



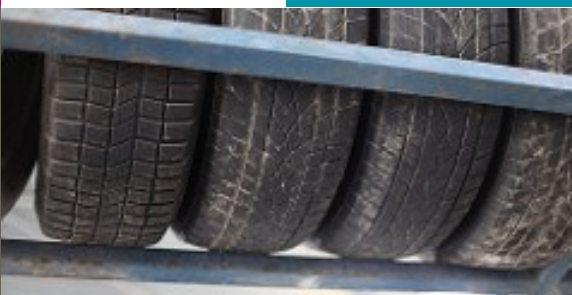
PLAN
MARSHALL
4.0



MÉTIERS D'AVENIR

LE FACILITATEUR

EN ÉCONOMIE CIRCULAIRE



JANVIER 2016

LE FOREM, SERVICE D'ANALYSE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION

MÉTIERS D'AVENIR : LE FACILITATEUR EN ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Le facilitateur en économie circulaire, un nouveau métier d'avenir?

Si ce métier n'existe pas encore aujourd'hui, il pourrait être un incontournable dans les années à venir. En effet, ce métier apparaît comme un poste clef tant pour les entreprises que pour les organisations du territoire dans toute leur diversité. Le tissu économique wallon peut s'emparer d'une opportunité majeure : intégrer les enjeux environnementaux et économiques comme leviers de performance dans le redéploiement de la région. Dans un contexte de raréfaction des ressources, cette fonction, ce métier revêt ainsi une importance critique. Pour comprendre ce « nouveau » métier, il faut se pencher sur son ADN à savoir le concept d'économie circulaire.

Par opposition à une économie linéaire où le modèle de consommation des ressources se résume à « extraire - fabriquer - jeter », l'économie circulaire cherche à transformer la fin de vie des produits, les déchets en ressources, et à privilégier un modèle cyclique de consommation des ressources basé sur des procédés comme la réutilisation, le reconditionnement, le recyclage et bien d'autres activités.

Anticiper les évolutions, la transformation et l'émergence des métiers constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première approche à caractère exploratoire, a été réalisée en 2013 dans le cadre de l'étude publiée sous le titre « Métiers d'avenir pour la Wallonie »¹. Cet ouvrage reprend les grandes tendances d'évolution des secteurs de l'économie identifiées sur base d'une large revue bibliographique et de la consultation de nombreux experts.

L'impact de ces évolutions sur les métiers y a été brièvement abordé. Mais il nécessitait d'être complété par un travail plus approfondi afin de dégager les implications concrètes et les mesures à mettre en place pour y faire face. C'est pourquoi, le Forem a entamé une série d'analyses détaillées et en profondeur de l'évolution de certains métiers identifiés comme d'avenir pour la Wallonie sur base de la méthode Abilitic2Perform.

Depuis 2015, une deuxième vague portant sur l'analyse prospective en profondeur d'une trentaine de métiers a débuté avec la méthode Abilitic2Perform.

Abilitic2Perform est une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs et éprouvée sur une quinzaine de métiers lors de son développement dans le cadre de projets européens « Interreg IV »². Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique³.

Le présent document comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir. La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique du déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment le plan d'actions visant à préparer ou susciter les scénarios construits avec les experts ainsi que la liste (non exhaustive) des compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

AU SOMMAIRE

Partie 1 : Synthèse des résultats	3
Partie 2 : La démarche et les résultats pas à pas	5
0. <u>Le périmètre du métier</u>	6
1. <u>Le recensement des facteurs de changement les plus importants</u>	8
2. <u>La sélection des facteurs les plus influents</u>	9
3. <u>Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement</u>	9
4. <u>Les évolutions probables et souhaitables</u>	9
5. <u>Le profil d'évolution</u>	10
6. <u>Tâches impactées et nouvelles compétences</u>	14
Annexe 1 :	
Récapitulatif du traitement des facteurs	17

1- Le Forem, Métiers d'avenir pour la Wallonie, septembre 2013, téléchargeable sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses-du-marche-de-l-emploi.html>

2- Voir www.abilitic2perform.eu.

3- Voir notamment, Godet, M., *Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet, M., *Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007.

Dans un contexte de rareté des ressources, de croissance démographique et de protection de l'environnement, la démarche lancée autour de l'économie circulaire doit être renforcée par tous les acteurs. Le modèle de l'économie circulaire est un modèle d'avenir et un modèle créateur potentiel d'emplois. Dans l'Union européenne, le total d'emploi créé endéans 2025 serait entre 634.769 et 747.829⁴. Actuellement pour quantifier la création nationale d'emploi, peu de données sont disponibles mais le modèle est largement soutenu en Wallonie, par exemple par le Plan Marshall 4.0. au travers de projets pilotes industriels.

C'est dans ce cadre qu'a été élaboré, durant les quatre ateliers de travail, les contenus en tâches et compétences du nouveau métier décrit dans ce rapport.

Les frontières avec d'autres métiers tels que responsable environnement et éco-conseiller semblaient parfois floues. Cependant, le nouveau métier sur lequel le groupe d'experts a planché s'intégrera dans un tissu économique plus ouvert⁵. Ainsi, un « facilitateur » pourra exercer dans différentes organisations (entreprises, territoires, relais, fédérations, associations).

Cette nouvelle fonction devra s'intégrer à plusieurs plans dans l'entreprise. Cette fonction deviendra la référence du directeur ou de la gouvernance du système organisationnel à tout moment.

S'agit-il d'un conseiller, d'un coordinateur ou d'un facilitateur, le choix de l'intitulé a été porté sur celui de « facilitateur » dans la mesure où la fonction est porteuse de projets. La définition qui a été proposée par les experts est la suivante : « le facilitateur en économie circulaire est une personne qui implémentera dans les organisations (entreprises/territoires) une stratégie d'économie circulaire⁶ ».

Les facteurs dominants qui fondent l'émergence de ce nouveau métier ont été confrontés avec le profil d'évolution construit sur base de neuf facteurs⁷ d'évolutions considérés comme influents par les experts⁸ participants à la démarche. Chacun de ces neuf facteurs est développé en scénario d'évolution⁹ à l'horizon 2020-2025.

Selon les experts, s'intéresser aux « **raisons des succès** » au niveau de l'économie circulaire et de les mettre en avant devient un enjeu très important en Wallonie. Actuellement, il convient de sortir du territoire pour trouver des exemples à valoriser (Pays-Bas, Suède...). Dans les années à venir, les opportunités d'émergence de la fonction de facilitateur seront de plus en plus nombreuses du fait de l'évolution technologique et de l'émergence de nouveaux types de management. Les moyens mis en avant pour développer l'économie circulaire vont fortement augmenter et dans un certain nombre de cas, on pourrait assister à une relocalisation de la production des entreprises dans nos régions

De même, les **références socio-économiques qui témoignent des bénéfices de l'économie circulaire** seront de plus en plus nombreuses et pertinentes pour les citoyens wallons dans les dix prochaines années. Actuellement, l'utilité de telles références¹⁰ est encore trop limitée, selon les experts, pour convaincre les chefs d'entreprises de développer cette fonction. Les PME ne veillent pas et n'ont pas la capacité de maîtriser les paramètres environnementaux. De plus une attitude culturelle facilitant la non transparence existe et entraîne parfois un problème de publication des réussites dans le cadre de l'économie circulaire (tout le monde veut garder pour soi l'état de ses recherches).

Dans le futur, il serait intéressant de suivre les **émergences des réglementations européennes relatives à l'économie circulaire**. Le passage d'un système d'incita-

tions à un système d'obligations deviendrait une nécessité. Il faudrait prévoir des harmonisations interrégionales. Par exemple, la politique pour encourager le réemploi/réutilisation est différente en Flandre et en Wallonie/Bruxelles.

En Flandre, le gouvernement flamand a eu une volonté forte d'implémenter un système homogène sur l'ensemble du territoire. Les moyens ont été mis pour que l'ensemble du territoire soit couvert par le même système. Il subsiste aujourd'hui le secteur de l'économie sociale actif dans le réemploi/réutilisation (Kringloopcentra/winkel) à 50%. Ce secteur est fédéré par Komosie.

En Wallonie (et à Bruxelles), il n'y a pas eu cette volonté politique forte. Ce sont différentes initiatives privées ont vu le jour, depuis des décennies pour certaines (Terre, Les petits Riens) . Elles sont partiellement subsidiées par différentes formes de subsides (aides à l'emploi, subsides à la tonne réutilisée). Ces entreprises sont fédérées au sein de la fédération Ressources.

Dans le cadre des réglementations européennes, il serait utile de se tenir informé de la **variation du prix des ressources en matières premières, en énergie, en eau** sur les marchés mondiaux. Le contexte géopolitique influera de plus en plus fortement sur la demande et le prix des matières premières dont sont dépendants les pays d'Europe. Dans le futur, l'urgence est de trouver des nouveaux gisements de ressources et se recentrer sur des matières plus locales et donc plus contrôlables au niveau prix. Repenser à consommer et à utiliser mieux les ressources deviendra un leitmotiv.

Cela est d'autant plus important que d'aucuns se demandent si les **initiatives citoyennes** sont faites pour vivre longtemps ? L'échange de bonnes pratiques montre que des élans de solidarité renforcent l'usage des choses plu-

4- <http://www.eeb.org/EEB/?LinkServID=4E9BB68D-5056-B741-DBCCE36ABD15F02F>

5- Pas seulement limité à la gestion des déchets.

6- L'économie circulaire est un modèle qui englobe les concepts tels qu'exposé par l'ADEME <http://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>

7- Un facteur a été éliminé par les experts car trop exogène.

8- La liste des experts est reprise en fin de document.

9- Appelé « profil d'évolution ».

10- Peu d'études sur le territoire – hors territoire : Fondation Elle Mac Arthur, Mac Kinsey, Club de Rome.

11- 20,8 % de la population belge, soit 2.290.000 personnes, présentent un risque de pauvreté ou d'exclusion sociale (indicateur AROPE : cet indicateur sert de base pour l'objectif visant à sortir 380.000 personnes de la pauvreté ou de l'exclusion sociale d'ici 2020). Annuaire fédéral sur la pauvreté.

tôt que la propriété. Des réponses à ces besoins deviendront plus importantes à mesure **d'une diminution du pouvoir d'achat de la population wallonne**¹¹. Les inégalités financières et sociales semblent en effet s'accroître. Il deviendra nécessaire dans le futur d'avoir une meilleure répartition des ressources pour diminuer certains postes budgétaires qui impactent majoritairement les revenus.

Une autre tendance pointée pour les années à venir concerne la **saturation des marchés des biens** car la concurrence est rude. L'hypothèse d'un transfert du marché des biens vers les services semble se confirmer. On entre dans l'économie de la fonctionnalité. De nouvelles réponses aux besoins de la population voient le jour.

Les **évolutions technologiques** pourraient, dans les prochaines années, augmenter fortement et impacter le rôle du facilitateur en économie circulaire. Par évolutions technologiques, il s'agit d'entendre le développement du numérique sur l'utilisation des plateformes de partage, de nouveaux outils de communication, de labels, etc.

Au niveau de **l'enseignement**, il deviendra nécessaire de développer une **sensibilisation aux 8 piliers de l'économie circulaire** car actuellement la notion se fait très discrète. Il n'existe que quelques modules dans des cursus spécifiques dans les facultés d'ingénierie et d'économie. Cette notion qui revêtira un caractère de plus en plus important se doit d'être enseignée à tout citoyen.

Face à tous ces défis, des « tâches-clefs » ont été identifiées pour définir le contenu du « métier » de facilitateur en économie circulaire. On peut les présenter de la plus stratégique à la plus organisationnelle : Le « facilitateur en économie circulaire » :

1. Informe, sensibilise et forme l'ensemble des membres de l'organisation (entreprise ou territoire) aux enjeux de l'économie circulaire.

2. Accompagne les décideurs des entreprises et des territoires dans leur stratégie (nouveau business model) en tenant compte des enjeux de l'économie circulaire.

3. Identifie et analyse l'écosystème local/régional/national/transfrontalier constitué par les parties prenantes de l'organisation (travailleurs, fournisseurs, clients, riverains, entreprises voisines, actionnaires, pouvoirs publics, partenaires potentiels...).

4. Analyse le contexte institutionnel, réglementaire, technologique et géostratégique dans lequel évolue l'organisation et en réalise une veille continue (benchmarking, success stories,...).

5. Cartographie, analyse l'offre et la demande des ressources (matérielles et immatérielles) au sein de l'organisation et de son écosystème.

6. Identifie et développe des opportunités d'actions en interne et externe seul ou en partenariat dans une logique systémique (voir définition schématisée).

7. Initie et coordonne la gestion de projets résultant du plan d'actions défini (y compris mesure de résultats, évaluation et rapportage).

8. Accompagne les services dans le changement requis pour la mise en œuvre de projets liés à l'économie circulaire.

9. Crée et entretient une approche de coopération et de co-création en interne et en externe (fonctionnement en réseau et développement de l'intelligence collective).

10. Soutient la communication vers l'extérieur et la diffusion des bonnes pratiques.

Parmi les activités clefs identifiées, le fait de communiquer les bonnes pratiques aux diverses organisations semble nécessaire d'où l'importance de l'expérience du facilitateur en économie circulaire. Ce dernier serait mandaté pour faciliter un changement d'esprit ou de posture dans l'organisation (nouveau business model). Le facilitateur doit travailler de concert avec les décideurs pour induire un changement d'esprit qui sera répercuté sur l'ensemble de l'entreprise ou le territoire.

Le savoir-être primerait sur le savoir-faire et sur les savoirs compte tenu de la valeur d'exemple. Le facilitateur devrait disposer d'une vue holistique et critique et montrer aussi un savoir-faire transversal. Par exemple, le facilitateur réaliserait la veille environnement, du benchmarking et le suivi de la concurrence ou aurait une capacité d'analyse et de synthèse ; ... Il réaliserait des tâches qui demanderaient une pluridisciplinarité.

Les compétences idéales pour ce nouveau métier ont été passées en revue mais compte tenu de l'ensemble des connaissances demandées, il y a grande chance que les personnes recrutées pour ce type de fonction ne possèdent pas l'entièreté du profil requis. Ce travail représente ainsi une première esquisse à compléter par des experts pédagogiques et académiques, par une validation de nature institutionnelle pour estimer si le métier et les compétences décrits ici sont pertinents.

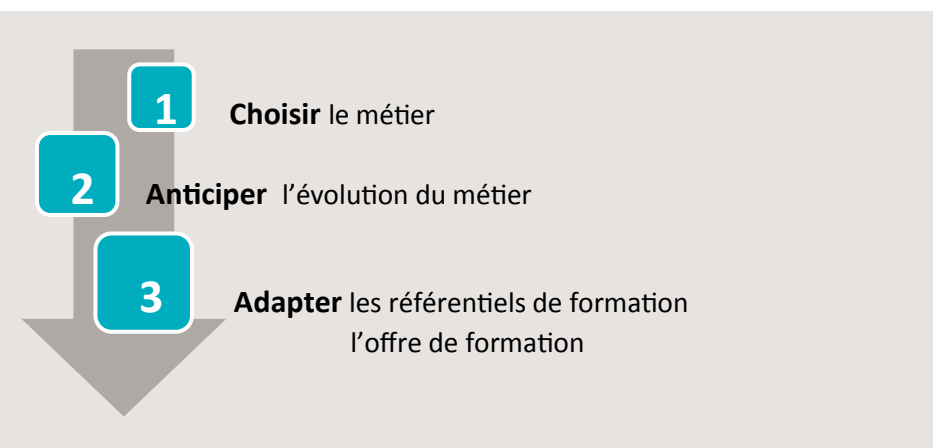
En effet, le facilitateur semble devoir avoir un bagage scientifique, économique, managérial tout en présentant une ouverture d'esprit, une vision stratégique. Il doit être un bon communicateur, être pédagogue, savoir rédiger des synthèses, faire preuve d'empathie auprès des décideurs et des chefs de services, s'adapter et être soucieux de l'intérêt collectif, etc.

Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au métier de facilitateur en économie circulaire.

La démarche, qui se base sur la participation d'un panel d'experts à une série de quatre ateliers¹², a rassemblé une dizaine de personnes issues de milieux divers : opérateurs de formation, consultant, instructeurs dans un centre de compétence, etc. Les ateliers sont encadrés par deux animateurs¹³ qui conduisent les réunions et un « back officer » qui prend note des éléments mentionnés en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créative et collective de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à coter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces cotes, par le back officer et l'animateur, permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Plusieurs étapes s'enchaînent dans la méthode utilisée : définir le périmètre du métier, anticiper les évolutions qui en influenceront le contenu, adapter les prestations pour favoriser ces évolutions et définir une liste de compé-



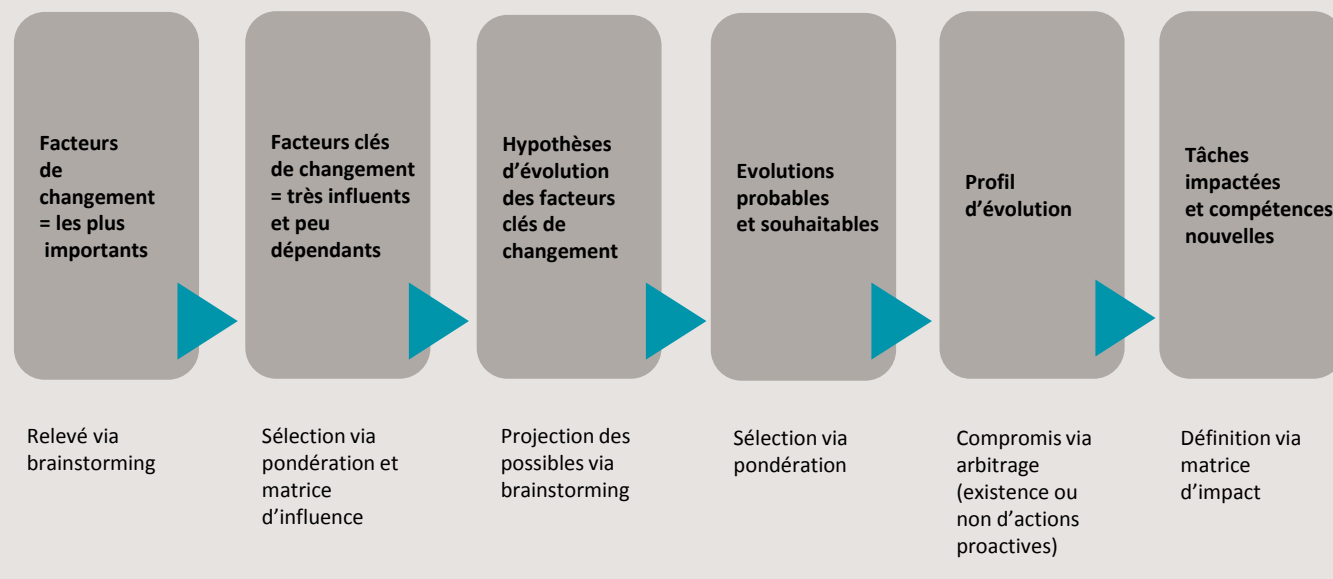
12- Les ateliers ont eu lieu le 25/09/2015 à Mons, le 09/10/2015 à Namur, le 30/10/2015 à Mons et le 12/11/2015 à Namur.

13- Le deuxième animateur était présent le 09/10/2015 à Namur et le 30/10/2015 à Mons.

14- Le Forem, Métiers d'avenir pour la Wallonie, septembre 2013, téléchargeable sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses-du-marche-de-l-emploi.html>

ETAPES D'ANTICIPATION

Déroulement



tences requises dans l'horizon prospectif. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.

Le métier analysé figure parmi les Métiers d'avenir détectés lors de la prospective sectorielle/métier (voir les conclusions de la publication *Métiers d'avenir pour la Wallonie*¹⁴).

La suite du document reprend étape par étape, le déroulé de la procédure d'analyse :

0. Le périmètre du métier.
1. Le recensement des facteurs de changement les plus importants.
2. La sélection des facteurs les plus influents.
3. Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement.
4. Les évolutions probables et souhaitables.
5. Le profil d'évolution.
6. Les tâches impactées et nouvelles compétences.

Ces différentes étapes ont été réparties en quatre ateliers réunissant les experts avec des phases de consultations par voie courrielle entre les ateliers.

0. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

Au départ, issu de la prospective sectorielle, l'exercice prospectif devait porter sur le métier de « responsable environnement en lien avec l'économie circulaire ». Sur base du référentiel métier (REM¹⁵ et ROME Version 3), deux métiers pouvaient être pris en considération pour faciliter la détermination du métier retenu :

- cadre technique de l'environnement (REM 5313101) ;
- technicien en environnement des industries du process (REM 5223401).

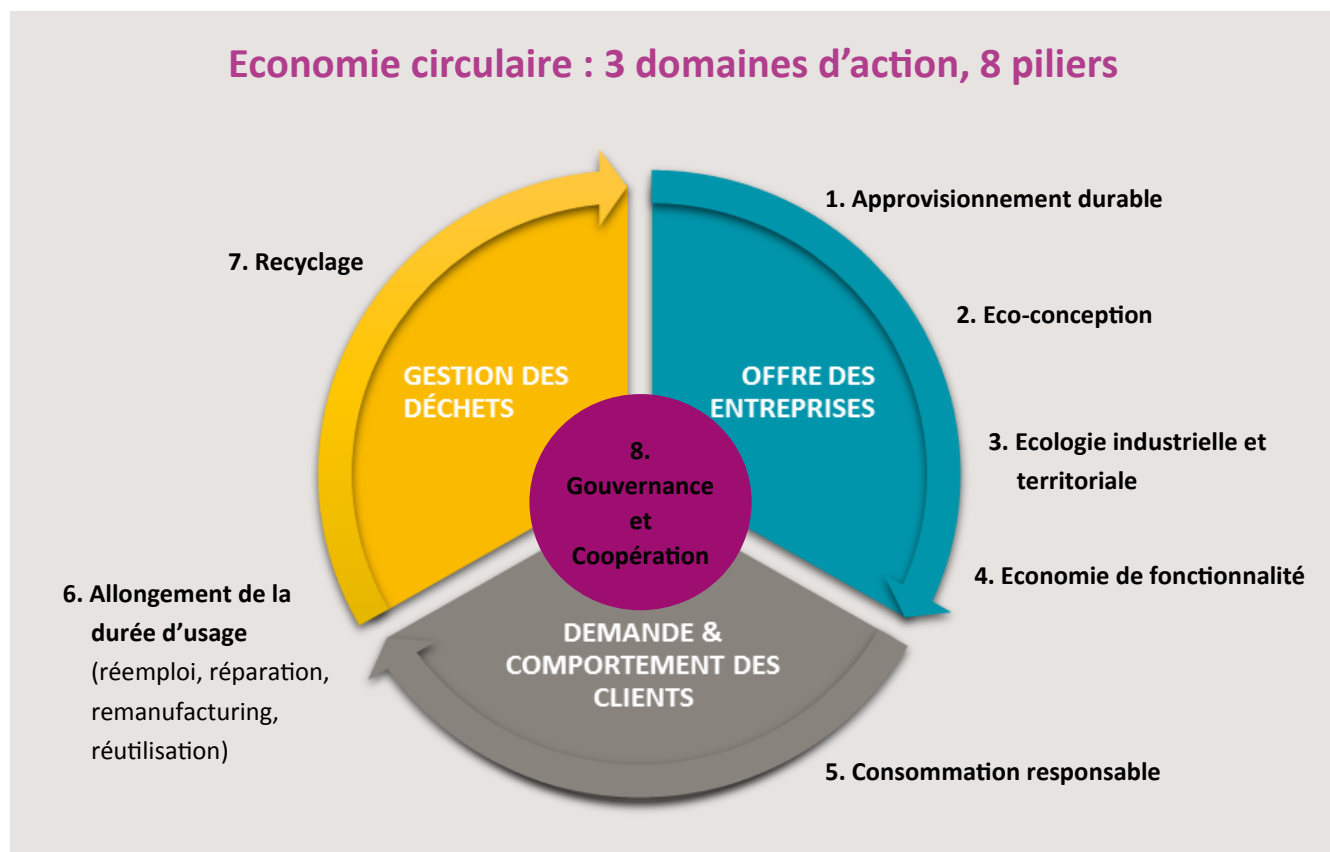
Lors de la première séance, il s'est avéré que les experts n'étaient pas d'accord avec le périmètre et l'intitulé du métier. Il convenait d'avoir une discussion préalable sur la notion d'économie circulaire.

Cette fonction, ce métier devrait s'intégrer dans un tissu économique plus ouvert à l'économie circulaire et pas seulement limité à la gestion des déchets. L'économie circulaire touche un large ensemble de services annexes de l'entreprise (livraison, transport, achat, approche client, logistique...), en plus de l'activité de base de l'entreprise (fabrication de produits, conception, service proposé par l'entreprise...). La fonction requiert d'avoir beaucoup de connaissances pour alimenter le directeur de l'organisation en informations de manière permanente. Un tel métier n'existe pas encore sur le marché. Les experts se sont dirigés ainsi vers une toute nouvelle fonction qu'il serait utile de promouvoir pour « parler aux entreprises » et induire à terme des formations. Le gouvernement prend conscience que l'économie circulaire est une notion importante actuellement. En effet, le Plan Marshall 4.0. soutient les projets de développement de l'économie circulaire ou de l'économie de la fonctionnalité. L'objectif final est de favoriser l'utilisation et la valorisation complète des ressources utilisées en Wallonie par des entreprises wallonnes, du début à la fin de leur cycle.

Un consensus est apparu pour intituler ce nouveau métier « facilitateur en économie circulaire ».

Une proposition de définition a été validée par les experts. Le « facilitateur en économie circulaire » est un métier qui implémentera dans les organisations (entreprises ou territoires) une stratégie d'économie circulaire.

L'économie circulaire est un modèle qui englobe les concepts suivants (adapté de l'ADEME¹⁶).



Source : Adapté de l'ADEME

15- REM : Référentiel Emploi Métier utilisé au Forem

16- <http://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>

1. Approvisionnement durable

- Substituer des ressources non-renouvelables par des ressources renouvelables (matières, énergie).
- Promouvoir des fournisseurs locaux (circuits courts).
- Améliorer les rendements des procédés de fabrication utilisant les ressources.

2. Eco-conception

Prendre en compte tous les impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie dès la conception d'un procédé, d'un bien ou d'un service, par ex. via :

- l'utilisation des démarches d'analyse de cycle de vie ;
- la certification Cradle-to-Cradle (du berceau au berceau) ;
- la prise en compte de matières premières à moindre impact environnemental ;
- l'usage de produits modulaires, démontables, réparables, réutilisables, recyclables.

3. Ecologie industrielle et territoriale

Mode d'organisation industrielle mis en place par plusieurs opérateurs économiques d'un même territoire et caractérisé par une gestion optimisée des ressources (matière et énergie...).

- mutualisation d'approvisionnement (énergie, matières premières...), des transports, de pièces de rechange, de certaines ressources humaines spécifiques ;
- utilisation de sous-produits d'un opérateur comme matières premières par d'autres opérateurs.

4. Economie de la fonctionnalité

Privilégier l'usage à la possession, vendre la performance recherchée plutôt que le produit/service lui-même (par ex. mobilité vs. voiture, confort thermique vs. chaudière, protection des récoltes vs. pesticide).

5. Achat/Consommation responsable

Evaluer ce dont on a vraiment besoin, choisir des produits à moindre impact environnemental, mieux utiliser ses produits et les garder plus longtemps, trier les emballages et les produits usagés pour qu'ils soient valorisés

6. Prolongement de la durée de vie

(via le réemploi, la réutilisation, la réparation, le remanufacturing)

- Remettre dans le circuit économique les biens ne répondant plus aux besoins du premier consommateur ; réparer ou démonter les pièces de certains déchets encore en état de fonctionnement ; remettre en fonction un bien ; retravailler un bien industriel pour lui redonner ses qualités d'origine.
- Promouvoir les ressourceries, magasins de seconde main, entreprises de réparation.

7. Recyclage

Réutiliser les matières premières issues des déchets, en boucle fermée (produits similaires) ou en boucle ouverte (utilisation dans d'autres types de biens).

8. Gouvernance et coopération

- Organiser des processus de prise de décision plus dynamiques, plus participatifs et plus équitables ; développer l'intelligence collective, renforcer l'implication du personnel et des parties prenantes.
- Co-créer avec les parties prenantes des solutions innovantes qui répondent aux vrais besoins des clients, identifier des synergies et des relations win-win avec les parties prenantes, mutualiser certaines ressources entre acteurs.

Le métier de facilitateur en économie circulaire pourra se retrouver dans divers secteurs et principalement dans les secteurs industriels tels que les industries manufacturières ; l'immobilier, la location et les services aux entreprises. L'employeur potentiel sera une grande entreprise, un territoire, une intercommunale et/ou un parc d'activités. Selon les experts, ce poste n'est pas donné à un débutant car il s'agit d'un poste à haut niveau confié à un cadre expérimenté qui connaît bien la culture de l'entreprise. Ce poste sera occupé par une personne de référence qui alimente tout le temps la direction. Si des perspectives d'évolution sont en place avec des plans de formations ciblés sur la fonction, les personnes pourraient accroître leurs compétences au sein même de l'entreprise.

L'entreprise, si un tel poste serait créé, pourrait également augmenter ses gains de compétitivité. Une étude du PIPAME¹⁷ (Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations Economiques) en France a montré que l'échange inter-entreprises de biens et de services, qui agit comme un booster de l'économie réelle, peut contribuer à dynamiser l'activité des entreprises entre 3 et 5 % de chiffre d'affaires hors taxes complémentaires.

A titre informatif, pour donner un ordre de valeur, la taille critique de l'entreprise pour créer une fonction de facilitateur en économie circulaire pourrait tourner autour de plus de 500 travailleurs. Ce qui suggérerait une demande d'environ cent trente postes pour les grandes entreprises sur la Wallonie.

17- <https://www.francebarter.coop/GUIDE-PRATIQUE-BARTER-echanges-inter-entreprises.pdf>

1. LE RECENSEMENT DES FACTEURS DE CHANGEMENT LES PLUS IMPORTANTS¹⁸

L'anticipation des facteurs de changement, c'est-à-dire la détermination des facteurs clés de l'évolution du métier du facilitateur en économie circulaire s'effectue, selon la méthodologie Abilitic2Perform, en deux étapes : d'abord le recensement des facteurs de changement et, ensuite, la sélection des facteurs de changement les plus importants.

Une liste, la plus exhaustive possible de facteurs, qui fondent la création de ce nouveau métier ou l'influence a d'abord été dressée.

Au total, 22 facteurs importants ont été identifiés :

1.	Variation des prix des matières premières
2.	Diminution du pouvoir d'achat de la population wallonne
3.	Saturation des marchés des biens ¹⁹
4.	Raréfaction des ressources des entreprises en matières premières, en énergie et en eau
5.	Initiatives citoyennes de promotion de l'économie circulaire ²⁰
6.	Prise en compte des limites du modèle actuel de consommation des ressources
7.	Volonté politique de changer le modèle, de favoriser l'ancrage local
8.	Création d'emplois indirects de tout niveau de qualification
9.	Emergence des réglementations européennes relatives à l'économie circulaire
10.	Génération Y : promouvoir l'usage des biens et non la possession ²¹ des biens
11.	Evolutions technologiques et révolution numérique : développement des plateformes de partage, de nouveaux outils de communication, de labels...)
12.	Diffusion des raisons de succès au niveau de l'économie circulaire (exemples internationaux, régionaux et locaux)
13.	Multiplication des références socio-économiques qui témoignent des bénéfices de l'économie circulaire
14.	Système de contrôle législatif favorisant de plus en plus l'économie circulaire
15.	Tendance à la mutualisation de la consommation des ressources
16.	Incitants financiers favorisant l'économie circulaire
17.	Faire valoir des compétences en accompagnement de personnes
18.	Mettre en valeur l'image de marque de la région ²² pour renforcer son attractivité
19.	Possibilités accrues de crowdfunding ²³ pour les petites structures
20.	Multiplication des sensibilisations dans les écoles/dans l'enseignement à l'économie circulaire
21.	Multiplication de la sensibilisation des citoyens par le biais des réseaux sociaux
22.	Libéralisation de certains secteurs des services publics ²⁴

18- Atelier 1 à Mons – 25 septembre 2015

19- Modifier le comportement des acteurs pour être plus en phase avec les besoins

20- Par exemple : économie du partage, fournitures de services, ...

21- Par exemple : les plateformes de téléchargement de musique remplacent les CD qu'on achète.

22- Pas seulement un effet d'annonce. L'image de marque d'une région peut être utilisée comme indicateur de performance ou comme référence socio-économique.

23- Le financement participatif ou Crowdfunding que l'on pourrait traduire par le financement par la foule, est une autre façon pour les entreprises, les particuliers de récolter des fonds pour leur projets.

24- Par exemple : Bpost, SNCB, ...

2. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS²⁵

Après avoir choisi les facteurs les plus importants, les experts se sont prononcés sur l'impact de chaque facteur sur les autres à l'aide d'une matrice d'influence.

Chaque facteur se voit ainsi attribuer une cote de dépendance et d'influence permettant de sélectionner les facteurs dominants à l'aide de trois critères (voir annexe I) :

- d'abord les facteurs simultanément très influents et peu dépendants ;
- ensuite les facteurs les moins dépendants et à influence moyenne ;
- puis les facteurs les plus influents et à dépendance moyenne.

Dix facteurs les plus influents ont été recensés :

1.	Diffusion des raisons du succès de l'économie circulaire (exemples internationaux, régionaux et locaux)
2.	Multiplication des références socio-économiques qui témoignent des bénéfices de l'économie circulaire
3.	Initiatives citoyennes de promotion de l'économie circulaire
4.	Sensibilisation des écoles/de l'enseignement à l'économie circulaire
5.	Emergence de réglementations européennes relatives à l'économie circulaire
6.	Libéralisation de certains secteurs des services publics
7.	Saturation des marchés des biens
8.	Raréfaction des ressources en matières premières, en énergie et en eau
9.	Augmentation des prix des matières premières
10.	Diminution du pouvoir d'achat de la population wallonne

3. LES HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DES FACTEURS CLÉS DE CHANGEMENT²⁶

Une fois les facteurs les plus influents sélectionnés, il s'agit de préciser leur évolution. Pour ce faire, les experts décrivent les situations actuelles et futures de chaque facteur. Si la méthode prospective (« abilitic2perform ») prévoit habituellement un hori-

zon de développement entre 3 et 5 ans, compte tenu du périmètre retenu ici, il paraît préférable pour le « facilitateur en économie circulaire » d'envisager l'évolution à plus long terme et de considérer un horizon de développement de 5 à 10 ans.

Pour identifier les évolutions, les situations actuelles et futures ont été décrites et, pour chaque facteur, trois scénarios (situation basse, moyenne et haute) ont été ensuite imaginés.

4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES²⁷

L'ensemble des scénarios retenus par le groupe est alors retranscrit pour être soumis au vote des experts qui sont invités à attribuer une première cote afin de qualifier le caractère probable du scénario (1 lorsque le scénario est très peu probable ; 4 pour un scénario très probable) et une seconde cote pour qualifier le

caractère souhaitable du scénario (1= très peu souhaitable ; 4= très souhaitable).

A ce stade, la méthode prospective prévoit de se prononcer sur la pertinence des scénarios. Compte tenu des personnes présentes, de l'horizon lointain et du

caractère novateur de ce métier, l'évaluation de la pertinence fut difficile. Le souhait des chiffres émanant de macro-économistes et des chercheurs universitaires n'a pu être rencontré pour conforter l'avis des personnes présentes.

25- Réalisée à distance par courrier électronique

26- Atelier 2 - Namur - 09/10/2015

27- Atelier 3 - Mons - 30/10/2015

5. LE PROFIL D'ÉVOLUTION²⁸

Après avoir compilé les résultats des différents avis, les hypothèses d'évolution qui obtiennent le score le plus élevé distinctement en matière de probabilité ou de souhaitable ont été retenues et confrontées.

De l'analyse et d'un ensemble de discussions portant sur les scénarios, il s'avère qu'un facteur important non repris dans la sélection des facteurs selon les trois critères²⁹ pourrait avoir un impact sur le métier dans le futur. En effet les évolutions technologiques pourraient, dans les prochaines années, augmenter fortement et impacter le rôle du facilitateur en économie circulaire. Par évolutions

technologiques, il s'agit d'entendre le développement du numérique sur l'utilisation des plateformes de partage, de nouveaux outils de communication, de labels, etc. Ce facteur a été ajouté à l'analyse d'évolution. Seule une hypothèse a été définie et aucune action n'a été listée pour ce facteur.

Le tableau suivant synthétise le profil perçu pour l'évolution du métier/de la fonction de facilitateur en économie circulaire.

Lorsque l'évolution probable retenue est différente de l'évolution souhaitable retenue, un arbitrage est réalisé. En effet, le profil d'évolution ne doit contenir qu'un seul scénario. Le scénario souhaitable sera maintenu s'il est possible de mettre en oeuvre des actions permettant de l'atteindre. Dans le cas inverse, ce sera le scénario probable qui sera choisi.

Les trois critères sont : les facteurs simultanément très influents et peu dépendants, les facteurs les moins dépendants et à influence moyenne et ensuite les facteurs les plus influents et à dépendance moyenne.

Facteurs de changement	HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DES VARIABLES CLÉS À L'HORIZON 2020		
	Scénario A	Scénario B	Scénario C
1- Diminution du pouvoir d'achat de la population wallonne	Le pouvoir d'achat baissera et les inégalités tant sociales que financières s'accroîtront et la classe moyenne disparaîtra	La tendance ne changera pas mais restera stable. Le pouvoir d'achat de la population wallonne restera inchangé.	En 2020 -2025, le pouvoir d'achat de la population wallonne augmentera grâce aux effets positifs de l'économie circulaire. En effet, au travers d'initiatives diverses on assistera à une réallocation des ressources (financières)
2- Références socio-économiques qui témoignent des bénéfices de l'économie circulaire	En 2020-2025, Il existera des études internationales à portée macro s'adressant à un public averti mais qui ne s'adresseront pas aux patrons des PME wallonnes. Leur diffusion restera faible.	En 2020-2025, les études deviendront plus régionales car certains académiques wallons s'intéresseront à la problématique, aux bénéfices et à mise en oeuvre au sein du territoire. Les entreprises commenceront à communiquer.	En 2020-2025, les académiques seront plus compétents et plus impliqués de ce fait, les méthodes et les outils se généralisent. Les entreprises wallonnes mesureront leurs indicateurs de performance et partageront leurs résultats. La diffusion sera forte et le partage d'expérience deviendra la norme.
3- Les initiatives citoyennes de promotion de l'économie circulaire	Le mouvement s'essouffle suite à une trop forte institutionnalisation. Cette régulation a un effet contre-productif sur les initiatives citoyennes (lois sociales,...). L'économie capitaliste s'empare de l'économie collaborative et l'étouffe.	La tendance perdure et le secteur public n'apporte pas son soutien. Le système économique classique ne participe pas non plus à ces initiatives	En 2020 -2025, la tendance se renforcera et on verra une mutualisation des échanges/bonnes pratiques grâce à la mise en place de plateformes. La logique collaborative entre les entreprises et les initiatives citoyennes se généraliseront. L'institutionnel soutiendra pleinement les initiatives.

28- Lorsque l'évolution probable retenue est différente de l'évolution souhaitable retenue, un arbitrage est réalisé. En effet, le profil d'évolution ne doit contenir qu'un seul scénario. Le scénario souhaitable sera maintenu s'il est possible de mettre en oeuvre des actions permettant de l'atteindre. Dans le cas inverse, ce sera le scénario probable qui sera choisi.

29- Les trois critères sont : les facteurs simultanément très influents et peu dépendants, les facteurs les moins dépendants et à influence moyenne et ensuite les facteurs les plus influents et à dépendance moyenne.

Facteurs de changement	HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DES VARIABLES CLÉS À L'HORIZON 2020		
	Scénario A	Scénario B	Scénario C
4- La sensibilisation des écoles/ enseignement à l'économie circulaire	Il n'y a pas de changements par rapport à la situation actuelle. L'économie circulaire reste une approche personnelle et se donne dans des cours à option	L'enseignement intègre l'économie circulaire mais uniquement dans les facultés d'économie.	En 2020-2025, l'économie circulaire fera partie intégrante du cursus de base et se déclinera en diverses thématiques (ACV, logistique,...).
5- Emergences de réglementations européennes pour l'économie circulaire	En 2020-2025, la situation statut-quo sera en légère évolution. Le cadre réglementaire sera peu/moyennement contraignant avec beaucoup d'exceptions	En 2020 -2025, le cadre réglementaire qui s'intégrera mal au niveau de l'économie circulaire par rapport aux autres réglementations Il y aura peu d'incitants	En 2020 - 2025, le cadre réglementaire va devenir exigeant et contraignant mais pas paralysant Il y aura des incitants et une bonne intégration au cadre existant avec une place à l'expérimentation
6- Libéralisation de certains secteurs publics	En 2020 -2025, il y aura une régulation des services publics et privés vers les sous-traitants. On aura un libre marché.	En 2020-2025, on assistera à l'émergence d'actions privées pour pallier aux insuffisances du secteur public	En 2020 -2025, libéralisation totale
7- Saturation des marchés des biens	En 2020 -2025, la situation restera saturée mais il y aura une tendance à la réappropriation du bien (attachement à la propriété).	En 2020 -2025, la situation restera inchangée. Les transferts des biens vers les services seront en équilibre	En 2020 - 2025, il y aura une migration de la saturation Le marché des services prendra le pas sur le marché des biens.
8- Raréfaction des ressources en matières premières, en énergie et en eau	En 2020 -2025, on ne connaîtra pas une raréfaction des ressources car on assistera à la mise en place de process efficaces, le développement de nouvelles technologies et l'existence de nouveaux gisements.	En 2020 -2025, la disponibilité des ressources ne sera pas dépendante de la géopolitique mais sera dépendante de l'évolution technologique et de certains process d'amélioration.	En 2020 - 2025, la raréfaction des ressources disponibles va s'accroître de par des tensions géopolitiques et des changements climatiques qui vont s'intensifier.
9- Augmentation des prix des matières premières	En 2020 - 2025, les prix exploseront et ne connaîtront aucune régulation à cause des tensions géopolitiques et de la pression de la demande provenant des BRICS	En 2020 - 2025, on assistera à l'émergence et l'adoption d'un consensus international sur la fixation des prix plus équitable sur base des quotas disponibles à partir de l'idée d'une économie plus solidaire et collaborative	En 2020 - 2025, les prix seront maîtrisés car on maîtrisera davantage les coûts et on évaluera davantage les bénéfices de l'économie circulaire
10- Diffusion des raisons de succès de l'économie circulaire (exemples internationaux, régionaux et locaux)	En 2020 - 2025, le nombre d'exemples des réussites resteront limités et généralement territoriales. Les acteurs n'en retireront pas les bénéfices.	En 2020 - 2025, mise en avant de la richesse de l'économie circulaire avec une approche systémique des acteurs qui garderont un ancrage local	En 2020 - 2025, il y aura une augmentation du nombre et de la qualité des exemples car les moyens pour développer l'économie circulaire vont fortement augmenter.
11- Evolutions technologiques			En 2020-2025, le numérique aura un grand impact sur les plateformes d'échange, d'outils, de labels, ... utilisées dans le cadre de l'économie circulaire.

Note de lecture : Les scénarios surlignés en bleu sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant au caractère probable, tandis que ceux surlignés en orange, sont ceux ayant obtenus le score le plus élevé quant à leur caractère souhaitable. Il arrive que le scénario probable et le scénario souhaitable soient identiques, ils sont ici colorés en orange. Encadré en rouge, le facteur et les scénarios qui n'ont pas été retenus.

Après avoir construit le chemin d'évolution (soit les neuf scénarios retenus), le troisième atelier permet de suggérer des actions/recommandations à mener afin de se préparer au changement et/ou de faciliter son émergence. (Le recensement des actions/recommandations s'est fait en session plénière en passant en revue les scénarios un à un.)

La liste des actions à mener afin de préparer ou provoquer le changement est reprise ci-dessous en vis-à-vis de chacun des scénarios choisis.

FACTEURS RETENUS	SCÉNARIOS RETENUS	ACTIONS
Diminution du pouvoir d'achat de la population wallonne	En 2020-2025 le pouvoir d'achat de la population wallonne augmentera grâce aux effets positifs de l'économie circulaire. En effet, au travers d'initiatives diverses on assistera à une réallocation des ressources (financières).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibiliser les citoyens sur les bénéfices liés à l'économie circulaire et changer leur mentalité en les mettant comme acteur de l'économie circulaire. 2. Soutenir et accéder aux activités de réemploi (ressourceries) et être sensibilisé à un réseau local d'acteurs du réemploi. 3. Reconnaître les actions de proximité des acteurs (entremetteurs/facilitateurs).
Multiplication des références socio-économiques qui témoignent des bénéfices de l'économie circulaire	En 2020-2025, les instances académiques seront plus compétentes et plus impliquées de ce fait, les méthodes et les outils se généralisent. Les entreprises wallonnes mesureront leurs indicateurs de performance et partageront leurs résultats. La diffusion sera forte et le partage d'expérience deviendra la norme.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Développer la recherche au niveau universitaire (études macro-économiques) et renforcer les liens entre les sujets de recherche et les besoins de terrain. 5. Créer un cursus dans nos universités qui est déjà déployé dans d'autres universités et améliorer la vision pluridisciplinaire au sein de ces cursus. 6. Rapprocher les fédérations pour qu'elles se rencontrent afin d'intégrer le développement durable. 7. Créer un « Club³⁰ » consacré à l'économie circulaire en Wallonie (et à Bruxelles). 8. Généraliser les indicateurs de performance au niveau des PME³¹ et ne pas se limiter à des indicateurs quantitatifs mais aussi créer des principes pour situer l'entreprise globalement. 9. Détecter les opportunités d'actions à l'aide de l'outil facteur X (outil de diagnostic vers une économie plus circulaire). 10. Faire le lien entre monde des entreprises et les fédérations (Next, Befin, ...). 11. Développer un intérêt du collectif et travailler sur l'image du territoire pour activer/valoriser les bénéfices de l'économie circulaire (fierté de leur territoire). 12. Dématérialiser à tous les niveaux (même les TPE). 13. Informer et former sur l'économie circulaire auprès des entreprises. 14. Faire connaître la législation auprès des TPE pour transformer les contraintes en opportunités via la mutualisation.
Les initiatives citoyennes de promotion de l'économie circulaire	En 2020 -2025, la tendance se renforcera et on verra une mutualisation des échanges/bonnes pratiques grâce à la mise en place de plateformes. La logique collaborative entre les entreprises et les initiatives citoyennes se généraliseront. L'institutionnel soutiendra pleinement les initiatives.	<ol style="list-style-type: none"> 15. Soutenir moralement³² l'institutionnel sans le cloisonner. 16. Mettre des moyens en termes de ressources à disposition des citoyens pour faciliter leurs initiatives.³³ 17. Elargir les canaux de diffusion. 18. Adapter la communication pour que le citoyen change de comportement et s'identifie à l'action menée. 19. Soutenir l'émergence de niches sur un « nouveau modèle » tout en continuant un fonctionnement classique. 20. Enlever l'étiquette « bobo- écolo- en marge- alternatif » pour montrer que cela concerne tout le monde.

30- Cette idée de « Club de l'Economie Circulaire » pourrait apporter des éléments de réponse pour la plupart des facteurs listés dans ce document (pas seulement le facteur 2). Ce concept de Club (ou plateforme) consiste en une organisation permanente et virtuelle qui met en réseau et anime tous les acteurs qui partagent le même objectif de développement/promotion de l'EC. Concrètement, cette plateforme fonctionne avec quelques permanents qui animent le réseau et coordonnent toute une série d'actions de sensibilisation, de formation, de partage d'expériences, de mise en avant de success stories, de mise en débat des problèmes concrets rencontrés par les entreprises, d'accompagnement des entreprises, etc. La majeure partie du travail et des actions sont menées par les membres/participants (les permanents ne sont que les facilitateurs du processus de mise en réseau).

Ces acteurs comprennent : Les entreprises ; Les pouvoirs publics régionaux et locaux ; Les organisations de soutien aux entreprises (fédérations, CEEL, etc.) ; Les consultants / accompagnateurs des entreprises ; Les associations industrielles et citoyennes ; Les acteurs de la formation (universités, écoles, FOREM, etc.) ; Les acteurs de la recherche (universités, centres de recherche) ; Etc.

31- Ces indicateurs existent déjà pour les grosses entreprises, au niveau des déchets. Il y a un aspect législatif qui impose aux PME de trier les déchets.

32- Soutenir de manière non financière.

33- Oter les blocages qui existaient pour faciliter les initiatives citoyennes.

FACTEURS RETENUS	SCÉNARIOS RETENUS	ACTIONS
La sensibilisation des écoles/ de l'enseignement à l'économie circulaire	En 2020-2025, l'économie circulaire fera partie intégrante du cursus de base et se déclinera en diverses thématiques (ACV, logistique,...).	21. Créer un cursus qui soit déployé dans les universités et inclure dans le catalogue des formations continues l'aspect de l'économie circulaire. 22. Sensibiliser les professeurs . 23. Montrer et mettre en avant les « success stories ». 24. Initier et insuffler une démarche pour rassembler les étudiants. 25. Identifier les personnes qui modifient les programmes de cours afin d'avoir des leviers d'actions sur les programmes universitaires.
Emergences de réglementations européennes relatives à l'économie circulaire	En 2020-2025, le cadre réglementaire va devenir exigeant et contraignant mais pas paralysant. Il y aura des incitants et une bonne intégration au cadre existant avec une place à l'expérimentation.	26. Echanger au niveau européen pour impacter la législation des pays d'Europe. 27. Traduire la réglementation européenne en wallonne très rapidement. 28. Elargir et harmoniser les outils législatifs pour avoir une harmonie inter-régionale. ³⁴ 29. Changer la terminologie (parler en termes de ressources et non plus en termes de déchets). 30. Favoriser le benchmark (plan C en Flandres, Club NOE en NPCA) ³⁵ .
Saturation des marchés des biens	En 2020-2025, il y aura une migration de la saturation des biens. Le marché des services prendra le pas sur le marché des biens.	31. Promouvoir les modèles économiques ³⁶ qui mettent en avant l'usage et la performance plutôt que les biens et le transfert des biens. 32. Faire le lien avec l'idée de « l'économie de la fonctionnalité ». 33. Montrer les apports de l'immatériel. 34. Accompagner les entreprises à la transformation de leur modèle économique. 35. Former les accompagnateurs.
Raréfaction des ressources en matières premières, en énergie et en eau)	En 2020-2025, on ne connaîtra pas une raréfaction des ressources car on assistera à la mise en place de process efficaces, le développement de nouvelles technologies et l'existence de nouveaux gisements.	36. Développer de nouveaux gisements wallons (urban mining ³⁷ , landfill mining ³⁸). 37. Trouver des ressources alternatives et intégrer les meilleures technologies disponibles (favoriser les recherches & développements). 38. Réduire les besoins. 39. Hiérarchiser. 40. Introduire la dématérialisation. 41. Favoriser les achats de seconde main.
Augmentation des prix des matières premières	En 2020-2025, les prix exploseront et ne connaîtront aucunes régulations à cause des tensions géopolitiques et de la pression de la demande provenant des BRICS.	42. Maîtriser les prix des matières secondaires dans les flux locaux. 43. Relocaliser les matières premières sur le territoire wallon pour avoir une maîtrise sur les flux. 44. Montrer aux entreprises l'intérêt de prendre en compte les externalités ³⁹ au sein de leur business modèle. 45. Traiter les déchets selon l'échelle de Lansink. ⁴⁰
Diffusion des raisons du succès de l'économie circulaire (exemples internationaux, régionaux et locaux)	En 2020-2025, il y aura une augmentation du nombre et de la qualité des exemples car les moyens pour développer l'économie circulaire vont fortement augmenter.	46. Mettre en place des dispositifs pour suivre les projets. 47. Communiquer et mobiliser (exemple : world forum, JADDE à Lille, serious games en Belgique pourraient être transposés pour l'économie circulaire, ...). 48. Avoir un guide pour faire la communication (se baser sur des outils qui existent). 49. Définir les indicateurs de réussite et la méthodologie.

34- Par exemple : la définition du déchet est différente dans le nord de la Belgique.

35- Plan-C en Flandre (sur l'économie circulaire) qui a fait ses preuves depuis 6 ou 7 ans, ou du Club Noé en Nord-Pas-de-Calais (sur l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération - EFC) qui existe officiellement depuis 2 ans (mais fonctionne déjà depuis 4-5 ans).

36- Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC). A noter qu'un Club EFC va être créé en Belgique francophone (Wallonie + Bruxelles) en décembre 2015.

37- Le concept d'urban mining consiste ainsi à voir dans les villes d'aujourd'hui les mines du futur. En effet, si les gisements naturels s'épuisent, la construction de bâtiments et d'infrastructures comme l'omniprésence des matériels électroniques tendent à concentrer de plus en plus de métaux dans l'environnement urbain - <http://www.energie.sia-partners.com/20130425/urban-mining-le-recyclage-des-metaux-un-defi-strategique-pour-leurope#sthash.XI1inHrc.dpuf>

38- Le landfill mining, c'est un mode de management durable qui consiste à déstocker les décharges pour récupérer des matériaux et du volume.

39- Les impacts environnementaux et sociétaux indirects de leurs activités.

40- L'Echelle de Lansink est une norme reconnue dans le domaine de la gestion des déchets. La norme porte le nom du politicien néerlandais Ad Lansink, qui a déposé une motion en faveur de cette méthode auprès du parlement néerlandais en 1979. La politique en matière de déchets a pour objectif de donner priorité aux modes de transformation les plus respectueux de l'environnement.

6. TÂCHES IMPACTÉES ET NOUVELLES COMPÉTENCES⁴¹

Les travaux du quatrième atelier ont débuté par une présentation de la synthèse des activités principales du nouveau métier qui avaient été demandées comme travail à distance aux experts lors du premier atelier.

Dans un premier temps, différentes activités liées au métier de facilitateur en économie circulaire ont été définies. Dix tâches clefs ont été identifiées et priorisées par ordre d'importance au niveau stratégique :

1. **Informier, sensibiliser et former l'ensemble de l'organisation (entreprise ou territoire) aux enjeux de l'économie circulaire.**
2. **Accompagner les décideurs des entreprises et des territoires dans leur stratégie (nouveau business model) en tenant compte des enjeux de l'économie circulaire.**
3. **Identifier et analyser l'écosystème local/régional/national/transfrontalier constitué par les parties prenantes de l'organisation (travailleurs, fournisseurs, clients, riverains, entreprises voisines, actionnaires, pouvoirs publics, partenaires potentiels,...).**
4. **Analyser le contexte institutionnel, règlementaire, technologique et géostratégique dans lequel évolue l'organisation et en réaliser une veille continue (benchmarking, success stories,...).**
5. **Cartographier, analyser l'offre et la demande des ressources (matérielles et immatérielles) au sein de l'organisation et de son écosystème.**

6. **Identifier et développer des opportunités d'actions en interne et externe seul ou en partenariat dans une logique systémique (voir définition schématisée).**
7. **Initier et coordonner la gestion de projets résultant du plan d'actions défini (y compris mesure de résultats, évaluation et reporting).**
8. **Accompagner les services dans le changement requis pour la mise en œuvre de projets liés à l'économie circulaire.**
9. **Créer et entretenir une approche de coopération et de co-création en interne et en externe (fonctionnement en réseau et développement de l'intelligence collective).**
10. **Soutenir la communication vers l'extérieur et la diffusion des bonnes pratiques.**

Ensuite, l'importance des effets des dix scénarios d'évolutions identifiés sur chacune des tâches du facilitateur en économie circulaire a été estimée⁴².

Le tableau de la page suivante offre une vue synthétique de l'impact des facteurs sur les tâches.

Note de lecture du tableau page 15 :

Les flèches pointent les tâches les plus influencées par les dix scénarios d'évolutions attendues dans les trois à cinq ans sur base des votes agrégés des experts.

Légende des flèches :

- Flèche verte = Influence forte
- Flèche orange = Influence moyenne
- Flèche rouge = Influence faible

41- Atelier 4 - Namur – 12/11/2015

42- Cet exercice a paru malaisé aux experts car le lien entre une activité du facilitateur en économie circulaire et l'influence sur un scénario reste peu pertinent compte tenu du caractère multifactoriel et de l'horizon lointain.

		Activités									
		Informier, sensibiliser et former l'ensemble de l'organisation (entreprise ou territoire) aux enjeux de l'économie circulaire	Accompagner les décideurs des entreprises et des territoires dans leur stratégie (nouveau business model) en tenant compte des enjeux de l'économie circulaire	Identifier et analyser l'écosystème local/régional/national/transfrontalier constitué par les parties prenantes de l'organisation (travailleurs, fournisseurs, clients, riverains, entreprises voisines, actionnaires, pouvoirs publics, partenariats potentiels,...)	Analyser le contexte institutionnel, réglementaire, technologique et géostratégique dans lequel évolue l'organisation et en réaliser une veille continue (benchmarking, success stories,...)	Cartographier, analyser l'offre et la demande des ressources (matérielles et immatérielles) au sein de l'organisation et de son écosystème	Identifier et développer des opportunités d'actions en interne et externe seul ou en partenariat dans une logique systémique (voir définition schématisée)	Initier et coordonner la gestion de projets résultant du plan d'actions défini (y compris mesure de résultats, évaluation et reporting)	Accompagner les services dans le changement requis pour la mise en œuvre de projets liés à l'économie circulaire	Créer et entretenir une approche de coopération et de co-création en interne et en externe (fonctionnement en réseau et développement de l'intelligence collective)	Soutenir la communication vers l'extérieur et la diffusion des bonnes pratiques
		Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
hypothèses d'évolution	En 2020-2025, le pouvoir d'achat de la population wallonne augmentera grâce aux effets positifs de l'économie circulaire. En effet, au travers d'initiatives diverses on assistera à une réallocation des ressources (financières)	↑	→	→	→	↓	↓	↓	↓	→	→
	En 2020-2025, les académiques seront plus compétents et plus impliqués de ce fait, les méthodes et les outils se généralisent. Les entreprises wallonnes mesureront leurs indicateurs de performance et partageront leurs résultats. La diffusion sera forte et le partage d'expérience deviendra la norme.	→	↑	↑	↑	↑	→	→	→	→	↑
	En 2020 -2025, la tendance se renforcera et on verra une mutualisation des échanges/bonnes pratiques grâce à la mise en place de plateformes. La logique collaborative entre les entreprises et les initiatives citoyennes se généraliseront. L'institutionnel soutiendra pleinement les initiatives.	↑	→	↑	↑	→	↑	→	→	↑	↑
	En 2020-2025, l'économie circulaire fera partie intégrante du cursus de base et se déclinera en diverses thématiques (ACV, logistique,...).	→	→	→	→	→	→	→	→	↑	↑
	En 2020-2025, le cadre réglementaire va devenir exigeant et contraignant mais pas paralysant Il y aura des incitants et une bonne intégration au cadre existant avec une place à l'expérimentation	↑	→	→	↑	↓	→	↓	→	→	→
	En 2020-2025, il y aura une migration de la saturation Le marché des services prendra le pas sur le marché des biens.	→	→	→	→	→	↑	→	→	→	→
	En 2020-2025, on ne connaîtra pas une raréfaction des ressources car on assistera à la mise en place de process efficient, le développement de nouvelles technologies et l'existence de nouveaux gisements.	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
	En 2020-2025, les prix exploseront et ne connaîtront aucunes regulations à cause des tensions géopolitiques et de la pression de la demande provenant des BRICS	→	↓	↓	→	↓	↓	↓	↓	→	↓
	En 2020-2025, il y aura une augmentation du nombre et de la qualité des exemples car les moyens pour développer l'économie circulaire vont fortement augmenter.	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	→	↑	↑

Il ressort de l'analyse que seule une activité « Accompagner les services dans le changement requis pour la mise en œuvre de projets liés à l'économie circulaire » ne serait pas influencée par les évolutions pointées. Les neuf autres seront impactées par les hypothèses d'évolution de manière plus forte (flèche vers le haut). Ainsi les neuf activités seront influencées fortement dans les dix années qui viennent par l'hypothèse d'évolution « En 2020-2025, il y aura une augmentation du nombre et de la qualité des exemples car les moyens pour développer l'économie circulaire vont fortement augmenter ».

Les activités « Informer, sensibiliser et former l'organisation (entreprise ou territoire) aux enjeux de l'économie circulaire » et « Analyser le contexte institutionnel, réglementaire, technologique et géostratégique dans lequel évolue l'organisation et en réaliser une veille continue (benchmarking, success stories...) » et « Soutenir la communication vers l'extérieur et la diffusion des bonnes pratiques » viennent ensuite.

Dans un second temps, pour chaque activité, les experts en séance ont été invités à proposer des compétences/aptitudes (des savoirs, savoir-faire, savoir-être ou savoirs technologiques) que le facilitateur en économie circulaire de demain devrait maîtriser. Quelles sont les compétences nécessaires à acquérir ? Quels sont les besoins des entreprises ? Les experts se sont basés sur leurs connaissances du terrain et sur les dix activités identifiées.

Le tableau ci-contre décrit le profil du facilitateur en économie circulaire en ordonnant les compétences de manière décroissante d'importance du vote pondéré des experts sur le métier de manière globale.⁴³ Sur base de cette première liste de compétences identifiées au terme des ateliers prospectifs, les opérateurs de formations, et autres opérateurs sur le marché de l'emploi pourront organiser l'ingénierie de formation et pédagogique pour adapter leur offre de services.

SAVOIRS, SAVOIR-ÊTRE, SAVOIR-FAIRE ET COMPÉTENCES ⁴⁴		VOTES
1	Avoir des compétences en intelligence stratégique, en économie	13
2	Identifier et mobiliser les personnes ressources pour fonctionner en réseau	9
3	Etre capable de connecter des informations et des ressources entre elles	8
4	Maîtriser les enjeux, les définitions et les outils de l'économie circulaire	7
5	Posséder une ouverture d'esprit (out of the box, innovation)	7
6	Etre capable d'identifier les plus-values de l'économie pour le public concerné	6
7	Communiquer de façon orale et écrite (technologies de l'information et de la communication)	6
8	Avoir des compétences en psychologie des organisations	6
9	Développer une vision/analyse stratégique	6
10	Posséder les qualités d'un bon pédagogue	5
11	Connaître les outils et la gestion de projets	5
12	Développer de l'empathie	5
13	Vulgariser	4
14	Réaliser des synthèses	4
15	Connaître les obligations légales, administratives liées à l'organisation	4
16	Etre capable de faciliter un processus collectif	4
17	Savoir transposer les bonnes pratiques	4
18	Etre capable d'adaptation	4
19	Gérer le changement	3
20	Posséder un savoir relatif à l'intelligence collective	3
21	Etre soucieux de l'intérêt collectif	3
22	Etre capable de persuasion	2
23	Savoir écouter	2
24	Faire preuve de modestie	2
25	Posséder un regard critique et holistique	2
26	Etre capable de négocier	2
27	Avoir une attitude de coopération (partage d'information)	2

43- Afin de nuancer l'importance de chaque compétence, les experts présents ont été sollicités chacun à distance pour réaliser un vote pondéré sur les éléments listés au cours du brainstorming.

44- Les autres savoirs, savoir-être, savoir-faire, attitudes et compétences énumérées par les experts sont : avoir la capacité à mobiliser et à déléguer ; savoir analyser et structurer l'information ; faire preuve de déontologie ; connaître le marketing social ; être capable d'animer un groupe ; savoir témoigner ; maîtriser les outils et les canaux de communication ; connaître des langues étrangères ; être optimiste ; faire preuve de motivation.

Récapitulatif du traitement des facteurs : recensement, dominance	Facteurs dominants retenus
Raréfaction des ressources en matières premières, en énergie et en eau)	x
Augmentation des prix des matières premières	x
Diminution du pouvoir d'achat de la population wallonne	x
Saturation des marchés des biens	x
Initiatives citoyennes de promotion de l'économie circulaire	x
Prise en compte des limites du modèle actuel	
Volonté politique de changer le modèle, d'ancrage local	
Création d'emplois de tout niveau : peu qualifiés; fortement qualifiés	
Emergence des réglementations européennes relatives à l'économie circulaire	x
Génération Y : usage et non possession	
Evolutions technologiques	x
Diffusion des raisons de succès de l'économie circulaire	x
Références socio-économiques qui témoignent des bénéfices de l'économie circulaire	x
Système de contrôle législatif	
Tendance à la mutualisation des ressources	
Incitants financiers	
Faire valoir des compétences en accompagnement	
Image de marque de la région	
Crow-funding pour les petites structures	
Sensibilisation des écoles / de l'enseignement à l'économie circulaire	x
Information/ sensibilisation des citoyens	
Libéralisation de certains secteurs des services publics	x



SONT REMERCIÉS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

Michael COTTON, Association belge des éco-conseillers et conseillers en environnement

Philippe BOGAERT, B.S.C.A. – Charleroi Airport

Damien DALLEMAGNE, INNERGIC

Virginie DETIENNE, Ressources ASBL

Louise HAIN, Institut eco-conseil

Bruno LACQUEMENT, Centre de compétence Environnement

Frédéric LOMBART, Institut eco-conseil

Tara MC CARTHY, Greenwin

Catherine PLUNUS, Agence pour l'entreprise et l'innovation

Anita STAQUET, Centre de compétence Environnement

ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHÉ ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Jean-Claude CHALON

Coordination générale, Le Forem

Ida DEKEYSER, Flavio GENTILE

Animateurs, Le Forem

Cécile ROELANDT

Back Officer, Le Forem

MISE EN PAGE ET CONCEPTION GRAPHIQUE

Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation

EDITEUR RESPONSABLE

Marie-Kristine VANBOCKESTAL

Administratrice générale, Le Forem