DOCUMENT 1 : GESTION DE PROJET – OPERATION STOP PUB

La gestion de projet a pour objectifs d'organiser le bon déroulement d'un projet. C'est un outil méthodologique essentiel pour mener à bien votre démarche.

Les imprimés publicitaires sans adresse (IPSA) sont représentés par les : prospectus, tracts, cartes ou flyers publicitaires non adressés ainsi que les dépliants, catalogues ou brochures publicitaires non adressés.

Qu'est-ce que la gestion de projet ?

On appelle projet l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés. Ainsi, un projet étant une action temporaire avec un début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant. L'intérêt de fonctionner en mode projet pour une opération Stop Pub est de développer la coopération, la communication et la confiance entre les personnes impliquées dans le projet, tout en maîtrisant le processus et les objectifs.

Pourquoi mettre en place d'un groupe de travail ?

Un portage politique par un élu référent ou le président de l'association permet d'impulser une dynamique au projet, d'entretenir la confiance des acteurs impliqués, de faciliter la réalisation des actions, voire de lever les obstacles et de débloquer les situations difficiles. Plus largement, une synergie avec d'autres élus de la collectivité (qui portent des priorités connexes telles qu'un Plan Climat, un Agenda 21, un PLPDMA, un COT ou CODEC...) peut renforcer la cohérence et l'efficacité.

Par une répartition claire des responsabilités entre le porteur de projet et son équipe projet formée, la mise à disposition des informations actualisées au plus grand nombre est cruciale dans un projet dans lequel tous les acteurs sont en interaction permanente. Ainsi la communication interne et externe permet de maintenir un niveau de mobilisation des acteurs et de dynamiser le territoire. Le comité de pilotage est un des outils de cette communication.

Comment mettre en place une dynamique partagée ?

Le dispositif Stop Pub engage indirectement les producteurs (les imprimeurs) et les distributeurs d'imprimés publicitaires non adressés. Mais les annonceurs sont les acteurs capables d'agir sur les quantités éditées. Soucieux de mener des actions en phase avec les enjeux du développement durable, ils sont des partenaires indispensables tout au long du projet.

Ainsi, la mise en place d'un groupe de travail dès le début de la démarche offre aux acteurs les plus directement concernés, la possibilité de donner leur avis et d'enrichir le projet. Ce groupe a un rôle consultatif. Sa mission est de constituer une force de proposition et de réflexion, une instance d'observation, d'information et de communication et une aide à l'évaluation des objectifs et des résultats.

Par ailleurs, c'est aussi l'occasion de mobiliser les parties prenantes du dispositif, de garantir la compréhension, le respect et le suivi du Stop Pub (y compris pour la presse institutionnelle).

Enfin, l'autocollant Stop Pub est l'occasion d'articuler autour de la démarche des dispositifs de prévention des déchets complémentaires, comme par exemple :

- sensibiliser les diffuseurs et les annonceurs à une publicité ciblée,
- promouvoir l'éco-conception (choix du papier et des encres, grammage, format...).

Comment organiser son projet ?

Plusieurs points sont à définir :

- ***le périmètre du projet***. C'est ici que l'on retrouve la définition des objectifs, l'état des lieux…

- ***le porteur de projet***. La personne chargée de mettre en place une opération Stop Pub doit avoir un rôle et un positionnement bien définis au sein de la structure (lettre de mission, fiche de poste, ...). Son positionnement dans la structure doit lui permettre de prendre les décisions opérationnelles, préalablement validées, et de proposer des décisions stratégiques à ses référents (directeur ou élus). Le porteur de projet a la responsabilité de préparer, puis de mettre en œuvre les différentes étapes qui composent ce projet.

  Notons que la prévention des déchets est avant tout 'une dynamique locale s'appuyant sur une politique publique (Programme Local de Prévention des Déchets notamment). Cette dynamique nécessite d'influer sur les comportements des consommateurs et des acteurs économiques, sur leurs valeurs et leurs attitudes. Elle requiert une expertise et un savoir-faire à part entière. Les compétences du porteur de projet doivent donc être diverses, à la fois celle d'un négociateur, d'un organisateur, à l'aise dans les relations humaines et disposant d'une bonne expertise en prévention des déchets, voire sur l'économie circulaire.

- ***l'équipe projet*** interne ou externe (maître d'œuvre, maître d'ouvrage, responsable du projet, chef de projet, bureau d'études). Comme pour toute gestion de projet, il est possible que le porteur du projet s'appuie sur d'autres personnes, formant autour de lui une équipe. Les tâches et responsabilités des membres de l'équipe au regard du chef de projet doivent être définies dès le départ du projet. Une réunion de lancement de l'opération regroupant l'ensemble de l'équipe validera, en tenant compte d'un calendrier prévisionnel, la répartition des tâches et des responsabilités de chacun.

  Le maître d'ouvrage est l'entité porteuse du besoin définissant l'objectif du projet, son calendrier, son budget.

  Le maître d'œuvre est l'entité retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser le projet. Dans notre cas, le maître d'œuvre peut être par exemple une association de protection de l'environnement à qui la collectivité à déléguée la réalisation du projet. Une convention ou contrat lie le maître d'ouvrage à son maître d'œuvre.

  La sous-traitance est également un moyen de réaliser un projet lorsque les ressources nécessaires ne sont pas suffisantes en interne. Confiée à un prestataire, l'opération sera réalisée par ce dernier sous le contrôle du maître d'ouvrage.

- ***Le couple « élu ou président / porteur de projet ».*** Pour la collectivité, le décideur est

l'élu. Pour l'association, il s'agira du président. Dans tous les cas, la relation décideur/ porteur du projet est capitale. De cette répartition entre les sphères à la fois politique et technique, se trouve la clé de la réussite de l'opération. Le décideur dont le rôle est de "décider" et de "porter" l'engagement en faveur de l'opération doit arbitrer les choix pour lever les éventuelles difficultés et assumer ces choix. Le porteur du projet dont le rôle est de "faire" sera chargé de la réalisation sur le terrain de l'opération, il rend compte au décideur.

- ***les tâches*** auxquelles il faut associer un objectif précis et mesurable, des ressources humaines, matérielles et financières adaptées, une charge de travail exprimée en nombre de journées et enfin une durée (début et fin du projet). Une tâche doit être assez courte (maximum 15 jours).

- ***les jalons*** qui se définissent comme des évènements clés, des dates importantes. Par exemple, la mise à disposition des autocollants Stop Pub à la population.

- ***les livrables*** (tout résultat, document, mesurable) qui résultent de l'achèvement d'une partie du projet).

- ***la planification du projet,*** l'outil requis étant le planning. Cette activité consiste à déterminer et à ordonnancer les tâches du projet, à estimer leurs charges et à déterminer les profils nécessaires à leur réalisation. Il existe des techniques de planification comme la création d'un diagramme de GANT où chaque tâche est représentée par une ligne et chaque colonne une durée (jour, semaine, mois). La durée de la tâche se matérialise par une barre horizontale dont la longueur dépend de sa durée.

- ***le budget***. L'évaluation du coût du projet est la somme des coûts en ressources humaines et en ressources matérielles.

- ***les indicateurs*** qui permettent de suivre l'avancement du projet (indicateurs d'activités) et l'efficacité du projet (indicateurs d'impact) et de déterminer l'efficience du projet.

Indicateurs d'activités	Moyens : - montants financiers - temps mobilisé - matériel mobilisé (le cas échéant)
	Réalisation : - état de réalisation (d'avancement) de l'action, dont notamment : relais contactés, outils diffusés, nombre de personnes ayant participé à une étape
Indicateurs d'impact	Estimation des quantités évitées
	Participation (à défaut d'avoir une estimation des quantités évitées)

Exemple : Tableau de bord des indicateurs d'activités

Liste des tâches présentées par ordre chronologique	Date prévisionnelle d'achèvement	Avancement des tâches	Observations (notamment facteurs extérieurs)	Résultat de l'activité à la date d'achèvement
État initial des autocollants/mentions « stop-pub » présents dans le territoire			Sur un secteur-test avec extrapolation à l'ensemble du territoire (diagnostic)	..% des foyers déjà équipés
Signature d'une convention avec les annonceurs				En 20XX, ..% des annonceurs ont signé ; il faut poursuivre cette tâche en …20XX
Rencontre et sensibilisation des diffuseurs d'IPSA			Difficulté à identifier les sous-traitants	.. réunions avec les . . entreprises identifiées dans le diagnostic
Impression de x autocollants				
Campagne de communication				Reprise du communiqué dans… bulletins municipaux
Diffusion des autocollants par retrait volontaire avec registre			Augmentation d'autocollants différents de celui édité par la collectivité	… foyers
Mise en place des boîtes aux lettres « témoins » dans le territoire			Non-respect du dispositif dans la commune Z (identifié grâce à la Boite aux lettres témoin)	.. kg d'IPSA en moyenne dans les .. BAL témoins sans autocollants .. kg d'IPSA en moyenne dans les X BAL témoins avec autocollants
Transmission des tirages d'IPSA transmis par les annonceurs			Signatures tardives de conventions (fin octobre) A reporter sur l'année x	Non significatif
(suite) … tâches pour les années suivantes	…	….	…	…

Exemple de tableau de bord des indicateurs d'impact

Indicateurs d'impact	Date de réalisation de l'évaluation	Type d'évaluation ou Formule	Observations (notamment facteurs extérieurs)	Évolution
Quantité de déchets d'IPSA				
Coût de collecte *				
Nombre de partenaires engagés dans l'opération				
Quantité d'OMA				
Taux d'équipement des boîtes aux lettres				
Quantité d'IPSA distribués par foyer				

* Le coût de collecte doit intégrer les charges et les recettes :

CHARGES

Les charges de collecte correspondent principalement aux charges liées au fonctionnement des véhicules de collecte (carburant et autres fournitures, assurances, entretien et réparation, amortissement et intérêt d'emprunt…) et à la mobilisation de moyens humains.

Elles peuvent aussi intégrer les charges de pré-collecte (ensemble des opérations d'évacuation des déchets depuis leur lieu de production jusqu'au lieu de prise en charge par le service collecte) qui concernent tout ce qui est lié à la gestion des contenants, que ces derniers soient ou non consommables.

- Acquisition : achats de sacs, amortissement des bacs, amortissement des points d'apport volontaire (colonne et génie civil)
- Prestation de location de bacs
- Distribution
- Gestion des contenants (sacs, caissettes, conteneurs ou bacs individuels et collectifs, bornes d'apport volontaire, conteneurs enterrés)
- Entretien, lavage et réparation

RECETTES

Les recettes sont :

- Ventes de produits
- Soutiens des sociétés agréées (cf. supra)
- Aides composées des :
  - subventions de fonctionnement, comme par exemple les aides ADEME
  - reprises des subventions d'investissement : il s'agit de l'amortissement des subventions
  - aides à l'emploi.

Comment faire le bilan de l'opération ?

Le bilan doit permettre de rendre compte de la démarche de réduction des IPSA. Le rapport doit contenir les informations suivantes :

- succès ou non,
- réduction des impacts,
- des coûts de traitement,
- sensibilisation à la problématique des citoyens,
- coût de l'opération ...

Il pourra être un des volets du rapport annuel décrivant l'avancée du programme local de prévention des déchets (PLPDMA).

Exemple de plan détaillé du rapport

1 - Synthèse de l'état des lieux
- Contexte local
- Taux d'équipement
- Acteurs identifiés

2 - Réalisation de l'opération
- Objectifs
- Descriptif de l'opération déployée
- Suivi des indicateurs

3 - Bilan de l'opération
- Bilan du déroulement de l'opération par rapport aux objectifs
- Bilan économique
- Partenaires et niveau d'implication
- Succès / Limites
- Perspectives

Bilan sur l'efficience :

Il s'agit de faire de mesurer le rapport entre coûts liés à la démarche et l'efficacité.

- Coûts liés à la démarche : ressources humaines, frais (d'enquête, d'impression, de distribution, de communication).
- Efficacité : réduction des coûts de collecte et de traitement des déchets (à périmètre constant).
- Prise en compte des gains/baisses des montants versés par les éco organismes.

Ce bilan est nécessaire pour mettre en perspective les efforts menés pour réduire les IPSA non souhaités et les gains effectifs de cette démarche.

Diffusion :
Ce rapport doit être mis à disposition des parties prenantes, des élus... de manière dématérialisée. Les données qu'il contient pourront permettre aux annonceurs de mieux dimensionner leurs campagnes publicitaires. Un rapport allégé ou un article pourra être fait en retour à la population.

Comment pérenniser le dispositif ?

Une opération Stop Pub ne s'arrête pas à la rédaction du bilan. Le comité de pilotage doit rester actif pour suivre l'évolution :

- du taux d'équipement des boîtes aux lettres en autocollant Stop Pub ou équivalent
- des attentes des citoyens et leur niveau de satisfaction
- des anomalies
- des démarches des partenaires : éco-communication, éco-conception...
- des quantités d'IPSA imprimés
- de la distribution (efficacité, ciblage)
- du territoire: nouveaux quartiers, nouvelles enseignes...
- etc.

Un contrat, une charte... pourra éventuellement officialiser l'engagement des différents partenaires dans la durée.

Au-delà du comité de pilotage, l'opération doit garder un socle de fonctionnement et de suivi allégé avec à minima :

- un service de mise à disposition des autocollants et/ou une information sur les moyens de s'en procurer,
- une communication régulière (dans le cadre d'une campagne de communication des déchets par exemple).