

Numéro de la consultation : 2025MA000195

Numéro du Contrat : 2025MA000195

Direction Economie Circulaire

Service : 06 - Service Valorisation Déchets

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES

CAPITALISATION DES TERRITOIRES CONCERTO REVUE DU GUIDE POUR UNE MISE EN ŒUVRE DE LA METHODE FACILITEE ET CONSTRUCTION D'UN ARGUMENTAIRE POUR FAVORISER LES DEMARCHES DE CONCERTATION TERRITORIALES VERS LES DECIDEURS

TABLE DES MATIERES

1. Éléments de contexte	3
1.1. Les activités de l'ADEME	3
1.2. Contexte de l'étude.....	3
1.3. Finalités et objectifs.....	4
1.4. Périmètre et cible(s) de la prestation ou des prestations	5
1.5. Détail de la prestation / des prestations attendue(s)	6
2. Organisation et pilotage de la prestation	7
2.1. Encadrement et suivi de la prestation	7
3. Annexes.....	10

1. Éléments de contexte

1.1. Les activités de l'ADEME

À l'ADEME - l'Agence de la transition écologique -, nous sommes résolument engagés dans la lutte contre le réchauffement climatique et la dégradation des ressources.

Sur tous les fronts, nous mobilisons les citoyens, les acteurs économiques et les territoires, leur donnons les moyens de progresser vers une société économe en ressources, plus sobre en carbone, plus juste et harmonieuse.

Dans tous les domaines - énergie, air, économie circulaire, gaspillage alimentaire, déchets, sols... - nous conseillons, facilitons et aidons au financement de nombreux projets, de la recherche jusqu'au partage des solutions.

À tous les niveaux, nous mettons nos capacités d'expertise et de prospective au service des politiques publiques.

L'ADEME est un Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle du ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche, du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique et du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Pour en savoir plus, nous vous invitons à consulter le site de l'ADEME : www.ademe.fr

1.2. Contexte de l'étude

Les objectifs du contrat d'objectif et de performance Etat – ADEME 2024 – 2027 renforcent l'importance d'accélérer les initiatives en faveur de la transition écologique dans tous les territoires et met l'accent sur la nécessité de collaborations multi acteurs. Ces collaborations sont au cœur des démarches territoriales ConcerTO.

La méthode ConcerTO permet la mise en place ou la consolidation de filières locales de valorisation des matières organiques du territoire. Ces filières permettent les économies de ressources en valorisant les amendements et engrais organiques locaux, et dans le cas de projets de méthanisation, la production d'énergies renouvelables. La spécificité de ConcerTO et de ces filières sont qu'**elles sont au croisement de deux mondes, urbain et rural**, qui souvent ne se connaissent pas et ne connaissent pas les enjeux des uns et des autres (réduction de la production de déchets, généralisation du tri à la source, maintien de la qualité des sols, importance de la qualité de produits...), et au **croisement de plusieurs compétences des collectivités** (déchets, eau, énergie, aménagement...).

La méthode décrite dans le guide ConcerTO est opérationnelle et nourrie par la pratique car elle est issue d'une expérimentation de 5 territoires qui ont mis en place une concertation territoriale multi-acteurs et multi-flux de matières organiques entre 2020 et 2022, aboutissant à des plans d'action partagés sur le territoire. Le guide qui en a résulté en 2022 a pour but d'aider les territoires qui souhaitent se lancer dans la démarche. Elle est constituée de 10 étapes à mettre en œuvre dans un temps de 12 à 18 mois, avec des fondamentaux ou leviers de réussite qui permettent d'aboutir à des plans d'actions avec les acteurs engagés dans cette démarche de coopération territoriale.

Ensuite à partir de 2023, 3 régions (une 12aine de territoires) ont décliné la méthode ConcerTO par le biais d'appels à candidature ou manifestation d'intérêt lancés par des Directions Régionales ADEME (avec parfois des co-financements Régionaux). Avec les régions : Pays de la Loire, Nouvelle Aquitaine, Normandie et bientôt une 4^{ème} : Bretagne, au total une 15aine de territoires seront engagés.

Les typologies des territoires sont multiples. Les pilotes ne sont pas systématiquement des collectivités mais aussi des associations. Chacun a cependant centré les objectifs sur une problématique spécifique identifiée en amont. Les matières organiques ciblées sont majoritairement des biodéchets. L'obligation des collectivités à généraliser le tri à la source des biodéchets depuis le 1^{er} janvier 2024 a été un moteur de la mise en place de démarches collaboratives territoriales. D'autres démarches sont plus transversales aux matières organiques territoriales dans un objectif de réduction de l'utilisation de ressources fossiles.

Les travaux collaboratifs intégrant des acteurs d'origines diverses, permettent une connaissance partagée du territoire, par le biais du diagnostic, ainsi qu'à l'issue de la démarche, avec une proposition de pistes d'actions, répondants aux objectifs de départ identifiés. De plus, ConcerTO met en lien l'ensemble des démarches territoriales (PAT, PLPDMA...). ConcerTO est proposé comme de la concertation territoriale utilisant l'intelligence collective comme outil d'animation. L'ADEME fait la promotion de cette démarche comme co-construction de pistes d'actions, partagées par tous les territoires. Or le terme concertation est parfois utilisé comme une simple information, ou échange avec les acteurs, les décisions prises par la collectivité, peuvent être issues de démarches d'échanges et de coopération. Il est important de poser les critères minimums d'une démarche ConcerTO, de la mobilisation d'acteurs à la co-construction de projets.

La mise en place de telles démarches, est à inscrire dans les démarches collaboratives territoriales de l'économie circulaire et de la transition écologique des territoires. Elles ne doivent plus être des démarches d'exception, mais des modes d'animation de projets, indispensables à la mise en œuvre de l'économie circulaire au cœur de la réduction de l'utilisation de ressources fossiles et de diminution des empreintes environnementales de projets, en mettant en place des réflexions sur des flux territoriaux et des circuits courts.

1.3. Finalités et objectifs

Pour aboutir à ces plans d'action, ces nouveaux territoires rencontrent malgré l'utilisation du guide, chacun des verrous, ou mettent en place des leviers d'action, qui seraient intéressants de capitaliser. En testant la méthode issue de 5 territoires aux échelles et formes variés, ils peuvent avoir **des retours d'expérience à partager**, de façon à affiner voire faire évoluer la méthode pour être facilement partagée à d'autres.

Les différents territoires mis en place après 2023 ne se connaissent pas, il serait intéressant de **les mettre en lien**, afin de partager les travaux, mais aussi de **capitaliser** cette nouvelle série de collaborations.

Il semble également que le guide ConcerTO manque d'outils opérationnels d'aide de mise en place de la démarche en pas à pas. Si les grandes orientations, les étapes, ainsi que des conseils sont bien proposés, **une aide à l'incrémentation des étapes avec des fiches de travail** serait un plus, pour une meilleure compréhension de la temporalité des étapes.

Les 10 étapes de la méthode, sont parfois mal interprétées chronologiquement, en effet, le diagnostic de territoire, la cartographie d'acteurs, font partie de la feuille de route, les territoires de fait, peuvent

se sentir perdus dans cette chronologie. Une revue du guide, avec un regard critique par le retour de ces nouveaux territoires, permettrait de l'affiner et de le rendre plus compréhensible. Il est aussi possible d'inscrire la démarche dans une boucle d'amélioration, en inscrivant des objectifs permettant d'initier de la mobilisation d'acteurs dans un premier temps afin de les engager autour de la table, puis de travailler pas à pas.

Les pilotes de la méthode sont majoritairement des collectivités, aidées d'aide à maîtrise d'ouvrage pour la mise en place de la feuille de route, ou de l'animation. Malgré tout, d'autres acteurs de territoire sont au pilotage et à l'animation des projets. Il serait intéressant d'identifier les acteurs (et les prérequis relatifs au porteur pour la réussite du projet) pouvant prendre en charge et proposer des démarches ConcerTO, mettant en lien les différents acteurs entre eux, à la façon des chargés d'animation de l'Ecologie Industrielle et Territoriale.

Dans certains territoires, les fondamentaux n'ont pas forcément été validés, mettant en péril la réussite de la démarche. L'engagement des élus, par exemple peut parfois être difficile à mettre en œuvre. Des aides à l'argumentation, seraient un exemple de fiches à rajouter dans une nouvelle version. L'ensemble de ces éléments doivent être capitalisés afin de faire évoluer la méthode.

La mise en place des démarches collaborative de ConcerTO avec de l'intelligence collective comme mode d'animation, a de nombreux gains. Ces démarches collaboratives, mettent l'humain au cœur des travaux. Des acteurs d'origines diverses se rencontrent, échangent, partagent leurs expériences, montent en compétences. La compréhension des enjeux de chacun, aide le travail collaboratif. Il a été fait retour que c'est une source de gains immatériels et humains, qui sont des leviers de réussite extrêmement importants, et souvent sous-estimés par les décideurs. Ils voient avant tout le côté chronophage de ce type de démarche, nécessitant de l'investissement humain, sans identifier les réels gains pour le territoire. Il est important de mettre en avant ces gains, issus de la collaboration, et de les présenter en éléments utiles pour avoir l'adhésion des décideurs.

Les objectifs de cette étude sont donc multiples, L'ADEME souhaite pouvoir proposer à tout acteur (EPCI ou acteurs territoriaux) des outils pour lancer la méthode tout en comprenant les leviers et les freins.

1.4. Périmètre et cible(s) de la prestation ou des prestations

L'objectif de l'étude est

- De capitaliser le travail de tous les nouveaux territoires ConcerTO dans les 4 régions, de les mettre en lien, en capitalisant chaque territoire en retour d'expérience, mais aussi de les faire travailler en intelligence collective pour identifier les leviers et freins à mettre en avant, les points bloquants à transformer en indicateurs. Ces échanges permettront aussi aux territoires de se connaître.
- Affiner le guide ConcerTO, la chronologie des différentes étapes, en les accompagnant de fiches outils, d'informations, d'aide à la réalisation, afin que d'autres territoires puissent pas à pas utiliser la méthode de façon pédagogique. Regarder la possibilité de déconstruire la démarche en étapes d'amélioration continue, quelles sont les étapes à maintenir. Quelle évaluation a minima pourrait être faite par les porteurs.
- Identifier les gains de ces démarches collaboratives de co-construction, les mettre en avant comme arguments vers les décideurs, construire des éléments de langage.

1.5. Détail de la prestation / des prestations attendue(s)

Le prestataire

- Organisera dans un premier temps, des moments d'échanges et de travail avec l'ensemble des territoires, ils pourront se faire en distanciel car il sera important de croiser les retours inter-régions.
 - Au vu de la dissémination géographique de l'ensemble des territoires, il serait difficile d'avoir une participation totale. Il faudra viser une participation maximale des territoires. Par le biais d'animation mobilisatrice,
 - Il est possible que lors des échanges des territoires n'aient pas terminé les étapes et n'aient pas identifié leur plan d'action, il pourra faire dans un second temps des entretiens avec chaque territoire, pour finaliser les retours d'expérience et la rédaction de fiches REX le plus complètes possibles.
 - Il proposera des ateliers de travail en intelligence collective pour capitaliser leurs expériences, dans le but de faire évoluer le guide, ces ateliers permettront d'identifier les leviers de réussite, les freins, mais aussi les outils / fiches d'aides qui auraient été attendus dans le guide.
 - Il évaluera également la forme actuelle du guide auprès des territoires, sa compréhension, son utilisation les freins et leviers à son utilisation, ces éléments seront des bases à la réactualisation du document final. Cette évaluation pourra se faire par un questionnaire à part.
- Réalisera des fiches REX d'un maximum de territoire dont la démarche a permis de lancer une véritable concertation multi-acteurs, et a abouti à un plan d'action. Ces fiches seront regroupées sous un format charté que l'ADEME fournira. Si les 15 territoires ont pu atteindre ces étapes, le nombre de fiches sera de 15 maximum.
- Analysera les similitudes de questionnements ou problématiques abordées et les solutions de concertation/coopération correspondantes pertinentes.
- Identifiera l'ensemble des gains de la méthode, et de la démarche de co-construction d'actions en coopération. Il regroupera ces éléments sous un document à part pédagogique à visée d'argumentation.

Ces gains sont essentiels pour la transition écologique des territoires, mais ils ne sont pas pris en compte ni mis en avant. Il est important de mettre ces gains au centre de l'argumentation des décideurs, qui permet de valider leur engagement, acceptant de fait la mise à disposition de moyens humains, voire financiers durant la période envisagée. Ces gains peuvent être :

- Humains : en quoi le travail coopératif aide la construction de projets, quels leviers sont à utiliser (visites de sites, déjeuner en commun, journées de travail et de mise en avant des projets de chacun...). Ces éléments sont cités dans le guide, mais ils ne sont pas regroupés comme des leviers de synergies pour le territoire.
- Economiques : la circularité des produits de valorisation des matières organiques, au lieu d'utilisation d'engrais, la production d'énergie renouvelable
- Environnementaux : ils sont bien à mettre en avant pour l'atteinte des objectifs des planifications (PAT, PLPDMA, PCAET...) ainsi que des stratégies de l'atteinte de la généralisation du tri à la source des biodéchets. Une mise en lumière des synergies avec ces stratégies et programmes liés, sera réalisée, afin d'identifier les intérêts pour les acteurs à intégrer la démarche ConcerTO.

Pour réaliser ce document, le prestataire pourra également échanger avec d'autres ingénieurs ADEME en charge de démarches de coopération territoriales (COOPTER, EIT, ...). L'ADEME a pour but de mettre en avant la coopération et ses gains, il est important de mettre en cohérence les messages.

- Pourra également proposer à l'ADEME des scénarios pour généraliser la méthode, en identifier les acteurs pouvant être des chargés d'animation, (comme pour l'EIT).
- Réalisera un nouveau document de guide sous un format charté ADEME. Il reprendra l'essentiel de la méthode, incrémenté de fiches d'aides à la mise en œuvre méthodologique des étapes de façon plus claire et pédagogique et surtout adapté à l'organique qui est très spécifique.
 - Comment animer ? (éventuellement proposer une trame de cahier des charges pour une AMO à l'animation de la démarche).
 - Comment faire une feuille de route, que doit-elle contenir, comment la remplir, avec quels éléments ?
 - Comment faire une animation, en limitant les conflits d'usage ? Quelle est la cartographie des acteurs à mobiliser ?
 - Comment évaluer la démarche, quels indicateurs pourraient être identifiés au départ pour une évaluation finale de l'efficacité de la démarche ?

Cette nouvelle version du guide mettra en avant les fondamentaux, et les raisons de ne pas minimiser ces étapes, il sera également important de définir le niveau attendu de concertation dans cette démarche (attente d'une méthodologie de coopération et pas simplement de la concertation de type consultation de choix déjà identifiés en amont, sans discussions possibles).

Ces éléments ne sont pas assez détaillés et ont manqué aux collectivités. Il pourra contenir des éléments synthétiques et forts des gains.

Ce document sera ensuite maqueté par le service communication de l'ADEME, sous un format PDF interactif.

2. Organisation et pilotage de la prestation

2.1. Encadrement et suivi de la prestation

Durée du marché

La durée totale du marché est de **18 mois** à date de notification du marché, les livrables seront remis avant la fin du marché.

L'encadrement de la prestation sera effectué par Fabienne MULLER du Service Valorisation des Déchets, Direction Economie circulaire de l'ADEME à Angers.

Equipe projet

Le prestataire décrira l'organisation de l'équipe projet qui sera mise en place pour assurer le bon déroulement des prestations demandées.

Le curriculum vitae des intervenants sur la mission (fonctions, qualifications, compétences, rôle précis dans les prestations) sera fourni. Les personnes en charge de la mission seront personnellement identifiées.

Une entreprise répondant à l'offre pourra faire appel à la sous-traitance tout en demeurant personnellement responsable du marché et sous réserve de l'acceptation par l'ADEME de chaque sous-traitant. La liste des sous-traitants devra préciser de façon explicite et limitative les prestations sous-traitées, les qualifications et les références associées.

Un comité de pilotage sera constitué

Il sera animé par le prestataire dès le lancement de l'étude. Il intégrera des ingénieur.es de l'ADEME travaillant au siège et en directions régionales concernées par les territoires ConcerTO, d'autres ingénieurs pourront être sollicités en fonction de leur intérêt à suivre la mission.

Son secrétariat sera assuré par le prestataire.

Il sera prévu une réunion de lancement à Angers en présentiel au démarrage de la prestation ;

Des points d'avancement seront organisés régulièrement en visio-conférence pour suivre l'avancement des différentes étapes, environ 1 fois par mois, en fonction des avancements de l'étude.

A la fin de la prestation une réunion si possible en présentiel à Angers pour rendre compte des éléments finaux (ensemble des livrables).

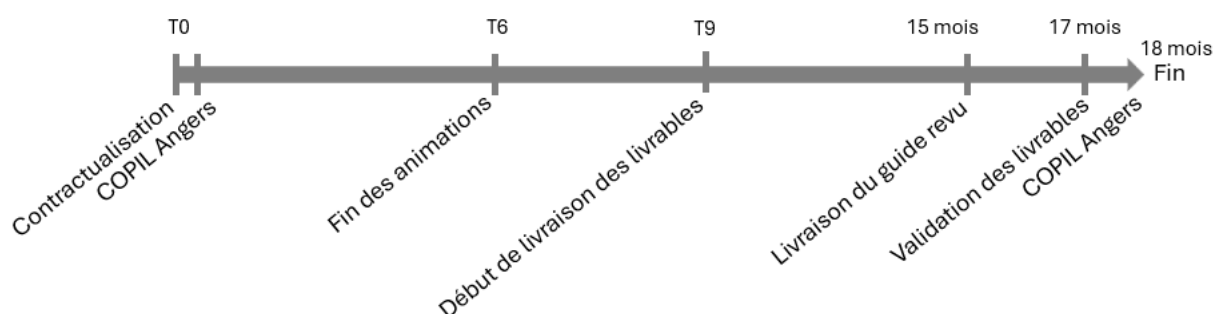
Le prestataire aura la charge de la rédaction des relevés de décisions des réunions du comité de pilotage et des réunions téléphoniques qui devront être soumis pour validation à l'ADEME dans un délai de 7 jours après chaque réunion.

Calendrier de réalisation des prestations

En fonction de la date de notification du marché, ce planning sera ajusté.

Dans son offre, le candidat présentera et argumentera un planning prévisionnel détaillé de la réalisation des prestations. Ce planning devra faire apparaître les délais prévisionnels de toutes les étapes, les dates des réunions et les dates de remise de chacun des livrables finaux.

Les délais proposés devront être réalistes et cohérents avec les objectifs fixés.



Livrables attendus

- Une restitution des travaux réalisés en ateliers d'intelligence collective, avec des captures vidéo le cas échéant du distanciel.
- Un rapport de fiches REX (sous format charté fourni par l'ADEME) des territoires, il sera intéressant d'obtenir des verbatims d'acteurs, des photos issues des territoires afin de favoriser la lisibilité et la clarté des documents.
- Un document du guide ConcerTO revu qui servira de base à la réalisation d'un document PDF interactif réalisé par le service communication de l'ADEME. Il comprendra la méthode ConcerTO et ses 10 étapes, avec des liens vers de nombreux fiches outils et fiches d'aide à la mise en œuvre de la méthode qui seront des annexes du document principal. Il pourra également contenir des répertoires d'acteurs animateurs. Le nombre de fiches outils n'est pas identifié à ce stade, mais il pourra être entre 20 et 40 maximum selon les attentes d'aide à la mise en place de la méthode. Ce document sera à remettre au bout de 15 mois maximum.
- Un document d'environ 20 pages, sous format charté Clés pour agir (fourni par l'ADEME) regroupant les gains de la démarche de coopération territoriale et plus spécifiquement la démarche ConcerTO. Ce document recensera des éléments de langage pour les élus et décideurs afin de les convaincre de l'intérêt de cette démarche. Il contiendra également des propositions de scénarios de généralisation de la méthode en identifiant les différents leviers, qu'ils soient de politique publique ou méthodologiques.
- Des slides de synthèse du guide, utilisables lors de restitutions ou de présentations de la méthode. (25 slides max)
- Un jeu de slides complet (qui peut être important), qui pourra servir de support à la construction d'un e-learning dans le cadre du parcours biodéchets de ADEME Académie <https://academie.ademe.fr/> (site ADEME de mobilisation du savoir, de sensibilisation, formation et expertise de la transition écologique)

3. Annexes

Lien vers le guide ConcerTO

<https://librairie.ademe.fr/economie-circulaire-et-dechets/6172-concerto-matieres-organiques-et-intelligence-collective-9791029721144.html>