

<u>M1</u>	Réaliser un état des lieux	p2
<u>M2</u>	Définir des objectifs généraux	p4
<u>M3</u>	Fixer des objectifs opérationnels et des indicateurs	p5
<u>M4</u>	Programmer une action collective tournée vers les entreprises	p7
<u>M5</u>	Inscrire l'action dans des dynamiques existantes	p10
<u>M6</u>	Mobiliser les entreprises et les partenaires	p11
<u>M7</u>	Mobiliser en interne à l'entreprise	p14
<u>M8</u>	Organiser un temps court d'échanges d'information	p16
<u>M9</u>	Formaliser l'engagement des entreprises	p18
<u>M10</u>	Réaliser et suivre l'action	p20
<u>M11</u>	Evaluer votre action	p21
<u>M12</u>	Diffuser une action de prévention des déchets	p23

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.

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.

Quelles sont les activités présentes sur le territoire ? Qui sont les acteurs du territoire ? Quels sont les déchets produits ?

Chaque territoire présente des atouts et des faiblesses qui vont sensiblement influencer le choix des actions et leur déroulement. Il convient d'en tenir compte pour élaborer des actions pertinentes et efficaces.

Supports 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 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
- L'état des lieux vise à donner un éclairage aux décideurs pour retenir des actions pertinentes au regard des enjeux du territoire

* : voir glossaire

Le cadre de l'état des lieux

Dans le cadre d'un programme de prévention des déchets, la collectivité élabore au cours de la première année un diagnostic initial*. L'état des lieux « déchets des entreprises » peut constituer un **volet du diagnostic initial**, rédigé idéalement conjointement ou ultérieurement. L'état des lieux doit se concevoir comme un processus dynamique, alimenté et précisé tout au long de la mise en œuvre des actions de prévention dans les entreprises.

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***
- **analyser les points forts et les points faibles**
- **intégrer** dans le programme local de prévention **des actions « Entreprises » pertinentes**, cohérentes avec les enjeux du territoire

Périmètre

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

- le **territoire (=périmètre géographique)** : il correspond le plus souvent au territoire de compétence de la collectivité, mais il peut 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...

Quand réaliser l'état des lieux ?

L'état de lieux peut être réalisé à deux moments, mais **toujours en amont de l'action** :

- Soit au cours de la première année du programme de prévention, en même temps que le diagnostic, il constitue alors un des volets du diagnostic ;
- Soit ultérieurement. Dans ce cas, il s'appuie en partie sur le diagnostic, et constitue un addendum « déchets des entreprises » au diagnostic.

Quels moyens mobiliser pour l'état des lieux ?

L'état des lieux « déchets des entreprises » peut être réalisé :

- par l'animateur « prévention » de la collectivité ;
- par un bureau d'étude missionné par la collectivité. Il est alors fortement conseillé que la collectivité puisse néanmoins pleinement s'appropriier l'état des lieux : comme le diagnostic, il constitue la base des actions ultérieures ;
- par un relais professionnel (chambre consulaire, fédération professionnelle).

En dehors 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.

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.

Méthode

1. **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.
2. **Identifier les sources d'information** : plans de prévention et de gestion des déchets (auprès de la Région et du Département), relais professionnels (via notamment les entreprises du territoire).
3. **Déterminer les données 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 ?)
4. **Recueillir les données**, en les ordonnant, par catégories (S1).
5. **Organiser les données collectées** : Comme pour le diagnostic du programme de prévention, 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.
6. **Procéder à l'analyse** écrite, qui vise à dégager les enjeux « Entreprises du Territoire et prévention des déchets », 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), et à identifier les acteurs et les partenaires.
7. **Rédiger** l'état des lieux, sous la forme d'un constat.

Pour en savoir plus :

- Guide – [Elaborer un plan ou un programme de prévention](#)
- Guide méthodologique ADEME : [« Méthodologie de caractérisation des 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.

L'essentiel :

- Les objectifs généraux peuvent être définis pour l'ensemble du programme, ou concerner plus spécifiquement les 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 politique aux actions
- Ils s'inscrivent dans les objectifs stratégiques de la collectivité
- Ils sont construits avec le(s) élu(s) référent(s), et validés par l'organe décisionnaire de la collectivité

Pourquoi préciser des objectifs généraux ?

- Pour tracer les grandes orientations des futures actions
- Pour donner un cadre politique aux actions à conduire avec les entreprises
- Pour programmer des actions pertinentes au regard des objectifs généraux fixés
- Pour montrer que l'action de prévention des déchets dépasse le cadre des déchets, et pouvoir donc mobiliser au-delà du cercle des acteurs « déchets »

Quels moyens mobiliser pour fixer des objectifs généraux ?

Les objectifs généraux sont l'expression de la volonté politique de la collectivité. Ils sont donc préparés en lien étroit avec le(s) élu(s) référent(s) du programme de prévention de la collectivité, le directeur en charge du programme. Les objectifs généraux sont ensuite validés par l'organe décisionnaire de la collectivité.

Méthode

8. **Identifier les objectifs stratégiques de votre collectivité** (plan stratégique, plan de développement durable, autres documents d'orientation).
- 1bis En l'absence d'objectifs stratégiques définis pour la collectivité, organiser une séance de **brainstorming** avec les élu(s) référent(s) pour faire émerger une liste d'objectifs stratégiques possibles.
9. 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 (ou être déclinés) dans une politique de prévention des déchets
10. **Proposer des objectifs généraux, en les classant par catégorie (Cf. infra)**
11. **Prioriser les objectifs dans chaque catégorie**

Exemples d'objectifs généraux (classés par catégorie)

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 de 7% les OMA* en 5 ans
- limiter les émissions de gaz à effet de serre du service déchets
- préserver la biodiversité sur le territoire...

Objectifs sociaux :

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

Image du territoire et de la collectivité :

- positionner la collectivité comme un appui aux entreprises...

* : voir glossaire

Les actions tournées vers les entreprises, conduites par une collectivité dans le cadre d'un programme de prévention des déchets, doivent contribuer à atteindre l'objectif quantitatif de réduction fixé par la Loi Grenelle, à savoir la réduction des ordures ménagères et assimilées de 7 % par habitant en 5 ans. Pour atteindre ce but il est indispensable de cadrer la démarche, en définissant des objectifs et des indicateurs pour chaque action envisagée.

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

L'approche objectif/indicateur facilite la préparation, puis l'évaluation de l'action de prévention, ainsi que le dialogue avec les partenaires.

Supports associés :

S15 – Fiche action

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.

* : voir glossaire

Contexte : le cadre national des indicateurs

L'ADEME a instauré un cadre national pour les indicateurs, dans lequel doivent s'inscrire les indicateurs de chaque action.

Pourquoi fixer des objectifs 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 ;
- suivre et contrôler l'avancement de l'action, 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 opérationnels 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 (**S15**).

Méthode à employer

- Relire les objectifs généraux
- Préciser les objectifs opérationnels (concrets) de l'action (« nous serons satisfaits si... »)
- Relier les objectifs opérationnels à des indicateurs. Ex : moyens mobilisés, nombre de personnes effectuant le geste de prévention visé, quantités 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)

Éléments 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

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) évitées** grâce à l'action mise en œuvre.

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.

Pour la collectivité, l'objectif principal d'un programme est la réduction quantitative des OMA*. Les **objectifs d'impact** d'une action seront donc formulés prioritairement sous forme de **quantités de déchets évitées**. Lorsque cela n'est pas possible, un objectif de participation sera fixé.

Bon à savoir :

Au niveau national (ADEME), les indicateurs de suivi des actions sont dits « de Niveau 4 », alors que les indicateurs de suivi des programmes sont dits « de Niveau 3 ».

Bon à savoir :

- Une fiche de suivi, prévue dès le départ pour chaque action, 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.
- Il est intéressant de fixer dès la construction de l'action les échéances régulières (trimestrielles, annuelles...) auxquelles va être évaluée son avancée, au regard des indicateurs fixés.
- La nature des objectifs dépend de leur échéance. En général, les objectifs d'une action doivent ainsi viser la notoriété de l'action pour le public cible (à court terme), les changements de comportement (à moyen terme) et la réduction

Pour en savoir plus :

- Guide [Elaborer un plan ou un programme de prévention](#)
- Indicateurs des plans et programmes de prévention : [note méthodologique pour l'élaboration des indicateurs](#)

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 « déchets des entreprises », la collectivité doit décider si elle programme ou non une ou plusieurs actions collectives tournées vers les entreprises. Cette action (ou ces actions) sera inscrite dans le programme de prévention en fonction des objectifs généraux du programme, de la cohérence avec les autres actions envisagées, des moyens disponibles, y compris la disponibilité de ses partenaires et des entreprises-cibles.

Inscrite dans le programme, l'action disposera d'objectifs, d'un calendrier et de moyens consacrés.

L'essentiel :

- Programmer une action collective tournée vers les entreprises donne une nouvelle ampleur au programme de prévention
- La programmation succède à l'état des lieux, et à la fixation d'objectifs généraux
- L'animateur prévention est responsable de l'étape de programmation
- L'action de prévention « déchets des entreprises » doit être articulée aux autres actions du programme de prévention, pour favoriser les synergies
- Le programme d'action doit être validé politiquement

Contexte de la programmation

La programmation intervient après la réalisation de l'état des lieux (M1) et la détermination des objectifs généraux (M2). Si l'état des lieux a été réalisé en même temps que le diagnostic du territoire, les actions collectives tournées vers les entreprises sont intégrées dès le départ au programme de prévention. Si ce n'est pas le cas, les actions « entreprises » pourront être intégrées à un programme déjà élaboré.

Pourquoi inscrire au programme une action « entreprises » ?

- Augmenter la tonalité « économique » du programme de prévention
- Donner de l'ampleur au programme de prévention, en mobilisant un autre public.
- Créer des synergies entre les différentes actions du programme (tournées ou non vers les entreprises)
- Donner une cohérence aux actions de prévention engagées par la collectivité, aux yeux des décideurs de la collectivité, des financeurs du programme et des acteurs du territoire
- Montrer aux citoyens que les différents acteurs du territoire s'engagent

Périmètre

Dans le cadre du dispositif plan et programme de prévention développé par l'ADEME, les programmes de prévention signés avec des collectivités contiennent, parmi les 5 thématiques obligatoires, soit une action de prévention qualitative, soit une action de prévention auprès des entreprises. L'action auprès des entreprises est portée par la collectivité qui peut s'appuyer sur des relais professionnels* à cet effet.

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 revient à l'animateur de prévention de proposer une programmation argumentée des actions tournées vers les entreprises. Aboutir à ce résultat nécessite du temps pour l'analyse, mais également des discussions avec les partenaires, notamment les financeurs, et du débat, par exemple au sein du comité de pilotage* du programme s'il est constitué.

Au final, la validation du programme est le fait de l'organe délibérant de la collectivité.

Après validation du programme d'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](#))
- s'inspirer des fiches-exemples ou fiches-actions de la présente boîte à outils
- pratiquer un remue-méninge (brainstorming)
- recueillir les suggestions des acteurs du territoire (M6) :
 - 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 objectifs généraux de la collectivité, et les enjeux du territoire.

Il est donc intéressant de prévoir un temps de sensibilisation et de partage du diagnostic du territoire et de son analyse avec les personnes mobilisées.

Le remue-méninge peut notamment associer les acteurs identifiés au cours de l'état de lieux : relais*, entreprises-cibles*... les élus de la collectivité, ainsi que des collègues, par exemple ceux travaillant dans le service économie d'une intercommunalité, peuvent aussi être mobilisés. 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 ;
- les relais* à mobiliser ;
- Les gisements de déchets visés pour lesquels des objectifs de réduction sont fixés.
- la durée de réalisation ;
- les résultats envisagés et les modalités de leur mesure ;

2. Hiérarchiser les actions possibles

Le choix des actions à inscrire au programme passe par des **arbitrages** pour définir des priorités.

Pour qu'une action soit retenue, elle doit :

- être **pertinente** au regard des objectifs généraux du programme de prévention (environnementaux, sociaux, économiques) (M2) ; la collectivité s'intéressera cependant en priorité à l'impact (direct ou indirect) de l'action sur les OMA ;
- viser les **gisements** estimés **prioritaires*** ou **emblématiques*** ;
- être réalisable, ce qui est estimé en répondant notamment aux questions suivantes :
 - o L'**objectif de quantités évitées** pour cette action est-il pertinent ?
 - o Le rapport coût (financier et humain)/efficacité est-il supportable ?
 - o Le nombre d'entreprises à mobiliser pour que l'action est-il gérable ? Les entreprises-cibles sont-elles facilement mobilisables ?
 - o Des relais* sont-ils identifiés ? Ont-ils manifesté leur intérêt ? Quelle est leur fiabilité ?
 - o L'action s'intègre-t-elle dans d'autres dynamiques ou programmes en cours ou en projet sur le territoire ?
 - o 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...) ?
 - o Le calendrier nécessaire à l'atteinte des objectifs est-il acceptable ?
 - o Quel suivi nécessite cette action ?
 - o S'agit-il d'une action-pilote, consommatrice de temps, mais qui pourra être médiatisée en tant que telle ?
 - o L'action est-elle déjà engagée dans des entreprises ? (NB : La collectivité a intérêt à intégrer dans son programme les actions déjà réalisées dans les entreprises, car elles sont portées par des acteurs convaincus, donnent déjà des résultats et apportent une dynamique immédiate au programme.)

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**, pour les actions visant des **gisements prioritaires**) est prépondérante dans la hiérarchisation des actions.

Éléments 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, les coûts à supporter par les relais* et par les entreprises-cibles en les formalisant dans le cadre de restitution des coûts de la prévention.

4. Etudier l'articulation des actions

Les actions programmées doivent s'articuler au mieux au sein du programme. 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 relais* à la prévention des déchets, d'éventuels temps de formation et d'échanges, de temps de mobilisation.
Ex. : pour lancer une action groupée 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 du programme.**
On cherchera à accrocher les actions entreprises aux autres actions du territoire, 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 :

- Le programme de prévention des déchets, dans le cadre du dispositif ADEME, comprend au minimum 5 actions, dont une action « entreprises » ou une action de prévention qualitative.
- Un même programme peut contenir plusieurs actions collectives « entreprises ».
- 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 de prévention. Mais en co-construisant la programmation des actions avec ses partenaires, elle favorise leur engagement.

Pour en savoir plus :

- Guide ADEME
[« Elaborer un plan ou programme de prévention des déchets »](#)
- [Cadre de restitution des coûts de la prévention](#)

Intervenir en direction des entreprises est un des axes envisageables pour un programme de prévention des déchets. Cet axe d'intervention est à mettre en relation avec :

- l'ensemble des dynamiques collectives menées en faveur des entreprises ;
- les projets conduits en propre par l'entreprise (notamment sous l'angle environnemental) ;
- les autres politiques environnementales développées par la collectivité.

Cette fiche méthodologique explore les synergies possibles avec les autres projets ou programmes en cours sur le territoire et tournés vers les entreprises.

NB : les synergies possibles avec les autres actions du programme de prévention sont abordées dans la fiche M4-programmer

Support associé :

S17 – Modèle de tableau des programmes d'action en cours sur le territoire

L'essentiel :

- Inscrire l'action dans des dynamiques existantes, autres que celles de la prévention des déchets, permet de développer des synergies

- Les dynamiques existantes peuvent être portées par des structures publiques ou des relais professionnels

- Pour développer les synergies, il est nécessaire d'identifier puis de rencontrer les porteurs des programmes concernés, pour étudier ensemble les intérêts croisés

Bon à savoir :

- Les plans de prévention et gestion des déchets (dangereux, non dangereux, BTP) sont une source d'information pour identifier les contacts à prendre et les personnes à interroger

- Les relais professionnels, véritables « têtes de réseau » du secteur économique, peuvent être identifiées en interrogeant les entreprises de votre territoire quant à l'organisation professionnelle à laquelle elles appartiennent, leurs correspondants, ce qui permet d'esquisser une cartographie des réseaux professionnels par secteur d'activité.

Pourquoi inscrire l'action dans les dynamiques existantes ?

- Pour faciliter la mobilisation des partenaires et des entreprises-cibles
- Pour s'appuyer sur des réseaux déjà constitués (notamment pour la mobilisation)
- Pour créer des synergies de moyens
- Pour consolider l'action (en l'inscrivant dans d'autres dynamiques) et favoriser sa pérennité

Exemples de dynamiques existantes :

Programmes portés par les relais professionnels : Imprim'vert, « Envir'A », « Garage propre » ou « garage vert », Opération de diagnostics Déchets...

Programmes portés par les services de l'Etat : label Envol (ADEME), Semaine du Développement Durable, Programme de préservation de la qualité de l'eau via la lutte contre les déchets toxiques en quantité dispersée (DTQD) (Agences de l'Eau)...

Programmes portés par la collectivité : Agenda 21, Plan Climat Energie Territorial, Plan d'Aménagement et de Développement Durable, Plan de Déplacement Urbain...

Il est utile de s'intéresser aussi aux programmes régionaux ou locaux (portés notamment par les collectivités disposant de la compétence « développement économique ») destinés à soutenir l'activité économique. Ex : soutien au commerce de proximité, opérations de structuration du commerce et de l'artisanat...

Quand intégrer l'action à d'autres dynamiques ?

Le repérage des dynamiques en cours sur le territoire doit être entamé dès l'état des lieux (M1), et les synergies sont recherchées au moment de la programmation (M4), puis pendant la réalisation des actions.

Périmètre

L'animateur prévention s'intéressera aux dynamiques récentes, en cours ou prévues sur le territoire, en direction des entreprises. Cela peut concerner des actions ponctuelles (participation à une semaine du Développement Durable) ou plus durables (cluster).

Méthode

1. Identifier lors de l'état de lieux les dynamiques collectives en cours sur le territoire et concernant les entreprises. Vous pourrez également vous appuyer, s'il existe, sur le plan de prévention des déchets.
2. Prendre connaissance du contenu de ces interventions, de leurs instigateurs, de leurs objectifs et des modalités de leur mise en œuvre
3. Lister les points de convergence avec une approche prévention : (produits ou acteurs concernés), par exemple dans un tableau (S17).
4. Rencontrer le(s) porteur(s) de projet, identifier les convergences d'intérêt, et les projets à développer ensemble, dans une démarche « gagnant-gagnant » : mobilisation des acteurs, échange d'information, mise en œuvre d'alternatives, synergie de moyens, communication partagée...

« La prévention, c'est l'affaire de tous ». Pour réaliser les actions de prévention, la collectivité mobilise des entreprises et des partenaires. Le nombre d'acteurs mobilisés influe sur l'ampleur et la portée de l'action.

Cette fiche clarifie les différentes catégories d'acteurs et de partenaires mobilisables, ainsi que les étapes de la mobilisation, pour vous aider à mieux mobiliser et à cibler ce que vous pouvez attendre des différents interlocuteurs.

Fiches exemples attachées :

Toutes

Supports attachés :

S13 – Modèle de tableau d'identification des entreprises-cibles et partenaires potentiels

L'essentiel :

- La collectivité mobilise des entreprises-cibles et des partenaires pour mettre en œuvre et démultiplier l'impact de son action
- Ces entreprises et partenaires doivent idéalement être associés dès la programmation de l'action, voire pour la réalisation de l'état des lieux
- Les entreprises-cibles et partenaires étant très variés, il convient d'identifier leurs intérêts et limites afin de les associer à des tâches et à des temps de l'action pertinents

Pourquoi mobiliser les entreprises et les partenaires ?

- Pour élaborer et partager un programme d'actions pertinent et efficace.
- pour augmenter la portée de l'action (ampleur, écho médiatique...)
- pour mobiliser les entreprises-cibles de l'action
- 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 ?

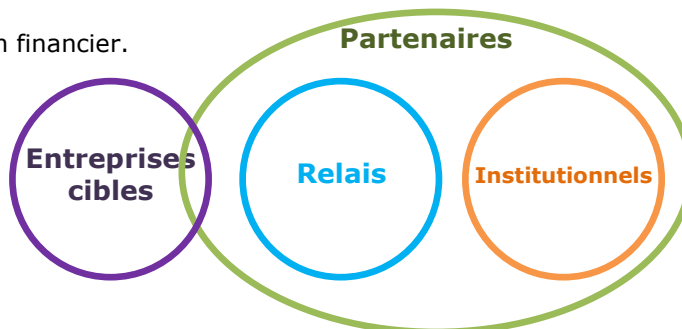
La réussite d'une action repose sur la mobilisation de 3 grandes catégories d'interlocuteurs :

- **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*

*glossaire

Les étapes de la mobilisation

1. Identifier les entreprises cibles et futurs partenaires

L'identification des entreprises-cibles et partenaires potentiels 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 acteurs-relais et des entreprises-cibles liés à ces gisements, en sollicitant notamment :

- le service économique de communes ou intercommunalités compétentes sur le territoire considéré ;
- les registres des chambres consulaires compétentes ;
- l'observatoire économique du territoire (pays, département, région...);
- les 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 peut se faire par étape :

- Courrier officiel, à la signature du responsable hiérarchique/de l'élu référent/ du président de la collectivité (co-signé le cas échéant avec les partenaires de l'action)
- Prise de rendez-vous téléphonique
- Rencontre physique
- Invitation à un temps d'échange (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'interlocuteur
- 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 pour les entreprises-cibles comme pour les partenaires (ex. : 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, portage d'une action...).

Pour parvenir à une appropriation de l'action par les entreprises et les partenaires, 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 et partenaires potentiels, 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 relais peuvent également porter une action, et assurer l'animation de l'équipe-projet.

- Le **comité de pilotage*** du programme accueillent les principaux partenaires.
- Le **comité de suivi*** du programme rassemble les partenaires financiers.

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

Les institutionnels

Les **acteurs 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.

Les relais*

Les acteurs-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 pourront ainsi devenir les « chefs de projet » d'une action qu'ils portent. Il est important de les former à la prévention.

Les relais peuvent contribuer à la mobilisation des entreprises-cibles, en appuyant la démarche de la collectivité, et en lui permettant d'affiner son message de mobilisation, pour qu'il rencontre au mieux les besoins des entreprises.

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

Les entreprises

Parmi les entreprises du territoire ou du secteur d'activité figurent les « *entreprises cibles de l'action* ». Parmi-celles-ci, celles qui rejoindront l'action seront dites « *entreprises impliquées dans l'action* », dont certaines pourront devenir *partenaires de la collectivité* (partenaire d'image ou technique). Les entreprises impliquées dans l'action sont listées. Le fait de devenir « partenaire » de la collectivité doit être formalisé, ou *a minima* formulé, en termes d'objectifs communs et d'attentes réciproques. 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 et d'élus de la collectivité, d'autres 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.

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 la collectivité).

La collectivité 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).

- Guide ADEME « [Elaborer un plan ou programme de prévention des déchets](#) »
- [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. 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, avec les GMS

Supports 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 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 projet
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 extérieurs à l'entreprise, est le suivant :

- Il mobilise 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).

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 en savoir plus :

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

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"

Supports 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...).

Toute 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 au sein de leur entreprise. (A6)

Bon à savoir : Focus sur les indicateurs

- L'organisation de l'événement peut constituer une tâche d'une action de prévention (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 – Ça marche, Ça rapporte et Ça 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 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

Supports 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 la collectivité 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. L'engagement est une garantie pour la collectivité, de la mise en oeuvre des actions qu'elle promet.

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 dans le programme local, donc avec la collectivité accompagnée 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.

L'essentiel

- Le suivi de l'action est une priorité pour l'animateur du programme de prévention
- Il peut déléguer cette responsabilité à des relais*, le cas échéant
- Le suivi 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 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).

[Voir le site du CNFPT](#)

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 ?

- L'animateur prévention de la collectivité : il donne aux porteurs d'action les moyens de suivre la bonne réalisation des actions, et suit leur avancée
- Les relais* (M6)
- L'équipe-projet*
- Le chef de projet de l'action dans chaque entreprise impliquée (M7)
- Le comité de suivi* du programme de prévention

Méthode

1. 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.
2. Inscrire les tâches dans la **fiche de suivi** de l'action
3. Renseigner le cadre de restitution des coûts de la prévention, comptabilisant les dépenses et les recettes liées à l'action, y compris le **temps consacré** par la collectivité, ses partenaires et les entreprises cibles
4. Charger le porteur de l'action de mettre à jour le tableau de suivi (en lien avec l'animateur de prévention)
5. **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
6. Tenir les entreprises-cibles **informées** quant à l'avancement de l'action
7. Assurer une présence régulière **sur le terrain**, pour suivre au plus près la réalisation de l'action
8. Informer le comité de suivi et le comité de pilotage de tout changement majeur de l'action
9. **Marquer la fin de l'action** par un acte (réunion ou lettre spécifique par exemple)
10. **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

Pour en savoir plus :

- [CD-rom : Elaborer un plan ou programme de prévention des déchets / Feuille de route / programmer, mettre en œuvre, suivre](#)
- [Cadre de restitution des coûts de la prévention](#)

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).

L'essentiel :

- L'évaluation est préparée en amont de l'action. Elle s'appuie sur des indicateurs d'activité et d'impact ([M3](#)) 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 »

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 d'une **fiche de suivi**. 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, avec l'appui de la collectivité le cas échéant. Le recueil des données peut être le fait des entreprises-cibles ou des relais de la collectivité.

Il s'agit de renseigner la fiche de suivi dans laquelle 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.

* : voir glossaire

Éléments 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.

2. Evaluer l'ensemble des gains

L'évaluation doit porter 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 également porter sur les bénéfices sociaux (amélioration des conditions de travail...).

3. Estimer les quantités évitées

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 qu'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 mise en œuvre. 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

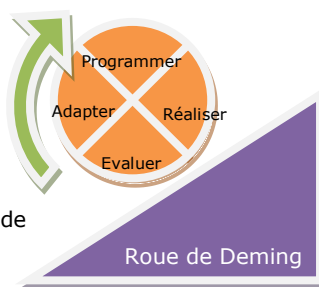
Si l'action inclut la mesure des déchets produits par les entreprises, alors il est intéressant de tenir un registre des facteurs externes, susceptibles d'influer sur les quantités de déchets produites. Mais surtout, il est pertinent de définir, en concertation avec l'entreprise, un « indicateur d'activité ». 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 :

- Guide [Elaborer un plan ou programme de prévention des 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

Supports attachés :

- 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
Message / Argumentaire	développer une communication engageante : pied dans la porte, engagement public et collectif...	pour plus d'informations : Plaquette ADEME " La prévention des déchets - Ca marche, Ca rapporte et Ca profite à tous ".
Vecteurs d'information	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 au 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
Emballages : 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