

## Contexte

Sous l'effet conjugué de la modernisation du parc des installations pour une meilleure protection de l'environnement, du développement des déchèteries, de l'accroissement des flux et des quantités pris en charge par le service public,... les coûts de gestion des déchets ont augmenté de près de 6% par an ces dix dernières années.

La connaissance fine des coûts est devenue un préalable incontournable pour que les collectivités puissent piloter et exercer leur service public tout en restant vigilantes sur la maîtrise des coûts et la transparence vis-à-vis des usagers.

Pour répondre à ces besoins et enjeux, l'ADEME propose notamment la Matrice des coûts, outil construit avec des collectivités et reconnu par le Comité Connaissance des Coûts regroupant les acteurs nationaux du secteur des déchets.

Fin 2012, près de 961 collectivités couvrant 70 % de la population française ont suivi une formation pour renseigner une Matrice des coûts.

**Dans ce contexte et après 7 années de diffusion de la Matrice des coûts, l'ADEME a souhaité réaliser une évaluation de cet outil auprès des collectivités formées afin d'identifier les leviers pour favoriser le passage à l'acte des collectivités à l'issue des formations et développer une offre répondant mieux aux besoins de ces utilisatrices.**

## ETAT DES LIEUX & ENSEIGNEMENTS

Le nombre de collectivités formées ne cesse de croître chaque année depuis 2008 : à la fin 2012, l'ADEME recensait **961 collectivités formées à la Matrice des coûts couvrant 70 % de la population française**. Parmi elles, 90 % ont réalisé au moins une Matrice des coûts.

D'autres indicateurs, issus de l'enquête de caractérisation menée auprès des collectivités formées, témoignent d'une bonne dynamique de la Matrice des coûts :

- **La Matrice des coûts est perçue très positivement comme un outil robuste pour la connaissance des coûts de gestion des déchets par plus de 80 % des collectivités formées.**

Après leur 2<sup>ème</sup> Matrice, les collectivités estiment que cet outil constitue un **gain de temps** (rédaction du rapport annuel, présentation aux élus...) et est finalement peu chronophage (une fois l'organisation et les procédures rodées en interne).

- **L'appropriation de la Matrice des coûts par les collectivités formées est plus rapide** : 57 % des collectivités formées en 2011-2012 déclarent avoir déjà saisi 1 ou 2 Matrices des coûts. Ceci est en partie lié au développement de formations plus opérationnelles et à la capitalisation et au partage du retour d'expériences des collectivités, bureaux d'études et de l'ADEME.

- **Après plusieurs années d'utilisation, la Matrice des coûts est devenue un véritable outil d'aide à la décision pour 53 % de ces collectivités**. Pour ces collectivités, la Matrice des coûts est utilisée de manière transversale pour le **pilotage du service public**.

**Une collectivité** : « *La Matrice des coûts est devenue un incontournable au sein de la collectivité, et nous sert pour toutes nos prises de décisions concernant la gestion des déchets et surtout à les argumenter auprès des élus et du grand public.* »

- Les collectivités engagées depuis plusieurs années dans le dispositif (au moins trois Matrices validées) exploitent de manière variée la Matrice, parmi les plus fréquentes : **alimentation du rapport annuel (72% d'entre elles), présentation des résultats aux élus (65 %), positionnement des coûts par rapport à d'autres collectivités (62 %)**,... La finalité de la Matrice des coûts n'est pas la saisie dans SINOE® mais bien son exploitation par les collectivités.

- **89% des collectivités engagées depuis plusieurs années dans le dispositif estiment que la Matrice des coûts satisfait leurs attentes**. 92% d'entre elles seraient prêtes à en recommander l'utilisation à d'autres et d'ailleurs plus de la moitié l'a déjà fait.

Pour le remplissage de la Matrice des coûts la **première année, 2/3 des collectivités estiment qu'il est nécessaire de consacrer entre 1 et 3 semaines de travail, ce délai diminue avec les années, 2/3 des collectivités ayant réalisé au moins 3 Matrices l'estiment à 1 semaine**.

**Une collectivité** : « *Avec le temps, nous avons acquis des automatismes et le remplissage de la Matrice pose de moins en moins de difficultés.* »

Les principales difficultés rencontrées par les collectivités pour le remplissage de la Matrice sont : l'interface avec les logiciels comptables et l'identification de la TVA. L'ADEME entreprendra une réflexion sur ces points en 2013 en vue d'**optimiser le temps passé par les collectivités**.

### La méthodologie de l'évaluation :

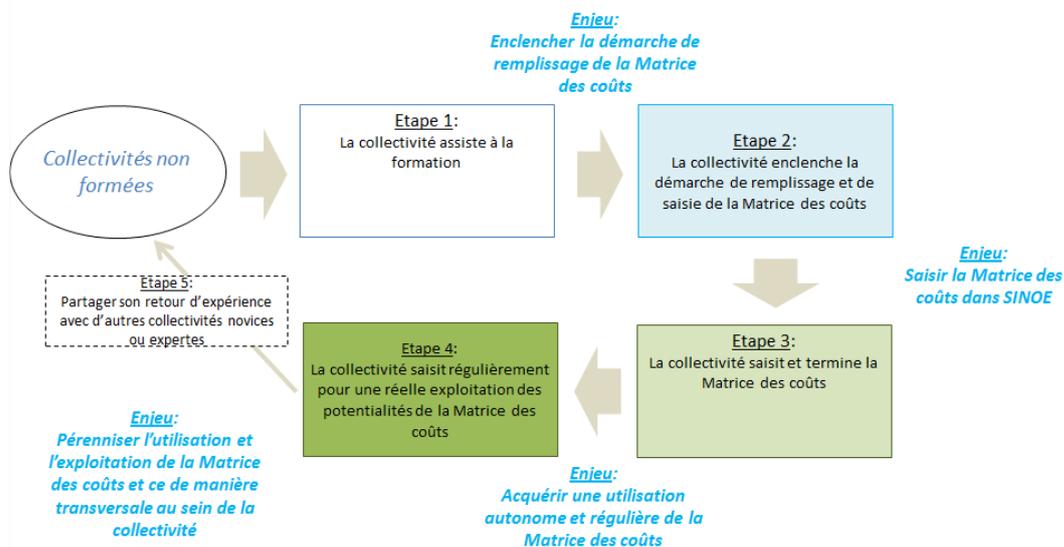
- Enquête quantitative auprès de 274 collectivités formées à la Matrice des coûts (soit 28% du total des collectivités formées à date)

- Entretiens qualitatifs auprès des acteurs impliqués dans le dispositif Matrice des coûts (ADEME, DR ADEME, Observatoire des déchets, Association de collectivités, Bureaux d'Etudes impliqués dans la formation et dans la validation de la Matrice des coûts...)

- Etudes de cas auprès de 11 collectivités formées à la Matrice des coûts

Etude réalisée par  
GALLILEO Business  
Consulting pour le  
compte de l'ADEME en  
2012

## ENJEUX POUR UNE DYNAMIQUE VERTUEUSE AU SEIN DES COLLECTIVITES



## RECOMMANDATIONS POUR UNE IMPLANTATION REUSSIE

### Sensibiliser les élus

- La moitié des collectivités ayant réalisé plusieurs Matrices ont sensibilisé les élus à cet outil contre 19 % des collectivités l'ayant abandonné. L'implication et la sensibilisation des élus favorise un meilleur portage de la démarche et contribue à sa visibilité et pérennisation au sein de la collectivité.
- Recréer un historique en réalisant les Matrices des deux dernières années par exemple peut être un exercice pour sensibiliser les élus.

### Positionner la Matrice comme un projet structurant dans l'aide à la décision pour la collectivité

Il faut positionner la Matrice des coûts au-delà d'un outil pour la simple connaissance des coûts et à la seule responsabilité du chargé de mission. C'est un projet d'ensemble : connaître et analyser les coûts pour aider à la prise de décisions en vue d'optimiser le service public de gestion des déchets et maîtriser les coûts.

### Suivre la formation en binôme : fonction technique + comptable ou technique + fonction de direction

Près de la moitié des collectivités ayant suivi la formation à une seule personne n'enclenchent pas réellement la démarche suite à la formation, contre seulement 1/4 des collectivités ayant suivi la formation en binôme.

### Passer à l'acte rapidement après la formation

Pour rester dans la dynamique il faut commencer l'implantation de la Matrice ou l'accompagnement par un bureau d'études dans les trois mois suivant la formation. Au-delà, il y a un risque fort d'abandon.

### Implanter la méthode ComptaCoût® en complément

Les collectivités formées à ComptaCoût® en complément de la Matrice ont tendance à mieux pérenniser le remplissage de la Matrice des coûts : parmi les collectivités ayant réalisé plusieurs Matrices, 81 % ont suivi une formation Matrice et ComptaCoût® (module de 3 jours ou 1 jour + 2 jours) et 19 % une formation Matrice des coûts (1 jour) uniquement.

### Se faire accompagner par un bureau d'études

- L'accompagnement par un bureau d'études joue un rôle clé dans l'enclenchement de l'utilisation de la Matrice des coûts au sein des collectivités : 81% des collectivités ayant réalisé plusieurs Matrices ont reçu un accompagnement, contre 19 % des collectivités ayant abandonné la Matrice.
- 98 % des collectivités ayant bénéficié d'un accompagnement l'ont trouvé utile. L'accompagnement permet à la collectivité de ne pas être seule face à sa Matrice des coûts.

### Rédiger des procédures pour préparer le passage de relais au sein des collectivités

Organiser le passage de relais favorise la pérennisation de la Matrice des coûts et évite la déperdition des compétences et l'abandon de l'outil dans le temps.

### Partager son retour d'expérience

Le retour d'expérience des collectivités les plus avancées est une source riche en enseignements pour les collectivités plus novices. Cet échange peut porter tant sur le remplissage de la Matrice que sur l'analyse et la valorisation des données.

### Pour en savoir plus :

[http://www.ademe.fr/dechets/Impacts et économie/Connaissance des coûts et des prix](http://www.ademe.fr/dechets/Impacts%20et%20économie/Connaissance%20des%20coûts%20et%20des%20prix)