergie et de plus de 70 % les émissions de gaz à effet de serre.

Cette démarche s'accompagne d'une **cartographie des structures de recyclage du territoire**, qui donne de la visibilité sur les capacités locales de traitement et de valorisation, favorise l'émergence de boucles locales et sécurise les approvisionnements face aux tensions sur les ressources.

En décloisonnant les acteurs publics et privés autour d'outils mutualisés (CCTP types, indicateurs environnementaux, retours d'expérience), **Ensemble 77 transforme des obligations réglementaires complexes en démarches opérationnelles adaptées aux réalités du territoire**, tout en permettant aux petites collectivités d'accéder à une ingénierie collective qu'elles ne pourraient financer seules.

À l'horizon 2040, dans un contexte où les vulnérabilités du territoire vont s'accroître, la commande publique ne peut pas rester une fonction support neutre. Le SPASER l'affirme dans ses propres termes : il est un « *levier de transformation économique efficace pour contribuer à accélérer les transitions écologiques, énergétiques, sociales et économiques sur le territoire* ». C'est en faisant vivre cette ambition (marché après marché, chantier après chantier, achat après achat) que le Département peut peser concrètement sur la robustesse de son tissu économique et de ses filières.



## PARTIE 4 – CE QUE FONT D'AUTRES TERRITOIRES : BENCHMARKS ET INITIATIVES INSPIRANTES

La robustesse territoriale n'est pas un concept né en Seine-et-Marne. D'autres territoires, en France et en Europe, ont engagé des démarches qui méritent d'être étudiées, non pour les transposer telles quelles, mais pour s'en inspirer, en comprendre les conditions de succès et identifier ce qui pourrait être adapté au contexte seine-et-marnais. Ces expériences constituent une ressource précieuse dans un monde où les territoires apprennent de plus en plus les uns des autres.

### 4.1 Tumulte : quand Lyon met ses entreprises à l'épreuve des chocs futurs

La Direction de la Prospective et du Dialogue Public de la Métropole de Lyon (DPDP) a développé avec les cabinets Utopies et Opéo un **outil d'animation original** : « Tumulte », un jeu de type *serious game* conçu pour accompagner les entreprises dans l'évaluation de leur modèle économique face à des scénarios disruptifs.



Le principe est simple : des équipes d'entreprises sont **confrontées à des scénarios de chocs qu'elles n'avaient pas anticipés** (hausse brutale du prix de l'énergie, rupture d'approvisionnement en matières critiques, crise de main-d'œuvre, désorganisation logistique...) et doivent **identifier leurs vulnérabilités et les leviers de transformation possibles**. Des « cartes leviers » proposent des pistes d'amélioration concrètes, chacune illustrée par un exemple réel.

Cette méthode montre que la robustesse d'un territoire ne peut pas se décréter depuis une collectivité : elle se construit dans la tête des chefs d'entreprise et des décideurs économiques qui doivent eux-mêmes se confronter à l'hypothèse du choc. Le « stress test » permet de faire ce travail collectif, de **créer un langage commun autour de la vulnérabilité**, et **d'orienter les investissements vers des choix plus résilients**. En accompagnant les entreprises dans cette démarche, la métropole améliore la robustesse individuelle de chacune mais aussi la robustesse collective de son tissu économique.

### 4.2 Les districts industriels italiens : la force du collectif face aux chocs

L'Italie a développé, depuis les années 1970, un modèle de développement économique fondé sur les districts industriels : des concentrations géographiques de PME d'un même secteur ou de secteurs complémentaires, organisées en réseaux d'interdépendance et de coopération. L'économiste Giacomo



Becattini, s'appuyant sur les travaux d'Alfred Marshall, a théorisé ces entités socio-économiques qui tirent leur force non pas de la taille individuelle de chaque entreprise, mais du poids collectif de leurs interactions.

Les 141 districts industriels italiens (textiles à Prato, meubles en Vénétie, chaussures dans les Marches, agroalimentaire en Émilie-Romagne) ont ainsi montré une remarquable capacité à résister aux chocs. Face à la crise énergétique de 2022 après le début de la guerre en Ukraine, l'industrie italienne a maintenu l'emploi, encouragé l'innovation et développé de nouveaux marchés à l'international, grâce à la densité des liens entre entreprises, à la mutualisation des outils, à la mobilité des compétences à l'intérieur du district.

Ce qui est frappant dans ce modèle, c'est que la robustesse ne découle pas d'une maximisation individuelle de la performance, mais d'une organisation collective qui crée de la redondance, de la diversité et des marges de manœuvre. Quand une entreprise est en difficulté, d'autres peuvent absorber une partie de sa production. Quand un marché se ferme, la variété des débouchés permet de pivoter. Quand une compétence manque, le réseau local peut la fournir.

Pour la Seine-et-Marne, l'enjeu n'est pas de créer des districts ex nihilo, mais de renforcer les coopérations entre entreprises qui existent déjà dans des filières où une concentration géographique est observable (ex. aéronautique à l'Ouest, agroalimentaire dans le nord, BTP et matériaux partout...). Les territoires d'industrie, dont 6 sont présents en Seine-et-Marne sur les 11 que compte l'Île-de-France, constituent un bon cadre institutionnel pour initier ces dynamiques.





À l'horizon 2040, la mise en place de démarches d'écologie industrielle sur les zones d'activités les plus denses du département (Marne-la-Vallée, Meaux, Melun ou dans les secteurs logistiques) constitue un levier de robustesse à fort potentiel. Elle suppose une animation publique (le rôle du Département ou des intercommunalités), un soutien à l'ingénierie, et une volonté collective des entreprises de sortir d'une logique purement concurrentielle pour construire des interdépendances mutuellement bénéfiques.

#### 4.4 Circular Wallonia : une stratégie régionale intégrée pour l'économie circulaire

La région de Wallonie, en Belgique, a fait de l'économie circulaire une priorité de sa déclaration de politique régionale 2024-2029, en s'appuyant sur la stratégie Circular Wallonia<sup>4</sup> lancée en 2021. Cette stratégie se distingue par sa dimension systémique : elle ne se limite pas en effet à des dispositifs de soutien aux initiatives isolées, mais vise à intégrer la circularité dans les filières industrielles stratégiques de la région pour accélérer la décarbonation, renforcer la souveraineté régionale et stimuler la compétitivité.

Dans sa deuxième phase (à partir de 2025), la stratégie wallonne met l'accent sur le déploiement massif dans les filières industrielles prioritaires (construction, chimie, plastiques, textile, agroalimentaire) avec des objectifs mesurables de réduction des déchets, de substitution des matières premières vierges et de création d'emplois locaux. Elle s'accompagne d'un soutien à l'économie sociale, vue comme un levier de développement de filières courtes et de services de proximité.

Ce modèle inspire plusieurs réflexions pour la Seine-et-Marne. D'abord, la nécessité d'une stratégie départementale intégrée de circularité, qui articule les différentes politiques sectorielles (agriculture, BTP, logistique, énergie...) autour d'objectifs communs de fermeture des boucles locales. Ensuite, l'importance de cibler des filières prioritaires plutôt que de disperser les soutiens : dans le contexte seine-et-marnais, les filières BTP-matériaux, agroalimentaire ou encore chimie sont des candidats naturels. Enfin, la pertinence d'une approche territoriale différenciée, tenant compte des spécificités de chaque bassin économique ou dans la logique des territoires d'industrie.

#### 4.5 La corporation Mondragón : la robustesse par la coopération et la propriété partagée

Au Pays Basque espagnol, la corporation Mondragón<sup>5</sup> constitue l'un des modèles d'économie solidaire les plus étudiés au monde. Fondée en 1956 dans un contexte de grande pauvreté, elle réunit aujourd'hui plus de 80 000 travailleurs-associés dans 95 coopératives couvrant des secteurs aussi divers que l'industrie manufacturière, la grande distribution, la finance, la formation et la recherche.

Ce qui rend Mondragón pertinent pour la réflexion sur la robustesse, c'est la manière dont la structure coopérative crée de la résilience face aux chocs. Lors de la grande crise de 2008, qui a provoqué d'énormes destructions d'emplois en Espagne, le groupe Mondragón a absorbé le choc par des transferts internes de

<sup>4</sup> [En Wallonie - Circular Wallonia](#)

<sup>5</sup> [Mondragón : le géant basque - Economie Sociale](#)



personnel entre coopératives, des réductions temporaires de salaires solidairement acceptées et une solidarité financière entre entités. Aucune coopérative n'a été liquidée, aucun travailleur-associé licencié. La structure de propriété collective crée une responsabilité partagée qui rend chacun acteur de la robustesse collective.

Cette leçon est transposable, à d'autres échelles et dans d'autres formes, pour la Seine-et-Marne. Elle suggère que les formes d'entreprises qui ancrent la propriété dans le territoire (coopératives, SCIC, sociétés à mission, groupements d'employeurs...) ont une contribution spécifique à apporter à la robustesse locale, en créant des liens de solidarité entre acteurs économiques que la propriété privée traditionnelle n'encourage pas nécessairement.

#### 4.6 Sarthe et Pays de la Loire : pionniers de la bioéconomie régionale

La région Pays de la Loire, et en particulier la Sarthe, a développé une stratégie de bioéconomie territoriale qui mérite d'être regardée de près. Tirant parti de la richesse agricole du territoire, la région a structuré des filières biosourcées intégrées (chanvre, lin, miscanthus, paille) articulant production agricole, transformation industrielle et débouchés dans la construction, l'emballage et l'industrie chimique.

Ce qui distingue l'approche ligérienne, c'est l'attention portée à la structuration des chaînes de valeur locales, plutôt qu'à l'exportation de matières premières brutes. Des outils mutualisés de transformation (séchoirs, presses, unités de défibrage) ont été mis en place avec le soutien des collectivités, permettant à des agriculteurs isolés d'accéder à des équipements qu'ils ne pourraient pas financer seuls. Des accords de préachat avec des industriels locaux ont sécurisé les débouchés. Et des formations spécifiques ont été développées en lien avec les lycées agricoles et les centres de formation professionnelle.

La Seine-et-Marne dispose d'un potentiel comparable, voire supérieur, dans des filières comme le chanvre (où elle est déjà leader régional), la méthanisation, le lin fibre ou le bois construction. L'enjeu est de passer d'initiatives individuelles, aussi remarquables soient-elles, à une stratégie filière cohérente, avec des outils mutualisés, des débouchés contractualisés et un accompagnement structuré sur le long terme.

#### 4.7 La « Fédération française des trucs qui marchent » : capitaliser sur les expériences locales



Créée en 2022, la Fédération française des trucs qui marchent porte une ambition simple et puissante : identifier, documenter et diffuser des initiatives locales déjà éprouvées, pour que des élus et des collectivités d'autres territoires puissent s'en inspirer et les adapter à leur propre contexte. En agrégeant une diversité de solutions « qui marchent », dans des domaines aussi variés que l'emploi,

l'alimentation, le logement, la mobilité ou les services de santé, elle constitue un écosystème de réponses hétérogènes et évolutives, caractéristiques des systèmes robustes.



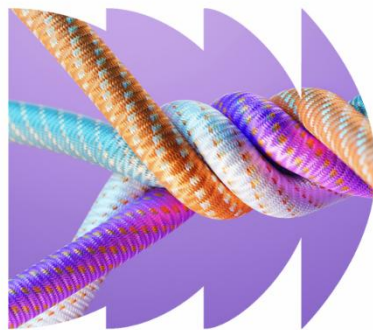
Ce modèle de dissémination horizontale, entre pairs, plutôt qu'une diffusion descendante de solutions standardisées, est particulièrement adapté aux enjeux de robustesse territoriale. Il reconnaît que les solutions aux problèmes locaux sont souvent déjà là, portées par des acteurs de terrain qui ont inventé des réponses ingénieuses à des contraintes spécifiques, et qu'elles méritent d'être connues au-delà de leur territoire d'origine.

#### 4.8 Quand le Shift Project fait de la robustesse une méthode

##### RÉUSSIR LA TRANSITION DANS L'INCERTITUDE : LA MÉTHODE SHIFT EN 20 CHANTIERS

Synthèse – Avril 2026

DANS LE CADRE DU  
PLAN ROBUSTE POUR L'ÉCONOMIE FRANÇAISE



LE THINK TANK DE LA  
TRANSITION BAS CARBONE

THE SHIFT  
PROJECT

La robustesse n'est pas seulement un concept théorique. Elle est aussi une **méthode de travail**, c'est-à-dire une manière d'analyser les politiques publiques et les stratégies de transition à l'aune de leur capacité à tenir dans un monde incertain. C'est précisément ce que propose **The Shift Project dans son rapport « Réussir la transition dans l'incertitude »** (avril 2026), qui constitue la brique technique de son Plan robuste pour l'économie française (PREF).

Le Shift Project part d'un constat simple, exprimé dans deux métaphores : nos économies souffrent à la fois de « **placards qui se vidant** » – moins d'énergie fossile disponible en Europe, des gisements de mer du Nord qui ont franchi leur pic de production depuis le début des années 2000, une dépendance structurelle aux importations pétrolières et gazières en hausse – et de « **poubelles trop pleines** » : l'accumulation de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère, irréversible à nos échelles de temps, qui amplifie les aléas climatiques. Ces deux pressions combinées (raréfaction des ressources fossiles et déstabilisation du climat) produisent des **crises en cascade qui s'auto-renforcent**.

Face à ce constat, le Shift Project ne se contente pas d'identifier une trajectoire optimale de décarbonation. Il **réinterroge cette trajectoire sous l'angle des incertitudes**, en testant **20 chantiers clés de la transition économique** (mobilité, logement, industrie, agriculture, énergie) selon trois variantes : une variante **haute** (conditions idéales, ambition forte, pas d'aléas), une variante **intermédiaire** (déploiement partiel, contraintes diverses) et une variante **basse** (stagnation ou blocage). L'objectif est d'identifier les lignes d'action les plus robustes – celles qui tiennent, même dans les scénarios défavorables – et de distinguer les paris risqués des investissements sûrs.

Le premier enseignement général du rapport est que **la robustesse repose sur la redondance et la diversité**, plutôt que sur la spécialisation et l'optimisation. Mener simultanément les chantiers du nucléaire et des énergies renouvelables, par exemple, est plus robuste que de tout miser sur l'un ou l'autre : renoncer à l'une des deux filières, c'est s'exposer à ne disposer d'aucune marge en cas d'échec partiel. Ce principe (ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier, conserver des options ouvertes, éviter les dépendances critiques) est précisément celui qu'Olivier Hamant formule sous le nom de « circularité » et de « diversité » dans son approche de la robustesse territoriale.



Le deuxième enseignement concerne le **rôle clé de la sobriété**. Les simulations du Shift montrent que maîtriser la consommation d'énergie – plutôt que de viser simplement à produire plus – réduit significativement les risques liés à la transition : elle diminue les conflits d'usage des ressources rares (électricité, biomasse, foncier), réduit la dépendance aux technologies incertaines et crée des marges de manœuvre qui se révèlent précieuses en cas de choc. Pour un territoire comme la Seine-et-Marne, cela se traduit concrètement par la **sobriété foncière** (ZAN), la **sobriété hydrique** (Plan Eau), la **sobriété énergétique** dans le patrimoine public ou encore la **sobriété des modèles productifs** (favoriser la durabilité plutôt que le rendement immédiat).

Le troisième enseignement porte sur **l'emploi et les compétences comme prérequis critiques à toute transition robuste**. Le Shift identifie que la plupart des chantiers de décarbonation (rénovation des logements, installation de pompes à chaleur, déploiement des EnR, conversion industrielle) butent non pas sur le financement mais sur la disponibilité des compétences et la capacité des filières à former et recruter en nombre suffisant. Ce diagnostic résonne directement avec les tensions de recrutement identifiées en Seine-et-Marne : 36 000 projets de recrutement recensés en 2025, dont près de la moitié jugés difficiles, et un mismatch persistant entre les besoins émergents (soin, énergie, construction bas-carbone, services à la personne) et l'offre de formation locale.



## CONCLUSION – FAIRE DE LA ROBUSTESSE UN PROJET DE TERRITOIRE

Ce dossier a posé un diagnostic lucide : la Seine-et-Marne est un territoire aux ressources considérables (agricoles, naturelles, industrielles, foncières) mais traversé par des vulnérabilités structurelles qui, à l'horizon 2040, vont s'accroître sous l'effet combiné du changement climatique, des mutations économiques et des tensions sur les ressources. **52 % de la demande locale échappe au territoire**, les proximités du quotidien se fragilisent, l'eau devient une ressource disputée, le foncier un capital limité, et la dépendance énergétique expose le département à des chocs extérieurs qu'il ne maîtrise pas. Ces fragilités ne sont ni anecdotiques ni conjoncturelles : elles structurent l'avenir du territoire et conditionnent sa capacité à garantir durablement, pour ses habitants, les conditions d'une vie digne.

Face à ce constat, **la robustesse revêt le caractère d'un impératif stratégique**. Elle suppose de reconnaître que la quête de performance (spécialisation, optimisation, flux tendus) a atteint ses limites, et qu'il faut désormais faire un choix différent : celui de la stabilité plutôt que du rendement maximal, de la diversité plutôt que de la concentration, de l'ancrage local plutôt que de la dépendance subie. Ce choix n'est ni un renoncement ni un repli, mais une réorientation politique fondamentale : **prioriser les besoins essentiels des habitants** (se loger, se nourrir, se soigner, se déplacer, vieillir dans la dignité) et se donner les moyens de les garantir dans la durée, y compris lorsque les circuits globaux se grippent.

**Les leviers existent, ils sont identifiés, et pour certains déjà en action**. Fermer les boucles locales par l'économie circulaire et l'écologie industrielle territoriale, structurer des filières de bioéconomie ancrées dans les 336 000 hectares agricoles du département, préserver et gérer collectivement les ressources stratégiques (eau, foncier, sols), renforcer l'ancrage territorial des entreprises par la responsabilité territoriale et le soutien aux PME locales, faire de la commande publique un levier de transformation via le SPASER et Ensemble 77 : ces orientations ne sont pas des vœux pieux mais des plans d'action concrets, étayés par l'étude de métabolisme territorial, documentés par les benchmarks européens, et déjà engagés pour certains sur le territoire. L'étude de métabolisme territorial (volet 2, juin 2026) va précisément permettre de passer du diagnostic à l'opérationnel, en identifiant les synergies inter-industrielles et les importations substituables qui peuvent être actionnées à court terme.

Mais **la robustesse ne se décrète pas, elle se construit**. Elle suppose une animation territoriale continue, un dialogue structuré entre acteurs publics et privés, un soutien à l'ingénierie collective (notamment pour les petites communes), et une sélectivité assumée dans les projets accueillis sur le territoire. Elle suppose aussi d'accepter que tous les indicateurs ne progresseront pas au même rythme : un territoire robuste n'est pas nécessairement celui qui croît le plus vite, mais celui qui tient le mieux dans la durée. À l'horizon 2040, la Seine-et-Marne sera ce que nous en ferons collectivement dès aujourd'hui.

