

MÉMOIRE

Présenté par : Evelyne LAURENT

Dans le cadre de la dominante d'approfondissement : IDEA (Ingénierie de l'Environnement, Eau, Déchets et Aménagements durables)

Exemple de mise en œuvre d'une disposition réglementaire en tenant compte d'enjeux de concurrence

QUEL DEVELOPPEMENT POUR LA REUTILISATION DES EMBALLAGES INDUSTRIELS EN FRANCE ?

Pour l'obtention du :

**DIPLÔME D'INGENIEUR d'AGROPARISTECH
Cursus ingénieur agronome
et du DIPLÔME D'AGRONOMIE APPROFONDIE**

Stage effectué du 01/01/2008 au 31/12/2009

A l'**ADEME** (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie)
20 avenue du Grésillé BP 90406
49004 ANGERS Cedex 01

Enseignante responsable : Claire CHENU
AgroParisTech, UMR BIOEMCO (Biogéochimie et Ecologie des Milieux Continentaux)

Maître de stage : Sylvain PASQUIER
ADEME, Département OFRE (Organisation des Filières et recyclage)

Soutenu le : 16/12/2009

Introduction

L'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) est un établissement public industriel et commercial placé sous la tutelle conjointe des ministres chargés du développement durable et de la recherche. Elle participe à la mise en oeuvre des politiques publiques dans cinq domaines : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, la qualité de l'air et la lutte contre le bruit.

Dans le domaine de la gestion des déchets, l'ADEME travaille par ses différents départements sur la gestion des déchets, la mise en place d'observatoires, l'organisation de filières de récupération/traitement de déchets, et l'animation de la recherche sur les modes de traitement de déchets.

En parallèle de travaux existants pour améliorer la gestion des déchets (recyclage, valorisation), **une réflexion est menée sur la prévention de la production de déchets**. Des actions sont menées dans le but de diminuer la production de déchets d'emballages ménagers (opérations de « foyers témoins ») et industriels (financement de démarches d'éco-conception, opération « déchets -10% »).

La réglementation sur les déchets n'impose pas de dispositions à mettre en œuvre pour développer la réutilisation des emballages. La prévention des déchets et le recyclage ont cependant à nouveau été affichés comme des objectifs prioritaires par le Grenelle de l'environnement et la nouvelle directive cadre sur les déchets. L'objectif est de tendre vers un optimum technique, économique, social et environnemental du développement du recyclage et de la réutilisation des emballages industriels et commerciaux.

Deux études évaluant l'impact environnemental d'emballages réutilisables ont déjà été réalisées avec le soutien de l'ADEME. Cependant, ces études portent sur des produits et des circuits logistiques particuliers, ce qui en influence les conclusions et rend difficile leur extrapolation vers d'autres produits ou d'autres contextes organisationnels.

L'ADEME a donc choisi de lancer en 2008-2010 un programme plus complet sur les emballages industriels réutilisables en France. L'objectif de ce programme est de développer la connaissance des emballages industriels réutilisables et d'étudier le développement des systèmes de réutilisation. Le projet doit permettre de déterminer dans quels contextes les emballages réutilisables sont pertinents par rapport à des emballages à usage unique, et d'encourager le développement de la réutilisation dans les cas où elle est pertinente.

Ce programme amène l'ADEME à aborder un domaine fortement concurrentiel. Il porte sur des enjeux environnementaux qui transcendent ces enjeux économiques, mais son déroulement peut se heurter aux enjeux économiques du secteur de l'emballage et de la logistique. **Il est donc important de comprendre ces enjeux et de les prendre en compte pour construire la démarche du projet et assurer la réussite de sa mise en oeuvre ; c'est l'objet de ce rapport.**

INTRODUCTION	2
I. ENJEUX ENTOURANT LA REUTILISATION DES EMBALLAGES INDUSTRIELS	4
A. Emballages industriels : dispositions réglementaires	4
B. Les circuits de réutilisation d'emballages industriels	5
1. Les emballages industriels et leur réutilisation	5
2. Les acteurs impliqués dans les circuits de réutilisation	5
C. Relations concurrentielles et commerciales dans le secteur de l'emballage et de la logistique	6
1. Relations concurrentielles entre entreprises d'un même secteur	6
2. Relations de mise en concurrence entre partenaires commerciaux	7
D. Réflexions existantes sur le sujet de la réutilisation	8
1. Tendances évolutives et études disponibles	8
2. Enjeux communs et efforts de concertation existants	9
II. DEMARCHE DE L'ADEME DANS CE CONTEXTE	12
A. Démarche mise en œuvre par l'ADEME	12
1. Etapes dans la mise en œuvre du programme concerté	12
2. Présentation de la démarche suivie pour la réalisation de l'étude	14
B. Quels contacts impliquer dans une démarche concertée ?	16
1. Pourquoi impliquer les organisations professionnelles dans un projet de concertation ?	16
2. Trois difficultés rencontrées lors du travail avec les organisations professionnelles	17
3. Complémentarité entre entreprises et fédérations	19
III. DEMARCHE DE CONCERTATION : MISE EN ŒUVRE ET INDICATEURS DE PERFORMANCE	20
A. Construction et consolidation d'un réseau de participants à un processus de concertation	20
1. Analyse de la construction du réseau de contacts	20
2. Analyse de la consolidation du réseau et des groupes	22
B. Les réunions comme espaces de dialogue dans la démarche de concertation	24
1. Analyse de la préparation des réunions	25
2. Analyse du déroulement des réunions	26
3. Analyse des suites des réunions	27
C. Résultats obtenus suite à la concertation	28
1. Analyse des résultats obtenus	29
2. Respect des objectifs, cohérence des moyens mis en œuvre	30
3. Analyse du suivi des résultats obtenus	31
CONCLUSION	33
BIBLIOGRAPHIE	34
RESUME / SUMMARY	35
ANNEXES	37

I. Enjeux entourant la réutilisation des emballages industriels

A. Emballages industriels : dispositions réglementaires

La directive 94/62/CE du 20 décembre 1994, relative aux emballages et aux déchets d'emballages, modifiée par la directive 2004/12/CE du 11 février 2004 a pour objectifs principaux d'assurer :

- un niveau élevé de prévention et de valorisation des déchets d'emballages ;
- une harmonisation entre les Etats membres ;
- une limitation des entraves aux échanges à l'intérieur de l'Union Européenne.

Cette directive fixe des objectifs de recyclage et de valorisation des déchets d'emballage, tout en laissant aux états membres le choix des dispositions à mettre en œuvre. Elle a été entièrement transposée dans le droit français. Les aspects liés aux emballages industriels et commerciaux sont repris dans le décret 94-609 modifié.

Concernant la réutilisation, la directive précise que « les analyses de cycle de vie doivent être achevées dans les plus brefs délais afin de justifier l'adoption d'une hiérarchie précise entre les emballages réutilisables, les emballages recyclables, et les emballages valorisables. ». **La directive ne comporte pas d'objectifs précis de réutilisation mais une incitation aux états membres à « favoriser, conformément au traité, les systèmes de réutilisation des emballages qui sont susceptibles d'être réutilisés sans nuire à l'environnement ».**

Ainsi, même si la réutilisation est citée comme une voie possible de prévention de la production de déchets, la directive n'incite au développement des systèmes de réutilisation que dans les cas où leur pertinence environnementale est clairement démontrée. Cette prudence s'explique notamment par l'objectif de la directive de ne pas faire obstacle au jeu de la concurrence : la mise en place de systèmes de réutilisation et de consignation d'emballages peut favoriser certains emballages par rapport à des concurrents, ou constituer une entrave aux échanges à l'intérieur de l'UE.

La norme EN 13429 rédigée par le Conseil Européen de Normalisation porte spécifiquement sur la réutilisation. Cette norme harmonisée spécifie les exigences normatives requises pour qu'un emballage soit classé comme réutilisable et établit les procédures d'évaluation de la conformité aux exigences de la directive.

Dans la loi Grenelle I du 3 août 2009, il est souligné que la politique de réduction des déchets « prévaut sur tous les modes de traitement ». Notamment, un amendement a été déposé au Sénat lors de la discussion du projet de loi Grenelle 2 sur l'obligation pour les cafés, hôtels et restaurants de proposer des emballages réutilisables consignés. » Le texte est toujours en discussion, mais cet amendement n'a pour l'instant pas été retenu étant donné le manque d'information précise sur la pertinence environnementale des emballages consignés.

Au vu du contexte réglementaire français, il apparaît donc fondamental de déterminer dans quels contextes les systèmes de réutilisation ont une pertinence environnementale.

Jusqu'ici, le sujet n'avait pas été étudié en tant que tel par un organisme public, ce qui empêchait de travailler à la mise en œuvre de la disposition réglementaire sur la réutilisation. Le programme mis en place par l'ADEME doit permettre de répondre à ces questions en développant les connaissances sur les circuits de réutilisation et en analysant leur pertinence environnementale.

B. Les circuits de réutilisation d'emballages industriels

1. Les emballages industriels et leur réutilisation

On appelle emballages industriels les emballages dont le détenteur final n'est pas un ménage. En 2006, près de 7,9 millions de tonnes d'emballages industriels ont été mises sur le marché.

Un emballage est dit réutilisable lorsque ses propriétés physiques et ses caractéristiques doivent permettre de supporter plusieurs trajets ou rotations dans les conditions d'utilisation normalement prévisibles.

Hors cas particulier de certaines bouteilles en verre, les emballages ménagers sont exclusivement à usage unique ; les matériaux utilisés (papier, carton, film plastique, polystyrène) et la dispersion des emballages après utilisation rend en effet leur récupération difficile. En revanche, certains emballages industriels font partie de circuits très organisés de réutilisation. Les parcs d'emballage réutilisables les plus importants concernent :

- les palettes bois (250 à 300 millions d'unités),
- les fûts métal (de l'ordre de 7 millions),
- les caisses en plastique (plus de 100 millions d'unités),
- les bouteilles en verre consommées en cafés hôtels et restaurants (parc de 150 à 250 millions de bouteilles réutilisables).

Une présentation plus détaillée des emballages industriels, de leur recyclage et de leur réutilisation est jointe en [Annexe 1](#).

2. Les acteurs impliqués dans les circuits de réutilisation

Une étude menée en 2004 par l'ADEME [2] a permis de décrire les différents circuits de réutilisation mis en place.

Les emballages à usage unique suivent un circuit relativement simple : ils circulent du fabricant d'emballage à l'industriel conditionneur, puis de l'industriel vers son client qui peut être un autre industriel (circuits B to B) ou un distributeur. Après usage, ils sont dirigés vers les filières de fin de vie (recyclage ou valorisation énergétique).

Pour que l'emballage soit réutilisé, une logistique retour doit être mise en place. Les emballages doivent être triés, transportés si besoin vers un centre de reconditionnement (lavage / réparation), puis transportés jusqu'à un nouvel utilisateur.

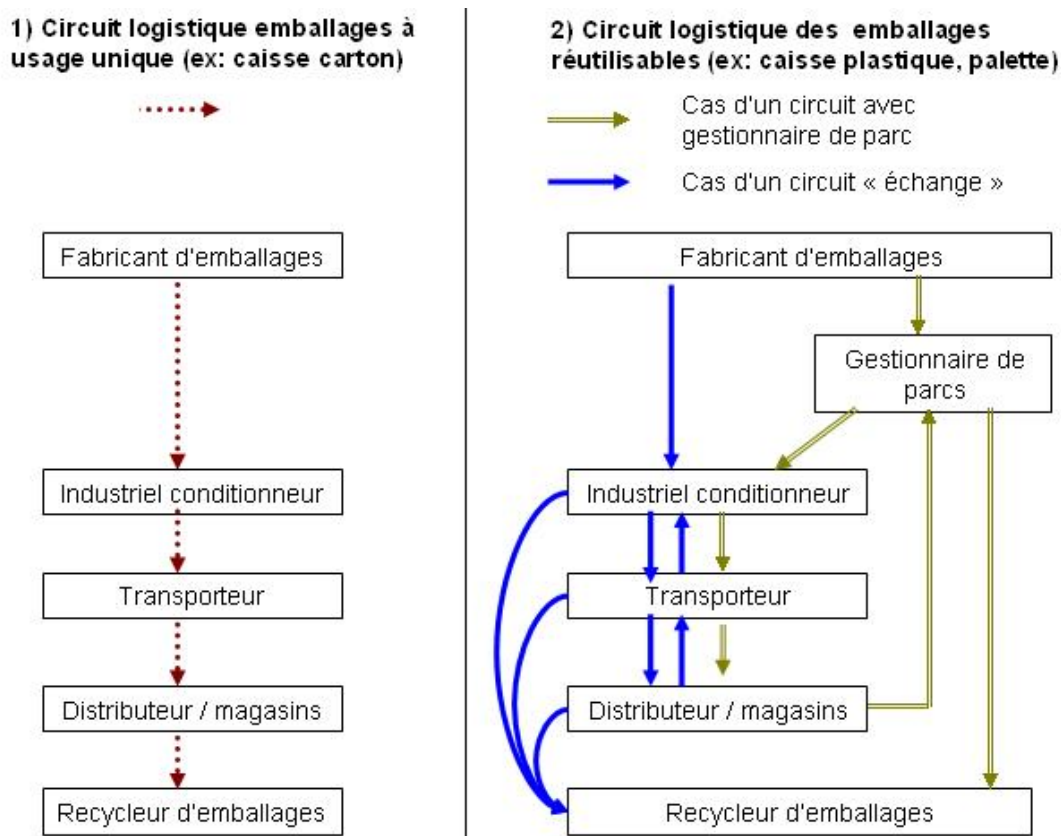


Figure 1 : Circuits logistiques des emballages (source : d'après [2])

La nécessité d'organiser ce trajet retour a donné naissance à des circuits de réutilisation très variés. Certaines entreprises gèrent elles-mêmes un parc d'emballages qui leur appartient, d'autres utilisent les services d'une société de location d'emballages, d'autres encore travaillent en échangeant des emballages avec leurs partenaires commerciaux.

C. Relations concurrentielles et commerciales dans le secteur de l'emballage et de la logistique

Dans les relations entre les entreprises du secteur de l'emballage et de la logistique, la concurrence se joue à deux niveaux : entre les entreprises d'un même secteur, et entre des partenaires commerciaux.

1. Relations concurrentielles entre entreprises d'un même secteur.

La concurrence joue notamment :

- Entre les différents matériaux d'emballages, car plusieurs matériaux d'emballages peuvent être utilisés pour le transport d'un même produit, (bois/plastique pour les palettes, plastique/carton pour les caisses, verre/plastique pour les bouteilles, etc.) ;
- Entre fabricants d'emballages ;
- Entre gestionnaires de parcs de palettes et caisses ;
- Entre industriels conditionneurs d'un même secteur (producteurs de fruits et légumes, constructeurs automobile, entreprises agro-alimentaires...) ;
- Entre enseignes de la grande distribution.

Pour certains acteurs, la mise en concurrence est quotidienne. Ainsi, un producteur de fruits et légumes dans un circuit classique ne sait pas d'un jour sur l'autre qui va acheter ses productions.

2. Relations de mise en concurrence entre partenaires commerciaux.

Le choix de l'emballage est le résultat d'une négociation entre les acteurs de la chaîne logistique, mais les rapports de force sont parfois déséquilibrés entre les différents acteurs. Plusieurs cas de relations commerciales tendues ont pu être observés au cours du projet.

Les relations entre industriels conditionneurs et entreprises de la grande distribution sont déséquilibrées en faveur des entreprises de la grande distribution. Le secteur de la grande distribution est dominé par quelques entreprises (en 2006, cinq groupes, Carrefour, Leclerc, Auchan, Intermarché et Casino, se répartissaient 75% des parts de marché de la distribution) [3]. Ces enseignes peuvent donc souvent imposer des spécifications à leurs fournisseurs (prix, choix de l'emballage, choix du mode de gestion d'emballage) sans que ceux-ci soient en mesure de négocier.

Ce rapport de force a notamment pu être observé dans le secteur des fruits et légumes, dans lequel sont en concurrence de nombreux producteurs dont les marques n'ont pas de visibilité auprès des consommateurs. C'est alors aux producteurs de s'adapter et gérer le conditionnement de leurs produits en fonction des demandes de leurs clients (importateurs, grossistes, grande distribution). Les fournisseurs dont la marque est connue (ex : Danone) ont plus de possibilités de négociation avec la grande distribution. L'entreprise Danone Espagne a cependant dû changer d'emballages de transport en 2004 à la demande de la distribution, malgré le coût de ce changement.

Les relations entre loueurs d'emballages et conditionneurs sont également déséquilibrées. Peu d'entreprises proposent une prestation de location d'emballages (bacs / palettes). Les loueurs sont dans certains secteurs en situation de quasi-monopole. A titre d'exemple, 3 entreprises se partagent le marché des palettes locatives, et seules 4 entreprises louent des bacs réutilisables. La création de nouvelles entreprises dans ce secteur est difficile. L'activité de loueur d'emballages nécessite un investissement colossal pour l'achat d'un parc d'emballages et la création d'un maillage suffisant de centres de gestion / reconditionnement.

Les industriels qui traitent avec les loueurs leur reprochent notamment de pratiquer des prix trop élevés et de ne pas être transparents dans leur mode de facturation. Cependant, le passage par un loueur leur est souvent imposé par les distributeurs : ils sont donc des clients « captifs ».

Les discussions entre les transporteurs et leurs partenaires (industriels conditionneurs, distributeurs) sont parfois tendues sur le sujet de l'emballage de transport. Les transporteurs supporteraient par exemple entre 50 et 75% du coût global de gestion des palettes dans le cadre du système échange [4] (reprise des palettes chez le client, transport retour des palettes). Or, la facturation de ce type de prestations relève de l'exception, malgré une législation française imposant théoriquement aux transporteurs de facturer toute prestation réalisée. Un transporteur dépenserait ainsi entre 1 € et 1€50 à chaque mouvement de palette [5]. Les litiges liés à la gestion des supports de manutention ont connu une forte hausse au cours des dernières années [6].

Le choix de l'emballage entre réutilisable ou usage unique, et le choix du mode de réutilisation des emballages (parc propre, passage par un loueur d'emballages) ne sont donc pas anodins : ils représentent des enjeux économiques importants pour les acteurs successifs de la chaîne logistique.

D. Réflexions existantes sur le sujet de la réutilisation

Avant de lancer une nouvelle étude sur les emballages réutilisables, il est important pour l'ADEME de prendre connaissance des démarches en cours pour les intégrer si possible dans le projet.

1. Tendances évolutives et études disponibles

Le système d'emballage est régulièrement remis en question au sein des entreprises pour optimiser la logistique. Des avancées technologiques permettent notamment le développement de nouveaux types d'emballages (ex : palettes plastiques), l'amélioration des emballages existants (ex : amélioration de l'aération pour les bacs plastiques) ou l'introduction de nouveaux modes de gestion d'emballages (ex : suivi informatisé par puce RFID).

Plusieurs tendances évolutives sont observables dans le domaine de l'emballage réutilisable.

Sur le choix de l'emballage :

- La grande distribution a pris de l'importance par rapport à ses fournisseurs, les rapports de force se modifient. Le choix de l'emballage ne dépend donc plus des mêmes acteurs qu'il y a une vingtaine d'années.

Sur les palettes :

- Le marché est aujourd'hui stabilisé entre palette locative et palette échange.
- La concurrence entre palettes bois et plastique existe depuis une dizaine d'années. Même si de nombreuses études ont prédit un développement de la palette plastique au détriment du bois, les parts de marché ont peu évolué.

Sur les bacs réutilisables :

- En France, la caisse plastique est utilisée depuis de nombreuses années dans les secteurs alimentaires (viande, produits de boulangerie et pâtisserie) et non alimentaire (automobile, électronique).
- Le système locatif est en développement. Certains distributeurs ont récemment choisi de se fournir en fruits et légumes conditionnés en bacs plastiques (en 1999 pour l'enseigne Carrefour), faisant ainsi régresser les parts de marché des emballages bois et carton. Les parcs anciens de caisses, souvent réutilisées par de nombreux acteurs en système multilatéral, sont en perte de vitesse au profit des parcs locatifs (ex : parc Kistenpool en Autriche).

Sur la standardisation et le suivi des emballages secondaires et tertiaires :

- Des projets sont en cours pour travailler à une standardisation des solutions existantes (bacs / palettes) afin d'en faciliter la gestion.
- Plusieurs distributeurs testent actuellement un suivi individuel des emballages réutilisables et des produits transportés par des puces (ex : puces RFID). Ce système devrait être amené à se développer pour simplifier la gestion des emballages et améliorer la traçabilité des produits.

Des études ont été réalisées par plusieurs acteurs pour comparer différents types d'emballages.

L'ADEME a mené une analyse ACV en 2000 pour comparer les caisses en carton, plastique et bois pour le transport de pommes. Cette analyse a été vivement critiquée et l'ONDEF a refusé de la valider suite à la revue critique, ce qui est révélateur des tensions qui existent entre les représentants des matériaux d'emballages.

Une étude a également été menée par l'ADEME en 2004 pour analyser les circuits de réutilisation et évaluer leurs performances [2].

Les autres études réalisées sur le sujet ont été menées :

- Par d'autres organismes publics ou para-publics (ex : étude comparative bacs plastiques / caisses carton pour l'export longue distance de fruits et légumes, validée par le Ministerio de Medio Ambiente en Espagne.)
- Par des entreprises, dans le but de calculer les résultats économiques ou environnementaux des produits et services qu'ils proposent (ex : étude de Smartflow Pooling sur une comparaison « bilan carbone » entre les palettes locatives bois et plastique ; outil de l'entreprise CHEP permettant de présenter à ses clients le bénéfice environnemental réalisé en utilisant les prestations du loueur de palettes.)
- Par des fédérations, dans le but de calculer les performances des produits et services proposés par leurs adhérents. (ex : calculateur de l'ONDEF permettant de comparer le bilan d'Analyse de Cycle de Vie (ACV) des caisses en bois, carton ondulé, et plastique pour le transport de fruits et légumes ; étude de la Stiftung Initiative Mehrweg en Allemagne portant sur la même comparaison).

Une liste des études disponibles les plus significatives, ainsi qu'une analyse critique de leurs résultats est présentée en [Annexe 2](#).

Parmi les études disponibles, on obtient des résultats variables en fonction du commanditaire, alors que ce sont les mêmes étapes de cycle de vie et des paramètres similaires qui sont pris en compte.

2. Enjeux communs et efforts de concertation existants

a) Enjeux communs

Les entreprises sont amenées à échanger sur le sujet de l'emballage :

- Les entreprises d'un même secteur industriel sont confrontées aux mêmes problématiques et doivent agir en concertation pour peser face à leurs partenaires commerciaux ;
- Le choix de l'emballage est une thématique transversale aux acteurs successifs de la chaîne logistique puisque l'emballage circule d'un acteur à l'autre ;
- Les emballages réutilisables doivent être gérés, suivis, retournés, reconditionnés ;
- Les emballages réutilisables doivent être en partie standardisés pour qu'ils puissent être reconditionnés et réutilisés dans les meilleures conditions.

Ainsi la plupart des problématiques liées à l'emballage impliquent plusieurs acteurs :

Acteur concerné par...	Fabricants d'emballages	Gestionnaires de parc	Conditionneurs	Transporteurs	Distributeurs
Adaptation emballage / produit	X		X		X
Protection du produit	X		X	X	X
Optimisation de la logistique		X	X	X	X
Baisse / répartition des coûts liés à l'emballage	X	X	X	X	X
Standardisation	X	X	X	X	X
Suivi / optimisation de la logistique		X	X	X	X
Tri / Réparation / Lavage de l'emballage		X		X	

Une concertation doit donc exister entre entreprises partenaires et entre entreprises concurrentes sur le sujet de l'emballage.

b) Démarches de concertation existantes

Des structures existent pour mettre en place cette concertation : il peut s'agir d'organisations professionnelles ou d'organismes interprofessionnels. Une liste des structures rencontrées dans le projet est présentée en [Annexe 3](#).

Les organisations professionnelles fédèrent les entreprises d'un même secteur d'activités. Elles représentent les intérêts de leurs adhérents dans des projets plus larges. Elles peuvent alors recueillir les avis des entreprises sur un sujet et intervenir en tant que rapporteur.

Les fédérations organisent également des groupes de travail thématiques ; il existe ainsi au sein d'Interfel un groupe de travail « Emballages ». L'ILEC organise une commission « Emballages » et une commission « Environnement ». Ces groupes de travail sont l'occasion pour des entreprises concurrentes d'échanger sur des sujets qui les concernent toutes.

La concertation s'établit également au travers d'organismes qui servent de plate-forme pour fédérer des projets communs. Ces organismes permettent de mettre en place une concertation directement entre les entreprises, sans nécessairement passer par les organisations professionnelles.

On peut notamment citer les cas de GALIA pour la mise en place de standards d'emballages pour l'industrie automobile ou d'ECR pour un travail de fond sur l'optimisation de la logistique par la diffusion notamment de guides de bonnes pratiques.

Le Club Déméter Environnement et Logistique est un exemple de plate-forme d'échange qui regroupe des acteurs privés et publics. L'ADEME a participé en 2008-2009 à un projet du Club Déméter sur les emballages réutilisables; ce projet fédérait un fabricant et gestionnaire de parc d'emballages, un industriel conditionneur, un transporteur, un logisticien, et deux distributeurs.

Le schéma ci-dessous permet de synthétiser les relations entre acteurs observées sur la question de l'emballage industriel : relations commerciales, relations concurrentielles et lieux de concertation.

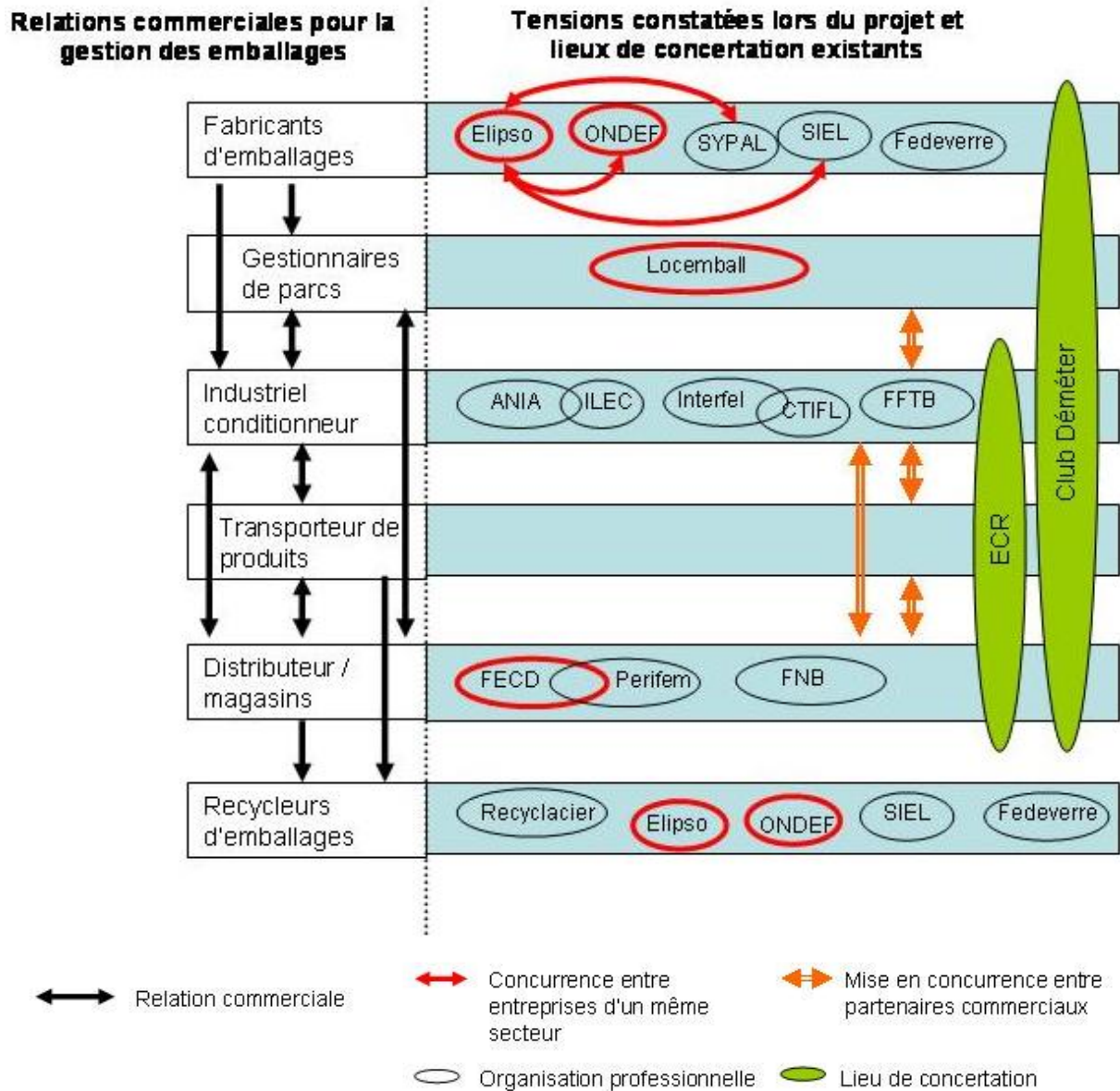


Figure 2 : Schéma des relations entre acteurs : relations commerciales, concurrences, lieux de concertation

C'est dans ce contexte que s'inscrit le projet mené par l'ADEME sur les emballages industriels réutilisables. L'ADEME doit donc veiller, dans son action, à ne pas fausser les relations de concurrence qui existent entre les acteurs.

II. Démarche de l'ADEME dans ce contexte

Pour répondre aux recommandations de la directive 94/62/CE sur les emballages et déchets d'emballages, l'ADEME souhaite s'impliquer sur le sujet de la réutilisation des emballages. Le programme de l'ADEME a notamment pour objectif d'étudier les performances de réutilisation des différents emballages et de comparer la pertinence environnementale et économique d'emballages.

Au-delà d'une étude de la réutilisation, il s'agit aussi d'une comparaison de matériaux d'emballages, qui risque potentiellement d'influencer les relations concurrentielles entre les acteurs. Les répercussions d'une prise de position de l'ADEME ne doivent pas être sous-estimées. Une prise de position en faveur de la réutilisation donnerait par exemple des arguments aux fabricants d'emballages de transport en plastique au détriment des fabricants d'emballages en carton ou en bois. Elle peut également influencer les rapports commerciaux entre fournisseurs et distributeurs.

Au vu du contexte dans lequel s'inscrit le programme sur la réutilisation, il n'a pas été pertinent de se limiter à un simple échange avec les acteurs et une information des acteurs sur les projets retenus par l'ADEME. La concertation et le recueil d'avis d'experts apparaissent essentiels pour légitimer l'action de l'ADEME sur ce sujet, car ils apportent une garantie de neutralité et d'objectivité. **Il a donc été décidé de procéder par consultation** (réunions bilatérales préalables avec les acteurs de la filière), **puis par concertation** (mise en place d'un groupe de travail).

A. Démarche mise en œuvre par l'ADEME

1. Etapes dans la mise en œuvre du programme concerté

Le planning sur les années 2008 à 2010 du programme de l'ADEME sur la réutilisation des emballages est présenté en [Annexe 4](#).

a) Première étape : consultation des experts de la filière de l'emballage.

Dans un premier temps ont été contactés des experts dans le domaine de l'emballage qui ont déjà collaboré avec l'ADEME sur d'autres projets liés à l'emballage (notamment : recyclage des matériaux). Ils se sont montrés intéressés par une implication de l'ADEME sur ce sujet, afin qu'il soit abordé de manière neutre et objective.

Les fédérations ont bien joué leur rôle de relais vers les professionnels de leur secteur. De nombreux contacts ont également été transmis de façon transversale, d'une entreprise vers ses partenaires commerciaux.

Le diagramme suivant schématise comment s'est déroulée la prise de contacts au cours de la première phase du projet (mars à août 2008). La taille des flèches est proportionnelle au nombre de contacts.

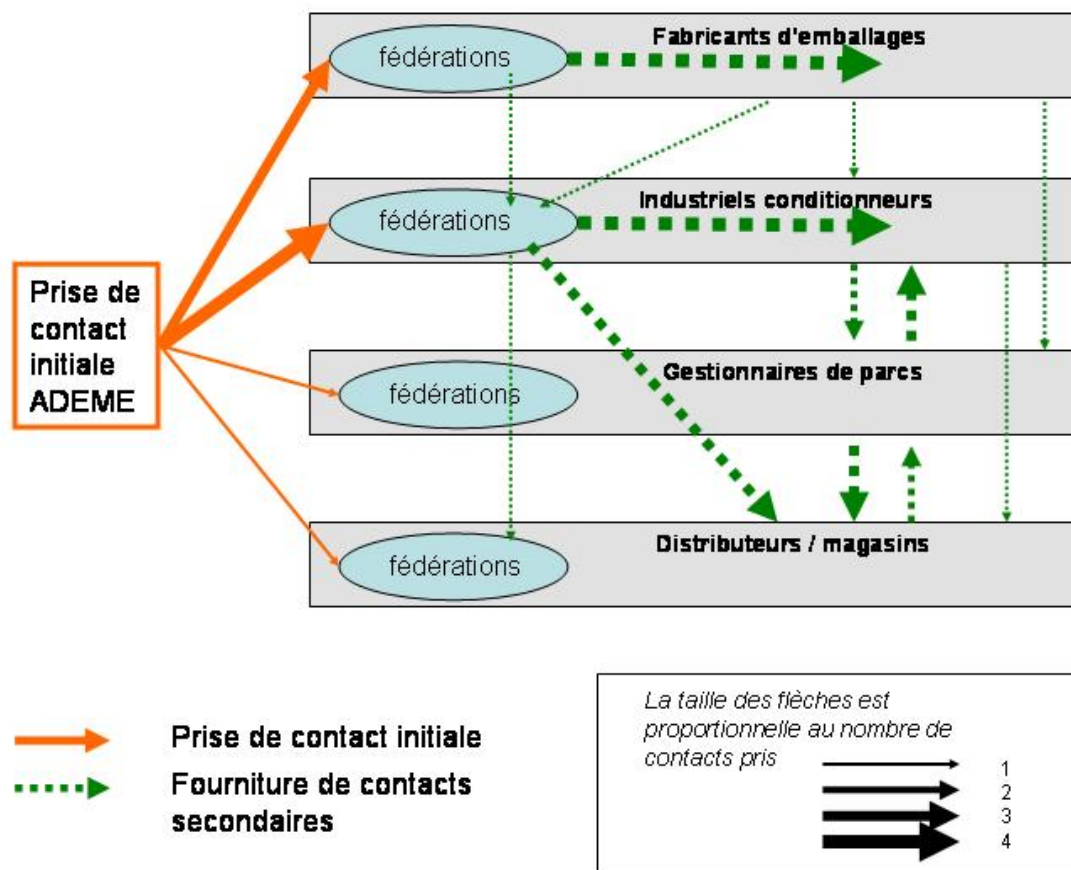


Figure 3 : Schéma de la prise de contacts au cours de la première phase du programme de l'ADEME

La liste des personnes rencontrées en entretiens en face à face dans une première phase exploratoire est présentée en [Annexe 5](#).

L'ADEME a ainsi pu rassembler des compétences venant de métiers différents, mieux connaître les enjeux liés à la réutilisation des emballages et être tenue au courant des démarches existantes sur le sujet (réunions de groupes de travail, projets et réflexions en cours). Les échanges avec ces experts ont permis de disposer mi-2008 d'un **état des lieux actualisé de la réutilisation des emballages en France** [2].

b) Deuxième étape : concertation des experts consultés au sein d'un groupe de travail

L'ADEME a choisi de réunir les experts rencontrés pour que l'ensemble de la filière réfléchisse à un avis concerté sur les actions à mener sur la réutilisation des emballages. Un groupe de travail a donc été mis en place.

Ce groupe de travail, composé à l'origine des différents experts rencontrés, s'est progressivement enrichi avec la participation des nouvelles personnes contactées et d'entreprises mettant en place des projets sur le sujet de la réutilisation des emballages. L'ADEME a réuni le groupe de travail 3 fois entre novembre 2008 et juin 2009. Une réunion de restitution des résultats des projets sera prévue sur 2010.

Le groupe de travail a été mis à contribution pour :

1. Evaluer l'intérêt des différentes actions proposées par l'ADEME dans le but d'étudier et de développer la réutilisation des emballages ;
2. Valider les différents projets de documents proposés par l'ADEME (ex : cahier des charges d'une étude) ;
3. Cadrer le champ d'action de l'ADEME sur une dizaine de segments prioritaires (secteurs peu étudiés auparavant, qui représentent des enjeux importants, et/ou sur lesquels des actions peuvent facilement être mises en œuvre) ;
4. Identifier des opérations en cours, fournir des contacts de personnes ressources ;
5. Composer un comité de pilotage pour l'étude.

L'ordre du jour des réunions et les principales décisions prises sont présentés en [Annexe 6](#).

L'un des premiers résultats de la concertation a été de lancer une étude permettant d'améliorer les connaissances et l'évaluation des contextes où la réutilisation des emballages est pertinente d'un point de vue technique, économique, social et environnemental.

La réalisation de cette étude correspond tout à fait aux objectifs initiaux de l'ADEME, et à la recommandation de la Directive de « justifier l'adoption d'une hiérarchie précise entre les emballages réutilisables, les emballages recyclables, et les emballages valorisables. »

2. Présentation de la démarche suivie pour la réalisation de l'étude

L'étude a été réalisée par une prestation externe ; c'est le bureau d'études RDC-Environnement qui a été choisi après consultation. L'ADEME ne dispose en effet pas d'expertise et de ressources humaines suffisantes pour la réalisation d'une telle étude. Sa réalisation a cependant été suivie de près par l'ADEME, en partenariat avec un comité de pilotage.

La démarche de concertation a été poursuivie pour la réalisation de l'étude, afin d'obtenir la validation des acteurs sur différents points.

a) Validation du champ et du cahier des charges de l'étude

Il a été choisi de mener une étude sur trois axes : étude environnementale, étude économique et étude des conséquences sociales.

L'expertise de l'ADEME est surtout attendue sur le volet environnemental. Elle possède cependant aussi une plus-value pour la réalisation d'une analyse économique neutre. L'analyse économique étudie le coût global pour la société des différentes options d'emballages, et analyse la répartition des coûts entre les acteurs. Cet aspect est particulièrement important pour identifier les répercussions économiques des projets de réutilisation sur les relations de concurrence entre les acteurs.

Le champ de l'étude (10 segments) et son cahier des charges ont été validés par le groupe de travail. La concertation est importante à ce stade pour s'assurer que les résultats du programme d'actions intéresseront les acteurs du secteur.

La liste des segments retenus pour le projet de l'ADEME et une présentation succincte de cahier des charges de l'étude sont disponibles en [Annexe 7](#) du présent rapport.

b) Validation de la méthodologie et des données pour l'étude

Les points méthodologiques clés de l'étude ainsi que les données utilisées ont été suivies de près par un comité de pilotage représentant tous les acteurs concernés. Le comité de pilotage qui a été constitué (17 personnes) permet de réunir des compétences et de fournir des contacts sur les différents secteurs abordés dans l'étude. Sa composition est présentée en [Annexe 7](#).

c) Validation d'un mode de présentation des résultats

Les conclusions d'une étude ACV classique sont souvent représentées sous la forme d'histogrammes comparant les impacts des différents systèmes pour les valeurs « moyennes » des paramètres.

Ainsi, en reprenant les résultats de l'étude menée en 2000 par l'ADEME sur les emballages de transport de pommes, on peut arriver au graphe suivant de comparaison de l'impact CO₂ global des différents emballages.

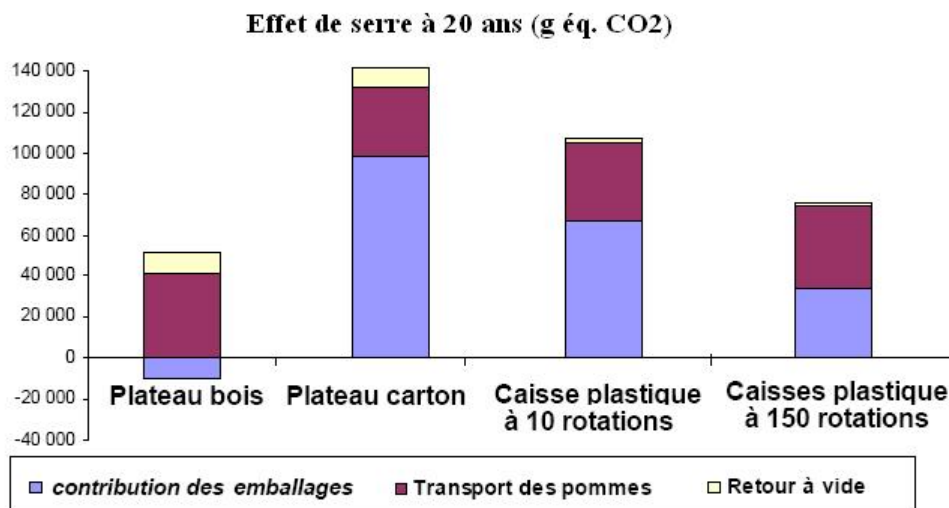


Figure 4 : Comparaison en histogrammes de l'impact « Effet de serre à 20 ans » de différentes options d'emballages (source : remaniement des résultats d'un rapport ADEME [10])

Un tel histogramme fige les résultats pour un jeu de paramètres donné. Ces histogrammes sont souvent complétés dans le corps de l'étude par des analyses de sensibilité qui permettent d'étudier la sensibilité des résultats aux variations des paramètres par rapport au cas de base. Cependant, les graphiques qui sont présentés en synthèse de l'étude ne reprennent souvent que le cas de base.

L'étude réalisée par l'ADEME en 2000 n'a pas été approuvée par le représentant de l'ONDEF, l'une des parties intéressées par l'étude. Les critiques ont porté essentiellement sur des questions de valeurs de paramètres (nombre de réutilisations, distances de transport). Ces discussions sur les valeurs de paramètres suffisent à remettre en cause l'ensemble des résultats d'une étude, même si l'analyse est juste et la méthodologie de calcul des impacts environnementaux est détaillée et rigoureuse.

Dans cette nouvelle étude, il s'agissait donc de ne pas refaire les mêmes erreurs, et de pouvoir tenir compte des variations de paramètres en fonction des contextes rencontrés.

Sur ce point également, l'interaction avec le comité de pilotage est importante pour que les résultats de l'étude soient :

- clairs, avec des graphiques et des conclusions compréhensibles par des personnes non spécialistes d'études ACV ;
- objectifs, avec des résultats qui prennent en compte la diversité des contextes ;
- opérationnels, utilisables directement par les acteurs publics ou privés (professionnels, politiques...).

Pour éviter ces écueils, un mode particulier de présentation des résultats de l'étude a été proposé au groupe de travail et validé.

Sur cette nouvelle étude, il a en effet été choisi de ne pas fixer tous les paramètres mais de garder variables plusieurs paramètres impactant fortement les résultats ou sur lesquels on ne dispose pas de

données fiables. **L'objectif de l'étude n'est alors plus de comparer les impacts environnementaux des différents emballages dans un cas pris comme référence, mais de déterminer dans quels contextes une solution d'emballage est plus pertinente qu'une autre.**

La figure suivante présente le mode de présentation des résultats envisagé pour cette étude (ici en gardant variables les paramètres « remplissage de la caisse » et « nombre d'utilisations de la caisse »).

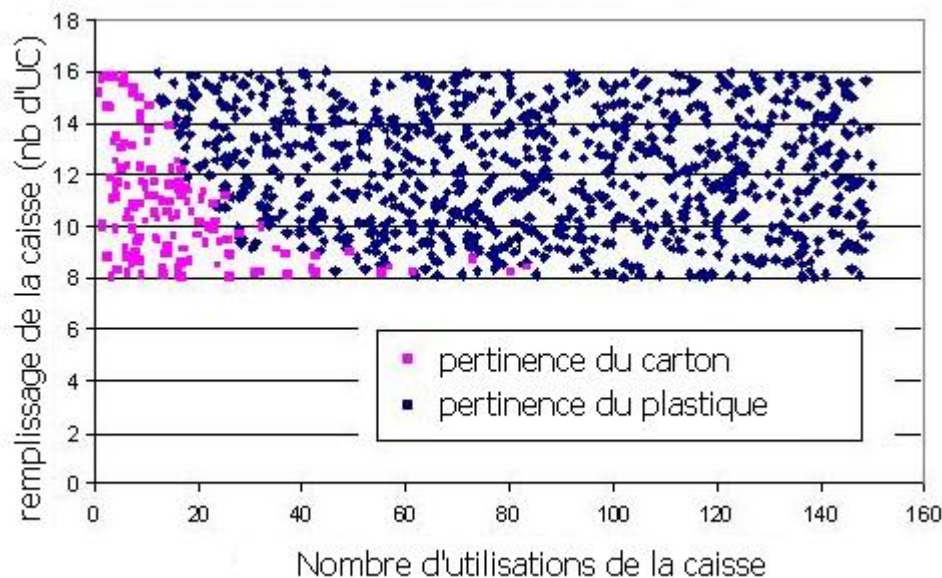


Figure 5 : Comparaison en plages de pertinence de l'impact « effet de serre » de différents emballages (source : RDC-Environnement)

Les résultats ainsi présentés peuvent s'adapter à une variabilité des situations. Sur l'exemple ci-dessus, on obtient un résultat pour un remplissage des caisses allant de 8 à 10 UC/caisses et pour un nombre de réutilisations de 1 à 150.

Les résultats ainsi présentés ont plus de chance d'être validés par l'ensemble des acteurs : la critique ne porte plus sur les valeurs des paramètres mais plutôt sur la méthodologie d'analyse environnementale.

Ce mode de présentation a été validé par le groupe de travail.

B. Quels contacts impliquer dans une démarche concertée ?

1. Pourquoi impliquer les organisations professionnelles dans un projet de concertation ?

On a déjà signalé le rôle fondamental des organisations professionnelles pour organiser la concertation entre les entreprises d'un secteur et faire remonter un avis général. Pour rappel, une liste des organisations professionnelles rencontrées est présentée en [Annexe 4](#).

Nous avons vu que le projet sur les emballages réutilisables est susceptible d'influer sur les relations concurrentielles entre les entreprises d'un même secteur d'activité et/ou sur les relations commerciales entre acteurs. Il est donc indispensable d'associer les organisations professionnelles à la démarche de concertation.

De plus, le sujet se prête bien à un travail « par secteurs ». L'évaluation des systèmes d'emballage a été menée dans dix segments précis (caisses pour fruits et légumes en centre-ville, caisses pour œufs en grande distribution, fûts en CHR, ... etc.). Ces segments sont représentés par une ou plusieurs organisations professionnelles. Le travail en partenariat avec les organisations professionnelles a donc permis de raisonner à l'échelle du secteur sans risquer de se baser par erreur sur des cas particuliers.

Dans chaque segment d'étude, les fédérations représentatives ont été sollicitées pour :

- Conseiller l'ADEME sur les actions à mener (connaissance du marché et des problématiques actuelles dans leur secteur)
- Fournir des contacts parmi leurs adhérents
- Relayer les résultats des travaux de l'ADEME, informer leurs adhérents

Cependant, il peut être dommageable de travailler uniquement avec les organisations professionnelles, à plusieurs titres.

2. Trois difficultés rencontrées lors du travail avec les organisations professionnelles

a) Difficulté à identifier l'organisation professionnelle compétente

Tout d'abord, il existe parfois plusieurs organisations professionnelles dans un secteur. Il s'agit alors de comprendre l'architecture du secteur pour intégrer la bonne fédération dans le projet.

Dans certains secteurs, plusieurs organisations se partagent les rôles. Ainsi dans le secteur des fruits et légumes, l'Interfel est l'association qui représentera les intérêts des producteurs, notamment au niveau politique, et servira de plate-forme de concertation, tandis que le CTIFL aura pour rôle de conseiller la profession sur des aspects plus techniques. Dans le secteur de la grande distribution, on retrouve un partage des rôles entre la FECD (représentation auprès des instances publiques, réflexions sur les aspects « produits », « logistique ») et Perifem (conseil sur les aspects « magasins »).

Ces différentes organisations sont souvent complémentaires, et dans le comité de pilotage de l'étude sont représentés à la fois Perifem et la FECD.

Ensuite, les fédérations contactées ne sont pas toujours représentatives de l'ensemble des entreprises d'un secteur, ce qui peut poser problème lors d'un projet de concertation.

Dans le cadre du projet, c'est d'abord la Fédération Nationale des Boissons (FNB) qui avait été contactée pour représenter les distributeurs de boissons en cafés hôtels et restaurants. Cependant, cette fédération ne regroupe que des petits distributeurs, tandis que les grands brasseurs comme Heineken ou Kronenbourg, qui ont totalisé 34 % des volumes de bière en France en 2008¹, utilisent leur propre système de distribution sans passer par des distributeurs membres de la FNB. L'ADEME a donc choisi d'élargir le comité de pilotage en y intégrant Brasseurs de France et France Boissons.

De même, la FECD ne représente pas certaines enseignes de distribution indépendantes (Leclerc, Intermarché). Ces enseignes ont cependant pu s'associer à la réflexion par l'intermédiaire de Perifem.

b) Manque de disponibilité

Les organisations professionnelles disposent parfois de peu de moyens financiers ou humains. A titre d'exemple, l'ONDEF, impliquée dans le comité de pilotage pour sa connaissance du secteur des fabricants d'emballages en carton ondulé, ne compte que 3 salariés. Or, les fédérations ne sont pas rémunérées pour leur participation aux réunions de pilotage ou de revue critique : leur participation fait partie de leurs attributions. Il s'agit pour elles de participer aux projets dont les enjeux sont prioritaires pour leur secteur. Ainsi, l'ONDEF a choisi de s'impliquer prioritairement sur ce projet, car les impacts potentiels d'une étude de l'ADEME sur l'image de l'emballage en carton sont importants.

¹ <http://www.agraalimentation.fr/>
AgroParisTech

c) Manque de données précises par rapport aux entreprises elles-mêmes

L'organisation professionnelle donne une vision sur l'ensemble d'un secteur, mais ce sont les entreprises qui ont une vision technique et sont capables de fournir des chiffres, des rapports sur des essais réalisés, etc. **Ce ne sont pas toujours les organisations professionnelles qui sont les plus compétentes pour répondre.**

Dans une première phase du projet, l'ADEME avait travaillé directement avec l'entreprise CHEP, loueur de bacs réutilisables en plastique. Il avait alors été envisagé de mettre en place plusieurs projets dans des secteurs pris en compte dans l'étude. La prise de contact avec Locemball, l'organisation qui fédère les loueurs d'emballages, a été plus tardive. L'organisation professionnelle était donc moins au courant du projet de l'ADEME que l'entreprise CHEP.

Pour recueillir des informations, l'organisation doit contacter ses adhérents. La multiplication des intermédiaires amène un délai de réponse souvent important, et d'autant plus long lorsque l'organisation professionnelle contactée fédère elle-même plusieurs organisations professionnelles et non directement des entreprises (ex : l'ANIA regroupe 21 fédérations nationales sectorielles et 18 associations régionales).

d) Nécessité de garder un regard critique sur les informations apportées par les fédérations

Il n'est pas toujours facile pour une organisation professionnelle de fédérer des entreprises en concurrence et de s'impliquer sur les sujets sensibles qui divisent leurs adhérents.

Dans le cadre du projet, Interfel a rappelé que qu'il souhaitait contribuer au programme de l'ADEME mais non porter un jugement de valeur sur l'un ou l'autre des matériaux d'emballages, afin de ne pas influencer les relations concurrentielles entre ses adhérents. De même, la fédération Locemball a été placée dans une position difficile puisqu'elle fédère des gestionnaires de palettes en bois et en plastique. Locemball a donc préféré s'assurer, avant de participer au comité de pilotage, que l'objectif principal de l'étude était d'analyser l'intérêt de la réutilisation, et non de comparer les matériaux d'emballages entre eux.

Il est possible que les membres du comité de pilotage restent prudents dans les informations qu'ils communiquent, afin de ne pas prendre position.

De plus, certaines associations s'apparentent à des groupes de lobbying et interviennent dans le projet avec un discours orienté. Certains arguments avancés relèvent d'une prise de position pour la défense d'un secteur d'activité.

L'ONDEF, représentant les entreprises du carton ondulé dans le pilotage de l'étude, s'est sentie très concernée par ce projet de l'ADEME qui joue sur l'image de « producteur de déchets » des emballages carton. Cette organisation a donc insisté sur la modification de certains points méthodologiques comme la prise en compte du recyclage comme une réutilisation de matière pouvant être comparée à la réutilisation de l'emballage.

De même, les points de vue développés par des organisations comme la FECD ou la FNB sont nécessairement orientés, en faveur respectivement des entreprises de la grande distribution ou des distributeurs-grossistes en boissons.

La mise en place d'une concertation doit cependant permettre de nuancer les prises de position de ces organisations pour aboutir à une position partagée par le plus grand nombre.

S'il est indispensable de travailler avec des organisations professionnelles dans un projet de concertation entre différents secteurs, cela pose donc certaines difficultés : disponibilité, accès à des informations précises, discours parfois trop prudent ... Dans certains cas, il est donc préférable d'associer également des entreprises aux travaux.

3. Complémentarité entre entreprises et fédérations

Nous avons proposé aux organisations professionnelles souhaitant participer au comité de pilotage de l'étude de déléguer l'une de leurs entreprises adhérentes pour les y représenter. L'entreprise, intervenant dans les groupes de réflexion au nom de l'organisation, peut alors apporter une double expertise :

1. connaissance de la situation de terrain (expertise entreprise)
2. connaissance de fond du secteur (expertise issue de la concertation au sein de la fédération).

Il n'est cependant pas toujours facile de savoir s'il y a eu une **concertation au sein de la fédération pour le choix du représentant** et l'élaboration d'une position commune.

Par exemple, la désignation du représentant de Locemball a fait l'objet de nombreux allers-retours au sein de l'organisation professionnelle. L'organisation fédère à la fois des loueurs de bacs et de palettes. Malgré des problématiques communes liées à la gestion de parc, il s'agit de deux domaines de compétences différents. De plus, l'organisation fédère à la fois des loueurs de palettes bois et de palettes plastiques. Des enjeux de concurrence entre matériaux sont donc apparus : le représentant de Locemball au comité de pilotage peut influencer l'étude en faveur de l'un ou l'autre des matériaux... L'ADEME a finalement autorisé Locemball à déléguer deux représentants dans le comité afin de représenter à la fois les intérêts des palettes bois, des palettes plastiques et des bacs plastiques.

Des entreprises ont également été contactées directement, afin de nuancer et compléter les informations transmises par les organisations professionnelles. L'ADEME et le bureau d'études RDC-Environnement ont recueilli leur point de vue technico-économique sur les emballages de transport. Les contacts ont été pour la plupart fournis par les organisations professionnelles.

Celles-ci se sont également impliquées dans l'organisation de visites de terrain, qui ont permis d'identifier les contraintes techniques liées à l'emballage. Une visite a notamment pu être organisée sur le circuit de livraison des boissons en CHR. Des visites de terrain ont également été réalisées chez des industriels producteurs de fruits et légumes. Une visite réalisée dans une usine de production de charcuterie utilisant des palettes en carton a permis de mieux connaître les possibilités offertes par cet emballage. La fédération des cartonniers (ONDEF) disposait de peu d'éléments techniques sur l'utilisation de la palette carton, et cette visite a beaucoup enrichi l'étude.

Il avait également été évoqué de contacter les entreprises utilisatrices d'emballages par questionnaire, pour les interroger sur leurs attentes en matière d'emballages. Cela se serait cependant avéré trop coûteux en temps et seules des expériences ponctuelles ont été recueillies.

Enfin, en parallèle de l'étude basée sur une analyse générale, l'ADEME a décidé de s'associer à des projets pilotes de modification de système de packaging.

Pour l'ADEME, il était intéressant de contacter directement les entreprises impliquées dans des projets. Les opérations pilotes peuvent alimenter les conclusions de l'étude générale en soulevant des points plus pratiques (faisabilité technique des projets, problématiques économiques et techniques). De plus, les paramètres recueillis dans le cadre de chaque projet pilote peuvent être utilisés à la suite de l'étude pour situer les cas particuliers en terme de bilan économique et environnemental.

Quatre opérations pilotes ont été associées à l'étude.

En conclusion, il a été fondamental de s'appuyer sur les organisations professionnelles pour solliciter le monde professionnel sur un programme d'action concerté. Cela n'a cependant pas empêché d'associer des entreprises au programme de différentes façons (recueil d'avis, participation à la mise en place de projets...).

III. Démarche de concertation : mise en œuvre et indicateurs de performance

Comme présenté dans les pages précédentes, l'ADEME a utilisé une démarche de concertation pour étudier le sujet de la réutilisation des emballages. La concertation en elle-même n'est pas l'objectif du programme de l'ADEME, mais il s'agit d'un moyen d'aboutir à des actions et des résultats pour étudier et développer les systèmes de réutilisation, en tenant compte des enjeux de concurrence qui existent dans le secteur.

Il est intéressant d'évaluer la performance du processus de concertation qui a été mené, en définissant un certain nombre d'indicateurs de performance.

Les paragraphes suivants proposent un regard critique sur le processus de concertation mené par l'ADEME sur la réutilisation des emballages. Le programme a débuté en mars 2008 et se prolongera jusque fin 2010. Il s'agit donc d'une **analyse du processus à mi-parcours**, qui pourrait permettre d'identifier des améliorations à apporter dans la suite du programme.

L'analyse est en partie inspirée d'une méthode développée suite à des travaux de recherche sur la concertation : la méthode RELIEF. Elle vise à fournir des références en matière d'évaluation de processus de concertation et propose un outil d'évaluation opérationnel des démarches de concertation, qui peut être utilisé en cours de démarche ou à la fin de la démarche de concertation.

Une présentation plus détaillée de la méthode RELIEF et la liste des indicateurs issus de cette méthode repris dans l'analyse est disponible en [Annexe 8](#).

Sur chaque indicateur, la présentation est la suivante :

Indicateur théorique proposé par la méthode RELIEF

Apports théoriques sur cet indicateur.

Performances obtenues sur cet indicateur dans le programme de l'ADEME

➔ (+) (-) **Analyse critique du processus.**

A. Construction et consolidation d'un réseau de participants à un processus de concertation

Deux groupes ont été mis en place dans le programme de l'ADEME sur la réutilisation : le groupe de travail et le comité de pilotage. C'est la constitution de ces groupes qui est analysée dans les paragraphes qui suivent.

1. Analyse de la construction du réseau de contacts

Représentativité des participants : Tous les acteurs concernés par le projet sont-ils représentés ?

Dans notre cas, les entretiens préalables ont permis de comprendre la structuration de la chaîne logistique et d'obtenir des contacts de représentants de chacun des acteurs. Globalement, ces réunions ont représenté 12% du temps consacré par l'ADEME à l'ensemble du projet sur la réutilisation (cf [Annexe 9](#)).

Parmi les contacts initiaux de l'ADEME figuraient essentiellement des représentants d'utilisateurs d'emballages (ANIA, ILEC, Perifem...) et de fabricants d'emballages (ONDEF, Elipso, Recyclacier...). Ceux-ci ont alors aiguillé l'ADEME vers leurs

partenaires commerciaux distributeurs ou gestionnaires d'emballages. Les réunions du groupe de travail ont donc impliqué des types d'acteurs très variés.

On peut cependant regretter que peu d'industriels utilisateurs d'emballages s'y soient impliqués (quasi-absence des fédérations aux réunions).

Le SIEL, syndicat des fabricants d'emballages légers en bois, n'a été associé qu'après le démarrage de l'étude.

- ➔ (+) **L'ensemble des acteurs de la chaîne logistique est représenté au groupe de travail et au comité de pilotage.**
- ➔ (-) **Les fédérations d'industriels conditionneurs se sont peu impliquées. L'ADEME aurait pu se tourner de façon plus active vers les entreprises pour qu'elles participent aux réflexions du groupe de travail.**
- ➔ (-) **Un acteur a été oublié dans la première phase du programme.**

Diversité des participants : les participants à la réunion se connaissent-ils déjà ? Proviennent-ils de milieux professionnels différents ?

Pour obtenir des données valides, il est important de recouper les données à partir de plusieurs sources, de points de vues différents.

L'ADEME a fonctionné initialement avec les contacts déjà connus, puis avec les contacts que ceux-ci ont fournis. Une partie des experts rencontrés se connaissaient donc déjà, et avaient déjà échangé sur le sujet. Ainsi, les chiffres de durée de vie des palettes fournis par plusieurs experts de la filière des palettes bois semblaient se confirmer mutuellement car elles avaient toutes une même origine.

Dans la mesure du possible, les données apportées par les experts ont donc été enrichies par des contacts directs avec des entreprises. Celles-ci ont une vision de terrain complémentaire qui a permis d'avoir ponctuellement accès à certaines données sur lesquelles les experts ne s'entendaient pas (ex : durée de vie des palettes en carton).

- ➔ (+) **Les données retenues par l'ADEME sont issues d'un consensus auprès des experts rencontrés et ont été validées dès que possible par des données de terrain.**
- ➔ (?) **Le contact direct avec les entreprises aurait pu être développé en envoyant des questionnaires de recueil d'information.**

De même, le choix du cabinet qui réalise l'étude est important, car chaque bureau d'études a développé ses outils de calculs et une méthodologie ACV.

La norme ISO 14040 sur les études ACV impose la réalisation d'une revue critique pour les études ACV comparatives. La revue critique, menée par un expert ACV indépendant, permet de remettre en cause certains choix méthodologiques réalisés dans une étude. Cela assure un maximum d'objectivité à l'étude finale validée.

Les consultations lancées par l'ADEME sur des analyses ACV passent souvent par une procédure d'annonce publique. La consultation est donc ouverte à tous les candidats potentiels. Ce sont cependant souvent les mêmes bureaux d'étude qui sont sélectionnés, ce qui peut poser des problèmes d'indépendance des résultats.

Sur le thème de la réutilisation, deux études ont été réalisées avec RDC-Environnement.

Sur cette étude, l'ADEME a recherché un consensus pour la méthodologie utilisée pour l'étude. Les choix méthodologiques ont fait l'objet de débats en réunion de pilotage. Pour un maximum d'objectivité, les points méthodologiques retenus pour l'étude suivent dès

que possible les préconisations de la plate-forme ADEME-AFNOR sur l'affichage environnemental.

La méthodologie retenue sera également soumise à une revue critique en fin d'étude.

- ➔ (-) **Le nombre de bureaux d'études avec lesquels l'ADEME travaille est relativement faible. Les deux études réalisées avec RDC-Environnement sur le sujet de la réutilisation utilisent le même logiciel ACV, et des méthodologies ACV proches.**
- ➔ (+) **L'ADEME a recherché un consensus pour les aspects méthodologiques de l'étude en se basant sur une méthodologie reconnue à l'échelle (inter)nationale.**

Légitimité des participants : les participants se reconnaissent-ils mutuellement une légitimité à participer à la réflexion ?

Dans le groupe de travail étaient présents des entreprises et des fédérations ; la participation a été laissée libre. Certains enjeux commerciaux ont alors pu nuire à la concertation.

C'est pour cette raison qu'il a été choisi de sélectionner un comité de pilotage dans lequel n'interviennent que les organisations professionnelles. Les participants représentent alors l'ensemble d'un secteur d'activité. Les enjeux de concurrence sont réduits et chaque participant a une plus grande légitimité à intervenir puisque la participation de chacun au comité a été validée par l'ADEME.

L'ADEME a autorisé les organisations professionnelles à se faire représenter par une de leurs entreprises adhérentes au comité. Il est cependant difficile de savoir dans quelle mesure il y a eu une concertation au sein de la fédération pour désigner le représentant...

Une partie des organisations professionnelles qui ont participé aux réunions s'apparentent à des groupes de lobbying pour la défense des intérêts d'un secteur d'activité. L'ADEME a tenté de distinguer dans leurs commentaires les prises de position qui relèvent du lobbying, par rapport aux remarques objectives qui apportent des éléments de réflexion intéressants pour l'étude.

- ➔ (+) **Le pilotage de l'étude par des représentants de fédérations assure une légitimité aux participants.**
- ➔ **L'ADEME a tenté de cadrer le débat par rapport aux groupes de pression qui ont contribué à la réflexion.**

2. Analyse de la consolidation du réseau et des groupes

Existence d'enjeux communs : les acteurs réunis autour de la table ont-ils des préoccupations communes ?

Comme indiqué dans la première partie du rapport, les enjeux liés à l'emballage sont des enjeux transversaux sur la chaîne logistique.

Les aspects liés à l'environnement, étudiés plus particulièrement par ce programme de l'ADEME, sont de nature à intéresser l'ensemble des acteurs.

- ➔ (+) **Il a donc été possible de rassembler tous les acteurs pour mettre en place un programme concerté et obtenir des résultats qui pourront être utilisés par un grand nombre d'acteurs.**

Irréversibilité du groupe : les participants au groupe se sentent-ils impliqués dans la réflexion de manière forte et irréversible ? Les personnes conviées aux réunions sont-elles toujours présentes ?

Il n'est pas toujours nécessaire que les acteurs participent à toutes les réunions (ex : réunions d'information ou de consultation). En revanche, pour les réunions de suivi d'un projet ou d'une étude, l'implication des acteurs doit être forte.

La participation des entreprises / fédérations au groupe de travail a été laissée libre. Les participants ne se sont pas tous impliqués par la suite dans la démarche de l'ADEME (évaluation des actions proposées, recherche de projets pilotes, etc), et toutes les personnes conviées n'ont pas participé aux réunions. Cela a permis d'informer et de consulter les acteurs, mais ne suffisait pas pour suivre les projets et l'étude.

Un comité de pilotage fixe a donc été créé à partir des membres du groupe de travail souhaitant s'impliquer de façon irréversible dans le suivi de l'étude.

→ (+) La création du comité de pilotage à partir du groupe de travail a permis d'assurer un suivi cohérent pour l'étude. Les prochaines réunions du groupe de travail initial auront plutôt un rôle d'information sur les travaux en cours.

Stabilité / évolution du groupe : comment le nombre de participants au groupe évolue-t-il ?

Le comité de pilotage ne s'est réuni qu'une fois. Sa composition est fixée et ne devrait pas évoluer en cours d'étude.

En revanche, la participation au groupe de travail est laissée libre. L'évolution des fédérations et entreprises invitées et participantes au groupe de travail est chiffrée dans le tableau ci-dessous :

<i>Aux réunions du GT, nombre d'acteurs...</i>	invités par l'ADEME	participants	excusés	informés uniquement
Novembre 2008	31	17	18	1
Mars 2009	34	17	18	10
Juin 2009	31	16	17	8

La stabilité du nombre de participants n'est qu'apparente : certains participants se sont retirés, tandis que d'autres ont rejoint le groupe. Le graphique suivant illustre l'évolution de la participation des fédérations / entreprises aux réunions du groupe de travail.

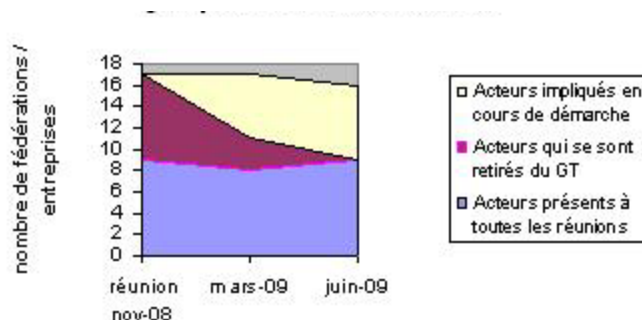


Figure 6 : Evolution de la participation aux réunions du groupe de travail « réutilisation » (source personnelle)

Le groupe est formé d'un noyau de participants suivant de près la démarche et participant à toutes les réunions. Autour de ce noyau sont arrivés certains acteurs au cours de la démarche, tandis que d'autres se sont retirés.

➔ **(-) La composition du groupe de travail n'est pas fixe, ce qui risque de nuire aux échanges et à la concertation**

Les acteurs ont participé à l'élargissement du groupe :

- Les fédérations ont informé leurs adhérents du programme de l'ADEME. Certaines entreprises ont invité leurs adhérents pour apporter en réunion des éléments plus techniques ;
- Certains participants sont venus à plusieurs pour une entreprise, pour apporter des contributions complémentaires (ex : CHEP sur sa double expertise palettes / caisses).

Parmi les acteurs qui se sont retirés, certaines entreprises ne participent plus aux réunions du groupe mais restent informées de la démarche par les comptes-rendus de réunion et par l'organisation professionnelle de leur secteur.

D'autres se sont retirés suite à des évolutions dans le champ des actions de l'ADEME. Le Sycabel, RecyclAcier et GALIA se sont ainsi retirés car la réutilisation respectivement des tourets, des fûts alimentaires, et des caisses dans le secteur automobile a été retirée du champ du programme de l'ADEME, en accord avec le groupe de travail.

➔ **(+) Laisser libre la participation aux réunions a permis de s'assurer de l'intérêt des participants.**

La mise en place du comité de pilotage a de fait éloigné de la réflexion les entreprises initialement présentes au groupe de travail.

➔ **Les entreprises ont été écartées de la concertation lors de la composition du comité de pilotage. Celles-ci restent cependant associées par l'intermédiaire de leurs organisations professionnelles.**

Conclusion : Les groupes mis en place sur ce programme de l'ADEME (groupe de travail, comité de pilotage) représentent l'ensemble des acteurs. Le groupe de travail n'a pas une composition stable mais des évolutions positives sont enregistrées : intégration de nouvelles entreprises, diffusion de l'information vers les adhérents des fédérations... La stabilité du comité de pilotage, par contre, est nécessaire à la cohérence du suivi de l'étude.

B. Les réunions comme espaces de dialogue dans la démarche de concertation

Au début du projet, les réunions bilatérales en face-à-face ont permis de présenter la démarche envisagée et de consulter les experts. La concertation, dans un deuxième temps, est passée par des réunions physiques en plus grand groupe et des échanges individuels avant et après les réunions entre l'ADEME et les participants.

Les réunions ont été des moments importants pour faire avancer les projets. Elles ont permis de confronter les idées, faire valider certains choix par un grand nombre d'acteurs, et faire émerger des idées fédératrices.

Deux groupes de concertation ont été mis en place : groupe de travail, comité de pilotage. Ce sont les réunions de ces groupes qui sont analysées ici.

1. Analyse de la préparation des réunions

Quel est le positionnement de la réunion par rapport aux démarches existantes ? Les thèmes abordés en réunion sont-ils abordés dans d'autres structures ? Si oui, un lien est-il prévu ?

Une réflexion est menée sur les emballages réutilisables au sein d'ECR, du Club Déméter et de plusieurs organisations professionnelles (Perifem, FFTB). L'ADEME s'est associée à ces réflexions pour pouvoir les intégrer dans les actions menées (soutien d'opérations pilotes en lien avec le Club Déméter et la FFTB, restitution des actions de l'ADEME auprès des adhérents de Périfem, ...).

→ (+) Les réflexions en cours qui ont pu être identifiées ont été intégrées à la démarche de l'ADEME.

Conditions de la concertation : les conditions sont-elles réunies pour un dialogue constructif ?

Le lieu de la réunion doit être neutre. De plus, comme indiqué dans le paragraphe traitant de la construction du réseau de contacts, le dialogue est facilité lorsque les participants se reconnaissent mutuellement une légitimité à participer.

Les réunions ont été organisées dans les locaux de l'ADEME ou, à défaut, chez une fédération concernée par le projet mais non impliquée dans des rapports de concurrence (ex : ANIA).

Le dialogue aurait pu être freiné par la prudence des organisations professionnelles en réunion : certaines organisations ne souhaitent pas prendre position pour un emballage plutôt qu'un autre pour ne pas jouer sur les relations de concurrence entre leurs adhérents. La démarche suivie par l'ADEME a cependant encouragé le dialogue : réflexion sur les enjeux environnementaux, mode de présentation des résultats de l'étude qui ne stigmatise pas un emballage contre un autre, ...

→ (+) La démarche de l'ADEME a donc permis de désamorcer une partie des tensions observées sur le sujet des emballages réutilisables.

Connaissance préalable du sujet et de l'avis des participants : les participants ont-ils pu préparer la réunion ? L'organisateur connaît-il à l'avance les opinions des participants ?

Les réunions de grands groupes ne permettent pas toujours à tous les participants de s'exprimer.

L'organisateur doit donc disposer en amont de la réunion d'éléments provenant des participants individuellement, qui lui permettront de faire remonter les attentes individuelles au cours de la réunion. L'envoi de documents de recueil d'avis avant la réunion permet également à l'organisateur de pouvoir tenir compte de l'avis des absents à la réunion.

Les retours reçus peuvent être présentés en réunion et servir de support au débat.

Dans le cadre des réunions du groupe de travail, il a souvent été demandé un retour sur des documents envoyés avant la réunion :

- En novembre 2008 : questionnaire de recueil d'avis sur la pertinence des actions proposées pour le programme de l'ADEME sur 2009, et sur les produits et circuits logistiques à prendre en compte. Une compilation des retours reçus a été présentée pour lancer le débat.
- En mars 2009 : questionnaire de recueil de propositions de segments pour cadrer le champ des différentes actions menées en 2009. Les propositions reçues ont ensuite été présentées en réunion.

Des problèmes ont été rencontrés suite à l'absence de certaines fédérations à la réunion du groupe de travail de juin 2009, avant laquelle aucun élément n'avait été transmis. Trois acteurs absents ont réagi à la réception du compte-rendu de la réunion qui présentait des modifications du champ de l'étude actées en réunion.

La gestion de la confidentialité en réunion est également un point important. Il faut s'assurer en amont d'une réunion des points sur lesquels il est possible de communiquer.

Avant chaque réunion du groupe de travail, il a notamment fallu se renseigner sur la confidentialité éventuelle des opérations en cours, et distinguer ce qui devait être débattu et acté en réunion (choix des projets sur la base du secteur d'activité) de ce qui devait rester confidentiel (noms d'entreprises, chiffres, dates).

→ (+) Les allers-retours avant la réunion ont permis de bien préparer les réunions.

2. Analyse du déroulement des réunions

Fonctionnement du groupe : des règles de communication ont-elles été établies ? Sont-elles suivies ?

Les débats au cours d'une réunion de concertation doivent être cadrés et gérés pour que la discussion avance.

L'ADEME a bien fixé les règles du jeu des réunions du groupe de travail : un certain nombre d'éléments sont actés en réunion suite à la concertation et ne doivent pas être remis en cause par la suite. D'autres éléments sont demandés aux participants suite à la réunion.

Les conflits d'intérêts liés aux enjeux de concurrence entre les acteurs se sont cependant ressentis dans les réunions. Plusieurs stratégies ont pu être observées au cours du projet :

- Monopoliser la parole au cours de la réunion : ainsi l'ONDEF et PROCELPAC (représentants des industries du carton ondulé) ont réalisé la grande majorité des remarques en revue critique de l'étude Bel ;
- Venir nombreux aux réunions : jusqu'à 3 représentants de CHEP en réunion du groupe de travail ;
- Faire venir une personne supplémentaire pour légitimer sa position. Ainsi l'ONDEF a convié aux réunions de l'ADEME un industriel cartonnier, en soutien sur les aspects techniques, ainsi qu'une consultante de PricewaterhouseCoopers, sur les aspects méthodologiques de l'ACV.

→ (?) L'ADEME aurait pu intervenir pour limiter le nombre de participants et demander l'accord préalable pour participer aux réunions. L'objectif de l'ADEME était cependant d'ouvrir le dialogue sur le sujet des emballages réutilisables.

→ (+) Acter les choses en réunion a permis d'éviter que le débat ne dérape.

Bon déroulement du dialogue : Chacun peut-il s'exprimer et défendre son point de vue ?

Le recueil de l'avis des participants en préparation des réunions a permis de connaître à l'avance les points qui allaient ressortir en réunion. Cela a également permis de nuancer l'avis des personnes qui s'expriment beaucoup.

Degré de participation à la réunion : les membres du groupe participent-ils activement ?

La mobilisation des acteurs est encouragée si la réunion est effectivement une réunion de concertation. Certaines réunions sont présentées comme une concertation, mais ne sont qu'un débat autour de décisions qui ont été prises en amont. Une réunion de concertation doit être conclue par un avis issu de la réflexion des acteurs, concernant des points sur lesquels aucune décision n'avait encore été prise par l'organisateur de la réunion.

L'ADEME a encouragé les acteurs à se mobiliser en présentant clairement ce qu'il était prévu de réaliser (moyens financiers et humains) et ce qui était demandé aux acteurs.

Certaines entreprises sont cependant venues aux réunions du groupe de travail pour se tenir informées de la démarche en cours, sans souhaiter s'impliquer plus directement.

- ➔ **(+) Les retours des acteurs avant la réunion et les débats en cours de réunion ont été nombreux : l'emballage est un sujet sur lequel de nombreux acteurs souhaitent faire avancer les choses.**

3. Analyse des suites des réunions***Prise en compte des éléments issus de la réunion : un compte-rendu de réunion est-il envoyé ? A qui est-il destiné ? Ce compte-rendu est-il remis en cause par les participants ?***

Le compte-rendu de réunion ou le relevé de décisions permet d'acter ce qui s'est dit en réunion sans revenir dessus par la suite, et d'informer les absents à la réunion. Ce compte-rendu doit, dans la mesure du possible, être validé par tous les participants à la réunion.

Un compte-rendu a été envoyé suite à chacune des réunions de groupe de travail ou de comité de pilotage.

Il a été choisi de laisser une semaine aux participants pour valider le compte-rendu afin que les décisions prises par le groupe, actées dans un compte-rendu validé, ne soient pas remises en cause par la suite.

La diffusion du compte-rendu de réunion aux organisations absentes a permis de corriger des décisions prises en réunion. Cela a également permis aux absents en réunion de réagir sur certains points abordés par le groupe en leur absence. Ainsi, la fédération des boissons FNB était absente pour une réunion au cours de laquelle il a été décidé d'abandonner l'étude des fûts de brasserie métalliques, par manque de données. A la réception du relevé de décision suite à la réunion, la FNB s'est manifestée pour que ce segment soit conservé. La modification d'un point acté en réunion doit cependant rester exceptionnelle.

- ➔ **(+) Après leur validation, les comptes-rendus de réunion ont permis d'acter les décisions prises par le groupe. Les éléments d'un compte-rendu validé n'ont jamais été remis en cause par la suite.**
- ➔ **(-) Le délai de réponse laissé aux participants pour valider le compte-rendu a été jugé trop court par certains partenaires, d'où des retards importants (ainsi le compte-rendu de la première réunion de pilotage n'a été validé qu'après un mois d'allers-retours).**

Les comptes-rendus validés peuvent alors être transmis. Ces documents gagnent à être largement diffusés. Ils doivent être envoyés à l'ensemble des personnes susceptibles d'utiliser l'information : même s'ils ne participent pas au projet, certains acteurs peuvent transmettre le message à des partenaires. Cela permet d'élargir le champ des participants en cours de projet.

Les comptes-rendus de réunion du groupe de travail ont été envoyés à l'ensemble des personnes invitées.

En revanche, les comptes-rendus de réunions de pilotage n'ont pas été diffusés largement. Chaque représentant au comité a pu les transmettre à ses adhérents qui le souhaitaient.

Mobilisation des acteurs : chacun fait-il un effort pour rechercher des informations dans son domaine de compétence ? Les représentants de fédérations transmettent-ils des informations à leurs adhérents ? Les acteurs se rencontrent-ils hors du processus de concertation ?

Le compte-rendu de réunion a un rôle important à jouer pour mobiliser les acteurs suite à la réunion. Il doit rappeler clairement les retours attendus des membres du groupe (remarques sur un document étudié en réunion, contacts à transmettre) et préciser les échéances prévues pour ces retours.

L'ADEME a rencontré deux problèmes dans l'identification des segments d'étude et des projets :

- L'implication de l'ADEME n'a pas été souhaitée sur tous les dossiers. Ainsi, IFCO a indiqué qu'il ne souhaitait pas associer l'ADEME à certains projets en cours par crainte de longueurs administratives. Certains projets ont également été lancés sans l'appui de l'ADEME afin d'en préserver la confidentialité.
 - Les retours provenaient en grande majorité des industriels ayant un intérêt commercial fort au développement des emballages industriels (plasturgistes, loueurs). Nous avons eu par contre très peu de retours provenant des industriels utilisateurs ... Ainsi, lors de la réflexion sur le champ du projet ou la mise en place d'opérations pilotes, l'entreprise qui nous a fait le plus de retours est l'entreprise CHEP, fabricant et loueur de bacs plastiques. Parmi les 10 segments finalement retenus, 7 intéressent directement CHEP. Parmi les 12 propositions reçues pour des projets pilotes, 6 provenaient également de l'entreprise CHEP.
- ➔ **(-) La motivation des acteurs pour lancer des projets a dépendu en grande partie des enjeux économiques associés. Le projet de l'ADEME risque de s'être orienté sur les priorités d'une seule entreprise.**
 - ➔ **(-) Finalement, seuls quatre projets pilotes sont suivis par l'ADEME. Il aurait été possible de mobiliser davantage les acteurs et d'être plus moteur dans la recherche de projets, sans attendre les retours des membres du groupe de travail.**
 - ➔ **(+) Tous les choix réalisés ont cependant été validés par l'ensemble du groupe de travail, et la mobilisation des acteurs en réunion a permis de baser l'étude et de suivre des projets pilotes sur des secteur très variés.**

En conclusion, les réunions de concertation menées par l'ADEME sur ce projet se sont dans l'ensemble bien déroulées. Les acteurs se sont montrés attentifs à la démarche et aux objectifs de l'ADEME. Les documents envoyés avant et après la réunion ont permis de recueillir les avis, canaliser les débats, et acter les conclusions issues des réunions.

C. Résultats obtenus suite à la concertation

La méthode RELIEF, qui a ici été utilisée pour définir les indicateurs de performance du processus de concertation, distingue deux types de résultats obtenus suite à une concertation :

- Des produits (rapports, décisions, accords, contrats), qui sont des effets visibles,
- Des changements (changements d'attitude, amélioration des échanges entre acteurs).

Les résultats obtenus à l'ADEME à l'issue du programme sur la réutilisation des emballages industriels seront à la fois des produits et des changements :

- Produits :**
1. Etat des lieux 2008 sur la réutilisation des emballages ;
 2. Etude diffusable après revue critique sur l'impact comparé des emballages réutilisables et usage unique, restitution des travaux auprès des industriels du commerce et de l'industrie ;
 3. Suivi d'opérations pilotes avec restitution de leur bilan environnemental.
- Changements :**
1. Développement de la prise en compte des enjeux environnementaux dans les réflexions sur la réutilisation des emballages ;
 2. Amélioration des connaissances sur les emballages industriels réutilisables ;
 3. Mise en place de réflexions et de dynamiques au sein de chacune des fédérations concernées : groupe de travail « réutilisation » chez Elipso, groupe de travail « palettes carton » à l'ONDEF, ...

1. Analyse des résultats obtenus

Indicateurs techniques disponibles : disposera-t-on d'indicateurs permettant de mesurer les résultats obtenus ?

On pourra dire que le programme aura donné des résultats si la réutilisation se développe dans des contextes où elle est pertinente sur le plan environnemental. A long terme, il s'agira donc d'évaluer si l'étude est utilisée par un grand nombre d'acteurs publics ou privés. A titre d'exemple, on pourra suivre si des mesures politiques sont prises pour favoriser les systèmes de réutilisation des emballages susceptibles d'être réutilisés sans nuire à l'environnement.

A court terme, l'impact du programme de l'ADEME peut être approché en analysant :

- La valeur accordée aux travaux par les experts consultés : validation des résultats par le comité de revue critique, accueil des résultats des travaux par le groupe de travail...
- La plus-value apportée par l'ADEME sur le lancement des opérations pilotes : l'ADEME n'a pas été à l'origine de nouveaux projets, mais a accompagné ces projets notamment pour qu'ils intègrent l'aspect environnemental dans leur évaluation. Ainsi, le projet du Club Déméter sur l'étude d'une caisse réutilisable pour le transport de fromages aurait eu lieu en 2008 même sans l'implication de l'ADEME. Mais l'étude n'aurait alors porté que sur les aspects technico-économiques.

Engagement des acteurs : toutes les catégories d'acteurs auront-elles participé à toutes les actions ?

Les entretiens bilatéraux organisés pour actualiser le document d'état des lieux de la réutilisation ont associé l'ensemble des acteurs.

Le comité de pilotage de l'étude implique tous les acteurs concernés.

Les projets pilotes qui ont été suivis dans le cadre du programme ont souvent été portés par les poolers ou les distributeurs, et non par les industriels conditionneurs. Ces projets ont cependant été présentés en groupe de travail pour que l'ensemble des acteurs en soit informé.

- (-) **Ce sont globalement les entreprises et fédérations pour lesquelles les enjeux économiques sont les plus forts qui se sont impliquées le plus (poolers, fabricants d'emballages),**
- (+) **Tous les acteurs ont cependant été associés à la réflexion.**

2. Respect des objectifs, cohérence des moyens mis en oeuvre

Les résultats obtenus sont-ils cohérents avec les objectifs initiaux de la démarche ?

Les objectifs initiaux seront atteints suite au programme mené :

- Les emballages réutilisables ont été recensés et quantifiés (état des lieux en 2008), et leurs circuits de réutilisation ont été décrits.
- Les résultats de l'étude permettront de définir les contextes pour lesquels la réutilisation a une pertinence économique et environnementale.
- Ils permettront d'identifier les points de blocage économiques dans la mise en place des projets de réutilisation d'emballages (répartition des gains et des pertes entre les acteurs, modification éventuelles des relations de concurrence).
- Les résultats pourront être utilisés par les acteurs publics (notamment par les acteurs politiques sur les emballages consignés en CHR) et privés (forte demande de données neutres et fiables sur la réutilisation des palettes et des caisses).

Sur la base des travaux réalisés, l'ADEME pourra envisager des actions de développement de la réutilisation dans les cas où elle est pertinente sur le plan environnemental. Les acteurs eux-mêmes pourront utiliser les résultats de l'étude pour mettre en œuvre des projets de réutilisation en fonction de leur situation (type de produits transportés, distances de transport, organisation logistique avec leur partenaires, etc).

- (+) **Les exigences de la directive pourront donc bien être respectées : les systèmes de réutilisation pourront être développés dans les cas où ils sont pertinents.**
- (?) **L'analyse économique menée en parallèle permettra de connaître l'impact de la réutilisation sur les relations de concurrence entre les acteurs.**

Les délais de réalisation annoncés pour la production des résultats ont-ils été respectés ?

La Directive 94/62/CE n'impose pas aux Etats Membres d'objectifs chiffrés de réutilisation d'emballages. Une partie des résultats de ce programme de l'ADEME était cependant attendue par les politiques : les réflexions en cours sur la réutilisation des bouteilles et des fûts en CHR auraient dû être disponibles pour alimenter les réflexions sur le projet de loi Grenelle 2 en fin d'année 2009.

La réalisation de l'étude a pris du retard pour plusieurs raisons, et notamment l'organisation du calendrier de l'apprentissage (absence de l'apprentie de septembre 2008 à février 2009), des retards administratifs internes, et la complexité de la concertation sur un sujet aussi vaste. Les résultats sur les segments CHR ne seront finalement disponibles qu'en février 2010.

Sur les segments CHR prioritaires, il a cependant été décidé de maintenir une revue critique suffisamment longue (2 mois) pour que les commentaires de 6 experts soient pris en compte, afin de s'assurer de la qualité des résultats finaux.

- (-) **La réalisation de l'étude a pris du retard par rapport au planning annoncé.**

- Certains délais sont cependant incompressibles si l'on veut s'assurer de la qualité des résultats finaux (rédaction précise du cahier des charges de l'étude, bonne concertation avec le comité de pilotage, relecture fine des résultats par un comité de revue critique... etc.)

Les moyens mis en œuvre (investissement en temps, ressources humaines et financières) sont-ils cohérents avec les effets obtenus ?

Les moyens humains mobilisés par le projet de l'ADEME sur la réutilisation sont de différents types :

- Moyens humains mobilisés en interne à l'ADEME : travail à plein temps d'une apprentie-ingénieur, travail d'un ingénieur pour l'organisation et la coordination du projet, appui d'une gestionnaire pour le suivi administratif des dossiers ;
- Moyens humains mobilisés par l'ADEME par le financement d'études et de revues critiques (recours à une prestation externe) ;
- Moyens humains mobilisés par l'ADEME auprès d'autres acteurs : participation aux entretiens et réunions, réflexions sur les supports fournis en préparation des réunions, travail de recherche / montage de projets...

Il est intéressant de calculer la part relative de ces participations, afin d'évaluer dans quelle mesure le programme de l'ADEME aura permis de mobiliser les acteurs. La matrice utilisée pour le calcul du temps mobilisé est présentée en [Annexe 9](#).

La conclusion de cette matrice est reprise ci-dessous :

temps interne ADEME	160 jours	Budget estimé (temps + déplacements)
dont apprentie	132 jours	12 990 € HT
dont ingénieur	23 jours	5 415 € HT
dont autres	4 jours	468 € HT
temps mobilisé experts	175 jours	34 192,5 € HT
temps financé prestataires	208 jours	174 470 € HT

En investissant 160 jours de travail dans le projet, l'ADEME a pu mobiliser les experts de la profession sur le sujet à hauteur de 175 équivalents-temps-plein (réunions, participation aux réflexions...). L'ADEME a également financé des études qui représentent 208 jours de travail sur le sujet.

- (+) L'investissement de l'ADEME sur le sujet a permis la mobilisation d'experts (recherche d'information, concertation) pour contribuer sur ce sujet qui intéresse un grand nombre d'acteurs publics et privés.
- (-) La mobilisation aurait pu être renforcée par la réalisation de plus d'opérations pilotes soutenues par l'ADEME.

3. Analyse du suivi des résultats obtenus

Modalités de suivi : comment le suivi des résultats est-il envisagé ?

La valorisation des résultats du programme de l'ADEME se fera notamment par :

- La présentation des résultats de l'étude et des opérations suivies par l'ADEME : réunion de restitution des démarches en cours auprès des adhérents de Périfem en mars 2010, colloque Filières et Recyclage organisé par l'ADEME en octobre 2010 ;

- La diffusion directe du rapport final de l'étude auprès des participants du groupe de travail (entreprises, organisations professionnelles qui relayeront vers leurs adhérents), et des acteurs publics (Ministère, DGE, ...);
- La mise en ligne de la synthèse de l'étude sur le site de l'ADEME.

Durabilité des résultats obtenus : les acteurs vont-ils être à l'origine de nouveaux projets à l'issue de la démarche ? Y a-t-il des échanges d'informations et des actions développées en dehors de la démarche de l'ADEME ?

Il est trop tôt pour évaluer l'impact des travaux réalisés sur la mise en œuvre de projets de réutilisation.

Sur la base des résultats de l'étude présentés dans le rapport, les acteurs pourront développer des projets dans les contextes où la réutilisation s'avère pertinente. A priori, l'ADEME n'envisage cependant pas de suivre ces nouveaux projets, ni de mener d'autres actions sur l'analyse de la réutilisation.

Il est probable que la réutilisation trouvera sa plus grande pertinence environnementale dans les contextes où elle est également pertinente économiquement (faibles distances de transport, faibles taux de pertes d'emballages, etc.). L'étude pourra cependant identifier des cas où l'intérêt environnemental des projets ne rencontre pas l'intérêt économique des acteurs, du fait de blocages économiques chez un ou plusieurs acteur(s) logistique(s). L'étude menée par l'ADEME devra alors permettre d'identifier ces points de blocage, ce qui pourra le cas échéant être relayé par des mesures politiques ou réglementaires.

Conclusion : Les résultats concrets attendus suite au programme de l'ADEME sur la réutilisation des emballages ne seront visibles qu'à long terme. A court terme, les résultats obtenus permettent de répondre au volet sur la réutilisation de la Directive européenne 94/62/CE sur les Emballages et Déchets d'Emballages. La diffusion des résultats de l'étude de l'ADEME auprès des entreprises, des fédérations et des acteurs publics devrait permettre d'influer en faveur de la réutilisation dans les cas où elle est pertinente.

Conclusion

Il est trop tôt pour conclure sur les résultats obtenus sur le programme de l'ADEME sur la réutilisation des emballages industriels. Cependant, la réalisation d'une étude de comparaison de différents systèmes d'emballages permettra de définir dans quels contextes la réutilisation est pertinente sur les plans économiques et environnementaux et de justifier une hiérarchie précise entre les emballages réutilisables et les emballages recyclables.

Les résultats du programme de l'ADEME devraient ainsi inciter le développement de « systèmes de réutilisation des emballages qui sont susceptibles d'être réutilisés sans nuire à l'environnement » (Directive 94/62/CE sur les emballages et déchets d'emballages) :

- par des décideurs publics (intégration des résultats dans les réflexions sur l'affichage environnemental des produits, réflexion sur la pertinence des systèmes de consigne, évolution de la réglementation vers une taxation des impacts environnementaux, ...) ;
- par des décideurs privés : prise en compte des enjeux environnementaux et des enjeux économiques qui y sont liés dans le choix de l'emballage.

Le programme mis en œuvre par l'ADEME sur ce sujet devrait donc permettre de répondre aux recommandations de la directive européenne.

L'ADEME s'est efforcée, dans la mise en œuvre de son programme sur la réutilisation, de ne pas fausser les enjeux de concurrence qui existent dans le secteur de l'emballage et de la logistique. Ce travail de concertation a reposé en grande partie sur un partenariat entre les entreprises et les organisations professionnelles, et sur une bonne gestion des réunions de concertation (préparation et déroulement). Ce travail permettra la validation des résultats obtenus par un maximum d'acteurs.

Des évolutions en cours dans le secteur de l'emballage pourraient cependant influencer sur l'intérêt des acteurs pour les emballages réutilisables, au delà des enjeux environnementaux et économiques actuels. On peut notamment citer le développement attendu des technologies RFID (identification par radio-fréquence) dans les dix prochaines années. Ces technologies permettent d'assurer un suivi automatisé des emballages réutilisables et trouveraient de nombreuses applications en logistique, notamment en matière de traçabilité, organisation de la préparation de commandes en entrepôt, et suivi des supports de manutention.

Bibliographie

- [1] Les déchets en chiffres en France, ADEME, 2009
- [2] Etat des lieux en France de la réutilisation des emballages, ADEME, 2004
- [3] TNS Worldpanel, <http://www.tns-worldpanel.fr/>, 2009
- [4] Etude du coût de gestion des palettes dans le système « échange », Cap Gemini, 2004
- [5] « La face cachée de la palette », Supply Chain Magazine n°33, avril 2009
- [6] « Transports sous température dirigée : le coup de froid », Transports internationaux & logistique, janvier 2009
- [7] Emballages industriels et ménagers, ADEME, données 2006
- [8] L'évaluation des processus de concertation : RELIEF, une démarche, des outils, J-E. Beuret, N. Dufourmantelle, V. Beltrando, ed. La Documentation Française, 2006
- [9] Mener une réunion efficace, les dessous des cartes d'une réunion réussie, René Moulinier, 2006
- [10] Analyse du cycle de vie des caisses en bois, carton ondulé et plastique pour pommes, ADEME, 2000

Résumé / Summary

L'ADEME a souhaité mettre en œuvre un programme d'action sur la réutilisation des emballages pour apporter des éléments de réponse à la Directive 94/62/CE sur les Emballages et Déchets d'Emballages qui recommande de développer les systèmes de réutilisation « des emballages qui sont susceptibles d'être réutilisés sans nuire à l'environnement ». Les objectifs du programme de l'ADEME sur ce sujet sont doubles : d'une part étudier la réutilisation des emballages pour établir une hiérarchie entre la réutilisation et d'autres modes de valorisation (recyclage, valorisation énergétique), et d'autre part permettre le développement de la réutilisation dans les cas où sa pertinence environnementale est avérée.

Une première phase de consultation d'experts du secteur de l'emballage et de la logistique a permis de mettre en évidence les enjeux concurrentiels existant entre les acteurs. Or, l'implication de l'ADEME sur ce sujet risque d'influencer les équilibres de concurrence, en soulignant l'impact environnemental d'un type d'emballage ou d'un mode de gestion d'emballage réutilisable. Les actions menées doivent donc avant tout faire l'objet d'une réflexion en concertation avec les acteurs concernés.

Sur ce sujet, l'ADEME a donc choisi de procéder dans une démarche de concertation. L'analyse menée dans le présent rapport permet de tirer un premier bilan positif de la démarche :

- La première phase de consultation a permis une bonne identification des principaux acteurs du secteur de l'emballage et de la logistique et la mise en place d'un réseau de contacts sur les différents secteurs potentiellement impactés par le programme de l'ADEME.
- Le programme d'actions de l'ADEME a été défini avec l'appui d'un groupe de travail regroupant plusieurs entreprises et organisations professionnelles compétentes.
- La réalisation de l'étude environnementale et économique de comparaison d'emballages a été enrichie par une complémentarité entre entreprises (fourniture de données et d'éléments techniques) et organisations professionnelles (participation au comité de pilotage et à l'orientation de l'étude, validation des données retenues).
- Le mode de présentation des résultats de l'étude permet d'adapter les conclusions à la variabilité des contextes rencontrée sur le terrain, contrairement à ce qui se fait habituellement en matière de résultats d'analyses de cycle de vie.

Globalement, ce sont cependant les entreprises et organisations professionnelles pour lesquelles la réutilisation des emballages représente un vrai enjeu économique qui se sont le plus mobilisées. Les retours reçus (propositions de secteurs d'étude ou de projets à suivre par l'ADEME) ont seulement provenu de quelques acteurs. L'ADEME aurait pu s'impliquer de façon plus active dans cette phase pour obtenir une plus grande diversité d'avis.

Certaines prises de position de fédérations se sont apparentées à du lobbying. Le rôle de l'ADEME a alors été de nuancer les apports des uns et des autres pour arriver à une décision validée par l'ensemble des acteurs par plusieurs procédés : envoi de documents de recueil d'avis avant les réunions, validation des comptes-rendus de réunions par l'ensemble des participants... etc.

Les résultats obtenus suite à cette démarche de concertation devront permettre aux différents acteurs impliqués de mieux connaître la pertinence économique et environnementale des systèmes de réutilisation d'emballages et de développer la réutilisation dans les contextes où elle est pertinente.

The French Agency for Environment and Energy Management launched a project on the reuse of packaging following the implementation of European Directive 94/62/EC on Packaging and Packaging Waste. The Directive states that Member States should “encourage reuse systems of packaging which can be reused in an environmentally sound manner”.

The ADEME project on packaging reuse aims at studying the reuse of packaging to justify a clear hierarchy between reusable, recyclable and recoverable packaging, and encouraging the development of packaging reuse when it is proved to be environmentally-friendly.

In the first stage of the project, the ADEME met experts and stakeholders in the field of packaging and logistics, which made it possible to identify the stakes. Packaging can be a sensitive issue. Therefore, the involvement of the ADEME in this subject must rely on a strong partnership with the stakeholders to minimise unwanted effects on free-market competition.

The ADEME chose to work in cooperation with the stakeholders in the field of packaging and logistics. This dissertation analyses how this cooperation process was led by the ADEME.

The first outcomes of this analysis are positive:

- The first stage of the project was the opportunity to meet stakeholders and to be brought into contact with professional organisations and companies which might contribute to the ADEME project, and to have access to ongoing initiatives.
- The ADEME set up a workgroup to concentrate the ADEME project on the relevant sectors
- The collection of data for the environmental and economic study was done by resorting both to professional organisations and companies, which points of view are complementary.
- The results of the study will compare the impacts of reusable packaging and single-trip packaging depending on the logistical context in which they can exist, unlike usual LCA results which are often controversial because they compare one packaging against another for a given set of parameters.

On the whole, the companies and professional organisations which contributed the most to the ADEME project are those which have the most at stake in the potential development of packaging reuse. They proposed projects and new sectors for the ADEME study, and might have influenced the ADEME project. The ADEME might have sought more varied points of view.

Moreover, some professional organisations for which economic stakes are high resorted to lobbying in order to influence the study conclusions.

The ADEME therefore tried to find a balance between the contributions of the stakeholders so that every decision should be agreed for by a majority of stakeholders and, if possible, approved unanimously. The meeting preparation was therefore of great importance: sending questionnaires before the meetings to inform and collect points of view on the issues discussed in the meeting, asking the stakeholders for a validation of the meeting reports, etc.

The results of the ADEME project will allow the stakeholders to judge the environmental and economic relevance of their decisions about reusable packaging. The ADEME project will hopefully contribute to the development of packaging reuse when it is environmentally and economically appropriate.

Annexes

- Annexe 1 : Les emballages industriels et leur réutilisation
- Annexe 2 : Liste des études et outils comparatifs économiques ou environnementaux réalisés sur le sujet de la réutilisation des emballages industriels
- Annexe 3 : Présentation des organisations professionnelles et des plates-formes de concertation impliquées dans le projet
- Annexe 4 : Planning du programme de l'ADEME sur la réutilisation des emballages, de 2008 à 2010
- Annexe 5 : Liste des experts rencontrés en phase préparatoire du projet (mars à août 2008)
- Annexe 6 : Ordre du jour des réunions du groupe de travail entre novembre 2008 et décembre 2009, principales décisions prises
- Annexe 7 : Liste des segments retenus pour le projet de l'ADEME, présentation succincte de cahier des charges de l'étude
- Annexe 8 : Présentation de la démarche RELIEF pour l'évaluation des processus de concertation
- Annexe 9 : Matrice utilisée pour le calcul du temps mobilisé

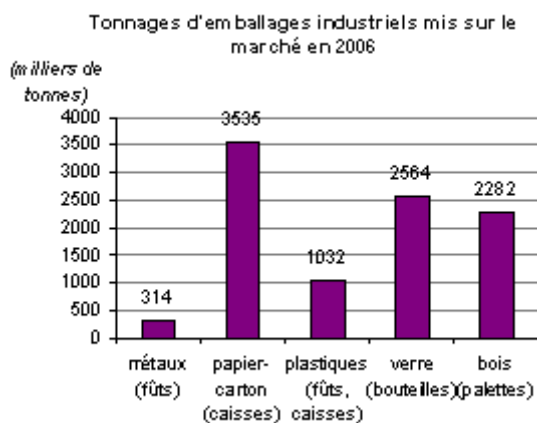
Annexe 1 : Les emballages industriels et leur réutilisation

Source : [7] Synthèse emballages industriels et ménagers, ADEME (collection Repères), données 2006

Les emballages industriels

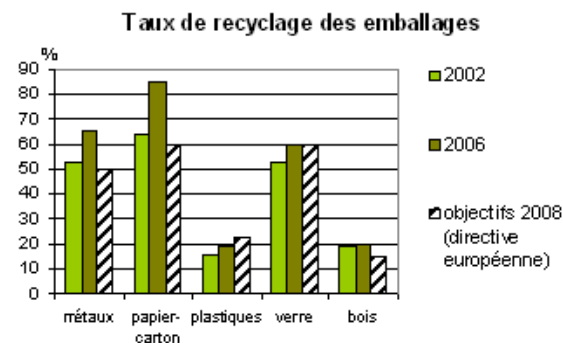
On appelle emballages industriels les emballages dont le détenteur final n'est pas un ménage.

En 2006, près de 7,9 millions de tonnes d'emballages non ménagers ont été mises sur le marché.



Le détenteur final d'un emballage industriel doit assurer sa valorisation dans une installation agréée. Pour les y aider, les professionnels de l'emballage ont créé des structures spécifiques d'accompagnement des entreprises et d'organisation des filières.

Le recyclage des emballages industriels



Au total, 4,1 millions de tonnes de déchets d'emballages ont été recyclés par le dispositif emballages non ménagers. Les quantités d'emballages recyclés en France ont augmenté de 2,7 millions de tonnes entre 1997 et 2006, soit une progression moyenne de près de 6 % par an.

Concernant l'emballage industriel, cette amélioration est principalement due au développement des circuits de récupération. Leur structuration autour des organisations professionnelles permet d'accroître les quantités recyclées, y compris sur des circuits ayant déjà de forts taux de recyclage.

La réutilisation, facteur de prévention des déchets d'emballages non ménagers.

Plusieurs circuits de réutilisation existent pour les emballages industriels. Les parcs d'emballage réutilisables les plus importants concernent :

- les palettes bois (250 à 300 millions d'unités),
- les fûts métal (de l'ordre de 7 millions),
- les caisses en plastique (plus de 100 millions d'unités),
- les bouteilles en verre consommées en cafés hôtels et restaurants (parc de 150 à 250 millions de bouteilles réutilisables).

La réutilisation des emballages industriels permet de prévenir la production de déchets d'emballages. Selon une estimation de l'ADEME, sans la réutilisation il y aurait (hors palettes bois) 1 à 2 millions de tonnes de déchets d'emballages non ménagers en plus, soit entre 20 % et 40 %. Ces tonnages évités concernent majoritairement le plastique puis le verre et les métaux. Par ailleurs il est utilisé entre 10 et 20 fois plus de palettes bois réutilisables que de palettes à usage unique.

Annexe 2 : liste des outils et études comparatifs économiques ou environnementaux réalisés sur le sujet de la réutilisation des emballages industriels

Liste des études et outils portant sur une analyse environnementale:

Objet du document	Réalisation	Principales conclusions	Bilan ADEME: complétude	Bilan ADEME : intérêt collecte données	Bilan ADEME : neutralité
<p>Etude de comparaison palette bois / palette plastique « Eléments d'économie et de développement durable du service locatif SF Pooling »</p>	<p>Commanditée par SmartFlow Pooling Réalisée en interne France</p>	<p>Emissions dues à la production des palettes plastiques quatre fois supérieures à celles de la palette bois. Recyclage des palettes plastiques => bilan global de -62% d'émissions de CO2 grâce à la palette plastique</p>	-	-	-
<p>Etude de comparaison palette bois perdue / palette bois réutilisable dans le secteur des tuiles et briques « Bilan environnemental »</p>	<p>Commanditée par la FFTB Réalisée par le bureau d'études Metis Consulting et en interne France</p>	<p>A partir de 4 rotations, la palette réutilisable présente un avantage environnemental pour une distance prestataire / site industriel de 50 km. Si cette distance passe à 100 km, cet avantage environnemental est retrouvé à partir de 6 rotations</p>	-	++	++
<p>Outil de calcul de comparaison bac CHEP / caisses carton et bois, et de comparaison palette CHEP / palette échange / palette perdue en grande distribution « Calculateur sur l'impact et les avantages environnementaux de CHEP »</p>	<p>Commanditée par CHEP Réalisée par l'université de Leeds Angleterre</p>	<p>Le bac CHEP présente un bilan environnemental légèrement moins favorable que les caisses bois, mais 2.5 fois inférieur au bilan de la caisse carton. L'utilisation de palettes CHEP permet de sauver des arbres (-85% d'arbres coupés par rapport à l'option palette perdue).</p>	+	+	-

<p>Etude de comparaison caisse carton / caisse plastique dans le secteur des fruits et légumes</p> <p>« Corrugated boards boxes and plastic container systems : an analysis of costs and eco-costs »</p>	<p>Commanditée par FEFCO Pays-Bas, 2004</p>	<p>Les systèmes d'emballages carton ondulé ont toujours un meilleur bilan environnemental</p>	+	+	-
<p>Outil de calcul de comparaison caisse carton / caisse plastique dans le secteur des fruits et légumes</p> <p>« Plateaux fruits et légumes: comparatif économique et environnemental »</p>	<p>Commanditée par l'ONDEF France</p>	<p>Les contenants standards ne s'adaptent pas aussi bien aux produits. => Augmentation des besoins en transport du fait d'une moins bonne optimisation des colis plastique. (+28% de CO2)</p>	++	++	-
<p>Etude de comparaison caisse carton / caisse bois / caisse plastique dans le secteur des fruits et légumes</p> <p>« The Sustainability of Packaging Systems for Fruit and Vegetable Transport in Europe based on Life-Cycle-Analysis »</p>	<p>Commanditée par la Stiftung Initiative Mehrweg (SIM), Réalisée par l'université de Stuttgart Allemagne, 2009</p>	<p>Facteurs d'optimisation des options d'emballage</p> <p>Importances relatives des différentes phases du cycle de vie</p> <p>Caisses en bois et en plastique ont un impact environnemental similaire. Les caisses carton ont un impact deux fois plus important.</p>	+++	++	-
<p>Etude de comparaison caisse carton / caisse plastique dans le secteur des fruits et légumes</p> <p>« A comparative study of the environmental and economic characteristics of corrugated board boxed and reusable plastic crates in the long-distance transport of fruit and vegetables »</p>	<p>Réalisée par l'université de Valence et l'ITENE (institut technique espagnol de l'emballage, du transport et de la logistique) Espagne, 2005</p>	<p>L'impact de l'utilisation de la caisse carton sur l'effet de serre est un impact évité : diminution de l'effet de serre due à la plantation d'arbres à croissance rapide.</p> <p>Caisses carton préférables aux caisses plastique pour 6 des 10 indicateurs considérés.</p> <p>Peu de différence entre caisse PEHD et polypropylène.</p>	+	+	+
<p>Etude de comparaison caisse carton / caisse bois / caisse plastique dans le secteur des fruits et légumes</p> <p>« Analyse du cycle de vie des caisses en bois, carton ondulé et plastique pour pommes »</p>	<p>ADEME France, 2000</p>	<p>Bonne description de la contribution de chacune des phases au bilan environnemental global, et identification des axes d'amélioration possible pour chacun des emballages.</p>	+	+	++

Liste des études et outils portant sur une analyse économique:

Objet du document	Réalisation	Principales conclusions	Bilan ADEME : complétude	Bilan ADEME : intérêt collecte données	Bilan ADEME : neutralité
Etude de comparaison palette bois / palette plastique « Eléments d'économie et de développement durable du service locatif SF Pooling »	Commanditée par SmartFlow Pooling Réalisée en interne	Le coût élevé de la palette plastique à l'achat (3 fois supérieur) est compensé par de plus faibles coûts de maintenance. Globalement, la palette locative plastique est 12% moins chère que la palette locative bois à la rotation.	-	-	-
Etude de comparaison palette bois perdue / palette bois réutilisable, dans le secteur des tuiles et briques « Bilan économique »	Commanditée par la FFTB Réalisée par le bureau d'études Metis Consulting et en interne	Les coûts d'une rotation de palettes sont réduits si l'on passe à des standards de palettes : -58% si l'on passe à 6 standards, -71% si l'on passe à 1 standard.	-	+	++
Etude de comparaison caisse carton / caisse plastique dans le secteur des fruits et légumes « Corrugated boards boxes and plastic container systems : an analysis of costs and eco-costs »	Commanditée par FEFCO Pays-Bas, 2004	Le transport en caisses plastique est moins cher pour des distances de transport inférieures à 500 km. En revanche, pour de longues distances, le transport en caisses carton est moins cher.	+	+	-
Outil de calcul de comparaison caisse carton / caisse plastique dans le secteur des fruits et légumes « Plateaux fruits et légumes: comparatif économique et environnemental »	Commanditée par l'ONDEF France	+13% de coûts chez les producteurs coûts de main d'œuvre et de transport supérieurs Impacts globaux sur la supply chain de +20% de coûts dans le cas d'emballages pastiques réutilisables.	++	++	-

<p>Etude de comparaison caisse carton / caisse bois / caisse plastique dans le secteur des fruits et légumes</p> <p>« The Sustainability of Packaging Systems for Fruit and Vegetable Transport in Europe based on Life-Cycle-Analysis »</p>	<p>Commanditée par la Stiftung Initiative Mehrweg (SIM), Réalisée par l'université de Stuttgart Allemagne, 2009</p>	<p>Les coûts à la rotation des caisses en plastique sont deux fois inférieurs aux coûts de la caisse bois, et plus de deux fois inférieurs aux coûts de la caisse carton.</p> <p>Fin de vie des caisses bois représente un coût, alors que les déchets plastiques et carton ont une valeur économique.</p>	+	-	-
<p>Etude de comparaison caisse carton / caisse plastique dans le secteur des fruits et légumes</p> <p>“A comparative study of the environmental and economic characteristics of corrugated board boxed and reusable plastic crates in the long-distance transport of fruit and vegetables”</p>	<p>Réalisée par l'université de Valence et l'ITENE (institut technique espagnol de l'emballage, du transport et de la logistique) Espagne, 2005</p>	<p>Les coûts associés aux bacs réutilisables sont supérieurs aux coûts des caisses carton sur toutes les phases du cycle de vie analysées (globalement : de 25 à 40% supérieurs).</p>	+	+	+

Annexe 3 : présentation des organisations professionnelles et des plates-formes de concertation impliquées dans le projet

Source : site Internet des organisations

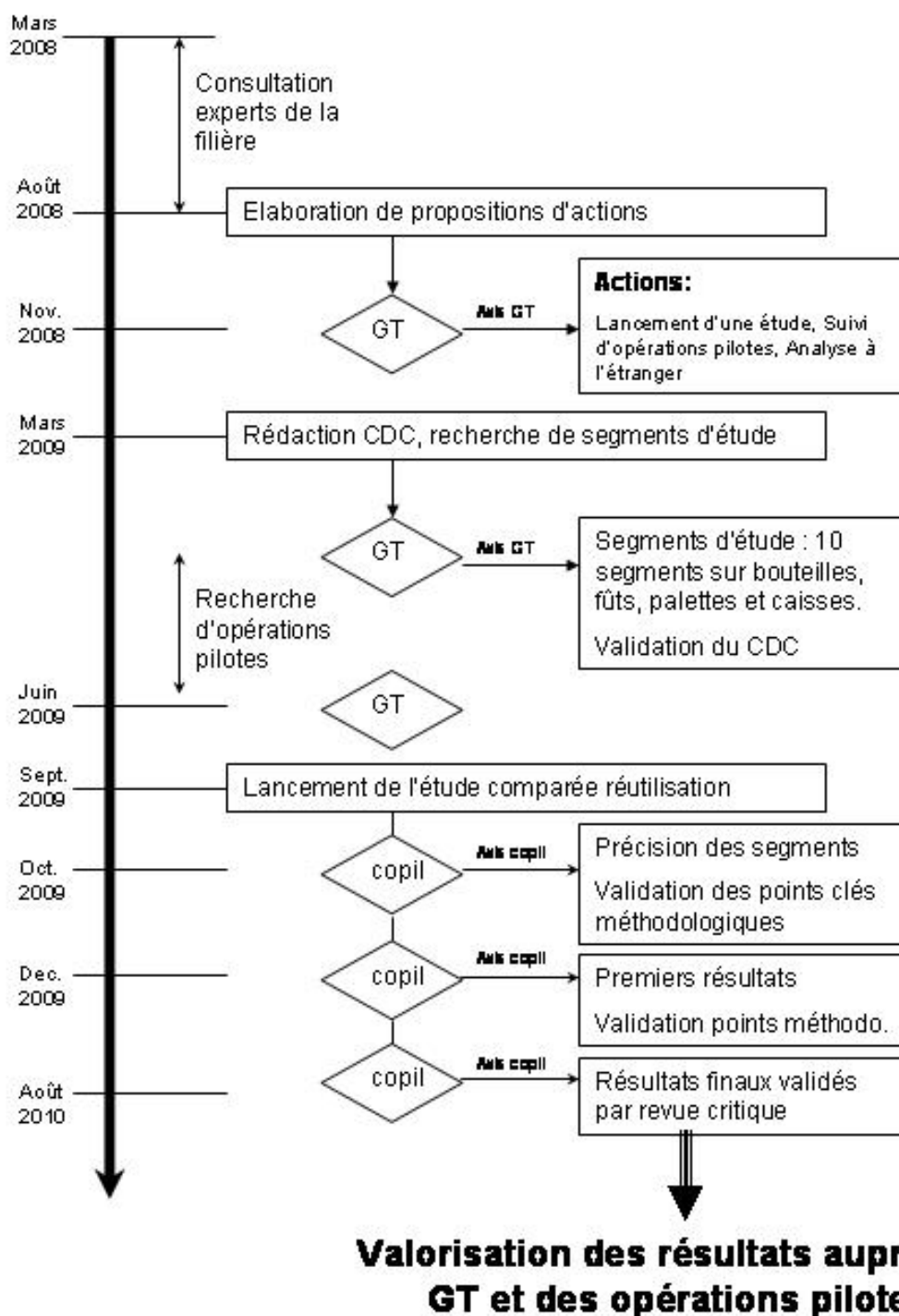
Organisations professionnelles ou instituts techniques	Adhérents	Missions
<p>Locemball syndicat des loueurs d'emballages et de bacs réutilisables 2006</p>	<p>acteurs français de la gestion et de la location de parcs de palettes et bacs réutilisables</p>	<p>promouvoir le système de location-gestion ; représenter les gestionnaires de parcs s'ouvrir à l'ensemble des sociétés ayant pour activité principale la location d'emballages; être une force de proposition vis-à-vis des acteurs de la distribution alimentaire ou spécialisée pour améliorer la gestion des parcs</p>
<p>ANIA Association des Industries Alimentaires 1968</p>	<p>21 fédérations nationales sectorielles et 18 associations régionales, représentatives des entreprises alimentaires de tous secteurs et de toutes tailles.</p>	<p>promouvoir l'industrie alimentaire française</p>
<p>ILEC L'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation 1959</p>	<p>80 groupes présents dans les grands secteurs de la production alimentaire et non alimentaire</p>	<p>Favoriser les rencontres de professionnels venus d'horizons divers pour travailler sur des sujets d'intérêt commun</p>
<p>FFTB Fédération Française des Tuiles et Briques</p>	<p>102 sociétés de l'industrie des tuiles et briques</p>	<p>Promouvoir les matériaux de terre cuite auprès du grand public, des entreprises, des autres fabricants de matériaux, des organisations professionnelles, ou des pouvoirs publics, et auprès de la commission européenne.</p>
<p>INTERFEL Interprofession des fruits et légumes frais 1976</p>	<p>associations représentatives au niveau national des différentes professions de la filière : production et distribution</p>	<p>rendre possible le dialogue entre les différents partenaires professionnels élaborer des accords interprofessionnels qui font force de loi.</p>
<p>ONDEF Ondulé de France</p>	<p>Producteurs de carton ondulé en France</p>	<p>promouvoir en France les spécificités du carton ondulé intervenir sur les grands dossiers : environnement, recyclage, sécurité, formation, normalisation... auprès de tous les partenaires identifiés : ministères et directions concernés, conditionneurs, distributeurs, recycleurs. communiquer à tous les niveaux pour valoriser les savoir-faire et défendre les atouts et les intérêts de toute la filière</p>

Organisations professionnelles ou instituts techniques	Adhérents	Missions
FNB Fédération nationale des boissons	Distributeurs CHD - Conseils Hors Domicile	Défendre les intérêts des distributeurs CHD
FECD Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution 1906	entreprises du commerce à prédominance alimentaire ou spécialisées et leurs fournisseurs	représenter et défendre les intérêts généraux et communs des membres, et assurer leur représentation auprès des Pouvoirs Publics, des instances économiques et sociales, officielles ou privées, nationales ou européennes. Etudier les questions communes à l'ensemble ou à plusieurs de ses membres et leur fournir la documentation et les renseignements
Perifem Association Technique du Commerce et de la Distribution 1980	Entreprises du commerce et de la grande distribution.	mener donc des études techniques dans de nombreux domaines : construction, aménagement, équipement, énergie, maintenance, sécurité, sûreté, environnement. établir des recommandations, fournir des statistiques, rappeler les normes, indiquer des procédures à suivre et commenter les réglementations en cours.
CTIFL Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes 1952	Entreprises des métiers de la filière fruits et légumes, de la graine au magasin	Améliorer les performances et la compétitivité des entreprises de la filière fruits et légumes par son expertise technique et économique, ses activités de recherche et d'innovation, ses actions de formation, sa diffusion d'informations. Contribuer à faciliter le dialogue et la concertation nécessaire entre les différents métiers
SIEL Le syndicat des industriels français de l'emballage léger en bois	Entreprises de fabrication d'emballages légers en bois	Défendre les intérêts et l'image de l'emballage léger en bois (ELB) et des adhérents par des actions de communication, de veille réglementaire, de recherche développement, etc
Recyclacier	Fédérations de fabricants d'emballages en métal	apporter une aide aux utilisateurs d'emballages et fûts métalliques pour répondre aux obligations réglementaires liées au recyclage des fûts métal. susciter la mise en place d'un réseau à structure régionale de filières de recyclage
Fedeverre Fédération des chambres syndicales de l'industrie du verre	Chambres syndicales de l'industrie du verre	Mettre en place des travaux communs à toutes les industries de la filière, travaux spécifiques, travaux à l'échelle européenne
Brasseurs de France Association des brasseurs de France 1880	Industriels brasseurs	Défendre les intérêts généraux de la profession dans les domaines économiques, sociaux Représenter les brasseurs auprès des administrations compétentes, des syndicats, de la presse et des instances publiques ou privées.

Organisations professionnelles ou instituts techniques	Adhérents	Missions
SIM Stiftung Initiative Mehrweg 1992	Industriels : logisticiens, verrier, fabricant d'emballages plastique, conditionneurs d'eau minérale Politiques Membres de fédérations et d'associations	Développer et harmoniser des systèmes de réutilisation à l'échelle nationale et internationale, en prenant en compte la protection de l'environnement et les besoins de la logistique et du marché. Soutenir des projets scientifiques et de recherche Informer le public des avantages écologiques des systèmes de réutilisation.
GALIA Groupement pour l'amélioration des liaisons dans l'industrie automobile 1984	Entreprises du secteur automobile	Améliorer les échanges entre partenaires du secteur Elaborer des recommandations pour l'échange de produits et d'informations entre partenaires du secteur automobile ; Susciter la réalisation d'outils, informer et former les utilisateurs potentiels de ces outils ; Défendre les intérêts de ses membres auprès des organisations françaises, européennes et mondiales travaillant dans les mêmes domaines.

Plates-formes de concertation	Participants	Missions
ECR Efficient Consumer Response	Distributeurs et industriels	Placer le consommateur au centre des stratégies en lui apportant une réponse optimale Se saisir de toutes questions à caractère technique pour lesquelles l'approche paritaire et collective est la plus porteuse de succès Identifier de nouveaux axes de progrès dans la relation industriels-distributeurs Fournir un support aux initiatives bilatérales conduites par les entreprises entre elles. Influer sur les développements européens et internationaux.
Club Déméter Environnement et Logistique 2001	Entreprises des secteurs de la distribution, de l'industrie (essentiellement agroalimentaire) et de la prestation logistique, Acteurs publics	Promouvoir une logistique globale respectueuse du Développement Durable Développer des projets logistiques concourant à une réduction des impacts environnementaux et en mesurer les résultats, concevoir et partager les indicateurs pertinents de performance environnementale des projets Favoriser le dialogue entre tous les acteurs publics et privés de la chaîne logistique globale Sensibiliser les décideurs privés et publics au niveau national et international, collaborer dans les instances professionnelles

Annexe 4 : déroulement du programme ADEME « réutilisation des emballages » entre 2008 et 2010.



Annexe 5 : liste des experts rencontrés en phase préparatoire du projet (de mars à août 2008)

- **Sycabel**, M. Daniel Corre, Responsable Secteur Câbles de Communication, Matières premières, Environnement
- **ANIA**, Mme Estelle Panier, chef de projet environnement
- **Danone**, M. Philippe Diercxsens, Coordinateur Emballage & Environnement du département Qualité
- **Club Déméter**, M. Julien Darthout, coordinateur du groupe de travail « Emballages réutilisables »
- **VAL-I-PAC**, M. Johan Sneyers, directeur général, M. Luc Van De Vondel, directeur financier et administratif, et M. Francis Huysman, directeur opérationnel
- **LinPac-Allibert**, M. Frédéric Leduc, spécialiste industriel, M. Stéphane Jacob, M. Olivier Charmet, directeur commercial France
- **ECR France**, Mme Géraldine Fouque, consultante
- **JFM Conseil**, M. Jean François Molle, consultant
- **Eco-Emballage**, M. Jean-Pierre Barranger
- **ILEC**, Mme Anne de Beaumont, Chef de service environnement, consommation et ressources humaines
- **RecyclAcier**, M. Hugues de Taeye
- **Elipso**, Mme Françoise Gérardi, Déléguée Générale
- **CHEP**, M. Marc Michielsen, directeur secteur environnement et marketing
- **LPR**, M. Philippe Chatelain, directeur des opérations LPR groupe
- **GALIA**, M. Christian Chamailard, directeur, Mme Nadine Buisson-Chavot et M. Alexandre Loire, chefs de projet
- **LNE**, M. Bernard Picque, Chef de la division Emballage de Transport et de Collecte
- **PGS**, M. Patrice Chanrion, directeur marketing et communication
- **SYPAL**, M. Jean-Marie Tanguy, Secrétaire Général
- **Casino**, M. Eric Pacquet
- **Carrefour**, M. Olivier Tormos
- **PlanetPal**, M. Jean de Vulliod, Président Directeur général
- **INTERFEL**, Mme Anne Le Maréchal, Service Economie
- **Acta Group**, Mme Laurence Capiou, consultante

Annexe 6 : ordre du jour des réunions du groupe de travail entre novembre 2008 et décembre 2009, principales décisions prises

Réunion	Ordre du jour et décisions prises suite à la réunion
Groupe de travail Novembre 08	<ol style="list-style-type: none"> 1. Présentation du contexte du projet et de la démarche de l'ADEME 2. Présentation des études environnementales déjà réalisées par l'ADEME sur le sujet 3. Etat des lieux de la réutilisation en France 4. Débat autour des propositions d'actions pour cadrer l'action de l'ADEME sur l'année 2009. <p>Plusieurs propositions ont été retenues par le groupe de travail, ce qui a permis de guider la suite du projet de l'ADEME sur l'année 2009.</p> <p>Il a été acté que l'objectif prioritaire était d'améliorer les connaissances et l'évaluation des contextes où la réutilisation des emballages est pertinente d'un point de vue technique, économique, social et environnemental. Le principal projet retenu est donc la réalisation d'une étude environnementale et économique, que l'ont désignera dans la suite du rapport par « l'étude ».</p> <p>Il a également été retenu de suivre des opérations pilotes liées à la réutilisation d'emballages, d'analyser certains retours d'expérience à l'étranger, d'évaluer les attentes d'entreprises en matière d'emballage.</p>
Groupe de travail Mars 09	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sélection des segments à prendre en compte dans la suite du projet sur la réutilisation, parmi les différents emballages et circuits logistiques qu'il est possible d'étudier 2. Point d'avancement des opérations pilotes en cours suivies par l'ADEME et identification d'opérations complémentaires 3. Préparation de l'étude de l'impact de la réutilisation : définition des points essentiels du cahier des charges de l'étude 4. Lancement des autres axes de travail <p>L'ADEME a imposé l'étude de deux segments portant sur les emballages boissons en circuit CHR, qui sont prioritaires pour des raisons politiques.</p> <p>Les 8 autres segments retenus sont ceux qui ont été jugés prioritaires ou intéressants par le groupe de travail.</p> <p>Les points essentiels du cahier des charges de l'étude ont été validés (titre de l'étude, objectifs, phases d'étude, méthodologie, présentation des résultats)</p>

Groupe de travail Juin 09	<ol style="list-style-type: none">1. Evolutions envisagées pour le champ de l'étude2. Lancement de l'étude sur la réutilisation (RDC Environnement)3. Présentation des projets pilotes identifiés par l'ADEME
Comité de pilotage Octobre 09	<ol style="list-style-type: none">1. Présentation des premières analyses techniques sur les segments d'étude2. Définition et modélisation des segments d'étude (présentation de "schémas-types" pour les 4 types d'emballages)3. Débat autour de la définition des segments d'étude4. Présentation et débats autour des points clés pour la modélisation5. Présentation des modalités de la revue critique
Comité de pilotage Décembre 09	

Annexe 7 : Liste des segments retenus pour le projet de l'ADEME, présentation succincte de cahier des charges de l'étude, composition du comité de pilotage
--

Segments d'étude :

Segment	Options d'emballage considérées
Bière en cafés / hôtels / restaurants (CHR)	Fût plastique usage unique Fût métal réutilisable
Boissons en CHR	Bouteille verre usage unique Bouteille PET usage unique Bouteille verre réutilisable
Approvisionnement en B to B (dont sous-segment sur le cas des briques et tuiles)	Palette bois « perdue » Palette bois en parc propriétaire
Produits de grande consommation en grande distribution (flux amont entre industriels et entrepôts distributeurs) <ul style="list-style-type: none"> - Sous-segment dans le cas d'un transport avec système de palettes de couches - Sous-segment dans le cas d'un transport en palettes complètes 	Palette bois «perdue» Palette carton Palette bois multi-rotations Palette plastique multi-rotations
Fruits et légumes en marchés et commerces de centre-ville	Caisse carton, bois usage unique Caisse plastique réutilisable
Produits frais en grande distribution	Caisse carton usage unique Caisse plastique réutilisable
Œufs en grande distribution	Caisse carton usage unique Caisse plastique réutilisable
Boucherie en grande distribution	Caisse carton usage unique (+ roll) Caisse plastique réutilisable (+dolly)
Approvisionnement en B to B	Caisse carton usage unique Caisse plastique réutilisable

Présentation succincte du cahier des charges de l'étude :

Titre de l'étude : « Emballages industriels : évaluation environnementale, économique et sociale de l'intérêt comparé entre réutilisation et usage unique »

Objectifs de l'étude :

- Établir une approche méthodologique pour conduire une évaluation de l'intérêt comparé entre réutilisation et usage unique d'emballages industriels ;
- Définir sur dix segments (type de produit, type de circuit logistique) les zones de pertinences respectives de la réutilisation et de l'usage unique.

L'étude comportera 4 axes :

- Identification des contraintes techniques : fonctionnalités que l'emballage doit remplir selon les produits, évaluation de l'adaptation des emballages à ces contraintes (Exemple: conservation ou ventilation des produits, respect des exigences sanitaires...), conditions d'approvisionnement en emballages ;
- Evaluation environnementale : Résultats conformes aux normes ISO 14040 (méthodologie ACV), étude de 8 indicateurs environnementaux, hiérarchisation des paramètres les plus différenciants entre usage unique et réutilisation, prise en compte des réflexions méthodologiques en cours dans le cadre de la plate-forme ADEME-AFNOR, réalisation d'une revue critique ;
- Evaluation économique : comparaison du coût global des deux options d'emballages par une approche en coûts totaux pour comparer les coûts des deux options sur l'ensemble de la chaîne logistique, analyse de la répartition des coûts entre acteurs ;
- Evaluation des conséquences sociales : créations/suppressions d'emplois, niveau de qualification, conditions de travail

L'étude sera menée en 4 phases :

- Phase 1: Approche méthodologique globale des impacts techniques, environnementaux, économiques et sociaux
- Phase 2: Approfondissement sur une dizaine de segments
- Phase 3: Synthèse des enseignements des phases 1 et 2
- Phase 4: Etude de la pertinence d'un outil simplifié de comparaison des impacts

Pour chaque segment seront comparés un emballage réutilisable et un emballage usage unique. On étudiera les répercussions sur l'ensemble du système d'emballage (emballage de transport / emballage primaire). Les impacts seront rapportés à une même unité fonctionnelle. On comparera deux situations optimisées (recyclage maximum, circuits logistiques optimisés...). Dans certains cas, on étudiera la coexistence entre emballages réutilisables et à usage unique.

Composition du comité de pilotage de l'étude

Le comité de pilotage qui a été constitué permet de réunir des compétences et de fournir des contacts sur les différents secteurs abordés dans l'étude (17 personnes) :

Domaines de compétence		Organisations présentes au comité de pilotage	
Matériaux d'emballage	bois	3 acteurs	SIEL, SYPAL, Locemball
	plastique	2 acteurs	Elipso, Locemball
	carton	1 acteur	ONDEF
	verre	1 acteur	Fedeverre
	métal	1 acteur	RecyclAcier
Circuits logistiques	locatif	1 acteur	Locemball
	cafés, hôtels, restaurants	4 acteurs	France Boissons, RecyclAcier, FNB, Brasseurs de France
	distribution	2 acteurs	FECD, Perifem
Utilisateurs		4 acteurs	FFTB, CTIFL, ANIA, ILEC

Annexe 8 : présentation de la démarche RELIEF pour l'évaluation des processus de concertation

Source : L'évaluation des processus de concertation : RELIEF, une démarche, des outils, J-E. Beuret, N. Dufourmantelle, V. Beltrando, ed. La Documentation Française, 2006

RELIEF : contexte, objectifs, démarche

Un programme de recherche sur « Concertation, décision et environnement » a été lancé en 1999 par le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable. La méthode RELIEF est l'un des produits de ce programme de recherche.

Elle a été conçue pour évaluer des processus de concertation qui mettent en jeu plusieurs catégories d'acteurs, dans un même territoire, mobilisés pour l'utilisation, la préservation ou la gestion d'un espace ou d'une ressource.

La méthode RELIEF repose sur l'évaluation du processus de concertation par un auditeur externe, à la fin du processus ou à mi-parcours. L'auditeur externe est amené à interroger unes à unes les parties prenantes à la concertation pour les interroger sur leur perception du processus.

Les retours reçus permettent d'évaluer le déroulement de la concertation, en dépassant la simple identification de résultats quantitatifs simples (nombre de réunions...) pour réintégrer des éléments qualitatifs (rapprochement entre des acteurs, changements de comportement, accords tacites...).

L'objectif de la démarche RELIEF est donc de produire une image du processus qui donne à réfléchir : mise en relief des points forts et des points faibles de la concertation pour stimuler une réflexion, un débat collectif, et décider d'éventuelles réorientations.

RELIEF : outils proposés

L'évaluation des processus de concertation se base sur quatre aspects principaux :

- **RE : état du REseau en construction** : construction et consolidation d'un réseau de participants qui s'engagent de façon effective dans la concertation
- **LI : dynamique de Liens intercatégoriels** : évolution des conditions qui permettront un dialogue effectif entre les acteurs au niveau de leurs relations, d'éventuels rapprochements, de leurs compétences en terme de dialogue, etc...
- **E : formalisation d'Espaces d'action collective** : il s'agit de savoir si des espaces de concertation ont été mis en place et ont été organisés de façon à prévoir un dialogue efficace et durable
- **F : eFfets relatifs à l'objet** : évaluer les résultats objectifs déjà obtenus en terme d'accords explicites ou tacites, et identifier d'éventuels résultats concrets déjà observables au niveau de l'objet de la concertation.

La méthode RELIEF a été conçue pour l'évaluation des processus de concertation donc l'objectif est directement d'améliorer les relations entre les acteurs.

Les indicateurs de performance proposés par RELIEF ont donc été ici volontairement simplifiés pour mieux correspondre à une démarche comme celle de l'ADEME où la concertation est vue comme un moyen d'arriver à des résultats.

Les indicateurs de performance sont alors organisés en trois grandes parties :

- Construction et consolidation du réseau de participants
- Indicateurs de performance des réunions de concertation
- Résultats obtenus suite à la concertation

A) Construction et consolidation du réseau de participants

Thème	Indicateur	Description
Bonne construction du réseau	Représentativité des participants	Tous les acteurs concernés par le projet sont-ils représentés ?
	Diversité des participants	Les participants à la réunion se connaissent-ils déjà ? Sont-ils de milieux professionnels différents ?
	Légitimité des participants	Les acteurs connaissent-ils leurs activités respectives ? Se reconnaissent-ils mutuellement une légitimité à participer à la réflexion ?
Consolidation du réseau	Existence d'enjeux communs	Les acteurs réunis autour de la table ont-ils des préoccupations communes ?
	Irréversibilité du groupe	Les participants au groupe se sentent-ils impliqués dans la réflexion de manière forte et irréversible ? Les personnes conviées aux réunions sont-elles toujours présentes ?
	Stabilité / évolution du groupe	Comment le nombre de participants au groupe évolue-t-il ? Le groupe s'est-il élargi ? Quelqu'un s'est-il retiré du groupe ? A-t-on exclu quelqu'un du groupe ?

B) Indicateurs de performance des réunions de concertation

Thème	Indicateur	Description
Préparation de la réunion	Positionnement de la réunion par rapport aux démarches existantes	Les thèmes abordés en réunion sont-ils abordés dans d'autres structures ? Un lien est-il prévu avec ces autres structures ? Y a-t-il un risque de doublons ?
	Conditions de la concertation	Les conditions sont-elles réunies pour un dialogue constructif ?
	Connaissance préalable du sujet et de l'avis des participants	Les participants ont-ils pu préparer la réunion ? L'organisateur connaît-il à l'avance les opinions des participants ?
En réunion	Fonctionnement du groupe	Des règles de communication ont-elles été établies ? Sont-elles suivies ?
	Bon déroulement du dialogue	Les gens acceptent-ils de se parler et de s'écouter les uns les autres ? Tout le monde parle-t-il et comprend-il le même langage ?

	Degré de participation à la réunion	Les membres du groupe participent-ils activement à la réunion ?
Après la réunion, en dehors de la réunion	Prise en compte des éléments issus de la réunion	Un CR de réunion est-il envoyé ? A qui ? Ce compte-rendu est-il remis en cause par les participants ?
	Mobilisation des acteurs	Chacun fait-il un effort pour rechercher des informations dans son domaine de compétence ? Les représentants de fédérations transmettent-ils des informations à leurs adhérents ? Les acteurs se rencontrent-ils en dehors du processus de concertation ?

C) Résultats obtenus suite à la concertation

Thème	Indicateur	Description
Résultats obtenus	Indicateurs techniques disponibles	Dispose-t-on d'indicateurs techniques permettant de mesurer les résultats obtenus ?
	Taux d'engagement des acteurs	Toutes les catégories d'acteurs participent-elles à toutes les actions ? Si non, pourquoi ? Est-ce un problème ?
Respect des objectifs, cohérence des moyens mis en oeuvre	Cohérence avec les objectifs initiaux	Les effets obtenus sont-ils cohérents avec les objectifs initiaux de la démarche ?
	Moyens financiers et humains engagés	Les moyens mis en œuvre (ressources humaines et financières) sont-ils cohérents avec les effets obtenus ?
	Respect des délais annoncés	Les délais annoncés pour la production des résultats ont-ils été respectés ?
Suivi et évolution dans le temps des résultats obtenus	Modalités de suivi de ce qui a été obtenu collectivement	Comment le suivi des résultats est-il envisagé ? (diffusion des rapports, mise en œuvre des recommandations, ...)
	Durabilité des résultats obtenus	Les acteurs vont-ils être à l'origine de nouveaux projets à l'issue de la démarche ? Y a-t-il des rencontres, des échanges d'information ou des actions développées en dehors de la démarche ?

Annexe 9 : matrice utilisée pour le calcul du temps mobilisé

Hypothèses

Le calcul a été réalisé dans l'hypothèse d'un minimum d'implication de l'ADEME sur 2010 (uniquement réunions du groupe de travail, réunions du comité de pilotage et suivi des pilotes).

Une journée de travail =	7,8 heures
Temps Evelyne	10 €/ heure
Temps Sylvain	25 €/ heure
Temps expert	25 €/ heure
temps gestionnaire	15 €/ heure

Axe 1 : Suivi du projet pilote du Club Déméter

		nombre	durée	durée prep	participants
Réunions	réunions du groupe de travail (GT)	6	3	1	8
	réunions de revue critique (RC)	2	2	10	6
	autres réunions avec ADEME	4	1,5	1	2
Calcul temps interne ADEME	Evelyne (administratif)	5	jours		
	Gestionnaire (administratif)	1	jours		
	Evelyne (réunions + préparation)	24	heures		
	Sylvain (réunions + préparation)	12	heures		
	déplacements Paris	8			
Calcul temps mobilisé experts	participation aux réunions GT	192	heures		
	mise en place pilote	20	jours		
	participation aux réunions RC	144	heures		
Calcul temps prestations	ACV RDC	42	jours	30000	€ HT
	Revue critique Evea	49,5	jours	6500	€ HT
	Coordination	8	jours	12240	€ HT
soit pour le Club Déméter:					
temps mobilisé experts		63	jours	12300	€ HT
temps financé prestataires		49	jours	24370	€ HT
Soit pour l'ADEME					
temps interne ADEME		10	jours		
	dont Evelyne	8	jours	630	€ HT
	dont Sylvain	1	jours	300	€ HT
	dont autres	1	jours	117	€ HT
temps financé prestataires		49	jours	24370	€ HT

Axe 2 : Participation au GT « palette » Club Déméter

		nombre	durée	durée prep	participants
Réunions	réunions GT	3	2,5	1	5
Calcul temps interne ADEME	Evelyne (réunions + préparation) déplacement Paris		10,5 heures 3		
Calcul temps mobilisé experts	participation aux réunions GT		52,5 heures		
Calcul temps prestations	Coordination JD	4	jours		6120 € HT
soit pour le Club Déméter: temps mobilisé experts		6 jours			1312,5 € HT
Soit pour l'ADEME temps interne ADEME		1 jours			
	dont Evelyne	1	jours		330 € HT
	dont Sylvain	0	jours		0 € HT
	dont autres	0	jours		0 € HT

Axe 3 : Réflexions sur la consigne des emballages de boissons**Etude Alsace**

		nombre	durée	durée prep	participants
Réunions	réunions GT + RC	3	2,5	2	10
Calcul temps interne ADEME	Gestionnaire (administratif) Evelyne (réunions + préparation) Sylvain (réunions + préparation) déplacements province	1	jours 9 heures 4,5 heures 3		(1 Sylvain + 2 Evelyne)
Calcul temps mobilisé experts	participation aux réunions GT		135 heures		
Calcul temps prestations	ACV Dominique Vivé RC M. Lecouls	30 2	jours jours	30000 1600	€ HT € HT
Note ADEME sur la consigne					
	Temps Evelyne	8	jours		
	Temps Sylvain	2	jours		

soit pour Brasseries Météor:			
temps mobilisé experts		17 jours	3375 €HT
temps financé prestataires		30 jours	30000 €HT
Soit pour l'ADEME			
temps interne ADEME		12 jours	
	dont Evelyne	9 jours	1014 €HT
	dont Sylvain	2 jours	652,5 €HT
	dont autres	1 jours	117 €HT
temps financé prestataires		2 jours	1600 €HT

Axe 4 : Réunions de consultation d'experts (mars 2008 à septembre 2009)

		nombre	durée	prep expert	prep ADEME	participants
Réunions	réunions bilatérales sans Sylvain	9	1,5	0,5	4	2
	réunions bilatérales avec Sylvain	9	1,5	0,5	4	1
	réunions téléphoniques	14	0,75	0,5	2	1
Calcul temps interne ADEME	Evelyne (réunions + préparation)		137,5 heures			
	Sylvain (réunions + préparation)		13,5 heures			
	déplacements à Paris		18 jusqu'au 1er sept			
	déplacements province + étranger		2 jusqu'au 1er sept			
Calcul temps mobilisé experts	participation aux réunions		71,5 heures			

Soit pour l'ADEME			
temps interne ADEME		19 jours	
	dont Evelyne	17 jours	3025 €HT
	dont Sylvain	1 jours	675 €HT
	dont autres	0 jours	0 €HT
temps mobilisé experts		9,16666667 jours	1787,5 €HT

Axe 4 : Réunions du groupe de travail

		nombre	durée	prep expert	prep ADEME	participants
Réunions	12-nov-08	1	3	2	30	23
	11-mars-09	1	3	2	30	23
	26-juin-09	1	3,5	2	30	21
	01-mars-10	1	3,5	2	30	25
Calcul temps interne ADEME	Evelyne (réu + prép + CR)		103 heures			
	Sylvain (réu + prép)		36 heures			
Calcul temps mobilisé experts	participation aux réunions		483 heures			

Soit pour l'ADEME			
temps interne ADEME		17 jours	
	dont Evelyne	13 jours	1255 € HT
	dont Sylvain	4 jours	1200 € HT
	dont autres	0 jours	0 € HT
temps mobilisé experts		61 jours	12075 € HT

Axe 5 : Suivi de l'étude environnementale / économique sur la réutilisation des emballages

		nombre	durée	prep expert	prep ADEME	participants	
Réunions	réunions comité de pilotage	3		4	5	30	17
	réunions ADEME-RDC	4		2		3	3
	réunions de revue critique 1	2		2	5	10	5
	réunions de revue critique 2	2		2	5	10	10

		nombre	durée	prep expert	prep ADEME	participants	
Suivi d'opérations pilotes / visites	conftel suivi pilotes	10		1	0,5	2	2
	visites	5		3,9	1	10	1
	visites Espagne	1		15,6	3	15	2

Calcul temps interne ADEME	Evelyne (administratif)	45	jours
	Gestionnaire (administratif)	2	jours
	Evelyne (réunions + préparation)	170	heures
	Evelyne (suivi pilotes / visites)	130,1	heures
	Sylvain (réunions + préparation)	99	heures

Calcul temps mobilisé experts	participation aux réunions copil	459	heures
	participation aux réunions RC	210	heures
	réalisation de visites	91,7	heures

Calcul temps prestations	ACV RDC	147,5	jours	134250	€ HT
	RC	9,5	jours	14250	€ HT

Soit pour l'ADEME			
temps interne ADEME		98 jours	
	dont Evelyne	83 jours	6736 € HT
	dont Sylvain	12 jours	2587,5 € HT
	dont autres	2 jours	234 € HT
temps mobilisé experts		97 jours	19017,5 € HT
temps financé prestataires		157 jours	148500 € HT

Bilan :			
Soit pour l'ADEME			
temps interne ADEME		160 jours	
	dont Evelyne	132 jours	12990 € HT
	dont Sylvain	23 jours	5415 € HT
	dont autres	4 jours	468 € HT
temps mobilisé experts		175 jours	34192,5 € HT
temps financé prestataires		208 jours	174470 € HT

	Temps passé		Autonomie de l'apprentie
Club Déméter, pilote Bel	10,6 jours	6,6%	76%
Club Déméter, GT palette	1,3 jours	0,8%	100%
Etude consigne boissons	12,7 jours	7,9%	72%
Réunions bilatérales	19,4 jours	12,1%	91%
Réunions GT	17,8 jours	11,1%	74%
Etude segments	98,2 jours	61,3%	85%