



Dossier de Présentation du Projet

*"Mise en œuvre d'une démarche d'Ecologie Industrielle
Territoriale en Pays Thur Doller"*

I. Contexte

1. Historique

Dans le cadre du programme « Territoire Zéro Déchet – Zéro Gaspillage », dont ils sont colauréats en 2015, la Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays Thur Doller et le Syndicat Mixte Thann Cernay ont invité les entreprises de leur territoire à repenser leur production de déchets à travers la réalisation d'une étude d'économie circulaire et d'écologie industrielle et territoriale.

L'objectif : aller toujours plus loin dans la réduction et la valorisation des déchets, favoriser l'ancrage local des activités économiques et construire les emplois de demain à travers l'émergence d'actions innovantes et la création de nouvelles filières de valorisation des déchets. Autant de défis stimulants que se sont engagées à relever vingt entreprises locales de plus de 20 salariés et de tous secteurs : industrie mécanique, chimie, plasturgie, textile, agroalimentaire et grande distribution.

Notre projet de territoire a été pensé et réfléchi dans une logique intégrée de développement durable, au service des populations, du développement économique et dans le respect de l'environnement.

Les partenaires associés souhaitent développer un modèle qui tienne compte des intérêts des personnes, de leur environnement naturel et défendre un juste équilibre pour créer les conditions d'une croissance viable, vivable et durable.

Les acteurs mobilisés à ce jour sont représentatifs des forces vives de notre territoire à fédérer pour co-construire ce projet avec pour objectif :

- Optimiser l'utilisation des ressources à plus long terme et en permettre ainsi la pérennité, produire en pensant aux différentes réutilisations possibles et optimiser la consommation de matières premières et d'énergie à chaque étape du cycle de vie ;
- Avoir une démarche environnementale positive face à la raréfaction des ressources ;
- Favoriser la création d'emplois non délocalisables (ex : réemploi, valorisation de déchets, etc.). En effet, dans le domaine de gestion des matières résiduelles, valoriser permettrait de créer plus d'emplois que jeter;
- Permettre la mutualisation de certains achats en synergie avec d'autres entreprises (matières premières, énergie, services, etc.) et donc diminuer les coûts liés aux économies d'échelles avec comme effet une meilleure compétitivité ;
- Promouvoir et créer des passerelles entre secteur marchand et économie sociale et solidaire, faciliter le recours à la clause sociale de promotion de l'insertion et de l'emploi.

Parce que ce sont des initiatives qui viennent du milieu (bottom-up) et répondent aux besoins des communautés, l'économie sociale et solidaire et l'économie circulaire se révèlent leviers essentiels de développement de notre territoire.

Le mode opérationnel et le modèle de gouvernance s'inspire des pratiques d'un pôle territorial de coopération économique, et vise à :

- Favoriser l'innovation socio-économique pour apporter des réponses aux difficultés engendrées par la crise.
- Contribuer activement à la reconversion écologique et sociale du tissu économique local.
- Renforcer le tissu économique local par la coopération et la mutualisation.



2. Territoire

Le territoire de compétences de la Maison de l'Emploi et de la Formation est celui du Pays Thur Doller : 46 communes (au 01.01.2016), réunies au sein de 3 communautés de communes : CC Vallée de la Doller, CC Thann Cernay, CC Vallée de Saint-Amarin, toutes trois adhérentes du PETR Pays Thur Doller.

Territoire du Pays Thur Doller

Entités administratives



-  Périmètre du PETR du Pays Thur Doller
-  Périmètres des communautés de communes
-  Périmètres des communes

II. Le Projet

1. Genèse

Notre structure travaille depuis plusieurs années avec le Syndicat Mixte Thann-Cernay, la Communauté Emmaüs, sur des projets liés notamment aux clauses d'insertion dans les marchés publics (et privés pour Emmaüs), la formation, la création de valeur sur le réemploi de l'objet (nous sommes lauréat en 2012 d'un appel à projet de la Commission Européenne et créons alors, avec ces deux partenaires, un atelier européen de formation au recyclage et à la peinture polychrome alsacienne).

En 2014 nous répondons avec le Syndicat Mixte Thann Cernay et après consultation de nombreux partenaires de l'emploi, de l'insertion, de la formation, du développement économique et territorial, d'entreprises et d'institutions, à l'appel à projet du MEDDE / Ademe : « Territoire Zéro Déchet Zéro Gaspi ».

L'une des actions mise en œuvre en 2015 consistait à réaliser une étude¹ auprès des entreprises des zones d'activités du territoire du Syndicat Mixte Thann Cernay, qui visait à :

- **Elargir la mobilisation des acteurs au monde économique.**

Identifier les acteurs économiques, faire une cartographie des acteurs, mesurer les impacts potentiels de leur participation au projet (évaluation globale des flux, ...)...

- **Réaliser un diagnostic stratégique partagé Déchets et Economie Circulaire :**

Etat des lieux des connaissances des Déchets d'Activités Economiques, bilan des actions de prévention des déchets et mise en valeur de marges de progrès et de nouvelles actions de prévention, identifier et caractériser-évaluer les idées, le potentiel, les démarches en cours avec les acteurs économiques dans les différents domaines de l'économie circulaire...

- **Définir des objectifs et d'élaborer un programme d'actions.**

Cette première étape nous a permis de mobiliser vingt d'entreprises :

ANGENSTEIN SA	ARTISAL ISO 2000
BURDA DRUCK France	CLIPSO PRODUCTIONS
CMI EUROPE ENVIRONNEMENT	DU PONT DE NEMOURS
EMERSON PROCESS MANAGEMENT	ENDRESS + HAUSER FLOWTEC AG
ENNOBLISSEMENT TECHNIQUE DE CERNAY	GRANDES SOURCES DE WATTWILLER
LES HALLES DE CERNAY	MIC THANN SAS CRISTAL France SAS
NORD REDUCTEURS	POLYVLIES France SARL
PPC POTASSE ET PRODUITS CHIMIQUES	STOCKMEIER URETHANES
SUPER U	TECHORMA
TRELLEBORG	VALMET

et, entre octobre 2015 et janvier 2016, de réaliser des diagnostics de flux déchets et matières (prestataires : Positiv'Energies, l'association Idée Alsace et le cabinet Sofies).

¹ EPODM « Etude Potentiel Opportunité Déchets Matières », avec le soutien de l'Ademe, d'Alsace Active et de la Région Alsace / DLA régional/ et de Leader (voir présentation en annexe 1).

Lors de ces diagnostics, l'ensemble des flux entrants et sortants ont été analysés dans une optique d'économie circulaire et d'écologie industrielle, avec une attention particulière pour les plus prometteurs : textile, bois, carton, papier, petits appareils électriques, bio-déchets, denrées alimentaires, etc.

En parallèle, toutes les opportunités existantes sur le territoire sont recensées et analysées (décembre 2015). Avec une priorité : réussir à allier déchets, économie, compétences et emploi en favorisant les débouchés en lien avec les secteurs de l'insertion et l'économie sociale et solidaire (cf. inventarisation des potentiels ESS en annexe 2).

L'analyse croisée de ces données collectées (flux, opportunités) et l'organisation de temps de travail participatifs avec l'ensemble des acteurs concernés (entreprises, structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), professionnels du déchet, partenaires...) permettent de poser les bases d'une démarche d'écologie industrielle et territoriale.

La démarche d'écologie industrielle territoriale que nous proposons d'animer et de coordonner implique les acteurs du territoire (entreprises, élus, organismes de formation, structures de l'économie sociale et solidaire, institution,...) et propose in fine la mise en place d'un outil d'animation, de coordination, d'intermédiation, dont l'objectif est bien de démultiplier les opportunités de coopération dans le cadre d'une démarche d'amélioration des performances économiques et environnementales des entreprises et des collectivités de notre territoire.

2. Gouvernance

Lors de la mise en œuvre de la démarche « Territoire Zéro Déchet Zéro Gaspi » nous avons sollicité de nombreux partenaires (cf. annexe 3 liste des partenaires) afin de mobiliser le plus largement possible dans une logique de transparence et de développement territorial intégré. Certains de ces partenaires ont été associés à la réalisation de la phase de mobilisation des entreprises et de diagnostics.

Nous proposons de mettre en place les instances de pilotage, d'expertise, de suivi et d'évaluation qui seront garants de la bonne réalisation du projet et son adéquation avec les attentes des parties prenantes qu'il s'agisse des entreprises, du territoire (élus, collectivités..), des partenaires institutionnels ou des financeurs.

Ainsi, **un comité de pilotage** sera constitué. Il réunira les acteurs politiques et techniques, publics et privés associés au projet : techniciens et élus des collectivités concernées, Direccte UT 68 et autres services de l'Etat, Région Alsace, Ademe, Alsace Active, CCI, CMA, CRESS, des membres qualifiés du conseil d'administration de la Maison de l'Emploi (élus, dirigeants d'entreprises...) et pourra être élargi au fil des orientations et des besoins. Le rôle du comité de pilotage est de décider des orientations stratégiques, de valider des propositions du comité technique. Il définit et ajuste les modalités méthodologiques, les éléments de capitalisation, et les évolutions à opérer au fur et à mesure de l'avancée du projet.

Un comité technique réunira les techniciens associés aux étapes de réalisation du projet : consulaires, bureaux d'études, structures et collectivités associées, représentants des entreprises et tout représentant qualifié d'acteur impliqué. Ce comité technique aura en charge le suivi

opérationnel du projet, veillera à l'adéquation avec les objectifs fixés par le comité de pilotage, à l'articulation avec les autres démarches et apportera son expertise sur les sujets traités.

Des groupes de travail (ou groupe projet) en fonction des thématiques (synergies) à traiter seront animés et coordonnés par le chargé de mission EIT à recruter. Ces groupes de travail réuniront les entreprises et autres acteurs impliqués selon les sujets/projets à traiter.

La **coordination** opérationnelle et l'**animation** des instances sont le rôle du **chargé de mission EIT** à recruter. Il sera appuyé par la direction de la structure (Florence Faivre, ingénieur projet économie sociale et solidaire) et par un élu qualifié, référent du projet, membre du Conseil d'Administration de la Maison de l'Emploi (Alain Bohrer, trésorier de la MEF, élu communautaire, Président du Comité Mécanique Alsace et du Cetim-Ceramat, ex-Directeur Général de Liebherr France). Son rôle est plus clairement défini dans la **fiche de poste** en annexe 4).

Enfin un réseau de **personnes « ressources »** (en mode « helpdesk ») pourra être mobilisé au gré des besoins.

Cette configuration n'est pas figée et pourra évoluer au fur et à mesure des besoins, des projets. Les acteurs s'associent à une démarche participative de co-construction du projet d'écologie industrielle territoriale.

3. Objectifs du projet

Le projet que nous nous proposons de réaliser au cours de 3 prochaines années s'appuie sur :

- les résultats des analyses menées dans le cadre de l'étude préalable au Codec,
- une volonté clairement exprimée des entreprises de mettre en œuvre des synergies,
- des dynamiques croisées engagées par les partenaires,
- un portage politique fort,
- un plan émergent d'actions concertées

Il vise les **objectifs stratégiques** suivants :

- ▶ **Valoriser localement et économiquement les flux** identifiés pour :
 - ✓ améliorer la compétitivité des entreprises
 - ✓ créer de nouvelles activités, de nouvelles compétences et de nouveaux emplois
- ▶ **Réduire l'impact des activités économiques sur l'environnement** notamment par :
 - ✓ la réduction du volume des déchets non valorisés
 - ✓ la diminution des ressources prélevées sur le milieu naturel
- ▶ **Renforcer la culture de l'écologie industrielle et faciliter les mutualisations**
- ▶ **Améliorer l'attractivité du territoire**

Il sera déployé autour d'**objectifs opérationnels** qui sont de :

- ▶ **Passer d'une phase de diagnostic des flux à une phase opérationnelle de démarche d'écologie industrielle territoriale** avec :
 - ✓ Mise en place de synergies (voir tableau d'identification des 27 pistes en annexe 5)
 - ✓ Création de rapprochement entre entreprises
 - ✓ Création de rapprochement avec les acteurs de l'ESS

- ▶ **Anticiper les mutations économiques et accompagner le changement :**
 - ✓ Mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle territorialisée de l'emploi et des compétences
 - ✓ Mise en place d'une démarche d'accompagnement à la conduite du changement

- ▶ **Créer les conditions d'une collaboration durable entre acteurs privés et publics** par :
 - ✓ L'émergence d'une organisation territoriale
 - ✓ Une gouvernance mixte sur (et selon) des projets à géométrie variable
 - ✓ Une mutualisation de moyens pour l'obtention de résultats communs
 - ✓ La diffusion des pratiques et l'échange avec d'autres territoires, d'autres entreprises.

4. Les principes d'intervention et de mise en œuvre

La particularité clairement assumée de la démarche que nous proposons de **mettre en œuvre est de combiner des ressources privées** (relevant du domaine économique) **à des ressources publiques** afin de faire émerger sur le territoire une démarche participative.

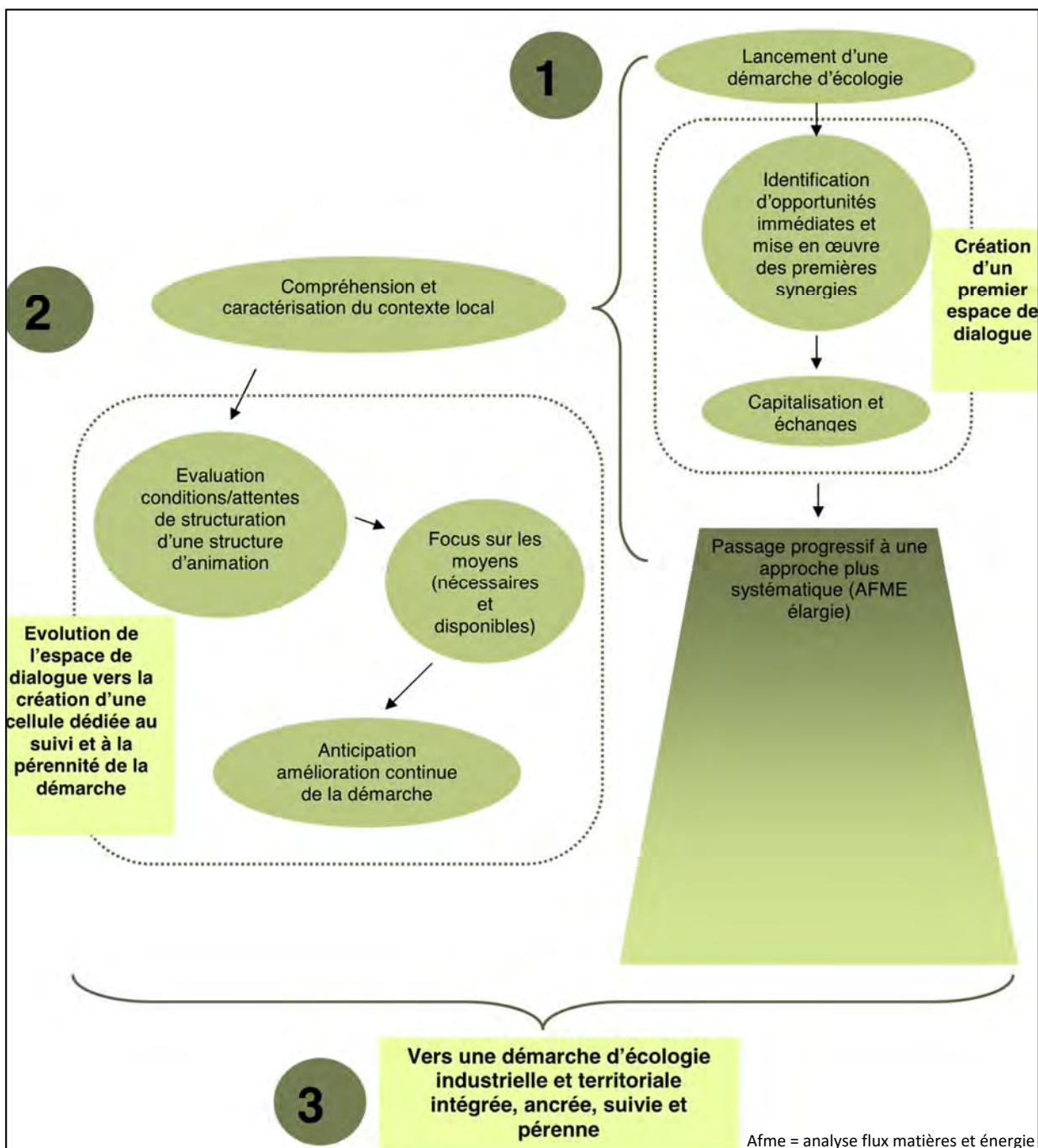
Après une première phase de mobilisation des partenaires, de diagnostics individuels auprès des entreprises, de mise en place de groupes de travail, les attentes de concrétisation de la démarche d'écologie industrielle territoriale de la part des acteurs locaux sont fortes.

Cette implication du territoire, des entreprises, des acteurs associés de l'ESS, des organismes de formation et des services publics de l'emploi et de l'orientation confirme **la recherche d'impact social**, élément fort de cette démarche. Cela permet d'intégrer à la question de l'économie circulaire une dimension prospective sur les métiers, la filière, l'anticipation des mutations économiques, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la sécurisation des parcours professionnels...

III. Plan d'actions

1. Méthodologie

La méthodologie que nous nous proposons d'adopter s'appuie sur CoMethe, approche développée par Orée, et qui fait référence dans les projets d'écologie industrielle (voir schéma ci-après).



Nous avons pu, au cours de l'année en cours, mettre en place dans le cadre du projet « 0 déchet, 0 gaspi » une première phase qui nous a permis :

► **D'identifier les opportunités**

- ✓ Lancer de la démarche et recenser les attentes des acteurs du territoire et de 20 entreprises pilotes
- ✓ Etablir d'un état des lieux des flux d'énergie et de matières de ces entreprises
- ✓ Mobiliser les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire et de l'Insertion par l'Activité Economique afin de lancer une réflexion collective et prospective sur les « potentiels matières » identifiés
- ✓ Détecter des potentiels de synergies (identification de la préfaisabilité)
- ✓ Partager le diagnostic avec les groupes de travail (entreprises, collectivités et ESS)

Aujourd'hui nous en sommes à ce stade. Notre capacité à mobiliser partenaires et moyens devrait nous permettre d'élargir la démarche à l'ensemble du territoire du Pays Thur Doller (et 20 nouvelles entreprises) et de mettre en œuvre les étapes suivantes :

► **Prioriser et initier les actions**

- ✓ Partage de l'information entre acteurs économiques et institutionnels
- ✓ Choix des actions à mener : projets d'entreprises et projets de territoire

► **Etudier les conditions de mise en œuvre**

- ✓ Groupes de travail thématiques avec les acteurs concernés
- ✓ Etudes de faisabilité : technico-économique, réglementaire...

► **Créer les conditions de poursuite et de pérennisation de la démarche**

- ✓ Continuité du portage, création d'une structure (SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif ? GES (Groupement Economique Solidaire ?...))
- ✓ Capitalisation des savoir-faire et intégration de la démarche dans le projet du territoire

Ces étapes linéaires seront consolidées par l'apport des interventions sur le volet social de l'accompagnement que nous souhaitons mettre en place sur la conduite du changement et la démarche de gestion prévisionnelle territoriale de l'emploi et des compétences.

2. Calendrier :

La phase de cadrage global et de lancement a été réalisée au 1^{er} semestre 2015.

La phase d'identification des opportunités auprès des 20 entreprises pilotes a été réalisée de septembre à mars 2016.

Le projet que nous proposons de déployer se déroulera de mai 2016 à avril 2019 selon le calendrier suivant (en annexe 6) :

		Calendrier de mise en œuvre d'une démarche d'écologie industrielle territoriale - Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays Thur Doller																																			
		2015				2016				2017				2018				2019																			
		05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04
réalisé																																					
Phase Préliminaire		Comité de Pilotage de l'action																																			
Lancement Communication Mobilisation partenaires entreprise	Consultation BET contractualisation	<-----Comités techniques + instances de concertations avec partenaires techniques / institutionnels + participation à Copil sur autres démarches / territoires----->																																			
	Diagnostic 20 entreprises pilotes	-----Recrutement et mise à niveau, intégration du chargé de projet / 36 mois / 4 axes-----																																			
		<-----Organisation ateliers Entreprises / animation / coordination = mise en œuvre synergies----->																																			
	Partage diagnostic création groupes de travail émergence pistes d'action	Organisation des ateliers selon plan d'actions et priorité à définir par les entreprises (calendrier non figé)																																			
		<----- Elargissement de la démarche à 20 nouvelles entreprises / Pays Thur Doller----->																																			
		Communication, mailing, phoning, lobbying, suivi -> adhésion et signature charte d'engagement																																			
		<-----Evaluation Suivi Echange Bonnes pratiques----->																																			
		Process de co-construction critères et indicateurs pour Auto-évaluation continue sur le projet + évaluation par les entreprises et partenaires sur GT, synergies, résultats																																			
		<-----Communication Promotion Dissémination----->																																			
	Mobilisation acteurs ESS	Création d'outils de communication sur avancement, rapport d'étapes, lien entre parties prenantes, conférences																																			
<-Contractualisation / 36 mois bureaux d'études / technique et social / synchronisation et et concertation (réunions techniques RT) + lancement + suivi + évaluation-->																																					
Réalisation des diagnostics auprès des 20 nouvelles entreprises																																					
Appui Conseils accompagnement technique - Helpdesk																																					
Création Comité Pilotage, Comité Technique, Equipe projet, Ingénierie projet et financière / démarche EIT		Mise en place conduite du changement, mobilisation, construction, suivi, évaluation																																			
		Mise en place démarche GPTCE, mobilisation, construction suivi, évaluation																																			
		Perennisation / co-construction Modele Economique																																			

3. Les moyens

Les moyens que nous nous proposons de mobiliser pour atteindre ces objectifs se définissent comme suit :

- Création d'un ETP de Chargé de Mission EIT (profil gestion projet, logistique, DD... fiche de poste en annexe 4) dédié à une fonction d'animation et de coordination, dans le cadre d'une démarche participative et selon 4 axes opérationnels :

Axe 1 : Mise en œuvre des synergies identifiées avec les entreprises engagées et animation (y compris réalisation d'études de faisabilité, de risques et d'impacts selon les synergies identifiées, la réalisation d'études de mise en œuvre...)

Les 27 pistes identifiées (elles ne seront pas nécessairement toutes traitées et le seront selon un calendrier à définir dans le cadre de la démarche participative mise en œuvre avec les entreprises et les acteurs impliqués)

Ces pistes peuvent être regroupées selon les thématiques suivantes :

<p>Sensibilisation / organisation / Achats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation "tri / valorisation des déchets" dans les entreprises de la démarche • Organisation interne et démarche Lean • Achats mutualisés de consommables ou services • Développement de synergies entre entreprises et autres sujets de l'économie circulaire • Développement du taux de matières recyclées dans les achats 	<p>déchets organiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réutilisation / valorisation de produits alimentaires et bouteilles plastiques déclassés • Valorisation des restes de repas • Distribution d'eau potable aux salariés 	<p>Matières plastiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation des déchets plastiques • Réutilisation de contenants plastiques (fût, Grand Réservoir Vrac, etc.) et/ou séparation matière pour valorisation • Valorisation de déchets plastique, plastiques / fibres ou caoutchouc / fibres mélangés comme combustible solide de récupération (CSR) • Collecte des gobelets plastiques (machine à café et fontaines à eau)
<p>Papier Carton</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation des déchets papier - carton (notamment gisement diffus bureau) • Valorisation matière des déchets carton - en matériaux de calage - isolation ou autres 	<p>Bois</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation d'objets bois (ex. tourets, caisse, planche, etc.) en mobilier ou autres objets • Mutualisation de la réparation de palettes et mise en place d'un circuit court de réutilisation entre entreprises • Valorisation des déchets de bois (y compris bois palettes) en combustibles biomasse 	<p>Métaux / DEEE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation des métaux : développement d'un tri plus sélectif ou démantèlement d'ensembles mécaniques/électromécaniques • Valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques par un acteur de l'ESS
<p>déchets textiles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation de déchets textiles en objet artistique (sac, coussins, etc.) • Valorisation matière des équipements de protection individuelle (EPI) en textile 	<p>Émissions de gaz industriel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation hydrogène fatal • Valorisation dioxyde de carbone (CO2) + Chaleur fatale 	<p>Effluents industriels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traitement des effluents par oxydation supercritique • Traitement mutualisé des effluents + Substitution partielle d'ajout de chaux et/ou calcaire par co-produits carbonaté/alcalin • Séparation des fluides DIS pour re-valorisation et optimisation des effluents
	<p>Objets fonctionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réutilisation de big-bag pour le stockage de déchets • Distribution d'eau potable (bouteilles) 	

Axe 2 : Elargissement des actions, de la démarche aux entreprises du Pays Thur Doller (objectif quantitatif d'élargissement à une vingtaine de nouvelles entreprises, voir liste potentiel en annexe 7)

Axe 3 : Suivi, évaluation et lien avec les démarches convergentes (TEPCV Thur Doller, Codec + 0 déchet 0 gaspi Thann Cernay, PLP SM4, PTCE Massif des Vosges, GPTEC ESS Mef Thur Doller, Clauses d'insertion et environnementales / achats responsables ...)

Axe 4 : Communication, promotion de la démarche.

b) **Accompagnement méthodologique** par intervenants extérieurs (bureau d'étude) sur 2 volets :

- **volet technique** :

Les Bureaux d'études **Positiv'Energies** et **Idée Alsace** ont été impliqués dès la mise en oeuvre de la démarche et ont réalisé les diagnostics auprès des vingt entreprises mobilisées en Phase 1. Leur accompagnement nous a permis de mettre en place des groupes de travail, de faciliter l'émergence de pistes de synergies, d'identifier des pratiques similaires sur d'autres territoires. Nous souhaitons bénéficier de leur expertise afin de mettre en oeuvre le plan d'actions sur les axes suivants (voir détail de la proposition en annexe 9) :

- Coordination, suivi et diffusion : Faire le lien avec le chargé de mission à recruter, participer aux différentes instances de pilotages stratégiques et opérationnels, coordonner l'action avec les intervenants sur le volet social.
- Mise en oeuvre synergies :
- Diagnostics : Réaliser un diagnostic de type « potentiel d'opportunités déchets matières » auprès d'une vingtaine de nouvelles entreprises du Pays Thur Doller.

- **volet social** : Conduite du changement, gestion prévisionnelle emploi et compétences et développement de l'emploi local

L'écologie industrielle ne se limite pas à l'échange de flux de déchets et d'énergie. C'est avant toute chose un système de collaboration entre acteurs, qui doivent coordonner leurs stratégies. L'écologie industrielle vient ainsi avant tout directement questionner les modes de coopération et de contractualisation en place.

L'acceptation des nouvelles règles du jeu par l'ensemble des parties prenantes et prestataires est en effet une condition indispensable pour que l'échange fonctionne. Une confiance mutuelle est nécessaire pour qu'une véritable culture de coopération soit mise en place. L'accompagnement à **la conduite du changement** permet de jalonner, de sécuriser, d'évaluer la démarche pour mieux l'ancrer dans le territoire et assurer sa pérennisation. Le bureau d'étude **Harmonic** (voir détail en annexe 10) est qualifié pour ce faire, ses références sur la conduite du changement sont éloquentes. De plus, l'apport sur le volet « Pôle Territorial de Coopération Economique » ne pourra qu'enrichir les échanges et les pratiques.

L'EIT ouvre la possibilité d'articuler les besoins des acteurs économiques avec l'offre de formation locale, dans une optique de développement des compétences et de l'emploi local dans le cadre d'une **démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences territorialisée** (GPECT).

En effet, Il convient d'organiser les forces vives des territoires de façon à anticiper les inéluctables évolutions des activités industrielles afin de sécuriser les parcours professionnels.

Il sera alors possible de déceler les activités amenées à disparaître et celles qu'il serait utile de créer ou de soutenir sur le territoire et d'organiser l'identification des compétences et des formations nécessaires pour accompagner les mutations décelées.

Les travaux déjà effectués par la MEF Thur Doller et ses partenaires ont permis de repérer des pistes et des opportunités d'intervention axées sur des synergies identifiées dans les activités suivantes : activités du bois, métaux, textile, plastique, matière organique, papier/carton, traitements des effluents et des déchets, mais également en matière de RSE en faveur des salariés et de la population. Ont également été mises en exergue les possibilités de mutualisation d'actions dans les entreprises : sensibilisation, information, achats, organisation, management...

L'accompagnement méthodologique par **le Cabinet Montal – Map Territoires** (voir détail en annexe 11) à la mise en œuvre d'une démarche de **gestion prévisionnelle territorialisée de l'emploi et des compétences** permet de mener une démarche collaborative de réflexion et de construction d'un plan d'action territorial avec l'implication de tous les acteurs concernés par le projet, en anticipant les mutations et leurs impacts sur les compétences et en mettant en œuvre des actions en faveur de l'emploi, de la formation, de l'insertion, de la GRH et de l'accompagnement des entreprises et des publics.

Ces deux aspects de l'accompagnement sur le volet social sont évidemment en « axe transversal » en appui à la démarche territoriale et vise à faciliter son ancrage sur le territoire, à sécuriser le/les projet(s), à démultiplier les bénéfiques (notamment en termes d'emploi), à pérenniser la démarche.

4. Les résultats attendus :

Objectifs qualitatifs :

La démarche est globale, intégrée et s'appuie sur les **3 piliers du développement durable**. Tous les moyens seront déployés pour atteindre ces objectifs :

croissance économique / environnement	Valorisation - lien entre ressources et savoir-faire locaux	Création d'emplois	Renforcement de la compétitivité des entreprises
<ul style="list-style-type: none">• Réduction des consommations de matière et d'énergie• Réduction des déchets• Réduction des pollutions locales et globales• Incitation à l'utilisation des énergies renouvelables	<ul style="list-style-type: none">• Développement de la coopération entre acteurs• Mise en évidence de ressources locales sous-exploitées• Ré-utilisation des déchets locaux comme ressources	<ul style="list-style-type: none">• Développement de nouvelles activités économiques d'interface et de services (ESS ou Insertion par l'Activité Economique)• Implantation de nouvelles entreprises attirées par les synergies éco-industrielles	<ul style="list-style-type: none">• Nouveaux revenus liés à la valorisation de certains résidus• Réduction des coûts approvisionnement• Réduction des coûts de traitement des déchets et des rejets• Amélioration de l'image des entreprises

5. L'impact attendu :

La mise en place de la démarche représente plusieurs avantages environnementaux et sociaux pour les entreprises, pour les collectivités et le développement durable du territoire :

- Création de nouveaux liens d'affaires entre entreprises;
- Gestion de proximité des matières résiduelles et limitation des frais de transport;
- Génération de nouveaux revenus par la revente de matières ou évitement du coût d'élimination de certaines d'entre elles;
- Bénéficier de tarifs préférentiels pour l'élimination de leurs matières par une mise en commun des volumes et une négociation de groupe avec les fournisseurs de services (économies d'échelle);
- Réduction des frais d'achat de matières neuves chez les entreprises qui intégreront des matières résiduelles industrielles à leur production;
- Amélioration de la compétitivité des entreprises par une optimisation de leurs processus;
- Image de l'entreprise bonifiée par la réduction de l'impact de leurs activités sur l'environnement;
- Renforcement de l'attractivité des zones industrielles ou du territoire;
- Création d'une dynamique et de nouvelles opportunités;
- Identification des types d'entreprises à accueillir de façon à ce que leurs activités soient complémentaires à celles déjà présentes sur le territoire;
- Diversification des activités industrielles;
- Amorce d'une culture de la gestion collective des ressources (eau, énergie, matières);
- Contribution à responsabiliser les entreprises dans une démarche de développement durable ;
- Sécurisation des parcours professionnels, développement des compétences et formations ;
- Développement d'emplois non délocalisables, en lien notamment avec l'Economie Sociale et Solidaire ;
- Valorisation de l'exemplarité du territoire et de son attractivité.

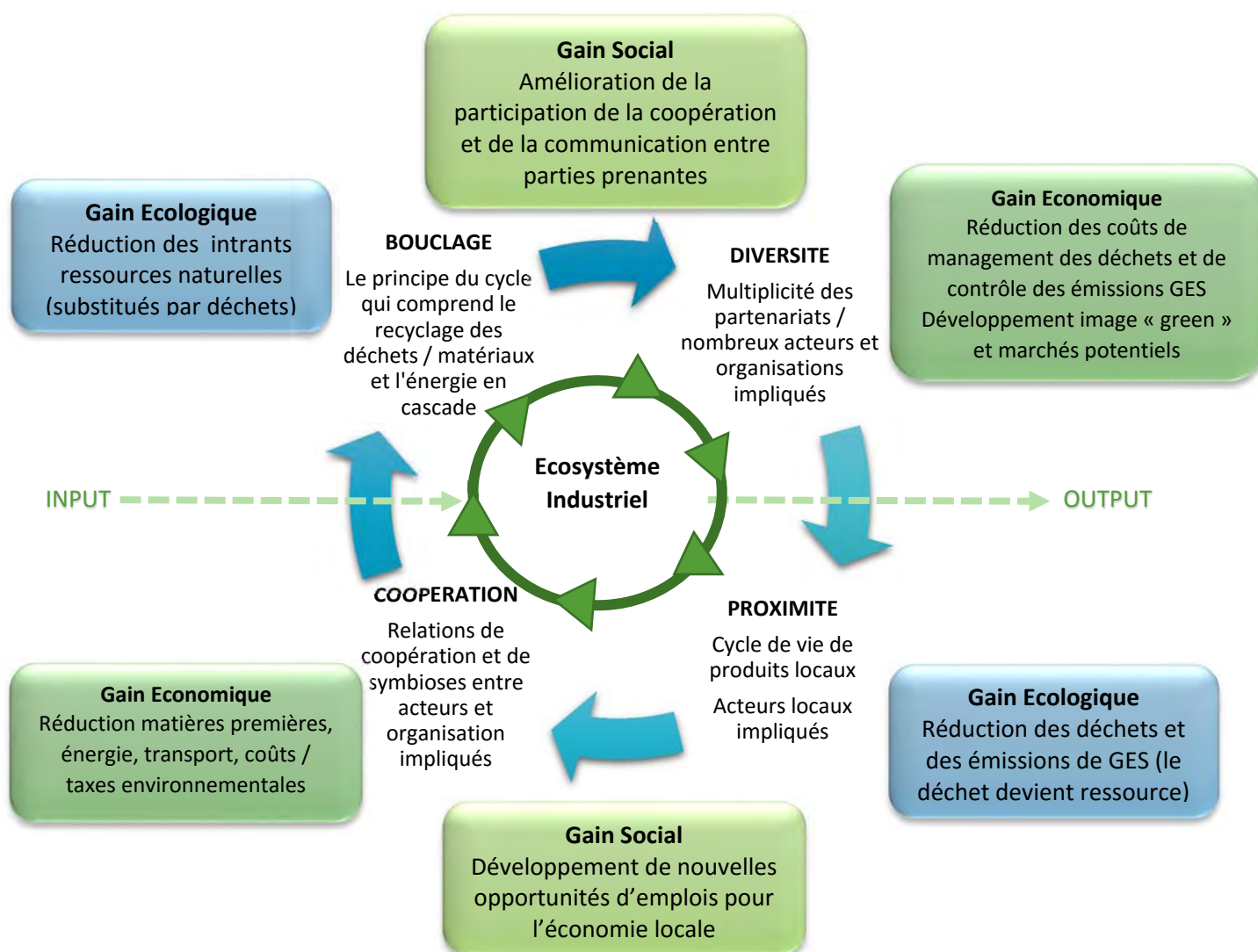
6. Suivi et évaluation

Dans le cadre de la démarche participative de co-construction, nous ferons valider les critères d'évaluation et les indicateurs de suivi par le Comité de Pilotage et les partenaires associés.

Nous nous appuyerons sur les retours d'expérience des territoires impliqués dans des démarches d'EIT (cf. Annexe 8 - Référentiel d'évaluation de la démarche d'Ecologie Industrielle Territoriale), et les indicateurs normatifs de l'écologie industrielle tels que définis par J.Kohronen :

- le **bouclage** : L'utilisation des déchets de matières locaux ou régionaux, des déchets énergétiques ou des renouvelables,
- la **diversité** : L'implication de nombreux acteurs et organisations
- la **coopération** : Relations symbiotiques et collaboratives entre les acteurs et les organisations impliqués,
- la **proximité** : Cycles de vie des produits locaux et implication des acteurs locaux.

Le schéma ci-dessous (J.Kohronen) illustre parfaitement les gains à espérer de cette dynamique. Les critères et indicateurs proposés en mesureront les effets :



Les critères et indicateurs que nous proposerons à la validation des partenaires reposent sur :

- Nombre d'acteurs mobilisés,
- Nombre d'ateliers,
- Taux de participation en fonction des catégories d'acteurs (entreprises / publics / ESS) et assiduité
- Taux de satisfaction des participants (questionnaire en fin d'atelier ou de cycle)
- Nombre de synergies mises en œuvre
- Nombre d'entreprises nouvelles auditées,
- Nombre d'entreprises mobilisées par synergies
- Qualité des réponses du territoire (ensemble des acteurs) aux pistes identifiées (sur critères économiques, environnementaux et sociaux)
- Pistes de développement de l'emploi et des compétences
- Nombre d'emplois, de formations ou volume d'activités initiés
- Taux de financement de la démarche par les acteurs directs impliqués et augmentation de leur participation.

L'évaluation est continue, appuyée notamment, par l'accompagnement du cabinet d'Etude mobilisé sur « conduite du changement » et les ajustements sont permanents.

7. Dissémination, échange de bonnes pratiques

La posture adoptée est celle de territoire apprenant, sollicitant des moyens pour mettre en œuvre une démarche d'écologie industrielle. Les pratiques développées par les territoires sont inspirantes et les liens noués facilitent des échanges constants.

Nous nous proposons d'être le relais et l'outil de sensibilisation auprès d'un cercle élargi d'acteurs territoriaux, par la diffusion des bonnes pratiques et la mise en valeur des expériences les plus abouties.

Nous partageons déjà avec les territoires voisins des « espaces de concertation » en fonction des projets (par exemple : GPECT Sud Alsace avec M2A, Achat responsables dans les marchés publics en Alsace, développement ESS / Guebwiller...) et nous engageons à participer à toute dynamique qui pourrait émerger sur cette thématique d'écologie industrielle territoire et d'économie circulaire.

Enfin, les réseaux d'experts sur lesquels nous pouvons nous appuyer relaient les informations et publient des fiches de bonnes pratiques (Alliance Ville Emploi, Orée, Le Labo ESS, Avise...).

IV. En conclusion

D'autres leviers sont à notre disposition pour « alimenter » les flux, les réflexions prospectives au service du développement durable de notre territoire de compétences. Nous ne les présentons pas en détail dans le projet EIT, car ils ont « un cycle de vie de projet autonome », indépendamment de la mise en œuvre de cette démarche d'écologie industrielle territoriale.

Par exemple, notre structure porte depuis 2011 une mission de facilitation de la clause de promotion de l'emploi et de l'insertion dans les marchés publics. Cette mission d'accompagnement des politiques d'achats responsables des collectivités croise les logiques RSE des entreprises et les problématiques sociales d'accès ou de retour à l'emploi et le développement des compétences. Nous avons donc développé une certaine expérience dans la conduite de projets complexes et multi-partenariaux, dans l'animation et la coordination et affirmé notre rôle « d'ensemblier » tel que voulu par la loi de cohésion sociale.

Nous avons travaillé avec nos partenaires la possibilité de développer les clauses environnementales (particulièrement de gestion des déchets) et cette opportunité ouvre de nouveaux champs d'exploration et d'enrichissement de la démarche que nous souhaitons mettre en œuvre.

D'autre part, nous portons depuis 2012 un PACTE ESS (Projet d'Appui aux Compétences Territoriales pour l'Emploi dans l'Economie Sociale et Solidaire) et avons modélisé un accompagnement de projet d'innovation sociale en réponse à des besoins sociaux non couverts. Nous sommes outillés pour accompagner aujourd'hui les acteurs de l'ESS qui se positionneraient sur les activités à naître de cette démarche d'écologie industrielle territoriale.

Le décroisement est bien au cœur de nos préoccupations. La sortie des logiques de missions linéaires, la transition vers l'action en mode projet, le nombre et la diversité d'acteurs impliqués, sont autant d'arguments concourant à faciliter l'ancrage territorial de cette démarche d'écologie industrielle.