

# MISE EN PLACE D'UNE GOUVERNANCE MULTI- ACTEURS FAVORISANT LA TRANSITION DE SECTEURS ECONOMIQUES VERS PLUS DE DURABILITE

L'expérience bruxelloise de l'Alliance Emploi-  
Environnement



# TABLE DES MATIERES

I.	L'ALLIANCE EMPLOI-ENVIRONNEMENT (AEE) .....	3
II.	LE CONTEXTE .....	5
III.	LES OBJECTIFS DE L'AEE .....	8
IV.	LE PROCESSUS DE CO-CONSTRUCTION DES ACTIONS.....	11
V.	LA GOUVERNANCE DE L'AEE.....	19
VI.	EVALUATION DE L'AEE .....	25
VII.	L'AEE EN CHIFFRES .....	28
VIII.	FACTEURS CLES DE SUCCES D'UNE GOUVERNANCE MULTI-ACTEURS TELLE QUE L'AEE .....	33



# I. L'ALLIANCE EMPLOI- ENVIRONNEMENT (AEE)



## Un cadre de gouvernance innovant pour la transition de secteurs économiques clés à l'échelle urbaine

Durant la législature 2009-2014, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale (RBC) a décidé de mettre sur pied un projet ambitieux - l'Alliance Emploi-Environnement (AEE) - et d'expérimenter une nouvelle formule de politique sectorielle pour stimuler et accompagner le territoire bruxellois dans sa transition vers un développement économique plus durable. L'objectif de l'AEE était triple: améliorer l'emploi à Bruxelles, redynamiser l'économie bruxelloise et améliorer le bilan environnemental de Bruxelles.

Le projet s'est construit autour d'une dynamique de gouvernance s'appuyant sur les initiatives locales allant dans le sens de la durabilité, en développant et en structurant leurs interactions avec les acteurs institutionnels et privés, afin de co-construire une stratégie globale de transition du secteur.

Durant une première phase d'élaboration du plan d'actions, des groupes de travail composés d'un panel diversifié d'acteurs publics-privés ont évalué les chantiers prioritaires (renforcement des filières locales, formation, innovation...) au regard d'un certain nombre de freins identifiés et ont ensuite développé des propositions d'actions susceptibles de lever ces freins et de soutenir la transition.

Quatre secteurs-clés bruxellois ont été sélectionnés avec près de 200 actions menées par 250 organismes: la construction durable dès 2010, l'eau dès 2012, les ressources et déchets, et l'alimentation durable dès 2013.

La dynamique de gouvernance du projet est originale car il ne s'agit pas seulement de consultation et de participation classique, mais d'associer étroitement toutes les parties prenantes pour aboutir à un véritable engagement collectif et individuel à travailler ensemble en vue de la réalisation d'objectifs partagés (développer des filières économiques liées à l'environnement et créer des emplois de qualité).

Malgré un budget relativement modeste (23 millions d'euros pour la législature), ce processus a, de l'avis des participants qui se sont prononcés au travers de différents modes d'évaluation, fortement contribué au développement de nouvelles pratiques de transition et à la dynamisation de la réflexion de secteurs entiers de l'économie bruxelloise.

Le présent document a été développé dans le but d'expliquer le processus mis en œuvre, sa gouvernance et ses facteurs-clés de succès afin d'inciter d'autres régions à s'approprier ce type de processus à leur propre échelle. Il s'agit d'une production de TURAS (transitioning towards urban resilience and sustainability), financé par le septième programme-cadre de recherche de l'Union Européenne (FP7). L'initiative réunit des communautés locales et des entreprises, d'une part, et des autorités locales et des chercheurs, d'autre part, pour travailler ensemble au développement de nouvelles solutions pratiques afin de parvenir à des villes européennes plus durables et résilientes. Plus, précisément, ce document se base sur la recherche du groupe de travail TURAS sur l'économie, qui analyse l'emploi de différentes formes de gouvernance adaptative par diverses régions européennes en vue de stimuler la "Sustainable Resilient Economic Activity Locally" (SREAL).



## II. LE CONTEXTE



## Les régions urbaines - enjeux majeurs de la transition

Aujourd'hui, plus des deux tiers de la population européenne vivent en zone urbaine. Les agglomérations urbaines rencontrent de nombreux défis, au rang desquels les problèmes de disparité socio-économique et de nuisances environnementales. A l'instar d'autres métropoles, la Région de Bruxelles-Capitale doit faire face à la pression exercée par la croissance démographique et la densification du tissu urbain, des infrastructures vieillissantes, un taux de chômage supérieur à 30% dans de nombreux quartiers ou encore la délocalisation des secteurs industriels.

Paradoxalement, si les villes sont des lieux d'émergence de problèmes socio-économiques et environnementaux, elles sont également des centres de flux, d'innovation, d'expérimentation, de diversité et de fertilisation croisée entre différentes cultures, communautés, ... Au cœur des régions urbaines se situe donc aussi les ressources nécessaires pour relever ces défis.

Pour amorcer la transition vers une économie plus durable et résiliente des villes, il est essentiel de mobiliser l'ensemble de ces ressources immatérielles qui font la richesse du territoire urbain. Les défis étant de nature multidimensionnelle et transversale, seule une approche coordonnée à de multiples niveaux et visant à engager divers domaines de compétence est susceptible d'être concluante. Le futur de la ville sera arbitré selon sa capacité à repenser son modèle de développement en facilitant les synergies et rendant plus tangibles les opportunités de transition pour tous les acteurs qui composent son territoire: entreprises, société civile, acteurs publics, ...



## La crise et la transition – quel rôle pour les autorités publiques locales?

A Bruxelles comme dans d'autres villes européennes, la marge de manœuvre des pouvoirs territoriaux se réduit, en particulier dans l'exécution de politiques de développement durable. Les politiques d'austérité mises en place suite à la récente crise de la dette publique, elle-même conséquence de la crise financière de 2008-2009, ont globalement réduit les budgets disponibles, en particulier pour de nouveaux programmes de long terme.

Au-delà de l'affaiblissement de leur capacité à orienter le développement via les dépenses publiques, les autorités territoriales se voient également limitées dans leur pouvoir à se servir d'instruments de régulation pour encourager une économie plus durable, notamment en empêchant les échanges de biens et services connus pour leur impact négatif sur l'environnement. Les cadres réglementaires sont en effet, pour une part substantielle, décidés au niveau supranational européen (nombre de mesures protectionnistes seraient contraires à une législation favorisant la libre concurrence et la libre circulation des biens et services).

Cette réduction de la marge de manœuvre dans le chef des pouvoirs publics a donné aux citoyens le sentiment d'une certaine forme d'impuissance de la classe politique et de la désertion de son rôle de garant de services publics de qualité pour tous. Une perception qui aggrave le phénomène de désaffection croissante vis-à-vis du politique observé depuis les récentes décennies. Dans certaines régions, cela explique en partie la désertion de l'électorat vis-à-vis des partis classiques, au profit de partis plus nationalistes.

La situation actuelle n'encourage donc aucunement la prise de risque des politiciens en ce qui concerne l'action publique. Et pourtant, les pouvoirs territoriaux peuvent encore jouer un rôle majeur dans la transition. Un rôle qui a trait à la génération de nouveaux modes de gouvernance territoriale, basée sur la richesse du tissu urbain, et visant à mobiliser les ressources et les acteurs locaux pour la réalisation d'objectifs communs. La sphère d'intervention et le rapport de pouvoirs publics à l'écosystème d'acteurs sont ainsi repensés dans une logique où le principe de subsidiarité d'intervention prend tout son sens.

En changeant de perspective, le contexte actuel peut également être regardé comme une source créatrice d'opportunités pour les pouvoirs publics territoriaux. En effet, les crises économiques sont des moments charnières pour faire évoluer la société et la forme d'engagement des acteurs locaux. Elles peuvent conduire les uns et les autres à s'opposer ou, à l'inverse, à collaborer pour une meilleure efficacité et mobilisation des ressources. Les pouvoirs publics locaux ont la capacité de faire pencher la balance du côté d'une meilleure coopération de l'ensemble des acteurs qui composent leurs territoires, en créant un cadre plus transversal visant un impact multidimensionnel (à la fois économique, social et écologique).

Assumer ce nouveau rôle de support à la transition signifie pour les représentants des pouvoirs territoriaux qu'ils doivent entamer leur propre processus de transition puisqu'il implique une rupture avec la logique de travail conventionnelle en silos, en vue d'encourager et d'intégrer la formation de partenariats inédits.

L'Alliance Emploi-Environnement qui fait l'objet de cette brochure est une illustration concrète du rôle moteur que peuvent adopter les pouvoirs publics par la mise en place d'un mécanisme de gouvernance adapté pour accompagner la transition de secteurs entiers de l'économie urbaine.



# III. LES OBJECTIFS DE L'AEE



## Défis, objectifs et secteurs stratégiques sélectionnés de l'AEE

L'AEE a été créée suite à différentes observations et considérations générales au sujet du contexte local et des défis liés à l'agenda régional pour une transition vers plus de durabilité et de résilience:

- Il existe une réelle opportunité de soutenir les objectifs ambitieux des politiques régionales en matière d'environnement, en stimulant l'économie et les emplois locaux. L'accomplissement d'une transition régionale vers plus de durabilité et de résilience repose sur l'implication active de différents secteurs urbains clés (eau, construction, déchets, alimentation, ...), lesquels peuvent par ailleurs bénéficier à leur tour de la valeur créée par les nouvelles solutions de marché et par les investissements/contrats publics importants à venir, nécessaires pour répondre aux exigences environnementales.
- L'offre de ces secteurs bruxellois n'est pas assez structurée et est limitée au niveau de ses capacités (manque de main-d'œuvre qualifiée adéquate, sociétés ou technologies existantes, ...) pour répondre à ces objectifs. Cela signifie qu'une partie importante de la valeur créée risque d'être reprise par des sociétés non locales.
- Pour parvenir à une économie bruxelloise plus résiliente, ces secteurs urbains clés devront s'adapter et relever les défis locaux en termes de durabilité.

Anticipant ces défis, le gouvernement régional bruxellois a étudié les mesures potentielles ou la position qu'il pourrait adopter pour accompagner les secteurs économiques urbains sur la voie de la transition. En reconnaissant l'importance d'une participation active du secteur privé et du rôle des acteurs sectoriels dans la structuration de leur propre offre, on a exclu d'emblée une approche purement top-down (législation, réglementation, ...). Des mesures de soutien direct, telles qu'ouvrir les marchés publics aux seules sociétés bruxelloises ou leur octroyer des subsides pour les rendre plus compétitives, ont été également rejetées parce que de telles mesures sont clairement de nature à enfreindre les règles européennes en matière de compétitivité.

On a donc emprunté une trajectoire alternative en concevant un programme de transition, l'AEE, basé sur une forme spécifique de gouvernance sectorielle. Il s'agit d'un processus de gouvernance multi-acteurs, basée sur une logique de création de valeur partagée, aussi bien par les entreprises que par la société dans son ensemble, avec trois objectifs communs :

- Améliorer le bilan environnemental de la Région bruxelloise
- Donner un coup de pouce à l'économie régionale
- Augmenter les possibilités d'emploi

L'AEE a l'intention d'amorcer un processus d'adaptation mutuelle en favorisant le dialogue entre les acteurs sectoriels et les pouvoirs publics, permettant ainsi:

- D'une part, aux acteurs sectoriels importants de s'attaquer à la transition et à la structuration de leur offre,
- D'autre part, aux pouvoirs publics bruxellois d'être en mesure d'adapter le cadre institutionnel existant afin qu'il soit davantage en phase avec les besoins du secteur.



Quatre secteurs stratégiques bruxellois ont été sélectionnés pour faire partie du programme. La sélection était basée sur les ambitions environnementales mais a aussi tenu compte du développement économique potentiel y afférent et de la création d'emplois. Les objectifs spécifiques définis pour chaque secteur sont reproduits dans le tableau ci-dessous.

DEFIS & OBJECTIFS SOCIETAUX		
SECTEURS	Environnement	Economie & Emploi
<b>Construction durable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction &amp; rénovation durables de bâtiments</li> <li>- Utilisation de matériaux durables, législation PEB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'une offre compétitive locale</li> <li>- Création d'une activité économique et d'emplois locaux</li> </ul>
<b>Eau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rénovation des réseaux d'égout pour plus de durabilité</li> <li>- Rétablissement du réseau d'eaux de surface pour améliorer l'approvisionnement des services écosystémiques</li> <li>- Développement de techniques alternatives de gestion des eaux pluviales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide aux entreprises dans leur positionnement par rapport au marché durable de l'eau</li> <li>- Aide aux entreprises pour bénéficier des investissements importants qui seront faits dans l'infrastructure publique de la Région</li> <li>- Création d'une activité économique et d'emplois locaux</li> </ul>
<b>Ressources &amp; déchets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution vers une économie circulaire à l'échelle de la Région</li> <li>- Fermer les cycles de matériaux pour les déchets de construction &amp; de démolition, électriques &amp; électroniques, organiques, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser les nouveaux partenariats entre l'industrie et les opérateurs des déchets</li> <li>- Encourager les comportements durables et les modèles économiques innovants</li> <li>- Création d'une activité économique et d'emplois locaux</li> </ul>
<b>Alimentation durable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire la pollution</li> <li>- Réduire le gaspillage alimentaire</li> <li>- Fournir de la nourriture de qualité aux citoyens bruxellois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relocaliser les activités de production, favoriser les solutions de circuits courts.</li> <li>- Création d'une activité économique et d'emplois locaux</li> </ul>

Définir ces différents objectifs dans le cadre d'une stratégie économique et environnementale intégrée et commune telle que l'AEE était quelque chose de nouveau pour la Région bruxelloise puisque ces matières sont habituellement traitées par des politiques régionales distinctes. Il convenait de mettre en place une collaboration plus étroite entre les ministères de l'environnement, de l'économie et de l'emploi du gouvernement régional bruxellois.

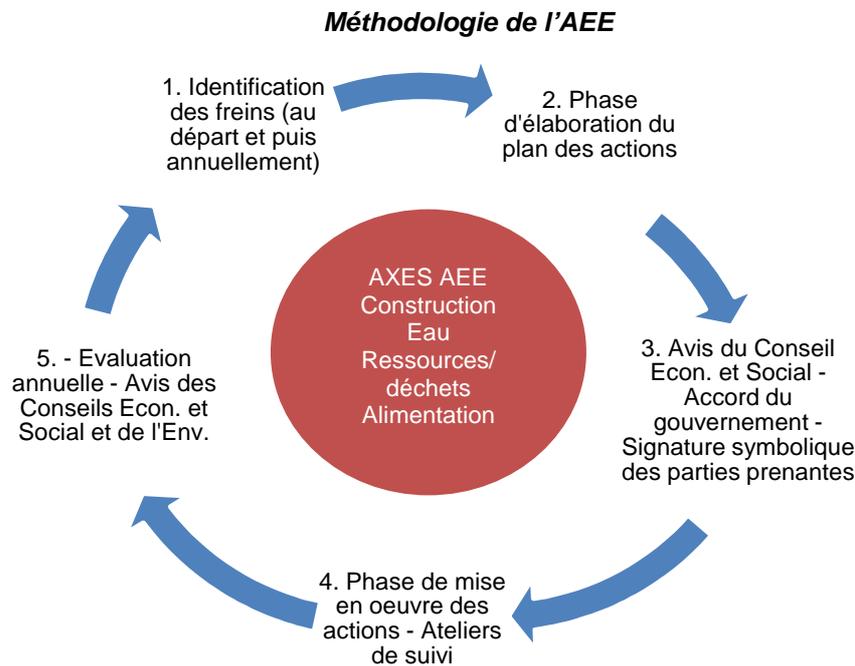


# IV. LE PROCESSUS DE CO- CONSTRUCTION DES ACTIONS



## Une dynamique itérative

La méthodologie de l'Alliance Emploi-Environnement s'articule en plusieurs temps et de façon itérative :



### Phase de préparation et d'identification des freins

Cette première phase se déroule en plusieurs étapes.

- Une phase de préparation développe préalablement une analyse systémique du secteur et des acteurs en présence, ainsi que du potentiel d'emplois liés à l'amélioration des performances environnementales à laquelle le secteur doit répondre.
- Des rencontres bilatérales sont ensuite organisées avec des acteurs phares du secteur (publics et privés), et ce afin de les informer sur l'Alliance, et d'identifier les points de convergence.
- Un travail d'identification avec le secteur des freins à la transition ou au développement du secteur est ensuite réalisé afin de pouvoir proposer des actions adaptées aux difficultés que pose la transition aux entreprises bruxelloises. Les freins sont synthétisés et classés par thématique.



### Liste des thématiques de freins par axe de l'AEE:

<b>Axe Construction durable</b>
Economie sociale dans le secteur de la construction durable
Enseignement en construction
Formation
Outils de soutien aux entreprises, particulièrement les TPE et PME
Accès au financement des entreprises, particulièrement des TPE et PME
Recherche et innovation
Excellence (certification, label, charte, ...)
Références techniques sur les méthodes de mise en œuvre.
<b>Axe Eau</b>
Adéquation des marchés de travaux avec la réalité économique de la Région
Outils de soutien aux entreprises (dont l'accès au financement)
L'insertion, la formation et l'enseignement technique et professionnel
Recherche et innovation sur les méthodes de mise en œuvre
Références techniques
<b>Axe Ressources &amp; Déchets</b>
Législations et incitants en matière de prévention et de gestion des déchets
Outils de soutien au secteur (dont accès au financement et aides à l'emploi)
Insertion et formation
Recherche et innovation
Exemplarité des pouvoirs publics (marchés publics, etc.)
<b>Axe Alimentation durable</b>
Structuration et renforcement des filières
Outils de soutien aux entreprises
Recherche, innovation, insertion, formation et enseignement

### L'élaboration du plan d'actions

- Des propositions d'actions sont ensuite formulées pour lever ces freins. Des ateliers de brainstorming organisés par thématique de freins identifiés prennent le relais pour proposer des idées de leviers potentiels. Ces groupes de travail réunissent les acteurs concernés par le processus de transition: les fédérations professionnelles privées, les centres de recherche universitaires et privés, les syndicats, les acteurs publics de l'environnement, de l'activation économique, de la recherche, de l'insertion, de la formation, de l'enseignement, ...
- Un travail progressif de validation et de sélection des actions s'effectue. Après analyse et regroupement des actions proposées, les groupes de travail approuvent celles qui sont jugées pertinentes.
- Un coordinateur, dont le rôle consistera à superviser le travail accompli pour mener à bien l'action, est désigné parmi les acteurs (voir point V – Le coordinateur), qu'ils soient présents ou non.
- Les actions sont regroupées, organisées et intégrées dans un plan d'actions<sup>1</sup> qui permet de formuler une stratégie globale cohérente pour la transition du secteur.

<sup>1</sup>Voir p.25-29 pour une liste exhaustive des actions par secteur prioritaire  
[http://www.environnement.brussels/sites/default/files/user\\_files/rap\\_evaluationaee\\_fr.pdf](http://www.environnement.brussels/sites/default/files/user_files/rap_evaluationaee_fr.pdf)



## Les fiches actions

Des fiches individuelles par action sont rédigées par les acteurs proposant des actions au moyen d'un template.

### Eléments à remplir dans le template des fiches actions

Intitulé de l'action	Pilotes de l'action	Collaborants d'action
Atelier auquel est liée l'action	Une description de l'action	Public ciblé
Lien fonctionnel et temporel avec d'autres fiches actions	Lien avec le développement économique	Type d'instrument mis en œuvre
Durée de mise en œuvre	Objectifs et résultats attendus	Budget requis
Principales activités et échéances	Partenariat proposé	Engagement attendu de la part du gouvernement

### Approbation du plan d'action et signature des parties prenantes

- A l'issue de la phase d'élaboration, l'ensemble du plan d'actions ainsi que les modalités de mise en œuvre sont consignés dans un document synthétique d'abord soumis à l'avis du Conseil Economique et Social de la Région de Bruxelles-Capitale, et ensuite pour accord au gouvernement. Il se présente sous la forme d'une Charte établissant les objectifs spécifiques, les responsabilités et les partenaires.
- Suite à l'accord du gouvernement, l'ensemble des parties prenantes se réunit pour un moment de lancement symbolique de la phase de mise en œuvre. Chacun est invité à signer la charte de l'AEE, où il s'engage ainsi non seulement quant à une action particulière, mais également à participer au processus collectif.

### La mise en œuvre des actions co-construites

- Dès l'approbation par le gouvernement, le plan d'actions est lancé et les opérateurs peuvent commencer à travailler à la mise en œuvre des actions sous l'égide des Pilotes (voir point V – Le coordinateur).

### Quelques exemples d'actions emblématiques

Identification des métiers d'avenir	<b>Etude sur les compétences « eau »</b> recherchées par les entreprises de construction
Enseignement	Elaboration d'un <b>Kit Ecole</b> composé d'outils pédagogiques illustrant de manière concrète les notions liées à l'étanchéité à l'air et à l'isolation des bâtiments, accompagnée d'une formation des enseignants  Création d'un <b>outil destiné à faciliter l'intégration par le corps enseignant des principes de l'éco-conception</b> dans les cursus d'enseignement supérieur (projet de plateforme web)
Formation	<b>Création d'une filière de déconstruction sélective</b> afin de développer le réemploi des déchets de construction et de démolition en RBC, avec des formations à tous les niveaux de la chaîne de valeur (identification, déconstruction sélective, logistique, revente, ateliers de préparation, ...).
Insertion et emploi	Création d'une <b>coopérative d'activités dans le secteur de la construction durable</b> visant à stimuler et accompagner des candidats entrepreneurs à la création de leur propre emploi.



Recherche et innovation	Mise en place de <b>chèques innovation</b> pour stimuler les petits projets d'innovation dans le secteur de la construction.
Accompagnement d'entreprises	Accompagnement et coaching de PME pour une transition vers des modèles économiques innovants dans l'économie de la fonctionnalité
Outils de financement	Octroi d' <b>incitants financiers</b> pour favoriser la transition des entreprises de construction <b>Aide à l'accès au crédit</b> des entreprises en construction durable
Accès à l'information	Création et mise en ligne du <b>Portail Construction Durable</b> , une porte d'entrée unique facilitant l'accès à l'information sur le thème de la construction durable
Aide juridique	Rédaction d'un <b>Vade-mecum Réemploi</b> qui présente la démarche complète, et les clauses spécifiques et techniques permettant à des Maîtres d'ouvrage publics et privés d'extraire et de revendre des matériaux de construction et de démolition, et du mobilier à destination du réemploi.
Mise en réseau	<b>Echange d'expériences entre professionnels de l'eau</b> : tables rondes et newsletters

### Le suivi du processus

- En pratique, un suivi de l'avancement des actions est réalisé trimestriellement au travers:
  - d'un reporting de l'état d'avancement et des éventuels blocages des actions, basé sur une liste prédéfinie d'indicateurs (tableau de bord);
  - d'ateliers rassemblant l'ensemble des acteurs participant à l'AEE, répartis en sous-groupes thématiques;
  - de comités d'accompagnement de chaque subvention ou marché financé dans le cadre de l'AEE, auxquels peuvent être conviés des représentants des ministres porteurs de l'AEE.
- Un rapport de l'état d'avancement de l'Alliance est présenté annuellement au Gouvernement.
- Une évaluation du processus dans son ensemble est également réalisée avec les parties prenantes (voir point VI. Evaluation de l'AEE)



## Un processus de co-construction créatif et itératif

Par rapport à la démarche classique d'un programme de développement d'un secteur, le processus de l'AEE tend vers un maximum d'intégration: c'est l'ensemble des besoins du secteur qui est pris en considération et qui fait l'objet de réponses coordonnées par les différents opérateurs concernés.

L'approche est aussi entièrement participative. Ce sont les opérateurs eux-mêmes qui se concertent entre eux et avec les représentants du secteur, pour proposer des actions qu'ils conçoivent eux-mêmes en vue de répondre au mieux aux besoins de compétitivité du secteur et de qualification des travailleurs et des chercheurs d'emploi concernés, et ensuite les mettre en œuvre dans un cadre transparent et concerté.

Cette démarche originale présente plusieurs avantages:

- Identification d'actions pertinentes et réalistes car en prise directe avec les besoins des publics-cibles et la réalité du travail des opérateurs;
- Mobilisation des opérateurs dès la conception pour favoriser l'appropriation des actions avant même le lancement de la phase de mise en œuvre;
- Enclenchement d'une dynamique de coopération entre opérateurs d'horizons différents, qui sera poursuivie durant la phase de mise en œuvre;
- Articulation d'actions sur base de leur aspect complémentaire et synergique pour viser les objectifs stratégiques.

Le processus de construction et d'intervention se fait de façon itérative. Il a été réfléchi sur base du modèle « roue de Deming », une méthode de gestion pour le contrôle et l'amélioration continue des processus selon un cycle itératif de 4 étapes «Plan-Do-Check-Adjust »:

- Les opérateurs réfléchissent et se documentent sur les besoins des entreprises, et les freins et leviers existants; ils identifient un premier groupe d'actions pour répondre à ceux-ci;
- Parallèlement à la mise en œuvre des premières actions identifiées, les ateliers continuent à se réunir pour mesurer l'avancement des actions et travailler à l'amélioration des réponses aux besoins existants et à l'identification d'éventuels besoins insuffisamment satisfaits et de nouvelles opportunités de développement;
- Régulièrement, de nouvelles actions, permettant de rencontrer des besoins apparus suite à la satisfaction des premiers, sont identifiées et mises en œuvre.

La dynamique de l'AEE doit être considérée davantage comme un processus évolutif qu'un plan stratégique: les actions proposées par les ateliers et acceptées par les acteurs concernés ne représentent qu'un premier ensemble de mesures à propos desquelles la réflexion était suffisamment avancée pour permettre une mise en œuvre immédiate. D'autres actions, évoquées lors des ateliers, demandent des analyses et débats complémentaires pour pouvoir faire l'objet de projets d'actions suffisamment stables et partagés. Ces actions sont mises en œuvre dès que leur maturité le permet, et sont alors intégrées dans le texte de l'Accord lors de ses mises à jour annuelles successives.



## Les ateliers multi-acteurs

L'élaboration du plan d'actions et le suivi de la mise en œuvre des actions de l'AEE sont réalisés par des ateliers de travail.

Ces ateliers sont soit centrés sur une thématique de freins, soit sur un sous-secteur.



Axe 2 - Eau (16 Octobre 2014)



Axe 4 – Alimentation Durable (27 Mars 2014)

<b>Axe Construction Durable</b>
L'enseignement en construction
La formation
L'insertion dans le secteur de la construction durable
La R&D, l'excellence (certification, label, charte, etc.) et les références techniques sur les méthodes de mise en œuvre
Les outils de soutien aux entreprises et leur accès au financement
<b>Axe Eau</b>
Les outils de soutien aux entreprises et l'adéquation des marchés publics
La recherche, l'innovation et les références techniques sur les méthodes de mise en œuvre
L'insertion, la formation et l'enseignement
<b>Axe Ressources &amp; Déchets</b>
Actions transversales
Déchets de construction et de déconstruction;
Déchets d'équipements électriques et électroniques, encombrants et bio-déchets
<b>Axe Alimentation Durable</b>
Production et projets intégrés
Outils de soutien aux entreprises
Enseignement, formation et insertion

### Le rôle des ateliers :

- Analyser les freins et les leviers à la conversion du secteur vers plus de durabilité;
- Réfléchir à comment améliorer chacun des services rendus aux entreprises et aux travailleurs du secteur, aux demandeurs d'emploi et futurs travailleurs (élèves et étudiants), de façon à mieux lever ces freins et ainsi à faciliter la conversion du secteur;
- Discuter des modes de soutien au perfectionnement de ces services en renforçant la cohérence, la lisibilité, l'efficacité et l'efficience de l'offre globale aux entreprises et aux travailleurs, demandeurs d'emploi et futurs travailleurs (élèves et étudiants);
- Piloter l'étude, la conception, la planification et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer directement les services rendus et/ou l'offre de services, notamment en travaillant sur la rationalisation de l'offre, la coordination, la coopération entre opérateurs, l'étendue et l'efficacité de leurs services;



- Recueillir et analyser les informations nécessaires pour suivre l'avancement, les réalisations, l'efficacité et l'efficacité des actions et, de façon générale, de l'adéquation de l'offre des opérateurs par rapport aux exigences du marché, ainsi que du progrès de cette adéquation;
- Proposer une éventuelle réorientation des actions existantes;
- R fl cher à de nouvelles propositions d'actions suite à la mise en œuvre des actions précédentes, à l'évolution des besoins des entreprises ou à l'apparition de nouveaux freins;
- Renforcer les articulations et collaborations entre actions.



# V. LA GOUVERNANCE DE L'AEE

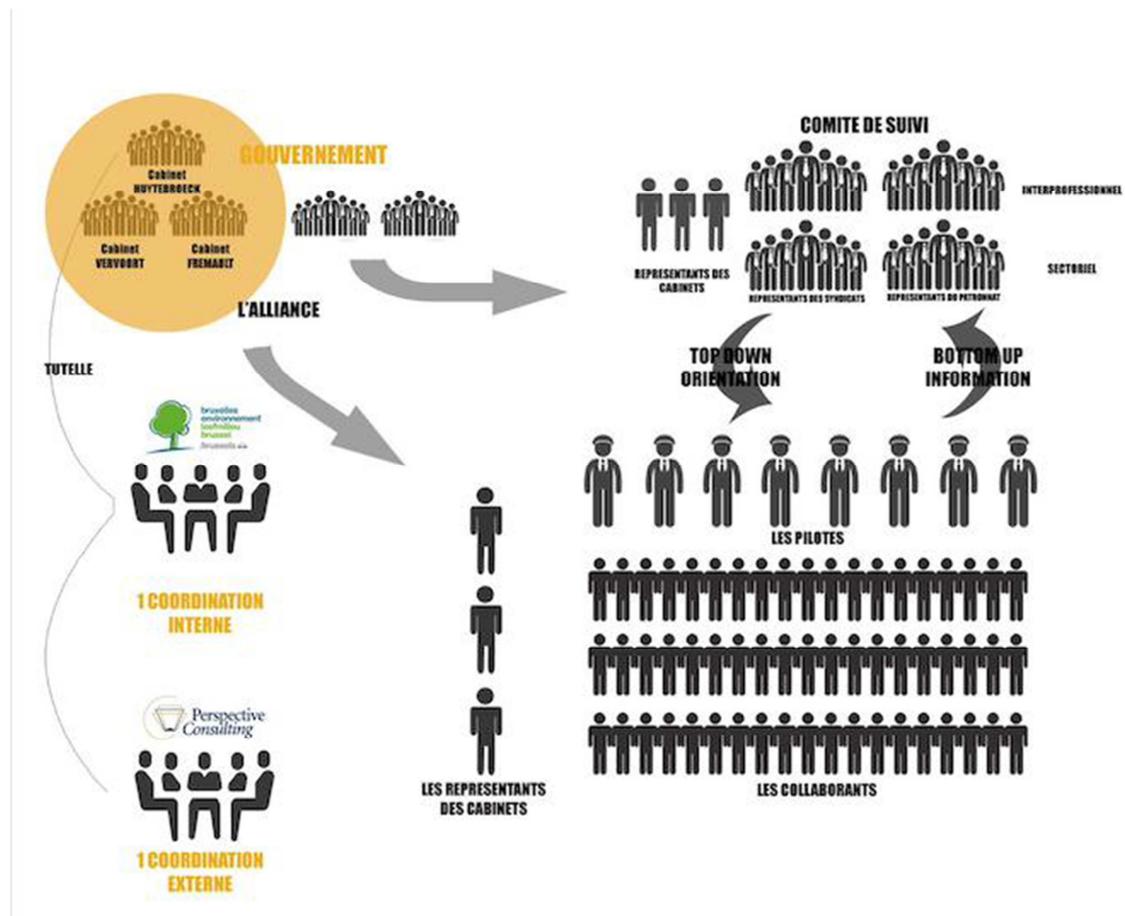


## Une gouvernance multi-acteur

La structure de gouvernance de l'AEE est fondamentale pour garantir la bonne mise en œuvre du processus. Elle a été pensée de manière à mobiliser une variété d'acteurs de sphères différentes à l'échelle de la Région de Bruxelles-Capitale et à fournir un espace réservé à une circulation à double sens des informations top-down et bottom-up.

La dynamique de construction participative veille à stimuler deux formes de coopération structurée:

- entre acteurs publics, visant une plus grande cohésion des actions et instruments de ceux-ci;
- entre acteurs publics et privés, afin d'accentuer la collaboration avec des acteurs privés pouvant faire le lien avec les PME bruxelloises en raison de leur plus grande proximité avec celles-ci.



## Le Comité de pilotage politique

Le comité de pilotage est composé de représentants de trois ministres de la Région de Bruxelles-Capitale (la Ministre de l'Environnement et de l'Énergie, le Ministre de l'Emploi, de l'Économie et de la Recherche scientifique et le Ministre-Président). Il est chargé de piloter la dynamique dès l'approbation de l'Alliance par le gouvernement régional. Le rôle du comité de pilotage est d'établir des liens entre toutes les parties prenantes.



### **Le rôle du Comité de pilotage:**

- Etablir la stratégie qui servira de fil conducteur au processus de l'AEE;
- Identifier et élaborer une cartographie d'acteurs pouvant participer au processus;
- Recruter ces acteurs: appel à participation aux ateliers, subventions, marchés publics, réalisation commune d'actions...;
- Échanger avec les acteurs sur leurs attentes, leurs besoins et leurs possibilités, mais aussi présenter les attentes et objectifs des acteurs eux-mêmes;
- S'accorder sur le message politique afin que celui-ci soit cohérent au sein de la Région;
- Établir des points de relais et de contact dédiés à cette forme de partenariat au sein d'administrations-clés de la Région;
- Donner les priorités budgétaires et temporelles.

### **Le Coordinateur**

Le Gouvernement, via le Comité de pilotage politique de l'AEE, désigne une structure de coordination. Ce rôle de coordinateur a été confié à Bruxelles Environnement - l'administration de l'environnement et de l'énergie de la Région de Bruxelles-Capitale.

Le coordinateur sous-traite une partie de son travail à un coordinateur externe issu du secteur privé et approuvé par le Comité de pilotage politique. Ce coordinateur externe réalise le pilotage opérationnel, et fournit une assistance en méthodologie stratégique, d'animation et administrative lors de la mise en œuvre de l'AEE.

### **Le rôle du Coordinateur:**

- Organiser et préparer les réunions des ateliers de travail sur une base trimestrielle;
- Fournir un support aux Pilotes dans la mise en œuvre de leur action et la résolution des problèmes rencontrés durant sa mise en œuvre;
- Développer un outil de suivi général des actions et le mettre à disposition des Pilotes, des Ateliers et du Comité de suivi;
- Veiller à la cohérence des actions entre elles, en particulier des actions qui sont proposées et suivies par des Ateliers différents, et à la cohérence globale du plan d'actions;
- Faire rapport au Comité de suivi sur le travail réalisé lors des ateliers, sur l'avancement de la mise en œuvre et sur l'efficacité des actions;
- Identifier les facteurs freins à la mise en œuvre des actions et/ou au bon fonctionnement de l'Alliance;
- Prendre en charge la résolution des problèmes de type opérationnel, notamment en apportant son soutien aux pilotes qui en formulent la demande;
- Identifier et communiquer au Comité de suivi les problèmes stratégiques ou institutionnels qui nécessitent son intervention;
- Etablir un lien entre niveaux de pouvoir sur les actions concrètes qui l'exigent.

### **Les Collaborants d'actions**

Au cours des ateliers de brainstorming (voir point IV. - Elaboration du plan d'actions), les acteurs sont invités à manifester leur intérêt à collaborer à l'une ou l'autre des actions spécifiques. Ils deviennent alors des "Collaborants d'action" jusqu'à ce que leur contribution en termes de réalisations concrètes ou d'expertise soit formalisée par l'exécution des fiches actions. D'autres Collaborants peuvent se rajouter ultérieurement au processus sur base ouverte et volontaire.



## Les Pilotes des actions

Chaque action, même si elle relève d'une mise en œuvre collégiale, est placée sous la responsabilité d'un Pilote. Le Pilote est le responsable opérationnel de la mise en œuvre de l'action, sans nécessairement être le réalisateur de l'action.

### Le rôle du pilote:

- Mobiliser les partenaires impliqués dans l'action;
- Donner l'impulsion nécessaire à la mise en œuvre de l'action;
- Faire rapport au Coordinateur de l'avancement et des résultats des actions dans le cadre du système de suivi de l'AEE.

Les pilotes constituent la clé de voûte des actions. Le choix des pilotes est donc primordial et doit être motivé par leurs compétences reconnues et légitimes. En pratique, les collaborateurs s'accordent pour désigner le pilote ou s'auto-déclarent pilotes potentiels. S'il n'y a pas de mise en question par les acteurs présents ou par le Comité de pilotage politique, le collaborant devient alors pilote de l'action. Dans le cas contraire, un consensus est trouvé par les collaborateurs ou, le cas échéant, par le comité de pilotage. Le pilote n'est pas rémunéré pour la participation au processus participatif mais les pouvoirs publics financent, en tous cas en partie, la majorité des actions via des subventionnements ou via le financement d'études.

## Le Comité de suivi composé des partenaires sociaux et des représentants des ministres

Le suivi de la mise en œuvre de l'AEE est assuré par un Comité de suivi mixte réunissant les organisations membres du Comité bruxellois de concertation économique et sociale, limité, en ce qui concerne les représentants du Gouvernement, aux ministres porteurs de l'Alliance (cf. Comité de pilotage) et élargi aux représentants sectoriels, en veillant au respect de l'équilibre entre les représentants des différentes composantes parmi les partenaires sociaux (employeurs, classes moyennes, non-marchand et organisations syndicales).

Il est présidé par un représentant de la Ministre de l'Environnement. Les membres participent à titre gracieux. Le comité de suivi évalue le bon avancement de l'Alliance en fonction des indicateurs d'avancement définis dans le tableau de bord (cf. point IV. Section « suivi »). Sous l'impulsion du comité de pilotage, il peut susciter de nouvelles actions là où des besoins ne sont pas suffisamment couverts et propose de rediriger certaines actions vers certains pilotes.

### Le rôle du comité de suivi:

- Assurer le respect de l'esprit, des objectifs, des règles et principes de fonctionnement de l'AEE;
- Prendre acte des rapports de suivi produits par le Coordinateur;
- Valider les demandes de réorientation ou propositions de nouvelles actions formulées par les Ateliers;
- Décider de lancer de nouvelles actions consécutives à la réalisation d'actions préliminaires, à une évolution constatée des besoins des entreprises ou à l'apparition de nouveaux freins;
- Décider de l'arrêt ou de la réorientation éventuelle d'actions dont l'avancement est jugé insuffisant ou dont l'efficacité ne répond pas aux attentes;
- Intervenir pour clarifier ou rappeler les principes de fonctionnement entre les partenaires qui en ont besoin et, si nécessaire, pour trancher les désaccords persistants entre partenaires, après éventuelle consultation des opérateurs impliqués dans les actions concernées;
- Piloter, orienter et soutenir la structure de coordination;
- Rendre compte annuellement au Gouvernement de l'avancement de la mise en œuvre de l'Accord par l'intermédiaire des cabinets porteurs.



## Diversity of the stakeholders involved Diversité des acteurs impliqués

L'Alliance a associé quelque 250 acteurs de la sphère publique (acteurs de l'environnement, de l'activation économique, de l'emploi, de la formation et de la recherche) et de la sphère privée (fédérations professionnelles, opérateurs économiques, syndicats et associations). Le tableau non exhaustif suivant illustre cette diversité<sup>2</sup>.

### Diversité des acteurs conviés à participer au processus:

ORGANISMES PUBLICS	
<b>Aménagement urbain</b>	Bruxelles Développement Urbain (administration de l'Aménagement du Territoire et du Logement), Citydev.brussels (Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale chargée de créer des espaces pour entreprises et des logements accessibles pour tous), etc.
<b>Emploi</b>	Actiris (Office Régional Bruxellois de l'Emploi), VDAB, Tracé Brussel (association néerlandophone de soutien à l'emploi), etc.
<b>Economie</b>	Bruxelles Economie et Emploi (Administration de l'Economie et de l'Emploi), Impulse.brussels (Organisme d'aide aux entrepreneurs bruxellois), etc.
<b>Environnement</b>	Bruxelles Environnement, etc.
<b>Recherche</b>	Innoviris (institut chargé de soutenir la recherche scientifique et l'innovation pour la Région de Bruxelles-Capitale), centres de recherche, etc.
<b>Mobilité/ logistique</b>	le Port de Bruxelles, Société des Transports intercommunaux de Bruxelles, SPRB Bruxelles Mobilité, etc.
<b>Financement</b>	la Société Régionale d'Investissement de Bruxelles
<b>Agriculture/ Alimentation</b>	SPRB Agriculture, Agence pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (AFSCA), etc.
<b>Insertion et formation</b>	Bruxelles Formation, Espace Formation PME et Syntra Brussel (formation pour entrepreneurs et PME), Les Centres de Référence professionnelle, Missions locales d'insertion socio-professionnelle,
<b>Collectivités locales</b>	Les communes et l'Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale, etc.
<b>Social</b>	Les Centres Publics d'Action Sociale (CPAS), l'Inspection sociale du service public fédéral Sécurité sociale, etc.
<b>Design</b>	MAD Brussels
<b>Intercommunales</b>	Opérateurs de distribution d'eau potable et d'égouttage des eaux de pluie et des eaux usées : Hydrobru, (RBC), Vivaqua (Belgique), etc.
<b>Etc.</b>	...

### SYNDICATS :

<b>Syndicats nationaux</b>	FGTB, CSC and CGSLB
----------------------------	---------------------

<sup>2</sup> Voir p.48-49 pour une liste exhaustive des acteurs de l'AEE, [http://www.aee-rbc.be/wp-content/uploads/2014/03/140313\\_AEE\\_Chapeau\\_preview\\_entier.pdf](http://www.aee-rbc.be/wp-content/uploads/2014/03/140313_AEE_Chapeau_preview_entier.pdf)



<b>FEDERATION D'ENTREPRISES MARCHANDES ET NON MARCHANDES :</b>	
<b>Fédérations transversales</b>	Chambre de Commerce & Union des Entreprises de Bruxelles (BECI-UEB), Union des Classes Moyennes (UCM), Union néerlandophone des entrepreneurs indépendants (UNIZO), etc.
<b>Fédérations sociales</b>	Confédération Bruxelloise des Entreprises Non Marchandes (CBENM), fédérations d'entreprises d'économie sociale (RES- SOURCES, SAW-B, FEBIO, ...), etc.
<b>Fédérations sectorielles</b>	Fédération des Entreprises de Gestion de l'Environnement (FEGE), Fédération de l'industrie technologique (AGORIA), Fédération de l'industrie alimentaire (FEVIA), Confédération de la Construction de Bruxelles-Capitale (CCB-C), Commerce et services (COMEOS), etc.

<b>ENTREPRISES ET ASBL</b>	
<b>Construction</b>	Rotor, atelier groot eiland, etc.
<b>Alimentation</b>	Viangro, Sodexo, Abattoirs, Karikol, etc.
<b>Déchets</b>	SITA, Repair Together ASBL, etc.
<b>Financement</b>	Credal, Green Invest, etc.
<b>Bureau d'études et de conseils</b>	Groupe One, I-Propeller, Ecores, etc.
<b>Distribution</b>	Carrefour Belgium, Epicerie les Bon Villers, Epicerie Maison des familles, Heureux nouveau, etc.
<b>Design</b>	Design Point, Food Design, etc.
<b>Campagne/agriculture</b>	Terre-en-vue, Ferme Nos Pilifs, Début des Haricots, Le Chant des Cailles, etc.
<b>Formation</b>	Les Compagnons du Devoir, Village Partenaire, etc.
<b>Culture/art</b>	RAB/BKO (Réseau des Arts à Bruxelles)
<b>Etc.</b>	...

<b>EDUCATION &amp; RECHERCHE (PRIVE &amp; PUBLIC)</b>	
<b>Ecoles</b>	Institut E. Gryzon, Institut R. Lambion, Institut Redoute Peiffer, etc.
<b>Universités</b>	ULB, VUB, CERIA, ECAM, IEPSCF, etc.



# VI. EVALUATION DE L'AEE



## L'évaluation du processus

L'évaluation de l'Alliance s'est faite via la contribution et la participation active des acteurs impliqués dans la conception et/ou dans la mise en œuvre de l'AEE. Cette évaluation s'est opérée de façon continue lors de la phase de mise en œuvre, sur base d'indicateurs de suivi ad hoc à remplir par les pilotes avant chaque atelier de travail. Entre 2010 et début 2015, les différents acteurs ont été également consultés via un certain nombre d'autres canaux:

- Un avis du Conseil de l'Environnement
- Les partenaires sociaux ont émis leur avis via le Conseil Economique et Social de la Région de Bruxelles-Capitale (CESRBC), ainsi que via les comités de suivi des différents axes de l'AEE
- L'évaluation des acteurs de l'AEE a été collectée via une série de 34 entretiens réalisés par le coordinateur fin 2014 – début 2015. Des entretiens ont également été réalisés auprès d'acteurs non impliqués dans l'AEE à ce jour.
- Les pilotes d'action ont été invités à participer à une analyse des plans d'actions actuels de l'AEE via une série d'ateliers d'autoévaluation organisés en mars 2015. Cette évaluation s'est faite sur base d'une grille d'analyse élaborée par le coordinateur, aidé de bureaux d'étude. Cette grille analyse les actions sous l'angle de leur résilience (état d'avancement de leur action, public-cible, impact, liens entre actions et entre acteurs, modes de financement, stratégie de pérennisation de l'action...).
- Une évaluation du processus a également été réalisée d'un point de vue scientifique, dans le cadre du projet de recherche FP7 TURAS, sous l'angle de la littérature sur la transition des systèmes socio-écologiques. Cette évaluation s'est concentrée sur l'axe Construction durable, en prenant pour cas d'étude la constitution du groupe de travail «réemploi des déchets de construction et de démolition». Les résultats de l'évaluation mettent en avant le rôle de l'AEE en tant qu'acteur pont entre approche bottom-up et top-down et entre acteurs de «niches» et acteurs du «régime». Une série de recommandations est également formulée pour la continuation ou la réplication d'un processus comme l'Alliance.

Un rapport d'évaluation contenant l'ensemble de ces informations collectées via les différents modes d'évaluation est paru en avril 2015<sup>3</sup>. Le croisement des éléments provenant des différents modes d'évaluation a également permis d'élaborer une analyse SWOT du processus.

---

<sup>3</sup> Voir: [http://www.environnement.brussels/sites/default/files/user\\_files/rap\\_evaluationaee\\_fr.pdf](http://www.environnement.brussels/sites/default/files/user_files/rap_evaluationaee_fr.pdf)



## SWOT suite aux évaluations de l'AEE



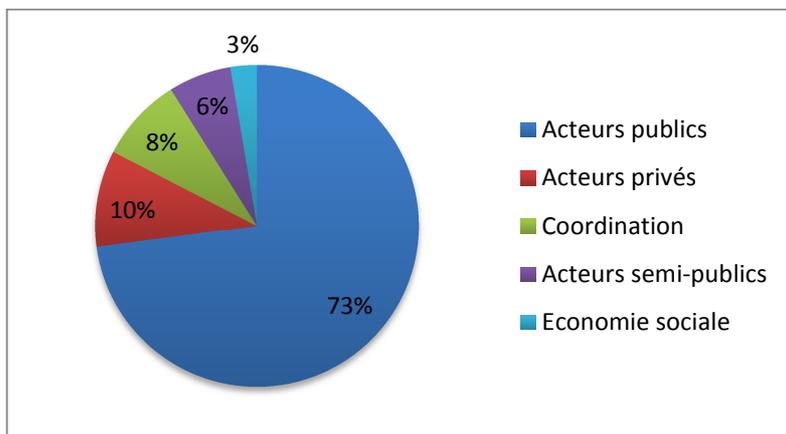
## VII. L'AEE EN CHIFFRES



## Budget du processus

Les budgets totaux mobilisés pour mettre en œuvre l'AEE s'élèvent à 23 millions d'euros pour 4 ans de mise en œuvre (2010-2014), dont 41% sont des budgets AEE de Bruxelles Environnement. Les 59% restants proviennent d'autres budgets régionaux ou des pilotes privés. Une partie de ces budgets étaient des budgets préexistants qui ont été réaffectés afin de mettre en œuvre les actions de l'AEE. Le graphique suivant présente la répartition des budgets totaux entre type d'acteurs.

### Répartition des budgets totaux de l'AEE selon le type de bénéficiaire



### Quelques chiffres clés pour les 4 secteurs de l'Alliance

Les chiffres suivants sont basés sur des données de 2014.

250 acteurs ont participé à l'AEE et mis en œuvre près de 200 actions.



Les prévisions en termes de création d'emplois lors du déploiement de l'ensemble des actions et politiques en cours (à l'horizon 2020) sont de 10.100 emplois.



## Axe 1 - Construction durable

### Le processus



- 3 années de mise en œuvre (65 actions);
- 130 organismes impliqués dans le processus (52% publics et 48% privés) ;
- 8 ateliers se sont réunis chacun en moyenne 4 fois par an.

AXE 1 - CONSTRUCTION DURABLE



### Les réalisations



12.200 M<sup>2</sup> DE CENTRES DE FORMATION



1915 JEUNES IMPLIQUÉS  
155 PROFESSEURS/FORMATEURS



800 CHERCHEURS D'EMPLOIS FORMÉS OU  
SCREENÉS



1800 ENTREPRISES OU INDÉPENDANTS  
SENSIBILISÉS OU SOUTENUS



184.000 HEURES DE FORMATION DONNÉES



## Axe 2 – Eau

### Le processus



- 1,5 année de mise en œuvre ;
- 83 organismes impliqués dans le processus (59% publics et 41% privés) ;
- 3 ateliers se sont réunis chacun en moyenne 4 fois par an.

AXE 2 - EAU



### Les réalisations



DES MARCHÉS PASSÉS PAR DES OPÉRATEURS DE L'EAU ONT ÉTÉ REMPORTÉS PAR DES SOCIÉTÉS BRUXELLOISES



3 UNIVERSITÉS - 28 CENTRES DE RECHERCHE IMPLIQUÉS



100 ENTREPRISES BRUXELLOISES ACTIVEMENT IMPLIQUÉES



10 COMMUNES ACTIVEMENT IMPLIQUÉES DANS LA SIMPLIFICATION DES DÉMARCHES POUR LA PLANIFICATION DES CHANTIERS



12% D'AGRÉATIONS SUPPLÉMENTAIRES D'ENTREPRISES BRUXELLOISES POUR LES MARCHÉS DE L'EAU DE 2013 À 2014



### Axe 3 - Ressources et déchets

#### Le processus



- 6 mois de mise en œuvre ;
- 73 organismes impliqués dans le processus (48% publics et 52% privés) ;
- 3 ateliers se sont réunis chacun 4 fois entre 2013 et 2014.

AXE 3 - RESSOURCES & DÉCHETS



### Axe 4 - Alimentation durable

#### Le processus



- 6 mois de mise en œuvre ;
- 112 organismes impliqués dans le processus (37,5% publics et 62,5% privés) ;
- 3 ateliers se sont réunis chacun 4 fois entre 2013 et 2014.

AXE 4 - ALIMENTATION DURABLE



# VIII. FACTEURS CLES DE SUCCES D'UNE GOUVERNANCE MULTI-ACTEURS TELLE QUE L'AEE



## Facteurs clés de succès

Cette partie prend appui sur les différentes évaluations du processus qui ont été réalisées (cf. point VI. Evaluation de l'AEE). Elle analyse plus en détail des points spécifiques épinglés lors de l'évaluation. Elle tire les leçons des lignes de forces qui ont permis son succès relatif, mais également des points faibles qu'il conviendrait de garder à l'esprit lors de la réplcation d'un processus comme l'AEE.

### 1. Un équilibre entre les approches “bottom-up” et “top-down”

L'AEE est une politique visant la transition de l'économie régionale, qui recourt à un mélange sans précédent de formes de gouvernance “bottom-up” (action individuelle) et “top-down” (action structurelle) pour la Région de Bruxelles-Capitale. Le processus a été configuré de manière à viser un équilibre constant entre ces deux pôles d'orientation, tous deux étant perçus comme potentiellement porteurs d'opportunités et de solutions complémentaires. L'hypothèse sous-jacente était que l'AEE encouragerait la transition à la fois du régime (top-down) et des acteurs sectoriels (bottom-up), chaque groupe d'acteurs pouvant influencer la transition de l'autre. Dans la pratique cependant, ces deux dimensions de gouvernance sont souvent confrontées à une tension mutuelle inhérente qui, de fait, a pu être observée durant les phases opérationnelles de l'AEE.

L'AEE est « bottom-up » dans sa dynamique par sa manière d'identifier les besoins des secteurs, par la relative autonomie des fiches actions et de leurs pilotes, et par son organisation décentralisée en axes indépendants. Elle attribue un rôle clé aux initiatives des acteurs locaux. L'administration Bruxelles Environnement coordinatrice du processus avait déjà pré-identifié une liste d'obstacles et de freins à la transition ces dix dernières années. L'administration n'a toutefois pas voulu imposer cette liste dès le départ de la dynamique et a plutôt cherché à jouer un rôle d'animation, de rassemblement, d'arbitrage et de structuration des réflexions, permettant ainsi aux différents acteurs du secteur de mieux reformuler et préciser les freins et leviers à la transition.

La dimension « bottom-up » de l'AEE a contribué à une meilleure concertation entre les acteurs et à l'émergence d'une vision commune au sein de l'industrie. La création ou la consolidation de réseaux a favorisé une meilleure compréhension par les administrations publiques des activités de niches et de leur viabilité relative. Pour les acteurs de terrain, les moyens publics ont pu être orientés vers des actions pragmatiques en réponse aux besoins exprimés (information, formation sur les techniques d'avenir à l'innovation, financement et développement des compétences).

Les discussions public-privé ont aussi fait apparaître des besoins que ne rencontraient pas nécessairement les acteurs publics dans leur stratégie environnementale. Elles ont également permis aux acteurs publics d'assimiler des concepts innovants tels que le « Design for change », le « Design for recycling », « l'Economie de la fonctionnalité », ... et de concevoir la transition sous un angle plus positif. Cela démontre la plus-value d'un dialogue public-privé structuré sur les politiques et les actions à mettre en œuvre sur le terrain.

A titre d'illustration, les discussions autour du secteur de la construction durable ont permis de faire émerger des opportunités de nouveaux métiers pour le secteur tels que les « valoristes » (métier qui consiste à identifier, sélectionner et récupérer avec soin les matériaux de construction issus du bâti pour les détourner des centres de déchets et les orienter vers des filières de revalorisation), ou d'élargissement du champ d'expertise de certains autres métiers, notamment pour les architectes qui pourraient effectuer des missions de réemploi de matériaux pour le compte de leurs clients sur des chantiers de bâtiments neufs.

Le processus a cependant rencontré des difficultés dans sa composante bottom-up pour mobiliser les acteurs de niche: les innovateurs, les pionniers, les start-ups, les micro-entrepreneurs de la transition qui ont moins pesé sur le processus que des acteurs plus établis. Ceci s'explique par le fait que ce type d'acteurs se situent à la marge du champ de vision des administrations territoriales et ne font pas partie de leurs réseaux formels ou informels. Ce sont souvent des entreprises récemment créées, de taille réduite et encore peu professionnalisées. L'une des solutions envisagées actuellement par le coordinateur serait d'impliquer et de travailler en plus étroite collaboration avec les plateformes de soutien à l'innovation et les réseaux d'innovation.



Ces types de réseaux seraient plus à même de mobiliser et d'identifier au moment opportun les acteurs de niche pouvant avoir un intérêt potentiel dans le processus ou ayant la volonté d'influencer le fonctionnement du secteur. Ils pourraient le cas échéant soutenir les acteurs de niche de l'innovation dans leur intégration au processus et structurer leurs relations avec les pouvoirs publics.

L'Alliance est également « top-down » par son origine gouvernementale et par sa capacité d'adopter une perspective transversale et régionale sur des enjeux économiques et environnementaux. Le gouvernement de la Région a en quelque sorte joué le rôle d'une « courroie de distribution », aidé en cela par la présence d'une conseillère en charge de l'AAE au sein du Cabinet de la ministre de l'environnement. Ses tâches consistaient à répondre aux acteurs au nom de la ministre, à procéder aux arbitrages entre acteurs et projets avec l'aide de l'administration, et à œuvrer au rayonnement et à la crédibilité du processus.

Les acteurs de terrain consultés lors de l'évaluation réclament toutefois une plus forte gouvernance « top-down » pour définir des priorités politiques plus claires (voir point 5 ci-dessous).

## **2. La légitimité de l'administration publique en tant que coordinateur du processus**

L'évaluation a montré que la coordination de l'AAE par l'administration publique (voir point V. – Le coordinateur) était considérée comme un élément clé dans le maintien de la motivation et de la confiance parmi les acteurs. Au vu des conflits potentiels entre acteurs privés et publics, l'administration était perçue comme jouant le rôle de médiateur, guidé par des intérêts généraux et publics. Rôle qu'un représentant du secteur privé n'aurait pas été en mesure de remplir.

## **3. Une dynamique participative et responsabilisante qui s'appuie sur un écosystème d'acteurs bienveillants**

Si l'AAE a pu faire évoluer substantiellement des secteurs dans une même direction c'est, en grande partie, grâce à la participation d'une diversité des acteurs des différents secteurs. L'approche a été conçue dès le départ comme un écosystème participatif. Les opérateurs étaient invités à prendre l'initiative de se concerter entre eux et avec les représentants du secteur pour proposer des actions. Les parties prenantes consultées ont révélé qu'elles auraient difficilement pu créer d'elles-mêmes un tel espace de co-création.

Un accent particulier a été mis sur une méthode d'animation encourageant la responsabilisation des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des actions. En effet, l'organisation régulière d'ateliers de suivi et de rencontre des acteurs a favorisé l'efficacité et la pertinence des actions, ainsi qu'une bonne information des acteurs quant à l'évolution des actions.

Du point de vue de l'intérêt des acteurs à participer au processus, la motivation de nombreux acteurs n'a pas été purement pécuniaire. Près de la moitié des actions ont été cofinancées par les parties prenantes et 15% d'entre elles ont été entièrement financées sur fonds propres. Cela révèle, dans le chef de certains acteurs, un sens élevé de l'intérêt général. Signe qu'une valorisation personnelle importante est rencontrée dans le simple fait de travailler dans une direction qui correspond à leurs valeurs et dans l'idée de faire usage de leurs talents réflexifs et créatifs. Cet intérêt non financier est un élément critique qui peut motiver une région à s'engager dans un processus similaire.

## **4. Un rythme de processus et de transition adapté**

De l'expérience de l'Alliance 2010-2014, il ressort qu'une attention particulière doit être mise sur le rythme du processus. En ce qui concerne l'axe construction durable (4 années de processus), l'évaluation de l'AAE démontre des résultats plus probants en termes de mise en œuvre des actions que les autres axes, qui ont bénéficié d'une période de définition d'actions et de mise en œuvre plus courte. Le temps alloué aux phases de définition des actions et de la mise en œuvre est garant d'une meilleure efficacité du processus de création participative.



## 5. Un cadrage stratégique et politique

Les acteurs consultés lors de l'évaluation s'accordent à dire qu'une vision et un cadrage politique plus clairs doivent émerger en complément de l'approche bottom-up de l'Alliance. Cette vision politique était précise en ce qui concerne l'axe Construction Durable (grâce à un arrêté de gouvernement déterminant des exigences en matière de performance énergétique et de climat intérieur des bâtiments - « Exigences PEB 2015 ») mais l'était moins en ce qui concerne les autres axes. Ceci s'est matérialisé, selon les participants, en plans d'actions par axe manquant de cohérence. En effet, la phase d'élaboration des actions est perçue comme ayant mené à un trop grand nombre d'actions identifiées sans considérer les ponts réels et potentiels, et comme insuffisante en termes de priorisation. Plusieurs acteurs ont ainsi exprimé une certaine frustration quant aux choix finaux en termes de financement des actions.

L'existence d'une volonté politique partagée de dépasser les freins structurels importants (économiques, normatifs ou techniques) constitue également un élément décisif en ce qui concerne l'objectif de l'appropriation d'innovations de niche par l'ensemble du secteur par le biais du processus de l'AEE. A titre d'exemple, l'axe Construction Durable de l'Alliance a mis en évidence la nécessité qu'un inventaire des matériaux présents dans un bâtiment soit rendu obligatoire à terme par la législation bruxelloise, pour forcer l'usage de la déconstruction sélective de manière large. Sans cette obligation, le risque persiste que la déconstruction sélective reste seulement une activité de niche exercée par des acteurs motivés par des facteurs non économiques.

Pour les acteurs publics, un portage politique transversal plus fort a fait défaut à la démarche. Cela a constitué un obstacle pour l'intégration de l'AEE au sein de leurs axes de travail ou propres stratégies, notamment pour les Organismes d'Intérêt Public (OIP) qui peinaient à libérer des ressources humaines et à obtenir un financement pour leurs actions.

Une impulsion politique plus forte dans ce type de processus est donc fondamentale, non seulement pour engager et orienter les acteurs mais également pour aboutir à une logique de subsidiarité dans la prise de décision et un arbitrage politique plus transparent (rationalisation/priorisation des actions identifiées).

Dans le cadre du développement d'un nouveau programme régional en Economie Circulaire, les leçons de l'évaluation de l'AEE ont été tirées. Le programme intègre une « feuille de route » régionale en Economie Circulaire, qui est élaborée en collaboration avec des acteurs publics et privés de la Région. Cette feuille de route formulera une vision claire afin d'orienter la multitude d'actions et d'acteurs de terrain vers une même stratégie régionale et d'aboutir in fine à une meilleure cohérence d'un éventuel plan d'actions. D'autre part, elle figurera également parmi les engagements de la future « Stratégie 2025 » du gouvernement bruxellois. Ce faisant, elle pourrait bénéficier d'une meilleure coordination des actions avec les autres politiques régionales.

## 6. Un engagement politique transversal dans le processus

La nécessaire vision politique soulignée au point précédent doit également être soutenue par un engagement politique plus transversal. Le défi de transition de toute une région est multidimensionnel et systémique. Il suppose une volonté partagée de modifier la structure sociétale à un ou plusieurs des niveaux politiques. Or, une véritable action gouvernementale coordonnée a fait défaut à l'AEE et le manque d'implication d'une partie du gouvernement a sans doute également diminué la performance du processus.

Comme dans de nombreuses régions européennes, le pouvoir exécutif régional bruxellois est organisé de telle manière que les compétences sont réparties « en silo » entre les différents ministres. La compétence Environnement était porteuse de la dynamique de l'AEE mais la compétence Economie n'a pas pesé du même poids.

Dans un effort de transversalité accrue, la feuille de route en Economie Circulaire visée au point précédent s'est construite avec une implication plus forte du cabinet Economie. Elle a été rédigée de façon à aboutir à plus de transversalité dans le processus de construction participative, en complément aux actions plus sectorielles. Un fonctionnement plus transversal permettrait également aux grands acteurs publics de s'investir à la carte dans certaines actions et groupes de travail, plutôt que de suivre le processus dans chacun des secteurs.



## **7. Une évolution de compétences et de paradigme pour la fonction publique et le pouvoir politique**

Faciliter un processus de transition complexe et créatif tel que l'AEE représente un changement de taille pour une administration publique. Le rôle traditionnel du fonctionnaire garant du respect des lois, des règles, des procédures et fournissant un service au citoyen est dépassé dans le cadre de l'AEE puisqu'il adopte un rôle parfaitement interventionniste afin d'initier le changement au sein du monde économique. Développer une vision stratégique commune avec des acteurs privés, animer un processus de co-construction, arbitrer les conflits d'intérêts et les projets proposés, évaluer l'impact d'initiatives externes sur l'intérêt public général, motiver les initiatives, lever les freins législatifs, réglementaires, fiscaux, créer des incitants économiques et d'animation, communiquer, sensibiliser, faire preuve de créativité et de réactivité face à des problèmes systémiques complexes, ... ce sont en majeure partie des activités signifiant un virage notable par rapport au rôle classique de la fonction publique.

De par ce besoin d'un changement considérable de la part de l'administration, notamment au niveau des habitudes de travail et des méthodes organisationnelles, un effort particulier doit être consenti pour développer des compétences sociotechniques chez les agents administratifs ayant pour tâche de faciliter le processus de transition. En l'absence d'un changement d'habitus d'une partie de l'administration, la transition court le risque d'être marquée par les lacunes d'un processus bureaucratique classique. Dans le cadre de l'AEE, pour pallier l'absence de ces diverses compétences en son sein, un coordinateur externe a été désigné pour aider l'administration en charge de la coordination (voir point V. - Le coordinateur). A long terme, un investissement accru dans la formation des fonctionnaires doit pourtant être pris en considération pour garantir une implication plus importante de l'administration chargée de coordonner cette forme de dynamique. Cela implique d'aller à contre-courant de la tendance actuelle des politiques d'austérité qui promeuvent la diminution du nombre de fonctionnaires.

On peut noter le même changement de paradigme pour le pouvoir politique, qui prend un rôle potentiellement bien plus interventionniste dans l'organisation des secteurs économiques que dans sa posture traditionnelle. Il ne se contente plus de réguler des forces du marché laissées libres. Il endosse le rôle de catalyseur des énergies pour faciliter la transition dans une direction souhaitée, tout en se portant garant des ambitions de durabilité. Il cherche à influencer le régime tout entier en intervenant directement au niveau d'un secteur pour faire monter en puissance des acteurs et les placer dans une démarche active et constructive par rapport au changement. Cela nécessite de la part du pouvoir politique une adoption d'une éthique et d'une vision de développement durable fortes, ainsi que la volonté de dépasser les conflits d'intérêts immédiats dans les secteurs concernés.

## **8. De nouveaux modes d'évaluation**

Lors de la mise en œuvre de l'évaluation de l'AEE, les résultats en termes d'emploi se sont rapidement avérés difficilement mesurables. De nombreux acteurs consultés ont indiqué que la création d'emplois directs n'était pas un indicateur pertinent pour mesurer le succès d'un processus comme l'AEE. Vu le passé relativement court de l'AEE, seule la contribution des actions d'insertion et de mise en capacité peut être soulignée.

La réelle plus-value du processus, de l'avis des participants, est à apprécier dans le développement de synergies favorables entre acteurs de compétences diverses pour concourir ensemble à la réalisation d'objectifs communs axés sur une vision partagée des secteurs. Pour illustrer et valoriser ce type de plus-value, une formule non classique d'évaluation, prenant davantage appui sur une approche qualitative, a dû être imaginée. En parallèle d'une formule classique, l'évaluation a été réfléchi sous l'angle de la résilience de l'AEE et de ses programmes d'actions. L'intention en employant la dimension résilience comme cadre d'analyse était d'évaluer la capacité de l'AEE à s'adapter aux réalités et besoins de terrain. Cela s'est fait concrètement en utilisant des critères de gouvernance des actions et de connectivité entre les actions du processus (diversité d'acteurs, qualité des collaborations, mise en place d'outils de suivi et de feedback).

Pour le futur, le coordinateur souhaite aller plus loin dans la conception d'une approche alternative et qualitative. Il consulte actuellement différents chercheurs académiques afin de définir les indicateurs appropriés pour souligner l'impact de l'AEE en termes de transition vers un nouveau modèle de société.



## 9. Une stratégie post-processus de valorisation des résultats

La définition d'une stratégie de financement des actions et de valorisation des résultats au-delà de la durée de vie de l'AEE ou du financement alloué est fondamentale pour garantir que le processus porte ses fruits au-delà de la période de mise en œuvre. L'évaluation a mis en lumière le fait que seuls 29% des actions avaient identifié une stratégie de financement post-AEE. Près de 10% d'actions se sont installées comme action récurrente sans pour autant s'autonomiser par rapport au financement. A l'avenir, l'accent pourrait être mis sur la définition d'une stratégie de post-financement. Ainsi, les pilotes d'actions pourraient être tenus, dès la phase d'élaboration des actions, de fournir des informations sur le post-financement de leurs actions et d'identifier des stratégies potentielles de valorisation des résultats de celles-ci.

La valorisation et la communication autour des actions sont également importantes. En interne, elles contribuent à maintenir un niveau de motivation élevé parmi les participants à l'AEE et en externe, à disséminer la démarche à d'autres « secteurs » de l'économie. Le rayonnement de l'AEE hors du réseau de l'Alliance a été jugé trop faible par les acteurs lors de l'évaluation, en particulier vers les acteurs régionaux potentiellement intéressés par la démarche mais qui n'y participaient pas encore et/ou qui n'avaient pas intégré la démarche en début de processus. Partant de ce constat, le développement d'une véritable plateforme de communication efficace et transparente est envisagé par la feuille de route Economie circulaire de la Région de Bruxelles-Capitale.



**Comité de rédaction:**

Patrick van den abeele – Marion Courtois

**Comité de lecture :**

Catherine Vanderstichelen – Frédérique Bouras – Grégoire Clerfayt

**Editeur responsable :**

Bruxelles Environnement/Brussel Leefmilieu

