

# **GESTION COLLECTIVE DES DECHETS DES ENTREPRISES**

Retour d'expérience - facteurs clés de réussite et d'échec

Mai 2012

Etude réalisée pour le compte de l'ADEME par le groupement PROVADEMSE, GIRUS et TRINOV

Coordination technique : Marlène Dresch - Service Prévention et Gestion des Déchets – Direction  
Consommation Durable et Déchets – ADEME Angers  
[marlene.dresch@ademe.fr](mailto:marlene.dresch@ademe.fr)



**Remerciements :**

Comité de pilotage :

- Marie-Christine LAUGIER – CCI Nice Côte d'Azur
- Joël MONTI et Catherine LIEFOOGHE- PALME
- Paul SCHALCHLI – OREE.
- Christophe BOGAERT –ADEME DR Nord Pas de Calais
- Vanessa RISPAL –ADEME DR Aquitaine

L'ADEME tient à remercier l'ensemble des porteurs de projet interrogés pour le temps qu'ils ont consacré à cette étude.

**Auteurs de cette synthèse :**

- Jacques MÉHU - PROVADEMSE
- Emmanuel VERNUS - PROVADEMSE
- Jeanne BONNET - PROVADEMSE
- Gaëlle MAGNAVACCA - GIRUS
- Dan DASSIER - TRINOV

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par la caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

## Sommaire

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
1.1.	CONTEXTE ET FINALITE DE L'ETUDE .....	4
1.2.	METHODOLOGIE GENERALE DE L'ETUDE.....	5
<b>2.</b>	<b>ETUDE DE CAS : RETOURS D'EXPERIENCE</b> .....	<b>6</b>
2.1.	BILAN DE L'INVENTAIRE DES CAS.....	6
2.1.1.	SYNTHESE DES 230 OPERATIONS DE GESTION COLLECTIVE IDENTIFIEES .....	6
2.1.2.	SELECTION DE L'ECHANTILLON A ANALYSER .....	8
2.1.2.1.	Critères de choix .....	8
2.1.2.2.	Critères d'exclusion .....	9
2.1.2.3.	Liste des 22 opérations collectives sélectionnées .....	9
2.2.	ANALYSE DE L'ETUDE DE CAS .....	10
2.2.1.	ANALYSE DES TYPOLOGIES DE PROJET .....	10
2.2.2.	CONTEXTE .....	13
2.2.2.1.	Éléments déclencheurs.....	13
2.2.2.2.	Historique – Etat d'avancement.....	13
2.2.2.3.	Gisement d'entreprises visées .....	14
2.2.3.	OBJECTIFS RECHERCHES/ RESULTATS OBTENUS .....	15
2.2.3.1.	Objectifs.....	15
2.2.3.2.	Résultats quantitatifs obtenus .....	16
2.2.3.3.	Résultats qualitatifs obtenus .....	17
2.2.3.4.	Ratios d'entreprises engagées dans l'opération .....	17
2.2.3.5.	Difficultés rencontrées.....	18
2.2.4.	MISE EN ŒUVRE .....	19
2.2.4.1.	Type d'organisation.....	19
2.2.4.2.	Type d'approche (géographique, sectorielle, filière avale).....	19
2.2.4.3.	Forme juridique .....	20
2.2.4.4.	Décalage / planning initial .....	20
2.2.5.	MOYENS TECHNIQUES.....	20
2.2.5.1.	Moyens techniques mobilisés.....	20
2.2.5.2.	Modalités de collecte.....	21
2.2.5.3.	Valorisation .....	21
2.2.5.4.	Réduction à la source .....	21
2.2.5.5.	Suivi, traçabilité.....	22
2.2.5.6.	Dynamique de sensibilisation et de communication .....	23
2.2.6.	MOYENS HUMAINS .....	24
2.2.6.1.	Moyens humains nécessaires .....	24
2.2.6.2.	Partenaires.....	25
2.2.7.	MOYENS FINANCIERS .....	25
2.2.8.	ANALYSE.....	26
2.2.8.1.	Reproductibilité .....	26
2.2.8.2.	Originalité/exemplarité.....	26
2.2.8.3.	Recommandations .....	26
2.2.8.4.	Pistes d'amélioration .....	28
2.2.8.5.	Conséquences sur les filières.....	28
2.2.8.6.	Suites prévues/ pérennité.....	28
2.3.	SYNTHESE DES POINTS CLES DE L'ETUDE DE CAS .....	29

# 1. Introduction

## 1.1. Contexte et finalité de l'étude

La présente étude s'inscrit dans le prolongement des mesures du Grenelle de l'environnement et notamment les lois Grenelle I et Grenelle II, qui imposent aux entreprises de :

- Réduire
  - la fraction des DMA<sup>1</sup> produits par les entreprises et gérés par les collectivités,
  - les quantités de déchets (toutes provenances confondues) partant en incinération ou en stockage à hauteur de 15 % d'ici 2012.
- Augmenter la fraction valorisable des déchets :
  - passer de 68 % de recyclage (2006) à 75 % (2012)  
*NB : hors bâtiment et travaux publics, agriculture, IAA<sup>2</sup> et activités spécifiques,*
  - pour les gros producteurs, trier à la source et collecter de manière sélective les déchets organiques.

Pour que les entreprises disposent des moyens nécessaires pour répondre à ces enjeux, l'ADEME

- réalise des études pour mieux comprendre les attentes des entreprises en matière de réduction et de gestion à la source des déchets,
- apporte, sur les thèmes ainsi identifiés, son soutien par diverses actions : sensibilisation, conseils et expertise, guides techniques, aide au montage des projets, retour d'expériences, ...

Dans un sondage mené par TNS / SOFRES en février 2009, pour le compte de l'Agence, il a été identifié que sur 1 000 PME (de 1 à 250 salariés) 30 % d'entre elles, envisageaient de mettre en place une action dans le domaine de la gestion et la prévention des déchets dans l'année qui suivait. L'action citée la plus fréquemment dans ce domaine est la mise en place du tri des déchets.

Une autre étude menée par LH2 pour l'ADEME en Juin 2010, sur 1 006 entreprises de 10 à 500 salariés montre que 49 % des entreprises interrogées se disent intéressées par un système de gestion collective des déchets (3 % le font déjà).

L'ADEME dispose d'un outil à l'attention des porteurs de projet pour faciliter la mise en place d'un service de gestion collective des déchets. Il a été créé en 2002 et était disponible en ligne sur le site Internet de l'ADEME

(<http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=15743>).

L'objectif de cette étude est d'analyser des cas récents de gestion collective des déchets pour en tirer un retour d'expérience afin de mettre à jour et compléter la boîte à outils ADEME pour les porteurs de projets de gestion collective des déchets des entreprises. Une étude de cas permettra de comparer les approches avec celle réalisée en 2001, de mettre à jour l'outil et de le compléter au regard des nouvelles organisations et préoccupations.

Le présent rapport ne reprend que l'analyse des études de cas. La boîte à outils "gestion collective des déchets", y compris les exemples, est disponible sur le site OPTIGEDE à l'adresse suivante :

<http://optigede.ademe.fr/gestion-collective-dechets-entreprises>

<sup>1</sup> DMA : Déchets Ménagers et Assimilés

<sup>2</sup> Industries Agro-Alimentaires

## 1.2. Méthodologie générale de l'étude

L'étude se déroule en trois phases :

- La première phase capitalise les retours d'expérience via l'identification, la sélection et l'étude de retours d'expérience pertinents et les analyse en vue de dégager des propositions d'actualisation de la boîte à outils. Cette première phase, particulièrement importante s'est déroulée en plusieurs temps :
  - L'inventaire des opérations de gestion collective a permis d'alimenter une base de données recensant, avec une description succincte, 230 cas variés sur le territoire français (2.1.1). Cette recherche d'opérations a été menée par la prise de contact par mail et/ou téléphonique avec un certain nombre d'interlocuteurs susceptibles d'avoir suivi ou mené des opérations de gestion collective de déchets. Une lettre de mission signée par l'ADEME a été adressée à chacun de ces interlocuteurs afin de faciliter la prise de contact et l'obtention d'informations. La liste d'opérations identifiées par le groupement PROVADEMSE - GIRUS - TRINOV a été complétée par les contacts et par les retours d'expériences des membres du comité de pilotage.
  - 20 opérations représentatives faisant l'objet d'une analyse détaillée ont été sélectionnées en comité de pilotage sur une présélection de 40 cas (2.1.2.1 et 2.1.2.2) ;
  - Les enquêtes de terrain ont fourni des informations quant aux mécanismes mis en route dans les opérations étudiées, les organisations adoptées et les facteurs de réussites ou d'échecs. Des fiches de synthèse action/résultats ont été remplies par opération permettant aussi, par la suite, la valorisation de ces informations sous la forme de fiche OPTIGEDE.
  - L'étude de cas débouche sur l'identification de besoins des porteurs de projets en termes d'informations et d'outils qui permettent d'émettre des préconisations d'actualisation de la boîte à outils.
- Les phases 2 et 3 consistent à réaliser l'actualisation de la boîte à outils et élaborer un plan de diffusion. Ces deux dernières phases ont été menées en chevauchement pour se terminer début 2012 (rendus non présent dans ce rapport).

## 2. Etude de cas : retours d'expérience

### 2.1. Bilan de l'inventaire des cas

#### 2.1.1. Synthèse des 230 opérations de gestion collective identifiées

La somme des opérations de gestion collective de déchets identifiées dans le cadre de cette étude s'élève à environ 230 et couvre l'ensemble du territoire national selon la répartition présentées sur la Figure 1.

Cette répartition ne suit pas exactement la répartition du nombre d'entreprises sur le territoire national schématisée Figure 2. Ceci peut s'expliquer par différents niveaux de dynamique locale et d'enjeux locaux.

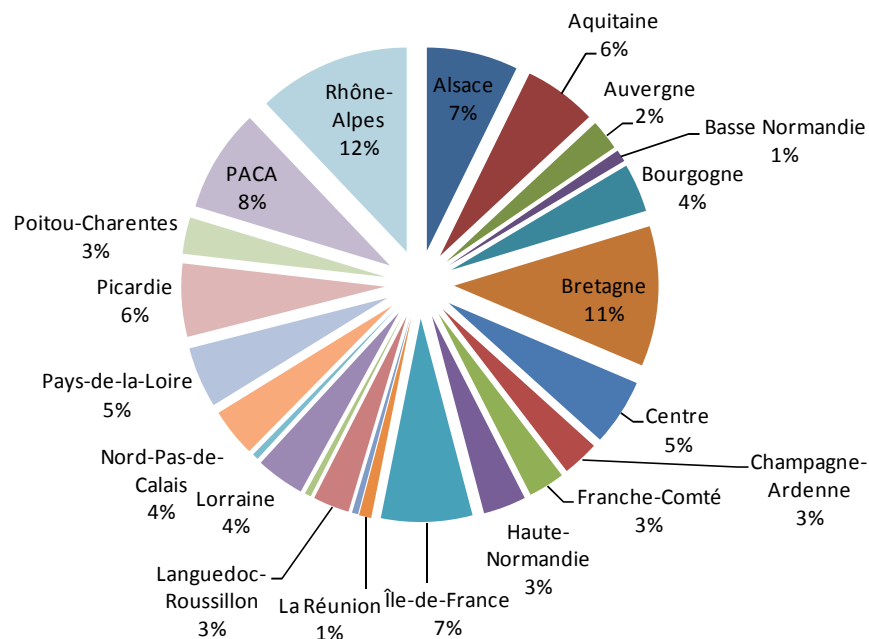


Figure 1 : Répartition par région des 230 opérations collectives recensées

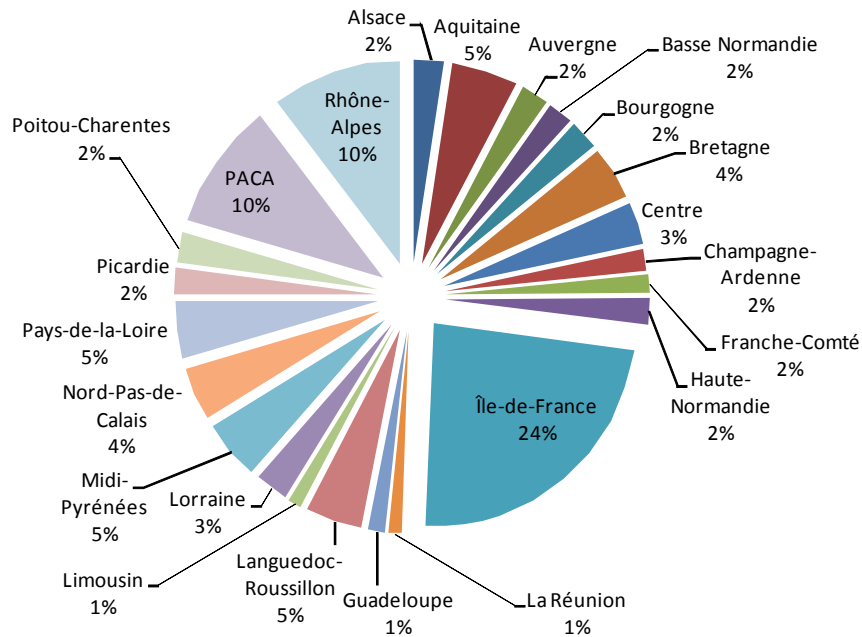


Figure 2 : Répartition par région des entreprises françaises

Il apparaît également que plus de la moitié des opérations relèvent de zones d'activité et que plus d'un tiers des opérations ont été mises en place par secteur d'activité (Figure 3).

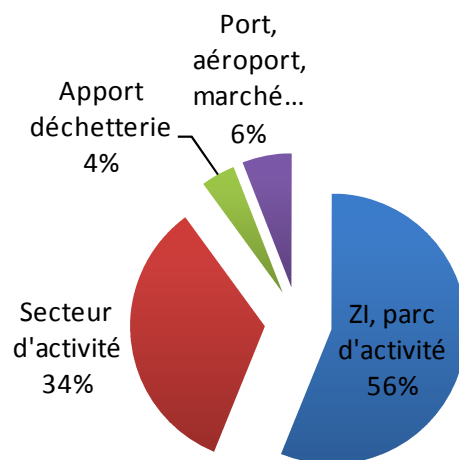


Figure 3 : Types d'organisation des 230 opérations collectives recensées

Les porteurs de ces opérations sont, pour près de 50 % les chambres consulaires et les agences de l'eau, pour environ 1/3 des organisations professionnelles (fédérations, club d'entreprises, ...). A noter que les collectivités sont porteuses d'environ 15 % des opérations recensées, ce qui est particulièrement remarquable (Figure 4).

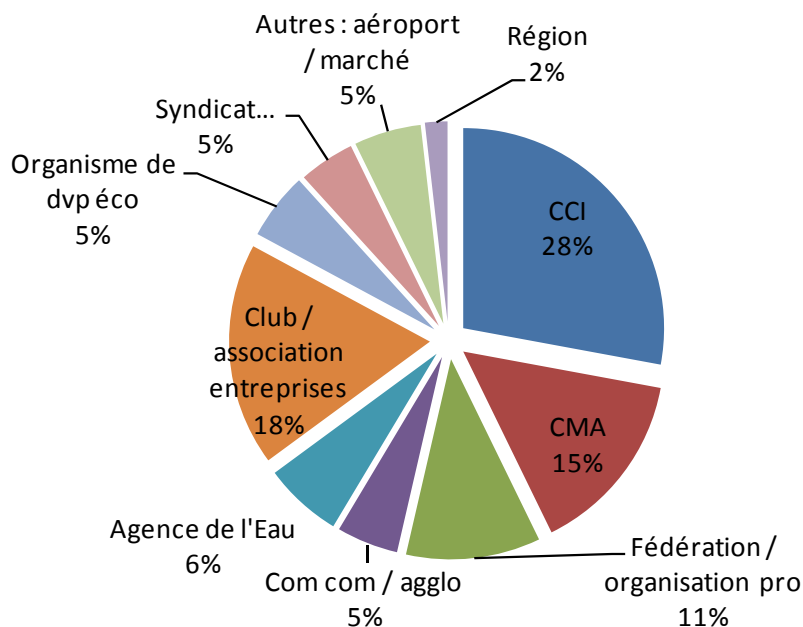


Figure 4 : Types de porteurs de projet des 230 opérations collectives recensées

Enfin, il apparaît que le panel de déchets concernés par les opérations recensées est très large. Globalement, les deux tiers des opérations concernent au moins un déchet banal valorisable et 30 % des opérations concernent au moins un déchet à caractère dangereux.

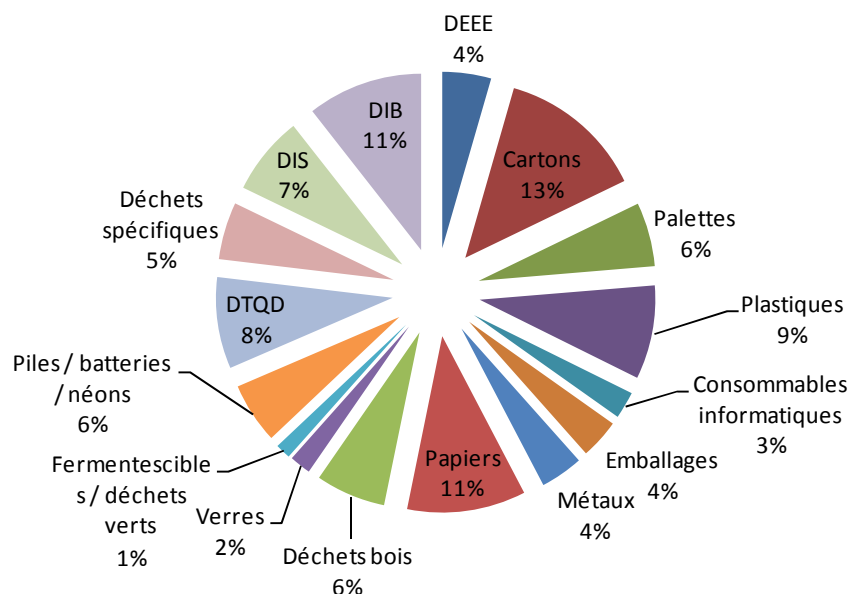


Figure 5 : panel de déchets concernés par 230 les opérations recensées

Une opération collective peut concerner plusieurs déchets. Ainsi, dans la Figure 5, il faut lire « 11% des 230 opérations de gestion collective prennent en compte les déchets de type papiers ».

## 2.1.2. Sélection de l'échantillon à analyser

En accord avec le comité de pilotage, la liste des cas à analyser a été établie suivant les critères énumérés en 2.1.2.1 et 2.1.2.2 avec pour objectif de relever d'un équilibre entre des opérations classiques représentatives et des opérations particulières reproductibles dans certaines conditions.

### 2.1.2.1. Critères de choix

Les critères de choix ont été fixés ainsi :





- Représentativité de l'opération
  - Nature des flux concernés
  - Nature des acteurs concernés
  - Nature des porteurs
  - Nature des secteurs concernés
  - Moyens mis en œuvre
  - Représentativité géographique
- Exemplarité de l'action
  - Création de filières ou de procédés R&D
  - Gouvernance pertinente, complémentaire et pérenne
  - Mise en œuvre d'une démarche d'Ecologie industrielle
  - Mise en œuvre d'une démarche de Prévention
  - Mise en œuvre d'une démarche d'Eco-conception
  - Valorisation ambitieuse
  - Pérennité de l'opération
  - Extension du périmètre de l'action initiale
  - Déchets dangereux / Technicité
  - Méthodologie innovante - Aide à la décision : levée des barrières en phase d'amorçage

### **2.1.2.2. Critères d'exclusion**

Des critères d'exclusion ont également été pris en compte :

- Opération dont l'objectif serait uniquement de créer des déchetteries destinées aux déchets des professionnels ;
- Secteurs : Bâtiment & Agriculture (*stricto sensu*).

### **2.1.2.3. Liste des 22 opérations collectives sélectionnées**

Le Tableau 1 liste le nom et la région des opérations de gestion collective des déchets sélectionnées.

Tableau 1 : Liste des 22 opérations collectives analysées

NOM de l'opération	Région
ARNAVANT	Provence-Alpes-Côte d'Azur
ARVE PURE 2012	Rhône-Alpes
ARVE PURE Cartons Plastiques	Rhône-Alpes
ASL ARENAS	Provence-Alpes-Côte d'Azur
CANTONS DE GENLIS ET AUXONNE	Bourgogne
CARROS INDUS'TRI	Provence-Alpes-Côte d'Azur
CARVIN ENTREPRISE	Nord-Pas-de-Calais
CEDISIA	Nord-Pas-de-Calais
COLLECT'HUILE UMIH	Rhône-Alpes
GASCOGNE ENVIRONNEMENT	Aquitaine
GEIDA	Centre
INDUS'TRI	Bourgogne
INDUS'TRIONS	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PARC INDUSTRIEL DE LA PLAINE DE L'AIN	Rhône-Alpes
RECTIF'LOIRE	Rhône-Alpes
SOLEN	Rhône-Alpes
TECHLID (COURLY)	Rhône-Alpes
TECHNOPOLE	Franche Comté
TEXTIL' AISNE	Picardie
VIVE LA REPUBLIQUE	Poitou-Charentes
ZI DE L'AIGLE	Basse-Normandie
ZONE COMMERCIALE DE VILLENEUVE LOUBET	Provence-Alpes-Côte d'Azur

## 2.2. Analyse de l'étude de cas

Chaque thématique de l'opération collective (du contexte à la mise en œuvre et aux moyens utilisés) est analysée en parallèle sur les 22 cas étudiés afin de dégager les principales possibilités (type d'approche, nature de déchets, ...), retours d'expérience (organisation et mise en place, difficultés rencontrées, recommandations) et critères (objectifs qualitatifs et quantitatifs, moyens d'évaluation). Cette analyse met en évidence des besoins ressentis par les porteurs de projet en termes d'information et d'outils qui les aideraient dans leurs démarches. Les recommandations d'actualisation de la boîte à outils ADEME devraient donc s'appuyer sur les facteurs récurrents observés et les besoins qui en découlent.

### 2.2.1. Analyse des typologies de projet

L'analyse qui suit est basée sur l'étude d'un échantillon d'opérations de gestion collective. Les pourcentages cités dans cette partie ont été calculés sur la base des 22 opérations. Ils ne sont donc pas extrapolables à l'ensemble des opérations du territoire national. Il est important de préciser la typologie des cas étudiés car elle influence probablement la nature des éléments recueillis.

La représentativité de cet échantillon peut être résumée ainsi :

- 10 régions sont représentées avec cinq cas en PACA et sept cas en Rhône-Alpes (Figure 6). Les opérations présélectionnées dans la région Ile-de-France n'ont finalement pas été retenues du fait de leurs caractères non reproductibles ;

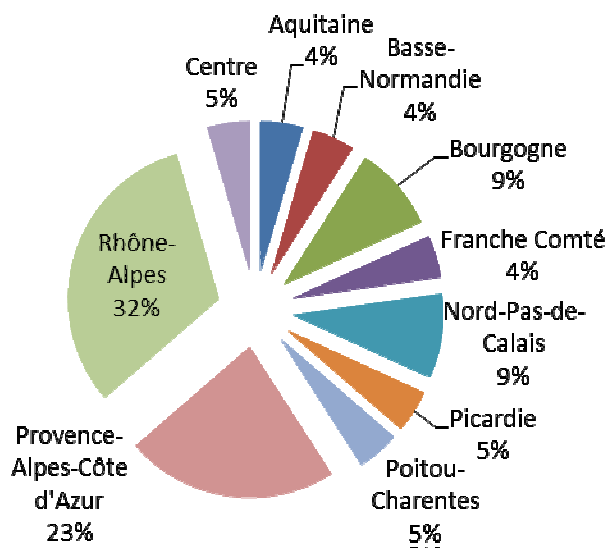


Figure 6 : Répartition par région des 22 opérations étudiées

- les dates de démarrage s'étalent entre 1992 et 2010 ;
- cinq sont des opérations présentant une approche sectorielle (parfois combinée avec une approche géographique). Les autres relèvent d'une approche géographique en majorité ciblée sur une zone d'activité (ZI, parc industriel,...) (Figure 7);

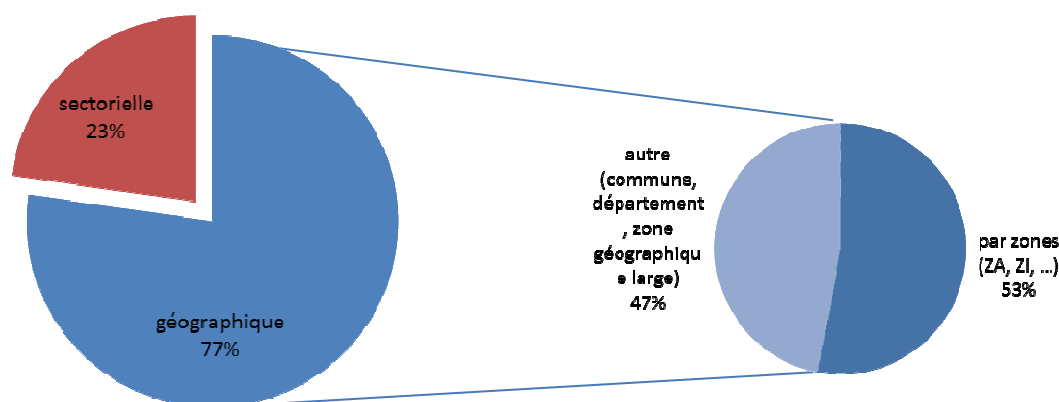


Figure 7 : Type d'approche des 22 opérations étudiées

- 68 % des opérations ont au moins un porteur de projet en lien direct avec les entreprises (Club d'entreprises, association d'entreprises, fédération professionnelles,...). Les natures des autres porteurs de projet se répartissent entre les CCI, les syndicats mixtes et EPCI, et les Agences de l'Eau (Figure 8).

Les CCI / CMA semblent un peu sous-représentées par rapport à l'échantillon initial des 230, mais elles sont tout-de-même impliquées en tant que partenaires dans neuf des opérations retenues.

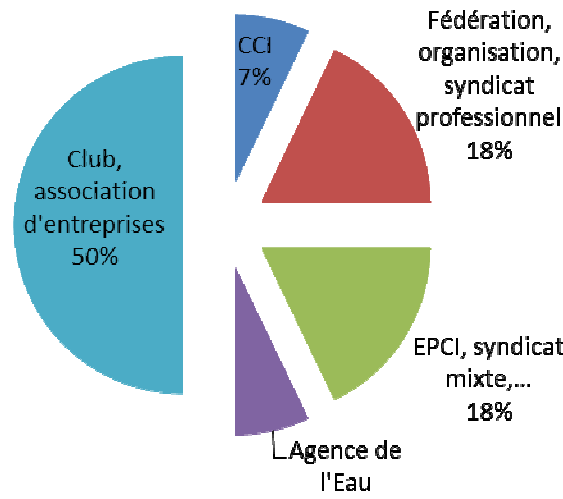


Figure 8 : Type de porteur des 22 opérations étudiées<sup>3</sup>

- les déchets concernés sont des DIB (emballages), DIS, DTQD, DEEE, déchets verts, déchets fermentescibles et certains déchets spécifiques sectoriels (boues de rectification, déchets de décolletage, huiles alimentaires) (Figure 9).

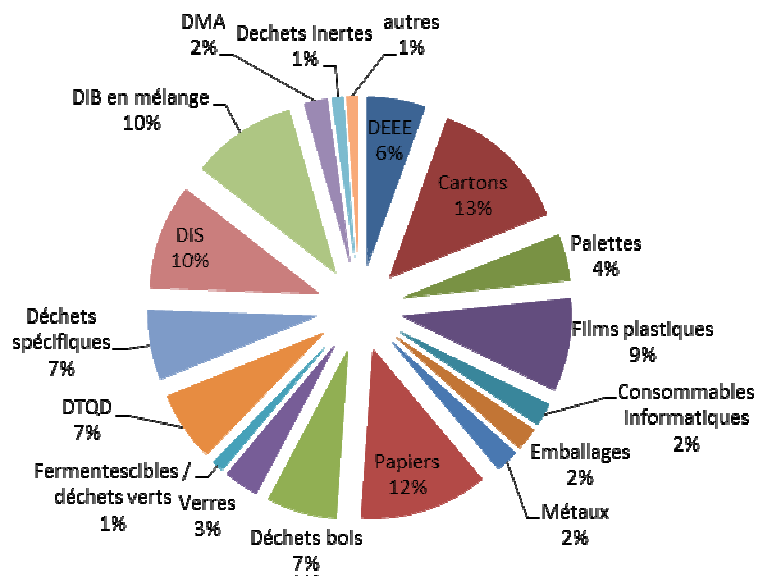


Figure 9 : Type de déchets pris en compte dans les 22 opérations étudiées

Un déchet pouvant être pris en compte dans plusieurs opérations. La Figure 9 se lit, par exemple, « 12% des opérations collectives prennent en compte la gestion du type de déchets «Papiers» ».

<sup>3</sup> Certaines opérations ont plusieurs porteurs de projet de nature différente (par exemple une CCI avec une association professionnelle).

## 2.2.2. Contexte

### 2.2.2.1. Éléments déclencheurs

Éléments déclencheurs	Opérations Concernées	Besoins identifiés
Mise en conformité réglementaire et anticipation des évolutions de la réglementation	41 %	Point réglementaire daté et projets de réglementation (frise de temps)
Volonté émanant principalement d'un EPCI ou d'un syndicat de communes	36 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Outils de concertation avec les différents prescripteurs</li> <li>◦ Méthode d'évaluation à l'échelle du territoire des alternatives possibles de gestion des déchets</li> </ul>
Volonté de réduction des coûts de collecte	32 %	Liste des déchets plus couramment rencontrés dans des opérations de réduction à la source
Volonté émanant principalement d'une ou plusieurs entreprises	32 %	Outils de concertation avec les différents prescripteurs
Volonté de mise en place du tri	32 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Liste des opérateurs</li> <li>◦ Liste des centres de tri</li> <li>◦ Annuaires des prestataires</li> <li>◦ Outils pour le dimensionnement des équipements de tri dans chaque entreprise</li> </ul>
Réponse à un problème technique / Absence de filière adaptée	23 %	Base de données de synergies possibles pour les flux non traités à ce jour
Lutte contre une pollution / protection de l'environnement	14 %	NA

NA : Rubrique non adaptée (aucun besoin correspondant)

La mise en conformité réglementaire apparaît comme l'élément déclencheur le plus fréquemment cité mais il ne se suffit rarement à lui-même et est souvent accompagné d'un autre aspect (lutte contre la pollution, réduction des coûts,...). Un bilan réglementaire paraît donc nécessaire mais ne doit être présenté comme le seul but à atteindre.

L'équilibre entre les structures (EPCI, syndicat de communes, entreprises) ayant donné l'impulsion au projet est à noter. Ce fait traduit l'existence de différentes approches et différents objectifs fixés dans le cadre d'une opération collective. Souvent, tous ces acteurs doivent être impliqués dans l'opération. Les porteurs de projet interrogés lors des enquêtes ont insisté sur l'importance de la concertation avec les différentes parties (entreprises, fédérations, collectivités en charge de la gestion des déchets, chambres consulaires, ADEME,...) dès les premières réflexions sur une éventuelle gestion collective. Cette réflexion peut se faire par exemple à travers des groupes de travail ou des groupes de réflexion,...

Plusieurs acteurs ont insisté sur cette étape, primordiale selon eux, permettant d'adapter une volonté aux enjeux du terrain et aux contraintes locales.

De plus, l'importance de la légitimité du porteur de projet est également à discuter lors de ces premières réflexions. Ainsi, les acteurs interrogés ont souvent soulevé l'importance de la pertinence du porteur de projet, du poids que les entreprises potentiellement concernées lui accordent, et de sa recevabilité.

### 2.2.2.2. Historique – Etat d'avancement

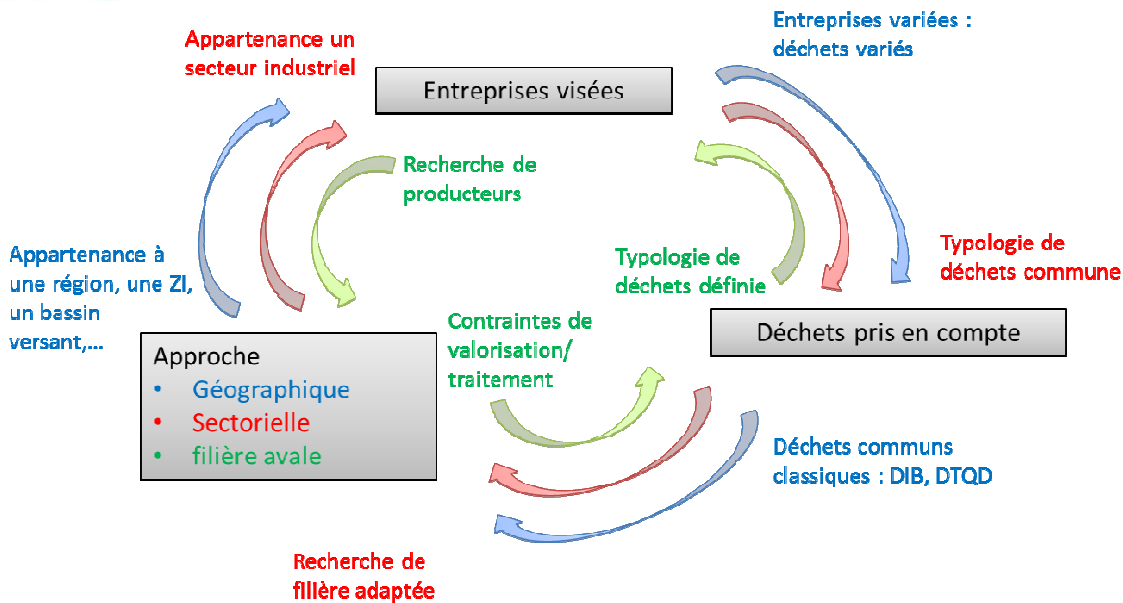
La vie d'un projet d'opération collective suit globalement les mêmes étapes quel que soient l'opération ou le porteur de projet concernés. La situation dans ce cheminement des opérations enquêtées permet de situer leur retour d'expérience.

Etat d'avancement	Opérations concernées : état d'avancement	Besoins identifiés
Sensibilisation	Aucune opération étudiée n'est actuellement à ce stade d'avancement	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Présentation type pour une plénière</li> <li>◦ Acteurs pouvant être impliqués</li> </ul>
Audit et étude d'opportunité (synthèse des flux des entreprises)		<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Fiche type pour évaluer les tonnages (cf. Entreprise comment bien gérer vos déchets)</li> <li>◦ Méthode de sondage</li> </ul>
Etude de faisabilité		<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Outils de dimensionnement</li> <li>◦ Acteurs pouvant être impliqués</li> </ul>
Recherche de débouchés		<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Liste des débouchés possibles</li> </ul>
Consultation des prestataires de gestion de déchets		<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Modèle de cahier des charges pour une consultation</li> <li>◦ Matrice d'aide à la décision pour aider au choix des prestataires</li> </ul>
Contractualisation		<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Modèle contrats types (déjà présents dans la précédente boîte à outils)</li> </ul>
Mise en œuvre		<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Communication/formation</li> <li>◦ Sensibilisation personnel</li> </ul>
Mise en place depuis cette année (2011)	9 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ NA</li> </ul>
Suivi	55 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Modèle d'outil de suivi type</li> </ul>
Suivi par une structure différente / passage de relais	18 %	
Opération arrêtée	18 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Guide d'analyse des retours d'expérience et des facteurs d'échec</li> </ul>

### 2.2.2.3. Gisement d'entreprises visées

Gisement d'entreprises visées	Opérations concernées	Besoins identifiés
Types de gisement d'entreprises et types de déchets concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ NA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Liste des différentes typologies de gisements d'entreprises et les acteurs concernés ;</li> <li>◦ Liste de déchets type par secteur industriel.</li> </ul>

Le gisement d'entreprises visées par l'opération collective est une information à définir en amont du projet car elle en conditionne la réalisation. Les types d'entreprises visées sont liés à l'approche choisie (géographique, sectorielle, filière aval) et influencent évidemment le(s) type(s) de déchets pris en compte.



La majorité des opérations enquêtées présentent une approche territoriale et portent sur une gestion des déchets banals (papier, cartons,...) avec un complément concernant les DEEE, déchets dangereux, cartouches d'encre, piles, ou autres déchets plus spécifiques (bouchons plastiques, cartouches café,...).

Les opérations ayant une approche sectorielle ou filière aval sont généralement dédiées à des déchets dangereux ou particuliers (huiles alimentaires, boues de rectifications). Ces opérations émanent généralement d'une volonté d'un organisme professionnel, d'une problématique particulière (pollution des eaux, obstruction des réseaux d'assainissement,...) ou de la recherche d'une filière de traitement adaptée au déchet considéré.

Globalement, la pérennité d'une opération est dépendante du gisement de déchets mobilisables, permettant d'assurer une viabilité économique de la gestion des déchets. Les déchets ciblés doivent donc être suffisamment courants ou en quantité suffisante ou encore avoir une valeur économique intrinsèque pour permettre cette viabilité. Selon l'approche choisie, les critères de choix du gisement d'entreprises visées et des déchets pris en compte peuvent varier.

## 2.2.3. Objectifs recherchés/ Résultats obtenus

### 2.2.3.1. Objectifs

Objectifs	Opérations concernées	Besoins identifiés
Objectifs environnementaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Limiter les impacts sur l'environnement</li> <li>◦ S'inscrire dans une démarche de développement durable</li> <li>◦ Augmenter la valorisation des déchets</li> </ul>	55 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Type d'indicateurs et méthodologies de calcul : par exemple, comment calculer la baisse d'impact (GES) ou le taux de valorisation</li> </ul>
Obtenir des tarifs avantageux pour les petits producteurs	55 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Annuaire des prestataires</li> <li>◦ Convention type</li> <li>◦ Charte type</li> </ul>
Se mettre en conformité réglementaire	45 %	Guide de la réglementation
Réduire les coûts de gestion	5 %	
Faciliter pour les entreprises leur gestion des déchets	32 %	
Suivre le service et la prestation	27 %	Outils de suivi
Donner une meilleure image de la zone	18 %	Outils de communication

Les deux principaux objectifs affichés par les opérations collectives enquêtées sont environnementaux (impact sur l'environnement, valorisation des déchets,...) et économiques (permettre aux petites entreprises d'avoir des coûts de gestion de déchets réduits). Il est intéressant de noter que la prise en compte de l'environnement dans les objectifs apparaît primordiale alors qu'il s'agit de l'élément déclencheur de l'opération cité le moins souvent (2.2.2.1).

### 2.2.3.2. Résultats quantitatifs obtenus

	Résultats quantitatifs obtenus	Opérations concernées	Besoins identifiés
Economiques	Baisse des coûts de collecte/traitement	41 %	Coûts moyens de collecte et de traitement par type de déchets (comparaison avec ou sans opération collective)
	Augmentation de la fraction de déchets valorisables	50 %	NA.
environnementaux	Réduction quantités d'OMR assimilées collectées	27 %	NA.
	Réduction des déchets ultimes envoyés en décharge	18 %	NA.
	Réduction des quantités déchets produits	14 %	NA.
	Baisse toxicité déchets produits	5 %	Liste des principales matières sur lesquelles les industriels vont pouvoir jouer
autres	Gestion de proximité des déchets	23 %	NA.
	Augmentation des entreprises participantes	9 %	NA.
	Création d'une installation de gestion sur site (mini-plateforme de compostage)	5 %	NA.

Les résultats quantitatifs observés suite à la mise en place d'opérations de gestion collective sont essentiellement de nature économique ou environnementale. Si les porteurs de projets ont pu facilement les citer, il leur est plus difficile de les quantifier réellement et encore moins de suivre leur évolution.

Il apparaît alors important de rappeler la nécessité de **mettre en place des indicateurs de suivi** dès le début du projet :

- Ces indicateurs doivent être choisis en fonction des objectifs fixés et être définis avec rigueur ;
- Les moyens humains et techniques permettant le renseignement de ces indicateurs doivent être indiqués ;
- Afin de permettre de visualiser une évolution quantitative, l'échelle de temps et les fréquences de collecte de l'information doivent être adaptées à l'indicateur et à l'opération.

Le suivi d'indicateurs pertinents permet :

- de communiquer objectivement sur les résultats obtenus ;
- d'adapter les actions aux évolutions observées ;
- de (re)mobiliser les différents acteurs.

La « non-intégration d'une méthodologie d'évaluation permanente du projet » avait déjà été diagnostiquée comme un point faible dans la conduite des études de faisabilité des opérations de gestion collective dans le rapport de la première étude de cas réalisé en 2001<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>Gestion collective des déchets des entreprises, retour d'expériences pour une démarche plus efficace, ADEME, 2001



### 2.2.3.3. Résultats qualitatifs obtenus

	Résultats qualitatifs obtenus	Opérations Concernées	Besoins identifiés
Réglementaire	Mise en conformité / Suppression des pratiques informelles	32 %	Guide réglementaire
	Anticipation des évolutions réglementaires	23 %	
Au sein des entreprises	Réduction à la source	27 %	Liste des principaux flux qui peuvent être réduits à la source
	Prise de conscience dans le domaine des déchets/ meilleure connaissance des obligations/ communication	23 %	NA.
Environnemental	Réduction des impacts environnementaux	18 %	Moyens de mesure de la baisse de ces impacts (cfp15)
Capital immatériel	Amélioration de l'image de la zone d'activité et des entreprises impliquées	27 %	° Modèle d'outils de communication du type certificat de participation
	Meilleure attractivité de la zone	27 %	NA.
	Pérennité des filières mise en place	18 %	NA.
	Création d'une dynamique d'action	18 %	Types d'actions pouvant être menées en parallèle de l'opération collective

Outre les résultats d'ordre réglementaire et environnementaux, des résultats moins quantitatifs ont aussi été cités.

A l'échelle de l'entreprise, les opérations collectives ont permis de **sensibiliser les entreprises** sur la gestion des déchets et de leur faire prendre conscience, a minima, de leurs obligations en la matière. En plus de la stricte gestion des déchets, l'opération collective a été accompagnée d'actions de **réductions à la source** des déchets.

La mise en place d'opérations collectives crée également une dynamique d'action et de communication se traduisant par **l'amélioration de l'image des entreprises ou de la zone impliquée**. La valorisation de ce phénomène doit passer par une communication adaptée avec, par exemple, la délivrance de certificat de participation.

La boîte à outil doit permettre aux porteurs de projet de prendre conscience des atouts d'une gestion collective et leur donner des exemples de moyens pour les valoriser.

### 2.2.3.4. Ratios d'entreprises engagées dans l'opération

Plusieurs logiques ont pu être observées :

- Une prospection très large des entreprises avec au final, un faible ratio d'entreprises engagées ;
- Une prospection restreinte (à une petite ZA, à un secteur d'activité précis, aux membres d'un club d'entreprises...) avec un fort ratio ;
- Une prospection « ouverte » dont le nombre d'entreprises n'était pas fixé à l'avance (l'objectif pouvant être la taille de gisement de déchets à atteindre) ;

A priori, aucune corrélation n'apparaît entre la logique suivie et le succès de l'opération.

Sur certaines opérations, il a été signalé que les entreprises les plus intéressées par les opérations collectives dites géographiques (par ZA/ZI par exemple), sont les petites entreprises car ce sont elles qui ont le plus de difficultés de gestion de déchets.

Toutefois, sur d'autres opérations, de grosses entreprises ont souhaité participer soit par conviction personnelle soit pour les conditions tout de même avantageuses. L'adhésion de ces grosses entreprises, avec leurs gisements de déchets conséquents, a été déterminante dans la négociation des coûts et pour l'adhésion des petites structures se sentant, du coup, plus en confiance.

### 2.2.3.5. Difficultés rencontrées

Les entretiens réalisés ont permis de recenser diverses difficultés rencontrées durant la mise en place et le suivi des opérations de gestion collective. Elles peuvent être classées selon 5 catégories :

- La motivation des entreprises,
- Les relations entre les acteurs,
- Les échanges et communication,
- Les liens avec les prestataires,
- Les problèmes techniques divers.

	Difficultés rencontrées	Opérations concernées	Besoins identifiés
Motivation des entreprises	Obtenir un retour positif des entreprises Changement des habitudes des entreprises	45 %	Outils de communication envers les entreprises : Travail en amont, communication régulière, ...
	Pas d'implication des entreprises / trop de report vers les autres acteurs ou vers le porteur de l'opération	9 %	
	Convaincre les entreprises à financer l'étude initiale	9 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Modèle de courrier type</li> <li>◦ Support marketing</li> <li>◦ Liste de sources de financement potentielles</li> </ul>
Relations entre les acteurs	Discordance entre les discours des porteurs de projets et des élus / pas de prise de partie des élus	23 %	Outils de concertation
	Transfert de pouvoir	14 %	
	Limite de compétence règlementaire des acteurs	5 %	
	Flou sur les missions de chacun des acteurs	5 %	
	Manque de légitimité de la part du porteur de l'opération	5 %	
Manque d'échange et d'action de communication	Récupérer tous les supports nécessaires à la réalisation de l'étude	23 %	Outils de communication permettant entre autre : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ L'identification des personnes chargées du suivi – personnes relais</li> <li>◦ La définition des types possibles d'engagement : charte, convention...</li> <li>◦ De fixer une durée de marché adéquate (2-3 ans max selon SOLEN)</li> </ul>
	Essoufflement de l'opération	23 %	
	Dégradation du tri	14 %	
Lien avec les prestataires	Peu d'intérêt des prestataires	27 %	Moyens de communication avec les prestataires : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Outil de suivi des coûts,</li> <li>◦ Moyens de négociation,...</li> </ul>
	Concurrence avec d'autres prestataires sur la zone	5 %	
Problèmes techniques divers	Stabilité des gisements collectés	14 %	NA
	Manque de place pour les bacs de tri	14 %	
	Adhésion d'entreprises freinées par de précédents contrats ou par l'organisation interne	9 %	
	Doute sur les résultats financiers obtenus lors de l'étude de faisabilité	9 %	
	Complexité de l'exonération de la TEOM / pas d'exonération	9 %	
	Mauvaise estimation des coûts par le prestataire	9 %	
	Mise en place d'un projet de réduction à la source	9 %	

## 2.2.4. Mise en œuvre

### 2.2.4.1. Type d'organisation

Type d'organisation	Opérations concernées	Besoins identifiés
Convention ou charte porteur-prestataire(s) et contrats bilatéraux prestataire(s)-entreprises	23 %	Modèles de convention Modèles de contrat type
Convention entre le porteur et le prestataire uniquement	23 %	
Organisation dans le cadre de la collecte par la collectivité	18 %	
Convention tripartite porteur-prestataire(s)-entreprises	14 %	
Contrats bilatéraux prestataires-entreprises uniquement	9 %	
Convention ou charte tripartite porteur-prestataire-entreprises et contrats bilatéraux prestataires-entreprises	5 %	
Contrats de référencement porteur-prestataires et contrats bilatéraux	5 %	Rappel cadre du contrat : 9 <sup>ème</sup> programme AERMC
Contrat pour une opération collective – 4 partenaires	5 %	

Pour une petite moitié des opérations, le cadrage a été réalisé par le biais de la signature d'une convention ou d'une charte entre le porteur de l'opération et le(s) prestataire(s). Dans la moitié des cas, cette convention est accompagnée par des contrats-types bilatéraux entre le(s) prestataire(s) et les entreprises participantes.

D'autres formes d'organisation ont également été citées comme la signature d'une convention tripartite entre le porteur, le(s) prestataire(s) et les entreprises impliquant ainsi dans un même document les trois principaux acteurs de l'opération. Certaines opérations trouvent leur place dans le cadre de l'organisation de la collecte de déchets par la collectivité et ne font donc pas l'objet d'une convention particulière.

A noter, le signalement par certains porteurs d'opération que l'implication des entreprises est renforcée par la signature d'un contrat bilatéral avec le prestataire. Cela peut éviter que les entreprises ne se laissent porter par l'opération sans se sentir directement impliquées, ce qui est parfois facteur d'échec.

D'une manière générale, la signature d'une convention permet de clarifier les rôles et missions de chacun et de fixer un cadre précis à l'opération, ce qui est toujours un atout pour sa réussite.

### 2.2.4.2. Type d'approche (géographique, sectorielle, filière avale)

La répartition par type d'approche des opérations analysées est schématisée sur la Figure 7 (p11) avec 23 % des opérations présentant majoritairement une approche sectorielle et 77 % une approche géographique.

Les secteurs professionnels concernés par ces opérations sont ceux :

- de la mécanique,
- de l'industrie textile,
- de la filière bois et ameublement,
- de l'industrie du décolletage,
- et de l'hôtellerie et de la restauration.

Aucune opération n'a été identifiée comme présentant une approche filière avale. C'est-à-dire, une approche visant à rechercher des gisements de déchets, présentant des caractéristiques spécifiques, pouvant être traités/valorisés via la filière avale considérée. Dans tous les cas observés, la création d'une opération collective trouvait son impulsion dans la volonté d'améliorer la gestion des déchets d'entreprises préalablement ciblées (soit de par leur implantation géographique, soit de par leur appartenance à un secteur professionnel).

Néanmoins, un autre type d'approche est possible : « l'approche gisement de déchets » qui trouve sa source dans la recherche d'une filière de traitement/valorisation adaptée à un type de déchet particulier (qui peut être produit par plusieurs secteurs d'activité). Ainsi, 3 opérations collectives ont permis l'émergence de nouvelles filières d'élimination/valorisation des déchets :

- le traitement des huiles alimentaires pour valorisation en fioul domestique (Suisse),

- la transformation des déchets textiles en isolant phoniques ou en garnissage anti-vibrations pour le secteur automobile,
- mise en place de procédés de traitement des déchets organiques (le compostage, la méthanisation, et le recyclage matière).

### 2.2.4.3. Forme juridique

La répartition statistique des formes juridiques des porteurs de projet des opérations est représentée sur la Figure 8 (p12). 55 % des opérations sont portées par une association ou un club d'entreprises.

Comme indiqué dans l'étude de cas ADEME de 2001<sup>4</sup>, les objectifs d'un projet sont en partie dépendants du type de porteur de projet (Chambre consulaire, Organisation professionnelle, Collectivité locale ou association d'entreprises). Les situations inhérentes et les limites de chaque type d'organisation ont été précisées.

Il est ressorti des entretiens que le portage d'un projet par telle ou telle structure n'est pas en soi un critère décisif de réussite ou d'échec. Par contre la légitimité du porteur de projet doit être avérée et reconnue par l'ensemble des acteurs (cf. paragraphe 2.2.2.1.) afin de fédérer et d'avoir intrinsèquement les moyens d'actions et de communication. La légitimité de la structure porteuse passe souvent par l'appartenance au même milieu économique que celui des entreprises. Une structure relevant, du milieu universitaire ou de la recherche, ou de la société civile, n'est pas la mieux placée pour porter une opération collective.

### 2.2.4.4. Décalage / planning initial

Décalage / planning initial	Opérations concernées	Besoins identifiés
Retards observés	18 %	Identification des phases pouvant accumuler du retard et les causes
Le temps de démarrage était plus long qu'estimé sans pour autant être considéré comme un retard (*)	18 %	Identification des solutions provisoires permettant de résoudre rapidement des problèmes de gestion de déchets (non-conformité réglementaire, modalités de stockage provisoire, recours aux filières disponibles, ...)

\* Sur 2 de ces opérations, le temps de mise en place avait été estimé à 1 an environ et a finalement nécessité 3 ans. Les porteurs des opérations signalent toutefois que cette durée est le temps nécessaire à la mise en œuvre de l'opération : étude de faisabilité, temps de concertation, de rédaction des pièces,....

Ce temps de mise en place, plus long que prévu, ne semble pas avoir découragé ni les porteurs, ni les entreprises participantes. Toutefois, comme il est signalé dans le rapport d'étude de cas de 2001<sup>4</sup>, ce temps de mise en place peut facilement être démobilisateur.

A noter, plusieurs opérations ne semblent pas avoir observé de retard dans leur mise en place mais, dans certains cas, cette observation est en fait directement liée à l'absence de planning prévisionnel.

## 2.2.5. Moyens techniques

### 2.2.5.1. Moyens techniques mobilisés

Moyens techniques	Opérations concernées	Besoins identifiés
Bacs porte à porte	55 %	Avantages / inconvénients de chaque type de contenants (critères de choix)
Contenant spécifique	23 %	
Compacteurs	9 %	
Bennes	9 %	

Plusieurs porteurs de projet ont souligné l'importance d'adapter les moyens de collecte aux spécificités de l'opération, aux déchets pris en compte ou au contexte territorial :

- L'opération Collect'huile a travaillé à la mise en place de conteneurs adaptés aux spécificités de terrain : il fallait une contenance qui soit à la fois suffisante pour être pratique mais pas trop importante pour permettre leur stockage et le transport.
- L'opération Technopole a surmonté les difficultés techniques que présentait la collecte des déchets de bois (palettes essentiellement) en créant un parc à bois clôturé à accès limité et en signant une convention avec une société de réexpédition de marchandises intéressée par la reprise. Les autres déchets concernés par l'opération étaient, quant à eux, collectés de manière plus standard.

Plus que sur une solution prédéfinie, l'importance du choix doit porter sur l'adaptation des modes de collectes et des moyens techniques à la situation.

### 2.2.5.2. Modalités de collecte

Modalités de collecte	Opérations concernées
Collecte en porte-à-porte	63 %
Planifié / campagnes à dates fixes	27 %
A la demande	27 %
Collecte en points de regroupement / Apport volontaire	14 %
Opération coup-de-poing	9 %

La majorité des opérations de gestion collective utilisent un mode de collecte en porte-à-porte. Les déchets concernés par ce type de collecte sont en majorité des DIB (cartons, plastiques,...). Les deux autres modes de collecte les plus fréquemment mis en place sont la collecte par campagnes à dates fixes et la collecte à la demande. Ces deux modes paraissent plus adaptés soit à des déchets produits régulièrement en faible quantités (et pouvant être stockés) soit à des déchets produits de manière hétérogène par les entreprises participantes. Les opérations coup-de-poing organisées dans le cadre de la gestion collective ne sont pas le cœur de l'opération mais peuvent permettre de résoudre un problème (par exemple un déstockage de DEEE) ou de tester la collecte d'un autre type de déchet.

Là encore, il convient de choisir avec attention son ou ses mode(s) de collecte en faisant preuve de souplesse et d'adaptabilité en fonction des déchets, des entreprises et du prestataire.

### 2.2.5.3. Valorisation

Valorisation	Opérations concernées	Besoins identifiés
Critères de valorisation inclus dans le cahier des charges	23 %	Modèle de cahier des charges : exemple de critères de valorisation Critères de sélection d'une filière de valorisation
Création d'une nouvelle filière qui n'existait pas avant	14 %	NA

Alors que dans plus de la moitié des opérations des objectifs environnementaux sont affichés (2.2.3.1), seul 23 % des opérations imposent un critère de valorisation des déchets dans le cahier des charges de sélection des prestataires. La volonté de valorisation des déchets doit donc passer, a minima par la fixation d'objectif(s) de valorisation et peut aller jusqu'à la création de nouvelles filières de traitement permettant une valorisation optimale de déchets particuliers. Certains porteurs de projet ont également manifesté le besoin d'être guidés dans le choix des filières de traitement/valorisation des déchets considérés.

### 2.2.5.4. Réduction à la source

Réduction à la source	Opérations concernées	Besoins identifiés
Information sur la réduction à la source, sans pour autant que ce soit l'objet principal de l'opération collective	23 %	Exemples d'opérations réalisables de réduction à la source
En réflexion (projet)	18 %	

La réduction à la source n'est pas le sujet principal de l'opération collective, ciblée sur la gestion des déchets, mais peut être une action menée en parallèle. Néanmoins, l'opération collective offre un cadre favorable à la réalisation de campagnes communes de réduction à la source. En effet, les entreprises sont déjà sensibilisées à la gestion des déchets et engagées dans une action commune (avec un système de communication, des interlocuteurs identifiés,...). Sans placer la réduction à la source au cœur de la boîte à outil, la boîte à outil peut être un portail d'entrée vers la mise en œuvre d'actions de réduction à la source (renvoi vers des outils plus adaptés) en signalant l'intérêt de coupler une gestion collective avec une réduction à la source.

### 2.2.5.5. Suivi, traçabilité

Suivi, traçabilité	Opérations concernées	Besoins identifiés
Bordereaux de remise des déchets/ bon de pesée/ bons de récupération	36 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Outil de suivi et de compilation des données,</li> <li>◦ Incitation à la remise de rapports à fréquence fixe par le prestataire au porteur de projet,</li> <li>◦ Modèle type de relevé des tonnages.</li> </ul>
Pas de suivi	27 %	
Relevé mensuel des tonnes transportées et valorisées	23 %	
Suivi via la facturation	18 %	
Obligation de délivrance des rapports de collecte du prestataire	18 %	
Bidons numérotés et suivi, mise en place d'un code barre en réflexion	5 %	

Deux aspects se cachent derrière l'appellation « suivi, traçabilité » :

- La traçabilité propre des déchets, c'est à dire la prise en charge des déchets jusqu'à leur valorisation ou leur traitement ultime, est assurée pour 36 % des opérations par la délivrance de bordereaux de remise de déchets ou de bons de pesées ou bon de récupération aux entreprises productrices. Des moyens plus particuliers comme le suivi des contenants via un système de codes-barres peuvent également être mis en place.  
Si ces documents permettent de s'assurer de la gestion réglementaire des déchets, ils ne permettent pas directement d'évaluer la réussite de l'opération ni de suivre les évolutions des tonnages collectés.
- Le suivi de l'opération, par exemple du nombre d'entreprises participantes et des quantités collectées et valorisées, doit être assuré par le porteur de l'opération (ou par une personne désignée). Il peut être effectué par le biais de relevés mensuels, de suivis des facturations ou par l'obtention de rapports de collecte/traitement des prestataires. Ce suivi permet d'évaluer l'opération, de s'assurer de son bon fonctionnement et, le cas échéant, de mener des actions ciblées.  
Plus d'un quart des porteurs n'assurent **aucun suivi de l'opération**. Cette observation fait écho à celles des paragraphes 2.2.3.2 et 2.2.3.3 sur la nécessité de mettre en place des indicateurs et les outils pour les renseigner.  
De plus, dans certains cas, les porteurs reçoivent les informations relatives au suivi (entreprises participantes, tonnages collectés,..) mais n'en assurent pas leur traitement ni leur analyse. Ainsi, le suivi des évolutions n'est pas assuré et la communication autour de la réussite ou du besoin de remobilisation ne peut pas être réalisée.



### 2.2.5.6. Dynamique de sensibilisation et de communication

	Dynamique de sensibilisation et de communication	Opérations concernées	Besoins identifiés
<b>Support de communication large</b>	Plaquette	50 %	Exemple de plaquettes
	Presse	36 %	Communiqué de presse type
	Site internet	32 %	Contenu type du site internet
	Magazine/journal propre à la zone, édité par le porteur – articles réguliers sur la gestion des déchets	32 %	Exemple d'articles
<b>Réunions</b>	Réunions de sensibilisation (en amont de l'opération)	59 %	Présentation powerpoint type
	Réunions mensuelles sur plusieurs thématiques dont les déchets	23 %	
	Réunion bilan / Retours sur action	23 %	
<b>Communication, non individualisée, aux entreprises participantes</b>	Courriers, courriels, fax	55 %	Modèle de relance
	Mailing	45 %	
	Affiches de sensibilisation au tri	23 %	Affiches type
	Outils de tri	18 %	Types d'outils
	Relais financeur / DRIRE	9 %	Modèle de lettre type envoyée par un organisme relais (par exemple les CCI)
	Communication via le prestataire	5 %	
<b>Actions communes</b>	Organisation de formations par le porteur	18 %	
	Groupe de travail	18 %	
	Visites de site (site de traitement, opération collective,...)	18 %	
<b>Communication ciblée et direct porteur-entreprise</b>	Diagnostic déchets	23 %	
	Questionnaire de satisfaction	14 %	
<b>Valorisation de l'opération</b>	Mise en place d'un logo	5 %	Exemple d'actions de valorisation
	Diplôme de participation à l'opération	5 %	
<b>Communication via un support extérieur</b>	Communication via les groupements professionnels	5 %	

La communication et l'animation doivent tenir une place importante dans **toutes les étapes** du projet, de la genèse au suivi de l'opération. Elles constituent un réel fil directeur et rappellent le caractère collectif de l'opération.

La communication peut revêtir différentes formes :

- Une communication générale sur l'opération visant un public large,
- Une communication auprès des acteurs du projet (porteur, entreprises, collectivités, organismes partenaires,...) via :
  - l'envoi d'informations ciblées,
  - l'organisation de réunions permettant la construction collective de l'opération,
  - la réalisation d'actions en commun (groupe de travail, visites,...) ;
- Une communication ciblée, relayée par les organisations professionnelles
- Une communication à double-sens permettant aux entreprises et au porteur de recueillir de l'information, soit pour la mise en œuvre de l'opération (via les diagnostics déchets) soit pour améliorer l'organisation (via des questionnaires de satisfaction) ;
- Une communication visant à valoriser l'image de l'opération et des entreprises participantes.

L'importance de la dynamique de sensibilisation et communication et les diverses possibilités de mise en œuvre devraient être mises en évidence dans la boîte à outils. Il peut être utile de faire référence à des outils déjà existant pouvant être adaptés aux opérations de gestion collective, comme, par exemple, le Clic'ADEME<sup>5</sup>.

## 2.2.6. Moyens humains

### 2.2.6.1. Moyens humains nécessaires

Moyens humains nécessaires	Opérations concernées	Besoins identifiés
Personnel interne	50 %	
Chargé de mission *	27 %	
Ingénieur / chef de projet	9 %	Fiche recrutement
Bureau d'études	14 %	Liste des bureaux d'études ayant une compétence sur le sujet
Personnel des partenaires	32 %	
Stagiaire	9 %	Liste des formations ayant des compétences sur le sujet
Pas de personnel chez le porteur, personnel gardiennage et de collecte	9 %	

\* Dans certains cas, les postes de chargé de mission n'ont duré que le temps de la mise en place.

*Remarque :* pour deux opérations (INDUSTRI et l'opération menée sur les cantons de Genlis et d'Auxonne), une organisation particulière a été mise en place : l'association qui portait l'opération (réciproquement INDUSTRI et le Club des Entrepreneurs et Industriels de la Plaine de Saône) n'ayant pas de personnel, le travail de mise en place et de suivi a été effectué par la CCI référente.

De plus, sur l'opération Gascogne environnement, les moyens humains sont répartis sur plusieurs structures :

- Dans les groupements d'entreprises : des chefs de File qui sont des représentants élus parmi les chefs d'entreprises,
- Un consultant extérieur : Une consultante extérieure est engagée à la tâche, Les chefs de files et la consultante sont en charge de l'élaboration et la passation du marché.
- Gascogne Environnement : le responsable de l'association ainsi que les 4 ingénieurs salariés de l'association (conseil technique à la consultante extérieure,...). Ces dernières personnes ne travaillent pas à temps plein sur ces opérations.

<sup>5</sup>Clic'ADEME Santé Sécurité Environnement, Novembre 2007, Co-éditeur ADEME, informations sur <http://www2.ademe.fr/servlet/getDoc?cid=96&id=48325&m=3&p1=06&p2=06&ref=17597>



### 2.2.6.2. Partenaires

Partenaires	Opérations concernées	Besoins identifiés
CCI	50 %	Liste des interlocuteurs type dans les CCI, CMA, ...
ADEME	41 %	Liste des DR ADEME avec contacts
Conseil Régional	36 %	NA.
Collectivité en charge des déchets	23 %	
Conseil Général	18 %	
Pas de partenaire	14 %	
Organisme professionnel : Centre technique, syndicat professionnel	14 %	
Agence de l'eau	9 %	Cadre d'action
Etat	5 %	
Union européenne	5 %	

### 2.2.7. Moyens financiers

La collecte d'information sur les moyens financiers s'est révélée délicate et peu concluante. En effet, déterminer un coût moyen de l'opération s'avère souvent difficile et les bases de facturation sont, dans certain des cas, rendues confidentielles par le prestataire (les tarifs étant souvent négociés). Il a donc paru non pertinent de calculer des moyennes de coûts sur un nombre restreint d'opérations présentant trop de spécificités. Par contre, il est intéressant de lister les principaux financeurs des opérations de gestion collective.

Financements	Opérations concernées	Besoins identifiés
<b>Avant le fonctionnement</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Liste des principaux financeurs</li> <li>◦ Exemples de coûts pour l'ensemble des phases</li> </ul>
CCI	53 %*	
ADEME	45 %	
Conseil Régional	18 %	
Collectivité	9 %	
Conseil Général	5 %	
Agence de l'Eau	5 %	
Etat (CPI)	5 %	
UE (fonds FEDER)	5 %	
<b>En fonctionnement</b>		
Collectivité	18 %	
Agence de l'Eau	14 %	
UE (fonds FEDER et programme européen)	14 %	
Conseil Général	9 %	
Conseil Régional	5 %	
ADEME	5 %	
<b>Aucun financement</b>		
Type de montages utilisés	Liste des montages qui peuvent être utilisés : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Forfait avec un BE (Textil'Aisne)</li> <li>◦ Rémunération aux résultats (Carvin)</li> <li>◦ ...</li> </ul>	

\*le pourcentage élevé d'opérations ayant reçu un financement des CCI est peut-être biaisé par le choix de l'échantillon d'opérations étudiées.

## 2.2.8. Analyse

### 2.2.8.1. Reproductibilité

Au travers des entretiens, différentes notions et formes de « reproductibilités » ont été mises en évidence :

- Une opération peut avoir un caractère reproductible de par les déchets pris en compte si ceux-ci sont relativement « classiques » comme des cartons, des films plastiques ou des DIB.  
Dans ce type d'opération, la simplicité de l'organisation et des moyens mis en œuvre assurent une plus forte reproductibilité.  
Deux critères ont été identifiés : le nombre d'entreprises adhérentes et le gisement de déchets suffisant.
- L'approche sectorielle accompagnée de la gestion d'un type de déchets spécifique d'une activité rend la reproductibilité conditionnée au même secteur professionnel. Ce type d'opération peut s'avérer reproductible sur une autre zone géographique présentant le même type de configuration d'entreprises appartenant au même secteur professionnel.
- D'autres opérations ont clairement été identifiées comme peu reproductibles du fait de leurs particularités
  - d'implantation (zone tertiaire haut standing),
  - territoriale (organisation particulière de la collecte des déchets par la collectivité),
  - de déchets et de filières de traitement.

### 2.2.8.2. Originalité/exemplarité

Originalité/exemplarité	Opérations concernées
En amont de la réglementation	5 %
Opération gratuite, entièrement financée par la valorisation des déchets	14 %
Eventail très large de déchets pris en compte	23 %
Facturation incitative	5 %
Gestion complète en interne de l'ensemble des flux, plus d'intervention de la collectivité	5 %
Opérations innovantes lors de la mise en place : mise en place d'un système de rémunération aux résultats, leasing des bacs de collecte, ...	23 %

### 2.2.8.3. Recommandations

Les recommandations émises spontanément, parfois même avec véhémence, par les acteurs rencontrés sont révélatrices des points qui leur ont paru réellement essentiels et qui pourraient être utiles à d'autres opérations. Il est possible de classer ces recommandations en trois catégories :

- Partenariat / Relation entre les différents acteurs,
- Communication / implication
- Organisation.

	Recommandations	Opérations concernées	Explications
Partenariat Relation entre les différents acteurs	Avoir une structure porteuse en lien direct avec les entreprises / structure fédératrice et légitime	41 %	Dès la genèse du projet, <b>le choix des partenaires</b> et acteurs semble être un point essentiel à sa réussite. Il apparaît que l'association de 3 types de structures est primordiale :
	Inclure les collectivités dans le projet / s'assurer du soutien de la collectivité	18 %	○ Une structure publique (Etat, ADEME, Régions,...) pouvant apporter un poids, des compétences et des financements à l'opération ;

	Démarcher les prescripteurs phares dès les premières réflexions (ADEME, Région,..)	9 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Les collectivités locales ayant la compétence déchets ; une bonne entente et la cohérence des discours tenus est essentielle ;</li> <li>◦ <b>Un organisme ayant une légitimité</b> vis-à-vis des entreprises (syndicat professionnel, club d'entreprises, CCI...) amenant des compétences techniques et surtout un climat de confiance.</li> </ul>
Communication implication	S'assurer de l'implication des entreprises dès la phase de réflexion jusqu'au suivi de l'opération	45 %	<p><b>L'implication des entreprises</b> apparaît 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.</p>
	Fédérer les grosses entreprises dès le départ pour inciter les petites à suivre	23 %	
	Avoir un acteur moteur et impliqué	9 %	
Organisation interne et externe	Bien connaître le contexte, les bonnes pratiques, visite des sites,...	23 %	<p>La phase de <b>genèse du projet</b> qui comprend l'identification des acteurs et des problématiques du territoire, la définition des objectifs et la sensibilisation des entreprises demande du temps et de l'énergie.</p>
	Accorder beaucoup d'importance à la phase de sensibilisation	23 %	
	Avoir une seule entité en gérance et un interlocuteur identifié / avoir une personne ressource dans chaque entreprise	18 %	<p>Une opération collective fédère <b>de nombreuses entités</b> autour d'un même projet ce qui nécessite une organisation rigoureuse. Deux points permettent de la mettre en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ La création d'un groupe de travail adapté pour recueillir les points de vue de chacun et assurer la cohésion ;</li> <li>◦ L'identification précise des interlocuteurs : une personne dédiée à la gérance et à l'animation et une personne par structure participante.</li> </ul>
	Créer un groupe de travail représentatif (de la zone), pour réfléchir à la mise en œuvre d'une opération collective, sous quelle forme, suivre cette opération...	9 %	
	Faire relire le cahier des charges par un bureau d'étude	14 %	
	S'assurer que la gestion ne soit par un coût supplémentaire pour les entreprises	27 %	<p>Des conseils ou astuces ont été citées par les porteurs de projet. Elles visent principalement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Savoir mettre à contribution les compétences de chaque acteur ;</li> <li>◦ Trouver les bons outils pour motiver et impliquer les entreprises.</li> </ul>
	L'exonération de TEOM est un facteur incitatif	5 %	
	Commencer par une opération simple	5 %	
	Adapter les solutions aux particularités du territoire	23 %	
	Privilégier les réunions sur site	9 %	
Ne pas négliger la phase de suivi, remotivation et rappel	18 %	<p>« Ne pas se reposer sur ses lauriers » pourrait être un dicton adapté à <b>la phase de suivi</b>. Etape souvent sous-estimée, elle n'est pas à négliger au risque de voir l'opération s'essouffler, s'affaiblir et s'arrêter.</p>	

*Remarque* : L'une des opérations étudiées ayant été arrêtée, son retour d'expérience est intéressant afin de recueillir leurs recommandations et d'identifier les facteurs d'échec :

- L'impulsion pour le montage de l'opération ne venait pas des entreprises elles-mêmes mais d'une autre entité ce qui a entraîné un manque d'adhésion et d'implication des entreprises.
- L'association porteuse du projet n'avait été créée que pour répondre à un besoin administratif lié à la mise en place de l'opération (contractualisation avec le prestataire). Il en est ressorti un manque de légitimité auprès des entreprises adhérentes.

La mise en place de l'opération par une association ayant déjà un pouvoir fédérateur aurait pu assurer cette légitimité.

- Le contrat de gestion de l'opération liait l'association porteuse et le prestataire et non le producteur de déchet et le prestataire. Cela ne concourait pas à une implication optimale des entreprises qui avaient alors tendance à se reposer sur la CCI pour la gestion de l'opération.
- Les entreprises participantes n'ont pas été exonérées de la TEOM par la collectivité alors qu'une autre opération du même type menée sur un autre territoire avait permis cette exonération. Ce fait n'incitait pas les entreprises à la participation.

#### 2.2.8.4. Pistes d'amélioration

Pistes d'amélioration	Opérations Concernées	Besoins identifiés
Modalités de logistique	23 %	Liste des pratiques : Liste des créneaux horaires pour le passage des BOM, ...
Communication	14 %	Supports facilement personnalisables utilisables par les entreprises pour mieux valoriser la démarche chez leurs clients ou prospects
Augmenter le nombre de filières	9 %	NA.
Budget de suivi	9 %	Ratio type pour le suivi d'une opération Modèle de suivi utilisé avec les collecteurs
Avoir un regard plus critique sur le suivi de la prestation	5 %	NA.
Améliorer la traçabilité des déchets	5 %	
Privilégier des filières de traitement plus vertueuses	5 %	
Améliorer le suivi de l'opération / Réaliser un bilan de l'opération	5 %	
Pérenniser l'opération Passage de relais		

#### 2.2.8.5. Conséquences sur les filières

Conséquences sur les filières	Opérations Concernées	Besoins identifiés
Création de filières	27 %	Liste des types de filières qui peuvent être créés
Utilisation de filières de proximité	27 %	NA.

#### 2.2.8.6. Suites prévues/ pérennité

Suites prévues/ pérennité	Opérations Concernées	Besoins identifiés
Extension autres types de déchets	32 %	Liste des déchets qui peuvent être concernés par des actions collectives
Continuation dans la ligne définie dès le départ, tout en améliorant les performances : communication, suivi,...	27 %	Moyens d'assurer un suivi de l'opération
Extension à d'autres zones géographiques	23 %	NA
Réduction à la source	14 %	
° Autres actions en dehors du scope de l'action sur les déchets (par exemple la gestion des espaces verts, une crèche interentreprises,...)	9 %	

### 3. Synthèse des points clés de l'étude de cas

Plusieurs points ressortent de l'étude thématique des retours d'expérience, ils permettent de mettre en évidence des facteurs de réussite et d'échec.

#### Principaux facteurs de réussite identifiés :

- ✓ 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.
- ✓ Une bonne **connaissance amont des différents enjeux** :
  - 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,...).
- ✓ Une bonne **coordination des 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 ,
  - durant la mise en place et le suivi de l'opération, la définition des rôles de chacun doit être claire ; elle peut passer par la signature d'une charte ou d'une convention.
- ✓ Des actions de **communication** doivent :
  - être mises en place dès la phase de genèse de l'opération afin de sensibiliser les entreprises à la gestion des déchets et être poursuivi jusque durant le suivi de l'opération (remotivation, valorisation de l'opération),
  - passer par différents moyens (mailing, réunion, plaquette, presse,...) et différentes structures en lien avec les entreprises (CCI, syndicats professionnels,...).
- ✓ L'**adaptation** des moyens matériels, humains et financiers à l'opération :
  - Il est nécessaire de tenir compte des particularités du territoire et des entreprises visées et d'adapter les solutions à la situation. Cela peut concerner le montage de l'opération et son financement aussi bien que sa mise en œuvre technique,
  - L'absence de filière n'est pas rédhibitoire à la création d'une opération.

#### Principaux facteurs d'échec identifiés ou points à améliorer :

- × 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 à 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,...)
- × 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.
- × Peu d'opération assurent un **suivi via le renseignement d'indicateurs pertinents** dont l'analyse permettrait à la fois de rendre compte des résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus et de mener des actions visant à redynamiser ou réorienter l'opération le cas échéant.

## L'ADEME EN BREF

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) est un établissement public sous la triple tutelle du ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Elle participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable.

Afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale, l'agence met à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, ses capacités d'expertise et de conseil. Elle aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, la qualité de l'air et la lutte contre le bruit.

