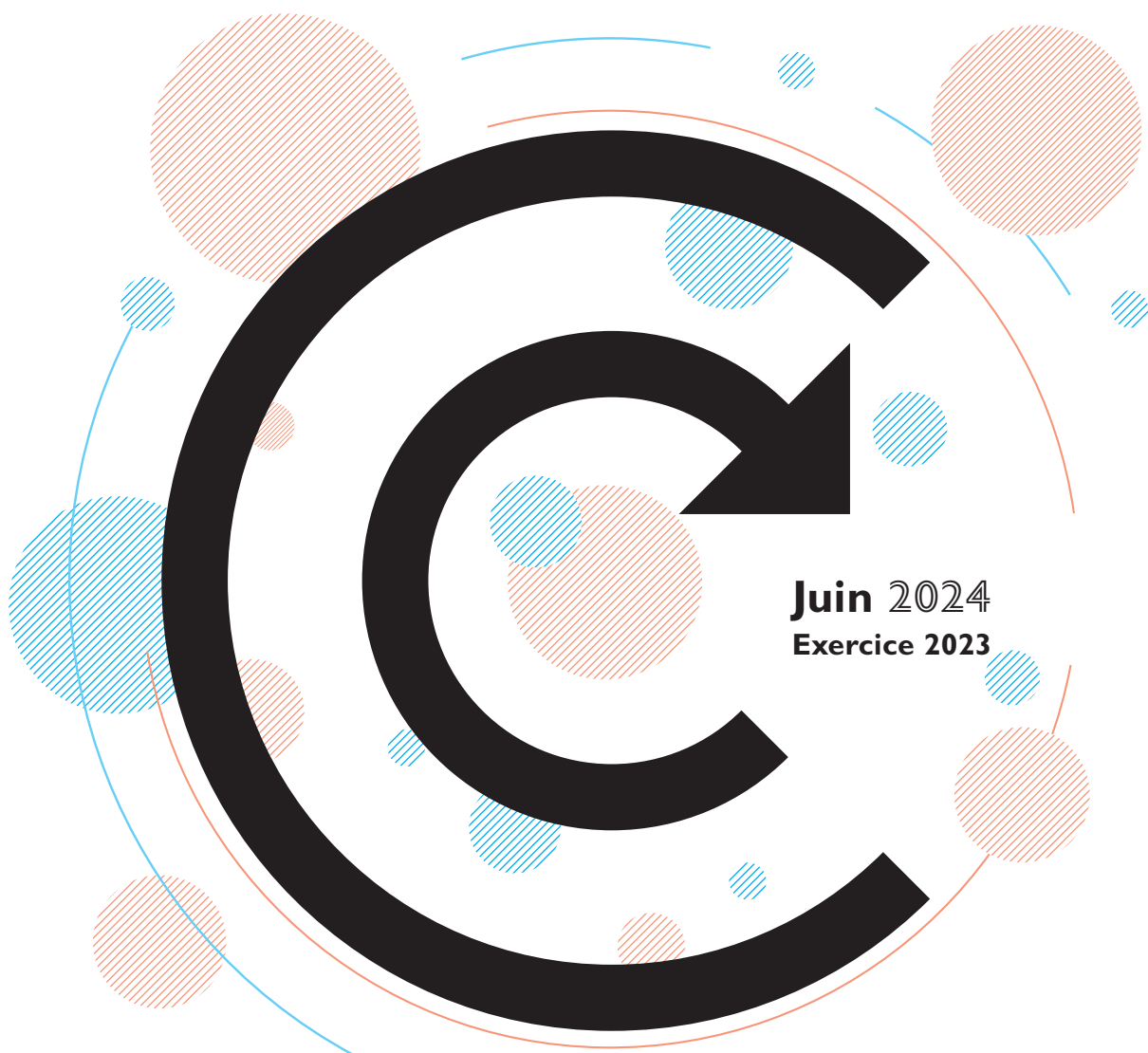




Juin 2024
Exercice 2023

Rapport du Comité de MISSION

CITEO

Donnons ensemble une
nouvelle vie à nos produits.



SOMMAIRE

Édito	3
À propos de Citeo	4

Être une entreprise à mission

⇒ Raison d'être et objectifs statutaires	8
⇒ 3 questions à Valérie Herrenschmidt	9
⇒ Le bilan des 3 premières années	10
⇒ 3 questions à Mélina Sotelino	11
⇒ Le Comité de mission Citeo	12

Le suivi des objectifs statutaires de Citeo

⇒ Le modèle de mission Citeo	16
⇒ Faits remarquables en 2023	18
⇒ Objectifs statutaires : résultats, activités clés 2023 et enjeux 2024	20

Quelles perspectives pour 2024 ?

⇒ Interview croisée : Jean Hornain et Antoine Fiévet	42
⇒ Le regard du Comité de mission pour 2024	43
⇒ L'avis de l'organisme tiers indépendant	45

ÉDITO

“Faire preuve d’audace pour accélérer la transition écologique”

Alors que la loi Pacte ouvrait à peine la possibilité aux entreprises de modifier leurs statuts pour devenir des sociétés à mission, Citeo se lançait parmi les premières. Son secteur d'activité, l'évidence à devenir société à mission et l'envie de montrer la voie rendaient le challenge d'autant plus stimulant. Intégrer le Comité de mission, en tant que Présidente, était pour moi l'occasion de renforcer les liens entre les entreprises et les associations autour d'un même combat en faveur de la préservation de la planète.

2020-2023 : c'est l'heure d'un premier bilan. Je crois qu'il est important de l'aborder avec bienveillance. En tant que membres du Comité de mission, nous avons été aux côtés de Citeo dans l'exploration de cette nouvelle démarche : de son cadre, de ses implications, de son fonctionnement, mais aussi de son potentiel. Nous avons vu comment, par le dialogue et la prise en compte de nos retours, le modèle de mission a évolué. Notre connaissance accrue des sujets nous a permis naturellement de renforcer notre rôle.

Dans la perspective de 2024, il est essentiel de nous autoriser à nous montrer plus audacieux.

Plus audacieux parce que, face à l'urgence climatique, nous n'avons plus le temps d'attendre : il est indispensable d'explorer tous les leviers pour accélérer la transition écologique.

Plus audacieux dans le renforcement du rôle du Comité, en visant une montée en puissance de notre rôle d'« éclaireurs » – en plus d'être les garants du respect de la mission et du suivi de son modèle, tout en contribuant aux travaux et aux réflexions de l'entreprise.

Plus audacieux, enfin, dans l'invention d'un système vertueux de dialogue avec le Conseil d'administration de Citeo et le Comité exécutif. À nous d'inventer les conditions pour faire de ce Comité un organe pleinement utile à Citeo au service de la mission.

La loi Pacte a posé le cadre, mais c'est à nous de le remplir de sens, d'en exploiter le potentiel et d'inspirer d'autres entreprises à suivre notre exemple afin de faire de notre planète un endroit plus durable pour tous. •



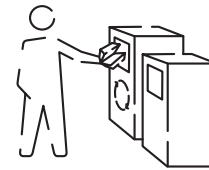
À propos de Citeo

Une entreprise à mission engagée depuis plus de 30 ans pour réduire l'impact environnemental des emballages ménagers et papiers mis en marché en France.

Qui développe **des solutions de réduction, de réemploi et de recyclage** des emballages ménagers et des papiers graphiques.

Citeo compte aujourd'hui **+ de 50 000 entreprises clientes.**

Citeo est l'un des acteurs français de la responsabilité élargie des producteurs (REP) pour les emballages ménagers et papiers graphiques : inscrit dans le Code de l'environnement, il signifie que le producteur ou distributeur est responsable de, et finance, la prévention, la réduction et l'élimination des déchets provenant de leurs produits. Sans but lucratif, Citeo est donc financée par les entreprises pour réduire l'impact environnemental des emballages ménagers et papiers graphiques, grâce à leur réduction, réemploi et recyclage.



Aujourd'hui, **65,5 %** des emballages ménagers et **60 %** des papiers graphiques sont recyclés grâce au **geste de tri** des Français, devenu le premier geste écocitoyen*.

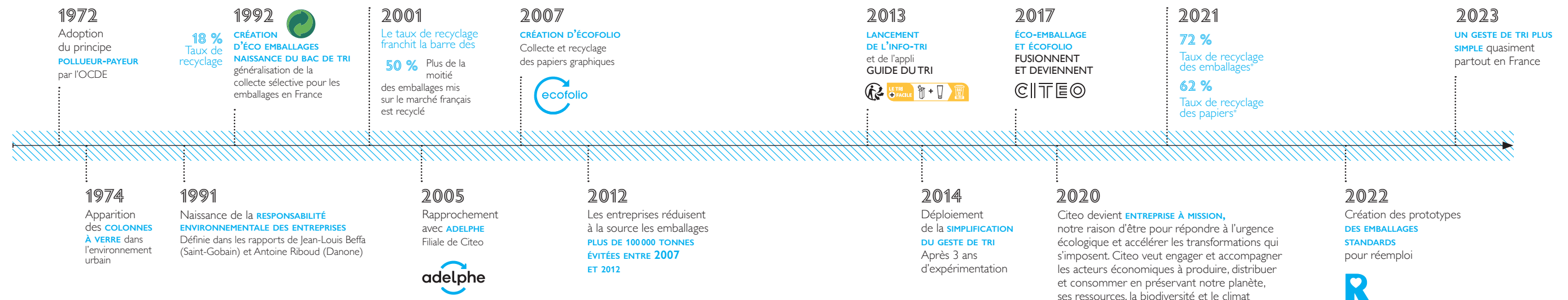


Un **geste de tri simplifié** qui permet à la **quasi-totalité** des habitants de l'Hexagone de trier tous les emballages et papiers.

CITEO TRAVAILLE EN ÉTROITE COLLABORATION AVEC LES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE :

- ⇒ **les entreprises clientes**, accompagnées dans leurs recherches de solutions d'écoconception, de réemploi, de recyclage ou de valorisation pour tous leurs emballages et papiers ;
- ⇒ **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 les solutions innovantes et performantes pour réduire l'impact environnemental des emballages et des papiers ;
- ⇒ **les collectivités locales**, afin de développer des systèmes de collecte sélective plus performants et de lutter contre les déchets abandonnés ;
- ⇒ **les parties prenantes et 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.

30 ans d'innovations et de circularité



* 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



Être une entreprise À MISSION



RAISON D'ÊTRE et objectifs statutaires

Entreprise à mission depuis 2020, Citeo poursuit, à ce titre, les objectifs liés à sa raison d'être :

“ Pour répondre à l'urgence écologique et accélérer les transformations qui s'imposent, Citeo veut engager et accompagner les acteurs économiques à produire, distribuer et consommer en préservant notre planète, ses ressources, la biodiversité et le climat. ”

1. Réduire l'impact environnemental des produits des clients de Citeo
en ancrant l'économie circulaire et l'écoconception dans leurs pratiques et leurs stratégies.

2. Créer les conditions pour construire les solutions d'aujourd'hui et de demain
qui conjuguent performances environnementales et économiques.

3. Donner les clés aux consommateurs pour réduire l'impact environnemental de leur consommation.

4. Coconstruire et promouvoir les solutions
et les positions de Citeo, de l'échelle locale à l'international.

5. Cultiver l'engagement
des équipes de Citeo dans le cadre de sa mission.



3 QUESTIONS À Valérie Herrenschmidt

Directrice du pôle marchés chez Citeo et représentante des salariés au sein du Comité de mission



Citeo, entreprise à mission : une évidence ?

V. H. : Oui ! Agir et avoir de l'impact pour préserver les ressources, contribuer à limiter les effets dommageables sur la planète sont dans notre ADN. C'est le sens de notre action au quotidien et de nos activités. Avoir de l'impact est la raison pour laquelle de nombreux collaborateurs nous rejoignent.

Entreprise à mission : déjà trois ans !

V. H. : En effet, et l'on peut dire que du chemin a été parcouru ! Depuis les premiers groupes de travail internes sur la formulation et la recherche de notre raison d'être jusqu'aujourd'hui, en tant que représentante des salariés au sein du Comité, je suis témoin et actrice de cette évolution. Pas à pas, les réflexions et les positions bougent, dans le bon sens ! En particulier, la déclinaison d'objectifs statutaires en indicateurs était complètement nouvelle et tout l'enjeu est d'y associer des indicateurs

représentatifs de l'implication des collaborateurs et de l'atteinte des objectifs de l'entreprise. C'est un processus de long terme, nous n'en sommes qu'au début !

Quel est, selon vous, le prochain challenge ?

V. H. : Il y a trois ans, l'adhésion de l'ensemble des équipes de Citeo dans l'aventure société à mission a été immédiate, en particulier la raison d'être, qui est aspirationnelle. Maintenant, nous avons le recul qui nous permet de rendre actionnables les différents objectifs, de les rendre concrets pour l'ensemble des collaborateurs. Notre statut d'entreprise à mission nous permet d'accélérer notre transition et de réfléchir à notre impact. Il nous engage aussi à être cohérents dans nos choix, dans nos comportements et dans nos valeurs. Nous devons être collectivement en capacité de les décliner dans les missions individuelles de tous les collaborateurs de façon à rendre la société à mission encore plus engagée et impactante. ●

LE BILAN

des 3 premières années

2021

Le début du voyage

La mission est désormais dans les statuts (depuis novembre 2020), le Comité de mission est constitué et Patricia Ricard est nommée Présidente. Elle précise souhaiter « porter la parole de l'engagement des entreprises dans les milieux environnementaux et faire parvenir la voix de la science aux entreprises ».

Fidèle à l'engagement de ses fondateurs qui ont su fédérer les entreprises et les acteurs face aux enjeux environnementaux, un premier modèle de mission voit le jour. Il reflète la volonté de Citeo d'aller au-delà du cadre réglementaire qui régit ses activités.

Deux réunions du Comité ont lieu en 2021 ainsi qu'un premier audit réglementaire. L'appréciation du Cabinet de Saint Front (organisme tiers indépendant) a porté sur deux points : constituer le Comité de mission et proposer les objectifs opérationnels et les indicateurs de performance pour chaque objectif statutaire.

2022

Débattre. Itérer. Affiner.

2022 a permis aux membres du Comité de mieux se familiariser aux nombreuses problématiques de Citeo. Une séquence dédiée à l'éducation à l'environnement a permis de conclure « que l'action de Citeo en matière d'éducation au développement durable doit devenir l'un de ses marqueurs » et « que la mesure de son impact est primordiale », soulignait Patricia Ricard.

À la suite du premier audit réglementaire, le modèle de mission continue de donner lieu à des ajustements. Il est adapté afin d'être plus représentatif de la pluralité des activités de Citeo, puis soumis au Comité de mission. Le regard de l'OTI est par la suite de nouveau sollicité au travers d'un audit « à blanc ».

En 2022, le Comité de mission s'est réuni trois fois.

Au cours de l'année, deux membres ont quitté le Comité :

- Carlos Moreno, qui s'est vu confier de nouvelles responsabilités, a été remplacé par Tarik Chekchak (voir composition du Comité p. 13) ;
- Axel Darut, le représentant des salariés, a quitté Citeo pour relever de nouveaux défis à l'étranger et a été remplacé par Valérie Herrens Schmidt.

2023

L'heure du premier bilan... et de l'impulsion d'un souffle nouveau

En parallèle de l'arrivée de Mélina Sotelino en tant que Directrice activation de la mission de Citeo, un premier bilan de l'expérience « Entreprise à mission » a été dressé au travers d'entretiens menés avec les membres du Comex de Citeo, des collaborateurs et des collaboratrices, mais aussi chaque membre du Comité.

Ce diagnostic a permis de mettre en exergue des envies partagées : exploiter pleinement le rôle du Comité de mission ; s'appuyer sur un modèle de mission « en dynamique », évolutif et reflet des ambitions de Citeo ; embarquer les équipes internes dans l'aventure entreprise à mission et renforcer les connexions entre les instances.

Si les premières années ont consisté à explorer et à comprendre le « cadre de jeu » de la démarche, l'ambition est désormais d'en faire un véritable levier d'innovation, d'actions et de transformation.

En 2023, le Comité de mission s'est réuni trois fois.

3 QUESTIONS À Mélina Sotelino

Directrice activation de la mission de Citeo



“Franchir ensemble un nouveau cap”

2023, une année particulière pour le déploiement de la mission de Citeo ?

M. S. : Une année d'accélération, c'est certain ! Au-delà de mon arrivée visant notamment à renforcer l'animation de la démarche, nous avons également souhaité acter la volonté de Citeo de positionner la mission au bon niveau : elle est un but à atteindre, le point de convergence de toutes nos actions. Cette nomination est donc le reflet de notre envie de monter en puissance.

Quelle a été votre première initiative ?

M. S. : Le troisième anniversaire de la création de la mission était une opportunité à saisir pour à la fois dresser un bilan, appréhender le niveau d'ambition

(du Comex, du Conseil d'administration et du Comité de mission) et se projeter. Nous avons mené des entretiens avec chaque membre du Comex et du Comité de mission. Résultat : des priorités claires et une motivation renforcée.

Quelle est votre ambition pour Citeo en tant que société à mission ?

M. S. : Je souhaite que, d'ici quelques années, Citeo soit reconnue comme une entreprise à mission de référence parce qu'elle aura su s'approprier la démarche, la mettre au service de ses ambitions, fédérer – tant en interne qu'en externe – autour d'elle et mis en œuvre les actions permettant d'amplifier notre impact. •

Le Comité de mission Citeo

Dédié à la gouvernance de la mission, le Comité de mission réunit des acteurs qui accompagnent Citeo dans ses engagements sociétaux et environnementaux et s'assurent 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 un regard sur les indicateurs de performance retenus. Il a un rôle complémentaire à la gouvernance interne de l'entreprise.

Ils ont rejoint le Comité de mission Citeo en 2023 :



« Participer au Comité de mission Citeo me permet de bien mieux connaître l'organisation, ses actions et les enjeux liés au recyclage et au réemploi. Les partages d'information, d'avancées et les échanges entre les différentes parties prenantes sont toujours d'une grande richesse. Je suis ravie de faire partie de ce Comité ! »



« Comme dans le vivant où la coopération favorise l'innovation et la résilience, votre travail d'équipe est essentiel pour relever les défis acceptés et au cœur de la mission de Citeo. Continuez à travailler ensemble avec passion et détermination, car c'est ainsi que nous serons capables d'apporter des réponses à la hauteur de ce qu'appellent les enjeux de notre époque. »

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

⇒ REPRÉSENTANTS ISSUS DU COLLÈGE « PERSONNALITÉS QUALIFIÉES »



Mme Patricia Ricard
Présidente du Comité de mission, Porte-Parole, Vice-Présidente de la Plateforme océan climat (POC) et Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard



Mme Shu Zhang
cofondatrice de Pandobac et Vice-Présidente du Réseau vrac et réemploi



M. Philippe Moati
professeur agrégé d'économie à l'université Paris-Diderot et membre du Laboratoire dynamiques sociales et recomposition des espaces (Ladyss, UMR 7533)



M. Tarik Checkchak
Directeur du pôle stratégies inspirées du vivant à l'Institut des futurs souhaitables (IFs)

⇒ REPRÉSENTANTES ISSUES DU COLLÈGE « CLIENTS »



Mme Laëticia Magré
adhérente et Directrice générale du centre Leclerc de Ville-la-Grand (Haute-Savoie) depuis 1998



Mme Carole Seignovert
Directrice RSE et innovation de Valrhona



Mme Anne Leguennec
Directrice de la zone technologies de l'eau monde pour Veolia



Mme Nathalie Boyer
Délégue 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 »

⇒ REPRÉSENTANTE ISSUE DU COLLÈGE « SALARIÉS »

⇒ INVITÉ PERMANENT



M. Christophe Bouillon
Président de l'Association des petites villes de France (APVF), Président de l'Agence nationale pour la cohésion des territoires et Vice-Président de la Confédération des petites villes de l'Union européenne, maire de Barentin et Président de la communauté de communes Caux-Austreberthe



Mme Valérie Herrenschmidt
Directrice du pôle marchés de Citeo



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

02



Le suivi des OBJECTIFS STATUTAIRES de Citeo

LE MODÈLE de mission Citeo

Pour répondre à l'urgence écologique et accélérer les transformations qui s'imposent, Citeo veut engager et accompagner les acteurs économiques à produire, distribuer et consommer en préservant notre planète, ses ressources, la biodiversité et le climat.

Citeo anime la trajectoire de sa mission guidée par sa raison d'être. Ses 5 objectifs statutaires et ses 13 objectifs opérationnels font l'objet d'un suivi d'indicateurs de progrès, partagés avec les membres de son Comité de mission et audités par un OTI.

#1

RÉDUIRE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES PRODUITS DE NOS CLIENTS

en ancrant l'économie circulaire et l'écoconception dans leurs pratiques et stratégies

→ **Afin de réduire l'utilisation et l'impact des emballages et des papiers**, Citeo accompagne 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** – quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité – les outils ou services nécessaires pour mener à bien sa transformation dans et au-delà du cadre réglementaire, Citeo s'appuie sur des experts, la mutualisation des connaissances sectorielles, un accompagnement au pilotage du quotidien et le financement de projets d'envergure.

#2

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.

#3

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 maximisent ainsi les opportunités de développement de l'écocitoyenneté.

#4

COCONSTRUIRE ET PROMOUVOIR

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

→ **Citeo s'appuie sur son expertise et 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'action favorisant l'émergence de nouvelles solutions.

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

#5

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 le ralliement de ses équipes autour de cette ambition.

→ **Offrir un champ d'expression à l'engagement des collaborateurs** et alimenter cet engagement est à la fois une priorité et un prérequis pour Citeo.

L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

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 cela il s'entretient avec

les parties prenantes et étudie les éléments de preuves fournis concernant la trajectoire visée pour émettre un avis motivé. Citeo est accompagné et audité sur son modèle de mission par le cabinet de Saint Front.

FAITS REMARQUABLES

Citeo en 2023



Campagne de sensibilisation « On ne lâche rien »

Citeo encourage les consommateurs-citoyens à poursuivre leurs efforts pour réduire – au quotidien – leur impact en triant plus et plus systématiquement.

Saga 360°: télé, radio, cinéma, digital, presse et une page Web dédiée, cette campagne a permis de **toucher plus de 86 % de la population française**.

→ **Objectif statutaire (OS) #3**



Agir pour améliorer les performances du recyclage

En 2023, Citeo a poursuivi la mise en œuvre des actions qui contribuent à l'amélioration des performances de recyclage et la finalisation du déploiement de l'extension des consignes de tri.

145 projets ont été retenus par Citeo pour une enveloppe de près de 43 M€. Ces projets ont notamment concerné l'amélioration de la collecte, le déploiement du hors-foyer et l'accompagnement des centres de tri.

→ **OS#2**



ReUse Days, cap sur le réemploi !

Lancement de la concertation collective visant à imaginer et coconstruire le dispositif national de réemploi de demain en grandes et moyennes surfaces (GMS) pour les produits alimentaires.

2 journées de travail en intelligence collective (mai-octobre), 200 participants en moyenne (une 3^e journée en janvier 2024).

5 formats d'emballage standards pour un lancement en production d'ici fin 2024.

→ **OS#2**



Journée de l'engagement 2023

Pour la 3^e année consécutive, Citeo a renouvelé sa « Journée de l'Engagement » aux côtés des acteurs de l'ESS et d'associations sociales et environnementales pour montrer la force de son collectif et démontrer l'engagement de Citeo, acteur de la cité.

126 participants pour 12 associations à Paris et dans 4 régions.

Équivalent de **875** heures de volontariat.

→ **OS #5**



Jeunesse : une priorité pour Citeo !

En 2023, les programmes phares et partenariats à destination des enfants ont été poursuivis.

420 000 enfants sensibilisés via le magazine *Eco Junior*.

88 000 enfants sensibilisés au travers du partenariat Eco-Ecole.

Expérimentation de présence sur les festivals Rock en Seine et Delta Festival : **2 500** festivaliers sensibilisés.

→ **OS #3**



Circular Challenge

Pour la 8^e année consécutive et la 3^e en tant qu'accélérateur de start-up à impact, le Circular Challenge a accompagné le développement et l'identification de solutions à impact.

7 start-up et **1** association accompagnées en 2023.

En 2024 : une promotion de **5** start-up qui seront accompagnées dans un format plus ciblé.

→ **OS #4**



Lutter contre la pollution plastique via un plaidoyer pour la REP

Citeo a mené un travail de plaidoyer en faveur de la responsabilité élargie du producteur (REP) aux côtés d'une coalition internationale d'éco-organismes. Cette action se réalise dans le cadre des actuelles négociations pour un traité international contre la pollution plastique (Programme des Nations unies pour l'environnement).

Objectif : mettre fin à la pollution plastique en 2040.

Participation de Citeo aux **2^e** et **3^e** journées de négociations à Paris et Nairobi (mai-novembre 2023, suite en 2024).

→ **OS #4**

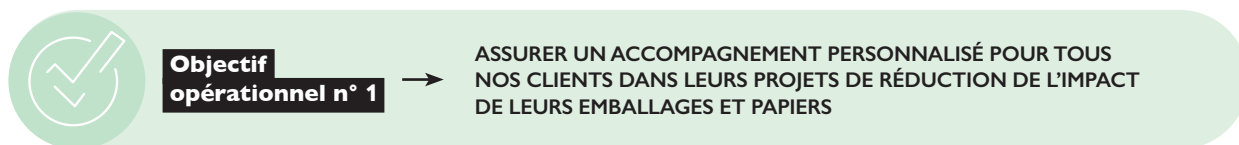
OBJECTIFS STATUTAIRES

résultats, activités clés 2023 et enjeux 2024

OBJECTIF #1

Réduire l'impact environnemental des produits de nos clients en ancrant l'économie circulaire et l'écoconception dans leurs pratiques et stratégies.

➡ Afin de réduire l'utilisation et l'impact des emballages et des papiers, Citeo accompagne 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 – quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité – les outils nécessaires pour mener à bien sa transformation dans et au-delà du cadre réglementaire, Citeo s'appuie sur des experts, un accompagnement au pilotage du quotidien, la mutualisation des connaissances sectorielles et le financement de projets d'envergure.



 Cible/trajectoire	 Indicateur clé	 Avancement 2023
➔ Ambition 2030 : assurer un accompagnement personnalisé pour tous nos clients dans leurs projets de réduction de l'impact de leurs emballages et papiers. ➔ Jalon 2025 : stratégie d'acquisition et d'accompagnement clients en place, le réemploi est intégré dans les outils. ➔ Jalon 2027 : mise à disposition à 100 % de nos clients d'un outil 360° de diagnostic et de recommandations pour piloter leur politique emballage (2025 V1 + amélioration continue). ➔ 2023 : outils recyclabilité (TREE) et réduction en place qui constituent la première « brique » de l'outil 360° avec disponibilité de recommandations.	Parcours digital à disposition de chaque client au quotidien. Pourcentage d'utilisateurs du parcours sur les différents outils et suivi spécifique sur les recommandations données (pertinence).	2022 : parcours clients formalisé. 2023 : montée en puissance des outils d'analyse et de diagnostics sur 2R (réduction et recyclage). Données utilisateurs : objectif de 3 % posé par le cahier des charges dépassé (pourcentage d'utilisateurs sur les différents outils) + suivi des recommandations dans le parcours clients digital.

Objectif opérationnel n° 1 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

> Le parcours est en ligne depuis 2022 avec une section « comprendre » qui donne toutes les clés sur les 3R + axe ressources.

> En 2023, Citeo a opéré une montée en puissance des outils avec la mise à disposition d'une version plus aboutie de TREE (pour tester si un emballage est recyclable) et d'un nouvel outil dédié à la réduction permettant de comparer le poids de son emballage à ceux, similaires, du secteur d'activité.

> En 2023, mise à disposition d'une première brique d'un outil 360° qui permet à la fois le diagnostic et l'activation, la sortie des premières recommandations personnalisées qui

remontent dans le parcours selon un ciblage préétabli et selon les données emballages que l'entreprise déclare.

À terme, l'outil 360° permettra une analyse du portefeuille emballages et papiers des entreprises sur les 3R mais aussi sur les impacts CO₂, biodiversité, et des recommandations plus pertinentes avec une approche couple produit-emballage.

Cet outil de pilotage, quotidien pour les clients, de réduction d'impact des emballages est amélioré de façon itérative trimestrielle par Citeo grâce aux retours des utilisateurs sur un mode *test and learn*.

En 2024, le réemploi et la réduction seront particulièrement visés pour aider les entreprises sur ces axes complexes.

Cet outil, combinant un dashboard de pilotage et un centre de recommandations, sera alimenté par un outil interne de gestion de la connaissance qui va voir le jour en 2024 sous forme d'un « wiki » des produits emballés et des papiers.

En 2024, cette démarche itérative continue sera poursuivie afin d'améliorer la formalisation et la diffusion des outils à destination des clients. Ces outils servent une stratégie transformative.



 Cible/trajectoire	 Indicateur clé	 Avancement 2023
➔ 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 2^e période du dispositif plans de prévention et d'écoconception (PPE) pour 2026-2030. ➔ Jalon 2025 : un plan d'accompagnement sectoriel au plus près des besoins des entreprises. ➔ 2023 : première période du dispositif PPE : formalisation de PPE communs et sectoriels et aide à la formalisation des plans individuels.	Plans de prévention et d'écoconception (PPE) communs et sectoriels. Pourcentage Mobilisation clients (dans la formalisation des PPE communs et sectoriels).	Accompagnement à la formalisation de la stratégie 3R : • 15 PPE sectoriels. • 1 plan « tout secteur » emballages. • 1 plan papiers-graphiques. • 28 % des clients Citeo mobilisés (14 013 clients) représentant 75 % du gisement mis en marché. • 22 % clients papier (1 480) représentant 55 % du gisement.

OBJECTIF #1

Objectif opérationnel n° 2 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

> (Rappel) Conformément à la loi AGECE, tout producteur est tenu d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de prévention et d'écoconception ayant pour objectif de réduire l'usage de ressources non renouvelables, d'accroître l'utilisation de matières recyclées et d'accroître la recyclabilité de ses produits.

> Citeo a commencé à déployer un dispositif ambitieux d'accompagnement d'une stratégie 3R basée sur des analyses sectorielles (actuelles et prospectives).

Ce processus itératif en amélioration continue est rendu possible grâce aux retours d'expérience et aux groupes de travail. Cette démarche a permis en 2023 la mise en place d'une planification partagée et reconnue sur les 3R :

- un plan commun « tout secteur » emballages ;
- 15 plans sectoriels coconstruits avec des entreprises et des fédérations professionnelles ;
- 1 plan pour la filière papiers graphiques.

En 2024, Citeo va poursuivre le déploiement de ce dispositif et son accompagnement au pilotage des trajectoires 3R : s'assurer du passage à l'action (mise en place de ce qui a été prévu dans les PPE), le cas échéant comprendre les freins pour trouver les outils transformatifs.

En 2024, la préparation des éléments de bilan de fin de cycle est prévue (2025).



Objectif opérationnel n° 3

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

Cible/trajectoire

→ ÉCOCONCEPTION
Ambition sur la durée : Allocation d'une enveloppe annuelle de financement correspondant à 1 % du CA.

Indicateur clé

ÉCOCONCEPTION
Enveloppe moyenne financement de projets.

Avancement 2023

Enveloppe de financement respectée :
• Citeo Emballage : 9,9 M€ (soit 1 % du CA 2023) ;
• Citeo Papiers : 0,7 M€ (soit 1 % du CA 2023).

Objectif opérationnel n° 3 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

> En 2023, les moyens humains dédiés à la R&D écoconception chez Citeo ont été renforcés puisque l'équipe R&D est passée de 11 à 13 personnes (ETP) + 3 alternants.

> La réduction a fait l'objet en 2023 d'un appel à projets spécifique avec 8 lauréats dans l'AAP dédié.

> Un premier sujet concerne l'émergence d'un cadre favorable à une plus grande recyclabilité : en vue de la

définition de normes de recyclabilité harmonisées au niveau européen, Citeo a mené un travail d'influence promouvant la méthode recyclabilité TREE, aujourd'hui reconnue au niveau national et international.

> Le second volet consiste à adresser des financements vers des solutions alternatives à des emballages non recyclables. Par exemple, Citeo a mené un projet d'expérimentation d'un pot de yaourt en 100 % PS qui a reçu

un trophée DD au niveau européen lors du Packaging Summit Earth en novembre 2023 (Pays-Bas).

Ces alternatives R&D vont se poursuivre en 2024 avec le lancement de travaux sur la fin de l'usage du PVC, la fin des colles et bords problématiques au recyclage, des travaux sur la substitution du plastique par du carton proposant de nouvelles propriétés (transparence, contact alimentaire...), toujours en veillant à ne pas faire du transfert d'impact.

Cible/trajectoire

→ RÉEMPLOI
Ambition sur la durée : allocation d'une enveloppe annuelle de financement correspondant à 5 % du CA (périmètre : filière Citeo Emballages).

Indicateur clé

RÉEMPLOI
Enveloppe moyenne de financement de projets.

Avancement 2023

Allocation de l'enveloppe de financement respectée :

Citeo : 49 M€ (soit 5 % du CA 2023).

Appel à projets lancé.

Objectif opérationnel n° 3 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

> Le réemploi pose de nombreux défis aux entreprises qui cherchent la manière la plus efficace de le développer à grande échelle. Pour faire émerger des solutions, Citeo a lancé en 2023 un appel à projets (ENCORE + de réemploi) ouvert aux metteurs en marché

(seuls ou en groupement) au titre de la REP emballages ménagers, aux collectivités et aux apporteurs de solutions (projets R&D).

Un budget prévisionnel de 50 M€ a été alloué pour l'année 2023. Fin 2023, 34,6 M€ ont été attribués

à 164 projets, majoritairement projets en préemballé, sur le secteur de la boisson, mais aussi de projets alimentaires et non alimentaires.



Objectif opérationnel n° 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.
→ 2023 : définition de la matrice de pertinence sur le volet accompagnement.

Indicateur clé

Outils de pilotage d'impact définis : mise en place du suivi via OKR.

Avancement 2023

Matrice formalisée et testée par des équipes pilotes.

Objectif opérationnel n° 4 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

> En 2023, Citeo a formalisé sa matrice de pertinence pour piloter l'impact de ses actions d'accompagnement. Elle a été utilisée et testée par des équipes pilotes et se déploie dans l'équipe

accompagnements et réduction dans un premier temps.

En 2024, l'objectif est de généraliser son utilisation au sein de la Direction écoconception et réemploi.

OBJECTIF #1

**Objectif opérationnel n° 5** → INCITER À L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES GISEMENTS MIS EN MARCHÉ

Cible/trajectoire	Indicateur clé	Avancement 2023
→ Ambition à moyen terme : déclaration 2026 pour les mises en marché de 2025 : un tarif plus incitatif et plus lisible sur les 4 axes (réduction/recyclabilité/intégration de matières premières recyclées/réemploi). → 2023 : définition des grands principes de la refonte de l'écomodulation tarifaire.	Tarif défini.	Atelier de prototypage de structure du tarif (faisant suite aux 2 ateliers de 2022).

Objectif opérationnel n° 5 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024		
> En 2023, Citeo a poursuivi des travaux exploratoires commencés en 2022 sur la refonte de l'écomodulation : 3 ateliers de	travail collectif ont ainsi été menés (divergence en septembre 2022, convergence en décembre 2022 et prototypage en mars 2023).	Ces travaux seront approfondis en 2024 avec notamment la précision des critères de refonte de l'écomodulation.

L'AVIS du Comité de mission sur l'objectif statutaire 1



Tarik Chekchak

Nathalie Boyer

⇒ Le Comité a salué **le travail de structuration des outils d'accompagnement**, en particulier l'approche collective impulsée sur la formalisation de 15 plans de prévention et d'écoconception sectoriels, incarnant véritablement la posture d'une société à mission qui cherche à projeter ses actions au-delà des attendus réglementaires.

EN 2024, LE COMITÉ DE MISSION PORTERA UNE ATTENTION PARTICULIÈRE :

- ⇒ à l'évaluation de l'impact des actions de Citeo, qui devra veiller à ce que cette **dynamique de pilotage d'indicateurs soit alignée avec la mission** ;
- ⇒ à la définition de critères d'impact dédiés aux **actions clients** (ex. : évaluer l'efficacité de certains plans de prévention individuels) ;
- ⇒ au **partage de la connaissance recueillie** (dans la mesure du possible). Les avancées des metteurs en marché peuvent être autant de **bonnes pratiques/solutions à diffuser au-delà des clients de Citeo** et ainsi augmenter l'impact ;
- ⇒ à l'optimisation du design de l'information disponible et au parcours pour y accéder, par des canaux pensés pour l'utilisateur, la préservation de formats hybrides d'accompagnement aux clients (digital/échanges) et la réflexion sur **le potentiel de l'IA** ou de la méthodologie TRL dans l'évolution des outils d'accompagnement aux clients.

OBJECTIF #2

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.

**Objectif opérationnel n° 1** → **PROMOUVOIR UN DISPOSITIF DE COLLECTE ET DE TRI AU COÛT OPTIMISÉ POUR LE RECYCLAGE DES EMBALLAGES ET PAPIERS, PERMETTANT LA PROGRESSION DU TAUX DE RECYCLAGE**

Cible/trajectoire	Indicateur clé	Avancement 2023
→ (2028) Population en desserte optimale : • verre : 95 % ; • papiers (si collecte séparée) : 91 % ; • emballages légers : 98 %.	Population en desserte optimale.	(Fin 2023) Population en desserte optimale : • verre : 87 % ; • papiers (si collecte séparée) : 85 % ; • emballages légers : 96 %.

Objectif opérationnel n° 1 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

> Les taux de desserte augmentent au fur et à mesure des années. Citeo est sur la bonne voie pour atteindre l'objectif fixé pour 2028, notamment grâce aux projets des collectivités engagés avec le soutien de Citeo à travers les appels à projet Collecte.

> L'appel à projets Collecte 2023 a retenu 69 projets

(taux de sélection de 60 %). En ligne avec les objectifs européens, les projets en zone urbaine ont été priorités, permettant de toucher 4,5 M hab. soit 7 % de la population métropolitaine. La sélection des dossiers s'est faite sur leur qualité et leur recherche de performance sur les leviers de : communication, amélioration de la desserte, nouvelles collectes de proximité, baisse du taux

de refus en entrée de centre de tri et standardisation des contenants de précollecte, notamment. Le financement s'élève à 17,7 M€.

En 2024, de nouveaux appels à projets sont prévus avec un accent mis sur la collecte dédiée des cartons et l'amélioration de la densification de l'apport volontaire.

**Objectif opérationnel n° 2** → **ASSURER LES CONDITIONS PREMIÈRES DU DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES FILIÈRES DE RECYCLAGE**

Cible/trajectoire	Indicateur clé	Avancement 2023
→ 2024 59 kilotonnes (kt) de flux développement. → 2025 80 kt.	Massification de la matière pour approvisionnement des nouvelles filières.	46 kt (tonnes déclarées au 31/12/2023). Recensement en cours de finalisation.

Objectif opérationnel n° 2 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

> En 2023 : 98 % du territoire est en extension des consignes de tri (ECT).

2 nouveaux centres de surtri opérationnels ont été implantés à Ruffey-lès-Beaune avec Bourgogne Recyclage et à Épinal avec Suez. Cela permet le tri par familles d'emballages et d'orienter les flux

vers leurs filières de recyclage dédiées.

En 2024, les tonnes de flux développement à surtrier continueront à croître. Pour répondre à cette situation, Citeo prévoit l'implantation d'un nouveau centre de surtri opérationnel

(à Mende avec Environnement Massif central). En parallèle, Citeo prévoit le lancement d'un nouvel AMI pour trouver un 4^e centre de surtri finalisant la couverture du territoire. Ces tonnes surtriées permettent d'alimenter les usines de recyclage.

Cible/trajectoire	Indicateur clé	Avancement 2023
→ 2024 : souples et rigides PS. → 2025 : rigides PE.	Nouvelles filières de recyclage.	Finalisation en 2023 des appels d'offres recyclage et signature de 11 contrats avec des recycleurs et 1 en cours de signature.

Objectif opérationnel n° 2 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

En 2023, Citeo a finalisé son appel d'offres recyclage. Cela a permis de sélectionner et de contractualiser avec les candidats retenus (pour 3, 6 ou 9 ans) pour reprendre l'ensemble des plastiques issus du flux développement. 11 contrats ont été signés auprès d'usines préexistantes ou auprès d'usines en cours de construction.

En 2024, Citeo prévoit la montée en puissance des tonnes livrées aux recycleurs (en cohérence avec la courbe de croissance du flux développement disponible évoquée ci-dessus). En 2024, Citeo prévoit notamment l'ouverture de nouvelles capacités et processus de recyclage pour le PS (recyclage chimique) et assurera le suivi de

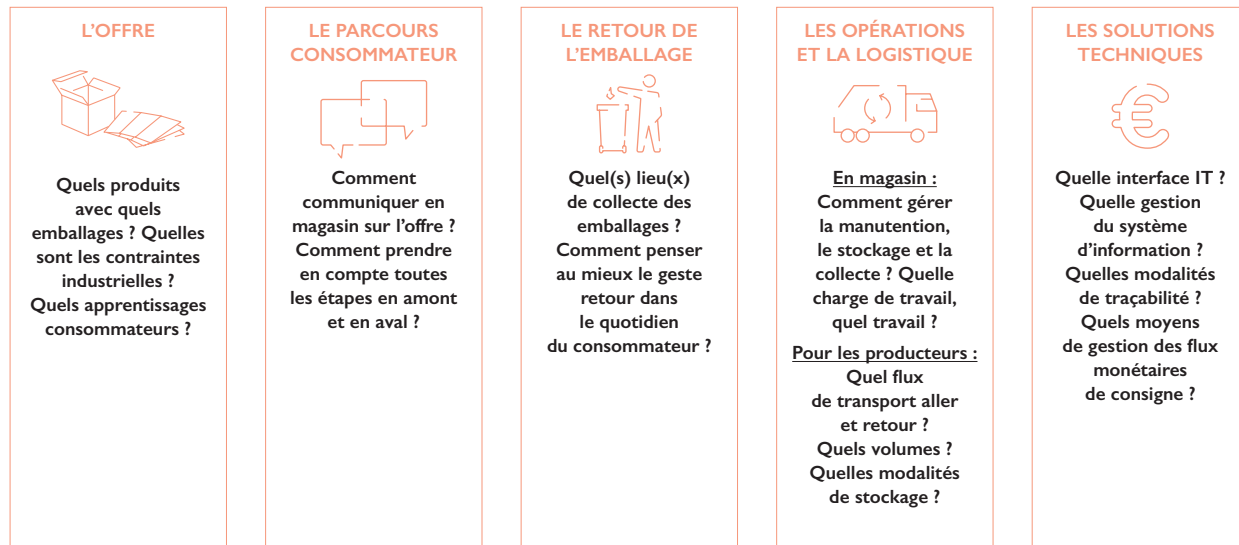
l'avancement des travaux de l'usine qui permettra de reprendre les plastiques rigides PET (barquettes multicouches comme les barquettes de jambon par exemple).

OBJECTIF #2

Un emballage est recyclable si un dispositif industriel existe à l'échelle nationale permettant de le collecter, de le trier et de le recycler. Citeo joue un rôle à chacune de ces étapes pour assurer que ce dispositif industriel puisse recycler les emballages mis sur le marché.



Citeo a lancé la démarche ReUse pour coconstruire un dispositif national de réemploi.



* APPEL À PROJETS ** APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT

L'AVIS du Comité de mission sur l'objectif statutaire 2



Shu Zhang

Carole Seignovet

Le Comité de mission a reconnu **les efforts de Citeo pour améliorer les performances de collecte** et a souligné l'intérêt d'une plus grande précision dans l'explicitation des trajectoires visées et de la montée en puissance souhaitée (incluant des dates, des précisions sur les objectifs réglementaires ou les actions mises en place). Le Comité s'est interrogé sur la pertinence d'ajouter d'autres leviers de performance (aujourd'hui absents du modèle), tels que les actions en faveur du tri hors foyer ou la tarification incitative. Bien que les volumes associés restent marginaux, ils font partie des actions menées par Citeo.

Sur le réemploi, le Comité salue les **premières étapes menées, notamment celles relatives à la concertation et aux premières schématisations du dispositif national**. Le rôle de Citeo dans cette avancée est clé. Pour la suite, le Comité s'interroge sur l'intérêt de se doter d'objectifs mesurables quantitatifs, afin de mettre en perspective les actions menées et de se projeter.

EN 2024, LE COMITÉ DE MISSION PORTERA UNE ATTENTION PARTICULIÈRE :

au choix d'indicateurs mesurant de façon quantitative et qualitative l'ensemble des actions mises en œuvre par Citeo pour atteindre ses objectifs.

OBJECTIF #3

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 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 maximisent ainsi les opportunités de développement de l'écocitoyenneté.

**Objectif opérationnel n° 1** → FAVORISER L'ACCESSIBILITÉ ET LA PERTINENCE DE L'INFORMATION SUR LES CONSIGNES DE TRI RELATIVES AUX EMBALLAGES ET AUX PAPIERS

**Cible/trajectoire**

➔ + 20 % de téléchargements de l'application entre 2021 et 2023.

**Indicateur clé**

Rayonnement et utilisation du Guide du tri.

**Avancement 2023**

Téléchargements de l'application :

- + 11,45 % vs fin 2022 ;
- + 28,88 % vs fin 2021.

Objectif opérationnel n° 1 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

En 2023, un travail de promotion du Guide du tri a été réalisé par Citeo :

- auprès des collectivités partenaires afin qu'elles soient elles-mêmes prescriptrices de l'application auprès de leurs habitants et qu'elles intègrent le module Web sur leur propre site Internet ;
- auprès des entreprises afin de les inciter à référencer leurs produits dans l'application (par scan de code-barres ou via le moteur de recherche) ;
- auprès du grand public via des campagnes de promotion de l'application menées sur les réseaux sociaux de Citeo (été 2023) ainsi qu'une campagne de téléchargement sur les réseaux Meta (septembre-décembre 2023).

Note : les visites de la version Web du Guide du tri sont en augmentation – + 37,3 % vs fin 2022, + 127,10 % vs fin 2021 –, avec néanmoins l'explication suivante : des statistiques du site ont été perdues sur 4 mois en 2021 et une refonte du site a eu lieu.

Par ailleurs, afin d'enrichir le contenu du Guide du tri et s'assurer de la fiabilité des informations de collecte sur tous les déchets, des partenariats avec d'autres éco-organismes ont été mis en place, une mobilisation a été établie auprès des collectivités volontaires pour renseigner les informations concernant leurs territoires (439 participantes sur 665 sous contrat). Enfin, une newsletter (40 K abonnés) visant à améliorer le niveau des écogestes citoyens a été lancée sur le thème de la campagne d'engagement « On ne lâche rien ».

En 2024, ce travail d'enrichissement et d'élargissement d'usage du Guide du tri va se poursuivre avec une évolution de l'accompagnement des citoyens vers les 3R. Cette évolution qui s'inscrira notamment dans l'ambition du décret qualité caractéristique environnementale (QCE)/loi AGECE, qui vise l'information des consommateurs quant aux qualités et caractéristiques environnementales des emballages des produits (pourcentage de matière recyclée, réparabilité...). Citeo vise l'approbation du Guide du tri par la DGPR comme une solution permettant aux entreprises de répondre à leurs exigences réglementaires.

**Objectif opérationnel n° 2** → FAVORISER L'ÉDUCATION À L'ENVIRONNEMENT DES FUTURS CONSOMMATEURS

**Cible/trajectoire**

➔ + 10 % de téléchargements des ressources pédagogiques sur Clubciteo.com entre 2021 et 2023.

➔ Cible à moyen terme non encore définie, le site va être refondu par cible pour plus d'efficacité.

**Indicateur clé**

Outillage de relais pédagogiques/prescripteurs clés.

**Avancement 2023**

Données clubciteo.com au 31/12/2023 :

- 41 233 abonnés à la newsletter ;
- 65 443 PDF téléchargés.

- + 37 % d'inscriptions à la newsletter.
- + 171 % d'augmentation de PDF téléchargés.

Objectif opérationnel n° 2 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

La mobilisation de la jeunesse a été réaffirmée comme une priorité stratégique pour Citeo en 2023. À cet effet, un pôle dédié a été constitué avec des ressources humaines et budgétaires renforcées. Afin d'améliorer l'accès aux ressources pédagogiques et d'être au rendez-vous de l'objectif fixé, un travail de refonte du parcours utilisateur du site a été mené pour éviter les « décrochages ».

L'étape naturelle suivante est de repenser l'usage du site en fonction de nos cibles (familles/enseignants/

entreprises/collectivités) et non plus d'avoir un seul site commun. Ce chantier sera amorcé par Citeo en 2024.

Concernant les actions vers la jeunesse, plusieurs évolutions sont en cours :

- la cible jeunesse va être élargie des 6-12 ans actuellement aux 6-18 ans ;
- des actions directes auprès des enfants et des jeunes vont être menées. Le rayonnement auprès des enseignants va être renforcé en 2024 (influence digitale, webinaire, événements...)

Afin de renforcer le pilotage de l'impact des actions menées par Citeo auprès des jeunes et futurs consommateurs, Citeo prévoit de mener des enquêtes qualitatives complémentaires, de formaliser et d'adapter les indicateurs aux actions et orientations du pôle jeunesse.

L'AVIS du Comité de mission sur l'objectif statutaire 3



Christophe Bouillon
Philippe Moati

Si les objectifs fixés ont été atteints, le Comité de mission retient également la volonté de Citeo d'élargir le rayonnement de son impact, qu'il s'agisse de l'application du Guide du tri (via la mutualisation d'information avec d'autres éco-organismes, mais aussi des évolutions à venir des contenus de l'application pour répondre aux 3R) ou encore de l'élargissement des cibles jeunesse (6-12 ans vers 6-18 ans).

EN 2024, LE COMITÉ DE MISSION PORTERA UNE ATTENTION PARTICULIÈRE :

- à la pertinence des indicateurs dans la durée, notamment pour que ces indicateurs ne « s'épuisent pas par leur succès » ; par exemple, pertinence de rechercher un accroissement des téléchargements alors que le but visé pourrait être de diminuer l'utilité de cette application ;
- à l'adéquation entre indicateurs et objectifs opérationnels qui, à ce jour, ne reflètent pas suffisamment la contribution de Citeo à la bonne information du consommateur-citoyen ;
- à la mesure de l'impact des actions, notamment par des mesures plus qualitatives qui permettraient de mieux cerner les changements de comportement générés par les actions menées.

OBJECTIF #4

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'action favorisant l'émergence de nouvelles solutions. L'effort d'innovation et d'influence de Citeo vise à la fois à appuyer les ambitions réglementaires, mais aussi à les préfigurer et à les inspirer, au niveau tant national qu'international.

Objectif opérationnel n° 1 → **PRENDRE PART AUX RÉFLEXIONS ET TRAVAUX DES PARTIES PRENANTES QUI VISENT LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE**

Cible/trajectoire	Indicateur clé	Avancement 2023
2023 Stratégie de plaidoyer pour inclure la Responsabilité Élargie du Producteur (REP) au traité international sur la pollution plastique.	Stratégie de plaidoyer thématique annuelle.	Stratégie menée.

Objectif opérationnel n° 1 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

> Citeo a publié en juin 2023 une position cosignée par 40 éco-organismes dans le monde, « Principes directeurs pour inclure la REP dans le traité international sur la pollution plastique », et l'a portée à la tribune face à des ministres et représentants de la société civile lors d'un événement de haut niveau le 27 mai 2023 à l'occasion du second cycle des négociations du traité (INC-2, 29 mai-2 juin, Paris). Citeo a également défendu le modèle de la REP lors d'un workshop organisé par l'OCDE. Ces positions se sont constituées sur la base de son propre travail tout comme par l'agrégation des différents commentaires exprimés par les membres de sa coalition internationale.

> Premier éco-organisme accrédité auprès du Programme des Nations unies pour l'environnement (UNEP) en tant qu'observateur, lui permettant de participer activement aux travaux et discussions menés par l'UNEP, et d'accroître, par ces canaux, sa visibilité internationale.

> Citeo a répondu et contribué aux différents appels à consultations et contributions d'observateurs proposés par le ministère de la Transition écologique, la Commission européenne et l'Intergovernmental Negotiating Committee (secrétariat de l'UNEP organisant les négociations du traité).

> Citeo a activement participé au 3^e cycle de négociations (INC-3,

Nairobi, Kenya, 13 au 19 novembre 2023) en rencontrant des délégations nationales diplomatiques, en échangeant avec les différents observateurs et en présentant ses recommandations devant des groupements de pays.

En 2024, Citeo va poursuivre son plaidoyer autour de l'inclusion de la REP dans le traité international sur la pollution plastique. Les prochains cycles de négociation sont prévus en avril 2024 (Canada) et novembre 2024 (Corée du Sud).

OBJECTIF #4

Objectif opérationnel n° 2

→

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

Cible/trajectoire	Indicateur clé	Avancement 2023
→ Au moins 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 via l'atteinte des objectifs de la feuille de route définie en début d'accompagnement.	Montée en maturité technologique des start-up accompagnées par l'accélérateur Circular Challenge.	Évaluation pour la promotion 2023 <u>Méthodologie</u> • Promotion accompagnée sur 2023, avec un indicateur préaccélération et un postaccélération, soit 1 an d'intervalle (évaluation N + 1). • L'indicateur de suivi est une échelle TRL* personnalisée couplée à une échelle TRL* standardisée. <u>Suivi et résultats d'évaluation</u> • 6 start-up sur 7 ont franchi au moins 1 palier sur l'échelle TRL* harmonisée, soit 86 % des start-up accompagnées (objectif initial de 80 %). • L'ensemble des moyens prévus en début d'année a été délivré et la majorité des objectifs a été atteinte.

* TRL : Technology Readiness Level

Objectif opérationnel n° 2 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

Via le Circular Challenge, Citeo a accompagné le développement de 7 start-up sur l'année 2023 (8 lauréats mais 1 association), dont 6 françaises et une basée au Royaume-Uni.

En effet, les solutions existantes et historiques sont nécessaires, mais insuffisantes pour atteindre les objectifs fixés pour les années à venir : de nouvelles solutions doivent émerger mais ont besoin d'être triées sur le volet, orientées, viabilisées et accélérées pour répondre aux exigences du secteur et être à disposition des clients et parties prenantes de Citeo.

Programme de l'année 2023

- Une sélection rigoureuse des lauréats de la promotion grâce à un sourcing de 300 start-up/solutions, un appel à candidatures dédié ayant reçu plus de 100 candidatures, une analyse et une notation par l'équipe innovation mais aussi l'ensemble des métiers en interne chez Citeo, et un comité de sélection final, afin de s'assurer de la qualité des start-up ainsi que du potentiel de synergies.
- Le programme d'accélération a consisté à fournir aux lauréats :
 - 1) de la visibilité via la participation à des événements (soirée CCC, Change Now...) et des relais presse (*Madyness*, *Les Échos*) ;
 - 2) un financement de 15 000 € chacun ;
 - 3) des mises en relation avec des metteurs en marché clients de Citeo ;
 - 4) un apport d'expertise ciblé (mises en relation avec des métiers Citeo) ;
 - 5) des travaux et études ciblés sur le volet commercial ainsi que sur la mesure d'impact, en fonction des besoins établis en début d'accélération.

- Un bilan en début d'année a permis de préciser leurs besoins, mais aussi les synergies avec Citeo, et d'établir des objectifs bénéfiques à la start-up tout en s'alignant avec les intérêts de Citeo et de ses clients/parties prenantes.
- Les moyens communs à toutes les start-up se sont déroulés à travers 3 journées d'accélération organisées en présence réunissant experts, start-up, parties prenantes et clients de Citeo. Actions effectuées dans ce cadre :
 - 91 mises en relation start-up-clients de Citeo ;
 - 2 ateliers de codéveloppement entre start-up partageant les mêmes problématiques ;
 - 1 h de connaissances réglementaires (PPWR, AGEC)
 - 2 h d'atelier mesure d'impact
 - 2 h d'atelier business model ;
 - accompagnement par un coach expert Citeo, selon le domaine de la start-up ;
- les moyens sur mesure et adaptés à chaque start-up se sont déroulés à distance via e-mails et visioconférences régulières, notamment :
 - le suivi de l'information et les mises en relation annexes ;
 - l'organisation des participations aux événements ;
 - les études de marché et playbooks commerciaux ;
 - les études méthodologiques de mesure d'impact ;
 - la facilitation de POC/tests avec d'autres métiers Citeo ou des parties prenantes de Citeo.

- **Suivi et résultats d'évaluation TRL**
6 start-up sur 7 ont franchi au moins 1 palier sur l'échelle TRL* harmonisée, soit 86 % des start-up accompagnées (objectif initial de 80 %).
Détail des résultats par start-up :
– AGAIN (+ 1 de progression) ;
– AUUM (+ 2,5) ;

– BOCOLOCO (+ 1,5) ;
– CILKOA (+ 0,75 – inférieur à 1) ;
– FAIRBRICS (+ 1,25) ;
– FICHA (+ 2) ;
– FUNCELL (+ 1).

*** Précisions sur l'échelle TRL :**
l'échelle TRL personnalisée permet de s'adapter à des objectifs précis fixés en début d'accélération. L'échelle TRL standardisée permet de pondérer au travers de l'objectif d'accélération générale de la solution/de la start-up.

Perspectives 2024

En 2024, nous aimerions faire évoluer l'indicateur de suivi vers un indicateur pondéré réunissant TRL, mais aussi Societal Readiness Level (SRL) ou un autre indicateur sur mesure (à définir). En effet, l'indicateur TRL capte uniquement la valeur technologique et moins la valeur commerciale, et ne capte pas la valeur sociétale ni même environnementale.

Circular Challenge 2024

Une refonte du format du Circular Challenge et un repositionnement des priorités de l'équipe sont prévus.
L'accompagnement d'une nouvelle promotion de 5 start-up (et non 7) se fera sur 6 mois de janvier à juillet 2024 au travers de mises en relation, d'apport d'expertise ou de soutien au passage à l'échelle. Les moyens déployés seront plus ciblés et moins communs à toutes les start-up (pas de journées d'accélération, un seul événement physique final). Le format du Circular Challenge est également en cours de modification pour l'avenir : plus d'informations à venir en cours d'année.

L'AVIS du Comité de mission sur l'objectif statutaire 4



Anne Leguennec

Objectif opérationnel de plaidoyer et d'influence

⇒ Le positionnement de Citeo – jugé « au bon endroit » – et la stratégie déployée en 2023 dans le cadre du traité international sur la pollution plastique ont été salués par le Comité de mission.

L'accréditation auprès du Programme des Nations unies pour l'environnement en témoigne. Pour le Comité, cette action doit désormais s'inscrire dans la durée et avec persévérance, à la fois auprès de parties prenantes (institutions et gouvernements), mais également auprès de l'ensemble de l'écosystème international afin de poursuivre la mise en mouvement engagée autour des atouts de la REP, en dépit de l'issue incertaine des négociations du traité. À ce titre, la création et l'élargissement d'une coalition internationale d'éco-organismes illustrent bien l'objectif que s'est fixé Citeo et méritent d'être valorisés davantage.

EN 2024, LE COMITÉ DE MISSION PORTERA UNE ATTENTION PARTICULIÈRE :

- ⇒ à l'exploration par Citeo des opportunités de collaboration avec des acteurs économiques et industriels, en particulier avec les entreprises multinationales aux chaînes de valeur globalisées ;
- ⇒ à la définition des attentes et objectifs pour l'année 2024.

Objectif opérationnel innovation

⇒ Le Comité de mission a salué la démarche du Circular Challenge ainsi que la plus grande priorisation des thématiques innovations explorées, davantage connectées aux stratégies métiers (ex. : axe réemploi au travers du Circular Challenge). Cette démarche a, elle aussi, été saluée et encouragée à se poursuivre en 2024.

EN 2024, LE COMITÉ DE MISSION PORTERA UNE ATTENTION PARTICULIÈRE :

- ⇒ à l'enjeu de la continuité et du suivi qualitatif des start-up après le parcours d'accélération ;
- ⇒ à l'opportunité de repenser les passerelles et connexions entre les start-up et les entreprises adhérentes de Citeo. Exemple : proposer des missions de codéveloppement ou des pilotes opérationnels (vs financement) visant à tester à moyenne ou grande échelle des solutions d'innovation. Cette approche pourrait intéresser des metteurs en marché au-delà du top 20 des clients de Citeo aux tailles plus intermédiaires.

OBJECTIF #5

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 le ralliement de ses équipes autour de cette ambition. Offrir un champ d'expression à l'engagement des collaborateurs et alimenter cet engagement est à la fois une priorité et un prérequis pour Citeo.

Objectif opérationnel n° 1 → **CRÉER LES CONDITIONS DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS, AU SERVICE DES QUATRE PREMIERS OBJECTIFS DE NOTRE MISSION**

Cible/trajectoire	Indicateur clé	Avancement 2023
→ Ambition moyen terme Définition de cibles et indicateurs de suivi en accord avec la nouvelle méthode de calcul et avec les ambitions de l'équipe RH et Engagement. → 2023 • Méthodologie de calcul confortée. • 1^{re} mesure de l'indicateur sur l'engagement des collaborateurs. → 2024 • Mise en place d'un indicateur complémentaire pour affiner l'évaluation de l'engagement des collaborateurs par rapport à la mission (compréhension, appropriation).	Indicateur d'engagement des collaborateurs.	+ 57. + 67 pour les nouveaux arrivants. = Sur une échelle de –100 (valeur pas du tout partagée) à 100 (valeur partagée).

OBJECTIF #5

Objectif opérationnel n° 1 • Activités clés en 2023 et enjeux 2024

> Un chantier engagement collaborateur/RH a permis en 2023 de définir de manière collective avec un échantillon de collaborateurs volontaires les valeurs de Citeo. En 2024 sera lancé un travail d'appropriation de ces valeurs avec une campagne interne sur chantier sur la culture managériale, et un autre sur l'intégration des nouveaux collaborateurs. Les objectifs opérationnels liés à ces actions clés d'engagement des collaborateurs seront complétés en 2024 (exemplarité des pratiques internes, culture de la coconstruction...).

Les équipes de Citeo ont pris en compte la remarque faite par le Comité de mission lors de celui d'avril 2024 du nécessaire ajustement de la mesure de l'engagement des collaborateurs à la mission Citeo. Jugée trop orientée « marque employeur » et pas suffisamment engagement et moyen de contribuer à la mission, la méthode de calcul a été revue.

En 2024, les enseignements de l'étude d'engagement donneront lieu à un plan d'action adapté.

Un baromètre trimestriel permettra d'affiner la mesure annuelle du niveau d'engagement.

> Afin de sensibiliser tous les collaborateurs aux enjeux environnementaux et climatiques, des fresques du climat ont été organisées en fil rouge sur l'année 2023 :

- 10 fresques par an à Paris (à raison d'une fresque par mois sauf en période estivale) ;
- 4 fresques par an en régions (1 fresque dans chaque région).

Ces fresques se poursuivront en 2024 et leurs thèmes seront élargis : biodiversité, plastique, diversité, « nos vies bas carbone ».

> La journée de l'engagement 2023 Citeo a, quant à elle, rassemblé 128 participants (Paris + 4 régions), soit 875 heures de volontariat

estimées dans des associations engagées pour des causes sociales et environnementales. Ce dispositif sera reconduit en 2024.

> Une programmation événementielle interne (rites et rituels) permet de partager les sujets Citeo :

- 1 café stratégie par mois (environ 250/300 personnes en présence et à distance) ;
- 1 matinale hebdomadaire (115 personnes en moyenne connectées à distance) ;
- 1 goûter « inspirant » par trimestre (environ 80 personnes en présence et à distance).

> Enfin, une direction consacrée à l'activation de la mission incluant la dimension d'engagement des collaborateurs a été créée en 2023.

L'AVIS du Comité de mission sur l'objectif statutaire 5



Laëtitia
Magré

Valérie
Herrenschmidt

⇒ Le Comité de mission a rappelé la nécessité d'intégrer comme un réflexe plus systématique **le questionnement sur l'impact final de nos actions**. Il a également encouragé Citeo à poursuivre les actions en faveur de l'engagement des équipes en veillant à favoriser l'engagement personnel (ex. : arrondi salaire, abondement de jours « solidaires » en cas de bénévolat dans une association) tout autant que collectif via des actions en résonance directe avec la mission (ex. : actions d'entreprise telles que la Journée de l'Engagement ou contribution des métiers à la mission). Enfin, le Comité a salué les efforts entrepris pour que la mission accompagne les équipes tout au long de leur parcours chez Citeo (recrutement, intégration, événements) et a encouragé Citeo à poursuivre en ce sens.

EN 2024, LE COMITÉ DE MISSION PORTERA UNE ATTENTION PARTICULIÈRE :

- ⇒ sur le volet engagement au service de la mission à trouver des manières de rendre plus concrète et visible la contribution des métiers à un ou plusieurs objectifs statutaires ;
- ⇒ à ce que le haut niveau d'engagement de Citeo soit bien monitoré afin d'éviter de tomber dans l'écueil du surengagement ;
- ⇒ sur le volet de l'engagement personnel, le Comité suggère **l'exploration de dispositifs tels que le mécénat de compétences ou le don de RTT**.

03



Quelles perspectives POUR 2024 ?



INTERVIEW

croisée

Entretien entre Jean Hornain, Directeur général de Citeo,
et Antoine Fiévet, Président de Citeo



“De la mission à l’impact”

Quelles sont les « résonances » entre la mission de Citeo et sa stratégie ?

A. F. : La mission, c’est la boussole de Citeo : elle doit guider chacune de nos actions et de nos décisions à tous les niveaux de l’entreprise, y compris le Conseil d’administration. Cette mission a une grande vertu : elle nous pousse à nous interroger régulièrement sur l’impact que nous souhaitons avoir. Dans cette dynamique, le Comité de mission joue un rôle essentiel en apportant regards extérieurs et expertises plurielles.

J. H. : La stratégie de l’entreprise peut changer au cours des années et en fonction du contexte, mais elle doit immuablement être en « résonance », et donc cohérente avec notre mission. Le Comité exécutif doit veiller à ce que nos orientations et nos décisions soient toujours conformes à notre raison d’être. À titre d’exemple, lorsque nous avons travaillé sur nos valeurs, nous l’avons fait au regard de la mission, de même lorsque nous avons décidé de nous positionner sur la nouvelle REP restauration.

Pourriez-vous résumer en quelques mots l’impulsion que vous souhaitez donner à la démarche entreprise à mission chez Citeo en 2024 ?

J. H. : J’aimerais qu’en 2024 l’évolution de notre raison d’être soit plus visible grâce à des initiatives toujours plus concrètes, notamment en matière de réduction et de réemploi, ainsi que dans le domaine de l’éducation des plus jeunes à l’écocitoyenneté. Je souhaite aussi qu’après cette première période de trois ans, le Comité de mission – maintenant qu’il est bien en place – contribue encore plus activement à l’évolution et à l’impact de Citeo.

A. F. : Augmenter les « connexions » au niveau de la gouvernance en général (Conseil d’administration, Comex, Comité de mission, équipes) avec une question centrale : comment les réflexions et les travaux des uns peuvent-ils nourrir mutuellement ceux des autres ? La volonté d’y parvenir est réelle. J’ai hâte de voir cette complémentarité se renforcer en 2024, de même lorsque nous avons décidé de nous positionner sur la nouvelle REP restauration. ●

LE REGARD du Comité de mission pour 2024



Le Comité de mission relève que durant ces trois ans en tant qu’entreprise à mission, Citeo s’est toujours évertué à comprendre les règles associées au statut de société à mission, à se questionner, à proposer – dès lors que c’était possible – des actions allant au-delà du cadre réglementaire qui régit son activité.

Sur la période à venir, le Comité sera attentif à ce que Citeo continue de jouer son rôle de pionnier – comme il le fut il y a plus de trente ans lors de la création de la REP, responsabilité élargie du producteur. Cela se fera en continuant d’aller au-delà des attendus réglementaires et en montrant le chemin vers plus de responsabilité et de mesure de sa contribution et de ses impacts.

Si du chemin reste à accomplir, le Comité juge néanmoins que les réflexions en cours visant à faire résonner davantage stratégie-modèle de mission-gouvernance-mesure d’impact vont dans le bon sens et témoignent de l’envie de Citeo de se donner les moyens de ses ambitions.

Pour conclure, le Comité rappelle que l’exercice 2023 a donné lieu à un audit réglementaire dont les conclusions et les actions mises en œuvre par la suite par Citeo seront suivies.

L'AVIS de l'organisme tiers indépendant

Sur la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux



EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (tierce partie), accrédité Cofrac Vérification, n° 3-1860 (liste des implantations et portée disponibles sous www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que votre entité s'est fixée sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et relative à la période correspondant à l'exercice cité ci-dessus et joint au rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce et de notre programme disponible sur demande.

CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- ⇒ le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts;

- ⇒ le fait que l'entité ait atteint les résultats qu'elle a définis à la fin de la période couverte par la vérification, pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, et que
- ⇒ par conséquent, la société CITEO respecte chacun des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

COMMENTAIRES

- ⇒ Nous soulignons que CITEO a mis en œuvre des actions et des moyens adéquats pour l'ensemble de ses objectifs opérationnels sur la période couverte par notre vérification.
- ⇒ Nous soulignons enfin l'implication du management dans la réalisation des objectifs opérationnels.
- ⇒ Nous soulignons le processus de reporting qui est particulièrement robuste.



NOTES



Publié par Citeo | Conception-réalisation : bear**ideas** | Photos : Pierre Antoine, Léo Vonhatten | Imprimé sur papier recyclé | juin 2024 | Le présent document demeure la propriété de Citeo. 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 décline toute responsabilité pour toute erreur ou omission. Citeo ne garantit ni la pérennité ni l'exhaustivité des informations contenues dans ce document, au regard notamment des évolutions et interprétations réglementaires en vigueur, de l'état de l'art et des dispositifs des REP emballages ménagers et papiers graphiques. À ce titre, le détenteur reste seul responsable de l'utilisation de ce document.



Tous les papiers se trient et se recyclent,
ce document aussi !

CITEO

Donnons ensemble une
nouvelle vie à nos produits.

www.citeo.com