

L'ANALYSE D'OPPORTUNITÉ

L'analyse d'opportunité concerne au moins 5 thématiques :

1. Le porteur de projet 2
2. Les détenteurs ciblés 4
3. Le territoire et ses acteurs 6
4. Les partenaires associés au projet 8
5. Le financement du projet 10

Cette fiche vous permet pour chaque thématique

- De vous poser les bonnes questions,
- D'obtenir des informations utiles à votre projet,
- De bénéficier de retours d'expérience de porteurs de projet¹.

¹ Une étude de cas a été réalisée en 2011 sur 22 opérations collectives du territoire français. Dans ce cadre et au travers d'entretiens, les recommandations des porteurs de projet ont été recueillies.



1. Le porteur de projet

Est-il clairement identifié ?

Il est capital qu'il y ait un **maître d'ouvrage clairement identifié et structuré** (par exemple : association d'entreprises, gestionnaire de zone d'activité, organisation professionnelle).

S'il n'existe pas (ou si la « demande » émane d'un groupe de personnes et/ou d'entreprises non organisées au sein d'une structure), il importe d'aider ces « demandeurs » à se structurer ou à se rapprocher d'un organisme (collectivité, consulaire,...) qui sera à même de porter et animer le projet (il convient donc de motiver cet organisme). Si aucune structure n'est à même de porter la démarche collective, d'autres modes d'action (campagne d'audits, de sensibilisation) semblent plus adaptés, dans un premier temps.

Quelle est la nature du porteur de projet ? Quels sont ses compétences et objectifs ?

Ce point est à appréhender en amont car il influe notablement sur les objectifs et contenus du projet qui sera développé. Bien intégrer ces éléments est un gage d'efficacité.

Quels sont ses moyens, son expérience, sa représentativité ?

Piloter, animer une opération de gestion collective nécessite :

- ✓ **du temps** : de la construction du partenariat jusqu'au lancement effectif du service collectif, il faut en moyenne compter 2 ans auxquels s'ajoute une période de suivi attentif et de consolidation d'au moins un an. Le suivi global et l'évaluation de l'opération doit être mené tout au long de l'opération.
- ✓ une réelle **disponibilité** et donc des moyens humains. L'absence de salariés au sein de la structure maître d'ouvrage est un point limitatif. L'animation d'un projet nécessite un poste pour 3 ou 4 opérations sur 3 ans. Le temps accordé à la mission d'animation doit être prévu dans le plan de charge du salarié/chargé de mission.
- ✓ une **capacité de décision et d'intervention** de façon à pouvoir effectivement assurer la mise en place, le suivi et l'évaluation du service collectif;
- ✓ une **trésorerie suffisante** afin d'avancer les fonds nécessaires pour engager des études, des collectes, sans attendre la réception de nombreux co-financements. On pourra ainsi limiter les délais « d'attente » qui ont un effet démobilisateur sur les entreprises.
- ✓ une **réelle représentativité auprès des entreprises ciblées** par la démarche. Cette représentativité doit être directe, locale, acquise par exemple par la conduite d'autres approches collectives (sur le thème de la sécurité ou de la signalétique par exemple).

Si plusieurs de ces points ne sont pas satisfaits, le contexte n'est pas optimal pour la mise en œuvre d'une opération collective. D'autres modes d'action doivent être envisagés.



✓ Le **choix de la structure porteuse** de l'opération est important. Le porteur de projet doit

- avoir une légitimité auprès des entreprises,
- avoir un interlocuteur défini et connu,
- pouvoir consacrer du temps à la coordination du projet et à son suivi.

✗ Le **manque de légitimité du porteur** de projet, structure et interlocuteurs, auprès des entreprises s'avère très pénalisant pour la réussite de l'opération. Il faudrait que le porteur soit a minima choisi après consultation et co-optation par les entreprises. Un porteur issu du même milieu professionnel (GIE, association professionnelle) sera mieux perçu qu'un intervenant d'un autre milieu (universitaire, para-administratif,...).



	Recommandations émises par des porteurs de projet	Explications
Partenariat Relation entre les différents acteurs	Avoir une structure porteuse en lien direct avec les entreprises / structure fédératrice et légitime	Dès la genèse du projet, le choix des partenaires et acteurs semble être un point essentiel à sa réussite. Il apparaît que l'association de 3 types de structures est primordiale : <ul style="list-style-type: none"> ○ Une structure publique (Etat, ADEME, Régions,...) pouvant apporter un poids, des compétences et des financements à l'opération ; ○ Les collectivités locales ayant la compétence déchets ; une bonne entente et la cohérence des discours tenus est essentielle ; ○ Un organisme ayant une légitimité vis-à-vis des entreprises (syndicat professionnel, club d'entreprises, CCI...) amenant des compétences techniques et surtout un climat de confiance.
	Inclure les collectivités dans le projet / s'assurer du soutien de la collectivité	
	Démarcher les prescripteurs phares dès les premières réflexions (ADEME, Région,..)	



2. Les détenteurs ciblés

Quels sont les critères potentiels d'adhésion au projet pour les entreprises ?

Ces critères doivent être listés, puis analysés par le porteur de projet. Ils peuvent être très généraux (l'implantation sur un territoire donné) ou très limitatifs (par exemple : les artisans du secteur « Mobilier bois » ayant une activité de vernissage, implantés sur une vallée).

Plus les critères seront généraux, plus le dénominateur commun entre les entreprises ciblées sera faible, et donc, plus « l'ambition » du projet devra être, en amont, réduite.

Il peut être envisageable de limiter, dans un premier temps, ces critères (de façon à apporter un service le plus « pointu » possible), quitte à élargir le champ dans un second temps.

Quel est leur nombre ?

12 apparaît devoir être un minimum (pour que la mutualisation des quantités soit pertinente pour un prestataire), 200 à 300 un maximum (souci d'un dénominateur commun le plus important possible).

Néanmoins ce ne sont pas des limites absolues. Par exemple, 4 entreprises peuvent organiser une gestion collective de leurs déchets si le gisement est suffisant. La taille de gisement minimum dépend elle aussi du contexte et des prestataires présents sur le territoire (une petite entité locale n'aura peut-être pas les mêmes exigences en termes de tonnage minimum qu'un prestataire d'envergure nationale).

Quels sont a priori, leurs besoins en matière de gestion des déchets ?

Le nombre de salarié, le secteur d'activité, le niveau de « maturité environnementale » ne sont pas des critères de réussite ou d'échec.

Par contre, le service collectif à développer doit répondre aux besoins des entreprises, qui – eux – peuvent être fonction des critères sus-mentionnés.

Il convient donc en amont du projet, de conduire une analyse rapide des besoins et des attentes (par une interrogation de quelques entreprises) de façon à cerner les contours et objectifs de la démarche à engager et, par conséquent, les moyens et méthodologies à mettre en œuvre.



- ✓ Une bonne **connaissance amont des différents enjeux** est essentielle et
 - passe par l'analyse pertinente des besoins et des attentes des entreprises,
 - implique l'étude en amont du territoire et des entreprises (diagnostic déchets, prospection des prestataires et des filières existantes ou possibles,...).

- ✗ La **faible implication des entreprises** est un facteur d'échec récurrent. Au cœur du projet, leur motivation est essentielle à sa réussite. La présence d'entreprises motrices est un réel atout. Les éléments motivants / démobilisants doivent être identifiés.



	Recommandations émises par des porteurs de projet	Explications
Implication des entreprises ciblées	S'assurer de l'implication des entreprises dès la phase de réflexion jusqu'au suivi de l'opération	L'implication des entreprises apparait comme un facteur de réussite capital. En tant qu'acteurs principaux, leur participation doit être régulière tout au long de l'opération même lorsque le porteur de projet est très présent.
	Fédérer les grosses entreprises dès le départ pour inciter les petites à suivre	
	Avoir un acteur moteur et impliqué	



3. Le territoire et ses acteurs

Quelle est son organisation en matière de gestion des déchets ?

Le porteur de projet peut utilement se rapprocher de l'ADEME et/ou du Conseil Général (Direction Environnement), de manière à connaître :

- les acteurs publics et privés de la collecte, de la valorisation et du traitement des déchets ménagers et assimilés, sur le territoire visé ;
- la politique de ces acteurs en matière de collecte des déchets des entreprises (redevance spéciale en place ou à l'étude, redevance incitative...) ;
- les systèmes de gestion des déchets en place (capacité, ouverture aux déchets des entreprises...).

Cette phase amont de « prise de contact » s'inscrit en outre dans l'objectif de nouer le maximum de partenariats.

Collecte / traitement des déchets dangereux ou non dangereux des entreprises sur le territoire :

Quelle concurrence entre prestataires privés ?

Quel positionnement des collectivités locales ?

La **concurrence** sur le marché privé doit être appréhendée par le porteur de projet afin d'apprécier si un « nouveau service déchets » ne va pas se trouver confronté à une opposition « forte » d'un ou deux prestataires. Une concurrence insuffisante est un facteur notoire d'échec de la gestion collective. A l'inverse, la présence d'un challenger qui cherche à se développer est un facteur favorable.

De même, il est nécessaire d'évaluer a priori si le service collectif envisagé sera concurrencé ou soutenu par le service public. La gestion collective est souvent envisagée comme moyen d'améliorer la gestion de déchets dispersés. Sa cible privilégiée est la PME, voire la TPE. Les déchets de ce type d'entreprises sont souvent collectés par le service public. **La position de la collectivité locale par rapport au projet est donc cruciale.**

La mise en place de la redevance spéciale ou de la redevance incitative, par exemple, ou la facturation de l'accès en déchèteries par la collectivité pour les entreprises visées est un facteur favorable. A l'opposé, un service public de collecte des déchets des entreprises en mélange financé par la TEOM peut être un obstacle insurmontable à la mise en place d'une collecte sélective payante.



- ✓ La connaissance de **l'organisation et des acteurs du domaine des déchets du territoire** permet d'orienter le projet afin de privilégier les filières de traitement adéquates (des points de vue économique, environnemental, ...) ou d'envisager, le cas échéant, une création de filière.

- ✗ **Marché de collecte/traitement** : Il importe, en phase d'étude initiale, d'analyser l'état de la concurrence – en matière de collecte / traitement – pour les entreprises ciblées: le quasi-monopole d'un acteur (public ou privé) est un facteur d'échec.



Aucune recommandation spécifique à cette thématique n'a été émise. Par contre, l'importance d'adapter les solutions/actions au contexte du territoire a été signalée par plusieurs porteurs. Adapter le projet au territoire nécessite donc bien sa connaissance en amont du projet...



4. Les partenaires associés au projet

Pourquoi associer de nombreux (et utiles) partenaires ?

- Pour que l'animation du projet soit forte et démultipliée.
- Pour que le projet « colle au terrain », car relayé par des acteurs ayant des contacts (et/ou une capacité de « pression ») vis à vis des entreprises.
- Pour que le projet soit complémentaire aux services « déchets » dont bénéficient les entreprises, et non en opposition.
- Pour mobiliser plusieurs types de financement.

Quelles structures associer ?

Les entreprises ciblées : il est primordial que 3 à 5 entreprises qui pourront bénéficier du service soient associées à toutes les étapes décisionnelles. La notion de « représentant » doit avoir un contact direct avec les entreprises, et une forte disponibilité.

La (les) collectivité(s) ayant compétence en matière de gestion des déchets sur le territoire d'étude (Communauté de Communes, Conseil Général, ...) : leur « absence » est un critère d'échec notable. Il convient donc avant de décider du lancement d'une opération de gestion collective pour laquelle la dimension territoriale est importante, de **rencontrer la (les) collectivité(s)**, de façon à leur présenter le projet et l'intérêt d'une coopération afin d'obtenir leur appui.

La (les) structure(s) à même d'apporter une expertise méthodologique auprès du porteur de projet (ADEME, consulaire, ...), ou bénéficiant d'une bonne connaissance du territoire, du contexte technique du projet (animation du contrat de Pays, organisme professionnel, ...)

Les prestataires : les consulter dès l'amont du projet permet de profiter de leur expertise et de prendre en compte leur point de vue. Une opposition marquée d'emblée est un facteur d'échec rédhibitoire.

La présence de ces structures dans le partenariat est **un réel gage de réussite**. Leur mobilisation, au sein d'un Comité de Pilotage peut prendre beaucoup de temps mais elle est un préalable au lancement effectif du projet.



- ✓ L'implication et la coordination de **différents acteurs** :
 - la **collectivité** doit être consultée et incluse dans le projet. Les discours tenus par le porteur et par la collectivité doivent être en cohérence,
 - un groupe de travail peut être constitué pour guider le montage de l'opération en tenant compte des objectifs, des besoins et des compétences de chacun.

× L'absence d'intérêt ou le refus de coopérer des principales structures citées risque d'amener tôt ou tard un blocage du projet.



	Recommandations émises par des porteurs de projet	Explications
Organiser les partenariats	Avoir une seule entité en gérance et un interlocuteur identifié / avoir une personne ressource dans chaque entreprise	Une opération collective fédère de nombreuses entités autour d'un même projet ce qui nécessite une organisation rigoureuse. Deux points permettent de la mettre en place : <ul style="list-style-type: none">○ La création d'un groupe de travail adapté pour recueillir les points de vue de chacun et assurer la cohésion ;○ L'identification précise des interlocuteurs : une personne dédiée à la gérance et à l'animation et une personne par structure participante.
	Créer un comité de pilotage représentatif (de la zone), pour réfléchir à la mise en œuvre d'une opération collective, sous quelle forme, suivre cette opération...	



5. Le financement du projet

Quel est le budget mobilisable par les partenaires, le porteur de projet et les entreprises ciblées ?

Le budget moyen, pour la définition et le lancement d'une opération de gestion collective, varie entre 35 000 et 75 000 euros (d'après les données de l'étude de cas de 2001). Si le porteur de projets ne dispose pas de fonds propres, le plan de financement doit être complètement finalisé avant le lancement de la démarche. S'il ne peut être bouclé, il semble opportun de s'interroger sur la motivation réelle des partenaires : d'autres modes d'action doivent être envisagés.

Quels sont les cofinanceurs envisageables ?

L'ADEME peut financer à 50% les études amont réalisées par un bureau d'études externe et/ou l'accompagnement global du projet, dans le cadre de son système d'aide à la décision géré par ses Directions Régionales.

D'autres partenaires peuvent utilement être cofinanceurs : collectivités locales, Agences de l'Eau (si le projet cible les déchets dangereux), DREAL, Conseil Général / Régional, fonds structurels et, bien évidemment, les entreprises ciblées.

Ce dernier point semble important : si les entreprises ne veulent pas participer financièrement (alors qu'elles devraient porter le projet), il s'agit d'un « signe inquiétant ». La dimension « collective » est certainement très peu présente et il semble plus réaliste d'envisager un autre mode d'action.