

ACTEURS CLES DU PILOTAGE

Sur la base des différentes analyses de terrains conduites, il apparaît positif que le comité de pilotage regroupe les acteurs essentiels décisionnaires mentionnés ci-dessous. Cette liste, bien que non exhaustive, peut paraître longue et faire craindre un comité de pilotage lourd et lent. Cependant, le porteur de projet doit réaliser qu'une des caractéristiques de la gestion collective est bien le nombre de décisionnaires dont dépend son succès.

Le porteur de projet et ses promoteurs ont besoin de disposer d'arguments afin de convaincre certains des acteurs de s'impliquer dans la mise en place d'une opération de gestion collective, et notamment de participer au Comité de Pilotage. Ces arguments sont développés pour chacun des acteurs dans les pages suivantes.

Le Comité de Pilotage peut impliquer plusieurs types d'acteurs :

1. Le porteur de projet 2
2. Un représentant d'un ou des organismes financeurs 3
3. Des représentants d'entreprises motivées et capables de mobiliser leurs pairs 3
4. Le bureau d'études ou chargé de mission recruté pour la mise en œuvre de l'opération 4
5. Un représentant de la collectivité, ayant compétence en matière de gestion des déchets ménagers & assimilés 4
6. Le(s) prestataire(s) de collecte/traitement 5



1. Le porteur de projet

Il peut s'agir d'une association d'entreprises, d'un syndicat professionnel, ou d'une chambre consulaire (CCI ou CMA). Dans le cas d'association, le président et/ou (selon la taille de l'association et la complexité du projet) le secrétaire et/ou le responsable de la commission environnement sont indispensables.

Le porteur de projet pilote le comité de pilotage.

Le porteur de projet joue un rôle majeur ; il est essentiel que le porteur de projet en ait conscience et intègre pleinement cette notion : outre son rôle de coordination il doit assurer la communication à l'intérieur du projet (information des promoteurs, sensibilisation des détenteurs, suivi des prestataires) et aussi vers l'extérieur (promotion de l'opération).

- **En phase amont**, le porteur de projet participe à l'élaboration du cahier des charges pour le choix d'un bureau d'études et/ou d'une personne ressource recrutée, ainsi qu'à la rédaction de son contrat. Il sensibilise les entreprises et propose, à l'ensemble du Comité de Pilotage, un acte d'engagement, à signer par les entreprises volontaires.
- **En phase étude**, il joue le rôle de coordinateur entre les entreprises et le chargé d'études. Il suit également l'avancement de l'étude, qu'il recadre si besoin est.
- **En phase opérationnelle**, il poursuit son rôle de coordinateur. Il élabore la charte globale (ou contrat cadre) entre le porteur de projets, les entreprises adhérentes et le(s) prestataire(s) retenu(s). Il pilote la promotion de l'opération. Il effectue également le suivi de l'opération, grâce notamment aux données fournies par le ou les prestataires et les détenteurs.
- **Tout au long de la démarche**, il joue un rôle essentiel de sensibilisation auprès des entreprises. Il est aussi chargé de veiller au suivi de l'opération et des indicateurs mis en plus par le Comité de Pilotage.

Remarque : La structure porteuse peut également avoir les moyens (humains, financiers et techniques) de réaliser l'étude d'opportunité et de faisabilité de l'opération en interne. Le recours à un bureau d'étude n'est pas obligatoire. La réalisation d'une étude complète est par contre fortement recommandée.



2. Un représentant d'un ou des organismes financeurs

Sa présence et son implication dans le suivi de l'opération permet, tout au long de la démarche, d'éviter toute dérive.

- **En amont**, il participe à l'élaboration du cahier des charges pour le choix du bureau d'études éventuel, ou pour le recrutement d'une personne, ainsi qu'au contrat passé avec ce bureau d'étude ou cette personne.
Il établit une convention de financement avec le porteur de projet.
- **En phase opérationnelle**, il suit le bon déroulement de l'opération, grâce aux indicateurs de suivis définis par le comité de pilotage et renseignés, entre autre, par le porteur de projet. Ces informations de suivi peuvent être une contrepartie de l'utilisation de fonds publics.

3. Des représentants d'entreprises motivées et capables de mobiliser leurs pairs

La présence de ces entreprises, qui suivent de près l'avancée du projet, est indispensable. D'une part, elles jouent le rôle de courroie de transmission auprès des autres entreprises, d'animation, et d'autre part, en tant que principales intéressées par la démarche, elles expriment et défendent les attentes des entreprises.

Cette représentation directe est le meilleur gage d'adéquation du service aux besoins des détenteurs.

En participant au comité de pilotage, les représentants des entreprises peuvent :

- ✓ Faire part directement de leurs attentes aux autres membres du Comité de Pilotage, dans l'esprit en particulier de mettre en place un service qui répond réellement aux besoins des entreprises ;
- ✓ Faire valoir leurs intérêts, influencer les décisions prises au sein du Comité, être force de proposition ;

En adhérant au futur service collectif les entreprises pourront :

- ✓ Bénéficier d'un service de qualité, conforme à la réglementation ;
- ✓ Bénéficier, à qualité de service égal ou supérieur, de tarifs négociés dans des conditions plus favorables ;
- ✓ Améliorer leur image grâce à la promotion de l'opération ;
- ✓ Participer à la mise en valeur de la démarche pour renforcer l'attractivité de la zone, et créer une dynamique inter-entreprise.

Remarque : La mise en avant de la recherche du seul gain économique au travers de la gestion collective est un facteur d'échec. Si la gestion actuelle des déchets des entreprises visées est médiocre, sa seule mise en conformité impliquera des surcoûts, que la gestion soit collective ou non. Par contre, les gains peuvent être autres qu'économiques : environnemental, territorial et social.



4. Le bureau d'études ou chargé de mission recruté pour la mise en œuvre de l'opération

Il apporte **une expertise technique et organisationnelle**. Il réalise l'étude amont, rencontre les entreprises, propose des scénarii, participe (ou rédige une proposition) à l'élaboration éventuelle d'un cahier des charges pour le choix des prestataires, aide au choix des prestataires et contribue à l'animation de la démarche une fois celle-ci mise en place.

5. Un représentant de la collectivité, ayant compétence en matière de gestion des déchets ménagers & assimilés

La collectivité collecte souvent une part d'autant plus importante des déchets des entreprises que les entreprises visées sont petites.

D'un point de vue économique, ce service peut s'avérer plus intéressant pour une entreprise qu'une collecte, de qualité égale, par un prestataire privé. Ne pas intégrer la collectivité risque de compromettre fortement la réussite du projet.

Son rôle, consultatif, est également de tenir compte de la démarche en cours, afin de ne pas se substituer aux prestataires choisis pour la collecte, si leur service s'avère plus intéressant d'un point de vue environnemental.

Enfin, la cohérence des discours tenus par les élus et le porteur de projet peut être un point clé pour la réussite du projet. Par exemple, l'exonération de TEOM, le cas échéant, pour les entreprises adhérentes à l'opération est un facteur incitatif de poids.

Les intérêts, pour la collectivité, de participer au comité de pilotage sont les suivants :

- ✓ La réflexion engagée pour la mise en place d'une opération de gestion collective lui apporte certains éléments pour l'aider dans la mise en œuvre d'une politique claire par rapport aux entreprises, notamment en termes de redevance spéciale ;
- ✓ L'optimisation de ses collectes par rapport aux volumes collectés par les prestataires ;
- ✓ Le respect de la réglementation, en particulier au niveau des déchets toxiques, voire des emballages (décret 94-609).



6. Le(s) prestataire(s) de collecte/traitement

Ceux-ci doivent être consultés dès la phase amont et intégrés à partir de la phase opérationnelle. Ils apportent une expertise de terrain avec un regard différent de ceux des autres acteurs. Ce retour permet d'améliorer la démarche au fur et à mesure.

Leur rôle est également de fournir régulièrement au porteur de projet des données nécessaires au suivi et à l'évaluation de l'opération.

Prendre part le plus en amont possible au comité de pilotage permet au prestataire :

- ✓ De devenir partenaire, et non plus seulement prestataire de service : son avis d'expert technique peut être précieux, en amont, comme pendant la phase opérationnelle. En participant au comité de pilotage, il peut, en particulier, faire part des problèmes ou difficultés rencontrés lors de la collecte sélective, et ainsi contribuer à l'amélioration continue du système. De ce fait, il peut orienter les décisions prises en accord avec sa stratégie ;
- ✓ De faire valoir la qualité de son service, et notamment les innovations qu'il peut apporter (système de pesée embarquée...) ;
- ✓ De sensibiliser les entreprises et les pousser à limiter la part d'indésirables en mélange (déchets dangereux dans les non dangereux collectés) : cela lui permet d'avoir une qualité de gisement des déchets collectés nettement meilleure, et donc une diminution des coûts de traitement (diminution du taux de refus).

En adhérant au futur service collectif le prestataire pourra :

- ✓ Augmenter le nombre de ses clients en valorisant sa prestation, qu'il peut adapter aux attentes des entreprises ;
- ✓ Optimiser ses tournées, donc limiter ses coûts ;
- ✓ Bénéficier de la promotion qui sera faite sur l'opération ;
- ✓ Bénéficier de l'appui du porteur de projet pour l'information et le suivi des détenteurs.