

## Liste d'abréviations

- CE – Commission européenne
- EC – économie circulaire
- EMF – Ellen MacArthur Foundation
- greentech – greentech.brussels
- impulse – impulse.brussels
- RBC – Région de Bruxelles-Capitale
- UE – Union européenne

## Table des matières Annexes

1. Les limites du modèle économique linéaire.....	99
2. Les autres fondements de l'économie circulaire.....	106
3. Représentation schématisée du fonctionnement de l'économie circulaire.....	107
4. Liste des rapports utilisés pour l'identification des barrières et besoins de l'EC.....	108
5. Liste des structures analyses pour le Benchmark sur les services et activités.....	109
6. Guides d'entretiens sur l'élaboration du cluster Economie Circulaire.....	110
7. Liste des personnes et organisations interviewés.....	115
8. Résumé des entretiens.....	115
9. Liste des participants et résumé du brainstorming réalisé le 17/02/2015 chez impulse.brussels.....	134
10. Exemple de portefeuille de services pour promouvoir les collaborations intersectorielles par Lämmer-Gamp <i>et al.</i> (2014) .....	138
11. Compte-rendu Atelier Participatif – 10/06/2015.....	139
12. Compte-rendu Symposium International sur l'EC – 29/05/2015.....	140

## Annexes

### 1) Les limites du modèle économique linéaire

Cette annexe reprend le travail réalisé afin de mieux saisir le concept de modèle économique linéaire et d'identifier et de décrire certaines de ses principales limites. Les constats tirés de ce modèle économique permettront de saisir les raisons de la nécessité d'un changement et l'origine des concepts et idées à la base de l'économie circulaire.

#### Le modèle économique occidental

Le modèle économique occidental, hérité de la révolution industrielle, sur lequel se fonde notre économie et la plupart des entreprises, a connu depuis plus de 150 ans une véritable réussite. (Adoue, Beulque, Carré, & Couteau, 2014). De grandes avancées techniques et technologiques ont permis d'augmenter considérablement la quantité, la variété et la vitesse de production (Andrews, 2015), la consommation et la croissance économique (Hieminga, 2015). Cela a permis et permet toujours à de nombreux pays d'atteindre un niveau de prospérité et de développement inégalé ainsi qu'une forte croissance des richesses nationales et personnelles (Andrews, 2015). L'une de ses caractéristiques fondamentales, est le modèle linéaire de consommation des ressources (Ellen MacArthur Foundation [EMF], 2012). Il est en quelque sorte une représentation simplifiée de l'économie industrielle. Le fonctionnement de ce modèle nous montre que les entreprises sont capables d'extraire et de récolter des matières premières afin de produire des pièces, des composants pour arriver en fin de chaîne à des produits qui seront mis sur le marché. Une fois commercialisés, ces produits seront acquis, utilisés et jetés, dans la plupart des cas lorsqu'ils seront arrivés en fin de vie, pour ensuite être remplacés (Lacy, Keeble, & McNamara, 2014 ; Le moigne, 2014). En résumé, « *notre économie est ainsi basée sur le modèle linéaire « extraire – fabriquer – consommer – jeter* », *qui consomme des ressources naturelles et de l'énergie pour fabriquer des produits qui deviendront, en fin de compte, des déchets*» (Le Moigne, 2014 p. 11).

Nous observons que l'une des caractéristiques centrales du modèle linéaire est qu'il repose sur le besoin d'une large quantité de ressources naturelles et d'énergie facilement accessible. En effet, la réussite de cette économie tient notamment du déclin du prix réel des ressources durant le XXe siècle (EMF, 2012 ; Le Moigne, 2014 ; WEF, 2014). Ce modèle basé sur une disponibilité abondante, voire illimitée et peu coûteuse des ressources naturelles, n'a jamais été utilisé aussi intensément qu'actuellement et il est attendu que cette exploitation des ressources s'accroisse dans les années à venir (Lacy *et al.*, 2014) tenant compte des opportunités géographiques et de l'augmentation de l'efficacité (EMF, 2013).

Toutefois, l'utilisation intensive de ressources naturelles et d'énergie est au centre des critiques adressées à ce modèle. Ce modèle économique mondialisé n'est plus soutenable car il se trouve en effet bouleversé par des problématiques telles que le renchérissement du coût de l'énergie, la volatilité

des prix des matières, la raréfaction des ressources naturelles, les dégradations environnementales et les déséquilibres sociaux, etc. (Adoue *et al.*, 2014) pour lesquels il est tenu comme l'un des principaux responsables (Betchel, Bojko, & Völkel, 2013).

### **Limite du modèle linéaire, impacts et contexte global**

De plus en plus de voix s'élèvent pour dénoncer les limites du modèle linéaire de notre économie. Ce constat n'est pourtant pas nouveau. En effet, à la demande du club de Rome, le rapport *The limit to growth*, parut en 1972, démontra les conséquences dramatiques que peut engendrer une croissance économique exponentielle dans un monde avec des ressources limitées (Alming & Tomellini, 2014). Avant cela, Nathaniel Southgate Shaler dans son ouvrage *Man And The Earth* en 1905 ou encore Theodore Roosevelt en 1907 lors de son 7<sup>ème</sup> message annuel au Congrès, furent parmi les premiers à signaler le risque de notre système économique sur l'environnement et les ressources naturelles (Le Moigne, 2014). La reconnaissance de la notion de développement durable, introduite dans le Rapport Brundtland en 1987, montre également l'attention grandissante envers ces problématiques. Mais paradoxalement, nos économies persistent à consommer de plus en plus de ressources en dépit du développement de cette conscientisation et de l'entrée en vigueur de politiques d'économie d'énergie ou de matière (ADEME, 2014). Aujourd'hui, les dénonciations de ces limites continuent de croître et arrivent de tous les côtés, que ce soit par des entreprises privées, des organismes publics, des gouvernements ou des organisations internationales, et se font plus pressantes face aux signaux alarmistes sur notre environnement et les impacts négatifs sur notre économie. Nous allons synthétiser ces arguments, en défaveur du système linéaire.

### **Les impacts environnementaux**

- La consommation des ressources naturelles

Les ressources naturelles ne sont pas inépuisables malgré l'hypothèse faite par le modèle linéaire. Encore plus alarmant, leur consommation ne cesse de croître. En effet, la quantité des ressources exploitées mondialement approchait les 60 milliards de tonnes en 2007, soit une augmentation de 65% comparé à 1980 (OCDE, 2011). Face à la demande totale en ressources naturelles rares, même avec des prévisions optimistes sur les innovations technologiques et l'utilisation plus efficace des ressources, leur exploitation sera de plus de 80 milliards de tonnes d'ici 2050 avec une surexploitation de 40 milliards de tonnes de la capacité totale de la Terre (Lacy *et al.*, 2014). Les prévisions de l'OCDE fournies dans le rapport d'EMF (2012) sont de 82 milliards de tonnes dès 2020. Posé en d'autres termes, nous utilisons mondialement environ l'équivalent d'une planète et demie en ressources chaque année. Mais si nous continuons sur cette voie, nous consommerons l'équivalent de trois planètes d'ici 2050 (Global Footprint Network, 2012).

Les subventions et la sous-valorisation de l'énergie incitent à une consommation abusive accélérant l'épuisement des ressources naturelles et encouragent implicitement les industries utilisant beaucoup

de ressources tout en diminuant le soutien pour investir dans les sources renouvelables (Le Moigne, 2014).

Certains facteurs du système linéaire rendent propices et justifient cette surconsommation comme les volumes de production et de distributions à grande échelle, la courte durée de vie des produits, l'omniprésence des emballages (EMF, 2013).

La croissance démographique et le développement économique des pays émergents sont les causes principales de cette surconsommation. La Terre qui compte environ 7 milliards d'individus aujourd'hui, en comptera, selon les estimations, 9 milliards d'ici 2050 (Le Moigne, 2014) et 11 milliards en 2100 (ADEME, 2014). Le plus préoccupant étant l'augmentation de nombre de personnes et donc de nouveaux consommateurs au sein de la classe moyen. Celle-ci devrait croître de plus de 3 milliards entre 2009 et 2030 (Kharas, 2010 ; Schulte, 2013). Cette augmentation démographique pourrait avoir comme conséquence une croissance d'au moins un tiers de la demande en ressources naturelles dans la prochaine décennie: 27% pour les produits agricoles, 80% pour l'acier, ou encore 41% pour l'eau (Brinkman *et al.*, 2011).

- Production de déchets, perte de valeurs et de ressources

La production de déchets est un problème central dans l'économie occidentale. En effet, la majeure partie des déchets est générée par les activités économiques. En France, 90% du poids des déchets provient des activités économiques (Commissariat général au développement durable, 2010) alors que ce chiffre est supérieur à 85% pour la Belgique (Statistics Belgium, 2014). Les industriels n'ont que très peu d'incitants financiers à réduire leur production de déchets. Les faibles coûts d'élimination et d'exportation vers les pays en voie de développement ne les encouragent pas à diminuer leur quantité de déchets. A l'heure actuelle, trop peu de règles obligent les entreprises à prendre en compte ces coûts indirects, ces externalités (Le Moigne, 2014).

Il est important de mettre en avant que ces déchets représentent une réelle perte de valeur, de ressources et d'énergie. Les faibles coûts des ressources naturelles et de l'énergie durant le XXe siècle ont comme conséquence que la réutilisation des matières ne s'est pas imposée comme une priorité économique majeure. De plus, le système reste fondé sur la consommation plutôt que sur l'utilisation reconstituante de ces ressources entraînant des pertes importantes tout au long de la chaîne de valeur (EMF, 2012). Ainsi au niveau de la production, le Sustainable Europe Research Institute (SERI, 2009) a estimé que, chaque année, la fabrication de produits dans les pays de l'OCDE consomme plus de 21 milliards de tonnes de ressources qui ne seront même pas incorporées dans les produits. Pour l'utilisation des produits, le secteur alimentaire résume très bien la situation avec 30% à 50% des denrées produites mondialement qui ne seront jamais consommées (Fox & Fimeche, 2013). Une fois vendu, les entreprises ne prennent que rarement en compte leur impact sur l'environnement.

Il se peut même que pour gonfler leurs ventes, ils fassent appel à l'obsolescence programmée.

L'obsolescence programmée permet à une entreprise de rendre un produit obsolète intentionnellement et par conséquent d'inciter les consommateurs à renouveler l'achat (Slade, 2007). L'obsolescence programmée modifia le comportement des consommateurs en diminuant la réutilisation et la réparation (Andrews, 2015). Enfin, la mise en décharge d'un produit signifie la perte de son énergie résiduelle. Et comme 60% des déchets ne sont ni recyclés, compostés ou réutilisés, cela représente d'énormes pertes énergétiques (EMF, 2012). La gestion des déchets et leur stockage sont problématiques. Le dumping ou la mise en décharge lorsqu'ils sont mal gérés, ce qui est le cas dans de nombreux pays, créent des risques à court et long terme pour la santé humaine et l'environnement (EMF, 2013), accentué par la croissance démographique et l'urbanisation galopante (Worldwatch Institute, 2013).

### **Les impacts économiques**

- Raréfaction des ressources naturelles

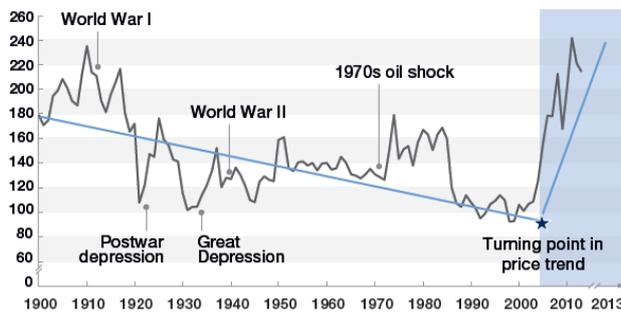
La conséquence directe de la surconsommation des ressources naturelles est leur raréfaction. De nombreuses ressources non renouvelables ne savent plus subvenir à la demande. Dépendant de la consommation future et des progrès technologiques, l'estimation des réserves de ces ressources est complexe. Cependant, un nombre important d'entre elles, comme le charbon, le gaz naturel ou l'uranium, vont atteindre leur pic de production au cours du XXI<sup>e</sup> siècle (Heinberg, 2010). Pour les ressources renouvelables, ce sont également leurs capacités de régénération qui atteignent leurs limites. Prenons l'exemple de l'eau douce qui est une ressource renouvelable épuisable. Alors qu'elle est présente en suffisance pour la population mondiale, son gaspillage, sa pollution et sa répartition inégale font que d'ici 2025, 1.8 milliard d'individus se trouveront dans des régions frappées par une pénurie complète de l'eau. (Le Moigne, 2014). Des pénuries de certains minerais, métaux et matières premières dans les décennies à venir sont très probables (Bihouix & de Guillebon, 2010 ; ADEME, 2014). Ces conséquences affecteraient très durement l'économie mondiale avec des conséquences difficiles à appréhender.

- Le prix des matières premières

Le prix des matières premières est également impacté par la croissance de la demande et de la consommation dans le système linéaire. Historiquement, le prix des matières premières était inversement lié à la croissance (Lacy *et al.*, 2014). Le prix des matières premières fut ainsi réduit de près de 50% lors du XX<sup>e</sup> siècle. Mais aux alentours du nouveau millénaire, cette relation se renversa et il a suffi d'une décennie pour annuler cette tendance (Figure 1) rendant la dépendance aux ressources de plus en plus problématique (World Bank, 2014). Lors des 10 premières années du deuxième millénaire, le prix réel de l'énergie est monté de 190% et celui des matériaux et des aliments de 135% (Brinkman *et al.*, 2011; EMF, 2012 ; Le Moigne, 2014).

La volatilité du prix des matières premières représente une autre difficulté. La production de matières premières n'étant plus aussi flexible et pouvant difficilement croître d'avantage, des écarts entre

l'offre et la demande peuvent se créer, entraînant une forte volatilité des prix, freinant la croissance économique, augmentant l'incertitude et décourageant l'investissement (EMF, 2013).



**Figure 1.** Augmentation des prix des matières depuis 2000 supprimant la baisse du prix réel durant le XXe siècle. McKinsey Commodity Price Index : 100 = années 1999-2001

<sup>1</sup>Basé sur la moyenne arithmétique des sous-indices de 4 matières : nourriture, produits agricoles non alimentaires, métaux, énergie.

<sup>2</sup>Les données pour 2013 sont calculées sur la moyenne des 3 premiers mois de 2013.

Source : schéma repris de WEF, 2014, p. 13.

#### - Risque de rupture d'approvisionnement

Le risque de rupture d'approvisionnement montre qu'un déséquilibre existe également dans l'espace pour l'offre de ressources, comme les matières premières, indispensables pour notre économie. Le déséquilibre dans l'espace des ressources nous rend fortement tributaires de certains pays en position de monopole et de leur stabilité politique et économique, créant ainsi une situation potentielle de rupture d'approvisionnement (Le Moigne, 2014 ; ADEME 2014).

#### - Tendance à la hausse

Tant le prix, la volatilité que le risque de rupture d'approvisionnement sont susceptibles de rester élevés pour une série de raisons (EMF, 2012, 2013):

- La croissance démographique et l'urbanisation stimulent la demande et donc la consommation de ressources.
- L'extraction des ressources devient plus compliquée à atteindre géographiquement pour des rendements plus faibles avec des investissements toujours plus coûteux.
- Les problèmes climatiques augmentent les contraintes d'approvisionnement et l'incertitude.
- Les marchés globalisés augmentent la probabilité qu'un choc régional sur le prix se propage largement et rapidement.
- Les risques géopolitiques pouvant causer des ruptures d'approvisionnement.
- L'interconnexion des ressources a pour conséquence que le risque de rupture ou de changement du prix d'une ressource peut rapidement affecter les autres.
- Ces facteurs montrent bien la portée globale de l'exposition aux risques qu'engendre notre système économique.

- Les coûts

Les limites et les impacts du modèle linéaire freinent les perspectives de notre économie. De plus en plus d'entreprises remarquent que le système linéaire augmente leur exposition aux risques. De plus, les pertes matérielles sur la chaîne de valeur et la surconsommation des ressources provoquent des coûts réels pour les entreprises.

Elles se sentent coincées entre la hausse et l'imprévisibilité des prix sur les marchés de ressources d'une part et la stagnation de la demande dans de nombreux marchés de consommation d'autre part (World Economic Forum, 2014). Nous remarquons également que les gains des innovations techniques et technologiques pour accroître l'efficacité des ressources sont largement incrémentales et insuffisantes pour générer un réel avantage compétitif. De lourds investissements sont aussi nécessaires pour extraire des ressources de moins bonne qualité avec un moins bon rendement. Une autre préoccupation est l'allongement et la complexification des chaînes d'approvisionnements globalisés (EMF, 2014). Si la tendance actuelle n'est pas rapidement renversée, la surconsommation des ressources naturelles et les perturbations dans l'offre des ressources, couplées à une augmentation des prix et de leurs volatilités, provoqueront dans les prochaines décennies des pertes de plusieurs milliards de dollars pour les entreprises et les pays dont la croissance reste liée à l'utilisation des ressources naturelles rares (Lacy *et al.*, 2014).

Une conclusion inévitable attend donc les entreprises et leurs responsables : leurs atouts tangibles et intangibles seront mis en péril s'ils continuent d'être dépendants des ressources rares pour soutenir leur croissance (réduction de leurs revenus et de leur part de marché). De plus, ces entreprises pourraient voir leurs images de marque s'éroder et se trouver dans une position défavorable face aux autorités qui préféreront avancer avec les entreprises avec un impact sociétal positif (Lacy *et al.*, 2014). L'OCDE (2008) présente un bon résumé des conséquences de l'économie linéaire sous trois perspectives.

- Économiquement, la gestion des ressources affecte les coûts à court-terme et la durabilité économique à long-terme, elle affecte aussi l'approvisionnement de nombreux matériaux stratégiques, la productivité des activités économiques et des secteurs industriels.
- Socialement, la santé, l'emploi, les possibilités de divertissement et l'héritage culturel sont touchés. Notons également que malgré la croissance du PIB engendrée par le modèle linéaire, celui-ci n'a pas réussi à en faire autant pour le niveau de bonheur et la satisfaction du niveau de vie (Goossens *et al.*, 2007). L'aspect d'équité est aussi à prendre en compte comme l'inégalité dans la redistribution des profits.
- Dans le cadre de l'environnement, l'exploitation des ressources affecte le taux d'extraction et l'épuisement des stocks de ressources. Elle a des répercussions sur les récoltes et la capacité reproductive, la productivité naturelle des ressources, et les coûts environnementaux associés.

Cette synthèse nous a montré que les limites du modèle linéaire et ces impacts environnementaux et économiques dirigent la société dans un chemin incertain et insoutenable. Personne n'est épargné par

ces risques et ces répercussions qui se font déjà ressentir sur les entreprises, la société et l'environnement. Nous faisons face à « *une crise que l'on ne peut plus qualifier de conjoncturelle car reconnue par des auteurs, de plus en plus nombreux, comme une crise de modèle* » (ADEME, 2014, p.6). Les chefs d'entreprises, les consommateurs et les gouvernements ont découvert que continuer à générer de la croissance et de la richesse requiert un nouveau modèle industriel moins dépendant en matières premières et en énergie et qui en fin de compte permettra de régénérer notre capital naturel (World Economic Forum, 2014). Tout ceci semble rendre inéluctable l'avènement d'un autre modèle économique.

### **Limites du modèle linéaire dans la littérature scientifique**

Le monde académique et scientifique partage et supporte les mêmes conclusions sur les limites du modèle économique linéaire et la nécessité de changement que ceux tenues dans les nombreux rapports internationaux traités ci-dessus, tels que ceux de l'OCDE, de la Fondation Ellen MacArthur ou encore de la Commission Européenne.

Ainsi, Hawken, Lovins, & Lovins (1999) expriment que le besoin de la société pour un modèle industriel utilisant radicalement moins de matières premières et d'énergie et qui découple la croissance économique d'une érosion du système socio-écologique, devient de plus en plus visible et urgent. Yuan, Bi, & Moriguchi (2006) considèrent également que le modèle traditionnel pour notre développement économique s'avère inadéquat. Pour Andrews (2015), plusieurs facteurs démontrent que le modèle linéaire de production et de consommation n'est pas soutenable. La croissance de la population, de la consommation et de la demande en ressources menace l'approvisionnement des ressources et matériaux, et augmente l'instabilité politique, la corruption et les impacts environnementaux. Dès lors, malgré les conséquences positives du modèle linéaire pour l'économie globale et pour des millions de personnes, les informations disponibles montrent clairement que l'économie linéaire n'est plus viable et qu'il y a un besoin urgent de trouver un modèle alternatif. Greyson (2007), quant à lui, met en avant que les nombreux efforts, stratégies et outils qui ont été mis en place pour répondre aux impacts sociaux et environnementaux, n'ont pas réussi à stopper l'augmentation du nombre et des types de déchets non- traités, ni à contrecarrer le risque des dommages majeurs et irréversibles que cela engendre. Schulte (2013) avance que les chaînes linéaires doivent être remplacées afin d'assurer la prospérité de notre société. Enfin, pour Mathews, Tang, & Tan (2011), le modèle économique linéaire conventionnel, qui sous-entend que l'approvisionnement des ressources peut être sécurisé indéfiniment et qu'il est permis de laisser s'accumuler les déchets dans l'environnement, atteint déjà ses limites dans les pays développés.

Notons que d'autres académiques et penseurs pionniers comme W. Stahel, M. Braungart, J. Benyus ou encore R. Frosch et N. Galloppoulos, ayant développé des écoles de pensées et des concepts alternatifs à celui du modèle linéaire, rejoignent également les conclusions tirées ci-dessus (voir section 3.3).

## 2) Les autres fondements de l'économie circulaire

### Reverse Supply Chain

La reverse Supply Chain, qui trouve son origine dans le travail *Strategic Issues In Product Recovery Management* par Thierry *et al.* en 1995, comprend des activités relatives à la conception des produits, les opérations et la gestion de fin de vie afin de maximiser la création de valeur sur l'ensemble du cycle des produits grâce à la récupération de valeur après usage (Genovese *et al.*, 2015 ; Le Moigne, 2014). Ce concept privilégie l'importance des collaborations pour mettre en place une économie circulaire (Le Moigne, 2014). Selon Le Moigne (2014), le cycle des produits techniques au sein de l'économie circulaire se base sur ce concept.

### L'économie écologique et l'économie environnementale

L'économie circulaire se situe également dans les domaines connexes mais distincts de l'économie écologique et environnementale (Gregson *et al.*, 2015). Cette reconnaissance est faite par de nombreux auteurs et notamment par les académiques Chinois, qui concentrent une majeure partie de la littérature sur l'économie circulaire (Mathews *et al.*, 2011). Ces deux économies traitent de manière distincte les relations entre les systèmes économiques et les écosystèmes (Gregson *et al.*, 2015 ; Mathews *et al.*, 2011) avec l'objectif d'identifier et de résoudre les problèmes liés à la pollution et au dégât des flux résiduels (Genovese *et al.*, 2015).

### L'écologie territoriale

Ce champ scientifique vient compléter celui de l'écologie industrielle. L'écologie territoriale met en évidence l'aspect local et l'action territoriale qui est incontournable tant l'économie circulaire requiert la connaissance partagée des acteurs et de leurs flux de ressource, pour créer des coopérations innovantes (ADEME, 2014). Combinées, l'écologie industrielle et l'écologie territoriale ont pour fonction de décrire, d'analyser, voire de transformer le métabolisme des territoires en mettant en œuvre des partenariats locaux pour réaliser des synergies et générer des flux entre ceux-ci comme dans les symbioses industrielles (ADEME, 2014).

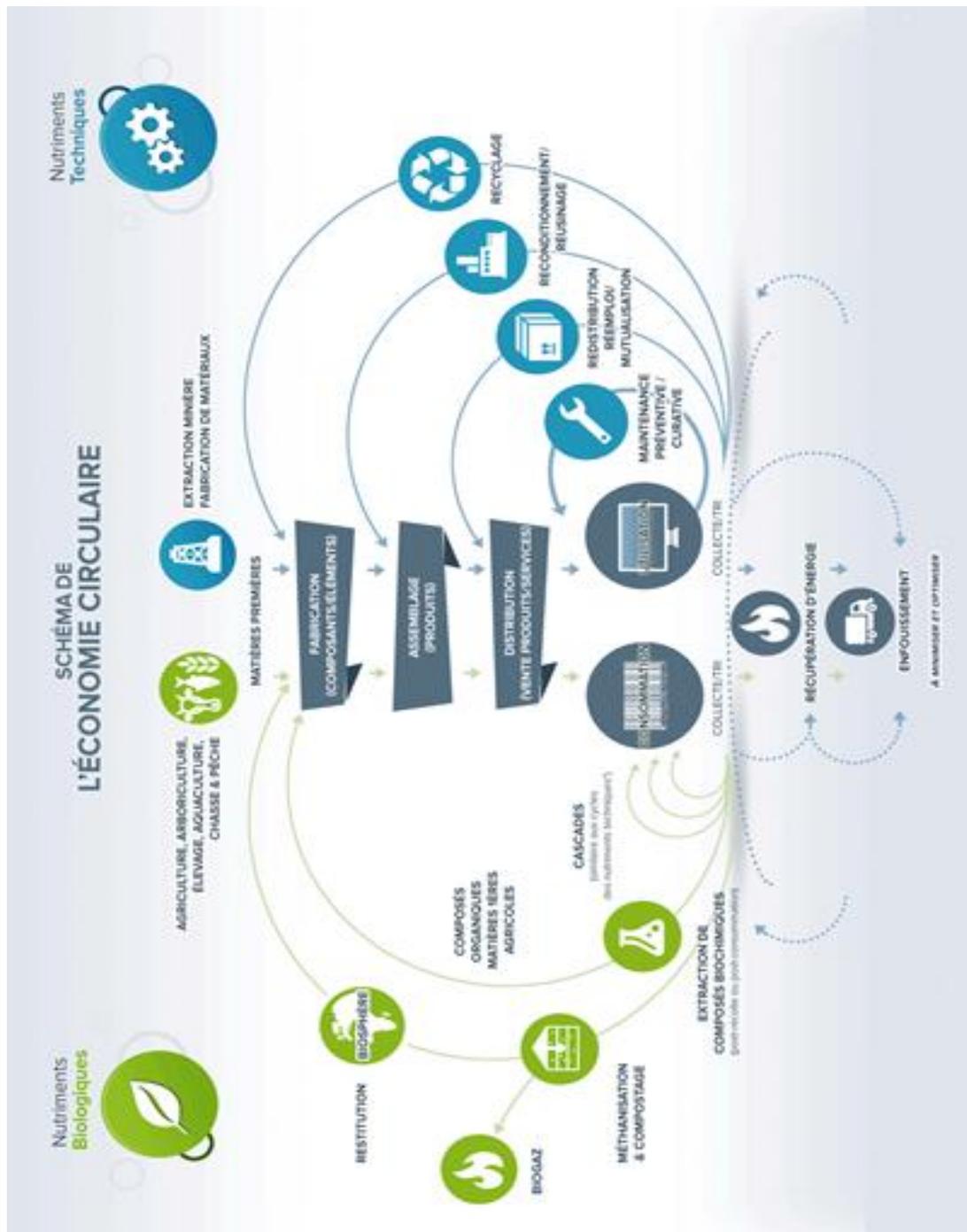
### Conception régénérative

Ce concept, introduit dans les années 1970 par le professeur américain John T. Lyle, soutient l'idée que les systèmes et leurs processus sont capables de renouveler ou régénérer les sources d'énergie et de matière qu'ils consomment (EMF, 2012). Il remplace le système de flux linéaires de produits par des flux cycliques (Le Moigne, 2014). Selon EMF (2012 ; 2013) deux autres courants de pensées aident à la fondation de la notion d'économie circulaire. Il s'agit de l'**Economie Bleue** et la **Permaculture**.

L'Economie Bleue, initiée par Gunter Pauli, spécifie que les solutions doivent se trouver dans l'environnement local et ses propres caractéristiques. Le concept préconise également la gravité comme source d'énergie primaire et l'utilisation en cascade des ressources pour que les déchets d'un produit servent d'intrants pour en concevoir un autre.

Le terme permaculture est défini par Mollison et Holmgren comme étant la conception et la maintenance consciente des écosystèmes agricoles qui ont la diversité, la stabilité et la résilience des écosystèmes naturels. Entre agriculture moderne et innovations modernes, la permaculture est compatible avec l'intensification durable de la production.

### 3) Représentation schématisée du fonctionnement de l'économie circulaire.



Source : graphique adapté de EMF par l'Institut de l'économie circulaire et la chaire « business as unusual » de Kedge Business School

#### 4) Liste des rapports utilisés pour l'identification des barrières et besoins de l'EC

Titre de l'étude	Organisation	Auteurs	Année	Lien internet
Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition Vol. 1	Ellen Mac Arthur Foundation		2012	<a href="http://www.ellenmacarthurfoundation.org/business/reports/ce2012">http://www.ellenmacarthurfoundation.org/business/reports/ce2012</a>
Towards the circular economy: Opportunities for the Consumers Goods Sector Vol. 2	Ellen MacArthur Foundation		2013	<a href="http://www.ellenmacarthurfoundation.org/business/reports/ce2013">http://www.ellenmacarthurfoundation.org/business/reports/ce2013</a>
Opportunities for a circular economy in the Netherlands	The Netherlands Organization for Applied Scientific Research (TNO)	Ton Bastein, Elsbeth Roelofs, Elmer Rietveld, Alwin Hoogendoorn	2013	<a href="http://www.government.nl/documents-and-publications/reports/2013/10/04/opportunities-for-a-circular-economy-in-the-netherlands.html">http://www.government.nl/documents-and-publications/reports/2013/10/04/opportunities-for-a-circular-economy-in-the-netherlands.html</a>
Reinventing the wheel: a circular economy for resource security	Green Alliance	Hannah Hislop and Julie Hill	2011	<a href="http://www.green-alliance.org.uk/resources/Reinventing%20the%20wheel.pdf">http://www.green-alliance.org.uk/resources/Reinventing%20the%20wheel.pdf</a>
A Global Redesign? Shaping the Circular Economy	Chatham House	Felix Preston	2012	<a href="http://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/182376">http://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/182376</a>
Business Resource Efficiency. Report to the Sustainable Development Research Network	AEA Technology plc.	Sarah Winne, Sarah Standley	2009	<a href="http://www.sd-research.org.uk/sites/default/files/publications/SDRN%20BRE%20Report_0.pdf">http://www.sd-research.org.uk/sites/default/files/publications/SDRN%20BRE%20Report_0.pdf</a>
Economie circulaire, écologie industrielle, Eléments de réflexion à l'échelle de l'Ile-de-France	Institut d'aménagement et d'Urbanisme (IAU) Ile-de-France	Sandrine Gueymard, Cristina Lopez	2013	<a href="http://www.iau-idf.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1036/Economie_circulaire_Ecologie_industrielle_IdF.pdf">http://www.iau-idf.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1036/Economie_circulaire_Ecologie_industrielle_IdF.pdf</a>
Guide méthodologique du développement des stratégies régionales d'économie circulaire en France	AUXILIA pour l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie ADEME		2014	<a href="http://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/guide-strategie-eco-circulaire-201410-rapport-final.pdf">http://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/guide-strategie-eco-circulaire-201410-rapport-final.pdf</a>
Quelles stratégies d'entreprise pour une économie circulaire moteur de croissance ?	Institut de l'Economie Circulaire	Adoue, C., Beulque, R., Carré, L., & Couteau, J.	2014	<a href="http://www.institut-economie-circulaire.fr/docs/Etude_finale.pdf">http://www.institut-economie-circulaire.fr/docs/Etude_finale.pdf</a>
Unleashing the Power of the Circular Economy	IMSA Amsterdam pour Circle Economy		2013	<a href="http://www.circle-economy.com/wp-content/uploads/2014/12/unleashing_the_power_of_the_circular_economy-circle_economy.pdf">http://www.circle-economy.com/wp-content/uploads/2014/12/unleashing_the_power_of_the_circular_economy-circle_economy.pdf</a>
Vers une Belgique pionnière de l'économie circulaire	SPF Santé Publique et SPF Economie		2014	<a href="http://economie.fgov.be/fr/binaries/Vers_une_Belgique_Pionniere_de_l_economie_circulaire_tcm326-259697.pdf">http://economie.fgov.be/fr/binaries/Vers_une_Belgique_Pionniere_de_l_economie_circulaire_tcm326-259697.pdf</a>
Circular Advantage.	Accenture	Lacy, P.,	2014	<a href="http://www.accenture.com/Site">http://www.accenture.com/Site</a>

Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth		Keeble, J., & McNamara, R		CollectionDocuments/PDF/Accenture-Circular-Advantage-Innovative-Business-Models-Technologies-Value-Growth.pdf
Be in the Loop: Circular Economy & Strategic Sustainable Development	Blekinge Institute of Technology	Nicola Bechtel, Roman Bojko, Ronja Völkel	2013	<a href="http://www.bth.se/fou/cuppsats.nsf/all/1e92d922dacf3e55c1257b87004ef0ae/\$file/BTH%202013%20Bechtel.pdf">http://www.bth.se/fou/cuppsats.nsf/all/1e92d922dacf3e55c1257b87004ef0ae/\$file/BTH%202013%20Bechtel.pdf</a>

## 5) Liste des structures analyses pour le Benchmark sur les services et activités

Belgique	
Ecobuild.brussels (2007)	<a href="http://www.ecobuild.brussels/">http://www.ecobuild.brussels/</a>
Tweed (2008)	<a href="http://clusters.wallonie.be/tweed-fr/">http://clusters.wallonie.be/tweed-fr/</a>
Plan C (2012)	<a href="http://www.plan-c.eu/">http://www.plan-c.eu/</a>
Luxembourg	
EcoInnovation Cluster	<a href="http://www.ecoinnovationcluster.lu/">http://www.ecoinnovationcluster.lu/</a>
Luxembourg Center for Circular Economy (2015)	<a href="http://www.lcce.lu/">http://www.lcce.lu/</a>
Pays-Bas	
Circle Economy	<a href="http://www.circle-economy.com/">http://www.circle-economy.com/</a>
Danemark	
Symbiosis Center (2011)	<a href="http://www.symbiosis.dk/en">http://www.symbiosis.dk/en</a>
CLEAN (Cleantech cluster - Copenhagen capacity)	<a href="http://cleancluster.com/">http://cleancluster.com/</a>
Allemagne	
UmWeltCluster Bayern (2006)	<a href="http://www.umweltcluster.net/en/">http://www.umweltcluster.net/en/</a>
Norvège	
OREEC (2006/2007)	<a href="http://www.oreec.no/">http://www.oreec.no/</a>
Autriche	
Eco World Styria (1998)	<a href="http://www.eco.at/cms/223/">http://www.eco.at/cms/223/</a>
Hongrie	
Blue Economy Cluster (2011)	<a href="http://www.blueeconomycluster.eu/node/102">http://www.blueeconomycluster.eu/node/102</a>
Espagne	
Madrid Network - Renewable Energy	<a href="http://www.madridnetwork.org/Estructura/EnergiasRenovables">http://www.madridnetwork.org/Estructura/EnergiasRenovables</a>

## 6) Guides d'entretiens sur l'élaboration du cluster Economie Circulaire

### Guide d'entretien – partenaires

.....

#### Introduction, mise en contexte et déroulement/plan de l'interview

- Le(s) participant(s) accepte(nt) d'être enregistré(s) au cours de l'entretien : oui non
- Plan de l'interview :

L'entretien sera composé de 4 parties :

- 1) Nous commencerons par une mise en contexte en développant les concepts de cluster, réseau, économie circulaire, etc...
- 2) Nous vous demanderons ensuite de décrire votre organisation, services et vos éventuelles collaborations ou participations aux des clusters/réseaux d'entreprises.
- 3) Nous vous présenterons plus précisément greentech.brussels et le projet en économie circulaire que nous tentons de mettre en place.
- 4) Une discussion sur ce projet et une possible collaboration suivra.
- 5) Nous finirons par une discussion ouverte vous permettant d'ajouter quelque chose, de réagir sur un manquement quelconque ou d'exprimer d'autres points et/ou solutions alternatives. Recueillir davantage de contacts/prospects et initiatives?

#### Les grands concepts

- Lorsqu'on vous dit 'économie circulaire' : à quoi pensez-vous ? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ?
- Que regroupe l'économie circulaire selon vous ?
- Si on vous demande de nous citer des entreprises 'vertes', quels types d'entreprises vous viennent à l'esprit ?
- Est-ce que économie circulaire implique forcément environnement selon vous ?
- Lorsqu'on vous dit 'cluster' : à quoi pensez-vous ? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ?
- Quels services un cluster devrait-il proposer?
- Quelles sont selon vous les points-clés pour la mise en place d'un cluster ?

#### Fiche participant(s) et organisation

- Nom :
- Parcours professionnel jusqu'à l'organisation actuelle (brièvement) :
- Fonction et ancienneté dans organisation actuelle :
- Organisation actuelle :
  - Historique :
  - Chiffres clés :
  - Missions :
- Services/produits proposés ? A qui ? Comment ? (pour éviter les doublons !!)
- Comment vous positionnez-vous par rapport à l'économie circulaire ?
- Faites-vous déjà partie d'un cluster/réseau d'entreprises ? Etes-vous déjà actif dans un cluster ? Collaborez/coopérez-vous déjà avec d'autres organisations ?
- Si oui :

- Quel rôle avez-vous ?
- Comment cela se déroule ?
  - Organisation (opérationnelle, au niveau des membres, lieu/temps, nombres d'acteurs, etc.)
  - Membership
  - Activités/services
  - communication
  - Est-ce que cela a répondu à vos attentes ?
  - Qu'est ce qui a bien fonctionné/moins bien/pas du tout

### **Présentation du cluster en économie circulaire**

#### **Collaboration et discussion sur le cluster**

- Seriez-vous prêt à vous impliquer dans le cluster ?
- Comment vous verriez-vous collaborer/intégrer dans le cluster ? Avec quel 'statut' ? A quelle échelle ?
- Quels services pourriez-vous apporter au cluster ?

D'une manière plus générale :

- Quels services verriez-vous se développer au sein du cluster en EC ?
- Comment voyez-vous ce cluster se former, se construire ? (acteurs, opérationnels, etc.)

#### **Ouvertures et informations complémentaires**

- Manque-t-il quelque chose dans ce que nous avons développé ? Voulez-vous ajouter un point qui vous semble important ?
- Pensez-vous à d'autres interlocuteurs qui seraient intéressés par faire ce type d'entretien ?
- Avez-vous connaissance d'autres initiatives similaires à la nôtre ?

.....

### **Guide d'entretien – clusters**

.....

- Plan de l'interview :

L'entretien sera composé de 3 parties :

- Nous commencerons par dresser une fiche du participant et de son organisation.
- La deuxième partie développera les concepts de cluster, réseau, économie circulaire, etc... Qu'est-ce que c'est pour vous l'économie circulaire ?
- Nous aimerions comprendre plus en avant votre structure à travers quelques points qui nous semblent les plus pertinents.

#### **Fiche participant(s) et organisation**

- Nom :
- Parcours professionnel jusqu'à l'organisation actuelle (brièvement) :
- Fonction et ancienneté dans organisation actuelle :
- chiffres clés (adapté aux services/aides des différents clusters) :

#### **Les grands concepts**

- Lorsqu'on vous dit 'économie circulaire' : à quoi pensez-vous ? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ?
- Que regroupe l'économie circulaire selon vous ?

- Si on vous demande de nous citer des entreprises ‘vertes’, quels types d’entreprises vous viennent à l’esprit ?
- Est-ce que économie circulaire implique forcément environnement selon vous ?

### **Benchmark**

- Création et contexte/histoire ?
  - Pour répondre à quels besoins ?
  - Pourquoi avoir créé le cluster à ce moment (pourquoi pas plus tôt/tard)?
  - Quels furent les obstacles/difficultés dans le processus de construction du cluster et des solutions offertes ?
- Mission (en 1, 2 phrases) :
- Vision :
- Activités principales :
  - services/ aides proposés en réponse à ces besoins ?  
Innovation, education, promotion, business support, networking...
  - gratuit ou payant ?
  - ont-ils fortement changé au cours du temps ?
  - Qu’est-ce qui « plait » particulièrement à vos membres ?
- Évaluation/indicateurs :
  - Quelles étaient vos attentes pour la construction du cluster ? Ces attentes ont-elles été atteintes ?
  - Comment récoltez-vous ces chiffres clés ?
  - Comment évaluez-vous le cluster ? indicateurs ?
  - Quand avez-vous réalisé une première évaluation ?
- Organisation interne :
  - Employés et rôles ?
  - Gouvernance/management ? Quelles fréquences de rencontre ?
    - Est-ce que les membres participent aux décisions ? sous quelle forme ?
  - Board/comité externe ?
  - Comité stratégique ? opérationnelle ? CA ?
- Public cible et acteurs:
  - Quelle segmentation ? Cluster intersectoriel ?
  - Classement des acteurs juste pour équipe interne ou ouvert à tous les membres également?
  - Membre pour toujours ? signature d’une charte ?
  - Obligation de participer à des projets communs ?
- Communication:
  - Interne ?
  - Externe ?
  - Contenu et supports physiques ?
  - Avez-vous un annuaire des membres et partenaires ?
- Lieu:
  - Territoire d’actions?
  - Localisation physique? Hébergement ?
- Financement :
  - Sources ?
  - Adhésion gratuite ou payante ? Combien ?

- Contraintes financières ?
- Planification/temporalité:
  - Évolution dans la construction du cluster ?
  - Projections futurs ?
  - Chronologie respectée ou non ?
  - Laisser les entreprises gérer elles-mêmes le cluster après un certain laps de temps ?

Autres questions plus générales :

- Pensez-vous à des besoins particuliers/inattendus que vous avez eus lors de la mise en place du cluster ?
- Etes-vous en relation avec d'autres clusters/réseaux ?
- Comment vous verriez-vous collaborer avec nous sur le cluster ?

### **Ouvertures et informations complémentaires**

- ? Voulez-vous ajouter un point qui vous semble important ?
- Pensez-vous à d'autres interlocuteurs qui seraient intéressés par faire ce type d'entretien ?
- Avez-vous connaissance d'autres initiatives similaires à la nôtre ?

.....

## **Guide d'entretien – entreprises**

.....

L'entretien sera composé de 4 parties :

- Nous commencerons par dresser une fiche du participant et de son organisation.
- La deuxième partie développera les concepts de cluster, réseau, économie circulaire, etc... Qu'est-ce que c'est pour vous l'économie circulaire, le clustering ?
- Nous aimerions apprendre plus sur le positionnement de votre organisation par rapport aux concepts que nous aurons développé.
- Ensuite, nous aborderons les besoins rencontrés par l'entreprise et les solutions envisageables. Nous discuterons aussi des attentes par rapport à la création du cluster.

### **Fiche participant(s) et organisation**

- Nom :
- Parcours professionnel jusqu'à l'organisation actuelle (brièvement) :
- Fonction et ancienneté dans organisation actuelle :
- Organisation actuelle :
  - Historique :
  - Missions et services/produits proposés :
  - Chiffres clés :

### **Les grands concepts**

- Lorsqu'on vous dit 'économie circulaire' : à quoi pensez-vous ? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ?
- Que regroupe l'économie circulaire selon vous ?
- Si on vous demande de nous citer des entreprises 'vertes', quels types d'entreprises vous viennent à l'esprit ?
- Est-ce qu'économie circulaire implique forcément environnement selon vous ?
- Lorsqu'on vous dit 'cluster' : à quoi pensez-vous ? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ?

- Quels services un cluster devrait-il proposer?
- Quelles sont selon vous les points-clés pour la mise en place d'un cluster ?

#### **Besoins et solutions + attentes pour le cluster**

- Quelles étaient/sont les besoins et obstacles rencontrés par votre entreprise au démarrage? Actuellement ? Que vous anticipez ?
- Avez-vous trouvé des solutions à certains de ces besoins/obstacles ? Quelles solutions envisagez-vous pour les autres ?
- Que pensez-vous qu'un cluster pourrait vous offrir ?
- Quelles seraient vos attentes ?
- Quelle place souhaiteriez-vous avoir au sein du cluster ?
- Quel degré de participation/implication souhaiteriez-vous avoir ? (opérationnel, stratégique, simple membre, etc.)
- Quelles autres organisations verriez-vous intégrer le cluster ? Avec quelles autres organisations aimeriez-vous collaborer ? (intersectoriel ?, région de Bruxelles ?)
- Membership :
  - à vie ou renouvelable (si renouvelable : quelle période)?
  - Gratuit ou payant ? abonnement ou par activité ?
  - Participation obligatoire aux évènements ? aux projets communs ?
  - Signature d'une charte ?

#### **Ouvertures et informations complémentaires**

- Manque-t-il quelque chose dans ce que nous avons développé ? Voulez-vous ajouter un point qui vous semble important ?
- Pensez-vous à d'autres interlocuteurs qui seraient intéressés par faire ce type d'entretien ?
- Avez-vous connaissance d'autres initiatives similaires à la nôtre ?

## 7) Liste des personnes et organisations interviewés

Clusters		
software.brussels	2-mars	M-N Dick
lifetech.brussels	10-mars	C. Mommer
ecobuild.brussels	13-mars	Q. Laffineur
Tweed	21-avr	C. Brull
Luxembourg Eco Innovation	24-avr	M Klesel
Plan C	17-avr	V. Spaepen
Entreprises		
ICCE + Lateral Thinking Factory	9-avr	M. Moradiellos
MCA Recycling	8-avr	M. Pickard
Solvay	3-avr	P. Depret & P. Meyrant
Urban Farm Company	7-avr	J-P Scheepers
Repair café	21-avr	Emilie Windels & Luc Deriez
Partenaires		
IBGE	30-avr	M. Courtois
OksigenLab (SI²FUND)	8-avr	L. Van Cutsem
citydev.brussels	3-avr	M. Renson
Triodos Bank	31-mars	K. van Echelpoel
EcoRes	2-avr	B. Merckx
BECI	9-avr	Rebreanu & Verheyen
UCM - Eco-conception	16-avr	P. Collin

## 8) Résumé des entretiens

### Software.brussels – Marie-Noëlle Dick – cluster coordinator

- Présentation organisation : Le cluster existe depuis 2011. Ils ont 150 membres qui sont tous basés à Bruxelles qui sont des entreprises développeuses de software (pas seulement des revendeurs). Au niveau du service, il y a de l'accompagnement individuel (business plan, subsides, coaching...), accompagnement collectif (workshop, training, networking, events thématique), events à l'étranger par EEN et NCP qui aident les entreprises à se développer et à trouver des partenaires à l'international.
- Lorsqu'on vous dit 'économie circulaire' : à quoi pensez-vous ? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ? Mémoire sur l'obsolescence programmée donc ça lui parle un peu, surtout dans le concept de fin de vie du produit. Pas de vision globale sur le sujet. Elle demande si on cherche une utilité, par l'économie circulaire, par rapport aux membres des autres clusters. Question de sa part : Est-ce qu'en Belgique il existe déjà quelque chose sur l'économie circulaire ?--> pas au courant des acteurs dans le secteur.
- Vision : On est un regroupement d'entreprises et de placer Bruxelles comme un pôle qui grandit et d'importance en Belgique et à l'international. Le but est de regrouper les différents acteurs. Perspective d'évolution : Ils ont 150 membres (seulement basé sur les éditeurs de logiciels). Il en reste encore à atteindre à Bruxelles donc ils se concentrent pour regrouper ces dernières boîtes. L'IT est très large et ils ne veulent pas essayer de trop faire, de partir dans tous les sens. S'ils se diversifient trop, ils ne pourront pas proposer la même qualité de service à leurs membres. Ils doivent refuser des candidats sinon pas gérable.
- Activités principales : Il y a de la prospection, on les rencontre, on voit si ils sont intéressés de rentrer dans le cluster et voir si ils ont un bon profil. Si oui, il y a une deuxième rencontre pour voir s'ils sont intéressés par certains des services proposés (business plan, subsides...). Ces accompagnements ne sont que pour les gens du cluster. Les membres doivent être des éditeurs et venir de Bruxelles et un business plan déjà bien en

place. Si c'est juste une idée, c'est trop tôt pour intégrer le cluster. Les services et activités sont entièrement gratuits. Sauf quand ils sont partenaires d'un event qui est payant de base (alors ils demandent des réductions pour leurs entreprises par exemple). Les workshops (séminaires) sont les activités qui plaisent le plus. Il faut bien communiquer avec eux pour voir leurs attentes/besoins.

- Évaluation/indicateurs : C'est dur à vérifier pour le nombre d'emplois même si c'est l'objectif final. Les indicateurs sont le nombre d'event, la satisfaction des events, le nombre d'accompagnement...
- Organisation interne : Il y a 3 employés + le manager dont 1 employé secrétaire, 1 employé event, communication, etc. et 1 employé plus technique et pour l'accompagnement. Gouvernance : 1 advisory board (tous les 2 mois composé de membres, universités, institutions bruxelloises (gens avec bcp d'expérience → permet de bien savoir les besoins de chacun)) : présentation des activités pour avoir des avis, ils font aussi des groupes de projet avec eux. Il y a 18 membres dans le board, pas vraiment de règles pour la composition (normalement ceux qui participent le plus).
- Public cible et acteurs: Il n'y a que des PME comme membres (Agoria s'occupe que des grandes entreprises). Il y a une segmentation par secteurs d'activités mais pas par taille (par secteur d'application de leur logiciel). La segmentation est visible pour les membres, notamment sur le site internet, mais ça sert surtout en interne. Il y a un formulaire en ligne → si oui, premier rendez-vous pour voir motivation, vision, s'il y a un match avec le cluster → si oui, formulaire de 7, 8 pages reprenant les infos des entreprises. Il n'y a pour le moment pas de limite sur la durée des membres et pas de charte. Ils travaillent en partenariats avec plein d'institutions un peu partout. Ils se diversifient beaucoup.
- Communication: Il y a une newsletter, transmission de l'agenda pour les workshops et aux workshops. Maximum de 3 mails par semaine, évitez d'avoir trop d'infos. Dans les newsletters, en plus des articles, il y a des nouvelles sur les membres du cluster. Ils essayent de mieux cibler leur communication. Il y a aussi une communication sur leurs membres vers l'extérieur. Ils ont de la communication physique (brochures...). Les membres viennent et apprennent l'existence du cluster par des events où le cluster est présenté et dans des soirées networking. Tous les membres peuvent être sur le site du cluster s'ils le veulent. Les membres viennent de par eux-mêmes, il y a presque pas de prospection. Ils se concentrent sur les services des membres existants.
- Lieu: Ils ont des partenariats vers qui ils dirigent leurs membres pour des espaces de co-working et ils font leurs events chez leurs partenaires dès qu'ils peuvent.
- Financement : Financé par la région. Adhésion gratuite : qu'est-ce qu'on va offrir de plus si on décide de le faire payant ? Les membres vont avoir plus d'attentes. Mais leurs « concurrents » sont payants.
- Planification/temporalité: Chaque année ils se mettent des objectifs à atteindre, évolution plutôt progressif.
- Etes-vous en relation avec d'autres clusters/réseaux ? Ils sont en relation avec un cluster français et vont à des activités internationales où ils rencontrent d'autres clusters. Il y a de gros subsides à travailler avec d'autres clusters mais ça demande bcp de travail et il faut être sûr de la plus-value, ce n'est pas facile de coopérer avec des gens d'autres pays (différent).
- Comment vous verriez-vous collaborer avec nous sur le cluster ? Rencontre intercluster peut être intéressant entre software et EC. Ils font déjà ça avec d'autres clusters d'impulse et ils pensent qu'il y a de bonnes possibilités à entreprendre.

### **Lifetech.brussels – Camille Mommer – conseillère liftech**

- Présentation organisation Une plateforme d'interaction avec les startups et PME avec un focus sur les startups pour lesquelles les actions se concentrent. Accompagnement individuel, accompagnement collectif et programme d'accélération pour formaliser l'accompagnement collectif, et l'aide à l'internationalisation avec partenariat avec la BIE. Focus sur le médical et médical devices avec un positionnement global sur la population âgée. Il faut répondre à ce qu'il y a sur le marché bruxellois et ne pas créer autre chose. Le cluster existe depuis 4, 5 ans et le fonctionnement a totalement changé depuis le nouveau manager (1,5 ans) notamment avec de l'accompagnement individuel. Il y a plus ou moins 100 membres mais le réseau n'est pas vraiment formalisé.
- Lorsqu'on vous dit 'économie circulaire' : à quoi pensez-vous ? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ? Elle ne savait pas du tout de quoi ça parlait il y a peu. Elle pensait qu'il y avait une notion sociale. D'après ses recherches, les entreprises veulent faire recycler les outputs d'autres entreprises. Définition très vague.

Beaucoup de choses existent déjà au niveau EC dans le monde associatif. C'est important de ne pas recréer la roue et de voir ce qui se fait déjà et d'entrer en partenariat. Elle croit que l'intérêt de la population est grand.

- Vision de l'organisation : Il y a une vision mais elle se nuance trop : devenir un acteur incontournable sur tous les projets liés à la santé sur Bruxelles. Ça implique aussi se tenir au courant de tous les projets sur la région.
- Activités principales : Activités assez similaires aux autres clusters d'impulse. Ils aimeraient faire plus de formation et d'améliorer leurs compétences sur des thématiques spécifiques, sur les nouveaux business modèles... Tous les services sont gratuits. Ils ont testé des events payants mais il y avait peu de monde. Mais quand il y a des non-membres, ils les font payer. Quand c'est payant, il passe par un prestataire ? Car c'est beaucoup plus simple et ça prend moins de temps. Grosse évolution dans les services. Les activités préférées sont le farming où une fois par mois un advisory board se rencontre pour discuter de l'avancement de l'entreprise. Dans ces advisory board il y a des acteurs de tous bords (experts, financiers...) cela dépend du projet aussi. Ça évite aussi à l'entreprise formée d'avoir une seule réunion où elle voit tout le monde au lieu d'en faire 15.
- Évaluation/indicateurs : Indicateurs sur le nombre d'entreprises accompagnées et le nombre d'accompagnements mais ces KPI ne sont pas évident à quantifier et sont très variables. Comme KPI interne il y a le nombre de boîtes créées et le nombre d'emplois, très important pour eux. Pour recueillir l'info, ils ont envoyés cette année une fiche avec tous une série de question (un questionnaire annuel). Mais c'est compliqué d'avoir toute l'info. Ils demandent les subsides, les fonds durant l'année, le nombre d'employés, etc.
- Organisation interne : Il y a 1 manager, une assistante mi-temps pour la logistique, 2 employés qui sont business développeurs (1 plus responsable events, séminaires, etc et l'autre sur des projets transversales genre startup weekend), les 2 font de l'accompagnement individuel. Ils ont un advisory board qu'ils voient 3, 4 fois par an. Il est relativement grand et sert à avoir des feedbacks sur les activités qui reprend les fédérations pro, les unifs, les organismes publics. Son rôle est aussi se tenir au courant de ce qui se fait (trouver des entreprises pour des projets, ne pas réinventer la roue, avoir une vision différente des choses). Les membres du board : ils ont demandé à tous les stakeholders qui voulaient en faire partie. Très convivial.
- Public cible et acteurs: Ils ciblent tous les starters et tous les nouveaux projets de société qui sont technologiques et reliées de près ou de loin à la santé. Il y a aussi des cibles plus précises comme avec aging population. Les entreprises viennent par du bouche à oreille, par les universités et les spins offs, par le 1819 et par du networking sur events. Toujours une première rencontre avant de les faire rentrer dans le cluster. Segmentation : les entreprises ayant droit à un accompagnement individuel, les entreprises plutôt de service dans la santé (avocat, conseiller...) et les entreprises hors de Bruxelles. Pour devenir membre : il y a une charte (tout nouveau). Obligation de remplir le questionnaire annuel. Il faut au moins les avoir rencontré une fois.
- Communication: En interne : site internet et newsletter. La newsletter est publique. Pour le site, il y a un espace privé pour les membres (avoir accès à des publications, avoir les coordonnées d'autres membres et partenaires). Ils font des mailings ciblés pour certaines thématiques. Ils ont un annuaire des membres sur leur site. En externe, il y a rien de spécial : brochure, rollup, events et networks.
- Lieu: Beaucoup de membres sont hébergés chez des partenaires.
- Financement : Financement d'impulse. Adhésion gratuite. Réflexion sur le fait de le faire payant.
- Autres remarques : Bien faire attention à la manière de communiquer. Par exemple, l'associatif ne communique qu'en français et néerlandais et pas d'anglais. Bien leur faire comprendre qu'on n'est pas là pour les remplacer. Essayer de toucher de l'emploi peu qualifié ! Prendre contact avec Bruxelles formation. S'ancrer avec des acteurs déjà existants pour vraiment créer sa place.

### **Ecobuild.brussels – Quentin Laffineur – conseiller en construction durable**

- Description de l'organisation : Le cluster, créé en 2007, compte 141 membres (entreprises actives dans la construction et principalement la construction durable). Le cluster est séparé en secteur d'activité : entrepreneurs, architectes, bureaux d'études, développeurs immobilier et les énergies renouvelables. Le cluster est bien ancré et centré dans le microcosme bruxellois de la construction avec de nombreux

partenaires régionaux et nationaux (ccbc, cstc, impulse, ibge, centres de recherche, universités). Ecobuild est la porte d'entrée du secteur de la construction et de la rénovation durable sur Bruxelles.

- Lorsqu'on vous dit 'économie circulaire' : à quoi pensez-vous ? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ? Pour la construction, l'économie circulaire est réussir à boucler le cycle de vie d'un bâtiment, réussir à intégrer la démolition et la déconstruction sélective du bâtiment pour les réintégrer sur le marché soit en tant que matières premières soit en tant qu'objet décoratifs ou de design. C'est aussi intégrer la vision de l'eau dans la construction car ces métiers sont peu représentés à Bruxelles. C'est donc les intégrer dans une dynamique de récupération d'eau de pluie dans la construction. Enfin, un dernier aspect est de partir d'un entrepreneur, d'un architecte, de faire fructifier ses savoirs et compétences pour pouvoir, via les événements et actions, l'intégrer dans un groupement d'entreprises où ces compétences vont apporter une plus-value au groupe pour atteindre des marchés d'un niveau supérieur qu'en opérant seul et apporter plus de valeurs aux particuliers. Ensuite, il s'agira de recommencer cette boucle avec le particulier et de pérenniser la chose. D'une manière plus globale, l'économie circulaire est un état d'adaptation pour les entreprises à une philosophie, à une nouvelle démarche et vision régionale des choses. Il faut vraiment cette faculté d'adaptation. Il faut également un esprit d'initiative, d'innovation pour pouvoir développer les nouvelles techniques qui sont inhérentes à ce type de nouvelle vision. En tant que cluster de la construction durable, on est basé sur les 3 piliers du développement durable mais appliqué sur la construction : économique, sociale et environnementale. Le pilier économique est le plus important car on sert des entreprises. Le but est donc d'axer les activités et actions du cluster pour faire des affaires, faire du business pour pouvoir adhérer à l'aspect environnemental et l'aspect social.
- services/ aides proposés? Il y a 4 missions de base au sein du cluster. La première est de faire du réseautage (activités de networkings, afterwork, speed dating, etc.). Après, il y a une mission de valorisation des membres, de leurs qualités, leurs savoir-faire. Cela se traduit par différentes activités dont une présence sur des salons par exemple. Ensuite il y a la mission d'informer les entreprises sur des techniques ainsi que des outils de gestion aussi car beaucoup de TPE sont très capable au niveau technique mais sont nulle part au niveau de la gestion. On informe aussi nos membres sur ce sujet ainsi que sur la construction durable, les réglementations, les techniques de constructions, etc. Enfin, il y a la mission d'orienter les entreprises si elles ont une demande spécifique (subside, développement d'un produit, matériau). On va les orienter vers les bonnes personnes et on va leur donner un support technique et les accompagner à ces différentes étapes.
- gratuit ou payant ? La majorité des services et activités sont gratuites car c'est un service régional. C'est important pour nous que les entreprises aient facilement accès à tout ça. Mais cela pose un problème d'un point de vue financier et à terme, nous aurons des activités gratuites et payantes. Une ou deux activités sont déjà payantes (voyage à l'étranger). On va voir avec nos membres quelles activités ils seraient prêt à payer et lesquelles devraient être gratuites. On envisage aussi une cotisation annuelle pour nos membres. On base nos réflexions sur ce qui se fait ailleurs en Belgique et à l'étranger.
- ont-ils fortement changé au cours du temps ? Il y a tout de même une évolution. Initialement, les services étaient basés sur l'information (séminaires, salons, visites de chantier, etc.). On a ouvert ça à plus de réseautage et de networking car les membres en étaient demandeur.
- Qu'est-ce qui « plait » particulièrement à vos membres ? L'information de qualité, pouvoir remplir leur carnet d'adresse (réseautage) et faire des affaires (avoir une plus-value financière).
- Évaluation/indicateurs : Pour les indicateurs, à part les fiches d'évaluation, les autres ne savent pas être mesurés. Il y a cependant un dossier de candidature fournit par chaque entreprise qui rentre dans le cluster qui permet déjà une belle base de travail sur l'état et la santé des boîtes du cluster. L'idéal serait de pouvoir faire un suivi 1 ou 2 ans après pour voir où elles en sont.
- Comment évaluez-vous le cluster ? indicateurs ? On attache une grande importance à la satisfaction des membres. On récolte cela par des fiches d'évaluation après chaque événement. Il y a aussi une évaluation globale lors de l'assemblée générale. Il y a aussi des indicateurs qui nous tiennent à cœur mais qu'il est difficile de suivre du fait d'un manque de moyen et de ressource humaine. Ceux-ci sont les faillites, l'évolution des chiffres d'affaires, l'évolution de leurs ressources et moyens.
- Organisation interne : 4 employés : un responsable du pôle, un responsable international (ces 2 rôles sont satellitaires). Au niveau des 4, il y a un coordinateur, un responsable communication, un responsable contact internationaux et un responsable membres et services.

- Gouvernance/management ? Quelles fréquences de rencontre ? Il y a 2 organismes. Un comité d'accompagnement : équipe de gestion du cluster, une personne représentant impulse, une l'IBGE, une les 2 cabinets. Son rôle est de faire un suivi pur et dur sur le cluster car il le finance. Ils ont le pouvoir de dire oui ou non sur certaines décisions proposées par l'équipe de gestion du cluster. Il y a un comité opérationnel qui représente les membres avec des membres élus tous les 2 ans à l'AG et des représentants des fédérations professionnels. Son rôle est plus orienté vers la gestion interne et journalière du cluster. Il participe à l'élaboration du plan d'action du cluster et accepte les nouveaux membres au sein du réseau.
- Public cible et acteurs: On travaille par secteurs d'activité. Ceux-ci sont très simples pour la construction. De plus, dans le dossier de candidature, les sociétés choisissent entre les 5 catégories. Si jamais ils ont des doutes, on en discute avec eux pour les placer au meilleur endroit. Les services ne sont pas fondamentalement différenciés. Mais les activités et événements sont parfois plus orientés vers un segment plutôt qu'un autre. Cela tourne donc d'une activité à l'autre. Les membres en entrant dans le cluster signent une charte en plus du dossier de candidature. Cette charte est signée une seule fois, pas de renouvellement. Important d'avoir une participation à minimum 2 événements par an. Il n'y a pas encore eu de problème avec ceci mais d'un autre côté il n'y a pas vraiment de contrôle par manque de RH et moyen. Mais il y a une volonté à terme d'évaluer la participation des membres car à terme, nous souhaitons atteindre un maximum de 200 membres. Une fois ce chiffre atteint, nous voulons instaurer un roulement pour permettre aux entreprises voulant rejoindre le réseau de pouvoir le faire au détriment des entreprises les moins actives.
- Communication: Une présence sur toutes les plateformes web. On a également une newsletter. Pour l'international, on a des contacts plus personnalisés avec d'autres organismes et clusters ainsi qu'avec des présences sur des événements et salons à l'étranger.
- Planification/temporalité: 175 entreprises et 25 partenaires. Après 200, ça ne sera plus gérable pour une équipe de 4 (selon une étude).
- Etes-vous en relation avec d'autres clusters/réseaux ? Il y a pas mal d'échanges avec les clusters belges et on monte aussi des projets avec des clusters européens. Cette approche inter cluster sert d'abord en interne et par la suite des choses cela sera bénéfique pour les membres.
- Voulez-vous ajouter un point qui vous semble important ? Dès l'initiation d'un cluster il est important d'impliquer tous les acteurs relatifs du secteur. Il faut avoir de bons contacts que ce soit au niveau des partenaires et des entreprises. C'est un équilibre à trouver. Il faut des membres mais également du soutien.
- Pensez-vous à d'autres interlocuteurs qui seraient intéressés par faire ce type d'entretien ? Il est fort intéressant de voir ce qui se fait à l'étranger ou dans les autres régions de Belgique. Ils ont une approche totalement différente ce qui permet d'apprendre beaucoup. Il y a TWEED en Wallonie. A l'étranger, les mieux positionnés sont les pays scandinaves. On a notamment des contacts avec des clusters danois.

### **Cluster TWEED – Cédric Brüll – Managing Director**

Général: entretien très collaboratif avec le manager du cluster TWEED. Il est aussi administrateur de Groupe One.

- Comme presque à tous les entretiens, il nous demande comment on définit l'EC → confirme le besoin de clarté et de précision lorsqu'on parle de ce terme. Pour TWEED, l'EC se définit principalement autour des aspects d'éco zoning (micro réseau), partenariats avec des zonings et de l'optimisation et la valorisation de matière. Il inclut très peu l'économie de la fonctionnalité... → comme EcoRes, cela montre que la définition de l'EC dépend de la spécialisation et de l'expertise de l'organisation. Même si ils ont compris que l'EC englobe plus que ce qu'ils ne font, ils vont mettre en avant de manière subjective les aspects qui les intéressent et pour lesquelles ils s'y connaissent le mieux.
- En termes de positionnement du futur cluster, il y croit. Il pense que l'EC en zone urbaine est tout à fait justifié. Cependant, l'EC est trop vaste et il faut préciser et segmenter pour avoir du concret selon lui.
- Appel à projet : TWEED fait plutôt du business développement que des appels à projets. MAIS faire des appels à projets et participer à des projets européens est idéal pour lancer le cluster ! Le cluster doit jouer un rôle très important de coordinateur pour alimenter les relations dans les consortia créés par les appels à projets. Il nous conseille de lancer des appels à projets avec des aides qui tournent autour de 30-40k. C'est plus jouable qu'avec des projets à plusieurs millions et peu de monde sont présent dans cette tranche de demande ce qui est d'autant plus intéressant.

- Membership fee : leur première année était gratuite puis ils ont décidé de mettre le cluster payant. Pour lui, c'est mieux que ça soit directement payant dès la création du cluster car c'est trop facile d'avoir plein de membres mais c'est nettement plus compliqué d'avoir assez d'engagement. Mieux vaut avoir moins de membres mais qui participent d'avantage pour bénéficier de plus de concret selon lui.
- Membres et périmètre : leurs membres sont surtout des grands groupes et des PME. Ils ont des membres en Wallonie mais aussi sur Bruxelles et cela même si tout le financement ne vient que de la Wallonie. Leurs membres sont actifs dans le secteur de l'énergie et le peu d'acteurs sur Bruxelles font partie de TWEED. Ils n'ont jamais fait de prospects pour des nouveaux membres. Ils se concentrent sur les services qu'ils fournissent pour avoir une grande qualité et les membres aspirants viennent de par eux-mêmes ou par du bouche à oreille.
- Services : une demande récurrente des membres est que le cluster fasse du lobbying auprès des autorités. Selon lui, ça sera une demande que les membres du futur cluster nous feront également.
- Construction du cluster : il conseille de créer un comité de pilotage (1 membre du comité par thématique) pour discuter et concevoir le cluster avec des réunions tous les 2, 3 mois.
- Intercluster : les collaborations fonctionnent très bien pour des secteurs comme l'énergie et l'EC → mettre en place des collaborations avec les autres clusters d'impulse, profiter du cadre interne plus que favorable d'impulse.

#### Partenariats potentiels :

- Possibilité de faire des events avec TWEED sur des thématiques spécifiques et adéquates.
- Ils sont prêts à partager leurs membres de Bruxelles avec nous.

#### Autres remarques importantes :

- Il est interdit d'avoir un cluster gratuit au niveau européen.
- Greenwin peut être un partenaire intéressant mais ils n'ont pas la même cible que celle qu'on vise.
- Factor-X pour prospection : <http://www.factorx.eu/en/pages/factor-x.aspx>

### **Plan C – Jiska Verhulst & Veerle Spaepen – Director & program manager**

Général: entretien très intéressant et ouvert avec beaucoup de partage et de potentielles interactions et collaborations pour le futur. Ils nous ont donné des exemples très concrets de projets sur lesquels ils travaillent.

- Plan C (créé en 2006 sous la forme d'un think-tank) est une ASBL qui est financé à 60% par les autorités publiques. En 2012, le réseau se crée réellement et devient indépendant de l'OVAM. Ce n'est pas une organisation classique, ils n'ont pas de membres à proprement parler. Tout le monde peut avoir accès très facilement à leurs informations (beaucoup d'entrepreneurs). Ils travaillent avec des sponsors et des partenaires. Leur objectif est de répandre le concept de l'EC et de faire des choses concrètes.
- Services : leur activité principale est la participation à de nombreux projets. Ces projets sont soit proposés par les autorités, soit ils les lancent eux-mêmes... C'est au cas par cas, chaque projet est différent.
- Ils organisent aussi des séminaires, des workshops, une masterclass...
- Ils ne font pas de consultance même si des entreprises sont déjà venues pour cela. → besoin de coaching
- Ils ont réalisé un e-book regroupant ce que les gens pensent à propos de l'EC, ce qu'ils font en EC... Ils ont financé ce projet par du crowdfunding ce qui a permis d'avoir un grand nombre de personnes impliquées ce qui est très bien pour fédérer autour du sujet.

#### Partenariats potentiels :

- Intéressé par de l'échange d'information entre les deux réseaux, par faire circuler les informations en externes à leur réseau sur des séminaires ou activités.
- Possibilité de travailler ensemble MAIS cela dépendra du sujet et des thèmes donc ça sera plutôt quelque chose de ponctuelle. Si collaboration, c'est pour réaliser du concret et pas juste se voir pour discuter.
- Ils collaborent déjà avec des entités sur Bruxelles (IBGE) mais aucun partenariat avec la Wallonie pour le moment.
-

## **Luxembourg EcoInnovation Cluster – Marcel Klesen – Cluster Manager**

Général : Rencontre très intéressante avec le manager du cluster EcoInnovation. Il ne savait pas très bien au début ce qu'on faisait, où le cluster en était mais une fois que les choses se sont clarifiées de nombreuses informations utiles ont été partagées et des collaborations éventuelles pourront être envisagées.

Luxembourg EcoInnovation Cluster :

- Le cluster se trouve dans une position centrale entre la stratégie « top-down » du gouvernement et les besoins/attentes des entreprises « bottom-up ». Le cluster doit faire le lien entre les deux.
- Soutien du ministère économique et du ministère du développement durable et de l'infrastructure. Animé par LuxInnovation.
- Services : informations pratiques et techniques aux entreprises ; conseils aux entreprises (trouver des fonds, trouver des partenaires, etc.) ; développe des projets collaboratifs, des groupes de travail et partenaire de projets communs ; solutionne les problèmes et questions en R&D.
- Cela permet de regrouper les parties technique, financière et administrative.
- Grande importance d'être à l'écoute des entreprises, de prendre en compte leurs besoins, attentes et avis.
- Difficulté dans la réalisation des projets collaboratifs au niveau financier (obstacle dans l'échange d'information, de données entre entreprises) et pour la propriété intellectuelle (service IP très important au sein de Luxinnovation) → rôle de facilitateur
- Redéfinition du positionnement et de la stratégie du cluster en 2012 (création du cluster en 2007) → identification de 3 secteurs prioritaires : smart cities et smart technologies ; mobilité ; économie circulaire.
- Segmentation du cluster : les membres sont divisés par type d'organisation.
- Membership fee : le cluster est gratuit depuis sa création mais à partir de l'an prochain ils vont en mettre un en place. Le prix dépendra de 2 facteurs : la quantité de service dont les organisations auront accès et la taille de ces organisations.
- Indicateurs et objectifs : très important pour eux de mesurer ce qu'ils font. Ils mettent donc en place des indicateurs et objectifs précis pour pouvoir mesurer leur évolution. Ils donnent un fichier avec des points importants et chaque année les entreprises complètent ce fichier à nouveau. Ces fichiers sont scellés et confidentiels. Les entreprises n'aiment pas dévoiler leurs informations, elles ont donc besoin de garantie sur la sûreté de leurs documents. De nombreuses informations très utiles ressortent de ces fichiers (ex. : où les entreprises veulent s'internationaliser → mission économique à l'étranger : bon pour entreprises ainsi que pour les politiques).
- Economie circulaire comme axe principal.
- Réalisation d'une étude sur le potentiel de l'Economie Circulaire pour le Grand-Duché du Luxembourg avec EPEA.
- Différents projets ont déjà été identifiés et sont en cours (une dizaine) d'être réalisés.
- Exemple : focus sur les matériaux avec Arcelor Mittal ; projet sur les LED ; projet sur les ACV, etc.
- Pour les projets, c'est au cas par cas pour les thématiques, les participants, les partenaires, les financements.
- Memorandum of understanding avec KPMG pour apporter les outils et compétences financières et sensibiliser le secteur des banques et assurances
- International :
- Identification de partenaires avec comme objectif premier le partage d'information et de bonnes pratiques.
- InnoSup-Horizon2020 - Interreg : le cluster est à la recherche de partenaires pour former un consortium pour mener à bien des projets européens.

LCCE :

- Membre du cluster Luxembourg EcoInnovation.
- Réseau d'experts sur l'économie circulaire
- Élabore des outils pour les écoles, répond aux questions des entreprises → rôle informatif et de sensibilisation.

- Le cluster management team ne sait pas tout faire ni répondre à tout → LCCE a un rôle complémentaire dans la thématique de l'économie circulaire.

Partenariats potentiels :

- Luxembourg EcoInnovation Cluster a de nombreux contacts intéressants avec des exemples concrets pour des séminaires, events, workshops, etc.
- Luxembourg EcoInnovation Cluster peut être intéressé par des échanges avec impulse.brussels et la région Bruxelloise. Le gouvernement Luxembourgeois est également très ouvert et à la création des partenariats stratégiques. Ils peuvent venir présenter leur étude à la région.

Autres remarques importantes :

- Importance d'éviter les doublons dans les services.
- Les nouveaux business modèles représentent de belles opportunités pour l'économie. Au fur et à mesure que ces modèles se développent, les entreprises deviennent de plus en plus intéressées et si elles voient que cela fonctionne chez d'autres elles seront incitées à s'informer et développer à leur tour ces nouveaux modèles.
- Pour continuer à faire progresser l'EC, il faut des témoignages à un moment car seuls les résultats importent pour les entreprises. Il faut montrer que cela fonctionne. → besoins de montrer que cela fonctionne

LuxInnovation et impulse.brussels :

Deux organismes forts semblables dans leur structure et leurs services :

- Services gratuits aux entreprises et aux startups (information, expertise, conseil, promotion...)
- Abritent les services EEN et NCP
- Cluster dans les secteurs prioritaires de la région
- Orientés vers l'innovation.

## **Lateral Thinking Factory (ICCE) – Michael Moradiellos – Co-founder et COO**

Général: Longue discussion sur les activités de LTF. Peu de collaborations ont été envisagées. Beaucoup dépendra des FEDER.

- Il y a deux sociétés distinctes : LTF Consulting et LTF Development (ex : serres urbaines). Ils font du conseil pour l'immobilier mais d'autres acteurs aussi tels que des municipalités, des régions...
- Membre du cluster EcoBuild mais ne sont pas spécialement demandeur car c'est orienté vers la construction durable trop classique → ils ont une vraie démarche disruptive. L'idée d'un cluster en EC leur plaît fortement. D'ailleurs ils ont plus ou moins la même idée avec l'ICCE.

Activités de LTF :

- Leurs activités de base étaient sur le C2C. Ils ont adopté l'EC par la suite car :
  - Cela permet de tout regrouper → en lien avec notre définition de l'EC
  - Cela amène des solutions techniques dans la construction
- Mais il y a une absence d'une politique claire et pratique donc il continue de travailler avec le C2C pour la construction.
- Ils ont une forte présence en France avec notamment de l'accompagnement de promoteurs (gros projets).
- Ils développent leurs propos solutions et techniques en fonction du contexte actuel, des opportunités, des idées avec les clients...
- En plus du C2C, ils rajoutent de l'impact positif dans leurs solutions (ex : carpettes Desso qui capturent les particules fines).
- Ils font aussi de l'écologie industrielle, de la symbiose industrielle, ils travaillent dans le biosourcé → dans leurs projets, ils soulignent l'importance du 3<sup>ème</sup> acteur (LIEN AVEC l'IBGE sur le maillon manquant) → pour ça il y a un intérêt d'un accélérateur et de l'EC !
- Leur manière de travailler est : ils vont vers les sites ; ils analysent les problématiques ; ils vont vers les acteurs pour proposer les solutions qu'ils ont trouvées.
- Ils font leur chiffre d'affaire sur le conseil mais ils passent beaucoup de temps à convaincre les entreprises.
- Ils étaient partenaire de C2C Bizz.

ICCE :

- Créé avec Seco ; BECI et Tractabel dans le comité de direction.
- Le but est de mettre tout le monde ensemble, de faire rentrer tous les acteurs du privé qui seraient ou sont intéressés par l'EC.
- Ils ont déposé un FEDER pour cela qui comprend la rénovation complète du bâtiment (même si ils n'utiliseront qu'une partie) et l'aménagement d'une partie pour l'ICCE où toutes leurs activités seraient regroupées.
- Si le projet ICCE passe :
  - ICCE deviendrait indépendant de LTF avec un manager directeur externe à LTF (mais LTF serait dans le board).
  - Cible : les grosses entreprises → sensibilisation des grosses entreprises.
  - Pas de conseils aux startups
- Ils ont l'avantage d'avoir avec eux le secteur privé et de gros acteurs qui sont d'accord que ça va plus vite de faire bouger les choses par eux-mêmes que de passer par le secteur public.

Partenariats potentiels :

- La grande crainte qui était que le cluster et l'ICCE se fassent concurrence a été atténué car le positionnement et la cible des deux structures ne sont pas les mêmes.
- LTF peuvent offrir de l'aide rémunérée aux entreprises du cluster.

## **MCA Recycling – Jérôme Pickard - Manager**

Les concepts :

- Pour lui, l'EC et le C2C sont des termes très larges et vastes qui ne sont pas évident de bien définir. Il met en avant l'aspect de trouver des acteurs locaux et pour lui, la réutilisation et la réaffectation sont les points les plus intéressants dans l'EC → car expertise et intérêt dans ces domaines (comme les autres).

Présentation MCA Recycling :

- Création en 1996 de la société active dans les déchets. Il y a eu par la suite une diversification avec du tri sélectif dans les bâtiments même. Ils ne font que du B2B.
- Ex : blue tower : 30 étages et 30 entreprises différentes. Ils ont été voir les entreprises et leur ont proposé des solutions communes.
- Ils traitent papier, carton, cannette, plastique. Ils ont aussi des activités dans les déchets organiques, dans la frigolite (transformation en isolant acoustique ou pour le bâtiment).
- Collaboration : en partenariat avec une startup (de BECI) avec qui ils créent du filament à partir de bouteilles. Il a la volonté de boucler la boucle.

Besoins :

- Pour lui, le cluster a un intérêt via les conférences, les salons, les rencontres entre acteurs d'une manière générale → cela permet de se faire connaître et de connaître les autres ainsi que de trouver des nouvelles idées et projets.
- ATTENTION : pour lui, les entreprises ne veulent pas forcément partager toutes leurs idées ou business plan.

Réseau :

- Membre de Kauri et groupe/label EMAS
- Il n'a pas que des bonnes expériences avec les réseaux. Pour lui, il y a souvent trop de membres et trop d'informations. Les réseaux sont généralement pas limités à un secteur et sont donc trop large, trop gros. MAIS, ces réseaux organisent des speed-dating et juste ça, ça vaut la cotisation si ces rencontres sont bien faites → faire des sous-ensembles, des sous-sections pour éviter d'avoir un trop gros ensemble et de ne pas savoir bien cibler pour transmettre des informations ou inviter les membres à un event. Si bien défini, cela permet de faire comme les soirées de speed-dating qui fonctionnent ?
- Il met en garde contre le spam. Ne pas donner trop d'infos tout le temps.

- Selon lui, il est primordial d'avoir une bonne connaissance de son réseau pour bien savoir orienter les entreprises qui cherchent un service/besoin spécifique.
- Pour lui, c'est aussi important qu'on arrive à faire le bon matching entre les membres → bien faire attention au choix des membres donc et à la segmentation (c'est p-e plus approprié d'avoir des PME que des gros groupes).
- Cotisation : pour lui, il faut une participation mais pas forcément élevé. Idéalement, il faut avoir un prix dégressif en fonction de l'implication de l'entreprise au sein du cluster.
- Activités/services :
- il faut bien laisser du temps pour du networking et pas juste 5 minutes à la fin d'un event.
- Organiser des activités chez les membres : les laisser se présenter et présenter ce qu'ils font.
- Faire des visites d'entreprises.
- → ces deux dernières activités permettront d'attirer des PME !

Autres remarques importantes :

- Befre : entreprises dans les sacs réutilisables : <http://www.befre.be/>
- Travail et vie : prospect également <http://www.travie.be/>

### **Solvay – Pierre Deprez & Philippe Meyrant – Conseiller en prévention & Program manager**

- Solvay a une série de brevets non développés dont pourrait profiter les entrepreneurs.
- Ils ont une volonté d'augmenter le nombre de projets. De plus, ils ont des espaces sur leur site à Bruxelles pour développer ces projets.
- Ils ont entamé une réflexion sur leur stratégie qui se développe sur le MT et LT. Dans ce cadre, ils ont mis en place une plateforme de R&D dont une partie est sur l'économie circulaire (Responsable Anne Goldberg).

Pierre Deprez :

- en charge de la sécurité, de la santé des personnes, responsable de la gestion du site, des entreprises voisines et des riverains, ainsi que des projets de proximité.
- Participation à Irisphère : projet n'a pas très bien fonctionné, il n'y a pas eu assez de travail en profondeur et de continuité (peu de participants, peu de flux, Bruxelles trop petit). De plus, l'IBGE et les entreprises du zoning nord ne sont pas toujours en adéquation. Mais pour le moment, Solvay et l'IBGE sont sur une bonne entente car ils renouvellent le 'certificat du site' (même si c'est un processus fastidieux (lourdeur de l'IBGE)). Les meilleurs projets d'Irisphère ne concernaient pas les activités du site de Solvay (ex : déchets végétaux)
- Il y a encore quelques m<sup>2</sup> disponibles sur le site de Solvay pour accueillir ou héberger des startups et projets.
- Il y a un manque de main d'œuvre technique sur Bruxelles (ils sont obligés d'aller en chercher en France).

Philippe Meyrant :

- Facility excellent → valoriser les actifs du groupe non industriels, non intégrés à une usine.
- 23 sites partagés : maximisation en intégrant des tiers.
- Sur le long terme : Solvay évolue beaucoup et son centre change constamment de localisation (développement vers l'Asie tout en gardant une activité importante en Europe ; souhait de la famille de garder une dimension belge et ancrés des activités partenaires en Belgique).
- Le centre NOH (150 – 200 chercheur) cherche son positionnement : Solvay possède 15 entités de R&D dans le monde et NOH n'est pas le plus grand donc il y a un questionnement sur les activités du centre. Le panel de R&D est de plus en plus ouvert, notamment sur l'open innovation → ces recherches ouvertes amènent des collaborations ce qui peut concerner des startups !
- Il y a une dynamisation de NOH qui implique de pouvoir accueillir des tiers pour du partage et des synergies. Ils ont aussi une entité de recherche d'investissement dans les startups.
- D'une manière générale, le site bruxellois à des + et des - . Son parc immobilier est un souci.
- Comme il y a une volonté d'une vision de long terme, l'intégration de startups sera bien réfléchi et pesée en fonction du développement du groupe. Il ne faut pas trop rêver sur le court terme.

- Des sites de recherche collaborative existent au sein de Solvay en France → peut-être réalisable sur Bruxelles car le site est flexible et réactif.

Domaine d'activités de Solvay :

- Chimie traditionnelle : carbonate de soude, peroxyde hydro, bicarbonate.
- Activités de formulation : produits de spécialité pour la consommation et l'industrie (solvant, chimie organique, polymère...)
- Chimie de spécialité autour des métaux rares et molécules fluorées.
- Pôle business énergie : optimiser l'empreinte du groupe et développement de projets énergétiques.
- Le développement durable est au cœur du groupe car ils doivent s'assurer de développer des activités qui peuvent être pérennes.
- Voir le panel des recherches et projets sur lesquels Solvay travaille est intéressant.
- Chaque projet (bien avant le pilotage) a une ACV complète.
- L'écosystème industriel et la valorisation des flux sont centraux pour Solvay.
- Solvay est habitué de collaborer avec d'autres parties (dans différents pays à différents niveaux).

Partenariats potentiels :

- Open innovation de Solvay est intéressant → possibilité de faire matcher les activités de Solvay avec des startups.
- Ne pas trop rêver sur le court terme pour des partenariats.
- Des sites de recherche collaborative existent au sein de Solvay en France → peut-être réalisable sur Bruxelles car le site est flexible et réactif.
- L'écosystème industriel et la valorisation des flux sont centraux pour Solvay.
- C'est primordial pour Solvay de développer des activités de proximité.
- Voir Anne Goldberg pour plus d'information sur l'EC

Autres remarques importantes :

- Il y a deux grands obstacles aux projets : l'inertie et le légal. Il y a aussi le problème du partage d'information et des données.

## **Urban Farm Company – Jean-Patrick Scheepers - Entrepreneur**

- C'est logique d'avoir un cluster en EC. Si un cluster est utile ça sera bien celui-là.

Concepts :

- L'EC est complexe, surtout sa mise en place. Si ce n'est que s'informer et adhérer alors ça c'est ok mais lorsqu'il s'agit d'opérer le changement radical et de mettre tout ça en place, cela devient compliqué. Il est impressionné par Derbigum qui arrive à implémenter l'EC tout en étant un gros projet → Rejoins la pensée qu'il faut du concret, des success stories. Derbigum est un bon exemple car la boîte est de taille.

Urban Farm Company présentation :

Il a 3 projets pour le moment :

- Ils conseillent des organismes divers pour intégrer des projets d'alimentation durable.
- Creativity for Brussels : « Brussels Urban Food ».
- Une plateforme de vente et de logistique d'alimentation durable pour les professionnels (économie participative).

Le cluster :

- Membre : Il faut des TPE, des PME et des gros groupes qui seraient là pour montrer les bonnes pratiques...
- On devrait travailler avec des grosses entreprises (gros projets, gros events) selon lui : febiac, salon de l'auto... Le challenge sera de motiver ces grosses boîtes. → lister toutes les grosses entreprises qui font de gros projets car seul les gros projets ont un réel impact, volume...
- Il y a les startups, les entreprises qui sont déjà en EC et celles qui veulent, qui sont prêtes à entrer dedans → il faut les 3 types d'acteurs dans les discussions.

- Startup : en plus des besoins classiques, elle demande du networking, plus d'aide... Elles ont trop d'ambition mais en même temps pas assez (quantité, volume, rentabilité...). Il ne faut pas oublier qu'avant l'EC, c'est de l'économie avant tout !
- Communication : l'EC ça veut tout dire et rien dire en même temps : attention à la confusion et bien communiquer sur cela. Pour lui, il faudrait se concentrer sur 3, 4 secteurs et ne pas être trop large.
- Partenaires : indispensable de coopérer et de se coordonner avec les autres partenaires. Ex : 2 events EC en 1 mois... Il faut scanner ce qui existe et coordonner tout cela (ex : un event chez l'un puis un event chez l'autre et tout ça en partenariat). Important de pas faire trop d'events sinon il y a une perte de temps pour les participants. Il est préférable d'avoir des activités courtes et efficaces selon lui, éviter les grosses journées 'perte de temps'.
- Membership : pour lui, payer ne pousse pas et ne change rien. Les gens sont plus exigeants quand s'est payant. Ce qu'il faut vraiment, c'est répondre aux demandes du marché, que cela intéresse les gens. Pour lui le mieux est de payer ponctuellement pour des events mais donc ça doit être des events, formations de grandes qualités. Donc pas de cotisation SAUF si tous les clusters d'impulse s'accordent...

Partenariats potentiels :

- Urban Farm prêt à soutenir et à participer au cluster.
- Cluster intéressant pour se tenir au courant et s'informer
- Ses attentes sont d'en savoir plus sur les best practices des grosses boites et se tenir informé.
- Il peut aussi apporter des choses au cluster : une position d'expert externe, son savoir en création d'entreprise, son réseau et ses connaissances transversales.
- Il n'a pas besoin d'aide pour porter ses projets donc juste besoin d'info (rôle plus passif).

## **Repair café – Emilie Windels & Luc Deriez – Project manager & Network Coordinator**

Historique:

- Repair Cafés : 1<sup>er</sup> RC en Belgique septembre 2012, à Ixelles, en relayant pour la première fois l'initiative hollandaise lancée en 2009. Aujourd'hui, 700 Repair Cafés dans 15 pays.
- Mission : « remettre au goût du jour la réparation ». C'est une initiative bénévole et citoyenne.
- Les membres du RC d'Ixelles, sollicités par d'autres initiatives belges, ont créé une asbl d'aide à la création et au développement des Repair Cafés francophones belges : 'Repair Together' ASBL. Cette organisation n'est pas pyramidale et il faut avoir été membre d'un Repair Café pour en faire partie. Bruxelles et Wallonie travaillent ensemble mais ont un financement séparé.
- Les néerlandophones se sont rassemblés également mais dans une structure déjà existante, la NBV financée par la région flamande.

Structure:

- D'avril 2014 à avril 2015 : l'asbl Repair Together s'est vue confier une mission de Bruxelles Environnement, dans le cadre de l'axe emploi-environnement (FA35, Ressources & Déchets), supervisé par Jérôme Sobrié de l'IBGE : Aide à la création et au développement des Repair Cafés. Actuellement, nous sommes à peu près 18 RC à Bruxelles et 38 RC en Wallonie. Nos missions devraient s'insérer dans le plan quinquennal bruxellois. Les Repairs Cafés sont soit des ASBL soit des associations de fait
- Nous, de façon horizontale, nous mutualisons (site internet et réseaux sociaux, kit commun de démarrage, statistiques, contacts), nous sensibilisons aux initiatives locales et/ou circulaires. Repair Together proposer (partenariats, outils, etc.) mais n'impose rien.
- Maximum 1 fois par mois (régularité) pour assurer la continuité.
- Pour les events : il y a différents ateliers : électro, informatique, vélo... C'est gratuit mais il y a une tirelire pour des dons. Un grand nombre (65%) est directement réparé et le reste n'est pas jeté mais recyclé (dernière solution) grâce à un partenariat avec CF2D.
- Wallonie : idée de faire partie du réseau Ressources (prévu pour mai) pour servir d'observatoire de la réparation.
- Avec autres pays : liens et dialogues avec la Hollande, la Flandre et la France.

But:

- Développer des collaborations locales et les mutualiser. Repartir du local et multiplier les initiatives locales (Repair Café = plateforme, tremplin).
- Ne pas remplacer ce qui existe ni faire concurrence.
- Ils sont présents sur d'autres events mais créer des nouveaux Repair Cafés reste la priorité (en avoir 1 par commune bruxelloise).

Par rapport à l'emploi:

- Les RC favorisent l'insertion socio-professionnelle et servent de tremplins à l'emploi grâce à des stages en collaboration avec écoles techniques.
- Une étude de faisabilité a été réalisée par groupe One sur les potentialités économiques que représentent les Repair Cafés.
- Ils ont un réseau avec des magasins de pièces détachées et de seconde main.

Partenariats potentiels:

- Ils ne se voient pas spécialement rentrer dans le cluster car généralement ce sont les entreprises qui viennent les rencontrer pour qu'ils les valorisent. Il leur arrive de relayer les infos de structures entrepreneuriales lorsque leurs activités sont liées aux leurs.
- Un autre problème est que chaque Repair Café est libre de faire ce qu'il veut, ils ne peuvent rien leur imposer.

MAIS

- Ok pour communication réciproque.
- GreenTech peut nous inviter à participer (information, sensibilisation) à un événement cohérent ou nous parler de projets intéressants sur lesquels communiquer réciproquement.
- Ils font de la sensibilisation vers le grand public, les citoyens alors que greentech fait de la sensibilisation auprès des entreprises. Il peut y avoir de la complémentarité.
- Ils comptent développer des concepts d'animation sur l'EC pour faire de la sensibilisation → intéressant pour nous.
- Quand le public attend leur réparation dans le café, des petites activités sont organisées → des startups pourraient venir présenter leurs projets.
- Ils peuvent faire de la sensibilisation auprès du grand public (pas des entreprises) et éventuellement relayer certaines de nos informations. Possibilité également de créer nous-mêmes des repairs cafés au sein d'organisation (ex : UNO).

Autres remarques importantes :

- Les débrouillardes : projet féminin pour les former au bricolage.
- EcoFun/Mokka : reprend toutes les initiatives durables sur une plateforme : <https://www.mokka.coop/fr/>

## **OksigenLab – Loic Van Cutsem – General manager**

Concepts:

- Pour lui, l'EC comprend tout business modèle qui fonctionne de manière circulaire, les démarches collaboratives, transformer les outputs en inputs, la valorisation de matière et des déchets.
- Un des grands intérêts selon lui est la coopération et la co-création entre acteurs n'ayant pas l'habitude de travailler ensemble.

Présentation OksigenLab :

- Ils font de l'accompagnement pour tous les types d'organisations à impact sociétal (focus sur les entrepreneurs sociétaux avec un business modèle résolvant des problèmes sociétaux). Pour y arriver, ils fournissent du coaching et de la consultance par une vingtaine de coachs formés ainsi qu'avec des experts sur des thématiques spécifiques. Ils ont une trentaine de projets par an essentiellement en Belgique. Les services sont payants.

- Ils font de la recherche sur l'entrepreneuriat, le développement social. Cela se déroule sous forme de consortium (presque toujours par fonds européens). Ils ont 3 projets pour le moment : recherche scientifique, pratique et test de nouveaux mécanismes de financement (OksigenCrowd).

SI²Fund : est un fond d'investissement à impact sociétal.

Il y a aussi I-Propeller.

Sur le cluster :

- Il est partisan d'un cluster payant car cela augmente le degré d'implication.
- Pour lui, il serait intéressant de se pencher sur la question d'un critère d'admission sur le statut des entités qui seraient intéressées par entrer dans le cluster.
- Segmentation : au plus les acteurs sont différents au plus s'est intéressant.
- Membres : les grosses entreprises devraient avoir un statut particulier au sein du cluster. Comme il y aurait une majorité de startups et de PME, les gros groupes seraient plutôt qualifiés de membres 'externes' ou membres 'invités'.

Partenariats potentiels :

- Possibilité d'échange d'information entre les clients de part et d'autre.
- Possibilité d'échange de bonnes pratiques, mise en contact...
- Co-animation de workshop, de brainstorming...
- Si besoin, cela peut aller jusqu'à un accompagnement pour une entreprise.
- Il voit plus OksigenLab comme membre car ils sont intéressés par les workshops, séances créatives, brainstorming... Ils pourraient amener certains de leurs entrepreneurs qui sont confrontés à des problématiques adressées dans ces activités.

## **IBGE – Marion Courtois - Manager of the Transition Economy Department**

Général : Introduction explicative sur le cluster. Plusieurs questions pratiques sont posées par Marion notamment sur le type de membre et la segmentation, sur le positionnement du cluster, sur notre définition de l'économie circulaire, etc. D'une manière générale, nous avons dévoilé beaucoup d'information et d'intention sur le cluster mais il n'y a pas eu de véritable positionnement de la part de l'IBGE sur ce qu'ils comptent développer et travailler à l'avenir en économie circulaire. Elle a surtout émis des propositions quant aux services que nous pourrions prendre en charge au sein du cluster.

- Il y a un écart important entre les entreprises et les politiques. Cet écart fait que les décisions politiques ne sont pas toujours en adéquation avec les besoins et attentes des entreprises. Ces décisions ne sont pas représentatives de la réalité économique et de nombreux freins existent encore pour les entrepreneurs, les start-ups et autres entreprises. Il y a donc besoin qu'une structure se charge de faire du lobbying auprès du pouvoir public, du lobbying pour faire remonter les freins. Il y a donc 2 problèmes : d'un côté les entreprises doivent arrêter de se lamenter à propos de la régulation environnementale par exemple et doivent mettre plus en avant ce qui peut être fait pour les aider afin d'avoir du concret pour faire avancer les choses, de l'autre côté il faut structurer l'écoute auprès des entreprises ainsi que les réponses qui peuvent en ressortir. Aujourd'hui, rien est structuré donc rien avance.
  - ➔ Il y a une collaboration possible entre l'IBGE et greentech pour supprimer ces freins. En étant un point de contact privilégié pour les entreprises bruxelloises, greentech serait la structure idéale pour cette tâche.
- Elle demande si on développe ou si on compte développer des outils ? Notre optique actuelle est plutôt de se baser sur les outils déjà existant chez nos futurs partenaires au lieu de les faire nous-mêmes (à cause d'un manque de moyen humain principalement). Elle met en avant et nous rappelle le rôle de formation d'impulse et pense qu'il serait intéressant pour greentech d'agréger les outils, de les comprendre et in fine d'informer les entreprises sur ces outils et de les proposer. C'est donc un rôle de coordination des outils. Il est primordial de savoir réorienter les entreprises vers les bons partenaires. Avoir une plateforme/ un canevas permettant de créer un réseau structuré des services et outils sur Bruxelles ➔ c'est un rôle que greentech peut prendre en charge. Pour mettre en place cette mission, il est indispensable de réaliser une réunion avec tous les experts pour voir ce qu'ils peuvent partager, ce qu'ils savent apporter.

De plus, ceci engendrerai une forme de collaboration avec l'IBGE : greentech s'occuperait du dialogue avec les boites tandis que l'IBGE s'occuperait du dialogue avec les autorités. Il y aurait donc moyen grâce à cela de supprimer cet écart entre monde politique et monde des entreprises.

- A propos de la création de projets comme service au sein du cluster, elle met en avant l'utilité d'avoir un partenaire institutionnelle comme collaborateur. L'IBGE souhaite coordonner des projets européens. Elle se positionne ici en voulant collaborer avec nous sur des projets qu'ils soient européens ou régionaux. C'est très intéressant pour nous que l'IBGE soit prêt à se positionner en tant que leader sur des projets européens car on pourrait proposer aux structures étrangères ne souhaitant pas prendre ce rôle de tout de même nous rejoindre sur des projets.
- Futur du label « entreprise éco-dynamique » : au sein de l'IBGE certaines personnes veulent repenser le label et le faire évoluer. Dans cette réflexion est venue l'idée d'intégrer de l'EC dans les critères du label. L'objectif est de voir le label par parité c'est-à-dire que l'entreprise ne devra pas spécialement faire tous et si elle fait une chose très bien, elle pourra tout de même être labellisée. → Il y a moyen de faire collaborer les entreprises du label qui sont expertes sur différents segments pour qu'elles apprennent l'une de l'autre. Le cluster pourrait tenir ce rôle de facilitateur entre les entreprises.
- Lobby sur un « maillon manquant » et faire remonter l'information pour créer des entreprises dans ce profil. Il faut développer un dialogue régulier avec les marchés publics durables de l'IBGE (Sonia MNASRI) pour combler les maillons manquants. Donc le but est de voir les domaines où il manque une entreprise pour faire un projet et d'identifier les personnes ou startups avec le bon profil pour combler ce trou (notamment dans la BSE Academy). De plus, greentech pourrait s'occuper de l'identification des marchés publics auprès des autorités. Au lieu de les donner à des entreprises étrangères, greentech pourrait mettre en place un consortium, faire un montage de projet avec des acteurs locaux.
- Fournir une base de données reprenant les « success stories » de la région (ou demander à d'autres partenaires ce qu'ils ont déjà recueilli).

Autres points importants :

- ASE développe quelque chose en EC, peut être intéressant d'aller les rencontrer ou de s'informer.
- IEB fait de l'accompagnement en EC.
- Gosuin : pas de fond dédié.

### **Citydev.brussels – Marc Renson - Director**

- L'immobilier à la base de leurs activités : 42 sites ; 1/3 des surfaces d'industrie urbaine sur la région ; 362 entreprises + les centres d'entreprises ; organisation coupoles des incubateurs.
- Expérience en EC :
  - programme interreg C2C Bizz
  - SolarWin (bâtiment exemplaire)
  - L'EC a du sens pour citydev car les gros zonings de Bruxelles peuvent clairement être amélioré sur toute une série d'aspects (mobilité, qualité...)
  - Irisphère avec EcoRes dans le Nord de Bruxelles (eau, recyclage des déchets bétons...) → du projet est parti l'idée de faire cela sur l'ensemble de la région avec un ensemble plus grand de partenaires et d'acteurs : Irisphère 2.
  - Présent également sur les futurs projets « be circular » et d'autres projets avec l'IBGE.

Partenariats potentiels :

- Tout à fait disponible pour travailler et collaborer ensemble mais collaborer sur du concret.
- Pour la recherche : aller voir Innoviris !
- Aspect montage de projet commun avec citydev pour l'immobilier
- Irisphère 2 : accompagnement proactif des entreprises des différents réseaux pour trouver du matching → possible de travailler ensemble.
- Partenariat éventuel de SEED et Irisphère 2 pour du matching d'entreprises et de projets.
- Possible d'informer, de supporter et d'héberger pour certains projets.
- Par les sites, les entreprises et la communauté Brucenter, recherche + incubateurs

## **Triodos Bank - Koen van Echelpoel & William Barrault - Go To Market Manager Business & Credit Manager**

Présentation organisation :

La banque triodos, d'origine néerlandaise, fut créée au début des années 1980 par des pionniers du monde financier désireux d'avoir une autre approche. Très vite, la banque connut un développement modeste mais continu et s'internationalisa en Belgique et en Angleterre rapidement. Depuis la crise, la banque a connu une croissance de presque 30% par an car elle répond à une problématique de transparence et de valeurs que les gens cherchent chez une banque. La banque est transparente sur les projets et secteurs qui financent. 115 collaborateurs en Belgique. Présent dans 6 pays avec près de 600.000 clients en Europe. Spécialiser en énergie durable (50%), économie sociale, secteur culturel, construction verte...

- Lorsqu'on vous dit 'économie circulaire' : à quoi pensez-vous ? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ?

L'économie circulaire est un terme assez large. L'idée est d'utiliser les déchets, les outputs pour les utiliser comme intrant et input pour une autre boîte. Le modèle vient du cradle to cradle. Cette thématique rentre bien dans nos activités. On a déjà eu quelques projets qui sont venus demander un financement mais on n'a pas encore signé un financement avec un projet économie circulaire. C'est souvent un peu trop « startup » pour eux.

- Lorsqu'on vous dit 'cluster' : à quoi pensez-vous ? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ?

Il faut un thème fédérateur et travailler avec une équipe spécialiste de la thématique offrant un service et soutenant le projet. La banque travaille en clustering sur l'économie sociale et sur les soins de santé. Ils se forment en interne, sensibilisent les gens. Il faut une plus-value pour que le cluster prenne forme, c'est un aspect clé. Le cluster chez eux est entièrement avec des employés de Triodos qui se réunissent une fois par semaine pour faire le point. Ils établissent cependant une branche externe et cherchent des partenariats, etc. Au niveau mondial, ils sont également dans un réseau des banques sociales et durables. Ils partagent des infos, il y a du lobbying aussi. Mais ça va pas jusqu'à partager des compétences, etc. Grand débat en interne pour avoir une définition plus précise de ce qu'ils font, sur quels secteurs ils se dirigent. Selon eux, un cluster se met aussi en place pour profiter de synergies et d'avoir plus de poids ensemble.

- Quelles étaient/sont les besoins et obstacles rencontrés par votre entreprise au démarrage ?  
Actuellement ? Que vous anticipez ?

Il faut qu'un projet soit mûr et souvent ce n'est pas le cas quand les gens viennent nous voir. Ça part donc d'un besoin de financement. On peut préfinancer des subsides si l'entreprise n'est qu'en phase de développement (fyteco). Pour une entreprise déjà construite, il faut faire des tests, tester le business plan, etc. Le rôle des accompagnants est très important (exemple du notaire qui suit un projet ; suivi par des business angels). Chez Triodos, il y a un pallier de 50.000 euros ce qui est un problème pour les startups qui ont généralement besoin de 10-15.000 euros.

- Avez-vous trouvé des solutions à certains de ces besoins/obstacles ? Quelles solutions envisagez-vous pour les autres ?

Ils prennent leur temps pour analyser un dossier. Crédal prête de l'argent et accompagne les startups aussi. Chez Triodos, ils essaient de le faire au mieux mais ne sont pas payés pour... Ils le font par sympathie mais ne peuvent pas suivre les startups autant que ce qu'elles en ont besoin. Ils restent une banque et sont donc très sélectifs car il y a beaucoup d'échec dans les startups. Ils financent surtout des PME donc.

- Que pensez-vous qu'un cluster pourrait vous offrir ?
- Quelles seraient vos attentes ?

Pour l'économie circulaire, il nous faut une expérience des entreprises dans ce secteur. On doit apprendre concrètement de quoi il s'agit, pouvoir aller voir un acteur pour savoir et apprendre de quoi il s'agit. Tous les secteurs dans lesquels on est présent, on a une expérience ce qui n'est pas le cas pour l'EC. De plus, comme on est une banque, on ne va pas prendre beaucoup de risque, on doit bien s'y connaître pour accepter de financer un projet. Un cluster peut nous apprendre et nous donner l'information sur l'économie circulaire (recueillir des compétences, des informations techniques). Si le cluster nous apporte une réelle plus-value sectorielle, technique et des infos utiles et des exemples alors là un cluster nous intéresse.

- Quelle place souhaiteriez-vous avoir au sein du cluster ?
- Quel degré de participation/implication souhaiteriez-vous avoir ? (opérationnel, stratégique, simple membre, etc.)

Pour financer des projets : Au sein d'un cluster, on peut toujours rencontrer et nous présenter des projets. Mais on a déjà eu pas mal de soucis et de mauvaises expériences dans des thèmes de l'EC donc si on accepte de

financer des projets, ça doit être du concret avec une taille critique sans gros risque (exemple de gros groupes qui se mettent ensemble). Là, on s'oriente plus vers des entreprises classiques et de grandes tailles. Ils veulent pousser l'innovation et aussi la transition mais les projets devront être concrets avec un vrai impact. On pourrait accompagner éventuellement une ou deux PME, on pourrait aussi éventuellement aider dans le montage de projets. Il faudrait éventuellement présenter les différents « chefs » de secteurs (par exemple énergie renouvelable) pour pouvoir directement travailler avec eux si on identifie un projet pouvant être financé.

### **EcoRes – Bertrand Merckx & Anne-Sophie Ansenne - Consultant & Consultante**

On travaille sur tous ce qui est modèle d'affaires innovant (EC, économie de la fonctionnalité, écologie industrielle, économie collaborative...) pour favoriser la transition des entreprises et des territoires vers de DD. Bertrand est plus accès sur les entreprises et les zones d'accueil des entreprises (éco-zoning...) et travaille sur la relation inter-entreprises et au sein des entreprises. Elle est plus accès sur la recherche, et les nouveaux modèles économiques avec notamment une spécialisation sur l'économie de la fonctionnalité. Elle fait de l'accompagnement. Pour eux, tous ces préceptes se mélangent pour accompagner au mieux les entreprises. Au fond, il y a une convergence de la finalité et ils partagent les mêmes valeurs même si les casquettes sont différentes car forcément chacun s'appuie sur les moyens qu'ils maîtrisent le mieux. Ils s'appuient sur les différents piliers de l'économie circulaire pour atteindre l'objectif.

- Que regroupe l'économie circulaire selon vous ?

« Est-ce que l'économie de la fonctionnalité englobe l'EC ou inversement ? ».

Pour eux, plusieurs modèles émergent. Ça nous nourrit sur la façon de travailler ensemble. Chaque moyen, chaque modèle possède ces propres caractéristiques. Ils ne pensent pas que c'est possible d'en placer une au-dessus de l'autre et il ne faut surtout pas les opposer. Ce sont différents moyens d'arriver à une transition. Ces modèles sont complémentaires. Pour Bertrand, l'économie de la fonctionnalité est tout de même une espèce de stade ultime vers quoi l'économie circulaire devrait tendre. Leur discours va changer en fonction du public, ils ne s'enferment pas et restent ouvert à tous ces modèles. Ils se sont formés un peu partout sur des sujets différents : écologie industrielle, EPA sur du Cradle to Cradle, formation sur l'économie de la fonctionnalité de la coopération donnée à Paris. Anthony : l'idée est d'arriver à lier plusieurs de ces modèles et pas n'en prendre qu'un, cela permet d'atteindre un niveau supérieur de circularité. Il faut créer une bonne définition de l'EC. L'avantage est qu'on peut atteindre l'EC par différentes portes d'entrées ! Il ne faut pas demander à une entreprise de tous changer en une fois, elle peut démarrer d'un aspect et au fur et à mesure en développer d'autres.

- Comment vous positionnez-vous par rapport à l'économie circulaire ?

Ils commencent une mission avec l'Agence de Redéploiement économique à Seraing où ils accompagnent 10 entreprises pour développer leur business modèles innovants. Leur but est d'avoir une approche globale et de voir au cas par cas quels aspects peuvent être intéressants. Irisphère : était uniquement à la base sur les parcs industriels de citydev et puis le projet s'est élargi sur toute la zone du canal. Ça a permis de faire comprendre aux entreprises qu'il y avait un intérêt de coopérer de se mobiliser sur autre chose que la logistique. C'était surtout de la sensibilisation car peu d'idées ont émergé. Exemple de l'open innovation de FISCH : créer une startup entre 2 entreprises pour créer le partage de matériel, de connaissance.

Plan C a fait de la collaboration avec Essencia, c'est là-dessus qu'ils se sont basés pour créer Irisphère. Ils ont fait l'étude du métabolisme pour la région qui est une pièce sur laquelle se construit l'EC sur Bruxelles. Un point super important est le caractère et la nécessité d'avoir une dimension multi partenariale. Il faut du leadership (un organe, une plateforme mandatée) et mettre les différents pièces du puzzle ensemble pour que la fédération des partenaires restent soudée. Donc, pour réaliser des projets, de la collaboration il faut que quelqu'un se charge de cet aspect multi partenariale. Là, greentech pourrait jouer un rôle selon eux.

- Faites-vous déjà partie d'un cluster/réseau d'entreprises ?

Ils sont déjà membre du cluster TWEED, ils sont en train de fonder le club économie de la fonctionnalité et de la coopération en région wallonne. Ils sont membres d'Orée, Kauri et Business & Society. Ça fait donc déjà beaucoup.

- Quelle place souhaiteriez-vous avoir au sein du cluster ?

On fait de l'accompagnement d'entreprises et de territoires sur l'EC mais au sens très large. L'un est plus orienté économie circulaire, écologie industrielle et l'autre est plus orienté vers la déconstruction pour reconstruire un nouveau modèle innovant. Plus en profondeur, ils ont créé des outils, des méthodologies de brainstorming d'identification de synergies entre entreprises et puis différentes étapes qui permettent la mise en œuvre de ces synergies. Donc, la conception de la dynamique entre entreprises et multi-acteurs est quelque chose qu'ils peuvent offrir pour mettre en lien les boîtes. C'est la partie émergente d'idée et identification des synergies. Puis

il y a l'approfondissement de la synergie jusqu'à sa mise en place qu'ils savent aussi offrir comme service. Mettre en place ensemble des projets, des partenariats ensemble avec nous serait possible. Ils ont en interne toute une équipe ayant des formations diverses et pointues qui peuvent être utile pour collaborer sur des projets que ce soit au niveau PME comme top industriel. Ils ont développé un module de formation pour les aider à créer leur modèle économique. Ils ont une animation de plus ou moins 2h. Ils ont développé 5 autres outils pour faire une analyse plus profonde. Ces outils ont été créés en collaboration avec un ancien collègue ayant créé sa boîte en Finlande (Circular Academy). C'est de l'accompagnement collectif, ce sont des exercices en groupe.

- Quelle degré de participation/implication souhaiteriez-vous avoir ? (opérationnel, stratégique, simple membre, etc.)

Ils sont déjà membres de beaucoup de choses. A la question : est-ce que ça vous intéresserait de devenir membre ? Ils répondent « cela dépend ». Ils pensent que ça a plus de sens d'être partenaire. Généralement, ils sont plus là pour donner des choses que pour en apprendre. Mais c'est toujours intéressant d'échanger. Maintenant, si il y a du think tank, du brainstorming, là ça les intéresse mais être un membre passif ça non. Ils peuvent amener leur réseau d'entreprises pour en faire des membres. Ils peuvent nous envoyer un one page de leurs outils.

- Autres remarques : Ils ont posé toute une série de questions intéressante sur la construction du cluster : quels membres, quel financement, des projets communs? Ils sont intrigués et essaient d'en savoir plus. Ils pensent qu'il est très important que le cluster fasse de la sensibilisation

## **BECI – Laura Rebreau & Laurie Verheyen – deux Conseillères gestion des déchets**

Présentation BECI :

- Centre de connaissance avec différents conseillers sur différentes thématiques.
- Au sein du centre, il y a la cellule environnement qui a plusieurs fonctions :
- Brussels Waste Network : appel à projet ; développement d'outils pratiques et de communication ; formation ; networking et information. Ils ont une orientation EC dans les appels à projets (ex : Verdiris, culture urbaine de collecte de déchets organiques pour compostes).
- Sols pollués : moins d'intérêts pour l'EC.
- Energie, législation, permis d'environnement.
- ResilientWeb : 6 partenaires de 4 pays. Différents outils ont été créés dans ce projet européen. Le but est de travailler avec des grappes d'entreprises sur une idée, un projet ensemble. Mais ils n'ont pas réussi à être réalisés durant les 3 ans et ils espèrent que ça pourra être mis en place si les fonds FEDER sont acceptés. Pour le moment, ce projet est en phase de dissémination des outils → le projet le plus en lien avec l'EC !
- Alimentation durable (dans le cadre de l'Alliance) : objectif d'aider, informer et structurer les entreprises dans le secteur mais ce sont toujours les mêmes entreprises qui participent. Il y a donc maintenant une démarche plus générale sur l'industrie alimentaire sur Bruxelles qui se met en place.
- → pour les 2 derniers projets, gros but de créer des business modèles innovants.

Par rapport au cluster :

- Financement : faire payer les events et trouver des sponsors (BECI fort là-dedans).
- Segmentation : il faut un statut particulier pour les gros groupes.

Partenariats potentiels :

- Collaboration possible dans l'alimentation : pas l'idée principale de l'EC mais : logistique, déchets, collecte, L'alimentation urbaine n'est pas évidente et ça prend du temps mais des actions/collaborations sont à faire.
- Ex : speech de Colruyt ou Delhaize pour présenter leurs actions face aux entrepreneurs, startups et essayer de créer de nouvelles collaborations.
- D'une manière générale, BECI est intéressé et des collaborations seraient envisageables dans leurs domaines d'activités qui sont les déchets, la résilience et l'alimentation.

Autres remarques importantes :

- Faire une réunion avec tous les acteurs le positionnement de chacun. Faire quelque chose ensemble
- Attention à bien définir les fonctions de chacun, tout le monde n'a pas les mêmes compétences.
- Il est primordial de donner de la cohérence aux entreprises → réunion tout ensemble.
- Fabienne Malaise : responsable starter de BECI

## **UCM – cellule écoconception – Perrine Collin – Conseillère écoconception et économie de la fonctionnalité**

- Il y a un club de l'économie de la fonctionnalité en région Wallonne fondé par Innergic : mis en place par 4 personnes ayant une formation en France. C'est trop théorique pour le moment et l'UCM a besoin de concret donc ils ne sont pas trop pour ce genre de structure. MAIS notre benchmark est intéressant.
- Pour elle, greentech doit jouer le rôle d'acteur public NEUTRE pour centraliser et mettre en avant toutes les possibilités. Un acteur neutre est indispensable pour que les entreprises s'y retrouvent.

### Concept EC :

- Pour elle, c'est principalement au niveau des flux et les entreprises qu'ils accompagnent n'en ont pas vraiment donc moins orientées EC.

### Présentation cellule écoconception et UCM :

- Entièrement financé par la région (maintenant tout se fait sur fonds propres) et par l'alliance Ressources et déchets.
- Ils ont accompagné +- 60 entreprises depuis 3 ans. Ils ont accompagné tous types d'entreprises mais certains domaines plus spécifiques comme la coiffure, l'horeca, l'imprimerie et maintenant les greens software.
- Du succès comme des échecs dans leurs accompagnements, c'est du terre-à-terre, du concret. La cellule a pour rôle de stimuler l'écoconception et aider pour les petites choses. Si les entreprises veulent aller plus loin, ils iront voir des consultants.
- Leurs cibles sont surtout les indépendants, les TPE et PME. Ils ont une approche neutre et généraliste.
- Activités de base UCM : guichet d'entreprises, secrétariat social, défense des acteurs...
- Leur procédure d'accompagnement :
- Aller rencontrer les entreprises
- Pré-diagnostic d'un produit
- Recherche ce qui se fait par rapport au produit niveau écoconception, légal et découvrir de nouvelles pistes
- Trouver des partenaires et prestataires pour les aider.
- Chiffrer les coûts
- Identifier les outils pour faire de l'écoconception (autre qu'une ACV) orientés sectoriels.
- Ils font aussi de l'économie de la fonctionnalité maintenant.
- Ils organisent 1 ou 2 colloque par an et des ateliers plus petits (4, 5 par an).
- Ils faisaient aussi des ACV (création d'un stand éco conçu)
- Ils développent des outils d'information, de sensibilisation et pratique → application smartphone !!

### Le cluster :

- Un problème est de devoir s'expliquer à chaque fois sur le nom (EC) donc pour elle le mieux serait d'avoir un nom plus large pour le cluster.

### Partenariats potentiels :

- Intéressé par collaborer
- Possibilité de mutualiser les ressources entre la BSE et la cellule écoconception.
- Ils peuvent mettre les idées déjà concrètes dans un business plan
- Mettre en avant l'avantage concurrentiel, la diversité des clients.
- Ils ont rentré un FEDER pour lequel à l'année 3 ils prévoient de créer un club → il pourrait venir fortifier le cluster existant pour réaliser des synergies.

### Autres remarques importantes :

- Prospects : les fédérations professionnelles, le MAD, RDC environnement, CO<sup>2</sup> logic, 21 solutions.
- Pour beaucoup de leurs entreprises, l'aspect économique n'est pas la priorité (lien avec BSE). La cellule montre par la suite que c'est viable économiquement, qu'ils peuvent se différencier (ils montrent que l'aspect économique est primordial).
- Que ce soit pour l'écoconception ou l'économie de la fonctionnalité, les modèles développés en France ou à l'étranger de manière générale ne collent pas à l'environnement belge et doivent être réadaptés.

**9) Liste des participants et résumé du brainstorming réalisé le 17/02/2015 chez impulse.brussels**

1	FOSCOLO	Patricia	Manager du Pôle greentech.brussels
2	LENAIN	Julie	Conseiller et coordinateur de projet greentech.brussels
3	NARALINGOM	Anthony	Conseiller et coordinateur de projet greentech.brussels
4	VAN LIERDE	Gaëtan	Stagiaire LSM
5	BOULBAYEM	Hinde	Entrepreneur
6	CARIOLARO	Dimitri	Entrepreneur
7	DA SILVA	Martin	Entrepreneur
8	HERIN	Benoît	Entrepreneur
9	O'SULLIVAN	Bénédicte	Entrepreneur
10	PARASCAN	Céline	Entrepreneur
11	PHILIPPART	Christelle	Entrepreneur
12	RAMBOUX	David	Entrepreneur
13	ROGER	Anne-Lyne	Entrepreneur
14	RUCHARD	Sabine	Entrepreneur
15	URSINI	Régis	Entrepreneur
16	VAN VOLDEN	Olivier	Entrepreneur
17	WALDNER	François	Entrepreneur
18	WEGRIA	Guillaume	Entrepreneur

	Besoins	Solutions
Lieu physique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin de locaux dans toutes les phases du projet pour travailler, rencontrer des clients, partenaires et autres.</li> <li>Avoir autre chose à présenter que son adresse personnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cela peut être des labos ; co-working space ; modular offices ; des bureaux ouvert 24/24, 7/7 ; utiliser les free space (espaces de bureaux non utilisés temporairement, espaces disponibles après les heures de bureau...).</li> <li>Avoir une adresse physique et une réception.</li> <li>Virtual Office: connexion outdoor à un bureau virtuel reprenant plateforme de partage, agenda commun, serveur emails, secrétariat à distance....</li> </ul>
Networking/réseaux, échanges/rencontres, partenariats, international	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'identifier des partenaires potentiels</li> <li>Difficulté de trouver des gens avec des compétences spécifiques et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soirées networking à thèmes ouvertes à tous (tous secteurs et acteurs confondus).</li> <li>Soirées networking avec publics différents : néo-entrepreneur, politique, institution, financiers etc.</li> <li>Rencontres cross clusters.</li> <li>Soirées rencontres experts intersectorielles</li> <li>Rencontres avec les différents incubateurs en</li> </ul>

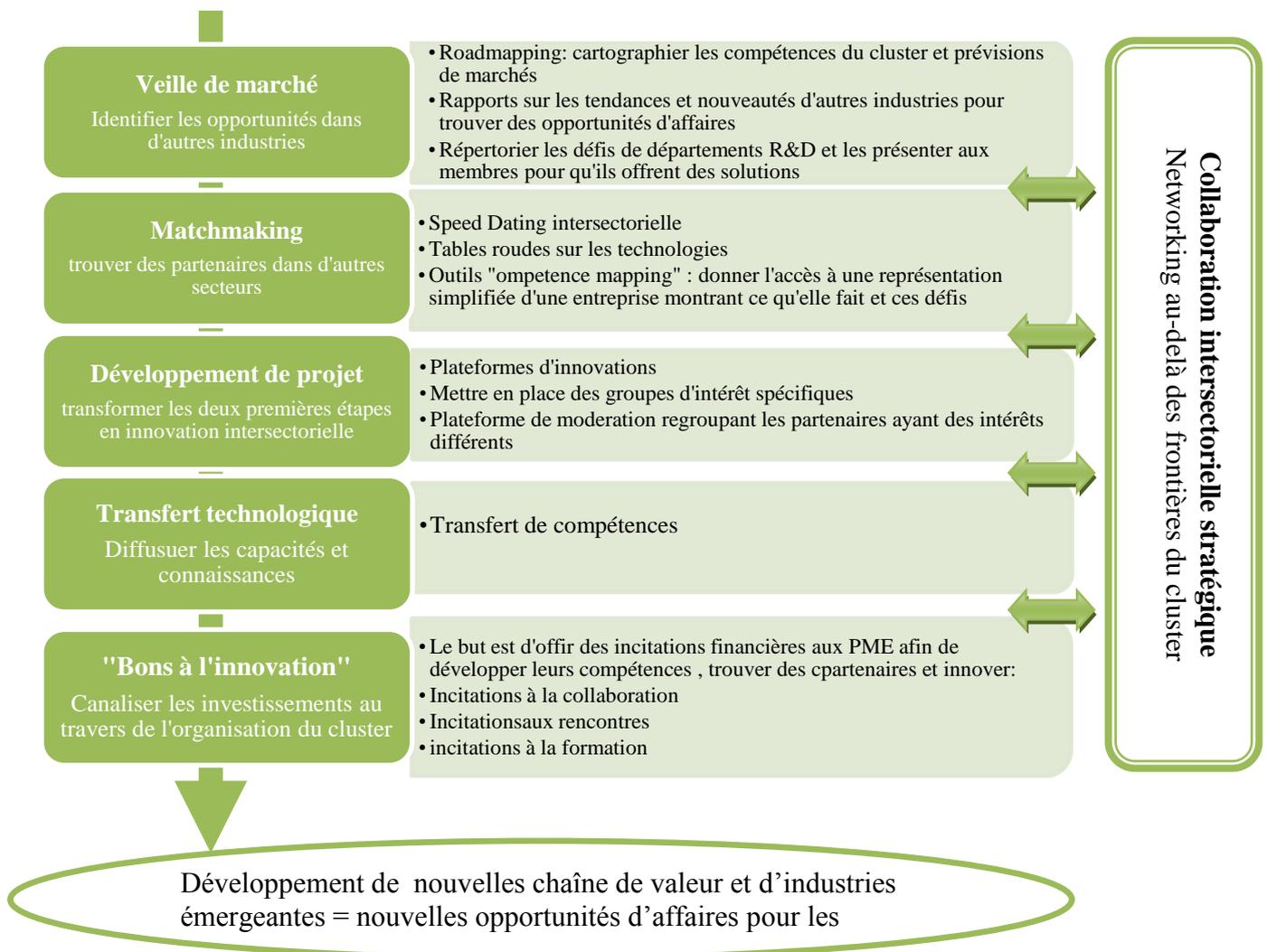
	<p>précises.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin de partager son idée/projet pour recevoir une évaluation externe et trouver des solutions aux obstacles rencontrés.</li> <li>• Une fois dans un réseau, il y a un besoin d'interactions, échanges et partages avec d'autres réseaux. Eviter de rester dans sa bulle.</li> <li>• Besoin de liens avec le secteur culturel (communication, événements...)</li> </ul> <p>Besoin de mutualiser, de regrouper des compétences ainsi que du matériel (R&amp;D-labos -notamment).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilité la coopération entre le monde de l'enseignement et de la recherche et le monde de l'entrepreneuriat</li> </ul>	<p>Belgique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter l'accès à des salons (entrées, contacts, veille...)</li> <li>• Organiser des visites types d'entreprises, de centres ou de projets avec rencontre et possibilité de partenariat avec les personnes présentes (étant intéressées par le même sujet).</li> <li>• Avoir un annuaire reprenant les entrepreneurs et leurs initiatives/projets.</li> <li>• Faire un autre annuaire avec universités/Hautes Ecoles reprenant les étudiants de qualité pouvant aider le développement de la startup ou un projet plus précis + développer les collaborations avec les TTO+ La boutique des sciences de l'UCL (répertoire d'idées → traduction en un problème scientifique → R&amp;D → réponse). Il faut augmenter la communication et la sensibilisation entre les deux parties car pas sur la même longueur d'onde. Il y a aussi le problème de savoir à quel moment approcher les unifs et HES.</li> <li>• Instaurer un système de parrainage pour ouvrir les portes de réseaux, carnets d'adresses, partage d'expérience etc. Permet une bonne intégration.</li> <li>• Etre mis en lien avec les projets EU : KIC, Horizon 2020 orienté business (de belles opportunités), SME Instrument... .</li> <li>• Pouvoir travailler sous un numéro de TVA unique.</li> <li>• Organiser des stages en entreprises pour apprendre sur le terrain Projets nationaux - stage.</li> </ul>
<p>Compétences : Transversales</p> <p>Vertes</p> <p>Entrepreneuriales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'accompagnement en R&amp;D</li> <li>• Besoin de compétences marketing et de communication.</li> <li>• Besoin de compétences IT, internet, réseaux sociaux.</li> <li>• Besoin d'une veille technologique.</li> <li>• Pouvoir concrétiser les ventes rapidement (n° TVA, contrats plus simplifiés, démarches administratives etc.).</li> <li>• Besoin de Life-cycle Assessment disponible facilement et bon marché (voire gratuit).</li> <li>• Besoin d'avoir une vue sur les Modèles d'affaires alternatifs (s'applique aussi pour la BSE Academy)</li> <li>• Besoin d'un Business plan de qualité.</li> <li>• Besoin d'un coaching poussé avec un suivi de près. Aide pour déminer le projet et voir et anticiper les problèmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recevoir des formations de tous types.</li> <li>• Recevoir l'aide de coach et d'experts.</li> <li>• Faire des soirées 'experts' où l'on peut rencontrer des spécialistes dans toute une série de domaines variés</li> <li>• Réaliser des brainstormings en cours de développement de projet avec les autres entrepreneurs (comme ce qui est fait lors de la BSE Academy).</li> <li>• Accroître l'e-learning.</li> <li>• Utiliser les tutoriels sur YouTube.</li> <li>• Créer des partenariats avec les Hautes Ecoles et universités pour travailler avec la masse d'étudiants désireuse de participer à des projets concrets.</li> <li>• Ouvrir un dialogue avec universités et Hautes Ecoles pour trouver des intérêts communs à développer des projets ensemble.</li> </ul>
Financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'apprendre à dégager de la valeur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recevoir une formation sur le crowdfunding (les différents types, et les plus et moins de ce type de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'une veille pour les subsides et/ou d'un point de contact pour aider dans ce type de démarche en perpétuel changement.</li> <li>• Besoin d'une politique de financement harmonisée et adaptée pour les startups au niveau national.</li> <li>• Besoin d'une analyse des risques et freins environnementaux, financiers et sociaux par projet avant de penser rentabilité (ces freins peuvent être conséquents surtout dans les projets innovants).</li> </ul>	<p>financement).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une veille pour les subsides (environnement en perpétuel changement).</li> <li>• Avoir un coach-parrain finançant le projet et étant donc impliqué dedans (suivi sur 1 an ou plus de la situation) qui peut aider dans les négociations</li> <li>• Faire un regroupement des partenaires bancaires et plateformes de crowdfunding sur Bruxelles-Capitale et plus large (Triodos, kisskissbankbank, etc.), particulièrement ceux ayant un profil plus sociétal.</li> <li>• Connexion avec Venture Capital: il n'y a pas assez d'information sur ce type de financement qui est pourtant très utile pour les start-ups dans le secteur vert innovant (beaucoup de refus des autres).</li> <li>• Apprendre et recevoir des conseils sur la valorisation d'un projet</li> <li>• Avoir un conseil permettant de valider les réponses et retours reçus des investisseurs/prêteurs potentiels</li> <li>• Orienter le projet pour décrocher un financement déjà défini (au lieu de partir du projet pour trouver un financement, partir d'un financement pour développer son projet)</li> </ul>
Ressource Humaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin de trouver des partenaires.</li> <li>• Besoin de trouver des collègues/futurs associés passionnés et motivés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soirée brainstorming : échanger des idées pour trouver des complémentarités et des gens répondant aux besoins.</li> <li>• Identifier les potentiels entrepreneurs et les mettre en contact (Blue Economy, transition, etc.)</li> <li>• Développer une plateforme de matching (comme « Mind &amp; Market » et « BeforBusiness »).</li> </ul> <p>reprenant des micros CV présentation: Qui ? Quoi ? Comment? Quand ?</p>
Législation/contact politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'avoir des contacts et un soutien visible et réel de la part des politiques.</li> <li>• Besoin de plus de bienveillance de la part des autres organisations de soutien au business 'non verts' (fuyant les projets/initiatives vraiment verte).</li> <li>• Besoin de soutien pour surmonter tout le côté administratif, trop compliqué (même si une aide du secrétariat social est déjà fournie, cela n'est pas toujours suffisant).</li> <li>• Veille législative : donner plus d'informations sur les changements législatifs et réglementaires ainsi que faire les relais des concertations ouvertes aux entreprises et en organiser plus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un relais pour plus de concertation avec les politiques</li> <li>• Réalisation de contrats types, simplifiés pour faciliter le côté administratif.</li> <li>• Faire une digestion des lois et de leurs changements pour avoir une meilleure vue d'ensemble de la situation. De plus, mettre en place une veille internationale, nationale et régionale pour les principales législations dans le secteur.</li> <li>• Sensibiliser les pouvoirs publics afin d'augmenter la valorisation des projets et actions à caractère durable</li> </ul>

Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin de support et d'encouragement pour maintenir 'le rêve'.</li> <li>• Besoin de trouver des collègues passionnées et motivées pour s'entraider et se soutenir.</li> <li>• « What's next ? » Après l'accélérateur, difficile de voir ce qu'il faut faire après et de rester motivé</li> <li>• Besoin de franchise//correction sur son projet et d'être challengé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un coach pour aider, accompagner et motiver.</li> <li>• Rencontrer des alumni montrant que c'est possible d'y arriver.</li> <li>• Recevoir des encouragements (tout encouragement est le bienvenu).</li> <li>• Créer un fil tweet, newsletter, wall, etc. qui permet à chacun de poster les « bonnes nouvelles » des projets ce qui entretient la motivation</li> <li>• Pour booster la motivation, la solution la plus exprimée est avoir un espace de rencontre pour partager ses expériences, pour rencontrer d'autres entrepreneurs, alumni, etc., pour se challenger mutuellement, pour écouter des projets ayant aboutis.</li> <li>• Vidéo, visite</li> </ul>
Cadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'apprendre à gérer son temps.</li> <li>• Besoin de moments de partage, de brainstorming pour développer ses idées, en faire émerger de nouvelles, et avoir d'autres points de vue pour trouver une solution à un obstacle/blocage.</li> <li>• Besoin de rester focus, de continuer à se mettre des deadlines (comme lors de la BSE Academy) et même poursuivre avec un mentor ou coach poussant dans cette direction.</li> <li>• Besoin d'avoir une bonne et solide structure/organisation du développement du projet et au sein de l'équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir un coach pour aider à construire une structure pour le projet ou l'équipe.</li> <li>• Par la suite, un mentor pourrait prendre la place du coach et continuer à cadrer le projet et l'équipe.</li> <li>• Recevoir une formation en gestion du temps.</li> <li>• Définir une <u>timeline</u> et des deadlines et ceci pas seulement pour la BSE Academy par exemple. Il doit y avoir une rigueur, un timing dans le travail.</li> <li>• Réaliser un tri d'information utile que l'on peut trouver sur Youtube pour avoir accès facilement à des conseils et formations de qualité.</li> <li>• Créer une roadmap reprenant les différents stades de développement d'un projet entrepreneurial et les ressources/délivrables pour chacun (mettre en lien éventuellement avec la liste des ressources disponibles et l'annuaire de projets).</li> </ul>

## 10) Exemple de portefeuille de services pour promouvoir les collaborations intersectorielles par Lämmer-Gamp *et al.* (2014)

Chaque nouvelle chaîne de valeur ou industrie commence par l'observation des opportunités pour développer un nouveau marché (Services de veille de marché). Il faut ensuite trouver des partenaires afin de trouver des moyens de prendre avantage de ces opportunités (Services de Matchmaking). Il s'ensuit le besoin de concrétiser les idées en projets (Services de développement de projet). Pour cela, il est utile de partager les nouvelles connaissances (Services de transfert technologique) et des financements doivent être trouvés. Enfin, toutes ces étapes nécessitent de créer des collaborations avec les autres secteurs (Services de collaboration intersectorielle stratégique).



**Figure 7.2.** Portefeuille de services pour la promotion de collaboration intersectorielle.  
 Source : Adapté de Lämmer\_Gamp *et al.*, 2014, p. 9.

## 11) Compte-rendu Atelier Participatif – 10/06/2015

Gaëtan Van Lockeren – Cabinet du Ministre de l'Economie et de l'Emploi

- Offrir un plan d'action en EC pour le gouvernement d'ici la fin de l'année : Programme Régional en Economie Circulaire (PREC).
- Bruxelles n'est pas complètement en retard par rapport aux autres régions européennes. Dans sa stratégie 2025, que le gouvernement présentera la semaine prochaine, l'EC est pleinement inscrite.
- 10 chantiers ont été identifiés pour le PREC : enseignement, innovation, éducation, financement des entreprises, stimulation économique, aide publique, programme de recherche, développement de nouveaux quartiers. Il y a un double champ d'action : au niveau des quartiers et au niveau de la métropole.
- Aides aux entreprises, à l'expansion: identifié par Ghossein (exemple : subside à « Tale Me »).
- Potentiel d'emploi : le défi principal. Mais quels secteurs pour l'EC permettraient de créer de l'emploi ?
- Faut-il spécialiser la RBC sur une thématique précise de l'EC comme la Flandre par exemple avec le port d'Anvers ? Plusieurs possibilités mais pas de ressources infinies pour y arriver.

1<sup>er</sup> Atelier Participatif (groupe 1) – Éléments manquants de l'EC en RBC – 10 acteurs autour de la table  
1 cluster, 3 entrepreneurs, 1 représentant du gouvernement, 1 représentant monde financier (crédit), 1 représentant BECI, 1 représentant grande entreprise consultance (E&Y), 1 IBGE, 1 personne monde associatif

- L'offre n'est pas bien structurée. Il est difficile de trouver des produits et services d'initiatives circulaires.
- Voir les gros acteurs de la consommation
- Quels sont les incitants ? Pourquoi choisir un nouveau modèle ? Il faut identifier les réponses et les intégrer.
- Besoin d'information, de sensibilisation et d'éducation.
- Il manque une plateforme, une base de données dynamique regroupant les acteurs et les ressources. Dans la plateforme : il faut une animation vivante, que ce soit centraliser et pas de démultiplication, géolocaliser les acteurs et mettre en avant l'offre et la demande, faire rencontrer les freins et les besoins. Un des principes de base de l'EC est la mutualisation et la plateforme devrait servir à ça. Plateforme également pour aider aux échanges de flux, lobbying, information et sensibilisation.
- Besoin d'identifier les pratiques pour développer les projets entrepreneuriaux.
- Besoin de formations et d'accompagnements pour les designers (écoconception).
- Besoin d'outils, d'indicateurs d'évaluation pour arriver à l'information et l'éducation.
- Besoin d'incitants : taxation, définition d'objectifs régionaux, déplacement de la fiscalité, etc.
- Financement : besoin de garantie et de financement de la part des pouvoirs publics.
- Besoin d'un changement dans le statut des déchets.

1<sup>er</sup> Atelier Participatif (groupe 2) – Éléments manquants de l'EC en RBC – 11 acteurs autour de la table

- Besoin d'accompagner les PME/entreprises.
- Intégrer plus systématiquement l'EC dans les structures et outils existants.
- Besoin de communication
- Besoin d'une plateforme pour les flux : connaissances des gisements et rendre l'information pour créer des échanges et collaborations.
- Plateforme acteurs : pour les mettre en synergie, créer une free zone pour faire de l'expérimentation et promouvoir les synergies innovantes.
- Plateforme informations existantes : regrouper les actions et initiatives bruxelloises et les expliquer en détails.
- Formation : notamment formation intersectorielle pour intégrer et permettre le partage
- Projets pilotes : pour avoir plus de matières, de business case à présenter aux acteurs. Besoin de partenariats entre acteurs économiques et universités.
- Il faut décloisonner les secteurs.

Mise en commun des deux ateliers – 16 acteurs autour de la table :

- Ouverture vers le secteur non-marchand qui a du potentiel.

- Il faut interconnecter l'existant, beaucoup de choses existent déjà, ça ne sert à rien de rajouter trop de choses en plus.
- Besoin de critique sur les filières dominantes (de l'économie linéaire). On n'arrivera pas à changer les choses si on n'y met pas un aspect critique.
- 2 thèmes importants sont ressortis de ces 2 ateliers : les plateformes et la formation/éducation/enseignement.

Suite de la discussion sur les plateformes spécifiquement :

1 cluster, 3 entrepreneurs, 1 représentant du gouvernement, 1 représentant monde financier (crédal), 1 représentant BECI, 1 représentant grande entreprise consultance (E&Y), 1 IBGE, 1 personne monde associatif + 1 entrepreneurs, 2 citoyens, 2 monde associatif, représentant des organismes de formation (bruxelles formation).

- Manque de collectif intersectoriel → création d'une coupole/plateforme pour agréger.
- La plateforme pourrait regrouper : réseaux acteurs/géolocalisation ; réunir offre/demande et flux ; best practices ; difficultés, freins et besoins ; débats et propositions ; émergence, prospection et analyse.
- D'accord sur le fait qu'il y a un besoin de coordination !
- Le secteur de la recherche et celui de l'associatif ne doivent pas être oubliés.

Atelier Participatif – Accompagnement d'entreprises – 27 acteurs autour de la table

Organisations autour de la table : CSC, ABECE, Sustainable Venture Network, IBGE, beezy.brussels, citydev, BECI, Atelier des Tanneurs, UCM cellule écoconception, confédération construction, chercheur, 4 entrepreneurs.

- L'EC est créatrice d'emploi. Mais l'emploi est toujours vu auprès d'un employeur. Montrer que créer son propre emploi est possible.
- Il faut accompagner les entrepreneurs et les jeunes. Même constat pour les indépendants.
- Mettre beaucoup plus en avant l'aide déjà disponible et en créer plus. Il faut rendre plus visible l'accompagnement.
- Il faut différencier l'accompagnement grands groupes et startups.
- Attention à la concurrence entre accompagnement privé et public
- Les entrepreneurs doivent prendre plus le temps de s'informer.
- Trouver des informations et des acteurs est l'un des plus grands challenges.

## 12) Compte-rendu Symposium International sur l'EC – 29/05/2015

NB : plusieurs documents du Symposium furent mis à disposition sur internet. Ceux-ci se retrouvent directement dans la bibliographie.

### 1. DISCOURS DE FREMAULT

3 priorités à Bruxelles :

- Diminuer empreinte bâtiment : capitaliser les avancés de l'alliance emploi environnement. Vision bottom up pour une meilleure coordination des autres politiques régionales
- Cycle de vie : sensibiliser les pme à l'importance de faire un bilan environnemental – citydepot-mbc – soutenir le secteur de la réparation par exemple

Positionner Bruxelles sur la carte européenne avec CR+ et pour ceux il faut un changement de paradigme.

Budget de l'alliance emploi environnement utilise à cette fin.

- Sensibiliser aux changements

Création d'un cadre normatif de l'économie circulaire à partir d'opportunités : déchets de construction (tapis des hôtels tous les 3 ans) avec emplois peu qualifiés

### 2. DISCOURS DE GOSUIN

- Alliance économie emploi environnement
- Economie circulaire pourrait générer un tas de choses ...
- Déchet = matière première. Exemples de sociétés bruxelloise: Permefungi, exki, Tale me, bbp, trilogy, Nearly new office facilities, BRMet

- Il revient sur les projets Feder ... choix logique de prendre les meilleurs ... dont Irisphere porte par citydev (solvay ...) 1.5 millions d'euro
  - PREC programme régional en EC sur un tas de domaines dont innovation – diversifier les sources de financements développer de nouvelles formation promouvoir les filiales de l'environnement c'est un travail de génération il y a un travail de fond cesser d'enfermer les politiques dans un courtisme
  - Aides l'expansion économique ... les aides vont être revues et redéfinies pour avoir une vision stratégique dans le procès de l'entreprise (et pas simplement remplacer les châssis) donc une vision plus globale projet pour 2016
- 3. ARAB HOBALLAH – PROGRAMME UNEP SUR GLOBAL INITIATIVE FOR RESOURCE EFFICIENT CITIES**  
**GI-REC Programme des Nations Unies pour l'environnement « Global Initiative for resource efficient cities » Arab.Hoballah, Directeur Modes de vie, villes et industries durables**

UNEP en milieu urbain car tout se passe dans les villes pour l'instant. Il faut commencer par s'attaquer aux modes de production. La communauté internationale est requise pour faire le point et avancer sur ce point. Comment utiliser les ressources de manière circulaire – à l'échelle globale e pas seulement européenne. Avec UN-habitat

Environnement comme base de développement et pas écologique. On parle de développement durable. Il faut les partenariats multisecteurs pour aller de l'avant. D à l initiative du projet pour comprendre l'emprunte ressource dt pas l'emprunte écologique des villes. La ville est une entreprise, c'est une entité économique avec des citoyens et un besoin de ressources qui l va falloir gérer et avec lesquels on pourra faire des projections. Fleche triangulaire. Outils ont été développés mais pas facile – toujours mieux comprendre pour faire collaborer les acteurs et comment aller de l'avant. A l'heure actuelle on n'est pas encore à l'opérationnel dans le projet. L'argument économique est faible pour l'instant à l'échelle mondiale. Pas assez de prévus. L'approche systémique doit être travaillée: ça n'a pas marche pour le climat mais ... innovation compte à toutes les échelles. Besoin de visionnaires !  
 L'industrie des ¾ : la population des déchets ... 80% va se passer au niveau des villes.

### **MARKUS ZIELS – TOWARDS A CIRCULAR ECONOMY**

***Du linéaire au circulaire : repensons nos chaînes de valeur pour une gestion durable de nos ressources.*** Markus Zils, Returnity Partners (Allemagne)

What are the drivers ...?

- Eradicate plastic price
- volatilité des prix et découle sur spéculation

Demand and supply: UK vs china and new middle class → demand chock

Supply side: how long will resources be available? Business cannot control that part compare to your people. CE compelling answer? Example sur 3 produits

Questions

- Does it really solve resource question: closing the loop in products components and materials. Keeping materials as long as possible. Value chain economy = saving. For biologic materials: analyse what the savings are. Through inner circle or circling longer or cascaded use across industries or pure non-toxic easier to separate inputs and designs (brown bottle of beer in Germany)
- CE would not just buy more time, it would reduce the amount of material used to a lower set point.
- Example of mobile phone: we could do much more. Reuse > remanufacturing > changing business model then (project Vodafone red line)
- Too many linear lock I, geographical dispersion, material complexity
- They are 4 models:
  - o orchestrators conceptual – supply chain can identify opportunities
  - o transformer : cradle to cradle
  - o enabler for innovators to repair your products
  - o collaboration : good for regional cross valorise feedstock's can boost resource productivity

And for Brussels?

- Co 2 ; Office paper ; Construction and insitu valorisation of the buildings ; Funding governance legal and new models ; Fostering awareness and building capacities through education r&d
- Linear economy efficace car utilise le marché. En EC économie de la fonctionnalité et notion d'appartenance évolue puisque du coup on parle de service.
- Et comment travailler sur la demande et pas que sur l'offre ? En proposant des alternatives à l'offre. Ça pousse la notion d'utilité. Il y a une notion de design et de business model.

#### **4. L'économie circulaire, moteur d'innovation pour votre entreprise : expériences d'entreprises inspirantes bruxelloises et étrangères**

*Introduction et animation de la table ronde par :*

- *Camille van Vyve, rédactrice en chef adjointe, Trends-Tendance*
- *Patricia Foscolo, responsable du pôle Greentech, Impulse*

##### ***Quel design pour les produits? L'upcycling et boucler la boucle ! Benoît Renault, Managing Director de Werner & Mertz GmbH Mainz (France)***

On ne parle plus de déchet mais de matière première leader au niveau européen marque Frisch. Siege en Allemagne, complètement eco friendly.

On s'intéresse au produit au contenant au processus de conception et cradle to cradle avec boucle technologique et biologique :

- Plastique PET recycle
- Energie verte
- Eau purifiée (les boues servent à fabriquer des briques)
- Pas d'huile de palme mais des molécules d'origine européenne huile de colza olive ou lin

C to c = démarche très exigeante sur différents plans. Du dark green au bright green.

##### ***4.1 Quel design et quelle valeur à nos espaces de vie? Le Cradle to Cradle® booste innovation Owen Zachariasse, partenaire de Zachariasse Consulting pour le projet Park 2020 (Pays-Bas)***

- Parc 20-20 et Owen Zachariasse – zachariasse consulting
- Real estate development
- Kpmg –values are money?
- External risks become internal. Strategic shift > sustainable is a norm in the Nederland's
- Reinvest in quality > to be effective from top or bottom? > rethink lead act
- 92.000 m2 in Holland
- Join development they move from value to value economy of scale
- Entreprise in situ: Plantronics
- Improvement of biodiversity et resilience (papillon)
- Ventilation naturelle
- Water strategy energy strategy material banking

##### ***Quel accès durable au gisement de matières ? Quelles collaborations possibles en Région Bruxelles-Capitale? Sylvie Van Acker, Sustainability Manager de H&M Hennes & Mauritz***

- Affordable good quality fashion
- Balancing profit planet and people
- Resource scarcity changed consumer behaviour business opportunities talent retention and corporate values

##### ***Quel potentiel des modèles d'économie sociale? Philippe Lovens, directeur de Citydepot***

Logistique inverse - Favoriser l'accès au gisement

*Julien Coppens, directeur général des Petits Riens*

- Le gisement 11kg de vêtement par an par personne
- Fondement : opération de tri notamment + collecte 40% du gisement !
- Sur 100kg récolte, 30% recycles, 55% réutilisé en tant que vêtement
- TVA potentiel au niveau fiscal
- Administration publique : conscientisation des pouvoirs publics !!! Conteneurs dans la rue posent des nuisances.

*Nicolas Gambillons, Bruxelles Propreté - Recy-K*

- Nicolas lambillion projet Recy K (fond Feder et projet eco pole)
- Pole d'économie sociale (réinsertion et remise à l'emploi) et circulaire (recup de materiel in situ)

*XAVIER VAN INGELGEM – TecniBo*

- On revient sur l'aspect valeur.
- Label ecodym> iso 14004 > cradle to cradle et cloison bureau > label PEFC ; Nouvelle usine en 2014 ; 100% des déchets repartent dans la construction de panneaux ; Vub plate forme Dynstra ; Wim Straestmans – BAM et quartier Tivoli ; Pargesy et immobam (Parbam) ont gagné un concours lance par immo Tivoli (citydev) ; 400 logements mixtes sociaux et citydev à la vente ; Construction avec local – transport par voie d'eau par exemple et de fournisseurs locaux ; Au niveau des techniques spéciales : chauffage avec un tiers investisseur et une gestion toute particulière. Déjà en place en Allemagne

#### **5 L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE : POINT DE VUE EUROPÉEN *Karolina-D'Cunha, Direction Environnement, Commission Européenne.***

- Waste part of the EC
- L'année dernière déjà communication et proposal sur EC et déchets. Puis nouveau commissaire plus entreprenant.
- Partie narrative sur objectifs et contexte, puis partie plan d'actions
- Public stakeholders consultation – voir site web – pour 3 mois !!!
- Proposal : focus sur législation des déchets et beaucoup d'autres : ecodesign (un plan avec aussi non énergie aspect), financer transition vers EC (leasing économie), non toxic environnement strategy, second hand material construction, zoom sur construction food sector row material qui doivent encore être définis.
- Il y a encore bcp à faire au niveau local.
- L'EC est tellement large que c'est dure de tout réunir.

#### **Vers une feuille de route en économie circulaire en Région Bruxelles-Capitale : proposition - Clerfayt**

- Feuilles de route
- Métabolisme urbain de Bruxelles – quelle circularité des ressources
- Offre : stratégie 20-25 pour Dev emplois et économie
- Va expliquer comment cela sera fait : focus animation économique
- Presque aucune ressource dans Bruxelles, dépendant de l'extérieur
- Stimuler EC a Bruxelles via 3 moyens :
  - o Définir les priorités
  - o Mettre en place un mécanisme d'animation économique et création d'emplois via un principe de concrétion.
  - o Coopération rapprochée entre public privé et public public
- Comment faire ? Il y a des plans environnementaux pour lesquels on essayera d'identifier les opportunités cf. ateliers alliance emploi environnement
- Parle de bcp d'acteurs mais pas greentech ... beci ucm fédération de la construction
- Documents finalises avec impulse puis présentés au gouvernement
- Il va falloir prioritiser, procéder de façon progressive. On ne sait pas tous faire.
- Il y a encore des débats sur ce que c'est - SWOT – workshop le 10 juin thématique et instrumental puis encore en automne puis finalisation avec impulse en décembre

## 5. Quelle politique de stimulation économique en économie circulaire? Focus sur le clustering *Patricia Foscolo, Impulse*

- Bxl est première région en matière de richesse mais 1/3 des habitants vit sous le seuil de pauvreté + situation préoccupante au niveau de l'emploi des jeunes
- Rd ville mondiale mais peu de rd prive, peu de valorisation de ce qui est fait au niveau académique
- Entreprises taux de création important mais tjrs inférieur à d'autres régions UK hollande ...
- C'est donc une économie qui amène à réfléchir sur : prévention, fermeture de boucle, fonctionnalité
- Création de valeur au niveau local en créant de la valeur
- Quelques réalisations : aides à l'innovation aides à l'investissement ... peu de visibilité
- Taxes fédérales mais sinon très peu (taxe à l'incinération)
- Fonds BWN mais peu en matière de rd
- Accompagnement : transition des business model ou création d'activités – greening straters et BSE
- Nécessite de créer une plateforme pour intégrer offre et demande. Mais pourquoi un cluster ? Améliorer la compétitivité, besoin des startups d'être accompagnée pdt 2-5 ans, avec échanges de ressources etc.
- Sensibilisation, Acquisition des compétences, Montages de projet commun
- On amplifie la dynamique déjà existante
- En cours d'étude pour rédiger le plan d'actions

L'expérience française en économie circulaire appliquée aux villes et régions : échanges et enseignements pour la Région Bruxelles-Capitale *Caroline Valluis, directrice adjointe, Auxilia (France)*

- Regard sur l'approche de EC : définition riche! Circuit court de chaîne de valeurs, changement de comportement bien détaillé, notion d'écoconception des services et pas seulement technique, notion de financement participatif, lien fort avec aménagement du territoire
- Priorisation claire de certains objectifs investir mont car sinon trop tard
- Des arguments riches – encrage local
- Ressources naturelles parents pauvres
- Croissance comme seul indicateur ? Pas que puisque revalorisation du capitale dans plusieurs domaines.
- Encadrements systématiques des pratiques émergentes
- Levier de la fiscalité
- Questions de la représentativité comment les trouver et comment leur donner la parole
- Comment faire parler le citoyen qui n'en veut pas de EC (17% sont pour ...) et les demandeurs d'emploi ... chercher d'autres voix !
- Clarifier et catégoriser les soutiens publics – préciser qui fait quoi dans le transversal – mapping des flux avec cartographie territorialisées des acteurs
- Évaluation de l'impact : instance d'évaluation régulière ?
- Évaluation ex ante ? Étude de l'idri (?) en France et typologie des emplois à créer
- intègre EC dans tous les plans thématiques – innovation mobilité impacts croisent des politiques publiques

## 6. L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE À L'AGENDA DES VILLES ET RÉGIONS : EXPÉRIENCES INSPIRANTES

*Animé par Françoise Bonnet, Secrétaire Général ACR+, réseau international de villes et régions pour la promotion de la consommation durable des ressources et la gestion des déchets à travers la prévention, la réutilisation et le recyclage.*

- Amsterdam - la planification territoire en économie circulaire *Eveline Jonkhoff, conseillère stratégique durabilité, Commune d'Amsterdam (Pays-Bas)*
- Flandres – la transition vers une gestion durable des matériaux *Jorn Verbeeck, transitiemanager Vlaams Materialenprogramma OVAM (Flandres) et Jiska Verhulst, directeur réseau, Plan C*
- Ferrara – le projet LOWaste *Mauro Bigi, directeur technique - Indica srl (Italie)*