

<b><u>M1</u></b>	<b>Réaliser un état des lieux</b>	<b>p2</b>
<b><u>M2</u></b>	<b>Définir des objectifs généraux</b>	<b>p4</b>
<b><u>M3</u></b>	<b>Fixer des objectifs opérationnels et des indicateurs</b>	<b>p5</b>
<b><u>M4</u></b>	<b>Programmer une action collective tournée vers les entreprises</b>	<b>p7</b>
<b><u>M5</u></b>	<b>Inscrire votre action dans un programme local de prévention</b>	<b>p10</b>
<b><u>M6</u></b>	<b>Mobiliser les acteurs et les partenaires</b>	<b>p12</b>
<b><u>M7</u></b>	<b>Mobiliser en interne à l'entreprise</b>	<b>p15</b>
<b><u>M8</u></b>	<b>Organiser un temps court d'échanges d'information</b>	<b>p17</b>
<b><u>M9</u></b>	<b>Formaliser l'engagement des entreprises</b>	<b>p19</b>
<b><u>M10</u></b>	<b>Réaliser et suivre l'action</b>	<b>p21</b>
<b><u>M11</u></b>	<b>Evaluer l'action</b>	<b>p22</b>
<b><u>M12</u></b>	<b>Diffuser une action de prévention des déchets</b>	<b>p24</b>
<b><u>M13</u></b>	<b>Relier votre action aux démarches de management environnemental</b>	<b>p26</b>

L'état des lieux est une photographie instantanée de la situation à l'échelle d'un territoire et/ou d'un secteur d'activité. C'est l'étape préalable à toute action. Il ne s'agit pas des pré-diagnostic\* ou diagnostics\* réalisés dans les entreprises.

Pour définir des objectifs ambitieux, mais en prise avec la réalité du territoire, pour construire des actions de prévention, de même que pour mesurer les progrès accomplis, il est nécessaire de connaître de façon aussi objective et exhaustive que possible la situation de départ.

L'état des lieux va sensiblement influencer le choix des actions et leur déroulement.

En tant que relais professionnel, vous pouvez vous appuyer sur l'état des lieux élaboré par une collectivité, contribuer à son élaboration, ou réaliser votre propre état des lieux, dans le secteur d'activité qui vous concerne.

## Outils attachés

- S1 : Données à recueillir pour l'état des lieux « déchets des entreprises »

## L'essentiel :

- L'état des lieux est un outil de travail et un outil d'aide à la décision
- L'état des lieux porte sur les acteurs, les activités et les déchets liés aux entreprises du territoire
- L'état des lieux peut se nourrir des « diagnostics » réalisés en entreprises (A2), sur le territoire
- L'état des lieux repose sur la collecte et l'organisation de données existantes, ou générées pour l'occasion

\* : voir glossaire

## Le cadre de l'état des lieux

Dans le cadre d'un programme de prévention des déchets, la collectivité qui porte le programme élabore au cours de la première année un diagnostic initial, sur son territoire de compétence. Ce diagnostic peut inclure un état des lieux « déchets des entreprises », rédigé idéalement conjointement ou ultérieurement.

Quelles sont les activités présentes sur le territoire ? Qui sont les acteurs du territoire ? Quels sont les déchets produits ? Autant de questions abordées dans l'état des lieux pour construire des actions pertinentes.

Cependant, tous les territoires ne disposent pas d'un état des lieux « déchets des entreprises ».

Il est donc possible que vous ayez à contribuer à un état des lieux, ou à réaliser votre propre état des lieux avant de démarrer une action collective. Certains territoires disposent d'un observatoire des déchets des entreprises, auprès duquel vous pourrez trouver des données pertinentes.

## Pourquoi réaliser un état des lieux ?

L'état des lieux permet de :

- **disposer d'une base à partager** avec l'ensemble des acteurs (entreprises, relais professionnels, associations...) du territoire, concernés par les futures actions
- **définir les enjeux « prévention »** pour les entreprises du territoire, en particulier les gisements d'évitement\*
- définir les **autres enjeux « déchets »** pour les entreprises du territoire (manque d'exutoire, carence en équipements de gestion...)
- **analyser les points forts et les points faibles**
- **définir** ensuite une ou **des actions pertinentes**, cohérentes avec les enjeux du territoire et les besoins des entreprises

## Périmètre

Avant de débiter l'état de lieux, il est nécessaire de délimiter :

- le **territoire (=périmètre géographique)** : il peut correspondre au territoire de compétence de votre structure, ou être affiné pour une zone précise (par exemple une zone d'activité, ou une future « zone pilote »).
- Le(s) **secteur(s) d'activité concerné(s)**, qu'on pourra délimiter suivant la taille ou le statut de l'entreprise, les produits ou services proposés, voire la clientèle. Ex.: artisans, entreprises de plus de 10 salariés, secteur agro-alimentaire, fleuristes, activités liées à l'enfance, grandes surfaces...

## Quels moyens mobiliser pour l'état des lieux ?

En dehors des données optionnelles, qui peuvent nécessiter des études confiées à des organismes extérieurs, les moyens à consacrer à l'état des lieux sont principalement des moyens humains, dépendant de l'ampleur du territoire d'étude.

La personne chargée de l'état des lieux doit bénéficier de moyens de communication et de déplacement pour recueillir des informations et échanger avec les acteurs du territoire.

La réalisation de l'état des lieux peut être confiée à un prestataire ou à un stagiaire, mais il est fortement recommandé que le porteur des futures actions s'y investisse pleinement, de manière à se l'approprier.

L'état des lieux peut être réalisé **en lien avec les acteurs du territoire (M6)**, soit en les auditionnant (lors d'un échange oral ou via un questionnaire), soit en les amenant à relire et commenter une ou plusieurs versions successives de l'état des lieux.

## Quand réaliser l'état des lieux ?

L'état des lieux est toujours réalisé en amont des actions envisagées. Idéalement, l'état des lieux « déchets des entreprises » pour un territoire donné est réalisé en lien avec le diagnostic « prévention » porté par la (ou les) collectivité(s) concernées, c'est à dire au cours de la première année de leur programme de prévention, en même temps que le diagnostic. Il constitue alors un des volets du diagnostic auquel vous pouvez contribuer. Mais il peut également être réalisé ultérieurement, voire indépendamment, et se concentrer sur un ou plusieurs secteurs d'activité.

## Méthode

1. Consulter les plans de prévention et de gestion des déchets dangereux et non dangereux (auprès du Département et/ou de la Région), qui peuvent inclure un diagnostic, un Etat des lieux « déchets des entreprises », et des orientations.
2. **Cadrer l'état des lieux** : lister les questions auxquelles il doit répondre. Délimiter le territoire et les secteurs d'activité concernés. Rédiger le plan du futur état des lieux. Déterminer un calendrier pour sa réalisation. Un état des lieux n'est jamais exhaustif et peut donc ne jamais finir : il est donc utile de le délimiter dès le départ.
3. Identifier les **collectivités porteuses de programmes** de prévention des déchets (auprès de la direction régionale de l'ADEME ou du service déchets du Conseil Général ou Régional pour l'Ile de France) sur le territoire que vous avez délimité, puis contacter l'animateur prévention des collectivités porteuses de programme, et prendre connaissance de l'état d'avancement du diagnostic, et de son éventuel volet « Entreprises ».
4. **Déterminer les données non disponibles, à générer**, le cas échéant, en prenant en compte trois facteurs en particulier :
  - a. le coût nécessaire à leur obtention
  - b. les moyens dont vous disposez
  - c. l'enjeu que représentent ces données au regard des actions à conduire (que vont-elles vous apporter pour de futures actions ?)
5. **Recueillir les données**, en les ordonnant, par catégories (S1).
6. **Organiser les données collectées** : il sera intéressant de classer ces données dans des grilles (ex : AFOM : Atouts/Faiblesses/Opportunités/Menaces) ou matrices (ex : flux de déchets / cible / relais sur le territoire / caractère symbolique ou non de l'action), qui faciliteront l'étape d'analyse et permettront ensuite de dégager des priorités d'action de prévention dans les entreprises.
7. **Identifier les entreprises-cibles et les partenaires (M6)**
8. **Rédiger** l'état des lieux, sous la forme d'un constat.
9. **Procéder à l'analyse** (écrite), qui vise à dégager les enjeux « Entreprises du Territoire et prévention des déchets », et en particulier les **gisements prioritaires\*** (en raison de leur quantité ou de leur nocivité), et les **gisements emblématiques\*** (utiles notamment pour la communication sur les actions de prévention).

### Pour en savoir plus :

- Guide méthodologique ADEME : [« Mieux connaître les déchets produits à l'échelle du territoire d'une collectivité locale. »](#)

Une fois l'état des lieux réalisé, et avant de programmer des actions tournées vers les entreprises, il est utile de fixer des objectifs généraux pour les actions à prévoir avec les entreprises. Ces objectifs peuvent être environnementaux, économiques ou sociaux. Ils découlent d'une vision stratégique du territoire ou du secteur d'activité.

## L'essentiel :

- Les objectifs généraux peuvent être définis pour l'ensemble des actions tournées vers les entreprises
- Les objectifs généraux comprennent des objectifs déchets, mais pas seulement
- Ils sont fixés après l'état des lieux, et avant la programmation des actions
- Ils donnent une ligne stratégique aux actions
- Ils s'inscrivent dans les objectifs stratégiques de votre structure
- Ils sont construits avec le(s) élu(s) référent(s), et validés par l'organe décisionnaire de votre structure

## Pourquoi préciser des objectifs généraux ?

Conduire des actions de prévention ou d'amélioration de la gestion des déchets auprès des entreprises n'est pas une fin en soi.

Ces actions répondent à une vision stratégique du territoire/du secteur d'activité à une échelle de 5-10 ans. Les objectifs généraux permettent de :

- tracer un cadre stratégique dans lequel inscrire les futures actions
- expliciter en interne et en externe les raisons qui conduisent votre structure à s'impliquer dans ces actions
- programmer ensuite des actions répondant à des choix affirmés de votre structure

## Quels moyens mobiliser pour fixer des objectifs généraux ?

Les objectifs généraux sont l'expression d'une vision stratégique. Ils sont donc préparés en lien étroit avec le(s) décideur(s) de votre structure (élus référents, membres de l'équipe de direction). Ils sont ensuite validés par l'organe décisionnaire de votre structure.

## Méthode

1. **Identifier les objectifs stratégiques de votre structure** (plan stratégique, plan de développement durable, autres documents d'orientation).
2. Rechercher les **correspondances entre ces objectifs et les points marquants de l'état des lieux (M1)** et retenir parmi ces objectifs ceux qui peuvent se traduire dans une politique de prévention ou d'amélioration de la gestion des déchets / Décliner au besoin ces objectifs dans une approche « prévention des déchets » ou « amélioration de la gestion des déchets ».
3. (Prendre connaissance le cas échéant des objectifs généraux des programmes de prévention portés par les collectivités locales susceptibles d'exister sur votre territoire d'intervention.)
4. **Proposer des objectifs généraux**, pour les futures actions tournées vers les entreprises, **en les classant par catégorie** : économique, environnemental, social, image de votre structure/du territoire
5. **Prioriser les objectifs dans chaque catégorie**

## Exemples d'objectifs généraux (en lien avec une action « entreprises »)

### Objectifs économiques :

- stimuler l'innovation
- soutenir le commerce de proximité
- améliorer la compétitivité des entreprises du territoire
- créer un réseau d'entreprises...

### Objectifs environnementaux :

- réduire les déchets des entreprises et les ressources consommées
- limiter les émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité des entreprises
- préserver la biodiversité sur le territoire...

### Objectifs sociaux :

- améliorer les conditions de travail des salariés
- limiter les risques pour le voisinage lié au stockage des déchets dangereux
- soutenir les emplois d'insertion...

### Image du territoire et de votre structure :

- positionner votre structure comme un appui aux entreprises

\* : voir glossaire

Pour cadrer la démarche, il est indispensable de définir des objectifs et des indicateurs pour chaque action envisagée.

L'ADEME a développé un cadre général d'objectifs et d'indicateurs pour les actions incluses dans des programmes de prévention portés par les collectivités locales.

Ce cadre peut également s'appliquer à des actions portées par un relais professionnel.

## Outils associés :

S2A – Modèle de fiche de suivi de l'action

S15 – Fiche-action (interne à l'entreprise)

## L'essentiel

- Les objectifs opérationnels et les indicateurs s'inscrivent dans un cadre national proposé par l'ADEME.
- Les objectifs opérationnels sont une déclinaison des objectifs généraux de l'action.
- On distingue les objectifs et **indicateurs d'activité (en rouge par convention)** d'une part, et les objectifs et **indicateurs d'impact (en vert par convention)**, d'autre part.
- Les indicateurs permettent d'évaluer l'avancement de l'action, à la fois dans sa réalisation et dans ses résultats.
- Les objectifs opérationnels doivent être réalistes. Lorsqu'ils concernent des quantités de déchets évitées, ils s'appuient sur l'estimation du potentiel de réduction de l'action.

## Contexte : objectifs et indicateurs dans un programme de prévention

Les collectivités qui développent un programme de prévention des déchets, dans le cadre d'une convention avec l'ADEME, sont tenues de déterminer des objectifs opérationnels et indicateurs qui s'inscrivent dans un cadre défini au niveau national par l'ADEME.

## Pourquoi fixer des objectifs opérationnels et des indicateurs ?

Après avoir défini des objectifs généraux (**M2**), il est possible de déterminer des objectifs opérationnels, appuyés sur des indicateurs. Les objectifs opérationnels et indicateurs permettent de disposer d'éléments fiables pour :

- préciser (et concrétiser) les objectifs généraux ;
- contrôler l'avancement de l'action (réaliser le suivi de l'action) et évaluer ses résultats ;
- rendre compte de l'avancement de l'action de prévention auprès des financeurs, des élus, des partenaires ;
- communiquer sur les résultats de cette action ;
- préciser et affiner l'action.

On distingue d'une part les objectifs et indicateurs d'activités, qui témoignent de l'**activité** développée pour réaliser l'action (**moyens utilisés** et **tâches réalisées**, par convention en rouge dans la suite de la fiche), d'autre part les objectifs et indicateurs d'**impact**, qui témoignent des résultats obtenus (**quantités évitées** et **participation à l'action**, en vert dans la suite de la fiche).

## Quand fixer des objectifs et des indicateurs ?

La fixation des objectifs et indicateurs procède d'un même mouvement. Elle doit avoir lieu au moment de la programmation de l'action, après que les objectifs généraux aient été fixés. Les objectifs opérationnels et indicateurs font l'objet d'une discussion au sein de l'équipe-projet\*, par exemple lors de la rédaction de la fiche-action.

## Méthode à employer

- Relire les objectifs généraux
- Préciser les objectifs opérationnels de l'action
- Relier les objectifs opérationnels à des indicateurs. *Ex : moyen mobilisés, tâches à réaliser, nombre de personnes effectuant le geste de prévention visé, quantité de déchets évitées, quantités de ressources consommées en moins par rapport à une situation initiale..*
- Classer les différents indicateurs dans l'une des 4 catégories (Cf. infra)
- Retenir les indicateurs les plus pertinents (ceux qui témoignent le mieux de l'avancement de l'action, où sont susceptibles de faire émerger des difficultés rencontrées)

\* : voir glossaire

## Eléments de méthode

### Des objectifs opérationnels réalistes

En dehors des moyens mobilisés (qui se comptent en temps de travail (heures), en argent (euros) ou en matériel), les objectifs visés sont des nombres (de kg de déchets évités, de personnes effectuant le geste...) ou des tâches réalisées (fait/non fait), à une date donnée.

On cherchera à s'appuyer sur des exemples d'actions réalisées. Cependant, en entreprise, les actions de prévention sont encore peu nombreuses et les déchets et process très variés. Si l'on ne dispose pas de données de références suffisamment extrapolables, on cherchera à fixer des **objectifs réalistes, échelonnés dans le temps** pour permettre une adaptation.

Pour fixer les objectifs opérationnels de quantités évitées, on calcule le potentiel de réduction de l'action : il s'agit d'estimer la quantité évitée si une fraction estimée raisonnable de personnes pratique le geste envisagé dans une fraction estimée des situations quotidiennes. *Ex : si 4/5 des employés passent à l'emploi recto-verso pour 1/2 de leurs impressions, le potentiel de réduction est de 20 kg/an/employé (=4/5\*1/2\*50 kg).*

### 4 catégories d'indicateurs pour les actions de prévention

Les indicateurs **d'activité** sont :

- d'une part les indicateurs de **moyens utilisés pour l'action**.
- d'autre part, les indicateurs de **réalisation de l'action**.

Les indicateurs **d'impact** sont :

- d'une part des indicateurs de **participation au geste** : ils décrivent la proportion de personnes ou d'entreprises accomplissant le geste de prévention concerné. Attention, ils doivent refléter la participation à l'accomplissement d'un geste de prévention, et non, par exemple, la participation de personnes à une réunion de sensibilisation, ou le nombre d'abonnements à un journal de la prévention. (*Ex. : X% des salariés de l'entreprise déclarent avoir imprimé en recto-verso dans le mois qui précède*).
- D'autre part des indicateurs de **quantités de déchets évités** grâce à l'action mise en œuvre.

### Indicateurs pour les actions de tri et de valorisation de déchets

L'indicateur de quantités évitées est l'indicateur le plus pertinent pour évaluer l'impact d'une action de prévention, que celle-ci soit ou non incluse dans un programme. Pour une **action de tri et de valorisation**, on peut utiliser les indicateurs suivants, pour l'ensemble des déchets ou pour un type de déchet :

- taux de valorisation matière des déchets,
- taux de valorisation énergétique des déchets,
- taux de déchets détournés de centre de stockage.

#### Bon à savoir :

- Une fiche de suivi prévue dès le départ pour chaque action (**S2A**), reprend les indicateurs et permet de suivre la réalisation de l'action et d'évaluer l'atteinte des objectifs opérationnels, au fur et à mesure de son avancement.
- Les objectifs seront adaptés en fonction de leur échéance. En général, les objectifs d'une action doivent ainsi d'abord viser la notoriété de l'action pour les entreprises-cibles, puis les changements de comportement dans les entreprises-cibles et enfin la réduction et la meilleure valorisation des quantités produites dans les entreprises-cibles.

#### Points de vigilance:

- Le nombre de salariés ou d'entreprises sensibilisés (lors d'une tenue de stand, d'une conférence, d'une formation...) témoignent davantage de tâches réalisées par le porteur de l'action que d'un éventuel impact : il s'agit donc d'**indicateurs de réalisation**.
- La signature d'une charte par une entreprise est également un indicateur de réalisation, sauf si les engagements sont extrêmement précis, concrets, vérifiables et peuvent aboutir si ils ne sont pas respectés à une rupture de l'engagement, auquel cas, il s'agit d'**indicateur de participation** au geste de prévention.

Programmer consiste à ordonner une suite d'actions que l'on se propose d'accomplir pour parvenir à un résultat.

Après avoir réalisé l'état des lieux « entreprises », vous aurez à choisir de programmer ou non une ou plusieurs action(s) collective(s) tournées vers les entreprises. Pour chaque action programmée, vous devrez définir des objectifs, un calendrier et des moyens consacrés...

S'il s'agit d'une action de prévention des déchets, elle pourra être inscrites dans un ou plusieurs programmes locaux de prévention portés par des collectivités, en fonction des objectifs généraux de ces programmes et de la cohérence avec les autres actions envisagées.

## L'essentiel :

- La programmation d'une action succède à l'état des lieux (et à son analyse)
- Pour être programmée, un action collective doit avoir du sens au regard des objectifs stratégiques de votre structure
- Le chargé de mission prévention et gestion des déchets est responsable de l'étape de programmation
- Si elle est destinée à être inscrite dans le programme de prévention d'une collectivité, l'action collective « entreprises » doit être articulée aux autres actions du programme, pour favoriser les synergies

## Contexte de la programmation

Aux plans européen et national, a été fixé le triple objectif de réduire les déchets, de développer le recyclage de ceux qui ne pouvaient être réduits, et d'améliorer le traitement de ceux qui n'étaient pas recyclés.

Les plans départementaux et régionaux de prévention et gestion des déchets déterminent des objectifs qui concernent aussi les déchets des entreprises.

Au plan local, l'analyse de l'état des lieux a permis de faire apparaître les enjeux « prévention et gestion des déchets des entreprises » du territoire et/ou du secteur d'activité concernés.

## Pourquoi programmer une action collective vers les entreprises » ?

- Pour proposer une réponse cohérente aux enjeux « déchets » et aux besoins des entreprises révélés par l'état des lieux
- Pour répondre aux objectifs européens et nationaux de prévention et de gestion des déchets
- Pour contribuer à améliorer la gestion et/ou à réduire la production de déchets
- Pour répondre à des objectifs généraux environnementaux, économiques et/ou sociaux concernant les entreprises et inscrit dans le plan stratégique de votre structure
- Pour montrer aux citoyens que les acteurs économiques, s'impliquent en faveur de la prévention ou de l'amélioration de la gestion des déchets

## Méthode

La programmation d'action(s) collective(s) comprend 5 étapes :

1. Explorer le champ des actions possibles
2. Hiérarchiser les actions
3. Budgéter
4. Etudier l'articulation des actions
5. Inscrire les actions dans un calendrier

Il s'agit de proposer une programmation argumentée pour les actions tournées vers les entreprises. Aboutir à ce résultat nécessite du temps pour l'analyse, mais également la discussion avec les partenaires et les financeurs. Si votre action s'inscrit dans le programme de prévention d'une collectivité, l'action peut également être débattue au sein du comité de pilotage du programme.

Au final, la validation de la programmation de l'action est le fait de l'organe délibérant de votre structure.

Après validation des actions, les fiches-actions\* seront finalisées, avec l'équipe-projet\* (une équipe-projet par action).

\* : voir glossaire

# Éléments de méthode : les différents temps de la programmation

## 1. Explorer le champ des actions possibles

Il s'agit d'envisager les actions potentiellement réalisables. Pour cela, on pourra :

- rechercher des actions déjà réalisées sur d'autres territoires (consulter par exemple les vidéos de l'ADEME témoignant d'actions portées [par des collectivités](#) ou [par des relais professionnels](#))
- s'inspirer des exemples et des fiches méthodes A de la présente boîte à outils
- pratiquer un remue-méninge (brainstorming)
- recueillir les suggestions des acteurs du territoire ou du secteur d'activité :
  - o grâce à un questionnaire
  - o en entretien face à face
  - o lors d'ateliers-prévention\* rassemblant les acteurs potentiels du territoire.

Pour faire émerger des idées d'actions, il est nécessaire que les personnes sollicitées :

- soient sensibilisées aux enjeux de la prévention des déchets
- connaissent au moins partiellement les problématiques des entreprises, et les enjeux du territoire.

Il est donc intéressant de prévoir un temps de sensibilisation et de partage de l'état des lieux initial (M1) et de son analyse avec les personnes mobilisées.

Le remue-méninge peut notamment associer les acteurs identifiés au cours de l'état de lieux : autres relais\*, entreprises-cibles\*, des collègues, y compris d'autres services... Pour être productif, le remue-méninge sera conduit dans une atmosphère conviviale, de liberté de parole, propice à l'éclosion des idées.

L'exploration des actions possibles permet d'aboutir à des **fiches actions\* sommaires**, qui résument pour chaque action :

- les moyens techniques et financiers nécessaires ;
- la durée de réalisation ;
- les acteurs relais à mobiliser ;
- les résultats envisagés et les modalités de leur mesure ;
- le gisement de déchets visés pour lesquels des objectifs de réduction ou de valorisation sont fixés.

## 2. Hiérarchiser les actions possibles

Le choix des actions à programmer passe par des **arbitrages complexes** pour définir des priorités.

Pour qu'une action soit retenue, elle doit :

- être **pertinente** au regard des objectifs généraux (M2)
- viser les **gisements estimés prioritaires\*, ou emblématiques\***.

Ensuite, le chargé de mission prévention et gestion des déchets pourra évaluer si cette action est **réalisable**, en répondant aux questions suivantes :

- L'objectif de quantités évitées pour cette action est-il pertinent ?
- Le rapport coût (financier et humain)/efficacité est-il supportable ?
- Le nombre d'entreprises à mobiliser pour que l'action est-il gérable ? Les entreprises-cibles sont-elles facilement mobilisables ?
- Des relais\* sont-ils identifiés ? Ont-ils manifesté leur intérêt ? Quelle est leur fiabilité ?
- L'action s'intègre-t-elle dans d'autres dynamiques ou programmes en cours ou en projet sur le territoire ?
- Des dispositifs de soutien, développés dans le cadre de politique autres que la prévention des déchets peuvent-ils être mobilisés (soutiens aux actions de préservation de la qualité de l'eau, d'amélioration de la sécurité au travail, de développement économique...) ?
- Le calendrier nécessaire à l'atteinte des objectifs est-il acceptable ?
- Quel suivi nécessite cette action ?
- S'agit-il d'une action-pilote, consommatrice de temps, mais qui pourra être médiatisée en tant que telle ?
- L'action est-elle déjà engagée dans des entreprises ? (NB : il est intéressant de s'appuyer sur des actions déjà réalisées dans des entreprises, car elles sont portées par des acteurs convaincus, donnent déjà des résultats et apportent une dynamique immédiate au programme.)
- Quel est l'**objectif de quantités évitées et/ou de quantités détournées des traitements ultimes (stockage, incinération) et/ou de quantités valorisées** pour cette action ?

Les réponses à ces questions permettent de hiérarchiser les actions. La comparaison entre les moyens à mobiliser et l'objectif visé (en particulier en **quantités évitées**, ou valorisées, pour les actions visant des **gisements prioritaires**) est prépondérante dans la hiérarchisation des actions.



## Eléments de méthode : les différents temps de la programmation

### 3. Budgéter

Les actions hiérarchisées comme prioritaires font l'objet d'une budgétisation détaillée. L'objectif est d'estimer de façon aussi réaliste que possible le temps, les moyens financiers et matériels nécessaires à la réalisation. On peut s'appuyer, pour ce faire, sur des retours d'expérience provenant d'autres structures ayant mené des actions similaires.

Il est intéressant de prévoir dans le budget prévisionnel, une annexe envisageant les coûts à supporter par les relais et par les entreprises-cibles.

### 4. Etudier l'articulation des actions

Les actions programmées doivent s'articuler au mieux avec les autres actions en cours. Cela est vrai :

- **pour différentes actions tournées vers les entreprises (s'il y en a plusieurs) :**

Une action de prévention tournée vers les entreprises ne se conçoit jamais de manière autonome : elle doit être précédée d'une phase de sensibilisation des entreprises-cibles et des acteurs relais à la prévention des déchets, d'éventuels temps de formation et d'échanges, de temps de mobilisation. Plusieurs actions « prêtes à l'emploi » (Cf. fiches méthodes A) peuvent ainsi être couplées pour réaliser une « opération ».

*Ex. : pour lancer une action de diagnostics, il est nécessaire de sensibiliser en amont les entreprises pour s'assurer d'un niveau de participation suffisant, puis d'organiser des temps d'échange entre les entreprises pour favoriser le passage de bonnes pratiques entre elles. Dans ce cas, différents objectifs sont définis, à différents horizons de temps.*

- **pour les actions tournées vers les entreprises vis-à-vis des autres actions en cours sur le territoire :**

On cherchera à accrocher les actions entreprises aux autres actions du territoire ou du secteur d'activité, notamment celles qui concernent les mêmes produits, les mêmes acteurs ou les mêmes activités. On veillera donc à les articuler les unes aux autres, en les phasant dans le temps.

*Ex. : une action visant la réduction des cartons des commerçants peut entrer en synergie avec la mise en valeur des produits pauvres en déchets vendus chez ces mêmes commerçants.*

### 5. Inscrire les actions retenues dans le calendrier général du programme

Divers éléments doivent être pris en compte au moment de fixer le calendrier des actions :

- disponibilité des moyens humains (y compris relais et entreprises-cible) pour la mise en place et le suivi de l'action
- logique de progression des actions, qui permet d'assurer une sensibilisation progressive sur un territoire donné, et qui s'appuie notamment sur le prolongement d'une action vers une autre (Cf. supra : l'articulation des actions)
- priorités politiques

Les actions peuvent démarrer dans un nombre restreint d'entreprises (zone géographique, secteur d'activité...), puis être ensuite étendues. Il est possible de prévoir des périodes-test, qui permettent de valider les options d'action.

#### Bon à savoir :

- Il est intéressant de solliciter la direction régionale de l'ADEME en amont de la programmation de l'action.
- Le programme de prévention des déchets, dans le cadre du dispositif ADEME pour les collectivités, comprend au minimum 5 actions, dont une action « entreprises » ou une action de prévention qualitative.
- Le contrat qui lie l'ADEME à la collectivité qui se lance dans un programme de prévention porte sur une période de 5 ans. La première année est consacrée à la rédaction du diagnostic, à la mobilisation des acteurs et à l'élaboration du programme. Pour être intégrée au mieux dans un programme de prévention, l'action de prévention vers les entreprises gagnera à être envisagée dès la première année. Cependant, l'action peut aussi être programmée (ou affinée) ultérieurement, en raison de nouvelles opportunités.
- Un même programme local de prévention peut contenir plusieurs actions collectives « entreprises ».
- Si l'action est inscrite dans un programme de prévention des déchets, il est utile de visualiser le calendrier global du programme, où apparaissent les différentes actions, y compris l'action collective « entreprise ».
- La collectivité définit son programme local de prévention. Mais elle cherche souvent à co-construire la programmation des actions avec ses partenaires, dont les relais professionnels.

Les collectivités chargées de la collecte et/ou du traitement des déchets peuvent porter des programmes locaux de prévention des déchets. Lorsqu'elles ont signé un contrat d'objectif avec l'ADEME, ces programmes doivent au minimum inclure 5 types d'actions de prévention dont une action de prévention vers les entreprises ou une action de prévention qualitative.

La mission de la collectivité est d'abord de mobiliser les acteurs de son territoire, de faire émerger une dynamique puis d'animer celle-ci pour aboutir à des actions de prévention. Si vous développez une action de prévention, des synergies avec ces programmes sont donc possibles.

## Outil associé :

S19 – Tableau des actions d'un programme local de prévention

## L'essentiel :

- Il est intéressant de rechercher des synergies avec les autres programmes en cours sur le territoire ou dans le secteur professionnel, en particulier avec le programme local de prévention des déchets
- le programme local peut inclure des actions tournées vers les entreprises
- votre action, si elle comprend un aspect prévention des déchets, peut donc s'inclure dans un programme local de prévention. Il est donc intéressant (synergie des actions + moyens financiers) de contacter la collectivité porteuse, et d'étudier avec elle la manière de l'intégrer au programme.

## Contexte : les programmes locaux de prévention

Les collectivités locales chargées de la collecte et/ou du traitement des déchets ont obligation de développer un programme de prévention à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012

Certaines de ces collectivités ont déjà signé un contrat d'objectif avec l'ADEME : en échange d'un appui financier et technique, elles s'engagent à développer au moins une action parmi 5 thématiques suivantes :

- sensibilisation à l'éco-consommation,
- action d'éco-exemplarité,
- action emblématique nationale,
- autre action de prévention,
- action de prévention de la nocivité et/ou action de prévention en entreprise.

Les synergies avec le programme de la collectivité sont donc possibles : soit votre action pourra s'inscrire dans le programme de la collectivité, soit elle pourra entrer en résonance avec une action du programme (S19).

Le programme de prévention de la collectivité vise principalement à réduire les ordures ménagères et assimilées.

Cela signifie que la collectivité sera d'abord intéressée par l'impact de votre action sur les ordures dont elle assure (elle-même ou par délégation) la collecte et/ou le traitement.

Il s'agit donc en priorité des **déchets des ménages**. Pour ceux-là, la collectivité sera donc intéressée par les actions en entreprises qui touchent aussi les ménages (ex : action chez un distributeur pour mettre en avant des produits pauvres en déchets).

Cependant, la collectivité gère aussi les **déchets assimilés**, qui concernent donc les déchets des commerçants et artisans, voire les déchets d'entreprises du secteur administratif (banques, assurances...), et peut donc être intéressée par une action visant leur réduction.

Enfin certaines collectivités souhaitent développer des programmes englobant les déchets des entreprises qu'elles ne collectent pas, et pourront donc être intéressées par votre action de prévention quelle que soit la catégorie de déchets concernée.

## Pourquoi inscrire votre action dans un programme local ?

- Pour travailler en synergie avec les collectivités locales : synergie de moyens et d'objectifs
- Pour une cohérence du discours général « déchets » sur le territoire, et donc moins de risque de confusion pour les entreprises
- Pour une synergie dans la mobilisation des entreprises-cibles
- Pour pouvoir s'appuyer sur des acteurs locaux

## Entrer en contact avec la collectivité

- ✓ Identifier les collectivités chargées de la collecte et/ou du traitement des déchets sur les territoires des entreprises vers lesquelles vous souhaitez tourner votre action :
  - ✓ Soit communauté de communes, communauté d'agglomération, communauté urbaine
  - ✓ Soit syndicat intercommunal
  - ✓ Soit municipalités ou pays (plus rarement)
- ✓ Identifier ensuite celles qui se sont engagées ou envisagent de s'engager dans un programme de prévention des déchets. Vous pouvez avoir ces informations auprès de la direction régionale de l'ADEME ou du Conseil Général-service déchets (Conseil Régional pour l'Île de France)
- ✓ Prendre contact avec l'animateur de prévention des déchets de la collectivité, ou avec la personne référente (directeur du service déchets, chargé de communication, responsable environnement) si la collectivité n'a pas d'animateur, puis le rencontrer physiquement.

## Quand intégrer l'action dans le programme ?

Le programme de prévention signé entre l'ADEME et la collectivité est prévu pour une durée de 5 ans. Il comprend les étapes suivantes :

- Au cours de la première année :
  - La signature d'un contrat entre la collectivité et l'ADEME
  - La réalisation du diagnostic du territoire
  - La constitution d'un comité de pilotage, et d'équipes-projets
  - La rédaction du programme (avec un calendrier)
- Les années suivantes :
  - La mise en œuvre des actions, suivant le calendrier du programme

S'intégrer dès la première année au sein du programme permet une meilleure approche générale.

Suivant le moment où vous entrez en contact avec la collectivité, vous pourrez contribuer au diagnostic de territoire de la collectivité et à la rédaction du programme, ou les utiliser. Votre action pourra être inscrite dans le programme de prévention, et bénéficier du soutien de la collectivité.

Avec l'accord de la collectivité, votre structure pourra participer au comité de pilotage, et s'impliquer dans des équipes-projet.

Le programme dispose d'une certaine flexibilité, et de nouvelles actions peuvent être intégrées au fur et à mesure de son avancée.

Néanmoins, la synergie de moyens sera d'autant plus facile que le contact aura été pris en amont avec la collectivité.

## Connaître les autres dynamiques sur le territoire concerné

Les collectivités dont le territoire couvre les entreprises concernées par votre action de prévention peuvent avoir développé des programmes, autres que le programme local de prévention, tournés vers l'économie ou l'environnement, dans lesquels votre action peut s'intégrer :

- Programme de soutien aux activités économiques
- Agenda 21
- Plan Climat Energie Territorial
- Plan de Développement Durable
- ....

Des contacts rapides avec les collectivités chargées de l'économie ou des observatoires économiques locaux permettront de recenser ces programmes et de préciser ensuite les synergies possibles avec votre action.

D'autres actions portées sur l'environnement peuvent être conduites par d'autres acteurs professionnels sur votre territoire d'intervention : union, syndicat ou fédération professionnelle, association locale de commerçants et d'artisans, chambres consulaires ... (ex. : garage vert, garage propre, press'net, imprim'vert...)

## Bon à savoir : les documents de planification de la prévention et de la gestion des déchets

Le plan de prévention et de gestion des déchets non dangereux (PPGDND anciennement PEDMA) couvre le territoire départemental (ou régional pour l'Île de France). Il recense les programmes de prévention en cours.

Le plan de prévention et de gestion des déchets dangereux (ex PREDD) couvre le territoire régional.

Il existe en outre un plan de prévention et de gestion des déchets du BTP.

Les collectivités régionales et départementales élaborent ces plans et animent leur suivi, en lien avec les acteurs du territoire.

Vos actions auront d'autant plus de chances de succès qu'elles s'intégreront dans ces plans.

Vous pouvez contacter la Région ou le Département pour en prendre connaissance et participer à son élaboration suivant le calendrier.

Pour réaliser les actions de prévention ou d'amélioration de la gestion des déchets, le relais professionnel peut mobiliser des entreprises et des partenaires : entreprises, relais, financeurs, collectivités locales... Pour cela, il s'appuie au besoin sur des relais de mobilisation. Le nombre d'acteurs et de partenaires mobilisés influe sur l'ampleur et la portée de l'action.

Cette fiche s'attache à clarifier les différentes catégories d'acteurs et de partenaires potentiels, ainsi que les étapes de la mobilisation, pour vous aider à mieux mobiliser et à cibler ce que vous pouvez attendre de ces différents interlocuteurs. Cette fiche vous permet également de comprendre les sollicitations d'autres structures (collectivités locales, autres relais professionnels, associations...) souhaitant développer des actions collectives vers les entreprises et travailler pour cela avec vous.

## Fiches exemples attachées :

Toutes

## Outils attachés :

S2A – Modèle de fiche de suivi de l'action  
 S3 – Exemple de charte d'engagement  
 S4 – Trame de convention de partenariat  
 S7 – Argumentaire à destination des entreprises  
 S13 – Modèle de tableau d'identification des entreprises-cibles et partenaires potentiels

## L'essentiel :

- Mobiliser des entreprises-cibles et des partenaires permet de démultiplier la portée de l'action
- Ces acteurs doivent idéalement être associés dès la programmation de l'action, voire dès sa construction
- Pour une mobilisation optimale, le porteur de l'action doit identifier les intérêts et les freins de chacun des partenaires potentiels, afin de les associer à des tâches et à des temps de l'action pertinents

\* : voir glossaire

## Pourquoi mobiliser les entreprises et partenaires ?

- pour augmenter la portée de l'action (ampleur, écho médiatique...)
- pour mieux mobiliser les entreprises-cibles
- pour diffuser l'action auprès d'autres entreprises
- pour apporter des moyens supplémentaires et rechercher des synergies :
  - Moyens humains (compétence, temps...) / Moyens financiers
  - Mise à disposition d'outils techniques
  - Utilisation de réseaux existants
  - Connaissance du monde de l'entreprise
  - Aptitude à mobiliser les entreprises-cibles
  - Convergence d'action (avec des actions déjà portées par d'autres)

## Entreprises et partenaires, de qui parle-t-on ?

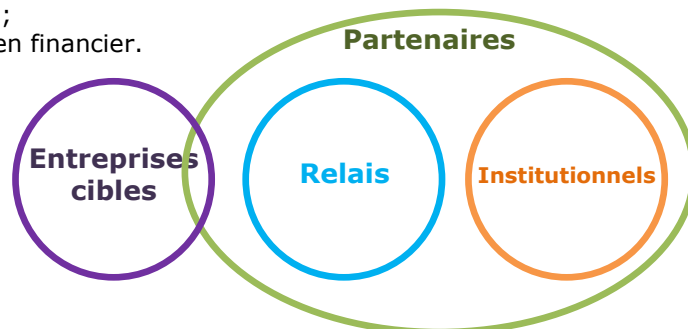
La réussite d'une action repose sur la mobilisation de 3 grandes catégories d'interlocuteurs :

- **Les entreprises** : chef d'entreprise, responsable environnement...
- **Les relais\*** : relais professionnels (chambres consulaires, associations d'entreprises, syndicats professionnels, organismes de formation professionnelle, centres techniques...), collectivités locales (disposant notamment de la compétence économique), associations citoyennes (consommateurs, environnement...)
- **Les institutionnels** : ADEME, Agence de l'eau, services de l'Etat, Conseil Général...

Les **entreprises-cibles** sont celles qui peuvent réaliser des gestes de prévention, dans le cadre de l'action.

Les **partenaires** contribuent à la réalisation de l'action, en dehors de la seule réalisation des gestes. Ils peuvent apporter principalement :

- un soutien technique (participation à l'équipe-projet, ou implication dans la réalisation de l'action) ;
- de la visibilité (pour relayer l'information sur l'action / consolider le portage de l'action) ;
- un soutien financier.



*NB : Certains entreprises-cibles peuvent donc aussi être des partenaires de l'action.  
 NB : Les prestataires ne sont pas des partenaires, car le contrat que passe la collectivité avec eux est un contrat de prestation, de nature commerciale*

# Les étapes de la mobilisation

## 1. Identifier les entreprises-cibles et futurs partenaires

L'identification des acteurs a d'abord lieu au cours de l'état des lieux (M1).

L'analyse de l'état des lieux dégage progressivement des **gisements prioritaires\*** et des **gisements emblématiques\***. Il est possible d'approfondir l'identification des relais et des entreprises-cibles liés à ces gisements, en sollicitant notamment :

- les collectivités locales à compétence « déchets » sur le territoire considéré ;
- les registres des chambres consulaires compétentes ;
- l'observatoire économique du territoire (pays, département, région...) ;
- les autres réseaux professionnels (union ou fédération d'entreprises, cluster...) ;
- les entreprises du territoire, qui pourront indiquer les réseaux professionnels auxquels elles participent

Les acteurs identifiés pourront alors être classés selon différents critères (S13).

## 2. Prendre contact

### Forme de la prise de contact

Pour augmenter les chances de succès, la prise de contact se fera par étape :

- Courrier officiel, à la signature du responsable hiérarchique/de l'élu référent/ du président de la structure (co-signé le cas échéant avec les partenaires de l'action)
- Prise de rendez-vous téléphonique
- Rencontre physique
- Invitation à un temps d'échange avec l'ensemble des acteurs de même niveau (M8).

### Sujets abordés

- les objectifs de l'action
- les bénéfices potentiels que peut tirer l'interlocuteur de sa participation à l'action, et les freins qu'il peut rencontrer
- le rôle que peut jouer l'acteur
- les soutiens dont il peut bénéficier

Le porteur de l'action veillera à permettre une perception claire des objectifs et enjeux de l'action, en gardant en tête que des acteurs se sentant **libres** de participer ou non s'engagent plus facilement.

## 3. Rassembler autour de l'action

L'engagement dans une action nouvelle se fait **progressivement**, d'autant plus si cette action est novatrice ou complexe. Le porteur de projet en tiendra compte en planifiant différentes étapes d'engagement (accord sur la réception d'information sur l'action, participation à une réunion d'information, contribution à la définition d'un logo, engagement de participation à une action, implication au sein d'une équipe-projet, signature d'une charte d'engagement sur des gestes de prévention...).

Pour parvenir à une appropriation de l'action par les interlocuteurs, le porteur de l'action favorisera la co-construction/le suivi de tout ou partie de l'action (par exemple en partageant l'état des lieux, puis dans le cadre d'ateliers), notamment dans les lieux suivants :

- Les **ateliers-prévention\*** rassemblent les entreprises-cibles et partenaires potentiels en amont des actions, pour faire émerger un ou des projets d'action, ils incluent un temps de sensibilisation, voire de formation.
- **L'équipe-projet\*** rassemble :
  - les relais impliqués dans l'action;
  - potentiellement certaines entreprises très impliquées dans l'action, ou présentant une importance stratégique pour le territoire ou le secteur d'activité
- L'équipe-projet finalise la construction de l'action, la réalise et l'évalue (une **équipe-projet** par action). On veillera à la convivialité et à la liberté des échanges au sein de l'équipe-projet. Chacun doit pouvoir y trouver sa place. Les acteurs-relais peuvent également porter une action, et assurer l'animation de l'équipe-projet.

## 4. Maintenir la mobilisation tout au long de l'action

Pour entretenir la mobilisation des acteurs, il est nécessaire de les tenir informés de l'avancée de l'action (sa réalisation), de ses résultats (son impact) et de leur proposer des lieux d'échanges pour contribuer au suivi, à l'évaluation et à l'amélioration de l'action. On favorisera la circulation de l'information en indiquant un point de contact auprès duquel les acteurs impliqués pourront transmettre et recevoir les informations.

Les **entreprises impliquées dans l'action** peuvent être réunies pour des événements liés à l'action : lancement, journées d'échange, colloque, bilan...

*NB : la diffusion d'information peut être assurée par des lettres de suivi, des listes de diffusion internet, des réunions physiques, dont la fréquence dépend du groupe d'acteurs concerné (équipe projet, entreprises-cible...).*

## Spécificités de la mobilisation

### Institutionnels

Les **institutionnels** seront contactés selon l'adéquation entre les objectifs de l'action (qui ne se limitent pas à la réduction des déchets) et les programmes d'aide qu'ils développent : prévention des déchets (ADEME), réduction des substances toxiques et qualité de l'eau (Agence de l'eau), animation du tissu économique (Intercommunalités, Région...)...

En amont de l'action, on contactera les acteurs institutionnels pour leur présenter les grandes lignes du projet d'action, mesurer leur intérêt et recueillir leur avis. Une fois l'élaboration de l'action suffisamment avancée, on leur soumettra son descriptif précis ; ils pourront alors se prononcer quant à leur soutien.

### Relais\*

Les **relais** seront contactés le plus en amont possible. Idéalement, ils peuvent ainsi partager l'état des lieux et contribuer à la co-construction de l'action, puis à sa réalisation. Certains des relais peuvent :

- devenir des porteurs d'action ; Il est important de les former à la prévention
- contribuer à la mobilisation des entreprises-cibles,, en appuyant votre démarche, et en vous permettant d'affiner le message de mobilisation, pour qu'il rencontre au mieux les besoins des entreprises.

*NB : Mobiliser les autres contribue à augmenter sa propre mobilisation.*

### Entreprises

Parmi les **entreprises** du territoire ou du secteur d'activité figurent les « *entreprises cibles de l'action* ». Parmi-elles-ci, celles qui rejoindront l'action seront dites « *entreprises impliquées dans l'action* », dont certaines pourront devenir *partenaires du porteur de l'action* (partenaire d'image ou technique).

Les entreprises impliquées dans l'action sont listées. Le fait de devenir « partenaires » doit être formalisé, ou *a minima* formulé, en termes d'objectifs communs et d'attentes réciproques (M9). La mobilisation des entreprises peut notamment s'appuyer sur des réunions d'information, une couverture presse, un mailing ciblé, des rencontres dans les entreprises... ces différents moyens pouvant être conjugués.

#### Mobiliser les entreprises en s'appuyant sur une équipe

Si les entreprises-cibles sont nombreuses, le porteur de l'action peut démultiplier son travail en s'appuyant sur une équipe de mobilisation, qui ira à la rencontre des entreprises. Celle-ci, de taille variable, peut par exemple être composée de techniciens, d'élus, des différents partenaires de l'action (institutionnels, associatifs, professionnels...). La mobilisation peut aussi être assurée par un prestataire, mais la prise de contact aura davantage de succès si un lien existe déjà entre le mobilisateur et l'entreprise contactée. La mobilisation pourra être préparée en formant les membres de l'équipe de mobilisation aux enjeux de l'action et au savoir-faire de la mobilisation, pour assurer une cohérence de fond (messages véhiculés) et de forme (présentation du projet, manière d'aborder le public cible) et pour garantir une approche homogène et efficace.

La mobilisation des entreprises-cibles sera finalisée après la programmation de l'action.

La mobilisation des acteurs fait l'objet d'indicateurs d'**activité** (à la fois de **moyens** et de **réalisation**). Le tableau de suivi de l'action doit contenir les différentes tâches de la mobilisation (S2A).

*Exemples :*

- réalisation (prise de contact avec X entreprises)
- moyens consacrés (temps de travail du porteur de l'action, de ses relais)

#### Bon à savoir.

On distingue la **mobilisation active** (le mobilisateur va à la rencontre des personnes – sur un lieu qu'elles fréquentent habituellement) de la **mobilisation passive** (où l'on invite les personnes à rejoindre une action, un projet, dans un lieu maîtrisé par le porteur de l'action).

Le porteur de l'action pourra proposer une « fiche d'aide à la mobilisation », sur laquelle les membres de l'équipe de mobilisation pourront s'appuyer le cas échéant (E1).

Pour en savoir plus :

- [Aides financières de l'ADEME pour les relais pros et les entreprises-cibles](#)

Mettre en place une ou plusieurs actions de prévention dans une entreprise, c'est modifier les habitudes de travail et les process de l'entreprise, voire de ses parties prenantes. C'est également vrai, dans une moindre mesure, pour une action de valorisation des déchets (geste de tri par exemple). L'implication de la direction, mais aussi de l'encadrement intermédiaire, est nécessaire à la mobilisation de l'ensemble de salariés, autant pour la définition des actions que pour leur mise en œuvre.

Cette fiche méthodologique concerne principalement les moyennes et grandes entreprises. On pourra également s'en inspirer pour la mobilisation interne des petites entreprises. En revanche, elle est d'un intérêt plus limité pour les très petites entreprises.

## Fiches exemples attachées :

E4 – Programme « Réflexe prévention déchets »  
E5 – Opération d'étiquetage des produits pauvres en déchets

## Outils attachés :

S7 – Argumentaire à destination des entreprises  
S15 – Fiche-action (interne à l'entreprise)  
S16 – Mobiliser la direction de l'entreprise

## L'essentiel :

- Une action de prévention peut échouer ou s'éteindre si la mobilisation interne de l'entreprise est insuffisante
- Le soutien (affiché) de la direction est essentiel.
- L'action doit être en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise

La désignation d'un chef de projet ou d'une équipe-projet facilite la mobilisation interne

- Tous les salariés impactés par l'action doivent être mobilisés (*a minima* sensibilisés), y compris l'encadrement intermédiaire.
- Les changements liés à l'action doivent être inscrits dans les procédures de l'entreprise.

\* : voir glossaire

## Contexte

La réalisation d'une action collective de prévention, et sa pérennité dans l'entreprise, dépend de la mobilisation des salariés. Plus l'entreprise et l'action visée sont de taille importante, plus la mobilisation interne est nécessaire.

## Pourquoi mobiliser en interne ?

- Pour relayer l'action au sein de l'entreprise
- Pour inscrire l'action dans le quotidien de l'entreprise
- Pour faciliter la réalisation de l'action
- Pour créer une dynamique positive au sein de l'entreprise
- Pour intégrer l'action aux objectifs stratégiques de l'entreprise, et en faire une action d'entreprise
- Pour préparer de futures actions conduites dans la même entreprise
- Pour faire le lien avec les actions à destination des habitants : mêmes pratiques dans la vie quotidienne et au travail

## Périmètre

Ni le porteur de projet, ni ses éventuels relais ne pourront maîtriser ou réaliser complètement la mobilisation interne. Il s'agit donc de s'appuyer sur des relais au sein de l'entreprise. Plus le nombre de salariés est grand, plus la question de la mobilisation interne est importante. Le porteur de l'action consacre des moyens humains pour accompagner la mobilisation interne dans les entreprises, mais c'est en réalité surtout l'entreprise elle-même qui doit prévoir des moyens (principalement humains) pour la mobilisation de ses salariés. Dans l'entreprise concernée, la mobilisation concerne l'ensemble des salariés, à des degrés divers. Plus particulièrement, la mobilisation interne peut porter davantage sur les services achat, hygiène et sécurité, développement durable, conception, commerciaux, dirigeants, maintenance.

## Méthode

La mobilisation en interne passe par 3 étapes.

1. La mobilisation de la **direction**, en amont
2. La mobilisation d'une **équipe-projet\***, qui commence par la désignation d'un chef de suivi
3. La mobilisation des **salariés** concernés par la mise en œuvre de l'action.

La mobilisation interne sera renforcée si l'action de l'entreprise est partagée avec ses fournisseurs et clients. L'équipe-projet devra donc intégrer dans l'action, *a minima* tenir informés, les fournisseurs de l'entreprise et ses clients concernés par l'action.

Le rôle du porteur de l'action ou des relais internes à l'entreprise est le suivant :

- Il réalise la mobilisation de la direction ;
- Il accompagne ensuite la mobilisation interne, par un apport méthodologique, un suivi et des échanges réguliers avec le chef de projet interne de l'entreprise, la mise à disposition de moyens techniques (y compris temps de sensibilisation, de formation), par exemple un diaporama argumentaire (S7), et il passe sur le terrain.

## Éléments de méthode : les étapes de la mobilisation

### 1. Mobiliser la direction

Pour mobiliser l'ensemble de l'entreprise dans l'action, il est nécessaire de mobiliser d'abord la direction, afin que l'action puisse s'inscrire dans les objectifs de l'entreprise (S16).

### 2. Mobiliser un chef de projet / une équipe-projet au sein de l'entreprise

La direction désigne un chef de projet pour l'action au sein de l'entreprise. Il rendra compte à la direction de l'avancement du projet. Il sera votre interlocuteur principal pour la réalisation de l'action. Suivant la taille de l'entreprise, le référent pourra mobiliser autour de lui une **équipe-projet\***, qui associe les salariés concernés par la mise en œuvre de l'action ou leurs représentants (responsable achat, responsable hygiène sécurité environnement, service marketing, service communication..).

On veillera à ce que les membres de l'équipe-projet :

- ✓ soient motivés par cette responsabilité ;
- ✓ soient sensibilisés, voire formés à la prévention des déchets ;
- ✓ comprennent les objectifs de l'action envisagée.

L'équipe-projet devra :

1. rédiger une fiche action interne à l'entreprise (S15) ;
2. intégrer les changements dans le fonctionnement global de l'entreprise ;
3. jouer le rôle de relais pour transmettre le message prévention au sein de l'entreprise.

### 3. Mobiliser les salariés concernés par le changement

Ce travail est réalisé par le chef de projet ou l'équipe-projet.

Les **salariés à mobiliser** sont :

- les salariés qui vont réaliser le geste de prévention ;
- l'encadrement intermédiaire, qui va suivre la mise en œuvre des gestes ;
- les salariés dont le travail est impacté par le geste de prévention (en amont ou en aval du process concerné).

La **présentation de l'action** peut être la suivante :

- présenter les objectifs de l'action et les gains attendus, en lien avec les objectifs généraux de l'entreprise (*ex : cette action va nous permettre d'arrêter de gaspiller deux tonnes de papier par an, ce qui contribue aux objectifs de l'entreprise en matière de développement durable*) ;
- permettre l'appropriation des alternatives : ne pas imposer de nouveaux gestes, mais plutôt les faire émerger dans le cadre d'un dialogue avec les salariés concernés. Le geste aura d'autant plus de chances d'être appliqué s'il a été imaginé par ceux qui le mettent en œuvre ;
- prévoir une période de test (du geste), puis de bilan ;
- prévoir avec ceux qui réalisent le geste la manière d'évaluer son impact, au regard des objectifs fixés.

Présenter l'action au sein des **lieux de dialogue** de l'entreprise:

- présenter l'action réalisée à l'ensemble des salariés (même de manière brève), lors d'une assemblée générale par exemple, est une manière d'associer les salariés ;
- il peut être pertinent d'afficher des visuels présentant l'action sur des lieux de pause ou de repas, pour favoriser le dialogue au sujet de l'action parmi les salariés de l'entreprise ;
- on pourra aussi évoquer l'action et la discuter au sein de différents lieux de dialogue formels de l'entreprise : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), comité d'entreprise.

#### Afficher le soutien de la direction

Pour faciliter la mobilisation interne, il est important que les salariés de l'entreprise aient connaissance du soutien que la direction porte au projet.

Sur le fond, la direction peut par exemple relier l'action de prévention avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Sur la forme, la direction montre son soutien à l'action par écrit et/ou par oral :

- Circulaire interne
- Présentation de l'action dans un comité de direction
- Affiches au sein de l'entreprise
- Prise de parole de la direction dans une conférence réunissant les salariés
- Présence de la direction en début et en fin de projet auprès des salariés concernés par le(s) changement(s) induits par l'action

#### Réunir les chefs de projet de plusieurs entreprises

Pour stimuler et entretenir la mobilisation, il est intéressant de réunir, dans un lieu neutre, les référents « prévention » des entreprises impliquées dans l'action, notamment pour des échanges de bonne pratique.

On favorisera par exemple les rassemblements des mêmes métiers au sein de différentes entreprises.

#### Communiquer autour de l'action et/ou du geste de prévention pour pérenniser la mobilisation interne :

- En interne : affiches présentant le geste, mais aussi communication sur les résultats annuels de l'action de prévention
- En externe : rapport développement durable de l'entreprise le cas échéant, autres voies de valorisation de l'action : journaux (y compris publications institutionnelles), revues spécialisées, colloques...

#### Pour aller plus loin :

2 outils consultables en centres de documentation ADEME, donnant des exemples d'affiches de sensibilisation :

[CLIC ADEME Entreprises](#) : [communiquer sur le tri des déchets](#)  
[CLIC ADEME SSE](#) : [communiquer sur les bons gestes environnementaux](#)



Organiser un temps d'échanges d'information est une étape amont incontournable à toute action collective. Basée sur une démarche participative et partenariale, son objectif principal est de sensibiliser aux enjeux, pour donner envie d'aller plus loin.

## Fiches exemples attachées :

- E4 : Programme "Réflexe Prévention Déchets"

## Outils associés :

- S6 : Quiz de sensibilisation à la prévention des déchets
- S7 : Argumentaire à destination des entreprises
- S10 : Exemple de rétroplanning événementiel

## L'essentiel :

- Construire le programme en fonction de vos objectifs, mais aussi des attentes et des contraintes des cibles.
- Promouvoir l'événement auprès des entreprises cibles en démultipliant les vecteurs d'information.
- Etre en cohérence avec le contenu des messages dans l'organisation de l'événement (éco-communication notamment).

## Cibles

Plusieurs options sont envisageables. Organiser un événement :

- toutes cibles.
- par branches d'activité.
- par territoire (bassin de production, de consommation, zone du département...).

Tout dépend de l'objectif du temps court.

## Objectifs

Un temps court d'échanges d'information ne peut avoir les mêmes prétentions d'approfondissement qu'un événement du type colloque ou réunion technique. (A1)

Ce format conviendra pour :

- Informer les entreprises sur la prévention et la gestion des déchets. (S7)
- Proposer (ou co-construire) une démarche collective : diagnostics et/ou accompagnements, échanges en groupe ou en réseau.
- Susciter l'engagement des participants. (M9)

## Eléments de méthode

### Choisir le format de l'événement

Plusieurs formats peuvent être imaginés : petit déjeuner, réunion du type « speed meeting » de 17h à 19h, ou encore soirée. Le jour et l'horaire devront être adaptés à l'activité des entreprises. Attention, qui dit « temps court » dit « message court ». Une réflexion autour du message est primordiale.

### Mobiliser les entreprises

Outre les vecteurs de publicité : mailing, presse spécialisée, réseaux des partenaires, un argumentaire construit sur les bénéfices potentiels de la prévention des déchets et du projet collectif (le cas échéant) permettra de susciter l'intérêt des cibles.

Au delà de la dimension environnementale, ces bénéfices peuvent être :

- économiques,
- sanitaires,
- sociaux,
- éthiques...

Enfin, une bonne connaissance des intérêts des cibles permettra à la fois d'adapter l'argumentaire et l'accompagnement proposé.

## Construire le programme de l'événement

Pour construire le message, voici quelques questions préalables :

- Quel est l'**objectif** de ce temps court ? Une sensibilisation pour faire progresser les entreprises ou le début d'une démarche collective ?
- Quelles sont les **attentes** des participants ? Quel(s) résultat(s) visé(s) ? Interroger en amont quelques entreprises (en fonction de la cible choisie) afin de connaître leurs besoins sur la question des déchets (prévention).
- Quel **contenu** et sous quelle forme transmettre votre message ? Intervention plénière, table ronde, témoignage, ... sans oublier d'adapter le contenu à la cible et au temps disponible.
- Quel(s) **intervenants**(s) ? Sur quels critères les choisir ? Témoignage, apport d'éléments de méthodologie, type d'aides...
- Quelle est la pertinence d'une **visibilité médiatique** de cet événement ?
- Qu'attend-on des participants suite à ce temps court ? Une manifestation d'intérêt, un **engagement** à participer à l'opération présentée (le cas échéant). Des sollicitations à votre organisme pour un pré-diagnostic ? Qu'elles agissent concrètement en interne à partir des pistes présentées ?

## Penser exemplarité dans l'organisation

Cet événement gagnera en crédibilité si l'organisation est en cohérence avec le sujet abordé. L'exemplarité peut s'appliquer à tous les niveaux de l'organisation :

- Accueil : restauration pauvre en déchets, de saison et si possible à base de produits locaux qui pourront être proposés via des emballages réutilisables ou de la consigne.
- Eco-communication (c'est-à-dire, réduire les impacts sur l'environnement de la communication liée à l'événement : par exemple, imprimer les documents de promotion sur papier éco-labellisé, avec des encres végétales).
- L'éco-exemplarité ne porte pas uniquement sur les déchets. Par exemple, il peut être intéressant d'inciter au co-voiturage, à l'usage des transports en commun pour cet événement.

## Bilan

Un **questionnaire de satisfaction** (incluant une partie pour des propositions de suite) doit clôturer la rencontre, et un compte rendu doit être dressé pour évaluer la réussite de ce temps court au regard des objectifs fixés.

## Suite (après adhésion de l'entreprise à la démarche collective)

Un autre type de temps court permettra de :

- Présenter aux salariés la démarche collective engagée et évaluer l'adhésion.
- Aboutir à une meilleure compréhension des enjeux.
- Générer un intérêt collectif pour la démarche, et par conséquent faire adhérer.
- Préparer la discussion interne à l'entreprise sur l'intérêt de participer ou non.
- Entraîner une action au sein de l'entreprise et éventuellement une formation.

Ce temps court peut concerner **l'ensemble des salariés** d'une entreprise. Les professionnels ont en général peu de temps à consacrer à des projets qu'ils conçoivent dans un premier temps comme annexe, ou sur lesquels ils ne vont pas être amenés à travailler directement. Pour les premiers, la sensibilisation vise à leur faire comprendre que les enjeux de l'action les concerne directement. Pour les seconds, qui ne s'impliqueront pas, la sensibilisation vise à les informer sur une démarche lancée

### Bon à savoir :

- L'organisation de l'événement peut constituer une tâche d'une action (indicateur de réalisation).
- Le nombre de participants témoigne davantage de l'activité de l'organisateur que d'un futur impact sur la quantité de déchets produits (c'est donc également un indicateur de réalisation).
- D'un point de vue organisationnel, la création d'un rétro-planning avec tableau de bord est utile afin d'identifier les tâches successives à réaliser, les délais, les responsables de tâches. (S10)

### Pour en savoir plus :

- [ADERE](#) : Autodiagnostic environnemental pour les responsables d'événements
- [La prévention des déchets – Ca marche, Ca rapporte et Ca profite à tous](#)
- [Site ADEME sur l'éco-communication](#)
- [Guide de l'éco-communication](#)
- [Eco-événement](#)

L'engagement est un acte par lequel les acteurs principaux du projet, à savoir les entreprises, se déclarent volontaires pour participer à une action de prévention et de gestion des déchets. Il peut être plus ou moins formalisé en fonction du niveau d'engagement (de l'engagement oral au contrat écrit) et toujours pris vis-à-vis de quelqu'un : partenaire, client, employé, groupe-projet....

## Fiches exemples attachées :

- E1 : Opération "Plus d'idées moins de déchets"
- E2 : Commerce Engagé / Producteur Engagé
- E6 : Entreprises Témoins

## Outils attachés :

- S1 : Données à recueillir pour l'état des lieux "entreprises"
- S3 : Exemple de charte d'engagement
- S4 : Trame de convention de partenariat
- S11 : Exemple de formes d'engagement

## L'essentiel :

- Adapter le niveau d'engagement aux enjeux de l'action.
- Identifier le contenu et les objectifs de l'engagement.
- Elaborer le support (s'il y a lieu).
- Valoriser l'engagement pour le renforcer (engagement collectif, événement associé, communication autour de l'engagement...).

## Cibles

Au sein des entreprises, la cible sera une personne en responsabilité, ayant "mandat" pour engager l'entreprise.

- Les entreprises visées principalement par les actions collectives étant des TPE / PME, il s'agira du directeur ou chef d'entreprise, responsable QSE ou équivalent.
- Les grandes entreprises peuvent être intégrées pour leur rôle moteur sur un territoire ou un secteur ; il s'agira de viser chez elles le directeur, responsable QSE ou environnement avec le soutien du président, du directeur ou du conseil d'administration.

## Gains attendus pour les entreprises

L'acte d'engagement peut être utilisé comme un document de mobilisation, qui permet de renforcer la cohésion autour d'une action (direction, ensemble du personnel, fournisseurs, partenaires extérieurs, ...). Pour l'entreprise, cet engagement peut également être un **document de communication**, qui met en avant la démarche auprès des clients et des fournisseurs (le cas échéant).

NB : Pour le relais professionnel, ce document pourra notamment être un outil en vue de la diffusion de l'action ([M12](#)).

## Objectifs

L'objectif de l'engagement est de parvenir à une réalisation correcte des actions envisagées. Il précise les contributions et les rétributions des différentes parties.

### Formaliser l'engagement permet de :

- Détailler le contenu de l'action et de fixer des objectifs (par exemple : objectifs chiffrés de réduction et/ou de valorisation des déchets).
- Renforcer l'engagement de l'entreprise, par la formalisation de l'implication de la direction.
- Clarifier davantage les objectifs de l'action, les attentes de chaque acteur, le calendrier et le déroulement de l'action.
- Détailler les contributions des différentes parties qui s'engagent (soutiens financiers, techniques, méthodologiques).

### A contrario un engagement non formalisé peut :

- Augmenter les risques d'incompréhension entre acteurs impliqués dans l'action.
- Limiter le passage du message en interne et en externe.
- Provoquer un conflit entre les parties (y compris financier).

L'engagement pris peut être :

- unilatéral "l'entreprise s'engage à..."
- multilatéral sans contrepartie "plusieurs acteurs s'engagent à..."
- multilatéral avec contrepartie : l'accord cosigné stipule les engagements de chaque partie.

La dernière option est à privilégier. L'engagement de l'entreprise avec le relais professionnel accompagné par ses partenaires (co-engagement) peut porter sur : la communication, un soutien méthodologique, une animation, etc. Un équilibre autour du principe "donnant / donnant" est à co-construire entre les parties prenantes.

## Éléments de méthode

Différents types d'engagement sont possibles. Par exemple : charte, label, contrat, convention, simple lettre, engagement oral. (S11)

### Éléments essentiels d'un acte d'engagement

- Énonciation de l'engagement sauf dans le cas d'un accord ou d'une convention qui décrit déjà les objectifs, les tâches et leurs répartitions.
- Déclinaison de l'engagement. Comment l'entreprise s'engage : les moyens qu'elle y consacre (moyens humains, financier, matériel), l'enchaînement des tâches prévues, sur quelle durée.
- Modalités d'adhésion d'une nouvelle entreprise, rejoignant le projet en cours.
- Description du suivi et de l'évaluation des engagements.
- Signature par les entreprises concernées.

### Calendrier

Les engagements peuvent être signés :

- En amont de l'opération (lors d'une réunion de lancement ou de présentation de l'opération).
- Suite à une première étape de recrutement des entreprises.
- En cours d'opération pour marquer des engagements successifs.
- Ou encore en fin d'opération dans un objectif de pérennisation ou d'amélioration (vers de nouveaux objectifs par exemple).

Chacune des étapes sera l'occasion de valoriser les engagements (témoignages) : ceux déjà pris, ceux qui se prennent.

### Pour faire vivre et respecter l'engagement

- Prévoir les modalités de **suivi** des engagements dès leurs définitions (visite régulière de terrain, rendu devant le groupe).
- **Communiquer** régulièrement sur cet engagement (et ses signataires) pour le renforcer (communiqué de presse, affichage individuel et collectif, ...). Profiter de l'adhésion de nouvelles entreprises.
- Faire **progresser collectivement** le type d'engagement en cours de route (engagement oral à une lettre puis convention) de manière à renforcer les exigences.

### Utiliser les pistes ouvertes par la R&D sur l'engagement

- Jouer sur les motivations individuelles : économie, image, besoin de se distinguer, etc. L'entreprise a besoin d'un facteur déclenchant, une réponse à des besoins, pour passer à l'acte.
- Développer une réflexion collective. L'engagement public (pression sociale) ou collectif (effet de groupe) est un engagement renforcé
- Utiliser les situations de ruptures pour repenser les modes de fonctionnement de l'entreprise.

#### Bon à savoir :

- Co-construire l'engagement favorise l'appropriation.

#### Pour en savoir plus :

- [ENVOL /123 environnement](#)
- [Opérations Eco-défis](#)



Une fois l'action programmée, et l'équipe-projet constituée, l'action doit être réalisée, et son suivi assuré. Cela repose sur la répartition des tâches à effectuer, sur le suivi de leur bon déroulement, et sur d'éventuelles adaptations. La réalisation de l'action nécessite un savoir-faire en conduite de projet.

## Outils associés :

S2A – Modèle de fiche suivi de l'action

## L'essentiel :

- Le suivi de l'action est une priorité pour le maître d'ouvrage
- Il peut déléguer cette responsabilité à des relais, le cas échéant
- Le suivi de la réalisation doit être programmé dès la construction de l'action
- Le suivi implique d'échanger avec les relais, les entreprises

## Pense bête :

- Etablir un annuaire des acteurs impliqués dans l'action
- Instauration de la convivialité au sein de l'équipe-projet pour permettre des échanges libres et constructifs
- Partager les informations avec l'équipe-projet, grâce à une liste de diffusion et des rendez-vous réguliers
- Indiquer aux entreprises cibles un numéro de téléphone et une adresse e-mail en cas de question ou de problème au cours de ...

## Pourquoi une approche méthodique de la réalisation et du suivi ?

- Pour atteindre les objectifs opérationnels définis pour l'action
- Pour suivre l'avancement de l'action
- Pour rendre compte des changements induits par l'action de prévention
- Pour faciliter l'évaluation
- Pour identifier les avancées / les échecs et leurs causes
- Pour pouvoir apporter des actions correctrices.

## Qui suit la réalisation ?

- Le porteur de l'action
- L'équipe-projet\*
- Le relais, le cas échéant
- Le référent de l'action dans chaque entreprise impliquée dans l'action (M7)
- Le comité de suivi\* du programme de prévention, le cas échéant (M5)

## Méthode

1. Inscrire dans le calendrier de l'action les temps consacré au suivi de la réalisation.
2. Définir avec l'équipe-projet les **tâches** qui constituent l'action, en s'appuyant sur la fiche-action\* :

Quelles tâches doivent être effectuées, par qui, quand, dans quel ordre, dans quelles conditions, avec quels moyens et quels objectifs ?

*NB : la mobilisation des entreprises-cibles fait partie de la réalisation de l'action.*

3. Inscrire les tâches dans la **fiche de suivi** de l'action (S2A).
4. Renseigner également un **outil de suivi budgétaire**, comptabilisant les dépenses liées à l'action, y compris le **temps consacré** par la collectivité, ses partenaires et les entreprises cibles.
5. Charger le porteur de l'action de mettre à jour le tableau de suivi (si ce n'est pas vous).
6. **Réunir régulièrement l'équipe-projet** pour suivre l'avancement de l'action (grâce au tableau de bord) et proposer des actions correctrices au besoin, si les objectifs ne sont pas atteints.
7. Tenir les entreprises-cibles **informées** sur l'avancée de l'action (lettre d'info).
8. Assurer une présence régulière **sur le terrain**, pour suivre au plus près la réalisation de l'action.
9. Informer le comité de suivi et le comité de pilotage de tout changement majeur de l'action.
10. **Marquer la fin de l'action** par un acte (réunion ou lettre spécifique par exemple).
11. **Prévoir éventuellement des suites** de l'action : nouvelle action de prévention des déchets, élargissement du champ de l'action en cours, communication, démarche de management environnemental pour les entreprises intéressées... Dans tous les cas, il est utile de prévoir les modalités de la pérennisation de l'action.

## Des savoir-faire au service de la réalisation de l'action :

« Conduite de projet », « Animation de réunion » ... Des formations spécifiques existent (de 1 à 3 jours).

L'évaluation fait partie intégrante de l'action. Elle concerne à la fois l'activité développée pour mettre en œuvre l'action et les résultats obtenus. L'évaluation porte sur les résultats attendus (en fonction d'indicateurs définis dès la construction de l'action) et non attendus (conséquences positives ou négatives de l'action) pour les entreprises impliquées dans l'action, leurs clients et fournisseurs, et les autres partenaires de l'action. Réalisée au cours de l'action, elle permet d'adapter celle-ci au fur et à mesure de son avancée.

Cette fiche est en relation étroite avec la fiche [M3](#) (Fixer des objectifs opérationnels et des indicateurs).

## Outils attachés :

S2A – Modèle de fiche suivi de l'action

## L'essentiel :

- L'évaluation est préparée en amont de l'action. Elle s'appuie sur des indicateurs d'activité et d'impact et permet de rendre compte et de communiquer
- Les résultats sont comparés aux objectifs fixés
- Des mesures d'adaptation sont proposées si les objectifs ne sont pas atteints
- L'ensemble des gains pour les entreprises est si possible évalué (notamment les gains économiques)
- On cherchera à évaluer les résultats « à activité constante des entreprises concernées »
- La méthode d'évaluation s'applique aussi à une action de valorisation des déchets

\* : voir glossaire

## Avant de démarrer

### Contexte

L'évaluation porte à la fois sur l'activité développée pour mettre en œuvre l'action (tâches réalisées et moyens mobilisés) et l'impact obtenu (participation et quantités de déchets évités). L'évaluation s'appuie sur les indicateurs choisis et permet de mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels de l'action. Elle doit rester ouverte pour permettre de prendre en compte des conséquences de l'action non envisagées lors sa construction.

### Pourquoi évaluer ?

La démarche d'évaluation permet de :

1. Mesurer l'avancement de l'action
2. Apprécier l'atteinte des objectifs
3. Identifier les difficultés et les corriger
4. Informer, motiver et entretenir la mobilisation des partenaires et des entreprises cibles.
5. Communiquer sur l'avancement de l'action et ses résultats, tangibles et vérifiables
6. Mesurer l'efficacité de l'action (rapport entre les moyens mis en œuvre et leur impact)
7. Adapter l'action si les objectifs fixés ne sont pas atteints

### Quand évaluer ?

L'évaluation a lieu tout au long de l'opération, grâce à la mise à jour de la **fiche de suivi (S2A)**. Elle est anticipée dès la construction de l'action.

### Méthode

Prévoir les modalités de l'évaluation, au moment de la construction de l'action :

- indicateurs ;
- calendrier de l'évaluation (rythme mensuel, trimestriel, annuel) pour le relevé ;
- personne chargée du relevé des données, de leur transmission, de la mise à jour de la fiche de suivi.

En règle générale, la mise à jour de la **fiche de suivi** est à la charge du porteur de l'action. Le recueil des données peut être le fait des entreprises-cibles, des acteurs-relais, voire du porteur de l'action.

Il s'agit de renseigner la **fiche de suivi** dans lequel sont repris les indicateurs d'**activité** et d'**impact** déterminés en amont de l'action ([M3](#)). On compare alors les résultats atteints aux objectifs fixés.

En outre, les autres impacts de l'action (économiques, conditions de travail, environnementaux...) doivent pouvoir être observés et reportés dans **la fiche de suivi**. L'évaluation s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, dans une approche de type « roue de Deming » (Cf. *infra*). Cela signifie que des mesures d'adaptation doivent être mises en œuvre si les objectifs ne sont pas atteints.

## Eléments de méthode

### 1. Appuyer l'évaluation sur des indicateurs pertinents

On cherchera dans tous les cas à développer des indicateurs pertinents :

- mesurables simplement ;
- en nombre restreint ;
- reflétant l'activité et/ou les impacts de l'action de prévention.

Pour une action-collective en entreprise, on peut distinguer les indicateurs de l'action et les indicateurs par entreprise.

### 2. Evaluer l'ensemble des gains

L'évaluation porte sur l'ensemble des gains : environnementaux, sociaux et économiques.

On cherchera à relier les éléments mesurés à une évaluation des bénéfices économiques pour l'entreprise :

allègement du coût de la gestion des déchets, moindre achat de consommables, innovation et développement de nouveaux process... L'évaluation peut aussi porter sur les bénéfices sociaux (amélioration des conditions de travail...).

### 3. Estimer les quantités évitées (pour les actions de prévention)

La principale difficulté est d'évaluer des déchets évités (d'autant plus s'il s'agit de déchets évités chez les clients).

Comment compter ce qui n'existe pas ou plus ? Il est possible de suivre le volume de déchets jetés par l'entreprise, mais cette mesure seule est insuffisante pour évaluer le résultat de l'action, car celui-ci peut être dissimulé par l'évolution d'autres catégories de déchets au sein de l'entreprise.

Dans la majorité des cas, on **estime** les quantités évitées grâce à l'action :

- soit en suivant l'évolution des consommations de l'entreprise: (ex : nombre de ramettes de papier achetées) ;
- soit en suivant un élément précis pour lequel le compte est déjà effectué par l'entreprise. (ex. : nombre de flacons cassés jetés / 100 flacons de parfums produits) ;
- soit en multipliant le nombre de personnes réalisant l'action par la pratique moyenne (ex : 50% des employés pratiquent le recto-verso dans 60% des situations).

### 4. Evaluer « à activité constante de l'entreprise »

La production globale de déchets de l'entreprise peut être mesurée, d'autant plus facilement si elle fait l'objet d'une tarification appuyée sur la quantité produite. Pour autant, la simple évaluation des quantités de déchets produits ne saurait refléter l'impact de l'action de prévention réalisée. En effet, l'activité de l'entreprise évolue dans le temps :

- Variation du contexte **économique** : baisse des ventes liée à une crise économique ou à un autre facteur (ex : un temps humide et chaud augmente la vente de produits phytosanitaires en jardinerie).
- Variation du **nombre de salariés** de l'entreprise.
- Un **autre type de variation** affectant l'activité.
  - Des modifications liées à **l'organisation de la gestion des déchets** au sein de l'entreprise. Ex : mise en place d'une collecte séparée des cartons ou des résidus de produits toxiques.
  - La mise en œuvre d'un **nouveau process ou d'une nouvelle activité** au sein de l'entreprise, générant des déchets

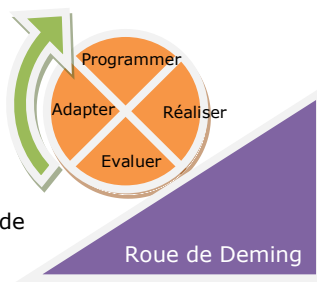
Si l'action inclut la mesure des déchets produits par les entreprises, alors il est intéressant de tenir un registre des facteurs externes, susceptibles d'influer sur les quantités de déchets produites. Mais surtout, il est pertinent de définir, en concertation avec l'entreprise, un « indicateur d'activité ». Il sert à quantifier l'activité de l'entreprise sur la période choisie. Il permet de comparer les évolutions d'activité aux évolutions des déchets. On doit donc choisir de préférence un indicateur témoignant des activités qui génèrent des déchets (nombre d'unités produites) plutôt qu'un indicateur fortement dépendant de facteurs externes (comme les prix) sans rapport direct avec les déchets. Il permet de calculer le **ratio de suivi**, chiffre considéré comme le plus significatif par l'entreprise pour suivre ses déchets, qui correspond le plus souvent au rapport entre une valeur liée aux déchets (tonnage) et un indicateur d'activité.

#### Bon à savoir :

- La « *roue de Deming* » représente le dispositif d'amélioration continue permis par l'évaluation : « programmer – réaliser – évaluer – adapter ». Cette approche peut être utilisée tout au long de l'action.

- Partager l'évaluation avec les acteurs impliqués permet d'entretenir leur motivation. Il est donc important de communiquer les résultats aux entreprises impliquées, dans le cadre d'un échange : les commentaires entourant l'atteinte ou non des résultats permettant d'adapter l'action.

- L'évaluation d'une action améliorant la gestion des déchets procède de la même logique, mais en se focalisant davantage sur le suivi des flux de déchets (tonnages valorisés ou détournés).



#### Pour en savoir plus :

[Exemple de suivi d'actions en entreprise : les fiches de l'opération objectif - 10% déchets](#)

Après avoir mené une action collective de réduction des déchets avec un pool d'entreprises pilotes, cette action vise à étendre les bonnes pratiques à d'autres entreprises de votre territoire en s'appuyant sur les résultats de la première démarche et les témoignages des entreprises "pionnières".

## Outils attachés :

- S2A : Modèle de fiche suivi de l'action
- S2B : Annexe technique de la convention (année 1)
- S6 : Quiz de sensibilisation à la prévention des déchets
- S7 : Argumentaire à destination des entreprises

## L'essentiel :

- Connaître les freins des entreprises.
- Informer les entreprises.
- Lever les freins au passage à l'acte par des solutions pratiques et adaptées à leurs besoins.

## Cibles

Au sein des entreprises (n'ayant pas participé à l'action collective à partir de laquelle vont être diffusées les bonnes pratiques), la cible est le décideur (directeur, président, ...).

Deux options sont à retenir :

- **Cible générale** : toutes les entreprises d'un territoire donné. Attention, viser toutes les entreprises de son territoire est une tâche nécessitant des moyens humains et financiers importants.
- **Cible spécifique** : type(s) d'entreprise(s) choisie(s) en fonction des gisements et des potentiels de réduction des déchets.

## Gains attendus pour les entreprises

L'argument clé pour convaincre les entreprises est le gain économique directement lié à la réduction des déchets : coûts de production (coûts d'achat de la matière première qui va devenir un déchet et coût de sa transformation éventuelle), coûts de gestion interne (temps passé à trier...) et externe (factures des prestataires). A cela s'ajoute, une motivation d'ordre écologique (réduction de l'impact de l'activité) et humaine (sécurité, mobilisation interne sous forme de projet collectif).

## Objectifs

- Diffuser les bonnes pratiques
- Réduire les déchets des entreprises de son territoire
- Soutenir l'activité économique

## Eléments de méthode

### Connaître les freins des entreprises

Comme pour la première action de mobilisation des entreprises, il s'agit d'identifier les freins, mais cette fois-ci, en exploitant les résultats obtenus et les retours d'expériences (témoignages) des entreprises pionnières. De manière générale :

- Le manque de temps (pour s'informer, pour changer les modes de fonctionnement, pour porter le projet).
- Le manque d'information (pour comprendre l'intérêt de l'action).
- Le coût d'investissement (modernisation des équipements de production).
- La dépendance liée aux fournisseurs (emballages).
- Le manque de place (limitant les livraisons en gros volume ou en vrac).
- La taille de l'entreprise (autant de personnes à sensibiliser et mobiliser).



## Informer les entreprises

L'information des entreprises de votre démarche passe par 2 questions : comment convaincre ? par quel biais être entendu ?

	Exemples	Intérêts
<b>Message / Argumentaire</b>	développer une communication engageante : pied dans la porte, engagement public et collectif...	pour plus d'informations : Plaquette ADEME " <a href="#">La prévention des déchets - Ca marche, Ca rapporte et Ca profite à tous</a> ".
<b>Vecteurs d'information</b>	publier un article dans la presse spécialisée, site internet, ...	message ciblé : témoignage, chiffres, ...
	profiter d'un événement à destination des entreprises (colloque, meeting, club, temps court de sensibilisation) ou en organiser un (M8, A1)	toucher un public ciblé
	organiser un concours	médiatisation de l'entreprise
	diffuser un guide des bonnes pratiques par cible (métier ou gisement)	éléments concrets

## Créer les conditions du passage à l'acte

Il s'agit de répondre aux freins identifiés précédemment et de proposer des solutions appropriées.

Freins	Exemples d'aides proposées
Le manque de temps pour mettre en place les nouvelles pratiques	- accompagnement par des outils (diagnostic, accompagnement...) - soutien méthodologique pour créer les conditions favorables à la prévention des déchets
Emballage : Pour pouvoir négocier, il faut être un client important ou avoir un bon service achats qui pourra mettre en avant la réduction des coûts pour le fournisseur	- mise en place de systèmes de mutualisation des commandes
Investissements financiers	- accompagnement individuel pour l'évaluation de la rentabilité - soutien financier pour la réalisation des diagnostics (qui permettent notamment de connaître le retour sur investissement des améliorations proposées)

### Bon à savoir :

- Quelques informations sur les conditions favorables à la prévention des déchets :
- L'implication de la direction : prise de décision, mobilisation, décisions d'investissement
  - Des prix élevés des matières premières et d'élimination des déchets : diminution des consommations des matières premières (emballages et consommables).
  - Une communication interne : affichages, réunions, échanges... pour que le personnel adopte les bonnes pratiques
  - Un état des lieux initial suffisamment précis des déchets générés pour dégager les actions prioritaires.
  - Un outil de suivi des flux et des coûts.
  - Un plan d'action évolutif (amélioration continue).

### Pour en savoir plus :

- [Les bonnes pratiques de prévention, issues de l'opération objectif - 10% déchets](#)
- Boîte à outils "Artisans et Commerçants Témoins" - ADEME sur OPTIGEDE

Les actions de prévention ou de valorisation des déchets visent à réduire l'impact environnemental des activités de l'entreprise, en réduisant la quantité et/ou la nocivité des déchets produits et en limitant la consommation de ressources. Elles doivent être intégrées dans la stratégie générale de l'entreprise. Le management environnemental est une démarche dynamique de progrès mettant l'environnement au cœur des préoccupations de l'entreprise.

Pour une entreprise, l'action de prévention ou de valorisation des déchets peut constituer une porte d'entrée vers le management environnemental. Réciproquement, l'engagement d'une entreprise dans une démarche de management environnemental pourra la conduire à développer des actions de prévention ou de valorisation des déchets.

## L'essentiel :

- La démarche de management environnemental possède de nombreux points communs avec la méthodologie présentée dans cette boîte à outils
- L'action de prévention ou de valorisation des déchets peut s'inscrire dans une démarche de management environnemental déjà lancée dans l'entreprise
- L'action de prévention ou de valorisation des déchets peut aussi constituer la première étape pour l'entreprise vers le management environnemental

## Comprendre le contexte du management environnemental

### La démarche de management environnemental

Engagée dans une démarche de management environnemental, une entreprise se fixe des objectifs d'amélioration, puis met en œuvre un plan d'actions pour les atteindre et évalue ensuite les performances environnementales obtenues. L'année suivante, l'entreprise se fixe de nouveaux objectifs, et repart dans une boucle d'amélioration continue.

### Les référentiels de management environnemental

Les démarches de management environnemental sont plus ou moins formalisées (procédures, consignes, manuel, fiches d'enregistrements, etc...) selon le référentiel choisi.

Référence internationale très formalisée, la norme ISO 14001 impose aux entreprises une double obligation : conformité aux exigences légales et autres, et l'amélioration continue de ces pratiques. Moins présente en France, la norme EMAS impose en outre une certaine transparence.

Le référentiel FD X30-205, publié par l'AFNOR en 2006 repose sur une approche de management environnemental, par étapes. Il y a 3 niveaux de performance ; les deux premiers niveaux sont peu formalisés. Les entreprises progressent ainsi vers les exigences de la norme ISO 14001.

### La reconnaissance associée

La reconnaissance officielle au management environnemental mis en œuvre par l'entreprise, permet aux entreprises concernées de communiquer de manière crédible auprès de leurs clients ou donneurs d'ordres.

Les entreprises peuvent être certifiées ISO 14001.

Le dispositif 1.2.3 *environnement*, appuyée sur le référentiel FD X30-205, offre à l'entreprise une certification par étape, la rapprochant progressivement de la certification ISO 14001. La marque Envol, créée par l'ADEME, l'ACFCI et l'APCM est adossée au 1<sup>er</sup> niveau du référentiel FD X30-205.

### Autres référentiels

Il existe également des dispositifs professionnels de management environnemental, notamment dans l'artisanat, avec des marques associées : Garage propre®, Imprim'vert®...

## Pourquoi relier une action de prévention ou de valorisation des déchets aux démarches de management environnemental ?

- Pour s'appuyer sur des procédures déjà connues par les entreprises, bien cadrées, pour lesquels des référents sont déjà identifiés dans l'entreprise
- Pour bénéficier de la logique d'amélioration continue particulièrement présente dans ces démarches
- Pour approfondir certains points moins cadrés dans l'approche de l'action de prévention ou de valorisation des déchets (audit et contrôle, communication externe...)
- Parce que le management environnemental peut constituer soit une porte d'entrée, soit une porte de sortie d'une approche déchets :
  - soit management environnemental puis approfondissement déchets
  - soit action de prévention ou de valorisation des déchets puis élargissement aux autres domaines de l'environnement et formalisation le cas échéant d'un système de management environnemental

On notera que les normes n'ont pas d'obligation de performance, ce qui est en adéquation avec l'approche personnalisée à chaque entreprise et process de la prévention des déchets.

### Méthode :

- Au moment de la mobilisation des entreprises-cibles, identifier celles qui sont impliquées dans une démarche de management environnemental. Proposer à ces entreprises d'inclure une dimension prévention des déchets dans leur démarche environnementale, en leur présentant les convergences d'approche. Veiller à ce que le référent « management environnemental » de l'entreprise soit bien impliqué dans l'équipe-projet de l'action de prévention.
- Proposer le cas échéant des réunions spécifiques aux référents des entreprises concernées, afin qu'ils puissent échanger sur la manière dont ils incluent l'action de prévention dans leur démarche de management environnemental.
- Pour les entreprises n'ayant pas engagé de démarche de management environnemental : une fois les premiers objectifs atteints, montrer à l'entreprise en quoi l'action de prévention se rapproche d'une démarche de management environnemental appliquée au thème des déchets.

**Tableau 1 : Les points communs entre les grandes lignes de l'action de prévention et la démarche de management environnemental (ex. du référentiel ISO 14001)**

Grandes lignes d'une action de prévention	ISO 14001
Identification des objectifs de l'action	Politique environnementale : « <b>je dis ce que je vais faire</b> »
Etat des lieux	Réalisation d'une analyse environnementale et réglementaire : « <b>je sais d'où je pars</b> »
Programmation	Elaboration d'un plan d'actions : « je décide de ce que <b>je vais faire</b> »
Réalisation, incluant la mobilisation interne	Mise en œuvre du plan d'actions : « <b>je fais ce que j'ai prévu</b> »
Evaluation, sur la base d'indicateurs	Réalisation d'une revue de direction : « <b>j'analyse les résultats atteints</b> »

### Bon à savoir :

- Fin 2010, environ 6000 sites d'entreprises sont certifiés ISO 14001 en France (12 sites sont certifiés EMAS)
- Fin 2012, plus de 600 entreprises sont inscrites sur le site 1,2,3 environnement
- L'AFNOR a réalisé une enquête en 2010 montrant que le premier domaine à bénéficier d'une certification par étape est celui de la gestion ou réduction des déchets

L'ADEME propose aux PME l'outil DIESE :

- L'outil DIESE ([Démarche Intégrée Environnement Sécurité dans les Entreprises](#)) comprend 3 fascicules méthodologiques pour réaliser un état des lieux, construire un système de management et améliorer les performances de l'entreprise et un CD-rom (fiches pratiques et exemples)

### Pour aller plus loin

Dispositifs ENVOL et 1.2.3 Environnement  
<http://www.envol-entreprise.fr/>  
[www.123environnement.fr](http://www.123environnement.fr)

### Bon à savoir : les différents niveaux du référentiel FD – X30-205 (certification 1.2.3 Environnement, marque Envol pour le niveau 1)

- Niveau 1 : état des lieux préalable et SME peu formalisé basé sur les principaux enjeux de l'entreprise et incluant le principe d'amélioration continue des performances
- Niveau 2 : analyse environnementale exhaustive et SME peu formalisé
- Niveau 3 : SME formalisé selon la norme ISO 14001 avec possibilité de compléter selon le règlement EMAS.