



Scénario 3

À la lisière Est de la Bretagne, une collectivité rurale souhaite développer les énergies renouvelables et soutenir ses éleveurs. L'ambition d'un projet de méthanisation, qui soit un outil au service des éleveurs et agriculteurs du territoire, émerge et se consolide au fil du temps avec l'apport de nombreux partenaires. Comment la collectivité s'est-elle entourée ? Quels sont les facteurs de collaboration qui permettent aux acteurs locaux de continuer à maîtriser leur projet tout en bénéficiant des expertises et des ressources de partenaires externes ?



Cette fiche REX #3 est complémentaire à notre guide « Codévelopper un projet citoyen », à télécharger [ici](#)

Quels sont les avantages à associer un acteur privé du secteur et dans quelles conditions le faire pour que cela soit le plus bénéfique au territoire ?

### SCÉNARIO 3

#### Un projet à l'initiative du territoire :

- Le territoire est à l'initiative du projet ;
- L'opérateur territorial s'occupe de la gouvernance en phase d'exploitation.

### CHIFFRES CLÉS

**Technologie :** méthanisation avec injection dans le réseau de gaz

**Puissance prévue :** 120 Nm<sup>3</sup>/h

**Production prévue :** 11 GWh/an de gaz

**Investissement total :** 6 millions d'euros

### ACTEURS



La communauté de communes **Couesnon Marches de Bretagne** située à la lisière Est de la région, regroupe 15 communes et 22 000 habitants sur un territoire rural.



Le **Smictom du Pays de Fougères** : le syndicat de traitement des déchets du territoire.



Les **agriculteurs** : 14 exploitations agricoles (21 agriculteurs), majoritairement des élevages familiaux typiques du département.



La **S.A Eilan, devenue BreizhEnergie** est l'outil financier de la région Bretagne sur les opérations d'énergie renouvelable. BreizhEnergie peut mobiliser l'appui technique et opérationnel de la SemBreizh, opérateur d'économie mixte régional.



La **Société d'Economie Mixte Locale (SEML) Energ'iv** a été créée par le syndicat d'énergie de l'Ille-et-Vilaine, le département d'Ille-et-Vilaine et Rennes Métropole pour développer la transition énergétique en Ille-et-Vilaine.



**Ter'Green** est une entreprise française, filiale du groupe Keon, spécialiste du codéveloppement et co-investissement dans la filière biométhane. Le groupe Keon agit également par l'intermédiaire de deux autres filiales indépendantes : Naskéo (construction) et Sycomore (exploitation/maintenance).



**Énergie Partagée Investissement** est l'outil d'investissement citoyen du mouvement Énergie Partagée, qui collecte l'épargne auprès des particuliers et l'investit pour renforcer les fonds propres des projets locaux et collectifs d'énergie renouvelable qui sont conformes à sa Charte.

## CHRONOLOGIE

2015/2018

La communauté de communes initie le développement d'un projet de méthanisation collective. Pour cela, elle s'appuie sur la prestation du bureau d'études Solagro et l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) de la SemBreizh sur les plans juridique et financier.

2019/2020

La collectivité crée la SAS Biogaz des Marches de Bretagne avec les 14 exploitations agricoles et le Smictom du Pays de Fougères et intègre dans les partenaires fondateurs BreizhEnergie et Energ'iv, puis Ter'Green et Énergie Partagée.

2021

Le permis de construire (PC) et l'autorisation ICPE sont obtenus sans recours ni aucune observation négative dans le registre de consultation publique. Le financement bancaire est obtenu en fin d'année 2021. Le chantier est lancé en 2022 pour une mise en service en 2023.

## DYNAMIQUE DU GROUPEMENT

### Intérêts, compétences et rôles

Dès le départ, la **communauté de communes Couesnon Marches de Bretagne** a un objectif double : produire une énergie renouvelable et consolider les exploitations des éleveurs du territoire. La collectivité met en œuvre des moyens pour amorcer le développement et animer la dynamique agricole autour du projet.

Le **Smictom du Pays de Fougères** est associé aux réflexions et suit le projet dès ses débuts. Il apporte une vision territoriale des enjeux des déchets ainsi que des expertises complémentaires à celles de la collectivité.

L'investissement dans une unité de méthanisation apportera aux **agriculteurs et éleveurs** un allègement de la charge de travail (à travers une gestion mutualisée des effluents), une diversification de revenus ainsi qu'une réduction des coûts liés aux engrais minéraux. C'est aussi l'opportunité pour les agriculteurs de répondre à des attentes sociétales croissantes sur la transition énergétique et de faire évoluer leurs pratiques agricoles.

La **SemBreizh** accompagne la collectivité dès le début du projet et propose le montage juridique et financier mis en place. BreizhEnergie (filiale de SemBreizh) et Energ'iv accompagnent la collectivité sur le plan financier.

Ces deux partenaires accompagnent également les porteurs de projet dans le choix du constructeur des digesteurs et d'autres lots techniques (épuration...). L'accompagnement se poursuit en phase chantier avec un appui de la SemBreizh.

Suite à la sélection de **Naskéo** comme constructeur, il est proposé à Ter'Green de participer comme codéveloppeur au projet afin de consolider les compétences et les ressources dans les 18 derniers mois de développement. La synergie entre Ter'Green et le constructeur Naskéo, ainsi que l'exploitant Sycomore, sera un atout pour le projet, en addition des apports de Ter'Green.

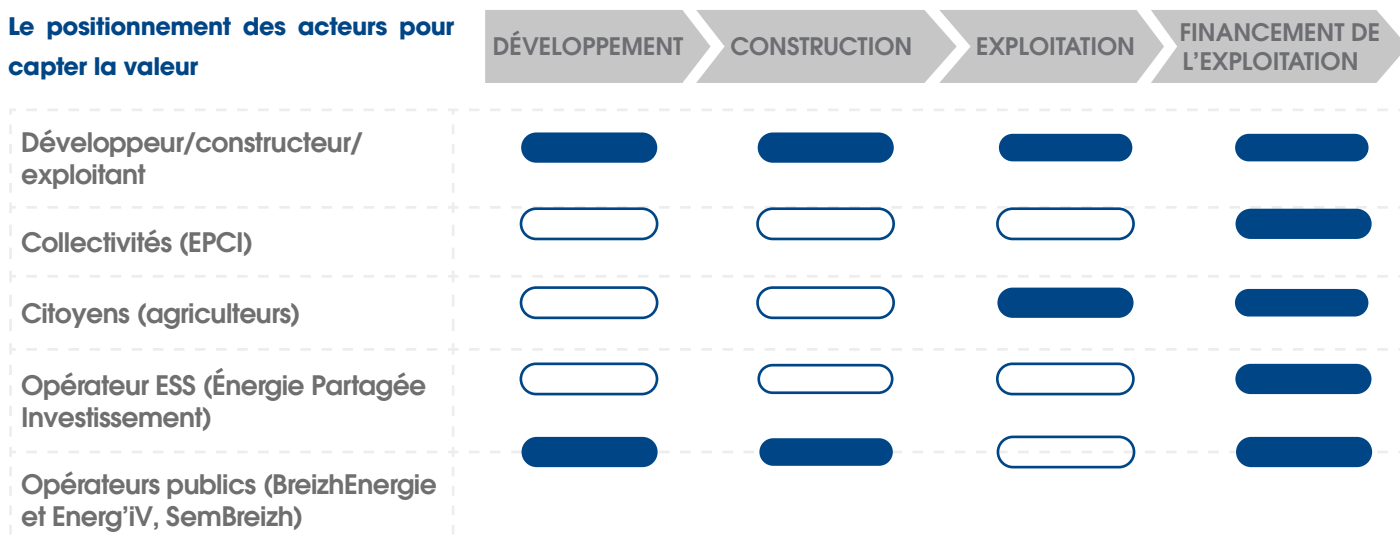
Enfin, les élus ont souhaité dès le début que le projet partage ses retombées économiques avec le territoire et ses habitant.e.s. Pour cela, il est proposé à Énergie Partagée d'intermédiaire le financement citoyen et de devenir partenaire du projet.

## Répartition de la valeur

Les risques opérationnels sont plus importants en phase d'exploitation dans les projets de méthanisation que sur les autres filières. Le développement du projet est donc habituellement porté par les acteurs qui restent présents en phases de chantier puis d'exploitation ; ils s'assurent ainsi de maîtriser les risques dès la conception du projet. La prise de risque en développement est rarement valorisée et le contrat de développement n'est pas utilisé pour capter la valeur créée. Celle-ci créée reste donc dans la société jusqu'aux premières années d'exploitation et demeure répartie entre les actionnaires au prorata de leurs apports de capital.

Ces deux facteurs - permanence des actionnaires depuis la consolidation du développement et absence de captation de valeur au moment de la fin du développement - favorisent une répartition homogène de la valeur et un alignement des stratégies actionnariales. Ainsi, même si les objectifs peuvent être légèrement différents entre les partenaires, ils s'articulent autour :

- d'une présence à long terme pour tous ;
- de contrats pour chaque mission ou apport, fixés sur des valeurs de marché ;
- de la recherche d'un fonctionnement opérationnel et satisfaisant de l'unité au cours du temps et de la bonne intégration locale de ses activités.



Pour mieux appréhender ce schéma, vous pouvez consulter la [Note de synthèse Codéveloppement - p.5](#)

**La SAS Biogaz des Marches de Bretagne est le véhicule juridique** qui permet d'associer les partenaires à la collectivité et aux agriculteurs. Elle permet aussi d'organiser le fonctionnement collectif à travers des règles de gouvernance et des contrats. Entre 2019 et 2020, la rencontre et l'inter-connaissance des différents partenaires rejoignant le projet s'étale sur plus d'un an et aboutit à la création de la SAS en mars 2020. Les opérateurs territoriaux, BreizhEnergie et la SEM Energ'iv, constituent dans cette période des partenaires proches de la collectivité, à même de porter conjointement les intérêts du territoire dans les discussions, en appui à la collectivité et en synergie avec le point de vue citoyen d'Énergie Partagée. Un équilibre est trouvé entre les agriculteurs qui doivent garder la maîtrise de leur outil, la collectivité qui reste présente et décisionnaire, et les opérateurs territoriaux et citoyens ainsi que le développeur qui financent fortement le projet et ses risques (notamment à travers des apports en compte courant, complémentaires au capital).

**La répartition capitaliste se maintiendra à l'identique au-delà de la fin du développement** dans la phase de construction puis d'exploitation. Pour cela, les rôles, la gouvernance ainsi que les stratégies d'exploitation (recours à un tiers, type de contrat et lien avec les actionnaires) ont été formalisés dans le pacte d'actionnaires dès la création de la SAS (même si certains contrats restaient à préciser à cette date). De même, il a été anticipé dès la création de la SAS que des contrats seraient passés avec certains des actionnaires. Afin de garantir des contrats équitables pour toutes les parties, il a été spécifié dans le pacte d'actionnaires :

- **Pour les contrats déjà prévus :**

- la liste de ces contrats et les actionnaires qui les assureront ainsi qu'un accord sur leurs enveloppes budgétaires à travers la formulation « Il est d'ores et déjà convenu que la Société et les Associés ont conclu ou concluront et maintiendront en vigueur pendant la Phase d'Exploitation, les contrats suivants nécessaires à la réalisation du Projet, dans des conditions financières substantiellement conformes à celles prévues dans le Business Plan (s'ensuit la liste des contrats) » ;

- en annexe : les projets de contrats ainsi que le Business Plan du projet ;

- **Pour les contrats envisagés mais non encore prévus, il est indiqué :** « En dehors de ces engagements, il est convenu entre les Parties que la Société pourra recourir aux services de l'un de ses Associés pour permettre la réalisation de ses activités, ceci dans l'hypothèse où elle ne pourrait les réaliser elle-même. Pour ces autres activités, il est toutefois expressément convenu entre les Parties que la Société n'aura aucune obligation de recourir aux services d'un de ses Associés dès lors qu'un appel d'offres fera apparaître une solution techniquement équivalente mais économiquement avantageuse. »

À l'été 2020, les partenaires ont pu s'accorder pour cadrer les missions qui resteraient à porter **pour finaliser le développement et organiser le chantier à venir. Ils choisissent de les répartir entre :**

- les actionnaires, à parts égales pour chacun, sur certaines missions de suivi et cadrage (donc de manière non rémunérée) ;
- Ter'Green, qui assure de nombreuses missions de développement comme prestataire pour le compte de la société de projet (la SAS Biogaz des Marches de Bretagne) ;
- Naskéo, qui en complément de son contrat de construction assurera la maîtrise d'oeuvre des autres lots du projet (afin de garantir la meilleure intégration possible) ;
- la SemBreizh, qui assurera une mission d'appui à maîtrise d'ouvrage, notamment dans la phase de chantier, pour suivre et encadrer la maîtrise d'oeuvre pour le compte des actionnaires.

## Répartition capitalistique



Citoyens agriculteurs

Collectivités

Opérateur ESS  
Énergie Partagée

Développeur/  
Exploitant\*

\*On indique ici Développeur/Exploitant. Ce n'est pas entièrement exact. Ter'Green est un développeur qui partage sa maison-mère avec Naskéo, constructeur et Sycomore, exploitant. Cela a cependant l'intérêt de montrer que, contrairement à celle d'un développeur pur, la stratégie actionnariale de Ter'Green n'est pas de maximiser la revente de ses parts en fin de développement.

## Gouvernance

La gouvernance établie en développement préfigure celle de l'exploitation en anticipant la répartition des rôles et des pouvoirs dès l'entrée au capital. Pour garantir un fonctionnement collégial entre les partenaires tout en évitant de créer des risques de blocage opérationnel en cas de désaccord, un Comité de Direction à 9 membres est constitué et des majorités simples (5 voix sur 9) ou qualifiées (7 voix sur 9) sont définies pour chaque type de décision.

Les membres du Comité de Direction sont :

- Agriculteurs : 3 sièges (les agriculteurs s'organisent entre eux et nomment des représentants) ;
- Développeur : 2 sièges ;
- Opérateurs territoriaux et citoyen : 1 siège chacun soit 3 au total ;
- Collectivité et Smictom se partagent 1 siège.

**Afin que l'exploitation du site en fonctionnement ne génère pas de poids supplémentaire aux agriculteurs, au-delà de leur implication dans l'approvisionnement et l'épandage des digestats, il est décidé :**

- qu'un exploitant industriel soit retenu afin d'assurer l'appui à l'exploitation ainsi que la maintenance ; ce sera Sycomore, filiale du groupe Keon.
- que la présidence soit agricole (personne physique ou morale issue du collège Agriculteurs), afin de garantir l'identité agricole du projet, à travers la maîtrise d'un certain nombre de décisions ainsi que la représentation à l'externe ;
- que la direction générale, plus opérationnelle, soit assurée par Ter'Green qui portera un œil d'expert opérationnel sur les problématiques rencontrées ;
- que les décisions du président et du directeur général soient encadrées par les pouvoirs du Comité de Direction.

## Matrice RACI

Une répartition fine des missions nécessaires au développement du projet émerge entre les actionnaires, certaines étant réalisées comme actionnaire et d'autres comme prestataire. Au-delà de ces missions de développement, d'autres missions importantes et bien réparties viendront s'ajouter en phase d'exploitation.

Une synthèse de cette répartition selon la méthodologie RACI est la suivante \* :

	Rôle	Enjeux	Collectivité	Agriculteurs	Développeur/ Constructeur**	Opérateurs territoriaux	Opérateur citoyen
<b>Technique</b>	Définition du projet technique	Capacité à définir le projet le plus efficace, en respectant les contraintes					
	Choix de la solution technique	Capacité à négocier, acheter les solutions techniques					
<b>Gouvernance / Pilotage</b>	Rôle de Sponsors Projet	Capacité d'entraînement / crédibilité (REX / capacité technique)					
	Animer le groupe porteur	Faire en sorte de respecter les postures des différentes parties, à traduire dans le pacte d'actionnaires					
	Point de contact avec le territoire	Légitimité à porter le développement du projet sur le territoire					
<b>Financement</b>	Lever les fonds (Fonds propres/dette)	Compétences / capacités financières					
	Gestion administrative / budgétaire	Organisation, capacité à gérer des sociétés					
<b>Autorisations / adhésion</b>	Concertation avec le territoire	Capacité à trouver des accords avec les parties					
	Maîtrise des gisements***	Capacité à impliquer et consolider les agriculteurs					
	Obtention des autorisations, rédaction juridique	Compétences juridiques, suivi/ capacité à assumer les risques juridiques					

### Légende

Capacité et légitimité à faire pour tous				
	Responsible	Accountable	Consulted	Informed
	Responsible	Redevable	Consulté	Informé

\* Pour rendre visible que les contrats de maîtrise d'oeuvre sont portés par une filiale du même groupe, et contrôlés par un autre actionnaire (en l'occurrence la Sembreizh), on indique ici pour Ter'Green Développeur/Constructeur même si ce n'est pas complètement exact.

\*\* En méthanisation, la maîtrise des gisements et des surfaces du plan d'épandage remplace la maîtrise foncière plus spécifique à l'éolien et au solaire.



### Facteurs-clés de la collaboration

- Le fait que la collectivité et les agriculteurs aient initié le projet les instaure pleinement comme représentants légitimes du projet en local. Les autres partenaires restent ainsi plus facilement sur leurs domaines d'expertise et de légitimité sans velléité de prendre le leadership du projet ;
- Le bon alignement entre les agriculteurs et la collectivité qui oeuvrent à un même objectif (production d'énergie renouvelable et consolidation des élevages)
- Lorsqu'elle arrivait en limite de compétences ou de ressources, la collectivité a su s'entourer des outils territoriaux, dont la SemBreizh, d'abord en prestataires puis en partenaires. Les SEM ont apporté un appui au pilotage, de l'expertise et ont facilité la confiance envers les autres partenaires ;
- Des partenaires arrivés au fil de l'eau par « intérêt territorial décroissant » afin de conserver une philosophie forte du projet et de garantir l'adéquation du développement du projet avec la vision des porteurs initiaux ;
- Le choix du constructeur et du développeur a été mûrement réfléchi par les porteurs initiaux du projet, ce qui a créé des conditions de travail en confiance mais aussi des attendus et des périmètres clairs ;
- Des partenaires qui ont des stratégies actionnariales et de captation de la valeur clairement identifiées et qui les portent explicitement en cherchant du consensus et un partage équitable de la valeur ;
- Des partenaires tous présents sur le long terme et qui oeuvrent donc dans un but commun au service du projet.



### Bonnes pratiques du partenariat

#### **Une contractualisation du développement qui anticipe la construction et l'exploitation :**

- La répartition des rôles et des pouvoirs de l'exploitation a été anticipée dès la phase de négociation d'entrée au capital. Ainsi, il a été prévu que des contrats seraient passés avec certains des actionnaires dès leur entrée au capital ;
- Le développeur apporte alors des compétences importantes mais reste challengé dans le cadre de ses contrats par les actionnaires. La discussion est ouverte sur tous les contrats, tout en ne remettant pas en cause la présence des actionnaires et l'issue de la négociation vers le contrat.

#### **Une collaboration organisée et rythmée :**

- Un comité technique (COTECH) a lieu 1h/semaine. Il est composé des mêmes membres que le Comité de Direction mais sans prise de décision, ce qui permet de partager l'information et de garder tous les partenaires mobilisés autour du projet, ainsi que de rendre visible le travail réalisé ;
- Des réunions plénières sont organisées régulièrement avec tous les agriculteurs (au-delà de leurs 3 représentants au CODIR) et les partenaires afin de partager l'avancement du projet. Tous les agriculteurs sont destinataires des comptes-rendus du COTECH afin de garantir la transmission des informations.

#### **Un formalisme rigoureux :**

- Un temps long de travail sur les modifications statutaires et le pacte d'associés en amont de l'augmentation de capital. Des comptes-rendus des COTECH et relevés de décisions complets, un budget de développement et un planning de décaissement prévisionnel partagés et suivis régulièrement.



## Points de vigilance

Les projets de méthanisation s'inscrivent dans le temps long des dynamiques agricoles. L'équilibre travaillé dès le développement est peu propice à évoluer. La participation locale des habitants, aux côtés des collectivités, est la clé de voûte de l'aboutissement d'un projet avec un fort ancrage territorial :

- les agriculteurs qui sont impliqué.e.s à travers les aspects agricoles du projet ont directement accès à sa gouvernance selon le fonctionnement du collectif agricole ;
- les autres habitant.e.s bénéficient des retombées économiques du projet à travers Énergie Partagée. Leurs intérêts sont écoutés et portés par les acteurs qui les représentent (Énergie Partagée et communauté de communes) et qui portent des logiques d'intérêt général (SEM). Ces autres habitant.e.s accèdent à de l'information de qualité sur le projet mais n'ont pas d'accès direct à sa gouvernance ni un rôle spécifique dans le projet. En conséquence, les acteurs territoriaux et citoyens doivent être vigilants à mettre en œuvre des moyens suffisants pour les informer sur le projet et contribuer à rendre acteurs de la transition énergétique celles et ceux qui se mobiliseraient.

## GUIDES ET FORMATIONS D'ÉNERGIE PARTAGÉE



### Votre territoire est plein d'énergie et vos citoyens aussi

Un guide d'approche de l'énergie citoyenne à destination des acteurs publics locaux : élu.e.s et agents des collectivités locales.

[Téléchargez au format PDF](#)



### Formation Module 4 : Codéveloppement, comment reprendre la main sur un projet d'EnR de territoire d'envergure ?

Un ou plusieurs spécialistes de l'émergence et du développement de projets d'énergie renouvelable à échelle locale vous accompagnent dans la compréhension des enjeux d'un projet de codéveloppement. Vous bénéficiez de retours d'expériences de porteurs de projets.

Découvrez notre formation > <https://energie-partagee.org/monter-projet/formations/details-preinscriptions/module-4-codeveloppement-reprendre-la-main-sur-un-projet-enr-de-taille-industrielle/>



### En savoir plus sur Biogaz des Marchés de Bretagne :

[www.energie-partagee.org/projet/biogaz-des-marches-de-bretagne](http://www.energie-partagee.org/projet/biogaz-des-marches-de-bretagne)

Énergie Partagée fédère, accompagne et finance les initiatives de production d'énergie renouvelable portées et maîtrisées par des collectifs citoyens et des collectivités locales.

Porteurs et financeurs du projet



LIFE20 GIC/FR/001820 -LIFE\_LETsGO4Climate  
The LIFE\_LETsGO4Climate project has received funding from the LIFE Programme of the European Union.  
Le projet LIFE\_LETsGO4Climate est co-financé par le Programme LIFE de l'Union Européenne.

Partenaires engagés



285  
projets  
suivis

280  
adhérents

13  
réseaux  
régionaux

[www.energie-partagee.org](http://www.energie-partagee.org)

