



RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION

Exercice 2024

Édition juin 2025

SOMMAIRE

- 1 — ÉDITO DE PATRICIA RICARD
- 2 — À PROPOS DE LA SOCIÉTÉ CITEO

01 ÊTRE UNE ENTREPRISE À MISSION | 4

- 6 — RAISON D'ÊTRE ET OBJECTIFS STATUTAIRES
- 7 — LE BILAN DE L'ANNÉE 2024
- 8 — LE COMITÉ DE MISSION CITEO



02 LE SUIVI DES ENGAGEMENTS | 10

- 12 — LES ENGAGEMENTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX
- 14 — LES CINQ OBJECTIFS STATUTAIRES
Résultats, activités clés 2024, enjeux 2025



03 QUELLES PERSPECTIVES POUR 2025 ? | 32

- 34 — INTERVIEW CROISÉE AVEC
JEAN HORNAIN ET ANTOINE FIÉVET
- 35 — LE REGARD DU COMITÉ DE MISSION
POUR 2025

ÉDITO



Patricia Ricard
Présidente du comité
de mission Citeo
emballages ménagers
et papiers



Choisir l'impact pour bâtir demain

Comme chaque année, la publication du rapport du comité de mission est l'occasion de vérifier que les engagements pris par Citeo, en tant qu'entreprise à mission, sont tenus. Au-delà de nos observations, les conclusions de l'audit réglementaire, partagées en 2024, montrent que c'est le cas !

Entreprise à mission depuis désormais quatre ans, Citeo possède des bases solides ; et des réflexes s'installent, comme ceux de régulièrement questionner le sens de ses actions ou d'intégrer la mission dans tous les espaces de décision.

Bien sûr, du chemin reste à parcourir. Toutes les pierres posées depuis 2020 doivent désormais contribuer à franchir une étape supplémentaire : celle de la recherche d'impact.

Chez Citeo, la raison d'être va au-delà du strict respect du cadre réglementaire. Certes les obligations imposées par la législation structurent et garantissent une rigueur nécessaire aux actions. Cependant, réduire la mission à ce cadre serait passer à côté de l'essentiel : l'impact que nous avons sur notre environnement, sur notre économie et sur notre société.

C'est précisément là qu'intervient le comité de mission. Il incarne l'ouverture et la diversité, dans les approches non seulement scientifiques, mais

aussi économiques, sociologiques, et culturelles. Cet enrichissement transversal et multi-acteur est au cœur de notre démarche : nourrir la mission, l'accompagner dans son évolution.

Nous ne voulons pas simplement répondre aux exigences d'aujourd'hui. L'ambition de Citeo est d'explorer de nouveaux territoires, d'imaginer, d'innover et de bâtir l'économie circulaire du XXI^e siècle. Une économie différente, innovante et durable, pour s'adapter plus rapidement au changement climatique et prendre en compte les conséquences de nos actions sur la santé, sur la biodiversité et sur les ressources naturelles. Chaque acteur, du consommateur au producteur, doit devenir un maillon essentiel d'un système renouvelé et responsable.

Ensemble, grâce à l'apport du comité de mission et à la réflexion partagée en son sein, nous écrivons une nouvelle page, celle d'une organisation qui regarde vers l'avenir et ose sortir des sentiers battus. L'impact positif que nous choisissons aujourd'hui sera la fondation de ce que nous construirons demain.



À PROPOS DE LA SOCIÉTÉ CITEO

Citeo est l'un des acteurs français de la filière à responsabilité élargie du producteur (REP), pour les emballages ménagers et les papiers graphiques.

Tel qu'inscrit dans le code de l'environnement, cela signifie que le producteur ou de distributeur est responsable de la prévention, de la réduction et de l'élimination des déchets provenant de ses produits. Sans but lucratif, Citeo est donc financé par les entreprises pour réduire l'impact environnemental des emballages ménagers et des papiers graphiques, grâce à leur réduction, à leur réemploi et à leur recyclage.

UNE ENTREPRISE À MISSION engagée depuis plus de trente ans pour réduire l'impact environnemental des emballages ménagers et des papiers mis en marché en France.

Elle développe DES SOLUTIONS DE RÉDUCTION, DE RÉEMPLOI ET DE RECYCLAGE des emballages ménagers et des papiers graphiques.

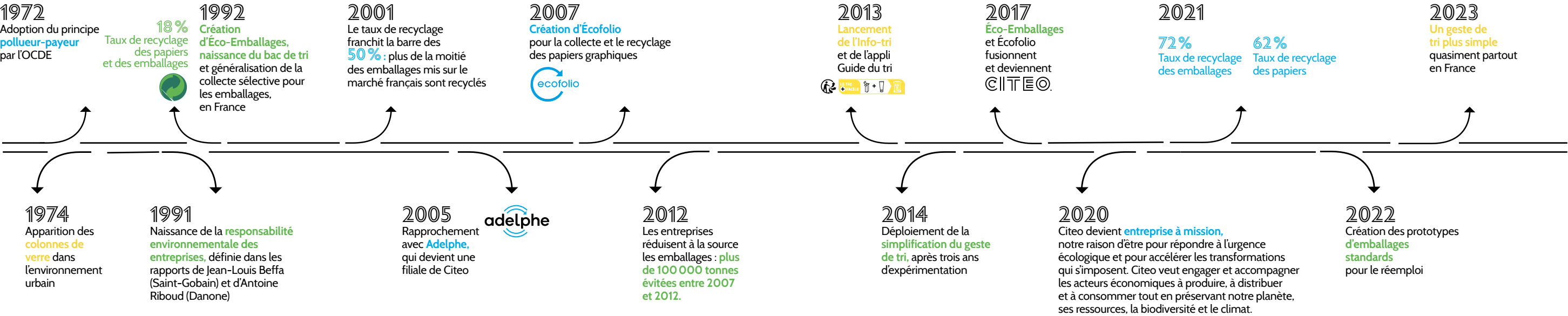
Citeo et Adelphe comptent aujourd'hui **+ DE 80 000** CLIENTS PARTENAIRES.



Estimation filière, arrêté des comptes 2024 Citeo.

- LES CLIENTS PARTENAIRES DÉLÈGUENT À CITEO** la gestion de leurs emballages dans le cadre de la REP. Citeo exerce cette responsabilité en étroite collaboration avec les acteurs de l'écosystème de l'économie circulaire :
- ▶ les collectivités locales, afin de développer des systèmes de collecte sélective plus performants et de lutter contre les déchets abandonnés ;
 - ▶ les opérateurs industriels, afin de rendre les filières de recyclage plus compétitives et adaptables ;
 - ▶ les start-up, en vue de détecter, de tester et de déployer des solutions innovantes et performantes pour réduire l'impact environnemental des emballages et des papiers ;
 - ▶ les pouvoirs publics, dans un dialogue qui vise à accélérer la transition écologique à l'échelle nationale et internationale ;
 - ▶ les citoyens, avec l'objectif de mobiliser tous les Français autour du geste de tri, dès le plus jeune âge.

Trente ans d'innovation et de circularité



(1) Une méthodologie de calcul harmonisée. En 2022, l'Union européenne a mis en place une nouvelle méthodologie de calcul. Celle-ci prend en compte non pas les quantités acceptées par les recycleurs à l'entrée du process, comme c'était le cas jusqu'alors, mais celles effectivement recyclées. Une évolution qui a pour conséquence de faire baisser mécaniquement les taux de recyclage.

01

- 6 – Raison d'être
et objectifs statutaires
- 7 – Le bilan de l'année 2024
- 8 – Le comité de mission Citeo

ÊTRE UNE ENTREPRISE À MISSION



RAISON D'ÊTRE ET OBJECTIFS STATUTAIRES

Citeo est une entreprise à mission depuis 2020. Elle a modifié ses statuts pour y inscrire une raison d'être, et des objectifs sociaux et environnementaux. La Société, pionnière du développement durable dès le début des années 1990, en France, a construit son savoir-faire en imaginant une nouvelle vie pour les emballages ménagers et, ensuite, pour les papiers. La Société a développé des services d'écoconception, de réemploi, de collecte, de tri et de recyclage dans le cadre de la responsabilité élargie du producteur (REP), grâce à une action mutualisée de ses entreprises clientes qui sont à l'initiative de sa création, et en partenariat avec les collectivités locales et les professionnels du réemploi, du tri et du recyclage notamment.

Pour répondre à l'urgence écologique et accélérer les transformations qui s'imposent, la Société veut engager et accompagner les acteurs économiques et les citoyens à adapter les modes de production, distribution et consommation à la préservation de notre planète ses ressources, la biodiversité et le climat. Ceci est sa raison d'être.

Afin d'éclairer les choix collectifs et engager chacun à l'action, la Société réunit et mobilise les différents acteurs avec lesquels elle confronte et partage ses analyses, sa vision et ses stratégies d'action.



OBJECTIFS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DE CITEO

LE BILAN DE L'ANNÉE 2024



CONCLUSIONS DE L'AUDIT RÉGLEMENTAIRE (EXERCICE 2023)

Les conclusions réglementaires de l'audit mené sur l'exercice 2023 ont été partagées en 2024 (cf. le site Internet de Citeo). Parmi les enseignements : des bases solides qui doivent permettre à Citeo de franchir une étape supplémentaire en formulant davantage ses intentions d'impact (ex. : préciser aussi bien le point de départ d'un objectif que son point d'arrivée souhaité ou compléter les indicateurs de moyens par des indicateurs d'impact). À la suite de ces conclusions, les équipes Citeo ont lancé un test : choisir un objectif statutaire et formuler des objectifs opérationnels SMART⁽¹⁾, de manière à être plus explicite sur les intentions d'impact de Citeo.



(1) SMART = spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel.

LES RÉUNIONS DU COMITÉ

Le comité s'est réuni à trois reprises (le 8 mars, le 3 juillet et le 18 décembre 2024). Les contenus de ces rencontres ont varié pour à la fois traiter les sujets socles du comité (échanges avec les experts métiers, examen des objectifs statutaires, préparation du rapport du comité), consacrer du temps aux actualités Citeo et prendre de la hauteur (ex. : visite du cabinet des curiosités du futur de l'Institut des futurs souhaitables, intervention de Delphine Bouvier, directrice du programme Green Sciences de L'Oréal).



UNE ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE ET DE LA REPRÉSENTATION DU COMITÉ

Sur proposition de la présidente, Patricia Ricard, un rôle de vice-président du comité de mission a été créé. Laëtitia Magré a été nommée à cette fonction. L'objectif : constituer un binôme chargé d'animer les comités et d'assurer des interactions régulières avec le conseil d'administration. En effet, la volonté exprimée en 2023 par le président du conseil d'administration, Antoine Fiévet, de renforcer les connexions et le dialogue entre le comité de mission et le conseil d'administration s'est concrétisée par la décision de faire représenter le comité de mission à chaque conseil d'administration. La présidente et la vice-présidente sont donc désormais conviées à y participer.

LE COMITÉ DE MISSION CITEO

Consacré à la gouvernance de la mission, le comité de mission de Citeo réunit des acteurs qui s'engagent à l'accompagner dans ses engagements sociétaux et environnementaux, et à s'assurer de leur réalisation. Le comité de mission est garant du respect de la mission, il nourrit les réflexions stratégiques de Citeo et peut être amené à proposer des actions complémentaires ou à poser un regard sur les indicateurs de performance retenus. Il a un rôle complémentaire à celui de la gouvernance interne de l'entreprise.

3 QUESTIONS À...

LAËTITIA MAGRÉ,
vice-présidente du comité de mission

Vous avez été nommée vice-présidente du comité de mission, en 2024. En quoi consiste ce rôle ?

L.M. D'abord, je tiens à remercier Patricia Ricard, Antoine Fiévet – en tant que président du conseil d'administration – ainsi que les membres du comité pour leur confiance. Au-delà d'accompagner la présidente dans sa fonction, je participe également à améliorer les connexions entre le comité de mission et le conseil d'administration avec comme objectif de continuer d'intégrer la mission dans la stratégie d'impact de Citeo.

Selon vous, qu'est-ce qui caractérise le comité de mission de Citeo ?

L.M. Sans aucun doute, sa diversité ! C'est sa grande force. Les expertises et les expériences se croisent, se complètent, s'enrichissent. Il y a surtout cette même volonté de mettre les expertises au service des enjeux environnementaux et sociaux de Citeo. Je crois que nous avons tous le sentiment d'être au bon endroit pour faire avancer ces enjeux.

À titre plus personnel, que vous apporte votre participation aux comités de mission ?

L.M. Beaucoup de stimulation. J'aime particulièrement échanger avec les équipes de Citeo, m'informer des problématiques qui les animent. Étant désormais présente aux conseils d'administration, cette connexion me permet de porter un regard plus juste sur les enjeux de Citeo.

LE COMITÉ DE MISSION EST COMPOSÉ DE 10 MEMBRES, RÉPARTIS EN 6 COLLÈGES

REPRÉSENTANTS ISSUS DU COLLÈGE « PERSONNALITÉS QUALIFIÉES »



Patricia Ricard
Présidente du comité de mission, porte-parole, vice-présidente de la Plateforme océan et climat (POC) et présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard



Shu Zhang
Cofondatrice de Pandobac et vice-présidente de Réseau vrac et réemploi



Philippe Moati
Professeur agrégé d'économie à l'université Paris-Diderot et membre du Laboratoire dynamiques sociales et recomposition des espaces (Ladyss, UMR7533)



Tarik Chekchak
Directeur du pôle Stratégies inspirées du vivant à l'Institut des futurs souhaitables (IFS)

REPRÉSENTANTES ISSUES DU COLLÈGE « CLIENTS »



Laëtitia Magré
Adhérente et directrice générale du Centre Leclerc de Ville-la-Grand (Haute-Savoie) depuis 1998



Carole Seignovert
Directrice RSE et innovation de Valrhona



Anne Le Guennec
Directrice de la zone Technologies de l'eau mondiale de Veolia



Nathalie Boyer
Déléguée générale d'Orée, vice-présidente du Conseil national de l'économie circulaire (CNEC)

REPRÉSENTANTE ISSUE DU COLLÈGE « OPÉRATEURS »

REPRÉSENTANTE ISSUE DU COLLÈGE « ASSOCIATIONS »

REPRÉSENTANT ISSU DU COLLÈGE « ÉLUS »



Christophe Bouillon
Président de l'Association des petites villes de France (APVF), vice-président de la Confédération des petites villes de l'Union européenne, maire de Barentin et président de la communauté de communes Caux-Austreberthe

REPRÉSENTANTE ISSUE DU COLLÈGE « SALARIÉS »



Valérie Herrenschmidt
Directrice du pôle Marchés de Citeo

INVITÉS PERMANENTS :



Philippe-Loïc Jacob
Président de Citeo de 2009 à 2021 et président d'honneur de Citeo



Antoine Fiévet
Président du conseil d'administration de Citeo

02

- 12 – Les engagements sociaux et environnementaux
- 14 – Les cinq objectifs statutaires
 - Résultats
 - Activités clés 2024
 - Enjeux 2025

LE SUIVI DES ENGAGEMENTS



LES ENGAGEMENTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Les objectifs statutaires et opérationnels font l'objet d'un suivi d'indicateurs de progrès, partagés avec les membres de son comité de mission et audités par un organisme tiers indépendant (OTI).



RÉDUIRE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES PRODUITS DES CLIENTS DE CITEO, en ancrant l'économie circulaire et l'écoconception dans leurs pratiques et dans leurs stratégies

Afin de réduire l'utilisation et l'impact des emballages et des papiers, Citeo aide ses clients à redéfinir la conception de leurs produits, de la réflexion stratégique amont à la mise en œuvre opérationnelle.

Pour rendre accessibles à toute entreprise – quels que soient sa taille et son secteur d'activité – les outils ou les services nécessaires pour mener à bien sa transformation dans le cadre réglementaire et au-delà, Citeo s'appuie sur :

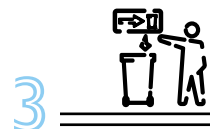
- ▶ des experts ;
- ▶ la mutualisation des connaissances sectorielles ;
- ▶ un accompagnement au pilotage du quotidien ;
- ▶ le financement de projets d'envergure.



CRÉER LES CONDITIONS POUR CONSTRUIRE LES SOLUTIONS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN, qui conjuguent performances environnementales et économiques

Pour tendre vers 100 % de recyclage et/ou de réemploi, Citeo accompagne les collectivités locales et l'ensemble des acteurs des filières dans le perfectionnement des dispositifs existants et dans l'émergence de solutions conjuguant performances économiques et environnementales.

Par ses interactions avec l'ensemble des acteurs du cycle de vie du produit (de l'entreprise metteuse en marché au consommateur), Citeo intervient comme un facilitateur de l'organisation des filières, dans le respect des évolutions réglementaires et dans l'anticipation des besoins futurs.



DONNER LES CLÉS AUX CONSOMMATEURS, pour réduire l'impact environnemental de leur consommation

Au-delà des objectifs d'accompagnement des consommateurs dans l'accès à l'information et d'engagement dans la bonne appropriation des gestes de tri des emballages et des papiers, Citeo s'implique également dans la sensibilisation à une consommation responsable, conforme aux principes de l'économie circulaire.

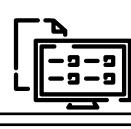
Pour réaliser cette ambition, Citeo s'appuie à la fois sur des actions en propre et sur des actions qui activent différents relais (médias, presse, influenceurs, milieux scolaires, événements culturels, etc.) qui font rayonner la portée de son message, qui contribuent à engager le plus grand nombre et qui maximisent ainsi les opportunités de développement de l'écocitoyenneté.



COCONSTRUIRE ET PROMOUVOIR les solutions et les positions de Citeo, de l'échelle locale à l'international

Citeo s'appuie sur son expertise et sur la diversité de ses parties prenantes pour embarquer l'ensemble de son écosystème dans une dynamique d'innovation et d'alignement sur des cadres communs d'actions favorisant l'émergence de nouvelles solutions.

L'effort d'innovation et d'influence de Citeo vise non seulement à appuyer les ambitions réglementaires, mais aussi à les préfigurer et à les inspirer, tant au niveau national qu'international.



CULTIVER L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES DE CITEO dans le cadre de sa mission

L'engagement de Citeo pour une consommation plus durable et responsable est soutenu, et nourri par la mobilisation et l'adhésion de ses équipes autour de cette ambition.

Offrir un champ d'expression à l'engagement des collaborateurs et alimenter cet engagement sont à la fois des priorités et des prérequis pour Citeo.

L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT (OTI) répond au besoin de s'assurer de la véracité des informations annoncées par les entreprises. Dans le cadre de l'entreprise à mission, l'OTI vient auditer régulièrement l'adéquation entre les objectifs statutaires et les moyens et actions mis en œuvre pour les atteindre. Pour émettre un avis motivé, il s'entretient avec les parties prenantes et étudie les éléments de preuve fournis concernant la trajectoire visée. Citeo est accompagné et audité sur son modèle de mission par le Cabinet de Saint Front.

LES CINQ OBJECTIFS STATUTAIRES

RÉSULTATS, ACTIVITÉS CLÉS 2024, ENJEUX 2025

OBJECTIF
STATUTAIRE
1

RÉDUIRE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES PRODUITS
DES CLIENTS DE CITEO EN ANCRANT L'ÉCONOMIE
CIRCULAIRE ET L'ÉCOCONCEPTION DANS LEURS
PRATIQUES ET DANS LEURS STRATÉGIES

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.1

ASSURER UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ POUR TOUS NOS CLIENTS DANS
LEURS PROJETS DE RÉDUCTION DE L'IMPACT DE LEURS EMBALLAGES ET PAPIERS



CIBLE / TRAJECTOIRE

Ambition 2030 : nos clients utilisent leur parcours digital (outil 360°) dans le pilotage régulier de leur stratégie emballages et papiers.

Jalon 2025 : stratégie d'acquisition et d'accompagnement des clients en place, l'intégration du réemploi dans les outils.

Jalon 2027 : mise à disposition à 100 % de nos clients d'un outil 360° de diagnostic et de reco pour piloter leur politique emballage (2025 V1 + amélioration continue).



INDICATEURS CLÉS

Parcours digital à disposition de chaque client au quotidien % d'utilisateurs du parcours sur les différents outils et suivi spécifique sur les recommandations données (pertinence)



AVANCEMENT 2024

Plus de 3170 clients (contrats) ont été utilisateurs du parcours digital personnalisé en 2024. Cela correspond, en tonnes, à 70 % du gisement Citeo – en 2023, le dispositif de plans de prévention avait généré une importante mobilisation de près de 20 000 clients (contrats) rendant la comparaison difficile.

Refonte de la page d'accueil du portail d'écoconception :

- ▶ intégration d'un tableau de bord de suivi;
- ▶ meilleure mise en avant de l'ensemble des outils à disposition (autres que TREE, l'outil d'évaluation de recyclabilité des emballages).

Intégration de calculs d'impact carbone dans le parcours de pilotage dédié aux clients partenaires :

- ▶ un travail mené pour viser une intégration systématique de l'analyse du cycle de vie (ACV) des emballages dans les pages de diagnostic et de pilotage;
- ▶ nature des travaux : modélisation des calculs sur le fond et sur la forme;
- ▶ des travaux déjà accessibles dans l'outil TREE.

Cadrage sur le réemploi

Identification des besoins des clients par le biais d'entretiens puis choix des fonctionnalités prioritaires à développer en 2025.



ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

En 2024, un travail de fond a été mené pour structurer l'approche 360° de nos outils à destination des clients partenaires et pour faciliter les usages.

L'ensemble des actions conduit à la fusion des outils d'analyse, en vue de proposer un tableau de bord couvrant l'ensemble du périmètre des 3R (réduire, réemployer, recycler), allant du diagnostic aux recommandations sur mesure.

Deux chantiers structurants guideront nos actions :

- ▶ la simplification du processus de candidature aux appels à projets;
- ▶ l'accessibilité des données d'impacts potentiels des emballages des clients partenaires et les gains associés en fonction des actions menées par ces derniers.

Pour 2025, l'objectif est de renforcer l'accompagnement des clients partenaires dans une démarche d'impact. Comment ? En passant d'une offre de consultation d'outils et de ressources à une offre d'aide au pilotage des projets d'écoconception.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.2

CRÉER DES RECOMMANDATIONS SECTORIELLES POUR PERMETTRE À NOS CLIENTS
DE PILOTER LEUR STRATÉGIE 3R ET D'AVANCER CONCRÈTEMENT



CIBLE / TRAJECTOIRE

Ambition sur la durée, dans un cycle d'amélioration continue : accompagnement mutualisé pour l'activation de la stratégie 3R des clients : formalisation, déploiement et pilotage.

Jalon 2026 : lancement de la deuxième période du dispositif des plans de prévention et d'écoconception (PPE) pour 2026-2030.

Jalon 2025 : élaboration d'un plan d'accompagnement.



INDICATEURS CLÉS

PPE communs et sectoriels % de mobilisation clients (dans la formalisation des PPE communs et sectoriels)



AVANCEMENT 2024

Chiffres clés sur les plans de prévention :

- ▶ pour les clients emballages Citeo : passage d'une couverture de 75 % à 81 % du gisement;
- ▶ pour les clients papiers Citeo : passage d'une couverture de 55 % à 60 % du gisement.

Identification des secteurs à fort potentiel de déploiement pour les 5 leviers prioritaires⁽¹⁾ de réduction des emballages.

Création de comités d'expertise du réemploi pour consolider notre expertise, pour définir des recommandations et pour les diffuser, par secteur.

Création d'une base de gestion de la connaissance sur l'emballage, en vue de centraliser les contenus, d'identifier les bonnes recommandations et d'améliorer le ciblage des recommandations :

- ▶ élaboration de 33 fiches secteurs d'activité avec leurs enjeux 3R, de 15 grandes problématiques 3R documentées en 40 fiches action;
- ▶ rédaction d'environ 250 recommandations prioritaires pour l'ensemble des secteurs identifiées grâce à l'outil.

Adressage optimisé de nos clients partenaires via un cadrage transverse entre les directions de Citeo (écoconception et réemploi, clients et marketing) pour s'assurer que les entreprises puissent avancer collectivement vers la transformation tout en ayant, pour celles qui peuvent créer des impacts importants, un suivi au plus près.



ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

L'année 2024 a permis de poursuivre le travail amorcé sur les plans sectoriels en plaçant l'approche par secteur comme prioritaire. Elle a ainsi guidé plusieurs projets structurants, visant à mieux identifier les enjeux par secteur, les secteurs à accompagner en priorité et les recommandations 3R à leur apporter.

En 2025, grâce au travail de fond mené sur la consolidation de la connaissance 3R via notamment le « WIKI de l'emballage », l'objectif est d'enclencher des plans sectoriels et de diffuser plus massivement les recommandations par secteur d'activité, en vue d'un accompagnement plus personnalisé et orienté impact.



(1) 5 leviers de réduction : grands formats ; Passage au format souple ; Frugalité des fonctionnalités ; Emballages de produits à simplifier ; Produits solides / concentrés / à diluer.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.3

FINANCER L'ÉMERGENCE DE SOLUTIONS ET DES PROJETS DE TRANSFORMATION
ÉCOCONCEPTION ET RÉEMPLOI DE NOS CLIENTS



CIBLE / TRAJECTOIRE

Écoconception
Ambition sur la durée : **allocation d'une enveloppe** annuelle de financement correspondant à 1% du CA.

Réemploi
Ambition sur la durée : allocation d'une enveloppe annuelle de financement correspondant à 5% du CA (périmètre : filière Citeo emballages ménagers et papiers).



INDICATEUR CLÉ

Écoconception : enveloppe moyenne de financement des projets



AVANCEMENT 2024

Financements de projets de réduction :
▶ 4,5 kt d'emballages réduits pour 450 000 euros de financements ; 7 lauréats accompagnés sur deux ans.

Financements de projets recyclabilité :
▶ 7 appels à projets (AAP) pour faire avancer les projets vers l'industrialisation et parfois jusqu'à la mise en marché ; 25 projets accompagnés pour 380 000 euros.

Financement de projets de recherche amont :
▶ **partenariat avec le Centre technique de papier** sur la fonctionnalisation de la cellulose pour lui apporter de nouvelles propriétés : 2 millions d'euros sur 2024 pour aider à la recherche d'alternative pour les papiers graphiques et de technologies innovantes pour les emballages.

▶ **Projet barrière :**

- une étude visant à aborder la protection du produit par l'angle du juste besoin d'emballage nécessaire au produit ;
- financement d'un post doc de 50 000 euros par an, auquel quatre clients du secteur épicerie ont participé ;
- parution d'une publication scientifique début 2025 ;
- tests de la méthodologie avec les clients partenaires.

Financements de projets de réemploi : 49,9 millions d'euros engagés dans le cadre de l'AAP « EncoRE plus de réemploi » pour 2024 pour financer des études, des expérimentations, du passage à l'échelle, des campagnes de communication, et des projets de recherche et développement.

▶ **228 projets lauréats :**

- 127 projets de clients Citeo pour 37,1 millions d'euros ;
- 44 projets de clients Adelphi pour 5,1 millions d'euros ;
- 12 fédérations professionnelles pour 0,4 million d'euros ;
- 45 apporteurs de solutions de réemploi pour 7,2 millions d'euros.

Comme en 2023, beaucoup de projets sur le réemploi de produits préemballés (87% des projets en nombre) ainsi que sur le segment de marché boissons (38% des projets en nombre).



ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

En 2024, les enveloppes de financement ont été allouées, comme prévu, à de nombreux projets 3R, y compris des projets de recherche, permettant ainsi aux projets financés d'avancer et de se déployer.

En 2025, le volume des financements devrait continuer de croître, notamment sur la réduction. Ainsi, un nouvel AAP devrait être publié, pour un montant de financement global de 1 million d'euros.

Un appel à volontaires sera également lancé pour identifier les freins et les problématiques à creuser.

Sur la recyclabilité, les prochains appels à projets seront orientés sur les matériaux avec, par exemple, un accent mis sur les blisters de médicaments et les manières de passer des complexes carton-plastique vers du monocarton. Cette démarche s'inscrit dans la volonté d'atteindre 100% d'emballages recyclables d'ici à 2030, d'où la nécessité de cibler des emballages spécifiques.

Nouveauté par rapport à l'année dernière : de nombreux projets Adelphi et de nombreux projets sur le segment de marché cosmétique !

En 2025, les financements seront davantage ciblés pour s'articuler avec le déploiement de la démarche ReUse.



OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.4

PILOTER L'IMPACT DE NOS ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT



CIBLE / TRAJECTOIRE

Ambition sur la durée : systématisation de l'utilisation de l'outil et amélioration continue.



INDICATEUR CLÉ

Outils de pilotage d'impact définis : mise en place du suivi avec la méthode OKR⁽¹⁾



AVANCEMENT 2024

Formalisation des OKR stratégiques pour les équipes Écoconception & Réemploi et Recyclage

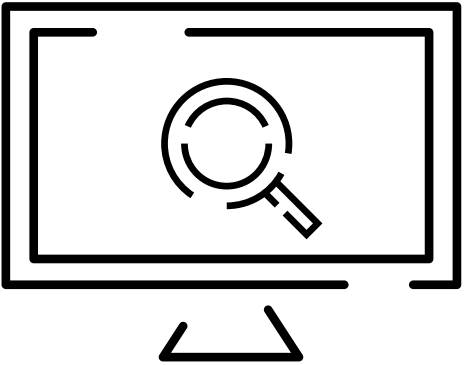
- ▶ Toutes les équipes ont créé leurs OKR tactiques pour le premier trimestre 2025.
- ▶ Chiffres clés 2024 :
 - 11 ateliers, environ 22 heures, 50 participants ;
 - synergie créée avec la DCM & Citeo Pro, Recyclage.
- ▶ En parallèle, un travail a été mené spécifiquement pour les projets de R&D afin de :
 - élaborer un process de gestion commun à toute la R&D ;
 - déployer et systématiser l'utilisation des indicateurs et des critères de priorisation ;
 - mieux communiquer sur les projets de R&D en interne et en externe.



ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

En 2024, la démarche de réflexion et de formalisation d'OKR pertinents à suivre a été lancée auprès des équipes pilotes (Écoconception & Réemploi et Recyclage), via de nombreux ateliers et une approche participative. Côté R&D, des critères communs de mesure de l'impact et des risques ont été définis.

En 2025, l'objectif est désormais de piloter les objectifs posés et d'en assurer un suivi régulier. Le tout, pour garantir la bonne autonomie des équipes dans le pilotage de leurs OKR respectifs. Cette démarche se veut progressive et devra faire l'objet d'un bilan en 2025. Côté R&D, un outil pour prioriser par projet et avoir une vue globale a été mis en place.



(1) Objectives and key results (« objectifs et résultats clés »).



OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.5

INCITER À L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES GISEMENTS MIS EN MARCHÉ



CIBLE / TRAJECTOIRE

Ambition à moyen terme : déclaration 2026 pour les mises en marché de 2025 : un tarif d'écomodulation plus incitatif et plus lisible sur les 4 axes : réduction, recyclabilité, intégration de matières premières recyclées et réemploi.



INDICATEUR CLÉ

Tarifs d'écomodulation définis



AVANCEMENT 2024

Écomodulation réduction :

- mise en place d'un bonus proportionnel à l'action de réduction. Ex. : si l'entreprise passe à un emballage souple permettant une réduction de poids de 70 %, elle aura un bonus de 70 % sur son emballage;
- mise en place de 2 malus : sur les contenants en plastique petits formats de boissons de contenance inférieure ou égale à 50 cl (bouteilles, briques et gourdes) et sur les emballages de regroupement, tous matériaux, ayant vocation à matérialiser une promotion.

Écomodulation recyclabilité :

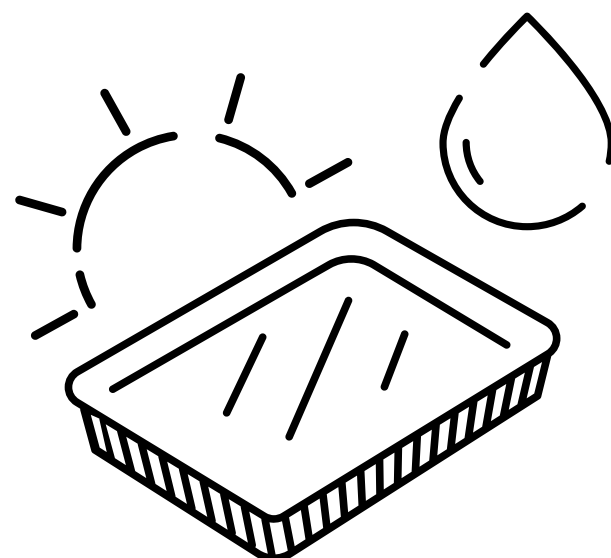
- création de catégories « complexes plastiques recyclables » pour mieux corréler notre tarif avec les actions poussées chez nos clients, en attente d'une future écomodulation basée sur le grade de recyclabilité (TREE);
- intégration de matière recyclée : renforcement de la traçabilité et intégration du principe de proximité.



ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

En 2024, un cap a été passé sur la réduction avec des bonus et des malus plus incitatifs. Par ailleurs, la recherche de critères plus complets à prendre en compte à l'avenir s'est poursuivie, le tout, pour se donner les moyens d'atteindre l'objectif de 100 % recyclabilité en 2030 (cf. la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire, dite « loi Agec »).

Dans un objectif de progressivité d'évolution des critères d'écomodulation, en 2025, Citeo va poursuivre ses réflexions, notamment sur la réduction.



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION SUR L'OBJECTIF STATUTAIRE N° 1



Tarik Chekhak



Nathalie Boyer

Le comité de mission a noté la bonne prise en compte du sujet de l'écoconception chez Citeo, avec une approche innovante qui dépasse les exigences du cahier des charges. Les travaux associés aux plans de prévention et d'écoconception, qui visent une utilisation optimale des données collectées et l'accompagnement des acteurs économiques dans leur trajectoire 3R, témoignent des intentions d'impact de Citeo, au-delà des attentes réglementaires. Le comité de mission a également salué les avancées de l'outil d'accompagnement personnalisé, qui s'étend à l'ensemble du périmètre 3R, et a encouragé sa mise en ligne rapidement et sa diffusion massive auprès des entreprises. Concernant le pilotage de l'impact des actions d'accompagnement Citeo, le déploiement d'une démarche de pilotage OKR est félicité. Le comité de mission souhaite néanmoins apporter son regard sur les indicateurs choisis, dans une dynamique de coconstruction.

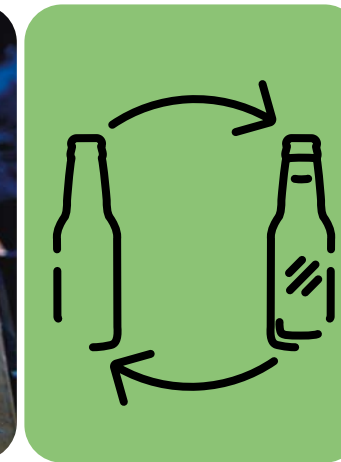
EN 2025, LE COMITÉ DE MISSION PORTERA UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À...

- la capacité de favoriser l'innovation de rupture des entreprises, notamment en offrant, à travers l'outil d'accompagnement, des ouvertures pour aller vers d'autres solutions;
- l'extension du périmètre des problématiques couvertes aujourd'hui par l'outil d'accompagnement pour adresser l'ensemble des impacts environnementaux au-delà de l'impact carbone (ex. : toxicité, biodiversité...);
- la capacité de solliciter les retours terrain et d'en tirer les enseignements pertinents, en particulier sur le sujet de l'écomodulation tarifaire;
- la manière dont « vivront » les indicateurs tactiques mis en place à travers la démarche OKR et leur intégration dans le quotidien des équipes.

OBJECTIF
STATUTAIRE

2

CRÉER LES CONDITIONS POUR CONSTRUIRE
LES SOLUTIONS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN,
QUI CONJUGENT PERFORMANCES
ENVIRONNEMENTALES ET ÉCONOMIQUES



OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.1

PROMOUVOIR UN DISPOSITIF DE COLLECTE ET DE TRI AU COÛT OPTIMISÉ POUR
LE RECYCLAGE DES EMBALLAGES ET DES PAPIERS, PERMETTANT LA PROGRESSION
DU TAUX DE RECYCLAGE



CIBLE / TRAJECTOIRE

Ambition 2028, population en desserte optimale :

- ▶ verre : 95 % ;
- ▶ papiers (si collecte séparée) : 91 % ;
- ▶ emballages légers : 98 %.



INDICATEUR CLÉ

Population en desserte optimale



AVANCEMENT 2024

À la fin 2024, la population en desserte
optimale est de :

- ▶ verre : 88,5 % (vs 2023, 87 %) ;
- ▶ papiers (si collecte séparée) : 88 % (vs 2023, 85 %) ;
- ▶ emballages légers : 97 % (vs 2023, 96 %).



ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

En 2024, les taux de desserte continuent d'augmenter. Citeo est ainsi sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs fixés pour 2028, notamment grâce aux projets des collectivités, engagés avec le soutien de Citeo à travers les appels à projets.

L'appel à projets « Collecte 2024 » a retenu 141 projets (vs 75 projets en 2023), permettant de toucher 10 millions d'habitants, soit 15 % de la population hexagonale. La simplification du processus de candidature et la hausse des financements disponibles pour les collectivités expliquent ces résultats.

La sélection des dossiers est basée sur la qualité et la recherche de performance, notamment sur les leviers visant l'amélioration de la desserte, la mise en place de la tarification incitative, le développement des collectes de cartons, les nouvelles collectes de proximité, la baisse du taux de refus, la standardisation des contenants et la communication.



L'appel à projets « Tri » a été lancé en parallèle, afin d'améliorer le taux de captage des plastiques et d'assurer une bonne qualité des flux produits en vue d'une meilleure articulation avec l'industrie du recyclage. 18 centres de tri ont été lauréats en 2024 pour conduire ce type de projet.

Enfin, Citeo a poursuivi sa recherche de solutions pour demain à travers la sélection de 12 projets expérimentaux. Objectif : identifier des leviers d'action prospectifs et innovants (ex. : intégration de l'IA).

Le financement total pour les projets relatifs à la collecte, au tri et à l'innovation s'élève à 65 millions d'euros.

En 2025, de nouveaux appels à projets seront lancés. Le contrat à la performance viendra compléter le dispositif actuel, afin de continuer d'engager les territoires dans la transformation et vers toujours plus de performance.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.2

ASSURER LES CONDITIONS PREMIÈRES DU DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES
FILIÈRES DE RECYCLAGE



CIBLE / TRAJECTOIRE

2024 : 59 kt de flux développement.

2025 : 80 kt.

2024 : polystyrènes (PS) souples et rigides.

2025 : PET⁽¹⁾ rigides.



INDICATEURS CLÉS

Massification de la matière pour l'approvisionnement
des nouvelles filières

Nouvelles filières de recyclage



AVANCEMENT 2024

82 kt (tonnes déclarées au 31 décembre 2024 vs 46 kt en 2023).

Recensement en cours de finalisation (données finales disponibles à la fin février).

Renforcement des partenariats avec 6 usines de recyclage mécanique et 4 usines de recyclage chimique.



ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

En 2024 : 98,5 % du territoire est en extension des consignes de tri (ECT).

Un nouveau centre de surtri opérationnel a été implanté à Mende, en Lozère, avec Environnement Massif Central, portant à 3 le nombre de centres de surtri opérationnels. Cela permet d'accélérer le tri par famille d'emballages et d'orienter les flux vers leurs filières de recyclage spécifiques. Au total, Citeo a investi 50 millions d'euros pour ces 3 centres de surtri.

En 2025, les tonnes de flux développement à surtrier devraient continuer à croître. Ainsi, Citeo prévoit l'implantation d'un nouveau centre de surtri opérationnel, afin de couvrir l'ensemble du territoire national.

En 2024, pour assurer le recyclage des tonnes issues des flux développement, Citeo a renforcé ses partenariats avec 6 usines de recyclage mécanique et 4 usines de recyclage chimique.

Désormais :

- ▶ le PET coloré est principalement recyclé pour fabriquer des matériaux d'isolation ;
- ▶ pour ce qui est du PET opaque, d'importants progrès ont permis de développer une filière « bottle to bottle » pour le secteur du lait ;
- ▶ la filière française de recyclage des barquettes en PET se construit.

En 2025, l'usine Indaver, en Belgique, ouvrira ses portes, pour permettre le recyclage du polystyrène en boucle fermée. C'est-à-dire qu'un pot de yaourt pourra avoir une seconde vie, en tant que pot de yaourt recyclé.

En parallèle, le recyclage chimique par pyrolyse des films plastique (ex. : intérieur des emballages, sachets de salade) démarrera au premier trimestre 2025 sur le site de Total Grandpuits et permettra de produire de l'huile de pyrolyse. Cette dernière pourra, après transformation, être utilisée par des pétrochimistes pour la fabrication de plastique vierge.

(1) Polyéthylène téréphtalate.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.3

ASSURER LES CONDITIONS PREMIÈRES DE L'ÉMERGENCE DE DISPOSITIFS DE RÉEMPLOI MUTUALISÉ ET OPTIMISÉ À L'ÉCHELLE NATIONALE



CIBLE / TRAJECTOIRE

Ambition 2024 :

- production des premières gammes d'emballages réemployables standardisés ;
- renforcement de la chaîne avec des dispositifs de récupération et de lavage.



INDICATEUR CLÉ

Coconstruction de dispositifs nationaux de réemploi



AVANCEMENT 2024

Étape franchie dans la coconstruction d'un dispositif national de réemploi, avec la préparation du lancement d'une activation régionale, prévue pour 2025.

En parallèle, lancement de plusieurs appels à manifestation d'intérêt (AMI) et d'AAP :

- AMI relatif à la récupération en magasin ;
- AMI relatif aux commandes d'emballages standards ;
- AMI relatif aux fournisseurs de services ;
- appel d'offres relatif aux achats d'équipements de récupération et de déconsignation ;
- AAP relatif aux solutions de lavage des emballages réutilisables.



ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

Pour donner suite aux réunions de concertation menées en 2023 pour le lancement d'un dispositif national de réemploi, 2024 a permis de franchir une étape avec la décision de lancer une phase d'activation régionale devant permettre de toucher 16 millions de Français, dans 4 régions.

Pour ce faire, Citeo a structuré la conception de l'activation avec plusieurs parties prenantes. Plus de 40 metteurs en marché et 8 distributeurs ont été engagés dans la démarche, via des Copil mensuels, des comités de suivi bimensuels et 2 ReUse Days de partage à l'écosystème.

En parallèle, un travail a été mené pour :

- garantir la mise à disposition de 30 millions d'unités de vente consommateur (UVC) d'emballages standards R-Cœur ;
- permettre la mise en place de financements réemploi :
 1. des moyens de récupération : 750 magasins prévisibles au démarrage équipés de moyens de déconsignation manuelle ou de distributeur inversé (Reverse Vending Machine, RVM),
 2. du lavage – appel à projets pour mise en conformité de centres de lavage,
 3. de la recherche du fournisseur de services, opérateur de la boucle.

En 2025, le déploiement des éléments clés garantissant la réussite de l'activation devrait se poursuivre avec :

- l'identification des fournisseurs de services et des moyens de récupération ;
- l'identification d'autres références R-Cœur ;
- le démarrage de la boucle opérationnelle, pour mai 2025 ;
- l'évaluation de résultats : dès la fin 2025 et pendant l'année 2026 ;
- la préparation de la phase n° 2 et du déploiement national (à la fin 2026), dont un travail sur la gouvernance cible.



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION SUR L'OBJECTIF STATUTAIRE N° 2



Carole Seignovert

Shu Zhang

Le comité de mission a félicité les équipes pour les travaux menés, la maîtrise des sujets et la diversité des actions entreprises. Concernant le déploiement de ReUse, le comité de mission encourage la démarche de test itérative à l'échelle régionale et rappelle la nécessité d'en tirer des enseignements pertinents avant le déploiement national en 2025.

Pour ce qui est du recyclage, le parti pris de Citeo de ne pas se fixer un maximum de tonnes de flux développement témoigne de la cohérence avec la trajectoire 3R : l'objectif étant de développer le réemploi et la réduction en faveur d'une diminution du recyclage.

Le comité de mission a également salué le soutien accordé aux collectivités et aux centres de tri, y compris sur le volet innovation.

EN 2025, LE COMITÉ DE MISSION PORTERA UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À...

- la capacité à anticiper les travaux relatifs au cahier des charges de la REP portant sur les emballages professionnels, pour être en mesure de proposer une stratégie de réemploi pertinente par rapport aux enjeux et spécificités du secteur ;
- l'intégration du réflexe de s'assurer que les études d'impact ont bien été réalisées pour les grands projets structurants (ex. : usine de recyclage chimique).

OBJECTIF
STATUTAIRE

3

DONNER LES CLÉS AUX CONSOMMATEURS,
POUR RÉDUIRE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL
DE LEUR CONSOMMATION

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3.1

FAVORISER L'ACCESSIBILITÉ ET LA PERTINENCE DE L'INFORMATION SUR
LES CONSIGNES DE TRI RELATIVES AUX EMBALLAGES ET AUX PAPIERS



CIBLE / TRAJECTOIRE

Entre 2021 et 2024 : + 30 % de téléchargements
de l'application.



INDICATEUR CLÉ

Rayonnement et utilisation du Guide du tri



AVANCEMENT 2024

Téléchargement de l'application :

- ▶ + 8,07 % vs fin 2023 ;
- ▶ + 39,43 % vs fin 2021.

Nombre d'utilisateurs ou nombre de consultations du
Guide du tri (application et module Web) : depuis 2021,
plus de 2131951 consommateurs ont accédé à la règle
de tri par l'application ou par le module Web.

Module Web 2024 : 367334 consultations.

Application mobile : 759856 consultations.



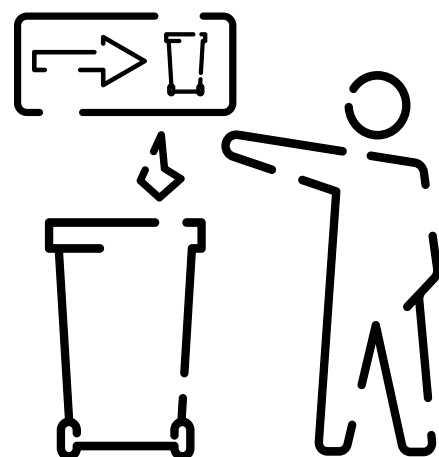
ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

Si la qualité du tri s'améliore, 2 Français sur 3 doutent
encore sur au moins un emballage au moment de trier
(Observatoire du geste de tri des Français, juin 2024).
La promotion des règles de tri reste nécessaire pour
faire connaître et systématiser le geste de tri. En 2024,
Citeo a continué d'enrichir son outil, le Guide du tri,
et d'en faire la promotion.

Désormais, les collectivités peuvent renseigner non
seulement les points de collecte sélective hors-foyer
mais aussi les informations sur leurs déchetteries.
Et pour simplifier la gestion individuelle des déchets au
sens large, Citeo a noué des partenariats avec d'autres
éco-organismes et ainsi ajouté les points de collecte
sélective des piles et batteries, par exemple.

En parallèle, des campagnes de téléchargement ont
été menées sur les réseaux sociaux, les moteurs
de recherche et le Web, tout au long de l'année,
en particulier lors de marronniers/temps forts
de consommation à domicile et hors domicile (Saint-
Valentin, JO Paris 2024, Noël) et des campagnes
nationales de Citeo (Déchets abandonnés, Réemploi).

En 2025, l'objectif est de faire évoluer en profondeur
le Guide du tri afin qu'il devienne un « guide des 3R ». L'objectif est d'intégrer les points de collecte des
emballages réemployables, notamment dans le
cadre de l'opération régionale ReUse, et de faciliter
le signalement des emballages considérés comme
excessifs dans l'application. Ces nouveautés s'inscrivent
dans une réflexion plus globale autour du parcours
consommateur-citoyen, lequel doit articuler les
différents points de contact (site Web, programme
relationnel...). Cette nouvelle approche pourra
avoir un impact sur les indicateurs pilotés par Citeo
en vue d'améliorer son impact en termes de
sensibilisation des citoyens.



OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3.2

FAVORISER L'ÉDUCATION À L'ENVIRONNEMENT DES FUTURS CONSOMMATEURS



CIBLE / TRAJECTOIRE

Entre 2024 et 2027 : + 15 % de téléchargements des
ressources pédagogiques de Citeo (Citeo.com et autres
sites de mise à disposition).



INDICATEUR CLÉ

Outillage de relais pédagogiques et prescripteurs clés



AVANCEMENT 2024

Données Clubciteo.com puis parcours enseignant sur
Citeo.com au 31 décembre 2024 :

- ▶ 48 000 abonnés à la newsletter (+ 16,41 vs 2023) ;
- ▶ 36 188 PDF téléchargés ;
- ▶ 44,7 % de réduction des PDF téléchargés.



ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

Contribuer à faire émerger de nouvelles générations
d'écocitoyens est une des priorités de Citeo. La cible
jeunesse a été élargie aux 6-18 ans (vs la cible historique
des 6-12 ans), et les équipes ont lancé de nouvelles
actions auprès des jeunes afin d'infiltrer leur quotidien
et leurs usages.

En 2024, Citeo a continué d'adresser les enseignants,
levier clé dans la sensibilisation des jeunes. Afin
d'améliorer et de faciliter l'accès aux ressources
pédagogiques proposées par Citeo, le site Clubciteo.
com a migré vers le site Citeo.com, désormais seul
point d'accès aux contenus. Cette migration technique
a nécessité beaucoup de travail de la part des
équipes (par ailleurs occupées par la remise à plat
des contenus enseignants eux-mêmes ainsi que
par le développement de nouvelles actions
de communication) et a impacté la remontée des
données (pas de remontée d'informations pendant
un mois et demi). Il en découle une baisse des
téléchargements cette année.

En 2025, Citeo souhaite continuer d'accompagner les
enseignants au plus près de leurs besoins et de leurs
usages. En priorité, il s'agira d'améliorer le parcours
utilisateur en alimentant les enseignants en nouveaux
contenus et de promouvoir ces contenus par de l'influence
digitale ou par la mise à disposition de contenus sur
des plateformes de ressources pédagogiques.

Citeo souhaite également développer un nouveau
parcours spécifique pour les parents afin de leur
donner les moyens d'être des relais des bons
comportements 3R. Ces nouveaux champs d'action
pourront ici aussi avoir un impact sur les indicateurs
pilotés par Citeo du côté de la sensibilisation et
de la mobilisation citoyennes.





L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION SUR L'OBJECTIF STATUTAIRE N° 3



Philippe Moati

Christophe Bouillon

Le comité de mission a salué les travaux de refonte des contenus du pôle jeunesse ainsi que l'extension de la cible des bénéficiaires (passage de 6-12 ans à 6-18 ans). L'approche de coconstruction des contenus avec les enseignants (avec un état des lieux en amont et un retour d'expérience en aval) a été particulièrement appréciée et constitue une bonne pratique à renforcer, pour nouer des liens de confiance avec le corps enseignant.

Concernant les travaux d'enrichissement du Guide du tri en vue d'un passage vers un « guide des 3R », le comité de mission est aligné avec la trajectoire visée et témoigne de la praticité du guide et de la pertinence des nouvelles

fonctionnalités envisagées (notamment l'évolution vers une logique de parcours utilisateur).

EN 2025, LE COMITÉ DE MISSION PORTERA UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À...

► l'adéquation des indicateurs de suivi avec les ambitions d'impact fixées : s'orienter vers des indicateurs d'impact plutôt que vers des indicateurs de moyens, comme préconisé l'année précédente ;
► la capacité à toucher plus d'utilisateurs (du Guide du tri et du futur Guide des 3R) en s'appuyant sur des applications existantes et qui ont le mérite d'être intégrées aux habitudes du consommateur.

OBJECTIF STATUTAIRE

4

COCONSTRUIRE ET PROMOUVOIR LES SOLUTIONS ET LES POSITIONS DE CITEO, DE L'ÉCHELLE LOCALE À L'INTERNATIONAL

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4.1

PRENDRE PART AUX RÉFLEXIONS ET AUX TRAVAUX DES PARTIES PRENANTES QUI VISENT LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



CIBLE / TRAJECTOIRE

2023-2025 : définition et déploiement d'une stratégie de plaidoyer pour inclure la responsabilité élargie du producteur dans le projet de traité international contre la pollution plastique.



INDICATEUR CLÉ

Stratégie de plaidoyer thématique annuelle



AVANCEMENT 2024

Présence en tant qu'observateur et contributeur aux deux cycles de négociations en 2024.

Extension de la coalition à une dizaine de nouveaux éco-organismes (venant du Canada, du Pérou, de l'Afrique du Sud, du Kenya, du Nigeria, d'Inde, de l'Australie), la faisant désormais couvrir tous les continents.

Partage d'une troisième position commune cosignée par la coalition des éco-organismes, publiée à l'occasion de la quatrième session (INC-4) et portant sur les principes généraux et des exemples concrets de la REP.

Inclusion de l'exemple de Citeo dans les documents de travail de la PNUE ⁽¹⁾ sur le financement à l'occasion des travaux d'intersessions.

Interventions à 5 événements, à 13 réunions avec des délégations et à 41 réunions avec les différents observateurs et institutions.



ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

Le travail de plaidoyer à l'international s'est poursuivi et adapté à la progression des négociations pour un traité international contre la pollution plastique. Deux cycles de négociations ont marqué cette nouvelle année : INC-4, à Ottawa (Canada), du 23 au 29 avril, et INC-5, à Busan (Corée du Sud), du 25 novembre au 1^{er} décembre. La présence répétée de Citeo à ces événements a ainsi renforcé son identification et sa crédibilité, le distinguant des autres types d'acteurs intervenant sur la REP.

(1) Programme des Nations unies pour l'environnement.

Les actions menées ont permis d'atteindre nos deux objectifs 2024 :

- présenter aux négociateurs et aux parties prenantes des exemples concrets de mise en œuvre de la REP à l'échelle mondiale ainsi que les principes généraux qui permettent sa réussite ;
- pour cela, élargir notre coalition à de nouveaux éco-organismes, en mettant un accent particulier sur les pays non européens.

L'exemple le plus significatif de la reconnaissance du travail de Citeo et de sa coalition a été son inclusion dans les travaux d'intersessions sur le financement : le cas de Citeo y étant présenté comme référence de ce que la REP pouvait réaliser et activer.



Découvrez le rapport d'intersessions

Pour 2025, Citeo continuera son travail sur le traité via, par exemple, sa présence aux prochaines sessions de négociations, tout en s'ouvrant à de nouveaux axes.

La stratégie sera ainsi structurée en trois niveaux :

- adapter le plaidoyer aux évolutions des négociations en renforçant ses relations avec les différentes parties prenantes et en s'ouvrant, lorsque cela sera nécessaire, à de nouveaux acteurs et sujets ;
- étendre son influence auprès d'autres instances multilatérales. Cela a déjà été amorcé auprès de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) dans le cadre de son dialogue sur les plastiques et sera aussi réalisé lors de la prochaine conférence des Nations unies sur les océans (CNUO), qui se tiendra du 9 au 13 juin 2025, à Nice, en France ;
- concrétiser et compléter ces plaidoyers par des activités d'accompagnement de la REP, dans le cadre de projets ciblés. La PNUE et le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM) souhaitent notamment s'appuyer sur l'expertise de Citeo dans le cadre d'un projet de développement de la REP au Nigeria et au Kenya concernant le réemploi et l'écomodulation.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4.2

ACCOMPAGNER L'ÉMERGENCE DE START-UP DONT LES SOLUTIONS RÉPONDENT AUX ENJEUX DE NOS CLIENTS ET DE LA RÉGLEMENTATION



CIBLE / TRAJECTOIRE

Plus de 80 % des projets des start-up progressent d'au moins un grade sur l'échelle TRL (Technology Readiness Level) grâce à l'accompagnement de Citeo au travers de l'atteinte des objectifs de la feuille de route définie en début d'accompagnement.



INDICATEUR CLÉ

Montée en maturité technologique des start-up accompagnées par l'accélérateur Circular Challenge



AVANCEMENT 2024

Progression des start-up accompagnées sur l'échelle TRL :

- ▶ 40 % des start-up accompagnées ont progressé d'un grade (deux passant de 8 à 9) ;
- ▶ 40 % n'étaient pas éligibles car déjà au top de l'échelle TRL ;
- ▶ 10 % n'ont pas progressé (projet en stand-by au niveau de la start-up).

Actions menées pour accompagner ces progressions :

- ▶ visibilité (invitation à des événements Citeo ou sectoriels, réseaux sociaux) ;
- ▶ financement de 15 000 euros par start-up ;
- ▶ mise en relation avec des clients partenaires et autres parties prenantes (speed-dating et networking lors des événements). Total : 35 mises en relation réalisées à ce jour ;
- ▶ apport d'expertises ciblées et métiers selon les besoins (ex. : soutien des équipes Réemploi Citeo). Total : 5 heures à 10 heures de soutien par start-up + 8 heures d'ateliers communs ;
- ▶ si besoin, facilitation d'expérimentations (ex. : financement de tests auprès d'un client partenaire de Citeo ayant conduit au résultat suivant : test validé, adoption du produit, contrat commercial signé et remplacement du matériau).



ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

En 2024, le Circular Challenge a permis d'accompagner le développement de 5 start-up, chacune répondant à une problématique 3R, problématique clé pour Citeo et ses parties prenantes (réemploi en livraison, lavage [réemploi], réduction de déchets abandonnés, utilisation de l'IA pour recyclage, développement d'un matériau écoconçu alternatif au polystyrène).

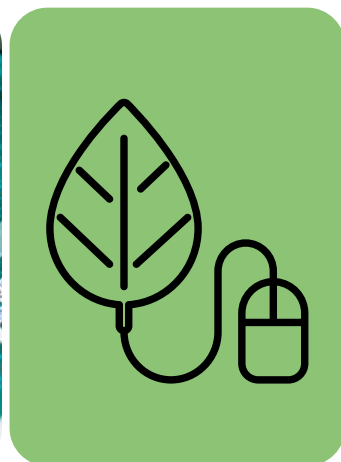
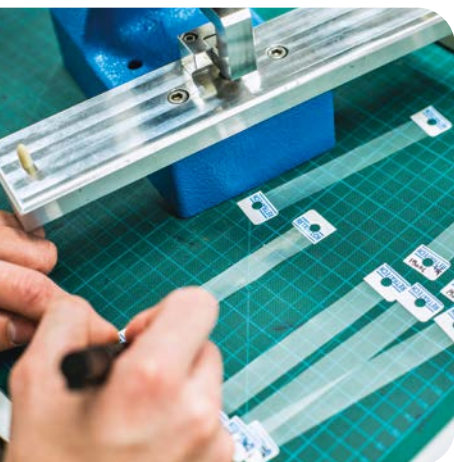
Ces lauréats ont été sélectionnés à la suite d'un appel à candidatures (près de 100 répondants), une évaluation par des experts chez Citeo et un comité de sélection constitué de parties prenantes clés de Citeo.

Leur accompagnement a été marqué par un changement d'approche visant à personnaliser davantage le soutien et à toujours faire le lien avec des problématiques 3R à résoudre pour Citeo et ses parties prenantes. Malgré une profondeur d'accompagnement plus limitée que prévu, les projets envisagés ont été déployés.

En 2025, l'objectif de Citeo est de faire évoluer le format du Circular Challenge avec :

- ▶ un point d'entrée davantage centré sur les problématiques à résoudre. Ex. : comment conjuguer recyclabilité des emballages et gestion des risques sanitaires ? Quid de la réduction des espaces vides dans les cartons de livraison e-commerce ? Cela a eu pour conséquence une évolution de la détection des start-up éligibles à un accompagnement de la part de Citeo ;
- ▶ un programme d'accompagnement refondu pour cibler des start-up peu matures, pour expérimenter, pour orienter les solutions et pour créer de la connaissance autour des problématiques de demain ;
- ▶ en parallèle, pour toutes les start-up, un service de mise en relation clients élargi à des non-lauréats, à des alumni et à des solutions « market ready ». Concrètement, ces mises en relation seront rendues possibles par la création d'un nouvel événement commun avec la R&D Citeo ;
- ▶ la mise en œuvre d'un nouveau programme de financement, indexé sur des contreparties de la part des start-up. Les montants de financement seront ajustés selon les besoins effectifs de ces dernières.

Afin de suivre au mieux ces optimisations souhaitées, une réflexion sera amorcée quant à l'évolution des indicateurs à suivre. Exemple : aller vers un autre indicateur n'intégrant pas seulement la composante technologique (TRL) mais aussi la valeur sociétale et environnementale.



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION SUR L'OBJECTIF STATUTAIRE N° 4



Anne Le Guennec

OBJECTIF OPÉRATIONNEL DE PLAIDOYER ET D'INFLUENCE

La démarche de plaidoyer a été jugée claire et structurée par le comité ainsi que son approche déterminée dans l'extension de son influence à l'international. Les activités 2024 furent l'opportunité pour Citeo d'asseoir son rôle d'expert de la REP sur la scène internationale. Le comité salue les efforts déployés et soutient la volonté d'étendre les champs d'action, au-delà du projet de traité contre la pollution plastique, pour l'année 2025. Le comité a néanmoins soulevé la nécessité de continuer à faire preuve d'agilité au regard du contexte géopolitique mouvant et a rappelé la pertinence de s'entourer d'alliés stables, notamment les entreprises, pour être en mesure de poursuivre les engagements de Citeo sur d'autres sphères d'influence. Cette diversité et cette adaptabilité du plaidoyer ont déjà été inscrites dans les perspectives 2025 de Citeo pour cet objectif opérationnel.

EN 2025, LE COMITÉ DE MISSION PORTERA UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À...

- ▶ l'adéquation entre les objectifs fixés et les moyens déployés, les actions de plaidoyer étant en dehors du périmètre du cahier des charges. Il faudra être

attentif à l'adéquation entre les intentions de Citeo et les moyens à disposition ;

- ▶ la capacité à diversifier ses partenaires et à s'entourer d'acteurs économiques stables pour poursuivre sa stratégie d'influence en dépit du contexte géopolitique.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL INNOVATION

Le comité de mission a salué les évolutions du dispositif du Circular Challenge pour adresser au mieux les problématiques de Citeo et de ses clients. La révision de l'indicateur TRL, prévue en 2025, pour mieux traduire l'impact produit auprès des start-up, est encouragée, mais ne devrait pas être un sujet bloquant selon le comité : le critère d'impact reste de savoir si Citeo a permis à la start-up de passer à un cran supérieur.

EN 2025, LE COMITÉ DE MISSION PORTERA UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À...

- ▶ la capacité à être créatifs dans la mobilisation d'autres sources de financement pour le dispositif du Circular Challenge (notamment à travers des partenariats), tout en garantissant l'adéquation avec le modèle et les exigences de Citeo.

OBJECTIF
STATUTAIRE
5

CULTIVER L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES
DE CITEO DANS LE CADRE DE SA MISSION

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 5.1

CRÉER LES CONDITIONS DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS, AU SERVICE
DES QUATRE PREMIERS OBJECTIFS DE SA MISSION



CIBLE / TRAJECTOIRE

2024 : mise en place d'un indicateur complémentaire pour affiner l'évaluation de l'engagement des collaborateurs par rapport à la mission (compréhension, appropriation).

Retravail des objectifs opérationnels, afin de tenir compte des résultats de l'audit et des avis des membres du comité.



INDICATEUR CLÉ

Indicateur d'engagement des collaborateurs

Sentiment de contribution individuelle aux objectifs statutaires



AVANCEMENT 2024

Score d'engagement :

- ▶ + 53 (vs + 57 en 2023);
- ▶ + 61 pour les nouveaux arrivants (vs + 67 en 2023) sur une échelle de -100 (valeur pas du tout partagée) à +100 (valeur partagée).

Sentiment de contribution individuelle aux engagements de l'entreprise, objectif statutaire (OS) par objectif statutaire :

- ▶ OS 1 : 65 %;
- ▶ OS 2 : 71 %;
- ▶ OS 3 : 52 %;
- ▶ OS 4 : 62 %;
- ▶ OS 5 : 65 %.



ACTIVITÉ 2024 ET ENJEUX 2025

En 2024, l'indicateur d'engagement a – comme prévu – été complété d'un indicateur visant à mesurer la connaissance et l'appropriation des équipes aux engagements sociaux et environnementaux de Citeo. Cette mesure sera renouvelée les années à venir :

- ▶ des actions clés ont été menées, notamment le renforcement des items d'engagement pilotés, ainsi qu'un programme d'intégration des nouveaux arrivants.

Items interrogés :

- ▶ j'ai toutes les informations pour comprendre la mission;
- ▶ je suis fier(e) d'appartenir à une entreprise à mission;
- ▶ je contribue concrètement à la stratégie de l'entreprise;
- ▶ les décisions et orientations stratégiques vont dans le sens de nos engagements;
- ▶ Citeo se donne les moyens de tenir ses engagements d'entreprise à mission;
- ▶ mon travail contribue à chacun des engagements de l'entreprise.

Fortes des enseignements de l'audit réglementaires et tenant compte du dernier avis des membres du comité, les équipes ont soumis l'objectif statutaire à un test visant à faire évoluer ses objectifs opérationnels de manière SMART.

Le questionnaire a ainsi été le suivant : pour cultiver l'engagement des équipes Citeo, quels changements voulons-nous voir opérer ? Sur quelles cibles prioritaires ? À quelle échéance ?

Résultats du test :

- ▶ une réflexion plus ambitieuse doit être menée;
- ▶ l'émergence de deux enjeux complémentaires a donné lieu à une évolution des objectifs opérationnels de cet OS :
 1. créer les conditions pour que la mission anime les réflexions et les décisions du conseil d'administration, du comité de mission et du Comex,
 2. poursuivre et renforcer les actions menées auprès des équipes, en faisant en sorte que la mission devienne un levier de motivation pour le collectif Citeo;
- ▶ la mise en place d'indicateurs de moyens ET d'impact, permettant de mesurer si les intentions projetées se réalisent, le tout avec une temporalité claire (2025-2027).

Cet exercice a également aidé à définir les priorités 2025, pour atteindre la cible finale 2027.

En 2025, afin d'atteindre les nouvelles trajectoires fixées, Citeo mettra en œuvre les actions identifiées dans le cadre de la révision des objectifs opérationnels de l'objectif statutaire n° 5.



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION SUR
L'OBJECTIF STATUTAIRE N° 5



Laëtitia Magré

Valérie Herrenschmidt

Le comité de mission salue la volonté de rendre plus concrète pour les collaborateurs la contribution aux objectifs statutaires à travers leurs actions au quotidien. La poursuite de cette démarche est encouragée en saisissant les différentes opportunités de rapprochement entre la mission et les projets menés par les équipes. Le comité de mission a également félicité les travaux de test visant à faire évoluer les objectifs opérationnels. Les résultats du test donnent mieux à voir, et à mesurer, l'impact des actions menées et font émerger des enjeux complémentaires à intégrer dans le périmètre de l'objectif n° 5.

EN 2025, LE COMITÉ
DE MISSION PORTERA UNE
ATTENTION PARTICULIÈRE...

- ▶ aux initiatives de diffusion et d'appropriation de la mission par les collaborateurs (notamment par le biais d'une communication interne pédagogique, de la diffusion du rapport du comité de mission...);
- ▶ à l'évaluation continue de l'appropriation des objectifs par les collaborateurs;
- ▶ à la mise en exergue de la cohérence des différents objectifs des collaborateurs : OKR, objectifs statutaires et objectifs individuels.

03

34 — Interview croisée
avec Jean Hornain
et Antoine Fiévet

35 — Le regard du
comité de mission
pour 2025

QUELLES PERSPECTIVES POUR 2025?



« LA MISSION NOUS AIDE DANS NOTRE RECHERCHE D'IMPACT »

INTERVIEW CROISÉE



Jean Hornain
Directeur général de Citeo

Antoine Fiévet
Président de Citeo

En quoi être une entreprise à mission est un atout pour Citeo ?

Antoine Fiévet Je l'ai toujours affirmé : la mission doit être vue comme une boussole. C'est un outil précieux pour poser sur papier et dans les esprits quelle est l'utilité de l'entreprise. Pour le conseil d'administration, c'est un rappel régulier de la finalité de nos contributions et de nos décisions. Voilà pourquoi je me réjouis que les connexions entre le conseil d'administration et le comité de mission soient plus nombreuses et plus approfondies.

Jean Hornain Pour le collectif, c'est une belle manière de rappeler pourquoi nous nous levons chaque matin. Au quotidien, la mission nous aide aussi dans notre recherche d'impact. En effet, grâce à la mission, nous changeons de paradigme. De la conformité, nous passons à une exigence d'impact, ce qui nous oblige à aller au-delà des obligations du cahier des charges. Nos actions sur la mise en œuvre d'un dispositif de réemploi à l'échelle nationale ou nos initiatives de sensibilisation à l'égard de la jeunesse en sont de bons exemples.

En 2025, comment aller plus loin ?

J. H. En 2025, la question de l'impact sera l'un de nos enjeux majeurs. Nous avons, par exemple, pris la décision de créer un pôle Impact qui sera notamment chargé du suivi de l'ensemble de nos indicateurs de performance. La Directive CSRD⁽¹⁾ sera elle aussi un levier important pour à la fois faire un état des lieux de nos actions ESG⁽²⁾ et penser nos futurs plans d'actions en cohérence avec nos enjeux sociaux et environnementaux.

A. F. En complément, je crois qu'il nous faut continuer à démontrer que tous les niveaux de l'entreprise sont mobilisés dans cette démarche d'impact, au profit de la mission de Citeo. En tant que président du conseil d'administration, je suis par exemple le premier garant que la mission demeure au cœur de nos réflexions et de nos décisions. C'est par cette cohérence que nous ferons la différence à l'avenir.

(1) Directive européenne sur le reporting de durabilité des entreprises.
(2) Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

2025

LE REGARD DU COMITÉ DE MISSION POUR 2025



Le comité de mission relève que les conclusions de l'audit réglementaire ont été prises en compte – à leur juste niveau – par les équipes de Citeo. A ce titre, le comité salue les efforts déployés à la fois pour tester une évolution du modèle de mission et pour intégrer les réflexions sur l'impact au cœur de l'organisation de Citeo.

Nous observons ainsi que Citeo continue de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour que ses actions atteignent un objectif de transformation durable au bénéfice de la planète, et non plus seulement celui d'une réponse aux obligations du cahier des charges qui régit ses activités.

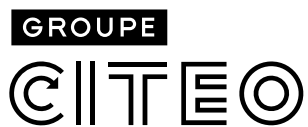
Nous avons également été les premiers témoins de l'évolution positive de la gouvernance, visant notamment à ce qu'un représentant du comité de mission soit désormais systématiquement présent lors des conseils d'administration. Nous ne pouvons que saluer cette initiative qui permet de renforcer la place de la mission au cœur des réflexions et des décisions de l'entreprise.

Sur la période à venir, le comité suivra avec attention la suite des travaux relatifs à l'évolution du modèle de mission et à l'articulation de la stratégie d'impact de Citeo. Le comité sera également attentif à l'intégration de la directive CSRD qui, au-delà d'une obligation de reporting ESG, doit aider l'entreprise dans sa démarche d'impact et de transformation.

Pour la suite, l'énergie des équipes de Citeo demeure son meilleur atout. Citeo pourra continuer de s'appuyer sur le comité de mission pour l'aider à atteindre ses objectifs de contribution à la transition écologique.



Tous les papiers se trient, ce document aussi!



www.citeo.com

Publié par Citeo emballages ménagers et papiers | Conception et réalisation : HAVAS ^{PARIS} | Tous droits réservés Citeo. Photos : Jonas Bendiksen/Magnum Photos, Jeff Stilling, Pierre Antoine. We are the good children, William Alix / Sipa Press. | Édité en mai 2025. Le présent document demeure la propriété de Citeo/Adelphi. Il est transmis à titre purement informatif et n'a pas valeur d'avis ou de recommandation technique et/ou juridique. Bien que tous les efforts aient été consentis pour s'assurer que les informations contenues dans ce document sont correctes et à jour, Citeo/Adelphi décline toute responsabilité pour toute erreur ou omission. Citeo/Adelphi ne garantit ni la pérennité ni l'exhaustivité des informations contenues dans ce document, au regard, notamment, des évolutions et des interprétations réglementaires en vigueur, de l'état de l'art et des dispositifs des REP emballages ménagers et papiers. A ce titre, le détenteur reste seul responsable de l'utilisation de ce document.