



Série Juridique
Réf AMORCE DJ33
Réf ADEME 010964
Août 2019

Guide sur l'évolution et l'évaluation Des contrats de collecte et traitement Des déchets ménagers



Avec le soutien technique
et financier de



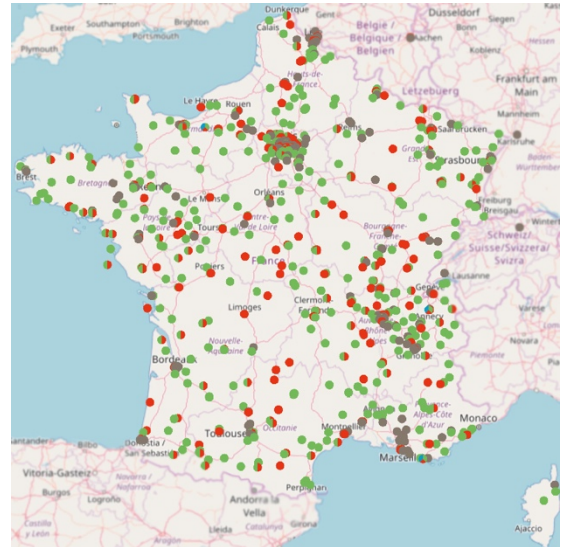


PRÉSENTATION D'AMORCE

Rassemblant plus de 940 adhérents pour 60 millions d'habitants représentés, AMORCE constitue le premier réseau français d'information, de partage d'expériences et d'accompagnement des collectivités (communes, intercommunalités, conseils départementaux, conseils régionaux) et autres acteurs locaux (entreprises, associations, fédérations professionnelles) en matière de transition énergétique (maîtrise de l'énergie, lutte contre la précarité énergétique, production d'énergie décentralisée, distribution d'énergie, planification) et de gestion territoriale des déchets (planification, prévention, collecte, valorisation, traitement des déchets).

Force de proposition indépendante et interlocutrice privilégiée des pouvoirs publics (ministères, agences d'État et du Parlement, AMORCE est aujourd'hui la principale représentante des territoires engagés dans la transition énergétique et l'économie circulaire. Partenaire privilégiée des autres associations représentatives des collectivités, des fédérations professionnelles et des organisations non gouvernementales, elle a joué un rôle majeur dans la défense des intérêts des acteurs locaux lors de l'élaboration de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte ou précédemment des lois relatives au Grenelle de l'environnement.

Créée en 1987, elle est largement reconnue au niveau national pour sa représentativité, son indépendance et son expertise, qui lui valent d'obtenir régulièrement des avancées majeures (TVA réduite sur les déchets et sur les réseaux de chaleur, création du Fonds Chaleur, éligibilité des collectivités aux certificats d'économie d'énergie, création de nouvelles filières de responsabilité élargie des producteurs, signalétique de tri sur les produits de grande consommation, généralisation des plans climat-énergie, obligation de rénovation des logements énergivores, réduction de la précarité énergétique, renforcement de la coordination des réseaux de distribution d'énergie, etc...).



PRÉSENTATION DE L'ADEME



L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable.

Elle met ses capacités d'expertise et de conseil à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale.

L'Agence aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, les économies de matières premières, la qualité de l'air, la lutte contre le bruit, la transition vers l'économie circulaire et la lutte contre le gaspillage alimentaire.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle conjointe du ministère de la Transition écologique et solidaire et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Contact pour ce guide : Alexandra GENTRIC

ADEME

20, avenue du Grésillé, BP 90406 - 49004 Angers Cedex 01

Tel : 02 41 20 41 20

www.ademe.fr - [@ademe](https://twitter.com/ademe)

AMORCE / ADEME – Août 2019

Guide réalisé en partenariat et avec le soutien technique et financier de l'ADEME



REMERCIEMENTS

Nous remercions l'ensemble des associations, collectivités et professionnels ayant participé à notre travail, dont celles qui nous ont fait part de leurs retours d'expérience et qui nous ont fourni des documents pour illustrer cette publication.

RÉDACTEURS

Florent COSNIER, fcosnier@amorce.asso.fr

Christelle RIVIERE, criviere@amorce.asso.fr

Océane RASE-POURCHON, orase-pourchon@amorce.asso.fr

Olivier CASTAGNO, ocastagno@amorce.asso.fr

Relecture : Alexandra GENTRIC, ADEME

MENTIONS LÉGALES

©AMORCE – Août 2019

Les propos tenus dans cette publication ne représentent que l'opinion de leurs auteurs et AMORCE n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Reproduction interdite, en tout ou en partie, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation écrite d'AMORCE.

Possibilité de faire état de cette publication en citant explicitement les références.



SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
1. ÉLABORER UN CONTRAT ADAPTE A SES BESOINS	7
1.1. DEFINIR SES BESOINS	7
1.1.1. ÉTABLIR LE POINT « ZERO » DU FUTUR CONTRAT	7
1.1.2. LE SOURÇAGE.....	9
1.2. CONSTRUIRE UN CONTRAT ADAPTE A SES BESOINS	10
1.2.1. LE PERIMETRE DU CONTRAT	10
1.2.2. LA DUREE DU CONTRAT	14
1.2.3. L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE DU CONTRAT.....	17
1.3. LE CHOIX DE L'OFFRE LA PLUS PERFORMANTE	20
1.3.1. PRIVILEGIER UNE PROCÉDURE NEGOCIÉE	20
1.3.2. LE CHOIX DES CRITÈRES ET LEUR PONDERATION	24
2. ÉLABORER UN CONTRAT DYNAMIQUE ET ÉVOLUTIF	26
2.1. PRÉSERVER L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DU CONTRAT	26
2.1.1. FACE AUX ÉVOLUTIONS ÉCONOMIQUES.....	26
2.1.2. FACE AUX ÉVOLUTIONS FISCALES.....	30
2.1.3. FACE AUX ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES.....	31
2.2. ADAPTER LE CONTRAT AUX ÉVOLUTIONS DU SERVICE PUBLIC	31
2.2.1. LES MODIFICATIONS EN COURS D'EXÉCUTION PRÉVUES AU CONTRAT INITIAL	31
2.2.2. LES MODIFICATIONS EN COURS D'EXÉCUTION NON PRÉVUES AU CONTRAT INITIAL.....	33
3. PILOTER SON CONTRAT PAR DES DISPOSITIFS D'ÉVALUATION PERTINENTS	35
3.1. LE CHOIX D'INDICATEURS OBJECTIFS ET PERTINENTS	36
3.1.1. DES INDICATEURS POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE TECHNIQUE	36
3.1.2. DES INDICATEURS POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE	38
3.1.3. DES INDICATEURS POUR ÉVALUER LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU.....	38
3.2. LA MISE EN PLACE D'OUTILS DE CONTRÔLE RÉGULIER	41
3.3. UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION BASE SUR LA PERFORMANCE	43
BIBLIOGRAPHIE	44
ANNEXE 1 – PROCÉDURE DE DIALOGUE COMPÉTITIF SUR LE SYMSEM	45
ANNEXE 2 – MARCHÉ GLOBAL DE PERFORMANCE DE COLLECTE DES ORDURES MÉNAGÈRES ET NETTOIEMENT DES ESPACES PUBLICS	49
ANNEXE 3 – CLAUSES D'INTÉRESSEMENT INCLUANT LA SATISFACTION DES USAGERS ET LA QUALITÉ DES PRESTATIONS SUR LE SIGIDURS	56
ANNEXE 4 – INDICATEURS DU VALTOM	60
ANNEXE 5 – TABLEAU DE BORD DE GESTION TECHNIQUE	63
ANNEXE 6 – AMÉLIORATION DE LA VALORISATION MATIÈRE SUR UN MARCHÉ D'EXPLOITATION DE DÉCHÈTERIES	66
ANNEXE 7 – RÉMUNÉRATION INCITATIVE À LA PERFORMANCE DU TRI DANS UN MARCHÉ DE TRI DES COLLECTES SÉLECTIVES	69
ANNEXE 8 – UNE CONCESSION COMMUNE COLLECTE ET TRAITEMENT POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DU SERVICE	75



INTRODUCTION

Les collectivités territoriales en charge de la gestion des déchets ménagers et assimilés mènent nécessairement leur action dans un cadre contractuel et partenarial. Si elles peuvent prendre directement en charge le service ou le concéder à un opérateur privé, elles seront dans les deux hypothèses des acheteurs publics amenés à passer de nombreux contrats. Confrontées à des objectifs nationaux ambitieux de développement de l'économie circulaire et à des attentes croissantes des usagers, elles devront ainsi impliquer l'ensemble des parties prenantes dans une logique d'optimisation des performances du service.

MARCHÉS PUBLICS	DÉLÉGATIONS DE SERVICE PUBLIC
<p>Risque technique, juridique et financier d'exploitation supporté par l'acheteur</p> <p>Paiement direct et immédiat sur service fait</p> <p>Durée moyenne plus courte qu'en DSP</p>	<p>Confie la gestion d'un service public à un opérateur économique</p> <p>Risque technique, juridique et financier de l'exploitation transféré au délégataire</p> <p>Rémunération via l'exploitation du service</p> <p>Contrat de longue durée</p>
<p><u>Avant le 1^{er} avril 2019 :</u> Ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics Décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics</p>	<p><u>Avant le 1^{er} avril 2019 :</u> Ordonnance n°2016-65 relative aux contrats de concession Décret n°2016-86 du 1^{er} février 2016 relatif aux contrats de concession</p>
À PARTIR DU 1^{ER} AVRIL 2019 : CODE DE LA COMMANDE PUBLIQUE	

La commande publique représente donc un levier incontournable d'efficience pour la gestion des déchets. Les gestionnaires de services doivent être en mesure de s'approprier les outils contractuels et les nouvelles opportunités offertes depuis la réforme de 2015 : possibilités accrues de recourir à des procédures négociées, modification du cadre de passation des avenants (désormais appelés « modifications en cours d'exécution »), nouvelles formes de marchés (marché public global de performance), etc.

S'approprier les outils de la commande publique pour améliorer la performance de la gestion des déchets

Le présent guide élaboré par AMORCE avec le soutien de l'ADEME a pour objectif d'accompagner les collectivités en leur offrant les clefs pour acquérir l'ingénierie contractuelle nécessaire à l'élaboration de contrats adaptés à leurs besoins (1), capables de s'adapter aux aléas économiques et aux évolutions du service en cours d'exécution (2) et qui feront l'objet de contrôles réguliers de la performance du prestataire (3).

NOTE À L'ATTENTION DES LECTEURS

Afin de faciliter la prise en main du présent guide par les acheteurs publics, il sera fait référence à la fois aux articles du nouveau Code de la commande publique en vigueur depuis le 1^{er} avril 2019 et aux anciens textes (ordonnances de 2015 et 2016 ainsi que leurs décrets d'application).

1. Élaborer un contrat adapté à ses besoins

La clef pour élaborer un contrat adapté à ses besoins, qu'il s'agisse d'un marché public ou d'une délégation de service public, est l'**anticipation suffisamment en amont de la fin du contrat en cours** et l'établissement d'un rétro-planning précis tenant compte des délais tant de définition des besoins que de procédure de consultation et de sélection des entreprises.

Le passage d'une **logique de prestataire à une logique de partenaire** suppose une cohérence entre d'une part les objectifs fixés par la collectivité et d'autre part les moyens mis en place par l'entreprise. Pour cela, des délais raisonnables doivent être accordés pour définir le niveau de service à atteindre et mener la procédure de sélection.

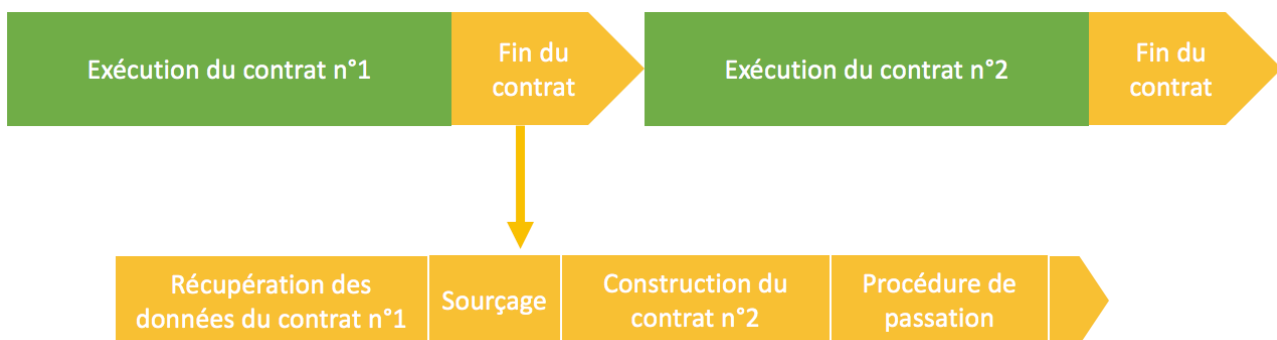


Figure 1 - Cycle contractuel

1.1. Définir ses besoins

Une mauvaise définition des besoins rendra très difficile pour les entreprises candidates de formuler une offre réaliste, faute pour elles de pouvoir déterminer les moyens humains et techniques à déployer. Ainsi, des zones de flou sur les demandes de la collectivité pourront engendrer des offres peu adaptées, des surcoûts et des problèmes en cours d'exécution du contrat

Bien préparer et mener l'étape de définition des besoins en amont du lancement de la consultation est donc incontournable pour que la collectivité définisse, selon son contexte local, le niveau de performance que devra assurer le futur titulaire. Elle consiste principalement en deux étapes :

- L'établissement du « point zéro » du futur contrat (1.1.1) ;
- La consultation des entreprises susceptibles de répondre à la future consultation via un travail de sourçage (1.1.2).

1.1.1. Établir le point « zéro » du futur contrat

La récupération des données du contrat actuel est indispensable en vue de l'élaboration et de la passation d'un nouveau contrat afin de :

- **Définir ses besoins** : les données constitueront une aide à la rédaction du nouveau cahier des charges en permettant d'avoir une idée très précise de ses besoins ;
- **Mettre les candidats et le titulaire actuel sur un pied d'égalité** : les principes de transparence et d'égalité de la commande publique imposent de ne pas créer de discrimination entre les entreprises ;



- **Permettre des réponses techniques de qualité** : jointes au DCE, elles permettront aux candidats d'élaborer une offre technique et financière au plus près de la réalité.

Les données à récupérer sont de plusieurs ordres :

Activité / Prestations	Type de données	Exemples de données
Collecte des déchets ménagers et assimilés	Techniques	Circuits de collecte Données kilométriques Logiciels Tonnes par flux Nombre et localisation des points de collecte
	Financières	Chiffre d'affaires Montant global du contrat
	RH	Nombre d'équivalents temps plein (ETP) Statut Type de contrat Rémunération (salaire brut de base, primes, indemnités, etc.) Poste
Traitement des déchets	Techniques	Tonnages Taux de refus Taux de valorisation
	Financières	Chiffre d'affaires Montant global du contrat
	RH	Nombre d'équivalents temps plein (ETP) Statut Type de contrat Rémunération (salaire brut de base, primes, indemnités, etc.) Poste

L'ensemble des données utiles aux candidats pour élaborer une offre éclairée doivent être récupérées et jointes au DCE. La collectivité devra cependant s'abstenir de communiquer les informations confidentielles « dont la divulgation violerait le secret des affaires »¹ et dont la diffusion n'était pas prévue au contrat.

¹ Article 44 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, transposé à l'article L. 2132-1 du Code de la commande publique



Focus sur la reprise du personnel

La reprise du personnel constitue un enjeu majeur lors du changement d'opérateur de gestion des déchets et un élément à prendre en compte par les candidats dans l'élaboration de leur offre.

Il convient de joindre au Dossier de Consultation des Entreprises (DCE) les informations suivantes afin d'assurer l'égalité de traitement des candidats :

- Tableau du personnel susceptible de transfert : emploi, coefficient, salaire mensuel brut de base... ;
- Masse salariale ;
- Total général des frais de personnel

Pour plus d'informations, vous pouvez vous référer à la [fiche élaborée par la FNADE et le SNAD](#).

1.1.2. Le sourçage

Le sourçage consiste, préalablement au lancement de l'appel d'offres d'un marché public, à informer les entreprises susceptibles d'être intéressées et à recueillir leur avis sur le projet de l'acheteur public. Il permet de mieux prendre en considération les pratiques des opérateurs économiques dans le domaine concerné et de s'informer sur les pratiques innovantes émergentes. Il peut amener la collectivité à affiner les modalités de la procédure de passation, le périmètre du marché ou encore son cahier des charges.

La réforme du droit des contrats de 2015 et 2016 a permis de sécuriser cette démarche en la dotant d'un cadre juridique :

Article 4 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics² :

« Afin de préparer la passation d'un marché public, l'acheteur peut effectuer des **consultations** ou réaliser des **études de marché**, **solliciter des avis** ou **informer les opérateurs** économiques de son projet et de ses exigences.

Les résultats de ces études et échanges préalables peuvent être utilisés par l'acheteur, **à condition qu'ils n'aient pas pour effet de fausser la concurrence** et n'entraînent pas une violation des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. »

Un travail de sourçage peut être de deux types :

- **Un sourçage « ouvert »** qui a pour objet de confronter les besoins de la collectivité à la réalité du secteur économique en effectuant une veille ou en informant l'ensemble des opérateurs du projet de marché ;
- **Un sourçage « fermé »** qui a pour objet d'affiner le projet de contrat en menant des actions de prospection via la participation à des salons professionnels ou encore la rencontre directe d'opérateurs économiques du secteur.

Les démarches relevant d'un sourçage « fermé » doivent être menées dans un cadre défini et responsable. L'article 5 du décret « marchés » du 25 mars 2016³ impose de prendre « *les mesures appropriées pour que la concurrence ne soit pas faussée par la participation à la procédure de passation du marché d'un opérateur économique qui aurait eu accès, du fait de sa participation préalable directe ou indirecte à la préparation de cette procédure, à des informations ignorées des autres candidats ou soumissionnaires* ».

² Transposé à l'article R. 2111-1 du Code de la commande publique

³ Transposé à l'article R. 2111-2 du Code de la commande publique



La collectivité doit ainsi mettre en œuvre les mesures nécessaires pour que tous les candidats, y compris ceux n'ayant pas participé au sourcing, soient sur un pied d'égalité au stade de la procédure de passation du marché et qu'il n'existe pas d'asymétrie dans l'information. *A minima*, l'ensemble des éléments communiqués aux entreprises consultées en amont doivent être jointes au dossier de consultation. Éventuellement, les échanges pourront faire l'objet de comptes-rendus écrits et être joints au dossier sous réserve du respect du secret industriel et commercial.

En cas de contentieux, le juge administratif vérifiera que les entreprises sourcées n'ont pas bénéficié d'un avantage significatif pour l'attribution du contrat. Par exemple, dans un arrêt du 24 novembre 2017 à propos de l'attribution d'un marché d'études par un syndicat de production d'eau potable à une chambre d'agriculture qui avait été consultée en amont du lancement de la procédure⁴, la Cour administrative d'appel de Nantes a validé la procédure en constatant notamment que :

- Les documents de la consultation avaient été rédigés intégralement par le syndicat et non par la chambre d'agriculture ;
- La connaissance en amont du lancement de la consultation ne l'avait pas avantagé « *de manière significative* » par rapport aux autres candidats ;
- L'ensemble des informations avaient été portées à la connaissance de l'ensemble des candidats.

Les démarches de sourcing, si elles doivent être encouragées en ce qu'elles permettent de préciser les besoins de la collectivité et de confronter ses demandes à la réalité du secteur économique, doivent être menées dans un cadre assurant l'égalité de traitement de l'ensemble des candidats et ne doivent pas procurer d'avantage significatif aux entreprises sourcées.



SYMSEM : Mise en œuvre d'une démarche de sourcing

Syndicat mixte en charge de la collecte des déchets de 161 communes dans un contexte d'habitat rural dispersé, le SYMSEM a choisi le marché public pour l'uniformisation des collectes sur son territoire. Un sourcing a été mené en amont de la procédure de passation, avec :

- La publication d'un avis d'information dans le BOAMP ;
- Le recueil de l'avis des professionnels (opérateurs de collecte, fournisseurs de matériels) sur les évolutions de service à envisager et les innovations en matière de gestion des déchets, dont 4 se sont ensuite portés candidats à l'attribution du contrat.

Le sourcing a permis au syndicat de conforter le programme envisagé et de déterminer le montage contractuel le plus pertinent (appel d'offres séparé ou prestations groupées, allotissement, achat de bacs ou location, etc.).

Pour en savoir plus : voir la fiche annexe 1

1.2. Construire un contrat adapté à ses besoins

Les informations recueillies lors des étapes de diagnostic et éventuellement de sourcing doivent contribuer à construire le nouveau contrat. Les premiers éléments à définir – périmètre, durée, équilibre financier – permettront de s'assurer notamment de son attractivité économique.

1.2.1. Le périmètre du contrat

Le premier paramètre à définir est le périmètre tant géographique que technique du futur contrat. Selon qu'il s'agisse d'un marché public ou d'une délégation de service public, le cadre juridique à respecter sera différent.

⁴ Voir [CAA Nantes, 24 novembre 2017, n°16NTO2706](#)



1.2.1.1. Périmètre des marchés publics

Si les marchés publics doivent en principe être conclus en lots séparés (1.2.1.1.1), le droit de la commande publique permet de s'affranchir de cette contrainte dans certaines hypothèses (1.2.1.1.2).

1.2.1.1.1. L'obligation d'allotissement en lots séparés

Depuis 2006, les acheteurs publics ont en principe l'obligation de fractionner leurs marchés en différents lots afin de susciter la concurrence la plus large possible et faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique.

Article 2 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics⁵ :

« I. - **Sous réserve des marchés publics globaux** mentionnés à la section 4, **les marchés publics [...] sont passés en lots séparés**, sauf si leur objet ne permet pas l'identification de prestations distinctes. A cette fin, les acheteurs déterminent le nombre, la taille et l'objet des lots.

Les acheteurs peuvent toutefois décider de ne pas allotir un marché public s'ils ne sont pas en mesure d'assurer par eux-mêmes les missions d'organisation, de pilotage et de coordination ou si la dévolution en lots séparés est de nature à restreindre la concurrence ou risque de rendre techniquement difficile ou financièrement plus coûteuse l'exécution des prestations [...] »

L'allotissement suppose de découper le marché en plusieurs lots regroupant chacun des prestations distinctes. La collectivité est libre de déterminer le nombre et la consistance des lots. Le juge sanctionnera uniquement les erreurs grossières au regard « des caractéristiques techniques des prestations demandées, de la structure du secteur économique en cause et, le cas échéant, des règles applicables à certaines professions »⁶.

Les prestations peuvent faire l'objet d'une répartition soit technique soit géographique :

Objet du marché	Type d'allotissement	Exemple de consistance des lots
Collecte des déchets ménagers et assimilés	Technique	Lot 1 : Ordures ménagères résiduelles Lot 2 : Emballages ménagers Lot 3 : Papier Lot 4 : Verre
	Géographique	Lot 1 : zone A Lot 2 : zone B
Traitement des déchets ménagers et assimilés	Technique	Lot 1 : Valorisation énergétique Lot 2 : Valorisation matière Lot 3 : Stockage

⁵ Transposé aux articles L. 2113-10 et L. 2113-11 du Code de la commande publique

⁶ Voir [CE, 21 mai 2010, Commune d' Ajaccio, n°333737](#)



	Géographique	<p>Lot 1 : UVE</p> <p>Lot 2 : Usine de tri-compostage</p> <p>Lot 3 : Centre de stockage</p>
--	--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 1 : Modes d'allotissement des marchés publics de collecte et traitement des ordures ménagères



Sète Agglopôle Méditerranée : un allotissement géographique pour grouper collecte des déchets et nettoyage de la voirie

Les activités de propreté et collecte des déchets présentent des interfaces difficiles à définir avec des interactions notables : prise en charge des dépôts sauvages, collecte des déchets en pieds de borne d'apport volontaire, collecte des corbeilles publiques, gestion des déchets de marché / désinfection / nettoyage, communication dispensée par les agents de l'agglomération / la ville / les opérateurs de collecte, etc.

Cette situation engendre des surcoûts et présente de réels inconvénients liés aux difficultés de coordination de tous les intervenants, auxquels s'ajoute l'insatisfaction de la Ville quant au niveau de propreté des espaces publics sétois. Cette situation provoque en particulier de réelles nuisances environnementales (bruit, pollution), des retards dans la réalisation des prestations, des tensions entre les prestataires, des risques d'accidents et une détérioration de l'image de la Ville.

La ville de Sète et Sète Agglopôle Méditerranée (SAM) ont ainsi souhaité s'associer par un groupement de commandes pour l'exécution des prestations de collecte des déchets des ménages et assimilés (DMA) et de nettoyage des espaces publics sur le territoire de la ville de Sète.

Découpage en lots géographiques :

Lot 1 : Collecte des ordures ménagères sur la Ville de Sète, et nettoyage des espaces publics du centre-ville de la Ville de Sète.

Lot 2 : Collecte des ordures ménagères en bacs roulants et collecte des colonnes de tri sur les autres communes

		SETE (Centre ville)	SETE (hors Centre ville)	MARSEILLAN et BALARUC-LES BAINS	FRONTIGNAN, GIGEAN, BALARUC-LE-VIEUX, VIC-LA- GARDIOLE, MIREVAL	MEZE, LOUPIAN, BOUZIGUES, POUSSAN, VILLEVEYRAC, MONTBAZIN	
agglo (collecte)	Collecte bacs roulants (Indiv. et BDR)	Lot 1		Régie agglo	Lot 2	Régie agglo	
	Lavage des bacs roulants					---	
	Collecte des PAV (colonnes et conteneurs enterrés)					Régie agglo	
	Lavage des PAV						
	Nettoyage des abords des PAV			Régie agglo		Régie agglo	Régie agglo
	Collecte des encombrants			Régie villes (conv.)		Régie villes (conv.)	Régie villes (conv.)
Ville (nettoyement)	Vidage et nettoyage des corbeilles du Lido						
	Nettoyement des espaces publics	Régie ville	Régie villes	Régie villes	Régie villes	Régie villes	
	Vidage et nettoyage des corbeilles publiques	Régie ville	Régie villes	Régie villes	Régie villes	Régie villes	
	Nettoyage des marchés de plein air		Régie villes	Régie villes	Régie villes	Régie villes	

Pour en savoir plus : voir la fiche annexe 2



1.2.1.1.2. Le recours à un marché public global

Dans certains cas, l'allotissement d'un marché en plusieurs lots distincts peut rendre plus complexe ou plus coûteuse l'exécution des prestations. Le droit de la commande publique permet le recours à plusieurs types de marchés globaux sous réserve de la réunion de certaines conditions :

Type de marché global	Conditions de recours	Dérogations permises à la loi sur la maîtrise d'ouvrage publique (MOP) de 1985
Marché public de conception-réalisation⁷	Soit des motifs d'ordre technique Soit un engagement contractuel sur un niveau d'amélioration de l'efficacité énergétique	Marché public de travaux qui permet de confier à un même opérateur l'établissement des études et l'exécution des travaux
Marché public global de performance⁸	Engagements de performance mesurables par exemple en termes de niveau d'activité, de qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique.	Marché public associant l'exploitation ou la maintenance à la réalisation ou à la conception-réalisation de prestations (travaux, fournitures ou services)
Marchés de partenariat⁹	Conditions cumulatives très contraignantes qui réservent le marché de partenariat aux projets d'une grande envergure : 1/ Démontrer que le recours au marché de partenariat est plus favorable que les autres modes de réalisation notamment par une étude de soutenabilité budgétaire. 2/ Marché d'une valeur supérieure aux seuils fixés à l'article 151 du décret du 25 mars 2016 (2 à 10 millions d'euros HT selon les missions confiées)	Marché public qui permet de confier à un opérateur économique une mission globale ayant pour objet : - La construction, la transformation, la rénovation, le démantèlement ou la destruction d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public ou à l'exercice d'une mission d'intérêt général ; - Tout ou partie de leur financement La mission peut également avoir pour objet la conception des biens ou la gestion d'une mission de service public.

Tableau 2 : Types de marchés publics globaux

Les marchés de conception-réalisation sont des marchés de travaux permettant, par dérogation à la loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée dite « loi MOP » de 1985, de confier simultanément à un même opérateur la réalisation d'études (conception) et l'exécution de travaux (réalisation). En matière de gestion des déchets, ce type de marché peut être utile pour la réalisation d'infrastructures (unité de valorisation énergétique, centre de tri, etc.). La collectivité devra cependant démontrer que le recours à ce contrat est justifié par des difficultés techniques particulières ou par un engagement sur un niveau d'amélioration de l'efficacité énergétique.

⁷ Articles 33 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 et article 91 du décret du 25 mars 2016 / transposé aux articles L. 2171-2 et R. 2171-1 du Code de la commande publique

⁸ Articles 34 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 et article 92 du décret du 25 mars 2016 / transposé aux articles L. 2171-3 et R. 2171-2 à R. 2171-3 du Code de la commande publique

⁹ Articles 66 et suivants de l'ordonnance du 23 juillet 2015



Les marchés publics globaux de performance permettent également de déroger à l'obligation d'allotissement dès lors que le contrat comporte des engagements de performance mesurables. La souplesse des conditions de recours à cette forme de marché permet de l'utiliser en matière de collecte comme en matière de traitement des déchets.

1.2.1.2. Périmètre des délégations de service public

Les collectivités ont une grande liberté dans la détermination du périmètre des délégations de service public. À l'inverse des marchés publics, « aucune disposition législative ni aucun principe général n'impose [...] de conclure autant de conventions qu'il y a de services distincts »¹⁰.

Le juge administratif a cependant posé deux limites dans la conclusion de DSP « multi-services » :

- La délégation ne doit pas avoir un périmètre excessif ;
- La délégation ne doit pas réunir des services qui n'ont aucun lien entre eux.

Le juge sanctionnera seulement les erreurs grossières. Dans un arrêt du 21 septembre 2016 (précité), le Conseil d'État avait pu valider une délégation regroupant les services de transport urbain, de stationnement et de mise en fourrière en considérant qu'ils concouraient tous les trois à l'organisation de la mobilité des habitants et présentaient ainsi un lien suffisant.

En matière de gestion des déchets, il peut être intéressant de mener une réflexion sur le périmètre de la délégation et de considérer le regroupement de la prévention et/ou de la collecte et/ou du traitement des déchets avec par exemple la propreté de la voirie.



Une délégation de service public combinant collecte et traitement des déchets construite par les communautés de communes du Territoire de Lunéville et du Pays de Sânon

La Communauté de communes du Territoire de Lunéville à Baccarat et la Communauté de communes du Pays de Sânon ont formé un groupement de commande pour conclure une délégation de service public globale comprenant la collecte, le tri et le traitement des déchets pour une durée de 10 ans.

Cette solution globale permet de confier l'ensemble des leviers de performance du service à un seul prestataire et partant de fixer des objectifs environnementaux ambitieux.

À noter cependant qu'une DSP de cette importance limite globalement la concurrence, les sociétés de taille plus modeste n'ayant pas la capacité de la gérer.

Pour en savoir plus : voir la fiche annexe 7

1.2.2. La durée du contrat

Fixer la durée d'un contrat public suppose de concilier deux objectifs qui peuvent sembler contradictoires : d'un côté, une durée suffisamment longue pour assurer la rentabilité économique de la convention et susciter l'intérêt des entreprises privées, de l'autre une durée assez courte pour permettre une remise en concurrence périodique de l'activité.

1.2.2.1. Durée des délégations de service public

Les collectivités ont l'obligation de fixer une durée limitée aux contrats de délégations de service public. Cette durée doit être déterminée en fonction de l'importance des investissements demandés au concessionnaire : un contrat d'affermage, pour lequel seul l'entretien des équipements incombe à l'opérateur privé, sera nécessairement plus court qu'un contrat comportant des investissements de premier établissement.

¹⁰ [CE, 21 septembre 2016, Communauté urbaine du Grand Dijon, n°399656 et n°399699](#)

Article 34 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics¹¹ :

« I. - Les contrats de concession sont **limités dans leur durée**. Cette durée est déterminée par l'autorité concédante **en fonction de la nature et du montant des prestations ou des investissements demandés au concessionnaire**, dans les conditions prévues par voie réglementaire.

II. - **Dans le domaine de l'eau potable, de l'assainissement, des ordures ménagères et autres déchets, les contrats de concession ne peuvent avoir une durée supérieure à vingt ans** sauf examen préalable par l'autorité compétente de l'Etat, à l'initiative de l'autorité concédante, des justificatifs de dépassement de cette durée. Les conclusions de cet examen sont communiquées, le cas échéant, aux membres de l'organe délibérant compétent, avant toute délibération de celui-ci. »

Les investissements à prendre en compte sont « les investissements initiaux ainsi que ceux devant être réalisés pendant la durée du contrat de concession, nécessaires pour l'exploitation des travaux ou des services concédés. Sont notamment considérés comme tels les travaux de renouvellement, les dépenses liées aux infrastructures, aux droits d'auteur, aux brevets, aux équipements, à la logistique, au recrutement et à la formation du personnel ». ¹²

En tout état de cause, lorsque la durée dépasse 5 ans, elle ne doit pas aller au-delà du « temps raisonnablement escompté par le concessionnaire pour qu'il amortisse les investissements réalisés pour l'exploitation des ouvrages ou services avec un retour sur les capitaux investis » ¹³. Enfin, si la durée dépasse 20 ans, les justificatifs de dépassement devront être examinés par le directeur départemental des finances publiques avant que la collectivité ne puisse délibérer.

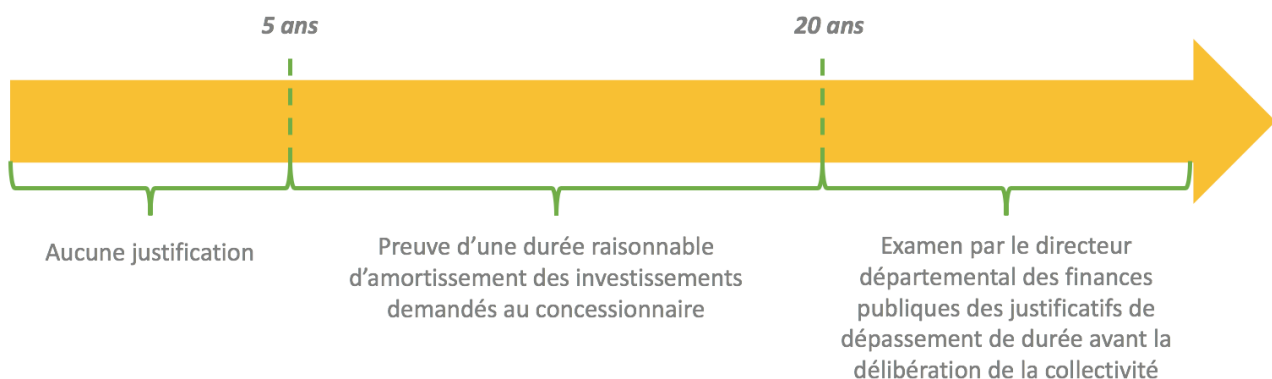


Figure 2 : Justification de la durée d'une concession

Les amortissements ne renvoient pas seulement à une notion simplement comptable mais bien à l'équilibre économique global du contrat et à la « **durée normalement attendue pour que le délégataire puisse couvrir ses charges d'exploitation et d'investissement, compte tenu des contraintes d'exploitation liées à la nature du service et des exigences du délégant, ainsi que de la prévision des tarifs payés par les usagers, que cette durée coïncide ou non avec la durée de l'amortissement comptable des investissements** » ¹⁴. Des objectifs de performance élevés pourront ainsi justifier l'allongement de la durée de la concession, y compris lorsqu'il s'agit d'un affermage.

¹¹ Transposé aux articles L. 2113-10 et L. 2113-11 du Code de la commande publique

¹² Article 6 du décret n° 2016-86 du 1er février 2016 relatif aux contrats de concession

¹³ Article 6 du décret n° 2016-86 du 1er février 2016 précité

¹⁴ CE, 11 août 2009, *Société Maison Comba*, n°303517



1.2.2.2. Durée des marchés publics

Les collectivités sont libres de déterminer la durée des marchés publics. Elles ont cependant l'obligation de la limiter¹⁵ en fonction de la nature des prestations et pour garantir une remise en concurrence régulière du contrat.

Article 16 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics¹⁶ :

« I. - Sous réserve des dispositions de l'ordonnance du 23 juillet 2015 susvisée et du présent décret relatives à la durée maximale de certains marchés publics, **la durée d'un marché public est fixée en tenant compte de la nature des prestations et de la nécessité d'une remise en concurrence périodique.**

II. - Un marché public peut prévoir **une ou plusieurs reconductions** à condition que ses caractéristiques restent inchangées et que la mise en concurrence ait été réalisée en prenant en compte sa durée totale.

Sauf stipulation contraire, la reconduction prévue dans le marché public est tacite et le titulaire ne peut s'y opposer. »

La durée des accords-cadres (marchés à bons de commandes et à marchés subséquents) ne peut pas dépasser 4 ans, sauf si leur objet ou leur exécution nécessite des investissements amortissables sur une durée supérieure¹⁷.

La durée d'amortissement d'un véhicule de collecte des déchets est en général de 7 ans.

En cas de contentieux, le juge administratif contrôlera la cohérence entre la durée du marché et l'ampleur des investissements à consentir. Dans une affaire jugée en 2017, la Cour administrative d'appel de Marseille¹⁸ avait annulé un accord-cadre d'une durée de 5 ans prévoyant des prestations de traitement et de valorisation de déchets ménagers. Le juge avait d'abord relevé que le marché n'impliquait pas la réalisation de centres de tri ou de stockage des déchets, ceux-ci étant collectés sur les déchèteries et dépôts-relais communautaires. Ensuite, les titulaires possédant déjà les installations de traitement, celles-ci faisaient nécessairement l'objet d'un amortissement avant la conclusion du contrat. En conséquence, il n'y avait pas lieu de prévoir une durée supérieure à 4 ans et le contrat est annulé.

Un marché public peut prévoir une ou plusieurs reconductions. Celles-ci doivent être prévues dès l'origine et indiquées dans les documents du marché. Elles sont incluses dans la limite de 4 ans pour les accords-cadres.

¹⁵ Article 39 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics

¹⁶ Transposé aux articles L. 2112-5 et R. 2112-4 du Code de la commande publique

¹⁷ Article 78 du décret n°2016-360 relatif aux marchés publics, transposé à l'article L. 2125-1 du Code de la commande publique

¹⁸ Voir [CAA Marseille, 26 juin 2017, Communauté d'agglomération de la Riviera française, n°16MA02341](#) (Cons. 15 et 16)

1.2.3. L'économie générale du contrat

1.2.3.1. Les flux financiers des DSP

Les délégations de service public impliquent le transfert d'un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service à l'opérateur économique, en contrepartie soit du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix¹⁹. La construction de l'économie générale des concessions est complexe et suppose de s'interroger sur le partage des responsabilités et des risques financiers entre le délégataire et la collectivité.

ECONOMIE D'UN CONTRAT EN CONCESSION DE TRAVAUX

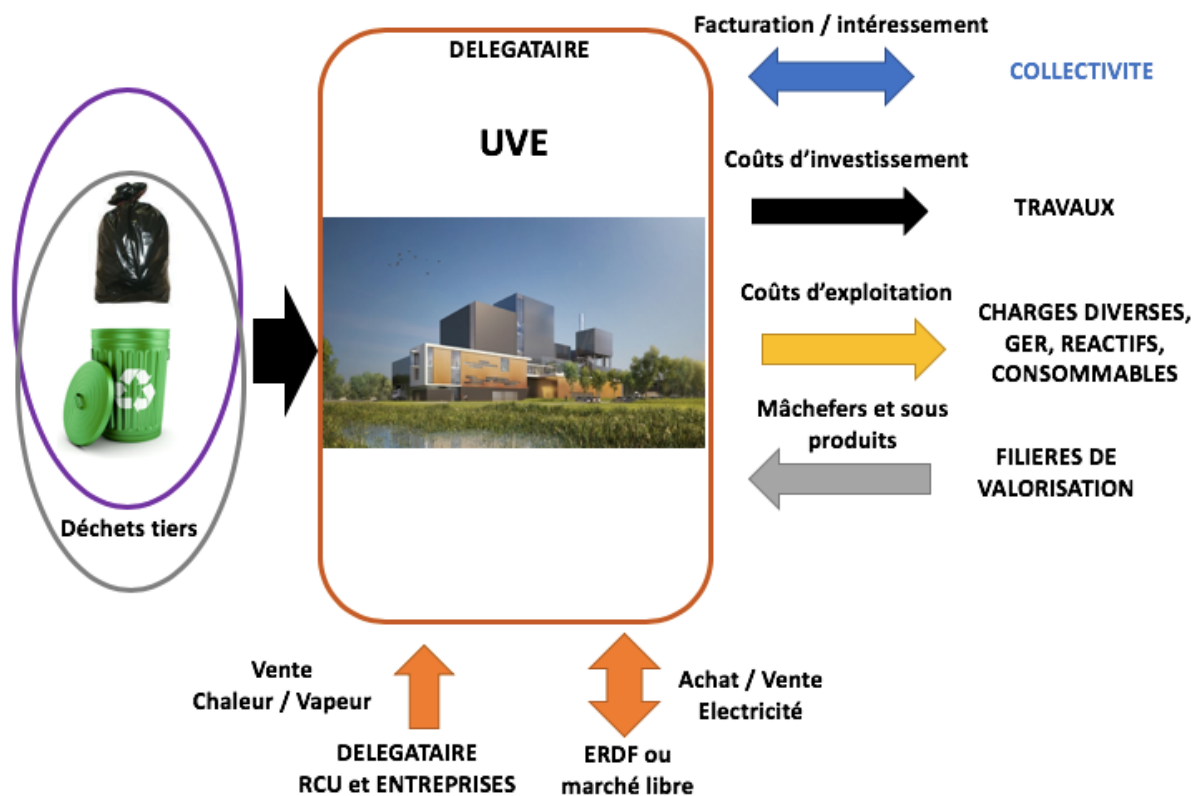


Figure 3 – Source : SAGE Engineering

¹⁹ Article 5 de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession



1.2.3.2. Le prix des marchés publics

Le prix des marchés constitue la rémunération des entreprises titulaires. Le « juste » prix doit ainsi constituer le point d'équilibre entre, d'une part, une juste rémunération pour le prestataire garantissant l'exécution des prestations aux conditions prévues au contrat et lui permettant d'investir et d'innover ; d'autre part, un prix qui ne va pas au-delà de ce que valent réellement les prestations pour une bonne gestion des deniers publics.

Article 17 (alinéa 1) du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics²⁰ :

« Le prix des prestations faisant l'objet d'un marché public sont soit des prix unitaires appliqués aux quantités réellement livrées ou exécutées, soit des prix forfaitaires appliqués à tout ou partie du marché public, quelles que soient les quantités livrées ou exécutées »

Le prix d'un marché public peut être sous forme **unitaire, forfaitaire ou mixte**. Ces éléments doivent être déterminés en amont du lancement de la consultation. Le **prix unitaire** est un prix à l'unité d'une prestation définie dans le contrat. Il est appliqué aux quantités livrées ou exécutées. Le **prix forfaitaire** s'applique à une prestation ou un ensemble de prestations, quelles que soient les quantités livrées ou exécutées.

Dans les deux cas, il convient de demander aux candidats de détailler leur prix à travers un Devis Quantitatif Estimatif (DQE) (prix unitaire) ou une Décomposition du Prix Global et Forfaitaire (DPGF) (prix forfaitaire) pour pouvoir analyser la structure et la cohérence de leur prix.

Exemple de Devis Quantitatif Estimatif (DQE) en matière de traitement des déchets :

Désignation de la prestation	Unité	Quantité annuelle estimée	Prix unitaire (€ HT)	Prix unitaire (€ TTC)
Traitement des déchets végétaux	Tonne	200		
Traitement des encombrants	Tonne	500		
Traitement des déchets résiduels	Tonne	1000		
TOTAL				

²⁰ Transposé à l'article R. 2112-6 du Code de la commande publique



Exemple de Décomposition du Prix Global et Forfaitaire (DPGF) en matière de collecte des déchets :

DÉTAIL MATÉRIEL ET FOURNITURE

NATURE ET UTILISATION	FRAIS FIXES			FRAIS VARIABLES		TOTAL ANNUEL	
	Type et caractéristiques	Valeur neuf HT	Amortissement	Frais financiers	Entretien	Consommables	€ HT

Véhicule utilitaire

Véhicule léger								
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Système de localisation

DÉTAIL RESSOURCES HUMAINES

POSTE ET EMPLOI			COÛTS PAR TYPE D'AGENT				TOTAL ANNUEL
Type	Effectif total	Nombre de postes en équivalent temps plein	Salaire annuel brut par agent	Coefficient de charge	Primes et indemnités	Total annuel par agent	

Ouvrier

Chauffeur							
-----------	--	--	--	--	--	--	--

Mécanicien

Maîtrise							
----------	--	--	--	--	--	--	--

Secrétaire

Direction							
-----------	--	--	--	--	--	--	--

DÉTAIL AUTRES FRAIS

	Description et justification	TOTAL ANNUEL
--	------------------------------	--------------

Taxe professionnelle		
----------------------	--	--

Assurances

Locaux		
--------	--	--

Frais généraux



Si la forme de la rémunération des prestations est définitivement fixée avant le lancement de la consultation, son montant sera évolutif tout au long de l'exécution du contrat. Ce dynamisme est indispensable pour préserver l'équilibre économique du contrat (2.1) voire refléter la performance de l'entreprise (2.2).

1.3. Le choix de l'offre la plus performante

1.3.1. Privilégier une procédure négociée

La procédure de mise en concurrence doit aboutir à la sélection de l'offre la plus à même de satisfaire aux besoins de la collectivité définis dans les documents contractuels. À cette fin, la négociation permet d'engager un processus d'échanges équilibrés et d'entamer une relation véritablement partenariale entre la collectivité et les opérateurs économiques.

La négociation doit systématiquement être cadrée en amont pour garantir la transparence des échanges et l'égalité entre les candidats. Elle sera plus ou moins lourde à mettre en œuvre selon la complexité des prestations demandées au contrat.

S'il est systématiquement possible de négocier dans les procédures de passation des délégations de service public, il en va autrement en matière de marchés publics dès lors que son montant dépasse les seuils européens :

Type de contrat	Type de procédure	Procédure	Faculté de négocier
Délégation de service public	Procédure allégée/formalisée		X
	Procédure adaptée < 5 548 000 € (travaux) < 221 000 € (fournitures et services)		X
Marché public	Procédure formalisée > 5 548 000 € (travaux) > 221 000 € (fournitures et services)	Appel d'offres ouvert	NON
		Dialogue compétitif	X
		Procédure concurrentielle avec négociation	X

Figure 4 : Faculté de négocier en fonction de la procédure de passation et du type de contrat

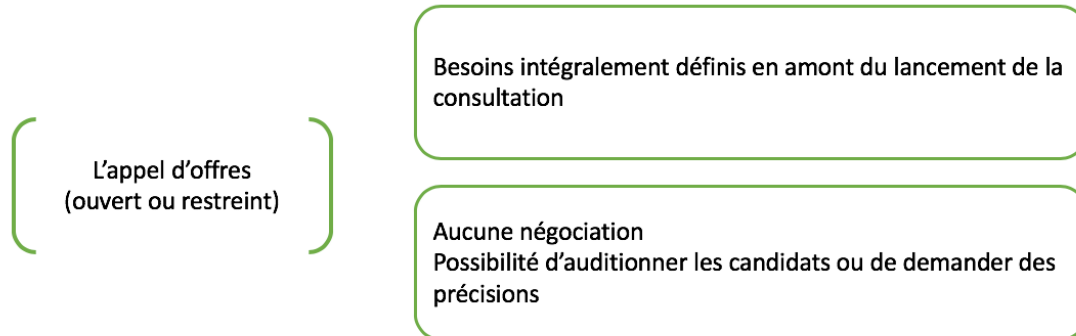
L'appel d'offres ouvert ou restreint

L'appel d'offres (ouvert ou restreint)²¹ est la procédure formalisée « classique » de passation des marchés publics. Le Dossier de Consultation des Entreprises (DCE) est défini intégralement en amont par la collectivité et il doit précisément décrire l'ensemble de ses besoins (fonctionnalités du service, exigences de l'acheteur, modes de rémunération, etc.). Il est **intangible** pendant la consultation : aucun dialogue ne pourra être engagé

²¹ Articles 68 à 70 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 ; transposés R. 2161-2 à R. 2161-5 du Code de la commande publique



entre l'acheteur et les candidats, ces derniers pouvant seulement faire des demandes de précisions²² ou être auditionnés.



La procédure concurrentielle avec négociation

Nouvelle procédure issue de la réforme des marchés publics de 2015, la procédure concurrentielle avec négociation²³ est une procédure formalisée qui permet à la collectivité d'engager des négociations avec les candidats. Son utilisation est cependant limitée à certaines hypothèses limitativement énumérées²⁴, notamment :

- Lorsque le besoin ne peut être satisfait sans adapter des solutions immédiatement disponibles ;
- **Lorsque le marché public comporte des prestations de conception** : cette procédure pourra par exemple être utilisée pour les marchés de conception-réalisation ou incluant des services d'ingénierie ;
- Lorsque le marché public ne peut être attribué sans négociation préalable du fait de circonstances particulières liées à sa nature, à sa complexité ou au montage juridique et financier ou en raison des risques qui s'y attachent ;
- Lorsque, dans le cadre d'un appel d'offres, seules des offres irrégulières ou inacceptables ont été présentées à condition que les conditions du marché ne soient pas substantiellement modifiées.

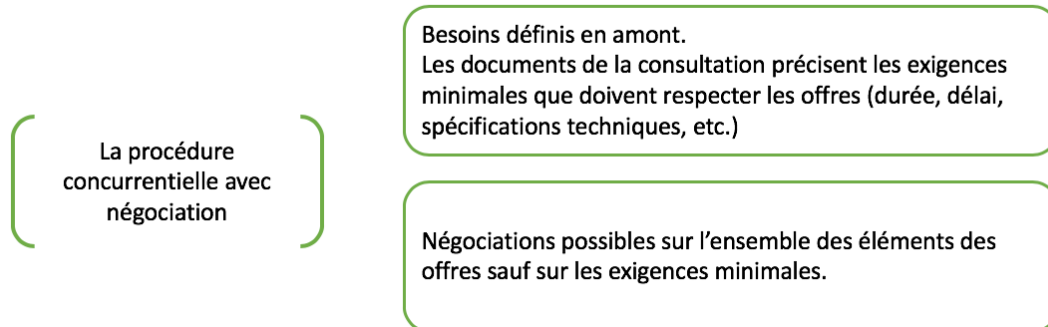
Contrairement au dialogue compétitif (voir ci-après), la procédure concurrentielle avec négociation ne permet pas de développer des solutions avec les soumissionnaires. Le cahier des charges doit être écrit en amont de la consultation et comprendre les exigences minimales que devront respecter les offres des entreprises. Les négociations pourront porter sur l'ensemble du contenu des offres (prix, qualité de l'offre, délais, engagements de performance, montant des pénalités, etc.), à l'exception des exigences minimales définies au contrat.

Régulièrement utilisée en matière de travaux et d'assistance à maîtrise d'ouvrage, la procédure concurrentielle avec négociation peut également être un atout en matière de collecte des déchets. Si les phases de négociation allongent nécessairement la durée de la procédure, elles permettent d'optimiser au mieux les offres des opérateurs au regard du besoin de la collectivité.

²² III de l'article 70 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 ; transposé à l'article R. 2161-5 (ouvert) et -11 (restreint) du Code de la commande publique

²³ Articles 71 à 73 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 ; transposés aux articles R. 2124-3 à R. 2124-4 du Code de la commande publique

²⁴ Article 25-II du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics



La procédure concurrentielle avec négociation menée par Sète Agglopolo Méditerranée

Choix de la procédure

La procédure concurrentielle avec négociation a été choisie notamment au regard du caractère innovant des services qui seront mis en place nécessitant une nouvelle méthode organisationnelle mais aussi au regard de l'impossibilité d'attribuer ces marchés de services sans négociation préalable du fait de circonstances particulières liées à sa nature (performances à atteindre) et à sa complexité conformément aux articles 25 II 2° et 4° du Décret n°2016-360 du 25 mars 2016.

Durée de la procédure (7 mois entre l'avis d'appel à concurrence et la commission d'attribution)

De septembre à octobre 2017 : Définition des besoins minimum par zones et types de prestations.

27/10/2017 : Publication de l'avis et du programme fonctionnel détaillé (exigences minimales).

27/11/2017 : Date de remise des candidatures.

26/01/2018 : Envoi du DCE complet.

16/03/2018 : Date de remise des offres.

Avril 2018 : Négociations (avec envoi de questions préalables et demandes de retour écrit suite aux auditions).
Pour le lot 1 : 2 séances (contre 1 pour le lot 2), les 3 et 17 avril.

Fin Mai 2018 : CAO d'Attribution.

Pour en savoir plus : voir la fiche annexe 2

Le dialogue compétitif

La procédure de dialogue compétitif²⁵ permet, à partir de la définition fonctionnelle des besoins de la collectivité, la co-construction des solutions techniques avec les candidats.

Les conditions pour recourir à la procédure de dialogue compétitif sont les mêmes que celles de la procédure concurrentielle avec négociation (voir ci-dessus).

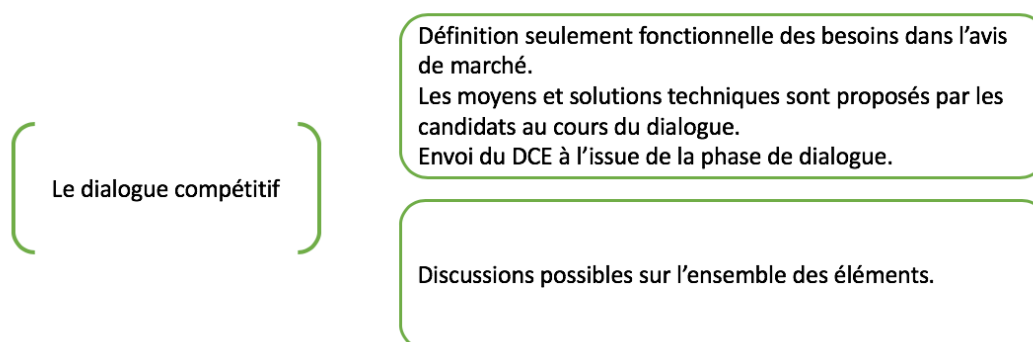
²⁵ Articles 75 et 76 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 ; transposé aux articles L. 2124-4 et R. 2161-24 à -31 du Code de la commande publique



La procédure se déroule en trois phases :

- Sélection des candidats admis à participer au dialogue compétitif ;
- Envoi d'un programme fonctionnel et co-construction avec les soumissionnaires des solutions techniques pour répondre aux besoins de la collectivité ;
- Remise d'une offre finale et attribution.

Surtout utilisée en matière de travaux, la procédure de dialogue compétitif peut également être utilisée en matière de collecte des déchets lorsque la phase d'études et de sourçage n'aura pas permis de définir des solutions techniques pour répondre au besoin de la collectivité. Cette procédure est longue et suppose une réelle implication des entreprises candidates comme de l'acheteur qui pourra prévoir des primes pour rembourser les frais engagés.



SYMSEM : une procédure de dialogue compétitif en matière de collecte des déchets

Le SYMSEM a choisi la procédure de dialogue compétitif pour mener à bien le projet de réorganisation, d'uniformisation des collectes et d'évolution du financement du service sur le nouveau territoire de 161 communes suite aux impacts de la loi NOTRe.

- Au lancement de la procédure, plusieurs questions étaient encore en suspens :
- Séparation des flux « EMR/JRM » ? pré-collecte en sacs ou bacs ?
- Quelles fréquences de collecte entre OMR et EMR ?
- Homogénéisation du « tout porte à porte » ou un mixte avec de l'apport volontaire ?
- Comment prendre en compte l'habitat collectif et les résidences secondaires ?
- Comment gérer la redevance incitative : enquête, adaptation du matériel de pré-collecte et des véhicules, facturation, communication ?
- Comment assurer une bonne transmission et transparence des informations entre le prestataire et la collectivité (territoire très étendu).

La procédure de dialogue compétitif a été menée sur environ 7 mois, avec 4 candidats en phase de candidature, 4 candidats retenus pour formuler des offres puis 4 candidats sur la dernière audition au mois d'octobre 2017 pour un démarrage du marché en janvier 2018. Le cœur du dialogue compétitif est la phase de discussion entre les candidats retenus lors de la phase de sélection des candidatures, et la personne publique. Tout au long de la procédure, chaque prestataire accompagne la collectivité dans ses réflexions en étant force de propositions sur le choix de solutions permettant de répondre au mieux à ses exigences minimales, dans un partenariat gagnant/gagnant.



Le prestataire devait également définir le système de mesure des résultats et performances attendues pour vérifier l'adéquation entre les prestations proposées et les besoins exprimés par la collectivité. Le cahier des charges final a été construit sur la base des axes d'évolution du service de gestion de déchets proposés par les candidats.

Pour en savoir plus : voir la fiche annexe 1

1.3.2. Le choix des critères et leur pondération

La consultation et l'examen des offres doivent permettre de choisir l'offre la plus performante et la plus à même de répondre aux besoins exprimés par la collectivité. Pour cela, il convient de définir en amont des critères de sélection pertinents au regard de l'objet du contrat.

Article 38 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics :

« 1. - Les conditions d'exécution d'un marché public peuvent prendre en compte des considérations relatives à l'économie, à l'innovation, à l'environnement, au domaine social ou à l'emploi, à condition qu'elles soient liées à l'objet du marché public [...] »

Article 62 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics :

« [...] 2° Soit sur **une pluralité de critères non-discriminatoires et liés à l'objet du marché public ou à ses conditions d'exécution au sens de l'article 38 de l'ordonnance du 23 juillet 2015** susvisée, parmi lesquels figure le critère du prix ou du coût et un ou plusieurs autres critères comprenant des aspects qualitatifs, environnementaux ou sociaux. Il peut s'agir, **par exemple**, des critères suivants :

a) La qualité, y compris la valeur technique et les caractéristiques esthétiques ou fonctionnelles, l'accessibilité, l'apprentissage, la diversité, les conditions de production et de commercialisation, la garantie de la rémunération équitable des producteurs, le caractère innovant, les performances en matière de protection de l'environnement, de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture, d'insertion professionnelle des publics en difficulté, la biodiversité, le bien-être animal ;

b) Les délais d'exécution, les conditions de livraison, le service après-vente et l'assistance technique, la sécurité des approvisionnements, l'interopérabilité et les caractéristiques opérationnelles ;

c) L'organisation, les qualifications et l'expérience du personnel assigné à l'exécution du marché public lorsque la qualité du personnel assigné peut avoir une influence significative sur le niveau d'exécution du marché public.

D'autres critères peuvent être pris en compte s'ils sont justifiés par l'objet du marché public ou ses conditions d'exécution [...] »

Le choix des critères d'attribution permettant de sélectionner l'offre la mieux-disante relève de la liberté du pouvoir adjudicateur²⁶. Cependant, cette liberté doit être conciliée avec les principes fondamentaux de la commande publique : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures. Les textes précisent ainsi que les critères ne doivent pas avoir « [...] pour effet de conférer une liberté de choix illimitée à l'acheteur [...] »²⁷. Cette obligation de transparence suppose de définir les critères avec précision dans les documents de la consultation afin que tous les candidats aient le même niveau d'information pour préparer leur offre²⁸.

²⁶ [CE, 23 novembre 2011, Communauté urbaine de Nice-Côte d'Azur, n°351570](#)

²⁷ Article 52-II de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015, transposé à l'article L. 2152-8 du Code de la commande publique

²⁸ [CJUE, 18 octobre 2001, SIAC construction Ltd, add. C-19/00, point 42](#)



À propos d'une procédure de passation d'un lot d'un marché portant sur la collecte, le transport, le traitement des déchets et l'exploitation d'une déchetterie, le tribunal administratif avait pu estimer qu'un critère portant sur « l'organisation générale du service dont la prise en compte des spécificités du territoire et les mesures environnementales » n'était pas assez précis alors même qu'il comptait pour 28% de la notation globale. Le juge avait alors conclu à l'annulation de la procédure²⁹.

L'exigence de précision est encore plus forte dans la rédaction des critères d'attribution relatifs au développement durable : une mauvaise rédaction aboutira souvent, au-delà d'une fragilisation de la procédure, à la remise d'offres hors sujet et difficiles à évaluer. Par exemple, pour un marché relatif à la collecte d'ordures ménagères, un acheteur ne pourra pas se borner à demander aux candidats les mesures prévues pour « l'intégration du développement durable et soutenable dans l'organisation de la prestation »³⁰.

Les éléments de réponse attendus des candidats pour chaque critère d'attribution devront donc être précis et ciblés : véhicules utilisés, formation des salariés, etc. L'acheteur pourra, le cas échéant, joindre un cadre de mémoire technique au dossier de consultation : il permettra de préciser les dispositions indiquées dans le règlement de consultation ou dans le cahier des charges³¹ et facilitera la comparaison entre les offres au stade de leur évaluation.



L'intégration d'engagements de performance des candidats dans les critères de notation par Sète Agglopôle Méditerranée

Les indicateurs de performance, définis par chaque candidat, ont servi à la fois pour analyser les offres au stade de la procédure et calculer une partie de la rémunération du prestataire pendant l'exécution du marché.

Les engagements de performance de chaque candidat (sous-critère 3.1) pesaient pour 18% dans la note finale.

Pour en savoir plus : voir la fiche annexe 2

²⁹ Voir TA Caen, 14 novembre 2017, n°1701899

³⁰ Voir [CAA Paris, 21 mai 2013, n° 12PA01701](#)

³¹ Voir CE, 23 novembre 2011, Communauté urbaine de Nice Côte-d'Azur, précité



2. Élaborer un contrat dynamique et évolutif

Une fois conclu, un contrat public ne peut pas rester un document figé sous peine de générer rapidement des blocages dans l'exécution des prestations. Le droit des contrats offre ainsi de nombreux outils aux acheteurs publics pour leur permettre d'adapter les clauses face aux aléas économiques (forte augmentation des prix du carburant) ou réglementaires (nouvelles normes techniques) qui ne manqueront pas d'advenir.

La modification des termes du contrat en cours d'exécution aura une double utilité :

- Maintenir l'équilibre économique initial afin de permettre au titulaire de poursuivre l'exécution des prestations dans de bonnes conditions (2.1) ;
- Adapter les prestations aux évolutions des besoins et attentes des usagers du service public qui ne peuvent pas être seulement prises en compte au moment du renouvellement (2.2).

2.1. Préserver l'équilibre économique du contrat

2.1.1. Face aux évolutions économiques

Les éléments constitutifs du coût de la prestation peuvent sensiblement évoluer au cours du contrat, mettant en péril l'équilibre économique initial. Des clauses de révision du prix doivent alors être prévues afin de garantir une juste rémunération des opérateurs économiques. Celles-ci représentent donc un double enjeu pour les parties :

- Maîtriser l'évolution des dépenses au cours de la durée de vie du marché ;
- Garantir l'équilibre économique de l'opérateur en « neutralisant » les effets des variations des prix des facteurs de production, ce qui permet de réduire la prime de risque dans l'établissement du prix initial.

La durée d'exécution des marchés publics de collecte ou traitement déchets ainsi que la variabilité de leurs coûts rendent indispensables la révision régulière de leur prix. Concernant les marchés publics, elle sera par ailleurs obligatoire dès lors que ces trois conditions sont remplies³² :

- Une durée d'exécution supérieure à 3 mois ;
- Le recours à une part importante de fournitures, notamment de matières premières ;
- Un prix directement affecté par les fluctuations des cours mondiaux.

Article 18 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics³³ :

« [...] V. Un prix révisable est un prix qui peut être modifié pour tenir compte des variations économiques dans les conditions fixées ci-dessous.

Lorsque le prix est révisable, le marché public fixe la **date d'établissement du prix initial**, les **modalités de calcul de la révision** ainsi que la **périodicité** de sa mise en œuvre. Les modalités de calcul de la révision du prix sont fixées :

1° Soit en fonction d'une référence à partir de laquelle on procède à l'ajustement du prix de la prestation ;

2° Soit par application d'une formule représentative de l'évolution du coût de la prestation. Dans ce cas, la formule de révision ne prend en compte que les différents éléments du coût de la prestation et peut inclure un terme fixe ;

³² VI de l'article 18 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, transposé à l'article R. 2112-14 du Code de la commande publique

³³ Transposé à l'article R. 2112-13 du Code de la commande publique



3° Soit en combinant les modalités mentionnées aux 1° et 2°.

En matière de délégations de service public, l'article L. 1411-2 du Code général des collectivités territoriales précise également que « *La convention stipule les tarifs à la charge des usagers et précise l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution* ».

Les clauses de révision des prix doivent comprendre trois éléments :

- La fréquence de révision : mensuelle, semestrielle, annuelle, etc. ;
- La formule de calcul de la révision ;
- Le choix des références.

2.1.1.1. La fréquence de révision

Quelle périodicité de révision des prix ?

Dans son guide sur le prix des marchés publics de 2013, la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) du Ministère de l'économie indiquait que « *Le rythme des révisions doit tenir compte de la volatilité des prix des prestations du marché. Dans un contexte où les prix évoluent très rapidement et où les acteurs économiques ne disposent d'aucune visibilité, le pouvoir adjudicateur doit prévoir un rythme de révision de prix rapide* ». Si le Cahier des Clauses Administratives Générales (CCAG) applicable aux marchés de fournitures et services prévoit une révision au minimum trimestrielle, chaque marché peut librement y déroger.

La fréquence de révision aura un impact important sur le coût global du contrat. Celle-ci doit dès lors parvenir à concilier :

- **L'équilibre économique du contrat** : des révisions trop espacées ne permettraient pas de tenir compte des fluctuations du prix entre chaque révision ;
- **Le poids administratif de la révision** : selon la complexité de la formule de calcul, sa mise en œuvre peut être très lourde à gérer.

À titre indicatif, dans son étude de 2013 sur « la révision du prix des prestations de collecte et traitement », l'Observatoire Régional des Déchets d'Île-de-France (ORDIF) avait constaté les fréquences suivantes :

Fréquences de révision observées par type de service

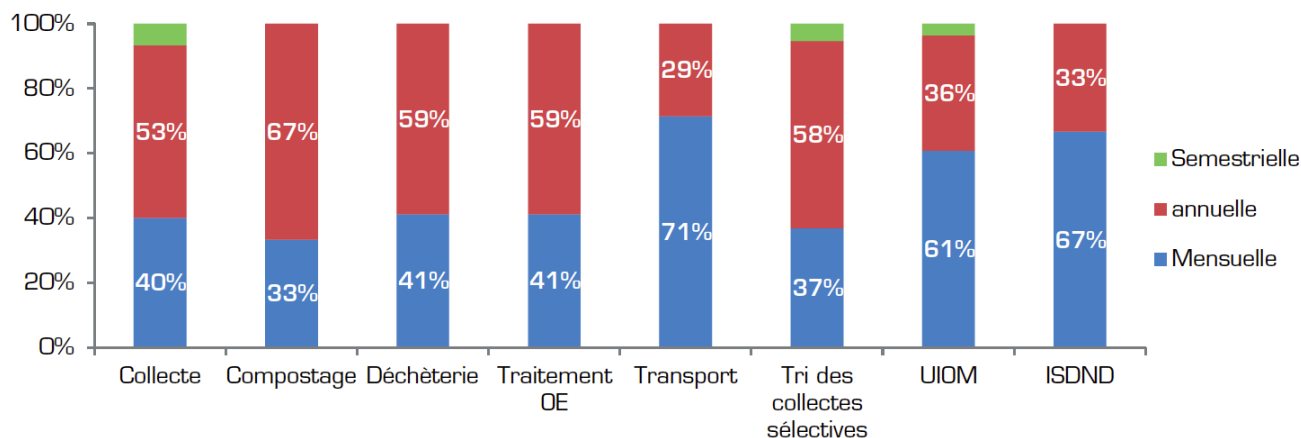


Figure 5 – Source : Étude sur la révision des prix des prestations de collecte et traitement, ORDIF, 2013



Quelles périodes de référence pour les indices ?

Les indices choisis sont généralement publiés mensuellement, trimestriellement voire semestriellement. Le contrat doit donc prévoir la valeur choisie pour le calcul de la révision. Les deux méthodes principales sont les suivantes :

Indices retenus	Avantages	Limites
Derniers indices publiés à la date de la révision des prix	Simplicité	Ne suit pas fidèlement l'évolution des coûts
Utilisation des indices réellement observés au mois de la révision des prix	Suivi réel de l'évolution des coûts	Lourdeur administrative Suppose une régularisation des paiements dans les trois mois de la publication des indices de référence ³⁴

2.1.1.2. La formule de calcul

La construction d'une formule reflétant la structure des coûts de la prestation et simple à mettre en œuvre est un exercice bien souvent délicat. La collecte et le traitement des déchets impliquant des éléments différents, la formule devra être « paramétrique » et s'appuyer sur une pluralité de valeurs de références. Les indices de variation des prix doivent être directement liés à l'objet du contrat³⁵.

La méthodologie donnée par la DAJ³⁶ est la suivante :

- Décomposer les éléments de la prestation et les hiérarchiser en fonction de leur importance ;
- Prendre en compte les éléments les plus importants et abandonner les éléments accessoires (inférieurs à 5 à 10%) ;
- Rechercher les indices ou index correspondants ;
- Déterminer la pondération à affecter à chaque indice ou indexe en fonction des prestations à réaliser ;
- Réfléchir sur la mise en œuvre d'une partie fixe et de sa pondération.

Objet des d'indices	Dénomination courante	Source	Périmètre	Fréquence d'actualisation	Remarques
Évolution du coût du travail	ICHT	INSEE	Salaires horaires de bases (y compris primes, heures supplémentaires), cotisations sociales (y compris charges patronales) et autres taxes sur l'emploi de l'ensemble des salariés	Mensuelle (publication trimestrielle)	Intègre le CICE dans son évolution

³⁴ Article 117 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics

³⁵ Article L. 112-2 du Code monétaire et financier

³⁶ Voir Guide « Le prix dans les marchés publics », avril 2013, DAJ



	ICMO3	Syndicat National des Activités du Déchets (SNAD)	Salaire <u>mensuelle</u> (y compris primes et indemnités) et cotisations sociales pour une équipe de collecte constituée de 1,3 équipier et d'un chauffeur	Trimestrielle	Indice professionnel
	SHBO	DARES d'après enquête ACEMO	Salaire <u>horaire</u> hors primes et heures supplémentaires. Évolution à qualification constante.	Trimestrielle	Indices ne comprenant pas les charges patronales
Facteurs de production	FSD1	Le Moniteur d'après règles formulées par la DGCCRF / INSEE (BOCCRG 30/09/2004)	INSEE : _ IPP industrie « Ensemble Énergie, biens intermédiaires » (79%) _ IPC « transport, communications et hôtellerie » (21%)	Mensuel	
	FSD2	Le Moniteur d'après règles formulées par la DGCCRF / INSEE (BOCCRG 30/09/2004)	INSEE : _ IPP industrie « Ensemble Énergie, biens intermédiaires » (72%) _ IPC « transport, communications et hôtellerie » (20%) _ Indice du coût de la construction (8%)	Mensuel	
	FSD3	Le Moniteur d'après règles formulées par la DGCCRF / INSEE (BOCCRG 30/09/2004)	INSEE : _ IPP industrie « Ensemble Énergie, biens intermédiaires » (43%) _ IPC « transport, communications et hôtellerie » (47%) _ Indice du coût de la construction (10%)	Mensuel	
Ressources fossiles	IPC Gazole	INSEE		Mensuel	
	IPC Carburants	INSEE		Mensuel	
Matériels de transports routiers	IPP Véhicule utilitaire	INSEE		Mensuel	Surtout utilisé en matière de collecte des déchets
	Transport (Tr)	INSEE		Mensuel	Surtout utilisé en matière de



					transport des déchets
--	--	--	--	--	-----------------------

IPP : indice des prix de production dans l'industrie

IPC : indices des prix à la consommation, sensible aux variations de TVA

Tableau 3 : Principaux indices utilisés dans les contrats relatifs à la gestion des déchets ; Source : ORDIF

2.1.2. Face aux évolutions fiscales

Les lois fiscales présentent un caractère d'ordre public qui entraîne leur application sur les contrats en cours d'exécution et peut bousculer leur équilibre économique. La nouvelle charge sera supportée, selon les cas :

- Par le prestataire ;
- Par l'acheteur, en tant que consommateur final ;
- Par la personne désignée au contrat.

	La loi met la taxe à la charge du consommateur final			La loi met la taxe à la charge du prestataire ou du fournisseur		La loi renvoie au contrat			
	Prix HT		Prix TTC	Absence de clause explicite sur la charge de la taxe	Clause faisant supporter la charge à l'acheteur	Clause faisant supporter la charge à l'acheteur	Clause faisant supporter la charge au titulaire	Absence de clause explicite sur la charge de la taxe	
	Absence de clause explicite sur la charge de la taxe	Clause faisant supporter la charge au titulaire						Prix HT	Prix TTC
Acheteur	X				X	X		X	
Titulaire		X	X	X			X		X

Tableau 4 : Charge de l'évolution fiscale

La **Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)** pèse en principe sur le consommateur final, en l'espèce la collectivité. Les documents contractuels peuvent cependant déroger à ce principe en faisant peser sur le prestataire une évolution du taux. Ce transfert de charges peut être implicite : il suffit que le prix soit stipulé « toutes taxes comprises » sans mention du prix « hors taxes »³⁷.

Depuis la loi de finances rectificative pour 2016, par exception au principe de liberté contractuelle, la **Taxe Générale sur les Activités Polluantes (TGAP)** doit être répercutée par l'exploitant sur les personnes physiques ou morales dont ils réceptionnent les déchets³⁸.

³⁷ Voir CE, n°00871, 30 mars 1981, *Etablissements Jean X*

³⁸ Article 266 decies 4° du Code des douanes



2.1.3. Face aux évolutions réglementaires

Les lois et règlements d'ordre public s'appliquent aux contrats en cours et peuvent venir bousculer leur équilibre économique. Ces évolutions de la réglementation sont cependant difficiles voire impossibles à anticiper au moment de leur passation.

Au stade de l'écriture des documents contractuels, dans l'hypothèse où le changement de réglementation peut être anticipé, la collectivité pourra insérer une clause de réexamen donnant la possibilité aux parties de modifier le contrat en cours d'exécution pour assurer la pérennité de son équilibre économique.

Au stade de l'exécution du contrat, dans l'hypothèse où le changement de réglementation n'aurait pas pu être anticipé, il est possible de procéder à une modification « *rendue nécessaire par des circonstances qu'un acheteur diligent ne pouvait pas prévoir* »³⁹. Le montant de la modification est alors limité à 50% du montant du contrat initial.

2.2. Adapter le contrat aux évolutions du service public

Le service public de gestion des déchets est en constante évolution pour accompagner les attentes et besoins des usagers. Le contrat doit être capable de s'adapter à ces changements, en particulier lorsqu'ils sont de longue durée. Le cadre juridique modifications en cours d'exécution est le même pour les marchés publics et les concessions depuis la réforme du droit de la commande publique de 2015⁴⁰.

2.2.1. Les modifications en cours d'exécution prévues au contrat initial

Les clauses de réexamen sont une pratique ancienne en matière de contrats publics, formalisée par la réforme de 2015. Elles permettent de prévoir dès l'origine les conditions dans lesquelles le contenu du contrat pourra être revu sans limite de montant. Leur consécration par les textes ne doit cependant pas conduire à un recours systématique et illimité à ces clauses, le faible nombre de jurisprudences rendues sur le sujet devant inciter à la prudence dans leur rédaction.

Conditions	Limite de montant
Les clauses de réexamen doivent préciser : <ul style="list-style-type: none"> - Le champ d'application des modifications - La nature des modifications - Les conditions dans lesquelles elle peut être activée 	Aucune

Si le champ des hypothèses couvert par les clauses de réexamen est très large, on peut en distinguer deux types : celles modifiant de manière automatique du contrat – les « clauses d'option » – (2.2.1.1) et celles entraînant seulement une renégociation de ses termes entre les parties – les « clauses de rendez-vous » (2.2.1.2).

2.2.1.1. Les clauses d'option

Les clauses d'option recouvrent les hypothèses dans lesquelles la clause de réexamen est rédigée de telle manière que la survenance d'un évènement précis entraîne une modification prévue dès l'origine dans le contrat. La mise en œuvre de la clause pourra être réalisée par une simple décision de la collectivité, sans

³⁹ Article 139-III du décret n°2016-360 relatif aux marchés publics, transposé à l'article R. 2194-5 du Code de la commande publique ; article 36-III du décret n° 2016-86 du 1er février 2016 relatif aux contrats de concession, transposé à l'article R. 3135-5 du Code de la commande publique

⁴⁰ Articles 139 et 140 du décret n°2016-360 relatif aux marchés publics, transposé aux articles R. 2194-1 et suivants du Code de la commande publique ; Articles 36 et 37 du décret n° 2016-86 du 1er février 2016 relatif aux contrats de concession, transposé aux articles R. 3135-1 et suivants du Code de la commande publique



besoin de passer par un avenant. Concrètement, il s'agit du cas où le contrat prévoit des tranches optionnelles ou des reconductions.

Les tranches optionnelles

La technique des marchés à tranches⁴¹ consiste à séparer les prestations entre une tranche ferme, dont les prestations doivent être assurées dès la signature du contrat, et une ou plusieurs tranches optionnelles (anciennement dénommées « tranches conditionnelles ») dont les prestations seront assurées seulement si la collectivité « affermit » la tranche.

Le contrat devra prévoir dès l'origine le contenu des prestations et les conditions d'affermissement des tranches optionnelles. Celles-ci peuvent prévoir une extension du périmètre géographique des prestations ou des prestations supplémentaires.

Exemple n°1 : Marché de collecte sélective des matériaux recyclages secs hors-verre

Tranche ferme : collecte sélective en mélange des emballages (EMR) et journaux revues magazines (JRM) en apport volontaire	Tranche optionnelle : collecte sélective en mélange des emballages (EMR) et journaux revues magazines (JRM) en porte à porte
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Exemple n°2 : Marché d'exploitation du réseau de déchèteries intercommunales

Tranche ferme : Gestion du haut de quai des déchèteries des communes A et B	Tranche optionnelle n°1 : Gestion du haut de quai de la déchèterie de la commune C Tranche optionnelle n°2 : Gestion du haut de quai de la déchèterie de la commune D
------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Les reconductions

Les contrats peuvent prévoir dès l'origine des reconductions⁴². La clause devra prévoir la durée du renouvellement et si la reconduction est subordonnée à une décision expresse de la collectivité ou si elle est automatique. Il est également conseillé d'indiquer le délai dans lequel la décision peut intervenir, par exemple dans les 3 mois précédant l'échéance du contrat.

2.2.1.2. Les clauses de « rendez-vous »

Les clauses de rendez-vous sont rédigées de telle manière que la survenance d'un évènement précis conduira les parties à renégocier certains termes du contrat. Elles doivent prévoir les modalités de mise en œuvre de la négociation. Si les parties s'accordent sur des modifications, celles-ci seront formalisées sous la forme d'un avenant. Les clauses de rendez-vous doivent être suffisamment précises pour ne pas donner une liberté illimitée aux parties dans la modification du contrat :

Éléments à préciser dans la clause	Commentaires
Champ d'application	Quels évènements permettront le déclenchement de la clause ? Par exemple : une baisse importante des tonnages ou une augmentation trop importante du coût du contrat par l'effet automatique de la révision des prix, etc.

⁴¹ Article 77 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, transposé aux articles R. 2113-4 et suivants du Code de la commande publique

⁴² Article 16-II du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, transposé à l'article R. 2112-4 du Code de la commande publique



Nature des modifications	Sur quels aspects pourront porter la modification ? Par exemple : le niveau des redevances dues par le concédant, les tarifs payés par les usagers, les investissements du prestataire, etc.
Options envisageables	Quelles sont les options envisageables ? La clause devra identifier à l'avance les différentes solutions possibles : travaux supplémentaires, augmentation ou baisse des tarifs dans des limites fixées, élargissement du périmètre géographique à exploiter, etc.
Conditions d'application	Quelles modalités et procédures suivre pour modifier le contrat ? Par exemple : calendrier, instances à consulter, etc.

En l'absence de jurisprudence établie, les acheteurs doivent se montrer prudents dans l'utilisation de ces clauses de « rendez-vous » en les cadrant de manière claire dès l'élaboration du contrat.

2.2.2. Les modifications en cours d'exécution non prévues au contrat initial

Même en l'absence de clauses de réexamen, le droit de la commande publique autorise les acheteurs à modifier le contrat sous réserve du respect de certaines conditions :

Type de modification	Conditions	Limite de montant
Modifications justifiées par des prestations supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> _ Prestations ou travaux supplémentaires nécessaires _ Changement de titulaire/de concessionnaire impossible pour des raisons économiques ou techniques _ Changement de titulaire/de concessionnaire présenterait un inconvénient majeur ou entraînerait une augmentation substantielle des coûts 	50% du montant initial du contrat
Modifications rendues nécessaires par des circonstances imprévisibles	Modification rendue nécessaire par des circonstances qu'une collectivité diligente n'aurait pas pu prévoir	50% du montant initial du contrat
Modifications non substantielles	Une modification est substantielle si : <ul style="list-style-type: none"> - Elle introduit des conditions qui, si elles avaient figuré dans le contrat initial, aurait attiré davantage de participants ; - Modifie l'équilibre économique du contrat e faveur du titulaire ; - Étend considérablement le champ d'application du contrat. 	Aucune limite



<p>Modifications de faible montant</p>	<p>Aucune</p>	<p>Inférieur à 10% (concessions, marchés de fournitures et services) ou 15% (marchés de travaux)</p> <p>Inférieures au montant des seuils européens</p>
-----------------------------------------------	---------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Piloter son contrat par des dispositifs d'évaluation pertinents

L'évaluation de la performance du service public de gestion des déchets constitue un enjeu fort pour la collectivité pour répondre aux préoccupations des usagers. À cet égard, confier la gestion des déchets à un prestataire ou à un concessionnaire doit nécessairement être accompagné d'un pilotage du contrat pour :

- Limiter l'asymétrie d'information entre la collectivité et l'opérateur économique : la collectivité doit être en mesure de connaître le coût et l'évolution du service afin d'identifier les éventuelles dérives du contrat et avoir une vision critique des demandes d'avenants mais également pour être en mesure de préparer par la suite le renouvellement ;
- Contrôler la performance et la qualité du service en s'assurant de la pertinence des politiques menées et des résultats obtenus ;
- Suivre la qualité du service (incidents, réclamations, etc.) pour être réactif en interne ;
- Communiquer sereinement auprès des usagers sur les indicateurs, à travers notamment le rapport sur le prix et la qualité du service (RPQS).

Le pilotage des contrats par la collectivité s'appuiera sur trois éléments :

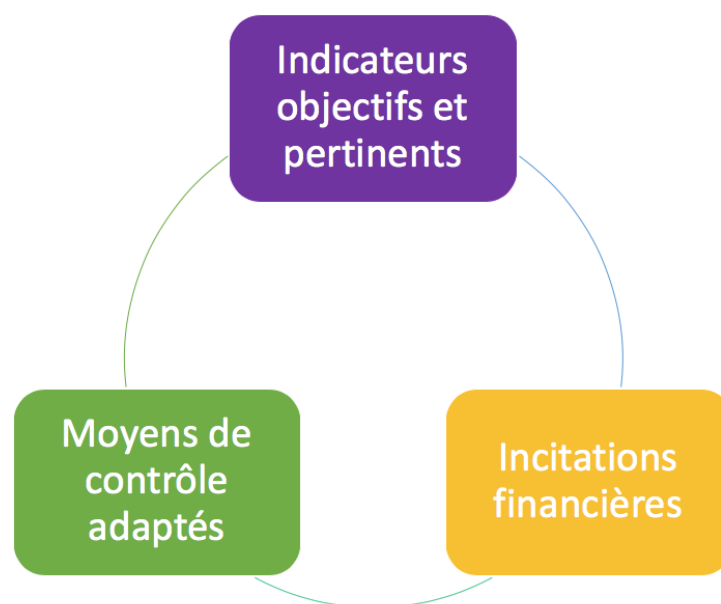


Figure 6 : Éléments de pilotage contractuel



3.1. Le choix d'indicateurs objectifs et pertinents

Le pilotage des contrats publics doit s'appuyer sur des résultats objectifs et mesurables. Les documents contractuels doivent définir en amont une liste d'indicateurs dont le calcul n'est pas trop complexe et permettant de suivre la performance de l'opérateur dans l'exécution des prestations. Ceux-ci peuvent porter sur la performance technique des prestations (3.1.1), leur performance économique (3.1.2) ou encore la qualité du service rendu à l'utilisateur (3.1.3).

3.1.1. Des indicateurs pour évaluer la performance technique

Les indicateurs techniques peuvent d'abord porter sur la **conformité des prestations à l'offre du prestataire** afin de s'assurer de la cohérence des moyens techniques mis en œuvre avec ceux offerts lors de la consultation.

Exemples d'indicateurs de base en matière de collecte des déchets

- Nombre de véhicules ;
- Nombre d'ETP ;
- Conformité réglementaire ;
- Fréquence de collecte ;
- Taux de valorisation ;
- Km parcourus ;
- Nombre de dépôts sauvages ;
- Nombre de débordements de colonnes, etc.

En matière de traitement des déchets, les indicateurs techniques permettront de s'assurer de la **conformité réglementaire** de la gestion des installations et son efficacité :













SYNTHESE UVE		Objectif / Référence	Moyenne depuis 2011	Commentaires	
Réception	Total des apports	AP : 138 000 tonnes de déchets incinérés dont 20 000 tonnes de DIB/boues	122 058 t		84% OMR, 16% apports extérieurs. Apports très inférieurs à la capacité autorisée
Traitement	Disponibilité moyenne L1+L2	Réf : 7500 h/an	7 801 h		Disponibilité moyenne, en baisse en 2015 et 2016 mais acceptable pour une UVE de cet âge
			89,00%		
Traitement	Tonnage incinéré	AP : 138 000 tonnes de déchets incinérés dont 20 000 tonnes de DIB/boues	122 069 t		Tonnage incinéré en forte baisse en 2016 et très inférieur au seuil autorisé par l'AP.
			7,82 t/h/four		
Valorisation énergétique	Production/ vente électricité		11 216 MWh		Faible production d'électricité liée à une mauvaise disponibilité du GTA sur 2015.
			107,1 kWh/t		
	Chaleur fournie au RCU	Article 68 : 0,75 MWh par tonne	107 425 MWh		Chaleur fournie au RCU par tonne incinérée supérieure à l'objectif minimum
	Pe	60 % minimum pour TGAP	65%		Performance énergétique satisfaisante
Sous-produits	Mâchefers	Référence : 210 kg/t environ	28 303 t		Ratio un peu au-dessus de la référence
			231,7 kg/t		
	PSR (Produits Sodiques de Récupération) et cendres	Référence : 10 kg/t et 25 kg/t	7,2 kg/t		Production de PSR et cendres stable
			18,6 kg/t		
Sous-produits	Métaux ferreux / non ferreux	Référence : 15 kg/t + 1 kg/t	17,4 kg/t		Moins de ferrailles récupérées mais ratio supérieur au seuil ; non ferreux en augmentation
			3 kg/t		
Rejets gazeux	Heures de dépassement L1+L2	60h maximum	2,7 h L1; 4,6 h L2		Heures de dépassement bien en deça du seuil des 60h

Figure 7 : Exemples d'indicateurs techniques d'une UVE – Source : SAGE Engineering






Synthèse centre de tri	Référence / attendu	Moyenne depuis 2011	Commentaires	
Disponibilité chaîne de tri	90%	94,5%		Bonne disponibilité des équipements
Nombre de postes	2	3		Organisation en 3 postes permet peu de souplesse de fonctionnement en cas de pics d'apports
Total produits Eco Emballages	> 50 %	28%		Performances moyennes de valorisation des matériaux sous contrat Eco Emballages, mais en amélioration depuis 2014
Total produits hors Eco Emballages	< 40 %	56%		Encore beaucoup de gros de magasin et journaux malgré une tendance à la baisse
Taux de refus	< 15 %	16%		Taux de refus stables, dans la moyenne des taux rencontrés sur ce type d'équipement

Figure 8 : Exemples d'indicateurs techniques d'un centre de tri – Source : Sage Engineering

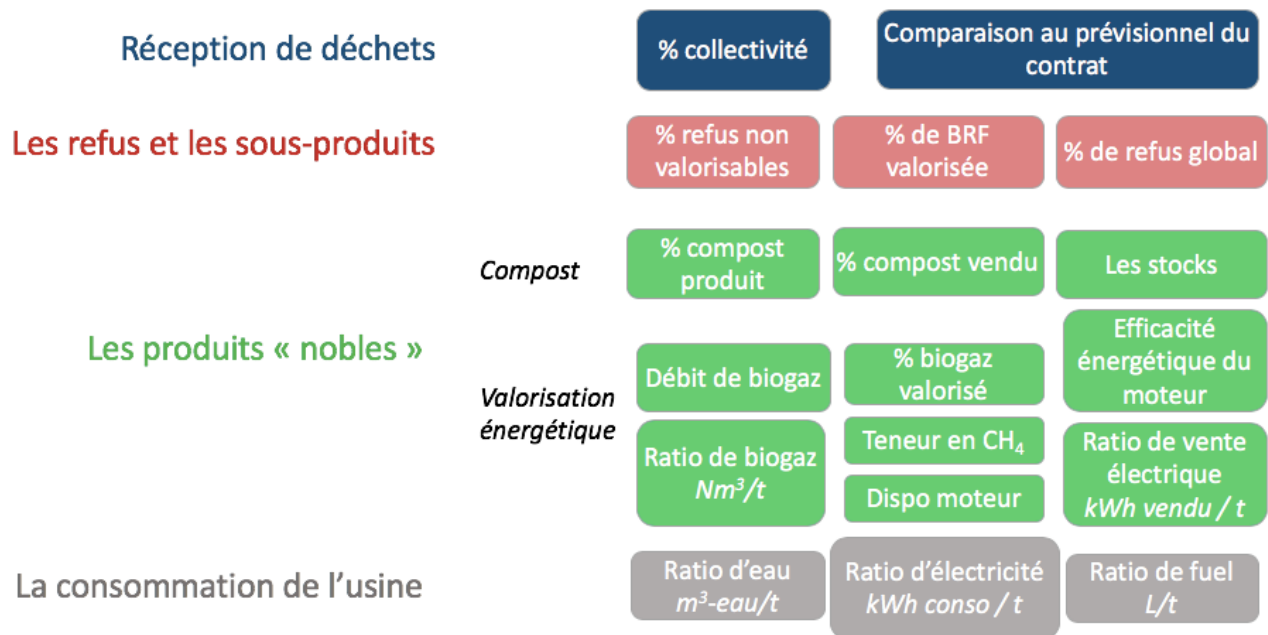


Figure 9 : Exemples d'indicateurs techniques d'une unité de méthanisation – Source : Sage Engineering

3.1.2. Des indicateurs pour évaluer la performance économique et financière

La santé financière et économique du contrat est un des points majeurs à contrôler, en particulier lorsque le service est concédé pour des durées longues. La collectivité devra s'assurer de l'absence de dérives financières qui pourraient aboutir à la conclusion de nombreux avenants et à des points de blocage en raison de la limitation légale de leur recours. Le contrôle portera notamment sur le compte de résultat du concessionnaire (compte de gros entretien et renouvellement, investissements, amortissements, recettes, etc.).

Exemple des principaux indicateurs économiques d'une unité de méthanisation	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires - Redevance collectivité - Recettes exploitation - Recettes activités déchets tiers - Intéressement recettes d'exploitation - Intéressement recettes activités déchets tiers
------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.1.3. Des indicateurs pour évaluer la qualité du service rendu

La satisfaction des usagers étant primordiale pour la collectivité, le contrat devra prévoir des indicateurs lui permettant de mesurer la qualité du service rendu. L'article 33 du décret « concessions » du 1^{er} février 2016 impose au concessionnaire d'inclure dans son rapport annuel une « analyse de la qualité des ouvrages ou des services demandés au concessionnaire [...] pour une meilleure satisfaction des usagers [...] notamment appréciée à partir d'indicateurs, proposés par le concessionnaire ou demandés par l'autorité concédante et définis par voie contractuelle. »



Les indices de satisfaction introduits par le VALTOM sur son UVE

Dans le cadre de son suivi en interne et par l'intermédiaire de son assistant à maîtrise d'ouvrage, le VALTOM note chaque année son délégataire sur la qualité de son service rendu. Cette notation intervient en complément du contrôle usuel d'exploitation assuré par la collectivité vis-à-vis d'indicateurs techniques et financiers (imposés ou garantie) pouvant être utilisés par la majorité des usines.

Le VALTOM propose donc plusieurs indices de satisfaction et propositions d'améliorations évalués chaque année. Ces critères de satisfaction regroupent à la fois des notions d'ordre technique, économique et financier, mais également relevant de la qualité, hygiène, sécurité et environnement. Le cumul des points attribués à chaque critère permet d'obtenir une note finale pouvant aisément être comparée aux années précédentes. Sous la forme élémentaire d'un tableau et avec l'appui de codes couleurs celui-ci a l'avantage de synthétiser en un regard le bilan d'une année complète d'exploitation. Les points de vigilance et dérives peuvent alors être identifiés rapidement, de même que les réussites et points d'amélioration de l'exploitant.

De par sa facilité de compréhension, ce suivi interne est utilisé pour communiquer auprès des Commissions de Consultatives des Services Publics Locaux qui ont pour vocation de permettre aux usagers des services publics d'obtenir des informations sur le fonctionnement effectif des services publics et d'être consultés sur certaines mesures relatives à leur organisation.

Ci-dessous se trouve la grille d'analyse de base permettant ce suivi :

N°	Proposition de critères de satisfaction VALTOM	Cotation 2017	Cotation 2018	Commentaire
1	Absence de plainte du voisinage, d'associations environnementales ou autres			
2	Disponibilité UVE>90% et disponibilité GTA>90%			
3	Absence de pénalités appliquées par le VALTOM			
4	Maintien de la certification ISO 14001			
5	0% de mâchefer valorisable mis en décharge			
6	Taux de détournement de déchets pour indisponibilité UVE inférieur à 1%			
7	Taux de production de compost (t compost/entrant)>30%			
8	Absence d'accident de travail engendrant plus de 5 jours d'arrêts (hors TMS)			
9	Total dépenses GER de l'année « n » conforme au plan pluriannuel GER de l'année « n-1 » (à +/- 10%)			
10	Dépassements annuels cumulés des rejets atmosphériques inférieurs à 10h (hors indisponibilité des appareils de mesure)			
11	Nombre de visites à atteindre annuellement			
12	Qualité de l'information fournie Vernéa au Valtom (sur 4 points)			
Note				

Légende (grille de notation cohérente avec code couleur) :

Notation : 1: satisfaction, 0,5 : point de vigilance, 0 : insatisfaction,
Code couleur : vert : satisfaction, orange : point de vigilance, rouge : insatisfaction

Figure 10 : Indices de satisfaction fixés par le VALTOM sur la qualité du service rendu par son délégataire

Pour en savoir plus : voir la fiche annexe 4



L'enquête de satisfaction auprès des usagers mise en place par le SIGIDURS

Dans ses nouveaux marchés, le SIGIDURS a souhaité introduire de nouvelles clauses d'intéressement plus directement liées à la bonne réalisation des prestations sur le terrain, afin d'inciter le prestataire à s'investir dans une démarche d'amélioration continue aussi bien dans la qualité du service rendu, qui s'apprécie via une mesure de la satisfaction des usagers et le contrôle des prestations réalisées, que dans les performances de tri. Cette démarche d'amélioration continue doit inciter le prestataire à mettre en place une véritable démarche d'autocontrôle.

Les nouveaux contrats des territoires Nord et Sud prévoient donc un intéressement versé au titulaire selon les deux axes suivants :

- L'amélioration des performances de tri (qualité et quantité) ;
- La qualité de la prestation.

Les primes d'intéressement s'appliqueront à compter du 1er janvier 2019 avec comme valeur de référence l'année 2018 pour le territoire Nord et de x à x pour le territoire Sud.

Extrait du CCAP :

12.2. Amélioration des performances de tri

L'intéressement relatif aux performances de tri a pour objectif :

- La diminution du taux de refus ;
- L'augmentation des tonnages collectés d'emballages et papiers recyclables.

Amélioration du taux de refus

Le taux de refus moyen est calculé sur la base des résultats de l'ensemble des caractérisations réalisées au cours de l'année n sur le(s) centre(s) de tri. Les caractérisations sont effectuées uniquement sur la collecte en bacs roulants.

En cas de diminution du taux de refus moyen sur l'année n, le titulaire se verra appliquer un intéressement calculé selon la formule suivante :

$(\text{Taux de refus moyen sur l'année } n-1 - \text{Taux de refus moyen sur l'année } n) \times 10\,000$

Dans le cas où plus de cinq bennes auraient été déclassées au cours de l'année n, aucun intéressement ne sera versé.

En tout état de cause, la prime d'intéressement est plafonnée à 30 000€ par an.

A l'inverse, en cas d'augmentation du taux de refus moyen sur l'année n, le titulaire se verra appliquer un malus calculé selon la formule suivante :

$(\text{Taux de refus moyen sur l'année } n-1 - \text{Taux de refus moyen sur l'année } n) \times 10\,000$

En tout état de cause, le montant du malus est plafonné à 30 000€ par an.

Augmentation des tonnages collectés d'emballages et papiers recyclables

Le montant de la prime en € est calculé selon la formule suivante :

$(\text{Tonnage de l'année } n - \text{tonnage de l'année } n-1) \times 50$

En tout état de cause, la prime d'intéressement est plafonnée à 50 000€ par an.

En cas de diminution des tonnages ou de tonnages équivalents, aucun intéressement ne sera versé.

12.3. Qualité de la prestation

Satisfaction des usagers

Une enquête est effectuée chaque année par un organisme indépendant choisi par le SIGIDURS et le titulaire sur la base d'un questionnaire qu'ils ont élaboré et validé ensemble.

Si le taux de satisfaction est supérieur à 85%, le titulaire se verra appliquer un intéressement de 2 000€ par point de pourcentage supplémentaire.

Si le taux de satisfaction est inférieur à 80%, le titulaire se verra appliquer un malus de 2 000€ par point de pourcentage perdu.

En tout état de cause, le malus est plafonné à 20 000€ par an.

Qualité de la prestation

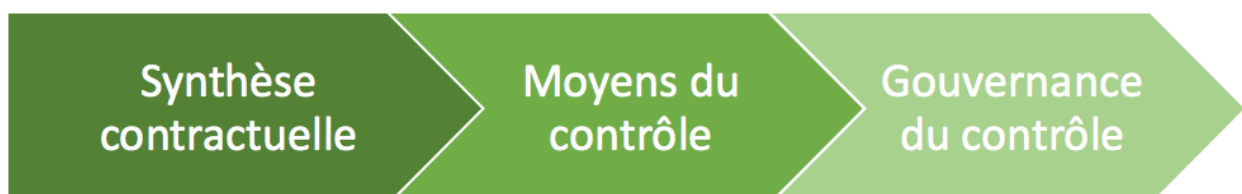
Le SIGIDURS effectue un contrôle trimestriel de la qualité de la prestation de collecte donnant lieu à une note sur 20. En fin d'année, les notes trimestrielles font l'objet d'une moyenne donnant lieu à un intéressement ou à un malus selon les modalités suivantes :

- Égal ou supérieur à 18/20 : intéressement de 30 000 euros ;
- Entre 15 et inférieur à 18/20 : intéressement de 10 000 euros ;
- Entre 10 et inférieur à 15/20 : pas d'intéressement ;
- Entre 8 et inférieur à 10/20 : malus de 10 000 euros ;
- Inférieur à 8 points : malus de 30 000 euros.

Les critères de contrôle sont indiqués en annexe.

Pour en savoir plus : voir la fiche annexe 3

3.2. La mise en place d'outils de contrôle régulier



La mise en place d'indicateurs doit s'accompagner d'outils de *reporting* et de contrôle ainsi que d'une gouvernance du pilotage définis dans les documents contractuels et précisés dans l'offre technique de l'opérateur.

Le préalable au contrôle est l'élaboration d'une **synthèse contractuelle** présentant les principaux éléments du contrat : missions de l'opérateur, moyens techniques mis en place, engagements de performance, indicateurs,



montant des pénalités, etc. Ce document permettra aux agents de la collectivité en charge du suivi du contrat d'avoir toutes les informations en main pour le mener à bien.

Le contrat devra ensuite définir les **moyens et outils du contrôle** : interlocuteur dédié du prestataire, tableaux de bord pour le *reporting*, audits à intervalles réguliers, etc. Des pénalités pourront être prévues en cas de non-production ou de production incomplète des documents dans les temps.



Indicateurs de Rennes Métropole sur son centre de tri

L'évaluation de la performance du tri est essentielle pour assurer que les objectifs de résultat correspondent bien aux attentes de la collectivité. La complexité de son évaluation réside sur le fait qu'elle s'exprime à travers plusieurs paramètres d'exploitation du centre de tri, en premier lieu la captation de la majorité des matériaux valorisables à partir des tonnages triés par l'installation, l'orientation des matériaux vers les flux de plus grande valeur ajoutée, c'est à dire ceux qui disposent des prix de reprise les plus importants, enfin le respect de la qualité minimum des flux sortants (standards de qualité des filières de recyclage - PTM).

Pour chacun de ces paramètres la Métropole de Rennes a choisi d'associer un indicateur de contrôle et de suivi dans le marché ainsi qu'un intéressement pour le titulaire.

- Captation de la majorité des matériaux valorisables : Mesure du taux de perte de valorisables dans les refus du centre de tri et bonus / malus en fonction de seuils de performance minimum ;
- Orientation des matériaux vers les flux de plus grande valeur ajoutée : Rémunération de l'exploitant proportionnelle à la valorisation de la matière exprimée par la collectivité en fonction des soutiens et recettes matières perçues.

Pour en savoir plus : voir la fiche annexe 6

Enfin, le contrat précisera la **gouvernance du contrôle des prestations**. Un dialogue en confiance et de qualité entre collectivité et entreprise étant essentiel à sa bonne exécution, des réunions régulières devront être prévues entre les parties.



Les moyens de contrôle du VALTOM sur son UVE

Le VALTOM a mis en œuvre plusieurs actions de surveillance pour s'assurer du bon fonctionnement du pôle multi-filières et de la délégation de service public.

Ainsi, afin d'avoir une maîtrise complète des tonnages entrants et sortants du site, la gestion du pont bascule est effectuée directement par des agents de la collectivité. Cette régie garantit également une présence du VALTOM sur place.

Des agents du VALTOM sont chargés plus particulièrement du suivi de la DSP. Ils réalisent par exemple des rondes hebdomadaires en s'assurant du respect de différents critères définis au préalable (quantité de déchets stockés sur quai/dalle, fermetures des portes, poussières, ...). Les problèmes constatés seront alors remontés au délégataire.

En complément des exigences de contrôle des fumées émises par l'UVE définies dans l'arrêté préfectoral d'autorisation du site et dont le délégataire à la charge, le VALTOM mandate à minima une fois par an un bureau de contrôle et un laboratoire pour effectuer des analyses inopinées sur les rejets. Le VALTOM a également financé une station fixe de surveillance de la qualité de l'air installée à proximité de l'UVE par ATMO Auvergne Rhône-Alpes. Elle permet de contrôler depuis 2015 la qualité de l'air en mesurant les particules en suspension (PM10) et les oxydes d'azote.



En complément de ces actions gouvernés par le VALTOM, un bureau d'études et un cabinet d'avocats assurent un contrôle technique et financier de la DSP. Le bureau d'études effectue notamment deux audits d'exploitation lors des arrêts techniques de l'UVE.

Pour en savoir plus : voir la fiche annexe 4

3.3. Un système de rémunération basé sur la performance

Encore peu présent dans les contrats, l'intéressement financier du prestataire constitue pourtant un levier de performance essentiel en ce qu'elles permettent de nouer un véritable partenariat entre la collectivité et son prestataire pour atteindre les objectifs du service public de gestion des déchets ménagers.

Article 17 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics :

« [...] Des clauses incitatives peuvent être insérées dans les marchés publics notamment aux fins d'améliorer les délais d'exécution, de rechercher une meilleure qualité des prestations et de réduire les coûts de production [...] »

Les clauses incitatives sont complexes à élaborer : elles doivent être suffisamment intéressantes financièrement et accessibles techniquement pour que l'opérateur mette en œuvre les moyens visant à les remplir, tout en permettant une bonne gestion des deniers publics en ne faisant pas exploser le prix du contrat.

Objectif à atteindre	Performance à atteindre Durée Ajustements récurrents ou exceptionnels éventuels Protocole méthodologique pour mesurer et contrôler la performance
Forme de l'incitation financière	Somme forfaitaire Augmentation du prix de base Modulation d'une partie de la rémunération proportionnellement aux résultats Pénalités si non-atteinte d'un résultat plancher
Modalités de versement des primes	Périodicité

Le système de primes peut être combiné avec les pénalités. Classiquement utilisées pour sanctionner un retard pris dans l'exécution du marché, elles peuvent également être utilisées pour sanctionner une mauvaise exécution des prestations. Le marché peut ainsi fixer un niveau de performance « plancher » en-dessous duquel le prestataire se verra infliger des pénalités et un niveau de « surperformance » au-dessus duquel il aura droit à une prime d'intéressement.



Envie d'approfondir le sujet des marchés publics incitatifs de collecte des déchets ?

Vous pouvez vous référer à la publication d'AMORCE DJ20 « Recueil d'exemples de marchés publics incitatifs de collecte », dans laquelle vous retrouverez de nombreux retours d'expériences sur l'intéressement à l'amélioration des performances, l'engagement du prestataire sur un taux de valorisation matière ou encore l'incitation à la baisse des tonnages du tout-venant.



Bibliographie

DAJ, « Le Prix dans les marchés publics », 2013

ADEME, « Étude d'un contrat de performance déchets (CPD) pour réduire la production des déchets ménagers et d'activités économiques », mai 2018

ORDIF, « Étude sur la révision du prix des prestations de collecte et traitement », janvier 2014

Gérard BERTOLINI, « Service public local de gestion des déchets des déchets ménagers. À la recherche d'indicateurs de performance. », *Développement durable et territoires*, Points de vue, mars 2008

ANNEXE 1 – Procédure de dialogue compétitif sur le SYMSEM

Typologie de la collectivité : Syndicat mixte créé en 2005

Population : 41 824 hab sur 161 communes – 12 déchèteries

Typologie d'habitat : rural dispersé



Le SYMSEM est constitué d'une équipe réduite de 5 personnes (4 au moment du dialogue compétitif). Pour mener à bien le projet de réorganisation, d'uniformisation des collectes et d'évolution du financement du service sur le nouveau territoire de 161 communes impacté par la loi NOTRe, le syndicat a été accompagné par le Cabinet OMNIS Conseil Public Epernay-51, qui l'a orienté vers la procédure de dialogue compétitif au regard des attentes, besoins et objectifs exprimés par la collectivité et du schéma de collecte optimisé qu'il restait à définir.

Un sourcing a préalablement été lancé par le biais d'un avis d'information passé dans le BOAMP, dans le but de recueillir l'avis des professionnels – opérateurs de collecte et fournisseurs de matériels (bacs, logiciels, etc...) - sur les évolutions de services à envisager et les innovations en matière de gestion des déchets. Le sourcing a été réalisé entre autres avec 4 prestataires de collecte qui ont présenté leur candidature de mars 2017 à mai 2017 : une trame contextuelle leur a ensuite été présentée pour les informer des besoins du syndicat et leur fournir un fil conducteur dans lequel ils pouvaient s'inscrire pour être force de proposition. Le sourcing a été utile car il a permis à la collectivité de conforter le programme envisagé et de déterminer comment monter ses marchés (appels d'offres séparés ou prestations groupées, allotissement ou pas, achat de bacs ou location...).

Plus d'informations sur le sourcing à la page 9 du présent guide

La 1ère phase du dialogue compétitif s'est appuyée sur un programme fonctionnel défini par la collectivité à partir duquel les prestataires pouvaient formuler leurs propositions.



Extrait du programme définissant les objectifs principaux du SYMSEM :

Le SYMSEM a comme objectif d'améliorer les performances de la collecte sélective, soit :

- Réduire le taux de refus dans le flux collecte sélective à 10% dans les 3 ans ;
- Augmenter les performances de valorisation de la collecte sélective des recyclables de + 30% en 5 ans ;
- Augmenter les performances de valorisation du verre de + 15% en 3 ans.

L'atteinte de ces objectifs passe notamment par l'instauration d'une tarification incitative pour le financement de l'élimination des déchets des ménages et assimilés. La redevance d'enlèvement des ordures ménagères et la taxe d'enlèvement des ordures ménagères devront intégrer, dans un délai de trois ans, une part variable incitative devant prendre en compte la nature et le poids et/ou le volume et/ou le nombre d'enlèvements des déchets.

Ainsi, le SYMSEM entend mettre en place **UNE SOLUTION MODERNE DE GESTION DES DECHETS** afin de :

- Sensibiliser les producteurs de déchets (habitants, administrations et PME-PMI) à la réduction globale des déchets dans leur ensemble (en particulier par le développement du compostage) ;
- Contribuer à une augmentation du tri (collectes sélectives mais aussi déchèteries) par une amélioration des performances de collecte et de valorisation matière ;
- Maîtriser ses coûts par l'amélioration et l'optimisation des collectes.

Les questions qui restaient en suspens au lancement de la procédure par le SYMSEM et à définir lors du dialogue compétitif étaient les suivantes :

- Séparation des flux « EMR/JRM » ? pré-collecte en sacs ou bacs ?
- Quelles fréquences de collecte entre OMR et EMR ?
- Homogénéisation du « tout porte à porte » ou un mixte avec de l'apport volontaire ?
- Comment prendre en compte l'habitat collectif et les résidences secondaires ?
- Comment gérer la redevance incitative : enquête, adaptation du matériel de pré-collecte et des véhicules, facturation, communication ?
- Comment assurer une bonne transmission et transparence des informations entre le prestataire et la collectivité (territoire très étendu).

La procédure de dialogue compétitif a été menée sur environ 7 mois, avec 4 candidats en phase de candidature, 4 candidats retenus pour formuler des offres puis 4 candidats sur la dernière audition au mois d'octobre 2017 pour un démarrage du marché en janvier 2018. Le cœur du dialogue compétitif est la phase de discussion entre les candidats retenus lors de la phase de sélection des candidatures, et la personne publique. Tout au long de la procédure, chaque prestataire accompagne la collectivité dans ses réflexions en étant force de propositions sur le choix de solutions permettant de répondre au mieux à ses exigences minimales, dans un partenariat gagnant/gagnant.

Plus d'informations sur la
procédure de dialogue compétitif,
à la page 22 du présent guide



Exemple d'exigence minimale imposée par la collectivité :

- **ARTICLE 7 – CONDITIONS GENERALES D'EXECUTION DE LA COLLECTE EN PORTE A PORTE**

7-0 Exigences de collecte :

Le titulaire devra justifier :

- qu'il sera techniquement capable de collecter les bacs des immeubles collectifs avec le même matériel de collecte que pour l'habitat pavillonnaire ;
- la charge maximale admissible par son équipement de relevage et de basculement.
- le titulaire devra en outre être capable d'identifier individuellement chacun des bacs de DMR enlevés.
- "

- **ARTICLE 24 - INFORMATION DES USAGERS**

Pour l'accompagnement à la mise en place de la tarification incitative et l'adhésion des usagers à cette mutation du service, le titulaire participera à l'information des usagers par le biais de la participation aux réunions publiques organisées par la personne publique contractante sur le territoire (**il est prévu à minima une réunion par trimestre la première année de mise en œuvre de la redevance, puis 1 fois par an pour les années suivantes**).

Le candidat indiquera dans son offre les moyens mis en œuvre pour cette information des usagers

- **ARTICLE 27 - DIMENSIONNEMENT DU PARC DE CONTENANT**

En la matière, il est seulement demandé au titulaire de proposer, **au regard des performances qu'il compte atteindre**, un cahier des clauses techniques particulières et un DGPF comprenant l'ensemble des prestations nécessaires à la mise à disposition des usagers de récipients de collectes tant pour les DMR, les EMR/JRM que pour les verres, soit (liste non exhaustive) :

- Pour la collecte des DMR :
 - Définition de la dotation en bacs ;
 - Définition des caractéristiques des bacs à distribuer aux usagers ;
 - Définition des modalités d'entretien, maintenance des bacs
 - La réparation des récipients, pièces et accessoires détériorés,
 -

- **ARTICLE 30 – TABLEAU DE BORD**

Le titulaire rédigera après chaque tournée un tableau de bord qui présente :

- les heures de début et de fin de tournée et le tonnage collecté (cf bordereau de pesée), ^Ø les adresses des contenants refusés pour la collecte des recyclables
- les problèmes qui ralentissent la collecte
- les anomalies de tout ordre qui ont été constatées en cours de collecte.

Le titulaire et le représentant de la personne publique contractante définiront au début du marché le contenu et la forme de ce tableau de bord et la fréquence de transmission de ces informations, qui pourra être modifié dans le cours du marché sur demande de la personne publique contractante.

Le prestataire devait également définir le système de mesure des résultats et performances attendues pour vérifier l'adéquation entre les prestations proposées et les besoins exprimés par la collectivité. Le cahier des charges final a été construit sur la base des axes d'évolution du service de gestion de déchets proposés par les candidats.

Forme des prix du marché et engagement sur les objectifs :

Le marché a été conclu au final et contrairement à ce qui était prévu initialement sur un prix forfaitaire en €/habitant (sans part variable selon les tonnages collectés). Les discussions menées pendant la procédure ont conduit chaque candidat à dimensionner au plus près leurs services incluant les évolutions dues à l'extension des consignes de tri, au passage en tarification incitative et à l'optimisation des collectes avec les engagements de chacun sur la baisse des tonnages OMR et la hausse des tonnages des recyclables. Le raisonnement s'est donc construit sur une obligation de moyens - dont de communication - pour permettre d'atteindre les objectifs fixés en toute transparence, tant pour la collectivité que pour le prestataire pour lequel la non atteinte des objectifs aura un impact financier sur sa prestation.



En effet, un vrai engagement sur l'atteinte des objectifs a été pris avec la mise en place du principe de double pénalité qui s'est traduit par :

- Une pénalité directe pour le non-respect des objectifs fixée à l'article 19 du CCAP : « si le titulaire ne tient pas ses obligations en termes de performance [...], il verse à la Personne Publique Contractante une indemnité. [...] Cette indemnité est équivalente à la différence entre le montant maximal des aides des sociétés agréées et le montant des aides perçues, majorée de 20 %. [...] » ;
- Une pénalité indirecte pour le prestataire : celui-ci a défini une rémunération forfaitaire basée sur les objectifs proposés au marché qui, s'ils n'étaient pas atteints, le pénaliseraient sur la rentabilité de son service (service surdimensionné).

Le coût du SPPGD par rapport au marché précédent reste au final globalement identique (coûts stables au SYMSEM depuis 4 ans), voir diminuera avec la réussite de la mise en place de la RI, mais avec des prestations supplémentaires prévues au marché, telle que la mise à disposition des bacs. La facturation à blanc de la redevance incitative sera effective à partir du 1er avril 2019 avec une communication sur les changements menée conjointement par la collectivité et le prestataire. 4 réunions ont été organisées sur le périmètre dans anciennes Communauté de Communes avec les élus de chaque commune avec un accompagnement du prestataire retenu éco-Déchets, pour présenter les différentes étapes de mise en place de la TI. De plus, des articles dans la presse, dans les bulletins municipaux, et des informations sur le site du SYMSEM ont été réalisés tout au long de la 1ère année.

Point de vue des parties sur l'intérêt de cette procédure :

Au niveau de la collectivité : les caractéristiques du dialogue compétitif nécessitent de la part des partenaires publics – mais aussi privés – une capacité d'ouverture pour mettre en commun les connaissances de chacun. La procédure est moins confortable pour les élus qui ont dû être particulièrement accompagnés pour les impliquer pleinement. Il s'agit également d'être à même de pouvoir évaluer et comparer des solutions différenciées sans porter atteinte aux principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures, point le plus délicat. Au fil des échanges, une confiance s'instaure entre les parties prenantes. De plus, cette procédure permet aux élus d'intégrer dans leur réflexion l'ampleur de la tâche à réaliser et ainsi de pouvoir dimensionner les ressources en interne dont ils auront besoin, et décider de celles qu'ils choisiront d'externaliser, comme par exemple la maintenance des bacs, la facturation, la communication avec l'ambassadeur du tri.

Au niveau du prestataire retenu éco-Déchets : le dialogue compétitif permet de mieux éclairer la collectivité dans les choix à opérer et de la guider dans les moyens nécessaires à mettre en place en fonction de ses propres capacités internes, pour qu'elle puisse prendre des décisions en toute connaissance de cause. La phase d'échanges permet aussi de proposer des outils adaptés et expertises ciblées, qui s'affinent tout au long de la procédure avec une appréciation plus réaliste des ressources à mobiliser. « C'est plus intéressant que seulement mettre des prix dans des cases » pour éco-Déchets, mais le travail demandé est plus important qu'un appel d'offres classique et il faut donc l'anticiper (au global, entre 6 à 8 semaines cumulées de travail, réparties entre les encadrants et le commercial, le bureau d'études et le service communication). Eco-Déchets s'est engagé par ailleurs sur une baisse de 45% des OMR et une augmentation de 30% des recyclables.

Quelques exemples d'amélioration du service proposées par éco-Déchets : réorganisation des plannings de collecte pour lisser le nombre de véhicules et les équipes à déployer sur la semaine, géolocalisation avec relevés des anomalies de collecte, passage au flux multimatériaux en bacs sur tout le territoire (avant les JRM étaient en apport volontaire sur quelques secteurs) permettant d'uniformiser la communication et de s'adapter au passage en extension des consignes de tri. Des actions ont été mises en place pour inciter les usagers à recycler davantage pour s'adapter le moment venu à la mise en place de la tarification incitative : autocollants pour informer des anomalies de tri, déplacement de l'ambassadeur du tri au domicile, distribution de flyer et d'un autocollant avec un numéro vert ...). A noter que l'ambassadeur du tri a été embauché par éco-Déchets.



ANNEXE 2 – Marché global de performance de collecte des ordures ménagères et nettoyage des espaces publics

Typologie de la collectivité : Communauté d'agglomération

Population : 125 000 hab sur 14 communes – 7 déchèteries + 1 déchèterie mobile sur l'ouest de Sète

Typologie d'habitat : urbain dense



Issue de la fusion en 2017 de 2 collectivités, Sète Agglopôle Méditerranée (SAM) exerce les compétences collecte et traitement des DMA et se caractérise par une présence touristique importante, sur une longue période de l'année (d'avril à septembre), avec des courts séjours et des périodes de très fortes affluences (avec les croisières notamment). Des services spécifiques ont été mis en place pour gérer les zones touristiques (bacs de regroupement pour les OMR et recyclables, nettoyage 3 fois par an en moyenne des points d'apport volontaire, augmentation des fréquences de collecte en période estivale, etc.). La morphologie du territoire à dominante urbaine est atypique, avec des bords de mer ou d'étangs, des canaux, du relief, de l'habitat collectif, des zones pavillonnaires... et un cadre de vie à préserver. La fusion des collectivités a par ailleurs conduit à des prestations variées et non homogènes sur le nouveau territoire, les prestations de propreté urbaine réalisées majoritairement en régie et les prestations de collecte des déchets partiellement externalisées. La propreté, rattachée à la compétence voirie, est effectuée en régie par les villes, notamment sur la Ville de Sète, avec un souhait d'externalisation des prestations dans le nouveau marché sur le centre-ville de Sète.

Les activités de propreté et collecte des déchets présentent des interfaces difficiles à définir avec des interactions notables au niveau :

- De la prise en charge des dépôts sauvages, source de difficultés sur le terrain ;
- De la collecte des déchets en pieds de borne d'apport volontaire ;
- De la collecte des corbeilles publiques ;
- De la gestion des déchets de marché/ désinfection/ nettoyage ;
- De la communication dispensée par les agents de l'agglomération/la ville/ les opérateurs de collecte (refus de collecte...).

Cette situation engendre des surcoûts et présente de réels inconvénients liés aux difficultés de coordination de tous les intervenants, auxquels s'ajoute l'insatisfaction de la Ville quant au niveau de propreté des espaces publics sétois. Cette situation provoque en particulier :

- De réelles nuisances environnementales (bruit, pollution) ;
- Des retards dans la réalisation des prestations ;
- Des tensions entre les prestataires ;
- Des risques d'accidents ;
- Une détérioration de l'image qu'ont les habitants de la Ville (gaspillage des moyens) et une gêne à la circulation accrue par la présence des deux opérateurs.

C'est pourquoi la Ville de Sète et SAM ont souhaité s'associer en groupement de commandes pour l'exécution des prestations de collecte des DMA et de nettoyage des espaces publics sur le territoire de Sète et, d'autre part, sur l'exécution d'une partie de ces prestations sur le territoire de SAM. Les collectivités ont été assistées par le bureau d'études/cabinet de conseil en performance publique ESPELIA, pour la construction et la



passation du marché groupé, en s'inspirant du marché global de performance passé par la ville de Lille et la Métropole Européenne de Lille sur les prestations de collecte des déchets ménagers, de repasse et de nettoyage 2014-2020.

Principaux objectifs au lancement du marché groupé de collecte et nettoyage :

- Garantir la propreté de la ville de Sète, y compris lors des évènements
- Externaliser la gestion de la propreté en opérant à un transfert du personnel dans des conditions acceptables et satisfaisantes
- Produire moins de déchets et orienter plus de déchets vers les filières de réemploi ou valorisation
- Rendre un service de qualité aux usagers et professionnels qui bénéficient du service déchets (fréquence de collecte, propreté des espaces publics, ...)
- Garantir l'interface entre les différentes prestations à exécuter avec des gains en efficacité / mutualisation des moyens et réactivité
- Favoriser l'intégration de clauses incitatives afin d'optimiser la réalisation du service, faciliter le suivi des prestations et améliorer la qualité du service rendu aux usagers
- Tendre vers une économie d'échelle avec un coût optimisé et maîtrisé

Découpage en lots géographiques :

Lot 1 : Collecte des ordures ménagères sur la Ville de Sète, et nettoyage des espaces publics du centre-ville de la Ville de Sète.

Lot 2 : Collecte des ordures ménagères en bacs roulants et collecte des colonnes de tri sur les autres communes

		SETE (Centre ville)	SETE (hors Centre ville)	MARSEILLAN et BALARUC-LES BAINS	FRONTIGNAN, GIGEAN, BALARUC-LE-VIEUX, VIC-LA- GARDIOLE, MIREVAL	MEZE, LOUPIAN, BOUZIGUES, POUSSAN, VILLEVEYRAC, MONTBAZIN	
agglo (collecte)	Collecte bacs roulants (Indiv. et BDR)	Lot 1		Régie agglo	Lot 2	Régie agglo	
	Lavage des bacs roulants					---	
	Collecte des PAV (colonnes et conteneurs enterrés)					Régie agglo	
	Lavage des PAV						
	Nettoyage des abords des PAV			Régie agglo		Régie agglo	Régie agglo
	Collecte des encombrants			Régie villes (conv.)		Régie villes (conv.)	Régie villes (conv.)
	Vidage et nettoyage des corbeilles du Lido			---		---	---
Ville (nettoyement)	Nettoyement des espaces publics		Régie ville	Régie villes	Régie villes	Régie villes	
	Vidage et nettoyage des corbeilles publiques		Régie ville	Régie villes	Régie villes	Régie villes	
	Nettoyage des marchés de plein air		Régie villes	Régie villes	Régie villes	Régie villes	

Choix de la procédure :

La procédure concurrentielle avec négociation a été choisie notamment au regard du caractère innovant des services qui seront mis en place nécessitant une nouvelle méthode organisationnelle mais aussi au regard de l'impossibilité d'attribuer ces marchés de services sans négociation préalables du fait de circonstances particulières liées à sa nature (performances à atteindre) et à sa complexité conformément aux articles 25 II 2° et 4° du décret n°2016-360 du 25 mars 2016.

Plus d'informations sur la
procédure concurrentielle avec
négociation à la page 21

Durée de la procédure (7 mois entre la publication de l'avis d'appel à concurrence et la commission d'attribution) :

- De septembre à octobre 2017 : Définition des besoins minimum par zones et types de prestations
- 27/10/2017 : Publication de l'avis et du programme fonctionnel détaillé (exigences minimales) ;
- 27/11/2017 : Date de remise des candidatures ;
- 26/01/2018 : Envoi du DCE complet ;
- 16/03/2018 : Date de remise des offres ;



- Avril 2018 : Négociations (avec envoi de questions préalables et demandes de retour écrit suite aux auditions). Pour le lot 1 : 2 séances (contre 1 pour le lot 2), les 3 et 17 avril ;
- Fin Mai 2018 : CAO d'Attribution.

Définition d'objectifs de performance lors de la phase de préparation du DCE :

Les titulaires doivent mettre en place les moyens humains et matériels nécessaires à l'atteinte des objectifs de résultat et de performance attendus par la collectivité et ceux sur lesquels ils se sont engagés via l'annexe à l'acte d'engagement listant 27 indicateurs de performance. Les objectifs de performance à déterminer, qui pouvaient évoluer suite aux négociations, sont regroupés en 2 catégories :

- Des indicateurs qui couvrent les **prestations du quotidien** et dont l'**appréciation se fait trimestriellement** : pré-collecte, collecte et propreté ;
- Des indicateurs qui répondent à des objectifs environnementaux plus globaux, dont l'appréciation se fait annuellement :
 - Réduction globale des déchets collectés (nouveau PLPDMA porté par SAM en élaboration en 2018) ;
 - Amélioration des performances de collecte sélective et réduction des refus de tri ;
 - Limitation de la consommation en eau, etc.

Pour suivre les indicateurs de performance, il est nécessaire qu'ils soient vérifiables et mesurables et donc d'anticiper sur le plan de contrôles en définissant l'unité des indicateurs à apprécier au DCE pour que les candidats puissent prévoir l'organisation et moyens adéquats.

<i>Exemples d'objectifs de performance à renseigner</i>		objectif de résultat (à compléter par le candidat)	unité	pondération globale (utilisée pour l'analyse des offres)	pondération part "Ville" (prise en compte pour la rémunération de la part "ville de Sète")	pondération part "Agglo" (prise en compte pour la rémunération de la part "Sète Agglopolie Méditerranée")
Bacs roulants	Taux de bacs de regroupement en poste fixe qui sont sales le plus faible possible		nombre de bacs sales / total bacs contrôlés par <u>campagne trimestrielle</u> de contrôle de la collectivité	1	0	1
Collecte des encombrants et des dépôts sauvages	Dépôts sauvages observés sur la voie publique qui ne sont pas collectés dans les 2 h après leur observation, hors collecte des encombrants		nombre de dépôts sauvages non collectés dans les 2 heures après transmission de la constatation de la collectivité à l'opérateur / nombre de dépôts sauvages observés par la collectivité <u>par semaine</u>	5	0	5
Nettoieiment	Nombre de déchets (déjections canines, petits déchets éparses) visibles sur l'espace public le plus faible possible		quantité de déchets observés sur un espace de contrôle d'une <u>superficie de 500 m²</u> (<u>campagne de contrôle de la collectivité pouvant être quotidienne</u>)	7	7	0
	Taux de corbeilles publiques remplies ou en état de débordement le plus faible possible		nombre de corbeilles qui débordent / total de corbeilles contrôlées par la collectivité (<u>campagne de contrôle de la collectivité pouvant être quotidienne</u>)	5	5	0
Réclamations	Nombre de plaintes des usagers (liées aux prestations et dont la responsabilité de l'opérateur est avérée)		nombre de réclamations imputables au prestataire reçues <u>par trimestre par la collectivité</u>	3	0	3
Moyens matériels et consommables	Consommation d'eau pour l'ensemble des prestations prévus dans le lot considéré		en m ³ <u>par an</u>	1	1	0
Réduction des déchets	Taux de réduction des Omr le plus élevé possible		Evolution (valeur négative) en % du ratio d'Omr collecté en kg/habitant <u>par an</u> (population DGF) par rapport à l'année précédente	4	0	4



	objectif de résultat (à compléter par le candidat)	unité	pondération globale (utilisée pour l'analyse des offres)	pondération part "Ville" (prise en compte pour la rémunération de la part "ville de Sète")	pondération part "Agglo" (prise en compte pour la rémunération de la part "Sète Agglopolie Méditerranée")	
Nettoielement	Nombre de déchets (déjections canines, petits déchets éparses) visibles sur l'espace public le plus faible possible		quantité de déchets observés sur un espace de contrôle d'une superficie de 500 m ² (campagne de contrôle de la collectivité pouvant être quotidienne)	7	7	0
	Taux de corbeilles publiques remplies ou en état de débordement le plus faible possible		nombre de corbeilles qui débordent / total de corbeilles contrôlées par la collectivité (campagne de contrôle de la collectivité pouvant être quotidienne)	5	5	0
	Nombre de déchets (cartons, cagettes, épiluchures, petits déchets éparses, dépôts sauvages) visibles sur l'emplacement dédié aux marchés au-delà de 2h après la fin du marché		quantité de déchets observés sur un espace de contrôle d'une superficie de 200m ² (campagne de contrôle pouvant avoir lieu en fin de chaque jour de marché)	5	5	0
Réclamations	Nombre de plaintes des usagers (liées aux prestations et dont la responsabilité de l'opérateur est avérée)		nombre de réclamations imputables au prestataire reçues par trimestre par la collectivité	3	0	3
Moyens matériels et consommables	Consommation d'eau pour l'ensemble des prestations prévus dans le lot considéré		en m ³ par an	1	1	0
Taux de valorisation matière des déchets	Taux de valorisation matière (ou envoyer vers une filière REP) des déchets collectés (hors déchets issus du nettoielement, tonnages de dépôts sauvages inclus)		Tonnages de déchets orientés vers une filière de valorisation matière / tonnage de déchets total collectés par an	5	0	5
Réduction des déchets	Taux de réduction des Omr le plus élevé possible		Evolution (valeur négative) en % du ratio d'Omr collecté en kg/habitant par an (population DGF) par rapport à l'année précédente	4	0	4

Les prestataires doivent à disposition des moyens dédiés à la communication de proximité pour atteindre les objectifs.

Intégration des indicateurs de performances dans les critères d'analyse des offres :

Les engagements de performance sont pondérés : pondération totale de 72 points, ramenés sur une note sur 18.

Lot 1

Critère 1 : Prix		40%
Critère 2 : "Performance en matière de prestations sociales"		15%
Critère 3 : "Performance en matière de qualité de service"		45%
Sous critère 3.1. : Engagements de performance	<i>Analyse des engagements de performance complétés en annexe à l'acte d'engagement</i>	18%

La pondération des indicateurs de performance sert à l'analyse des offres dans un 1^{er} temps et au calcul de la rémunération durant la vie du marché.

Rémunération variable du prestataire :

- Une part fixe (rémunération forfaitaire)
- Une part variable fonction des tonnages collectés pour les flux de collecte sélective (montant indiqué dans le BPU à partir des quantités estimatives)



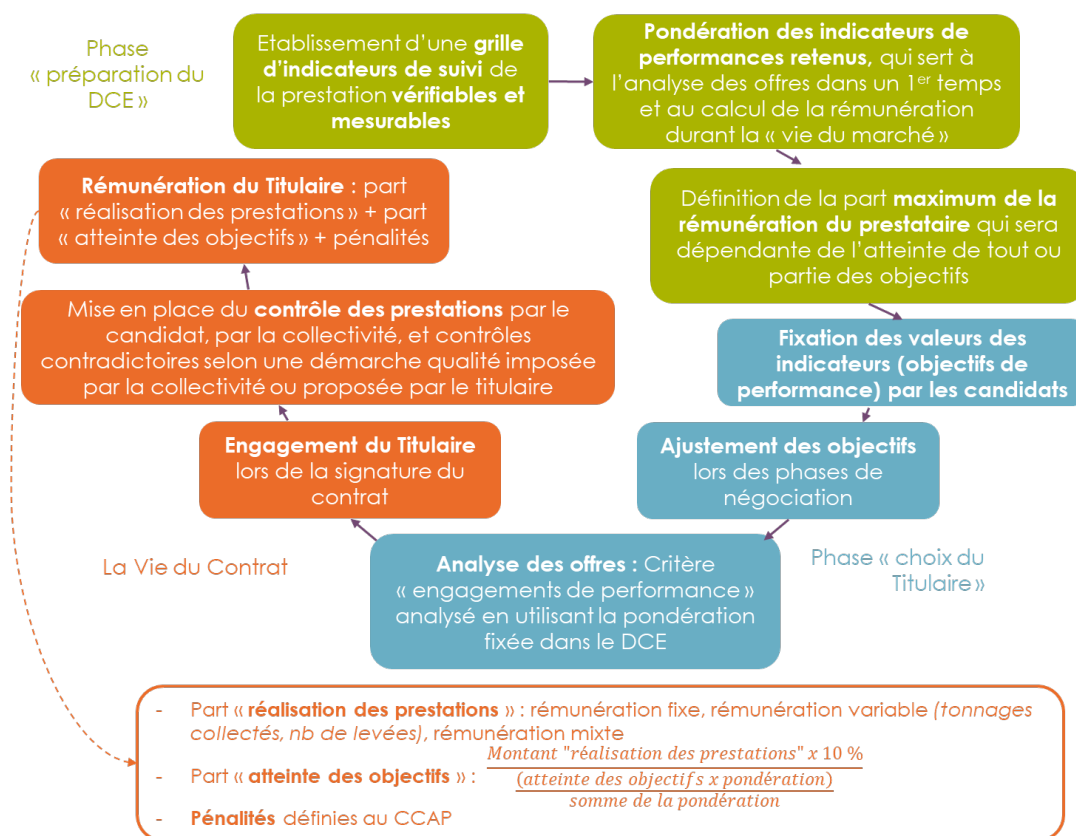
→ Auxquelles s'ajoute un bonus qui est variable en fonction du niveau d'atteinte des engagements de performance, fixé dans ce marché à maximum 10% supplémentaire de la rémunération et calculée à partir du montant du BPU :

Part trimestrielle	Part annuelle
Estimation du bonus théorique sur la base du coefficient et de la quote-part trimestrielle (72%)	Estimation du bonus théorique sur la base du coefficient et de la quote-part annuelle (28%)
Calcul de l'indicateur de performance global (IPG) par rapport aux résultats des contrôles	Calcul de l'indicateur de performance global (IPG) par rapport à l'analyse des données consolidées (nécessité d'une définition commune des indicateurs)
Application de l'IPG sur le bonus théorique	Application de l'IPG sur le bonus théorique

L'obtention du bonus n'a pas pour condition que l'ensemble des engagements de performance soit atteint. Un montant est octroyé par engagement atteint. La part variable trimestrielle est donc remise en cause tous les trimestres. Aussi, toute baisse de qualité dans la prestation se traduit par une réduction du montant de part variable versée.

Des pénalités « classiques » s'appliquent également aux prestations.

Synthèse :





Point de vue des parties sur l'intérêt de ce type de marché groupé et procédure :

Au niveau de la collectivité :

Le nouveau marché de collecte + nettoyage a démarré en septembre 2018 pour le lot 1. Ce marché groupé sur le périmètre de Sète visait principalement dans cette 1^{ère} version une amélioration globale de l'efficacité des prestations. Il a permis d'améliorer la coordination des prestations de collecte et nettoyage avec un premier gain notable en lisibilité pour la collectivité (le candidat devant préciser son organisation et ses tournées dans le marché), en efficacité quant au délai de traitement des anomalies constatées (dépôts sauvages ou débordements avec un délai d'intervention de 2 heures fixé au marché) et en propreté des espaces publics pour les usagers. Le marché groupé permet une meilleure réactivité et capacité d'adaptation (pour redéployer ou renforcer ponctuellement les moyens mis en œuvre pour faire face aux besoins générés par des événements commerciaux, festifs ou météorologiques...).

De plus, le suivi contractuel du marché prévu au cahier des charges a été renforcé avec la mise en œuvre d'un véritable plan qualité (exigé au marché) comprenant :

- Des moyens humains dédiés en interne pour le candidat ;
- Des contrôles « contradictoires » en présence de l'opérateur et des contrôles inopinés indépendants réalisés par SAM. Sur 1 trimestre, l'ensemble des relevés représente 36 contrôles contradictoires et 180 contrôles indépendants soit 3 ETP mobilisés pour un coût supplémentaire au marché d'environ 100 k€ ;
- Un recours à des « clients mystères » envisagé ;
- Une analyse des données en temps réel et des échanges permanents d'informations via une plateforme dédiée reliant les observations qualité terrain avec les plaintes usagers et les éléments financiers.

Planning annuel des contrôles		
	Lu>Sa	Dimanche
Basse saison (1/10>30/03)	8h30-12h / 13h30-17h30	10h30-13h30
Haute saison (1/04>30/09)	8h-15h24 ou 11h30-18h54	9h-12h / 14h-18h24

Ce plan qualité concrétise la démarche partenariale menée avec le prestataire pour l'amélioration continue des résultats avec à la clé une meilleure perception de la propreté des espaces publics et de meilleures performances environnementales. Les 1ers résultats se font déjà sentir du côté des usagers avec des remontées positives et un nombre de plaintes divisé par 5. Côté collectivité, le personnel d'encadrement constate également une amélioration réelle qui se traduit dans le 1^{er} contrôle qualité trimestriel par un taux d'atteinte des objectifs de résultat fixés au marché de 93% et une 1^{ère} prime de performance trimestrielle d'environ 40 k€ sur le lot 1. A noter que le niveau d'atteinte des objectifs de performance a été de 100% sur le lot 2 sur le 1^{er} trimestre réalisé. Par contre, le coût financier lié à la bonification sur l'atteinte des objectifs de performance est important (estimé à 0,6 M€ par an).

Ce niveau d'atteinte des objectifs de résultat dès le 1^{er} semestre débouche cependant sur une double problématique pour la collectivité : comment prendre en compte la dimension évolutive d'un contrat (marges de progression) et comment redéfinir certains indicateurs peu précis du contrat (dont le taux de valorisation matière à définir plus précisément avec la règle de calcul). Il apparaît nécessaire à ce stade, pour la collectivité, de pouvoir réévaluer les objectifs – fixes sur le contrat actuel - d'une année sur l'autre pour avoir une réelle politique d'amélioration continue sur le long terme. Par contre ceci représenterait une prise de risque importante pour le prestataire qui pourrait augmenter le montant de sa prestation forfaitaire. La question à se poser lors de la rédaction du marché est-elle au final de faire toujours plus ou de répondre à un niveau d'exigence donné ?



Par ailleurs, le marché prévoyait le transfert d'une partie des agents de propreté de la ville de Sète et des agents de collecte de SAM vers l'opérateur attributaire du marché (clause d'annulation du marché si <50 agents intéressés) : ce transfert s'est bien déroulé avec une majorité d'agents qui ont accepté le transfert.

Au niveau du bureau d'études :

Pour maîtriser et sécuriser le budget annuel du SPPGD, la part variable de rémunération des opérateurs ne peut pas être trop importante, et peut difficilement excéder 10%. Or, pour être incitative auprès de l'opérateur, toute majoration doit être supérieure aux moyens matériels et humains que ce dernier va devoir mettre en œuvre pour atteindre un engagement de performance. Aussi, le nombre d'indicateurs ne doit pas être trop important. Il nous semble que 10 indicateurs soit la valeur cible. Cela ne dispense pas de procéder à des contrôles d'autres paramètres qui peuvent être sanctionnés par des pénalités s'ils ne sont pas atteints, mais leur atteinte n'intervient pas dans la rémunération variable de l'opérateur.

Pour mieux cadrer le besoin de la collectivité et ainsi faciliter aux candidats le dimensionnement de leurs offres, il serait préférable de « borner » les valeurs à compléter par les candidats (**seuils bas/sous qualité et haut/sur qualité**) au niveau des engagements de performances à compléter au stade de l'offre. Cela nécessite que le maître d'ouvrage soit en capacité de définir ses exigences.

Enfin, lors de la définition des pondérations des engagements de performance, il est important de s'assurer que la part variable de la rémunération correspondante à l'atteinte des engagements de performance soit « intéressante » du point de vue de l'opérateur. S'il est demandé une réduction de la production de déchets mais que la part variable de la rémunération affectée à cet engagement de performance est inférieure à l'équivalent de 2 €/habitant par an par exemple (montant estimé pour un programme local de prévention), l'opérateur sera finalement incité financièrement à ne pas mener d'actions de sensibilisation sur la réduction des déchets. Les moyens humains et matériels à déployer pour atteindre les objectifs de performances (réduction des déchets, d'amélioration du geste de tri, etc.) doivent avoir un coût inférieur ou égal à la part variable de rémunération perçue, dans **une logique « gagnant-gagnant »** entre la collectivité et l'opérateur (et les éventuels membres de son groupement). Si la somme de la perte de part incitative et des pénalités est inférieure aux dépenses à engager pour atteindre l'objectif de performance, l'intérêt de la forme performantielle est annulé.

S'engager dans un marché de cette forme nécessite comme prérequis un périmètre élargi des prestations à assurer : communication, prévention, sensibilisation, collecte, propreté, déchèteries. Cette forme contractuelle peut garantir à un opérateur et à son groupement un véritable rôle d'acteur de l'économie circulaire sur un territoire.



ANNEXE 3 – Clauses d'intéressement incluant la satisfaction des usagers et la qualité des prestations sur le SIGIDURS

Typologie de la collectivité : Syndicat mixte créé en 1970

Population : 410 000 hab sur 59 communes – 6 déchèteries

Typologie d'habitat : urbain et semi-rural

Compétences exercées : collecte et traitement



En 2017, l'ensemble des marchés de collecte en porte à porte des ordures ménagères, des emballages et papiers recyclables, des déchets végétaux et des encombrants sur le nouveau territoire du SIGIDURS sont arrivés à échéance. Par conséquent, le syndicat a lancé deux marchés distincts de 5 ans reconductibles 2 fois 1 an :

- Un premier marché correspondant au territoire nord du SIGIDURS à dominante rurale comprenant 48 communes et 178 834 habitants, avec une prestation débutant le 1er novembre 2017,
- Un second marché correspondant au territoire sud du SIGIDURS à dominante urbaine comprenant 11 communes et 226 685 habitants, avec une prestation débutant le 1er mai 2018.

L'objectif du SIGIDURS est d'harmoniser les modalités de collecte (fréquences et dotation) sur les territoires Nord et le Sud d'ici 2021.

Dans son ancien marché, le SIGIDURS avait prévu une clause d'optimisation des prestations au CCTP à l'initiative du syndicat ou à l'initiative du titulaire par voie d'avenant :

3. OPTIMISATIONS, ASSISTANCE TECHNIQUE

Le SIGIDURS s'inscrit dans une démarche d'optimisation de son dispositif de gestion des déchets.

3.1 Voies d'optimisation avec intéressement

Les voies d'optimisation seront proposées en cours de marché par le maître d'ouvrage et/ou le titulaire du marché.

Dans les deux cas les économies de moyens réalisées seront précisément chiffrées et équitablement réparties pour moitié en intéressement du prestataire, pour moitié en moins value sur la facturation au SIGIDURS pour les prestations concernées.

Après accord entre les deux parties, l'incidence sur le contrat en cours et sur les montants concernés donnera lieu à un avenant au marché.

Voie d'optimisation pouvant être envisagée dans ce cadre : réduction de fréquence de la collecte des emballages et journaux magazines après une phase de test.



Cette clause était restée inexploitée depuis 2009, car trop générale et peu incitative.

Dans les nouveaux marchés, le SIGIDURS a souhaité introduire de nouvelles clauses d'intéressement plus directement liées à la bonne réalisation des prestations sur le terrain, afin d'inciter le prestataire à s'investir dans une démarche d'amélioration continue aussi bien dans la qualité du service rendu, qui s'apprécie via une mesure de la satisfaction des usagers et le contrôle des prestations réalisées, que dans les performances de tri. Cette démarche d'amélioration continue doit inciter le prestataire à mettre en place une véritable démarche d'autocontrôle.

Les nouveaux contrats des territoires Nord et Sud prévoient donc un intéressement versé au titulaire selon les deux axes suivants :

- L'amélioration des performances de tri (qualité et quantité) ;
- La qualité de la prestation.

Les primes d'intéressement s'appliqueront à compter du 1er janvier 2019 avec comme valeur de référence l'année 2018 pour le territoire Nord et à compter du 1er janvier 2020 pour le territoire Sud.

Extrait du CCAP :

12.2. Amélioration des performances de tri

L'intéressement relatif aux performances de tri a pour objectif :

- La diminution du taux de refus ;
- L'augmentation des tonnages collectés d'emballages et papiers recyclables.

Amélioration du taux de refus

Le taux de refus moyen est calculé sur la base des résultats de l'ensemble des caractérisations réalisées au cours de l'année n sur le(s) centre(s) de tri. Les caractérisations sont effectuées uniquement sur la collecte en bacs roulants.

En cas de diminution du taux de refus moyen sur l'année n, le titulaire se verra appliquer un intéressement calculé selon la formule suivante :

$(\text{Taux de refus moyen sur l'année } n-1 - \text{Taux de refus moyen sur l'année } n) \times 10\,000$

Dans le cas où plus de cinq bennes auraient été déclassées au cours de l'année n, aucun intéressement ne sera versé.

En tout état de cause, la prime d'intéressement est plafonnée à 30 000€ par an.

A l'inverse, en cas d'augmentation du taux de refus moyen sur l'année n, le titulaire se verra appliquer un malus calculé selon la formule suivante :

$(\text{Taux de refus moyen sur l'année } n-1 - \text{Taux de refus moyen sur l'année } n) \times 10\,000$

En tout état de cause, le montant du malus est plafonné à 30 000€ par an.

Augmentation des tonnages collectés d'emballages et papiers recyclables

Le montant de la prime en € est calculé selon la formule suivante :

$(\text{Tonnage de l'année } n - \text{tonnage de l'année } n-1) \times 50$

En tout état de cause, la prime d'intéressement est plafonnée à 50 000€ par an. En cas de diminution des tonnages ou de tonnages équivalents, aucun intéressement ne sera versé.



12.3. Qualité de la prestation

Si le taux de satisfaction est supérieur à 85%, le titulaire se verra appliquer un intéressement de 2 000€ par point de pourcentage supplémentaire.

Si le taux de satisfaction est inférieur à 80%, le titulaire se verra appliquer un malus de 2 000€ par point de pourcentage perdu.

En tout état de cause, le malus est plafonné à 20 000€ par an.

Si le taux de satisfaction est supérieur à 85%, le titulaire se verra appliquer un intéressement de 2 000€ par point de pourcentage supplémentaire.

Si le taux de satisfaction est inférieur à 80%, le titulaire se verra appliquer un malus de 2 000€ par point de pourcentage perdu.

En tout état de cause, le malus est plafonné à 20 000€ par an.

Qualité de la prestation

Le SIGIDURS effectue un contrôle trimestriel de la qualité de la prestation de collecte donnant lieu à une note sur 20. En fin d'année, les notes trimestrielles font l'objet d'une moyenne donnant lieu à un intéressement ou à un malus selon les modalités suivantes :

- Egal ou supérieur à 18/20 : intéressement de 30 000 euros ;
- Entre 15 et inférieur à 18/20 : intéressement de 10 000 euros ;
- Entre 10 et inférieur à 15/20 : pas d'intéressement ;
- Entre 8 et inférieur à 10/20 : malus de 10 000 euros ;
- Inférieur à 8 points : malus de 30 000 euros.

Les critères de contrôle sont indiqués en annexe.

Point de vue des parties sur l'intérêt de cette procédure :

Au niveau de la collectivité : l'année de démarrage du nouveau marché a été considérée comme une année blanche sans déclenchement des clauses d'intéressement, pour laisser le temps au nouveau prestataire de prendre en main les prestations contractuelles et de mettre en place les moyens prévus au marché, dont ceux dédiés à l'autocontrôle des prestations et notamment des bacs de tri non-conformes. Durant les 6 premiers mois, la priorité a été donnée à l'intégration des optimisations de collecte (réduction de fréquences et changements de jour de collecte).

Le prestataire a mis en place les moyens suivants pour contrôler la qualité des bacs de tri : géolocalisation des véhicules de collecte avec boîtier de signalement des anomalies à l'arrière des véhicules, remontées de ces anomalies en fin de journée au SIGIDURS, procédures d'autocontrôle et ambassadeurs du tri chargés de rappeler les consignes aux usagers du service en cas d'erreur de tri détectée lors de la tournée.

Des contrôles inopinés aléatoires de la qualité des prestations réalisés par le SIGIDURS ont cependant démarré : ils sont basés sur le remplissage d'une fiche incident transmise au titulaire pour signaler tout manquement, avec application de pénalités « classiques » prévues au cahier des charges. L'ensemble des exigences du syndicat en termes de qualité des prestations est consigné dans une « charte qualité » annexée au marché.

À noter que le SIGIDURS a souhaité renforcer ses actions de proximité auprès des communes les plus en difficultés face au tri des déchets, suite au passage en extension des consignes de tri. Un classement est effectué grâce aux résultats des performances de tri de chacune d'elles (issus des caractérisations du centre



de tri). Les communes les moins performantes sont ensuite désignées comme prioritaires en termes d'interventions de contrôle et de sensibilisation au porte-à-porte via les ambassadeurs du tri de la collectivité.

L'application de la clause d'intéressement sur la qualité des prestations est effective à partir de 2019, sur la base des relevés trimestriels prévus au marché. Ces relevés se concrétisent par le remplissage d'une grille d'intéressement corrélée à des critères et un barème de notation définis au marché (cf. annexe x du présent guide). Ils s'effectuent sur 3 à 5 équipages selon les critères de la grille. Les premières notes « à blanc » sur la qualité des prestations ont été inférieures à la moyenne : ces évaluations ont permis au collecteur de travailler des axes de progression.

L'ensemble de ces contrôles inopinés mobilisent 1 équipe de 9 personnes (mais pas à plein temps car d'autres missions sont confiées à cette équipe, dont par exemple l'enquête de dotation, les rendez-vous avec les services techniques sur les modalités de collecte, etc.). Les contrôles trimestriels occupent quant à eux ½ journée du personnel d'encadrement du SIGIDURS et de l'agence du prestataire.

La 1ère enquête de satisfaction des usagers est quant à elle prévue en octobre 2019 et sera réalisée par un organisme indépendant. Elle sera élaborée conjointement avec les prestataires et portera entre autres sur les thèmes suivants : bruit, comportement, remisage, manipulation des bacs.

Au niveau des prestataires retenus : les clauses d'intéressement les poussent à s'autoévaluer et à se challenger. Une implication des agents est prévue avec le reversement de la prime.

Annexe 4 – Indicateurs du VALTOM

Typologie de la collectivité : Syndicat mixte créé en 1997 en charge de la valorisation et du traitement des déchets ménagers du Puy de Dôme et du nord de la Haute-Loire



Population : 689 784 hab sur 547 communes

Tonnages traités (2018) : 359 805 tonnes de DMA pour 536.10 kg/hab

Pour assurer la valorisation d'une partie des déchets ménagers de son territoire, le VALTOM a contracté une délégation de service publique sur 20 ans avec l'entreprise Vernéa. Cette société dédiée a la charge d'exploiter le pôle de valorisation multi-filières. Annuellement, le pôle traite environ 205 000 t de déchets ménagers (146 000 t d'ordures ménagères résiduelles, 30 000 t d'encombrants, 8 500 de refus de tri issus de la collecte sélective, 8 500 t de déchets verts et 12 000 t de biodéchets collectés séparément) et 10 à 15 000 t de déchets d'activités économiques. Ce pôle est composé d'une plateforme de compostage des déchets verts, d'une unité de méthanisation des biodéchets collectés sélectivement, d'une unité de tri mécanique des ordures ménagères résiduelles puis de stabilisation de la fraction humide, d'une Unité de Valorisation Énergétique traitant la fraction à haut PCI extraite par tri mécanique et d'une unité de maturation des mâchefers. Pour le suivi de cette DSP, le syndicat est accompagné par un bureau d'études et un cabinet d'avocats.

Les indicateurs du VALTOM pour évaluer en interne la qualité du service rendu

Dans le cadre de son suivi en interne et par l'intermédiaire de son assistant à maîtrise d'ouvrage, le VALTOM note chaque année son délégataire sur la qualité de son service rendu. Cette notation intervient en complément du contrôle usuel d'exploitation assuré par la collectivité vis-à-vis d'indicateurs techniques et financiers (imposés ou garantie) pouvant être utilisés par la majorité des usines.

Le VALTOM propose donc plusieurs indices de satisfaction et propositions d'améliorations évalués chaque année. Ces critères de satisfaction regroupent à la fois des notions d'ordre technique, économique et financier, mais également relevant de la qualité, hygiène, sécurité et environnement. Le cumul des points attribués à chaque critère permet d'obtenir une note finale pouvant aisément être comparée aux années précédentes. Sous la forme élémentaire d'un tableau et avec l'appui de codes couleurs celui-ci a l'avantage de synthétiser en un regard le bilan d'une année complète d'exploitation. Les points de vigilance et dérives peuvent alors être identifiés rapidement, de même que les réussites et points d'amélioration de l'exploitant.

De par sa facilité de compréhension, ce suivi interne est utilisé pour communiquer auprès des Commissions de Consultatives des Services Publics Locaux qui ont pour vocation de permettre aux usagers des services publics d'obtenir des informations sur le fonctionnement effectif des services publics et d'être consultés sur certaines mesures relatives à leur organisation.



Ci-dessous se trouve la grille d'analyse de base permettant ce suivi :

N°	Proposition de critères de satisfaction VALTOM	Cotation 2017	Cotation 2018	Commentaire
1	Absence de plainte du voisinage, d'associations environnementales ou autres			
2	Disponibilité UVE>90% et disponibilité GTA>90%			
3	Absence de pénalités appliquées par le VALTOM			
4	Maintien de la certification ISO 14001			
5	0% de mâchefer valorisable mis en décharge			
6	Taux de détournement de déchets pour indisponibilité UVE inférieur à 1%			
7	Taux de production de compost (t compost/entrant)>30%			
8	Absence d'accident de travail engendrant plus de 5 jours d'arrêts (hors TMS)			
9	Total dépenses GER de l'année « n » conforme au plan pluriannuel GER de l'année « n-1 » (à +/- 10%)			
10	Dépassements annuels cumulés des rejets atmosphériques inférieurs à 10h (hors indisponibilité des appareils de mesure)			
11	Nombre de visites à atteindre annuellement			
12	Qualité de l'information fournie Vernéa au Valtom (sur 4 points)			
Note				

Légende (grille de notation cohérente avec code couleur) :

Notation : 1: satisfaction, 0,5 : point de vigilance, 0 : insatisfaction,
Code couleur : vert : satisfaction, orange : point de vigilance, rouge : insatisfaction

Figure 11 : Indices de satisfaction fixés par le VALTOM sur la qualité du service rendu par son délégataire

Les contrôles assurés par le VALTOM sur son délégataire

Le VALTOM a mis en œuvre plusieurs actions de surveillance pour s'assurer du bon fonctionnement du pôle multi-filières et de la délégation de service public.

Ainsi, afin d'avoir une maîtrise complète des tonnages entrants et sortants du site, la gestion du pont bascule est effectuée directement par des agents de la collectivité. Cette régie garantit également une présence du VALTOM sur place.

Des agents du VALTOM sont chargés plus particulièrement du suivi de la DSP. Ils réalisent par exemple des rondes hebdomadaires en s'assurant du respect de différents critères définis au préalable (quantité de déchets stockés sur quai/dalle, fermetures des portes, poussières, ...). Les problèmes constatés seront alors remontés au délégataire.

En complément des exigences de contrôle des fumées émises par l'UVE définies dans l'arrêté préfectoral d'autorisation du site et dont le délégataire à la charge, le VALTOM mandate à minima une fois par an un bureau de contrôle et un laboratoire pour effectuer des analyses inopinées sur les rejets. Le VALTOM a également financé une station fixe de surveillance de la qualité de l'air installée à proximité de l'UVE par ATMO Auvergne Rhône-Alpes. Elle permet de contrôler depuis 2015 la qualité de l'air en mesurant les particules en suspension (PM10) et les oxydes d'azote.

En complément de ces actions gouvernés par le VALTOM, un bureau d'études et un cabinet d'avocats assurent un contrôle technique et financier de la DSP. Le bureau d'études effectue notamment deux audits d'exploitation lors des arrêts techniques de l'UVE.



Le système d'intéressement à la performance du VALTOM

Le contrat de délégation de service public conclu entre le VALTOM et son délégataire pour l'exploitation du pôle multi-filières comprend une clause d'intéressement à la performance.

Les recettes liées à la vente d'énergie (électricité et biogaz) produite par l'UVE et l'unité de méthanisation et les recettes issues de la commercialisation de leurs sous-produits (composts et métaux ferreux et non ferreux extraits des mâchefers) sont perçues en totalité par le délégataire. Il doit toutefois garantir la production d'une certaine quantité d'énergie, de métaux, et de composts, vendue sur l'année. Cette garantie entraîne le versement d'un intéressement forfaitaire par type de recettes à la collectivité chaque année. Le suivi se fait mensuellement et les recettes garanties sont ramenées au tonnage de la collectivité.

Si la recette réelle perçue par l'exploitant est comprise entre 100 et 110 % du montant garanti, la recette est conservée par le délégataire. Au-delà de cette plage, les recettes supplémentaires sont partagées entre la collectivité et le délégataire à hauteur de 50/ 50.

Ce système « gagnant-gagnant » a l'avantage d'inciter le délégataire à aller au-delà de ses engagements pour pouvoir profiter de recettes supplémentaires et contribuer ainsi à améliorer la performance des unités. La collectivité peut quant à elle s'assurer d'un meilleur respect des garanties fixées, tout en bénéficiant d'une part des recettes qu'elle n'aurait pas perçue sans cette clause, recettes avec une part fixe et une part variable liée aux performances.

D'autre part, le VALTOM prévoit également un intéressement sur les tonnes d'ordures ménagères résiduelles hors territoire VALTOM, les boues de STEP et les biodéchets tiers (extérieurs au territoire du VALTOM) apportées par le délégataire pour rentabiliser ses coûts de fonctionnement en saturant les outils de traitement. Concernant les DAE, un intéressement forfaitaire a également été mis en place ainsi qu'un second intéressement pour les tonnages facturés au-delà du prix de 111 € HT/t (TGAP incluse).

Cas particulier de la valorisation du mâchefer en technique routière :

L'UVE produit annuellement près de 32 000 tonnes de mâchefers. Leur maturation et leur valorisation sont à la charge du délégataire. Il dispose pour cela d'une plateforme de maturation permettant un stockage provisoire limité à 6 mois de production de mâchefers. Afin d'impliquer les élus du territoire dans la recherche d'exutoire de valorisation de ces mâchefers, il est prévu un intéressement pour la collectivité dans le cas où celle-ci viendrait à trouver des chantiers. La collectivité sera alors indemnisée par le délégataire de 3 à 6 € par tonne valorisée selon le tonnage du chantier. Toutefois, il n'est pas prévu de compensation si le chantier est de faible taille et valorise moins de 2 500 tonnes de mâchefers en raison des coûts d'études de mise en œuvre.

Annexe 5 – Tableau de bord de gestion technique

Centre de valorisation énergétique de Lons le Saunier



		Unités	janv-17	févr-17	mars-17	avr-17	mai-17	juin-17	juil-17	août-17	sept-17	oct-17	nov-17	déc-17	12 mois
HEURES	Heures théoriques totales mensuelles	h	744	672	744	720	744	720	744	744	720	744	720	744	8760
	FOUR A	h	744	672	672	326	618	720	744	385	566	675	720	744	7 585
	Disponibilité Usine	%	100,0	100,0	90,3	45,3	83,1	100,0	100,0	52	78,5	90,7	100,0	100,0	
Ordures ménagères	OM total reçues	t	4047,67	3773,47	3623,44	3459,48	3795,84	3945,02	3940,38	3477,54	3118,35	4185,55	3892,08	3851,52	45 110
	Refus de tri en fosse	t	15,91	4,26	14,96	3,7	7,21	18,38	7,26	13,35	7,75	3,92	,	56,38	153
	Refus du pré-traitement	t	,	,55	2,01	,02	1,03	,19	,71	1,48	,	,00	,00	,00	
	Refus du tri-balistique	t	,	2,35	5,9	1,53	3,44	5,68	4,72	2,58	5,29	2,45	,	8,98	
	Refus cabine tri	t	,	1,36	7,05	2,15	2,74	2,71	1,83	3,17	2,16	1,47	,	47,4	
	OM détournées depuis le CDTOM	t	,		,00	,00	,00	264,74	,00	1340,18	307,16	484,98	,00	,	2 397
	OM recue en fosse+balles - FACTURATION	t	3713,42	3293,05	3070,41	3354,96	3489,86	3268,94	3581,3	1876,32	2558,19	3191,78	3324,27	3364,78	38 087
	OM en stock en fosse	t	700,00	1000,00	1100,00	1200,00	700,00	850,00	800,00	750,00	450,00	350,00	300,00	600,00	
	OM balles en stock		817,00	425,60	20,90	1596,81	2394,51	1873,95	1817,22	1817,22	1817,22	1733,52	1514,97	832,35	
	OM incinérées au cours du mois	t	3866,62	3384,45	3375,11	1679,05	3192,16	3639,50	3688,03	1926,32	2858,19	3375,48	3592,82	3747,40	38 325
	Ratio t OM traitées/h	t/h	5,20	5,04	5,02	5,15	5,17	5,05	4,96	5,00	5,05	5,00	4,99	5,04	5,05
	FINES DE GRIS	Fines évacuées	t	287,18	418,12	503,17	76,44	250,59	339,76	285,82	226,03	218,05	426,90	523,69	431,08
Fines évacuées/t reçues		%	7,73	12,70	16,41	2,27	7,18	10,33	7,87	12,02	8,52	13,38	15,72	12,81	8,84
MATIERE valorisables PréTraitement	Valorisables évacués	t	62,98	66,56	64,82	31,78	62,60	89,96	80,52	48,36	42,70	85,81	69,22	64,10	769,41
	Valorisables évacués/t reçues	%	1,70	2,02	2,11	0,94	1,79	2,73	2,22	2,57	1,67	2,69	2,08	1,91	1,71
	Fonctionnement pré-traitement	h	132	156	161	62	128	114	143	90	64	131	128	112,00	1422,57

MACHEFERS	Tonnage machefers	t	543,58	449,32	356,76	198,76	434,80	435,20	393,34	375,06	321,24	394,64	616,34	421,10	4 940
	Ratio t mach. / t OM incinérées	%	14,1	13,3	10,6	11,7	13,6	11,9	10,5	19,4	11,2	11,7	17,1	11,2	12,9%
FERRAILLES	Ferraille	t	124,68	124,42	131,92	34,70	94,94	143,16	102,42	75,48	71,78	108,82	131,54	134,40	1 278
	Ratio t fer / t OM incinérées	%	3,2	3,7	3,9	2,0	3,0	3,9	2,7	3,9	2,5	3,2	3,7	3,6	3,3%
TRAITEMENT DES FUMÉES	Cendres	t	135,74	66,98	132,26	15,54	118,80	98,44	69,94	40,64	76,08	78,30	119,84	88,12	1 041
	Ratio t cendres / t OM incinérées	%	3,5	2,0	3,9	0,9	3,7	2,7	1,9	2,1	2,7	2,3	3,3	2,4	2,7%
	PSR	t	37,28	18,46	35,18	18,30	41,26	18,78	19,96	19,32	19,66	18,18	20,14	36,88	303
	Ratio t PSR/ t OM incinérées	kg/t	1,0	0,5	1,0	1,1	1,3	0,5	0,5	1,0	0,7	0,5	0,6	1,0	0,8
	Livraison de Bicar	t	29,2	29,1	29,3	29,3	29,5	29,48	28,86	0,00	29,7	19,7	49,2	29,5	333
	Consommation de Bicar	t	38,43	37,16	33,61	18,49	37,67	28,59	31,94	17,50	23,38	39,38	28,20	28,87	363
	Ratio kg bicar / t OM incinérées	kg/t	9,93	10,98	9,97	10,89	11,80	7,81	8,55	9,07	8,18	11,67	7,84	7,71	9,48
	Consommation charbon actif	kg	3000	2000	3500	1500	2000	2000	1500	1500	2000	2000	3000	2500	26500
Ratio g charbon / t OM incinérées	g/t	775,48	591,12	1038,40	883,25	626,23	546,32	401,42	777,20	699,74	592,56	833,56	667,22	691,45	
RECUPERATION ENERGIE THERMIQUE	Ton. vapeur produit	t vap	10 186	9 525	9 038	5 121	8 123	9 815	10 844	5 411	7 911	10 076	9 823	10 838	106 711
	Ratio ton.vapeur produit/t OM	t vap/t OM	2,63	2,82	2,68	3,02	2,54	2,68	2,9	2,8	2,77	2,99	2,73	2,89	2,784
	Energie thermique produite	MWh	8 781	8 211	7 791	4 415	7 003	8 461	9 348	4 665	6 820	8 686	8 468	9 343	91 992
	Energie produite/t OM	MWh/t OM	2,27	2,43	2,31	2,60	2,19	2,31	2,50	2,42	2,39	2,57	2,35	2,49	2,40
	Energie thermique départ réseau	MWh	3746	3128,00	2485,00	1142,00	1279,00	1162,00	1065,00	461,00	1348,00	2456,00	3254,00	3816,00	25 342
	Energie thermique départ réseau/t OM	MWh/t OM	0,97	0,92	0,74	0,67	0,40	0,32	0,29	0,24	0,47	0,73	0,90	1,02	0,66
	Energie thermique vendue MARJORIE	MWh	3 490	2894,00	2 273	1 028	1 116	969	850	355	1 164	2 100	3 098	3 516	22 853
	Energie therm. vendue/t OM	MWh/t OM	0,90	0,86	0,67	0,61	0,35	0,26	0,23	0,18	0,41	0,62	0,86	0,94	0,60
	Energie Valorisée Process Usine	MWh	1067,00	1088,00	969,00	531,00	699,00	948,00	1061,00	496,80	812,20	974,87	1006,62	1110,00	10 763
	Energie Valorisée Process Usine/tOM	MWh/t OM	0,28	0,32	0,29	0,31	0,22	0,26	0,28	0,26	0,28	0,29	0,28	0,30	0,28
	Energie Valorisée Réchauffage air primaire	MWh	315,00	293,00	269,00	155,00	226,00	264,00	286,00	140,00	217,00	290,00	306,00	343,00	3104,00
	Energie Valorisée Réchauffage air primaire/tOM	MWh/t OM	0,08	0,09	0,08	0,09	0,07	0,07	0,08	0,07	0,08	0,09	0,09	0,09	0,08
	Energie Valorisée Chauffage Locaux	MWh	80,00	8,00	110,00	11,00	16,00	0,00	2,00	2,00	14,00	77,00	145,00	196,00	661
Energie Valorisée Chauffage Locaux/tOM	MWh/t OM	0,02	0,00	0,03	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,04	0,05	0,02	

PRODUCTIO N ELECTRIQUE TURBINE	Heure de marche turbine	h	744,00	658,00	326,00	304,00	532,00	725,00	721,00	260,00	308,00	137,00	590,00	744,00	6049
	Quantité d'Electricité produite	MWh	581,92	499,05	231,00	237,16	391,80	505,15	518,64	175,79	211,91	87,64	434,12	541,31	4415
	Quantité d'Electricité produite/t OM	MWh/t OM	0,15	0,15	0,07	0,14	0,12	0,14	0,14	0,09	0,07	0,03	0,12	0,14	0,12
PRODUCTIO N ELECTRIQUE ORC	Heure de marche ORC	h	727,00	665,00	650,00	274,00	173,00	586,00	712,00	323,00	563,00	597,00	705,00	732,00	6707
	Quantité d'Electricité produite ORC	MWh	290,00	325,00	398,00	180,00	118,00	450,00	575,00	256,00	455,00	423,00	320,00	270,00	4060
	Quantité d'Electricité produite/t OM	MWh/t OM	0,07	0,10	0,12	0,11	0,04	0,12	0,15	0,13	0,16	0,13	0,09	0,07	0,11
VENTE ELECTRICIT E	Quantité d'Electricité vendue	MWh	872	824	629	417	510	955	1 094	432	667	511	754	811	8475
	Quantité d'Electricité vendue/t OM	MWh/t OM	0,23	0,24	0,19	0,25	0,16	0,26	0,29	0,22	0,23	0,15	0,21	0,22	0,22
CONSOMMA TION ELECTRICIT E	Consommation EDF	kWh	389 811	364 941	394 236	256 631	348 192	407 730	451 922	324 642	376 222	387 072	388 922	392 167	4 482 488
	Ratio consommation / t OM	kWh/t OM	100,76	107,86	116,96	151,11	109,02	111,38	120,94	168,21	131,63	114,68	108,06	104,66	116,96
	Nombre d'heure avec ORC et GTA à l'arrêt	h	0	4	121	420	162	0	0	414,00	155,00	68,00	0,00	0,00	1 344
	Conso EDF pendant arrêt turbine (estimée)	kWh	0	2 172	63 851	149 701	75 816	0	0	180 648	80 992	35 378	0	0	588 558
	Conso EDF pendant arrêt turbine / tOM	kWh/t OM	0,00	0,64	18,94	88,15	23,74	0,00	0,00	93,60	28,34	10,48	0,00	0,00	15,36
	Consommation Tri	kWh	5 457,00	4 654,00	5 365,00	4 876,00	5 843,00	5 281,00	5 815,00	6 779,00	6 406,00	6 171,00	4 103,00	4 731,00	65 481,00
CONSOMMA TION GNR	Consommation GNR	l	1 303,00	1 285,00	1 765,00	2 145,00	1 252,00	1 509,00	1 435,00	1 246,00	846,00	1 238,00	1 459,00	1 418,00	16901
	Ratio consommation / t OM	l / t OM	0,34	0,38	0,52	1,26	0,39	0,41	0,38	0,65	0,30	0,37	0,41	0,38	0,44
CONSOMMA TION FUEL	Consommation Fuel	l	13 941	6 687	9 477	9 700	5 390	,0	105	8 740	3 692	5 157	163	685	63 737
	Ratio consommation / t OM	l / t OM	3,60	1,98	2,81	5,71	1,69	0,00	0,03	4,53	1,29	1,53	0,05	0,18	1,66
CONSOMMA TIONS EN EAU	Eau de ville	m3	1 386	905	1 043	908	1 142	1 324	1 382	1 393	931	1 187	907	981	13 489
	Ratio m3 eau / t. OM	m3/t OM	0,36	0,27	0,31	0,53	0,36	0,36	0,37	0,72	0,33	0,35	0,25	0,26	0,35
	Eau recyclée	m3	401	374	335	241	370	590	518	277	344	321	411	569	4 751
	Eau recyclée / t OM	m3/t OM	0,10	0,11	0,10	0,14	0,12	0,16	0,14	0,14	0,12	0,10	0,11	0,15	0,12
	Dégazeur	m3	218	207	295	164	354	323	305	298	309	264	240	280	3 257

Annexe 6 – Amélioration de la valorisation matière sur un marché d'exploitation de déchèteries

Typologie de la collectivité : Communauté d'agglomération.

Population : 62 700 hab sur 13 communes – 2 déchèteries pour les particuliers + 1 déchèterie dédiée aux professionnels en DSP + 1 déchèterie mobile.

Typologie d'habitat : mixte à dominante urbaine.

Compétences exercées : collecte et traitement.



Contexte :

Le marché d'exploitation des déchèteries (2 fixes + 1 déchèterie mobile) dédiées aux particuliers de Nevers Agglomération a été relancé en fin d'année 2018 pour un démarrage au 1er janvier 2019 et une durée de 2 ans reconductibles 2 fois un an. Les prestations à fournir par le prestataire comprennent :

- L'équipement nécessaire au fonctionnement des sites dont l'élaboration et la mise en place d'une signalétique moderne et attrayante ;
- L'accueil, la réception des déchets et l'aide au tri auprès des usagers ;
- La valorisation maximale des déchets réceptionnés ;
- L'organisation du transport des déchets réceptionnés selon leur nature vers les exutoires retenus par Nevers Agglomération ;
- La sécurité des biens et des personnes sur les sites pendant et en dehors des heures d'ouverture,
- La caractérisation de certains déchets sur demande de Nevers Agglomération ;
- La gestion (dont la tenue des registres de contrôle), la maintenance et le bon entretien des sites.

L'exploitant est responsable de la qualité du tri sur sites. Or Nevers Agglomération souhaite l'atteinte d'un taux de valorisation matière maximum, découlant d'une forte réduction de la part du tout-venant résiduel non incinérable orienté en stockage et du tout-venant incinérable. Une procédure décrite aux articles 9.4 et 9.5 du CCAP ci-après est donc prévue pour responsabiliser l'exploitant des déchèteries, basée sur l'application de bonus sur la diminution des tonnages d'encombrants non incinérable et l'augmentation des tonnages de déchets d'ameublement. Un malus peut par contre s'appliquer en fonction du taux de valorisables retrouvées dans les bennes incinérables et non incinérables, déterminé par des caractérisations. A noter que ces bonus et malus ne s'appliquent pas à la déchèterie mobile car les déchets collectés sur la déchèterie mobile sont ensuite mélangés aux déchets des déchèteries fixes et sont donc caractérisés avec ceux-ci.

Nevers Agglomération se réserve effectivement le droit de demander sans frais, à la charge de l'exploitant, d'effectuer une caractérisation sur certains déchets (principalement les encombrants non incinérables). 2 caractérisations sont prévues au maximum par an pour chaque type de déchets.



Extrait du CCAP :

9.4 Principe de bonus (article 4.11.2 du CCTP)

Le mode de calcul du bonus pour l'année n est le suivant :

Pour les encombrants non incinérables :

Au 31 mars de l'année n+1, sur la base du bilan annuel des pesées de l'année n, fourni par l'exutoire des encombrants non incinérables, et validé par la collectivité, est identifié le tonnage total annuel des encombrants non incinérables.

Ce tonnage est comparé au tonnage d'encombrants non incinérables de référence en calculant un écart :
Ecart (tonnes) = tonnage annuel réel – tonnage de référence

Si le tonnage réel est inférieur au tonnage de référence, c'est-à-dire que l'écart est négatif on applique une bonification de 5€/t.

L'exploitant émettra alors une facture d'un montant de 5 €/tonne appliqué sur cet écart en valeur absolue. Cette facture devra être individualisée et donc séparée des factures mensuelles. Elle comprendra en annexe les éléments de calcul tels que définis ci-dessus.

Cette bonification est plafonnée à 1% de la valeur totale annuelle du marché et n'est pas soumise à TVA.

	Tonnage de référence
Déchèterie du Pré-Poitiers	625
Déchèterie des Taupières	545

Pour le mobilier :

Au 31 mars de l'année n+1, sur la base du bilan annuel des pesées de l'année n, fourni par l'éco-organisme et validé par la collectivité, est identifié le tonnage total annuel du mobilier.

Ce tonnage est comparé au tonnage de mobilier de référence en calculant un écart : Ecart (tonnes) = tonnage annuel réel – tonnage de référence

Si le tonnage réel est supérieur au tonnage de référence, c'est-à-dire que l'écart est positif on applique une bonification de 10 €/t.

L'exploitant émettra alors une facture d'un montant de 10 €/tonne appliqué sur cet écart en valeur absolue. Cette facture devra être individualisée et donc séparée des factures mensuelles. Elle comprendra en annexe les éléments de calcul tels que définis ci-dessus.

Cette bonification est plafonnée à 1% de la valeur totale annuelle du marché et n'est pas soumise à TVA.

	Tonnage de référence
Déchèterie du Pré-Poitiers	528
Déchèterie des Taupières	460



9.5 Principe de malus (article 4.11.2 du CCTP)

Suite aux résultats des caractérisations effectuées, un malus sera appliqué en fonction du taux de valorisables retrouvées dans les bennes incinérables et non incinérables :

Pour les encombrants non incinérables :

Lors de chaque caractérisation de la benne non incinérable, est identifié le tonnage de valorisables (matière, organique et énergétique pour laquelle une filière est en place en déchèterie) contenu dans la dite benne.

Si le tonnage valorisable/tonnage benne non incinérable caractérisée > 10%, un malus sera appliqué à partir de la formule suivante :

Montant du malus = 15 € * tonnage valorisable * tonnage d'encombrants non incinérables de janvier de l'année n au mois de la caractérisation de l'année n / tonnage de la benne non incinérable caractérisée

L'exploitant émettra alors un avoir du montant du malus. Cet avoir devra être individualisé. Il comprendra en annexe les éléments de calcul tels que définis ci-dessus.

Ce malus est plafonné à 1% de la valeur totale annuelle du marché et n'est pas soumis à TVA.

Pour les encombrants incinérables :

Lors de chaque caractérisation de la benne incinérable, est identifié le tonnage de valorisables (matière et organique pour laquelle une filière est en place en déchèterie) contenu dans la dite benne.

Si le tonnage valorisable/tonnage benne incinérable caractérisée > 10%, un malus sera appliqué à partir de la formule suivante :

Montant du malus = 10 € * tonnage valorisable * tonnage d'encombrants incinérables de janvier de l'année n au mois de la caractérisation de l'année n / tonnage de la benne incinérable

Point de vue de la collectivité sur l'intérêt de cette procédure :

Le marché ayant démarré récemment, la collectivité n'a pas suffisamment de recul sur l'incidence de ces clauses mais il s'agit d'améliorer le tri et répercuter les dépenses supplémentaires de coût de traitement des déchets dues à un mauvais tri à l'exploitant. Cependant et sur la base de précédentes caractérisations, il est estimé par la collectivité que :

- 20 % des encombrants non incinérables sont potentiellement valorisables, dont 9% en valorisation énergétique et 11% en valorisation matière (exemple : 5% de DEA, 1% de bois non traité, 2% de placoplâtre, 2% de verre plat) ;
- 21 % des encombrants incinérables sont orientables en valorisation matière.

Le prestataire a prévu par ailleurs dans son marché la mise en œuvre d'une nouvelle répartition des caissons pour améliorer le contrôle et le tri des déchets : mise en place du caisson mobilier à proximité du local gardien afin qu'il ait un contact visuel permanent et puisse aider au tri. Les caissons destinés à l'enfouissement sont déplacés en bout de quai pour que les usagers passent d'abord devant les caissons recyclables. Enfin, deux gardiens sont présents en permanence sur les déchèteries, l'un est en charge de l'accueil des usagers et le second guide les usagers afin d'éviter les erreurs de tri.

Annexe 7 – Rémunération incitative à la performance du tri dans un marché de tri des collectes sélectives

Typologie de la collectivité : Métropole depuis le 1^{er} janvier 2015.

Population : 443 192 hab sur 43 communes.

Typologie d'habitat : urbain.

Compétences exercées : collecte et traitement.



En 2016, Rennes Métropole a renouvelé son marché de tri des collectes sélectives à raison de 20 kT collectées/an. Il s'agissait de relancer le marché de tri à l'échelle de son territoire en anticipant le passage à l'extension des consignes de tri à l'ensemble des emballages plastiques, au 1^{er} juillet 2017. Le marché comprenait donc une tranche conditionnelle relative à l'extension des consignes de tri.

L'objet du précédent marché de Rennes Métropole reposait sur la réception, le tri et le conditionnement des collectes sélectives de Rennes Métropole. Lancé avant la loi MAPTAM et la constitution de la métropole, ce marché avait pour principales caractéristiques :

- La réception (stockage individualisé), la pesée et le stockage dans des conditions permettant une parfaite traçabilité des matériaux recyclables collectés en mélange (emballages hors verre et journaux-magazines collectés séparément) ;
- Si le lieu de prise en charge est différent du (des) lieu(x) de tri, le transfert des matériaux recyclables sur le site de tri dans des conditions permettant la distinction entre les matériaux collectés sur Rennes Métropole et ceux collectés sur d'autres collectivités ;
- L'ouverture des sacs de collecte, le tri séquentiel selon les catégories de matériaux définies par Rennes Métropole ainsi que le conditionnement des recyclables ;
- Le chargement des matériaux triés dans les véhicules des repreneurs ;
- Le chargement et le transport des refus de tri vers l'Usine de Valorisation Énergétique de Rennes Métropole située Avenue Charles Tillon à Rennes (Villejean).

Lors de l'exécution de ce marché, Rennes Métropole a fait le constat d'un certain nombre de freins à la valorisation optimale des collectes sélectives et il est ressorti que le prochain marché de tri devait prendre plus en compte les caractéristiques des flux traités ou encore les paramètres de fonctionnement de l'installation dans le niveau de service rendu.

Les services de Rennes Métropole ont donc étudié en détail les différents paramètres qui ont une incidence directe sur le fonctionnement de l'installation et qui se regroupent au sein des axes suivants :

- Qualité des flux entrants : taux d'erreur de tri présent dans les collectes sélectives ;
- Performance du tri : tonnages triés en sortie de centre de tri par an ;
- Qualité des flux sortants : respect des prescriptions techniques minimales des filières de recyclage (PTM), caractérisations du flux de gros de magasin (détermination de la part de fibreux et autres matériaux valorisables), caractérisation des refus de tri (détermination du taux de valorisable).

Dans le nouveau marché lancé en 2016, Rennes Métropole a donc souhaité introduire de nouvelles dispositions visant à valoriser le gisement collecté :

- Un système de rémunération avec une prime incitant à une bonne performance de tri conformément à la hiérarchie des modes de traitement ;
- Un système de pénalités pour les tonnages de matériaux valorisables qui ne seraient pas valorisés dans la filière adéquate.



Cette clause d'intéressement est plus directement liée à la bonne réalisation des prestations de tri, afin d'inciter le prestataire à s'investir dans une démarche d'amélioration continue aussi bien dans la qualité du service rendu, qui s'apprécie via une mesure de plusieurs paramètres d'exploitation du centre de tri, que dans l'appréciation de la performance de tri mesurée par le contrôle des prestations réalisées. Cette démarche d'amélioration continue doit inciter le prestataire à mettre en place une véritable démarche d'autocontrôle à travers le suivi et la restitution d'indicateurs définis en lien avec la collectivité. Une partie de sa rémunération est donc conditionnée à l'atteinte de plusieurs objectifs, évalués mensuellement.

Les nouveaux axes d'intéressement de la prestation de tri du marché couvrent les domaines suivants :

- L'amélioration du contrôle de la qualité des entrants ;
- L'amélioration de la performance de tri, par matériau, et la performance de tri globale représentant la capacité du centre de tri à trier chaque matériau valorisable ;
- L'amélioration de la qualité du flux sortant.

Un mécanisme financier de bonus/malus a été intégré à partir de l'engagement sur la performance de tri par matériau du titulaire : Une prime en cas de performance supérieure à l'engagement par matériau et un système de pénalités pour les tonnages de matériaux valorisables qui ne seraient pas valorisés dans la filière adéquate.

Ainsi sur chacun des axes suivants Rennes Métropole a fait évoluer les clauses du CCAP de son marché.

1. Amélioration de la qualité des entrants

Les opérations de contrôle de la qualité des flux entrants au centre de tri mobilisent souvent plus de personnel au sol en zone de réception, sont relativement chronophage compte tenu de l'établissement de fiches de non-conformités ou de déclassement et n'ont pas de valeur ajoutée pour l'exploitant du centre de tri. Elles sont trop peu fréquemment mises en œuvre car elles constituent une charge d'exploitation supplémentaire. Pourtant, elles constituent une étape essentielle pour faire remonter aux prestataires en charge de la collecte les exigences de qualité minimum en vue de réaliser une extraction performante des matériaux valorisables sur la chaîne de tri. Lorsque les collectes sélectives entrantes comportent trop d'erreur de tri, ces flux perturbent le fonctionnement des équipements de séparation et de tri du centre et nuisent potentiellement à la qualité des flux sortants si l'outil ne permet pas de retirer ces indésirables dans leur intégralité.

Le déclassement de flux de collecte sélective permet donc d'intéresser les prestataires en charge de la collecte sur le nécessaire contrôle des bacs de tri lors des tournées de collecte afin d'éviter les surcoûts liés au traitement en élimination des collectes qui seraient déclassées.

La Métropole de Rennes a ainsi choisi de faire évoluer les clauses de son CCAP à savoir :

Extrait du CCAP :

Un contrôle de la qualité des entrants, en présence du personnel ayant effectué la collecte des déchets, sera mis en place par le prestataire. Il indiquera dans son offre les moyens qu'il entend mettre en œuvre pour assurer le suivi des flux entrants. Ce suivi pourra notamment intégrer : l'aspect visuel (présence de sacs de caisse, de déchets organiques, humidité, présence de verre), le rapport masse/volume de la benne, etc.

Dans l'éventualité où le titulaire estime que la quantité d'indésirables est anormalement élevée, un échantillon sera fait en vue d'une caractérisation. Les déchets déclassés ne pourront être dirigés vers les refus qu'après accord de la collectivité.

2. Amélioration de la performance de l'outil de tri

L'évaluation de la performance du tri est essentielle pour assurer que les objectifs de résultat correspondent bien aux attentes de la collectivité. La complexité de son évaluation réside sur le fait qu'elle s'exprime à travers plusieurs paramètres d'exploitation du centre de tri, en premier lieu la captation de la majorité des matériaux valorisables à partir des tonnages triés par l'installation, l'orientation des matériaux vers les flux de plus grande valeur ajoutée, c'est à dire ceux qui disposent des prix de reprise les plus importants, enfin le respect de la qualité minimum des flux sortants (standards de qualité des filières de recyclage - PTM).



Pour chacun de ces paramètres la Métropole de Rennes a choisi d'associer un indicateur de contrôle et de suivi dans le marché ainsi qu'un intéressement pour le titulaire.

- Captation de la majorité des matériaux valorisables : Mesure du taux de perte de valorisables dans les refus du centre de tri et bonus / malus en fonction de seuils de performance minimum ;
- Orientation des matériaux vers les flux de plus grande valeur ajoutée : Rémunération de l'exploitant proportionnelle à la valorisation de la matière exprimée par la collectivité en fonction des soutiens et recettes matières perçues.

Extrait du CCTP :

La performance de tri représente la capacité du centre de tri à trier chaque matériau valorisable.

Pour chaque matériau, la performance de tri se calcule, chaque mois, de la manière suivante :

$$P_i = \frac{T_{i \text{ produites}}}{T_{i \text{ produites}} + T_{i \text{ GM}} + T_{i \text{ refus}}}$$

P_i : performance de tri réelle pour un matériau i pour un mois donné

$T_{i \text{ produites}}$: tonnes du matériau i produites pour un mois donné

$T_{i \text{ GM}}$: tonnes de matériau i présentes dans le flux gros de magasin en fonction des caractérisations de gros de magasin sur le mois donné :

$$T_{i \text{ GM}} = \left[\frac{\text{quantité du matériau } i \text{ dans les échantillons de GM}}{\text{Masse échantillon de GM}} \right] \times \text{tonnage de GM du mois}$$

En cas de production de gros de magasin, celui-ci pourra contenir au maximum 10% de 5.02.00. Seule la quantité de PCNC – 5.02.00 supérieure au seuil de 10% sera prise en compte dans le calcul de la performance de tri pour ce matériau. Si le titulaire s'engage sur un taux inférieur à 10%, ce taux sera pris en compte dans le calcul de la performance de tri.

$$T_{5.02.00 \text{ GM}} = \left[\frac{\text{quantité de 5.02.00 dans les échantillons de GM au-delà de 10\%}}{\text{Masse échantillon de GM}} \right] \times \text{tonnage de GM du mois}$$

$T_{i \text{ refus}}$: tonnes de matériau i présentes dans les refus en fonction des caractérisations de refus sur le mois donné :

$$T_{i \text{ refus}} = \left[\frac{\text{quantité du matériau } i \text{ dans les échantillons de refus}}{\text{Masse échantillon de refus}} \right] \times \text{tonnage de refus du mois}$$

Le titulaire indiquera dans l'acte d'engagement la performance de tri E_i sur lequel il s'engage, matériau par matériau.

Chaque mois, si la performance de tri réelle par matériau est supérieure à la performance de tri sur laquelle le titulaire s'est engagé, une prime de performance sera versée au titulaire.

A l'inverse, si la performance de tri réelle par matériau est inférieure à la performance de tri sur laquelle le titulaire s'est engagé, et afin de compenser les pertes de recettes (soutien éco-organismes et contrat des reprises) liées à la présence de matériaux valorisables dans les refus de tri ou dans le gros de magasin, une pénalité sera appliquée (cf. article 5.2.2 du CCAP).

**Extrait du CCAP :**

Afin d'évaluer la capacité du centre de tri à trier chaque matériau valorisable, les candidats sont invités à indiquer pour chaque matériau les performances de tri sur lesquelles ils s'engagent (E_i).
Chaque mois, la performance de tri réelle est calculée pour chaque matériau valorisable grâce aux caractérisations de gros de magasin et aux caractérisations de refus, comme indiqué à l'article 5.3.2 du CCTP.
La performance de tri réelle de chaque matériau (P_i) est alors comparée à la performance de tri E_i du même matériau.

5.2.2.1 Calcul de la prime en cas de bonnes performances de tri

Pour chaque matériau, si la performance de tri P_i est supérieure à la performance de tri E_i , Rennes Métropole reverse chaque mois au titulaire une prime pour performance correspondant à 20% du montant des recettes supplémentaires (soutiens éco-organismes et recettes filières) perçues par la collectivité, pour le matériau considéré.

Le calcul de la prime mensuelle est le suivant :

$$\text{Prime}_i = (P_i - E_i) * T_i * (S_i + V_i) * 0.2$$

Avec :

Prime_i : Prime pour le matériau i

P_i : performance réelle du matériau i (en pourcentage avec deux décimales maximum)

E_i : performance du matériau i sur lequel le titulaire s'est engagé (en pourcentage avec deux décimales maximum)

T_i : tonnage du matériau valorisé i

S_i : soutiens financiers par tonne de l'éco-organisme fixé pour le matériau i pour la durée du marché figurant en annexe 1 du CCAP.

V_i : recettes par tonne liées à la reprise du matériau i fixées pour l'année en cours et revues chaque année (moyenne des valeurs de reprise de l'année précédente) figurant en annexe 2 du CCAP.

5.2.2.2 Calcul des pénalités en cas de non-respect des engagements de performances de tri

Pour chaque matériau, si la performance de tri P_i est inférieure à la performance de tri E_i , Rennes Métropole applique au titulaire une pénalité correspondant aux montants des recettes majorées de 20% (soutiens éco-organismes et recettes filières) non-perçues par la collectivité, pour le matériau considéré.

Le calcul de la pénalité est le suivant :

$$\text{Pénalité}_i = (E_i - P_i) * T_i * (S_i + V_i + I) * 1.2$$

Avec :

Pénalité_i : pénalité pour le matériau i

P_i : performance réelle du matériau i (pourcentage avec deux décimales maximum)

E_i : performance du matériau i sur lequel le titulaire s'est engagé (pourcentage avec deux décimales maximum)

T_i : tonnage du matériau valorisé i



S_i : soutien financier de l'éco-organisme à la tonne fixé pour le matériau i pour la durée du marché figurant en annexe 1 du CCAP.

V_i : recettes liées à la reprise du matériau i fixées à la tonne pour l'année en cours et revues chaque année (moyenne des valeurs de reprise de l'année précédente) figurant en annexe 2 du CCAP.

I : coût d'incinération à la tonne fixé pour l'année en cours et revu chaque 1^{er} janvier (du fait par exemple l'évolution de la TGAP) dont le montant figure en annexe 2 du CCAP.

- L'amélioration de la qualité du flux sortant : Respect de la qualité minimum des flux sortants, y compris du gros de magasin : Mesure du nombre de déclassements ou de refus de lots de la part des filières de recyclage, caractérisation de la qualité des flux sortants et de leur conformité par rapport aux standards qualité et bonus / malus en fonction des résultats.

Extrait du CCAP :

Le montant des décotes subies par Rennes Métropole du fait du non-respect des PTM et des conditions de reprise des repreneurs sera répercuté mensuellement au prestataire.

Si la totalité du chargement est refusée, le prestataire prendra à sa charge les frais occasionnés par le tri supplémentaire de ce chargement (rechargement, transport, tri, conditionnement,...).

La société agréée Eco-Emballages réalise des caractérisations sur les déchets recyclables. Au vu des résultats de ces caractérisations, si Rennes Métropole devait subir une réfaction d'un soutien financier sur un des matériaux recyclables pour un non-respect des prescriptions techniques minimales, une pénalité sera appliquée au prestataire correspondant au montant de cette réfaction.

6.3.2 Non-respect des exigences concernant la quantité de gros de magasin (pénalité P2)

Si la quantité de 1.02.00 dépasse 20% du total des fibreux, une pénalité de 100 €/tonne sera appliquée mensuellement sur la part de fibreux au-delà de 20%, selon la formule suivante :

$$P_2 = T_f * (TX_{1.02} - 20\%) * 100$$

Avec :

P₂ : pénalité appliquée

T_f : tonnage de fibreux produit sur le mois : $T_f = T_{1.02.00} + T_{1.11.00} + T_{5.02.00}$

T_{1.02} : tonnes de 1.02.00 produites sur le mois

T_{1.11} : tonnes de 1.11.00 produites sur le mois

T_{5.02} : tonnes de 5.02.00 produites sur le mois

TX_{1.02} : taux de 1.02.00 du mois : $TX_{1.02.00} = T_{1.02.00} / T_f$



Point de vue des parties sur l'intérêt de ces mesures :

Depuis la mise en œuvre de ces nouvelles clauses d'intéressement dans le marché de tri, la Métropole de Rennes dresse un bilan relativement satisfaisant du dispositif d'intéressement.

En 2018, l'exploitant a perçu les bonus et malus suivants :

- 36 500 € de pénalités : 18 types de pénalités possibles, le montant présent est exclusivement dû aux non-respects des PTM et conditions de reprises des repreneurs papiers et cartons ;
- 19 000 € de prime sur de bonnes performances ;
- 22 500 € de malus sur de mauvaises performances.

Le montant de l'intéressement correspond à 0.5 % de sa rémunération (montant de prime ramenés au montant total de sa prestation annuelle ou mensuelle).

Commentaires de Rennes Métropole :

La mise en place du dispositif décrit ci-avant est un bon outil de participation et d'intéressement du prestataire au meilleur fonctionnement possible du tri.

Par ailleurs, il est juste de souligner que le prestataire n'est pas responsable de la qualité du flux entrant. La prestation de tri ne peut pas donner des résultats équivalents entre un flux multi-matériaux avec un taux de refus de 15% ou de 25%. Chaque collectivité doit chercher à améliorer constamment la qualité entrante de son flux collecté.

Pour la même raison, le prestataire ne peut pas être tenu responsable du taux d'humidité dans les flux de papier et de carton à partir du moment où les conditions de stockage en aval sont optimales (balles stockées en intérieur). Les décotes relatives à des taux élevés d'humidité (ambiante) dans les balles cartons n'ont donc pas été imputées au prestataire de tri.

Le marché international de reprise du carton s'est fortement dégradé depuis 18 mois. Cette dégradation a conduit les repreneurs historiques (recyclage en France) de Rennes Métropoles à une plus stricte application des conditions de reprises. Les bonnes relations et conditions de travail entre Rennes Métropole et le prestataire de tri ont permis d'aborder ce changement tendanciel de manière structurée et appliquée. Les nombreux échanges et réunions de travail (Rennes Métropole - centre de tri - repreneur) ont permis de déboucher sur des modifications et améliorations du process technique ainsi qu'une limitation partielle des impacts financiers des déclassements matière auprès du prestataire de tri.

Annexe 8 – Une concession commune collecte et traitement pour améliorer la performance environnementale du service

Typologie de la collectivité : Communauté de Communes.

Population : 49 000 habitants sur 71 communes – 4 déchèteries ouvertes aux particuliers + 2 déchèteries professionnelles pour la CCTLB + 1 quai de transfert des déchets

Typologie d'habitat : rural + ville dense (19 000 habitants).

Compétences exercées : collecte et traitement.



Contexte :

La Communauté de Communes du Territoire de Lunéville à Baccarat (43 communes – 43 000 habitants) et la Communauté de Communes du Pays du Sânon (28 communes – 6 000 habitants), qui rassemblent 21 000 foyers sur un périmètre de près de 700 km², se sont associées en groupement de commande pour la mise en place d'un contrat de concession ayant pour objet la délégation du Service Public relatif à la collecte, au tri et au traitement des déchets ménagers et assimilés.

L'objectif principal du contrat, qui a démarré en janvier 2019 pour une durée de 10 ans, est d'exploiter le service en répondant aux **exigences de performances environnementales (réduction de la production de déchets et taux de valorisation optimal)**. Des performances indicatives étaient renseignées dans les pièces du contrat : **les candidats étaient invités dans les pièces du contrat à proposer des objectifs, notamment plus ambitieux, ainsi qu'un plan détaillé permettant d'atteindre les objectifs proposés**. Les collectivités perçoivent en retour un intéressement financier à l'amélioration de la rentabilité financière du contrat.

Le contrat inclut entre autres, comme levier d'optimisation des performances, la généralisation de la redevance incitative (RI) au 1^{er} janvier 2021 avec un système de comptage à la levée et une grille tarifaire comprenant, sur le périmètre des 2 communautés de communes, une part fixe de 12 levées par an. 2020 sera une année de facturation à blanc, la facturation effective sera en place en 2021, sachant que la RI était déjà opérationnelle sur une partie de la CC de Lunéville à Baccarat.

La généralisation de la RI comprend la mise en place des équipements (bacs pucés, conteneurs enterrés pour les OMR équipés de contrôle d'accès pour l'hypercentre des villes de Lunéville et de Baccarat), du fichier des redevables et la communication associée. Le candidat devait par ailleurs proposer un mode de collecte uniformisé pour optimiser la collecte sélective sur le territoire : une partie du territoire passe ses emballages et/ou papiers d'apport volontaire à des sacs multimatériaux collectés en porte-à-porte.

Procédure retenue :

La procédure engagée était une procédure de type « restreinte », avec négociations avec un ou plusieurs candidats sélectionnés sur la base de 3 critères de jugement hiérarchisés par ordre décroissant d'importance et non pondérés :



1) Qualité du service appréciée selon différents axes, dont :

- Qualité et pertinence des moyens techniques pour assurer le service de collecte, tri et traitement (adéquation au contexte, dimensionnement des matériels, caractéristiques du matériel et condition d'entretien) ;
- Conception, calendrier et déploiement de la mise en place de la tarification incitative et de ses équipements (bacs pucés, conteneurs enterrés) ;
- Stratégie de communication proposée sur la durée du contrat, moyens et outils de communication à destination des usagers (particulièrement sur la prévention, la qualité du tri...);
- Informations de la collectivité (outil d'échanges et réactivité), modalités de suivi et de contrôle, transparence de la gestion.

2) Qualité des performances environnementales, appréciée selon :

- Méthode, moyens et engagements en matière de réduction des déchets ;
- Engagement de résultats et calendrier sur les performances de taux de valorisation des déchets.

3) Valeur économique et financière de l'offre :

- Cohérence et pertinence du Compte d'Exploitation Prévisionnel annuel et pluriannuel ;
- Niveau et structure tarifaire.

Principaux éléments à fournir par le candidat pour le classement des offres :

- Compléments et demandes de dérogation au projet de contrat ;
- Une proposition de règlement de service dont les dispositions seront en cohérence avec le projet de contrat ;
- Une proposition de plan d'actions de valorisation des déchets dont les dispositions seront en cohérence avec le projet de contrat ;
- Une proposition de plan d'actions pour la réduction des tonnages de déchets dont les dispositions seront en cohérence avec le projet de contrat ;
- Une proposition de plan et d'outils de communication dont les dispositions seront en cohérence avec le projet de contrat ;
- Un mémoire technique détaillé, permettant d'apprécier les moyens et modalités prévus pour atteindre les résultats et performances exigées et dont le contenu est décrit en annexe du règlement de consultation « explicatif mémoire technique ».

Pour rappel, la passation d'une délégation de service public passe par plusieurs étapes :

- Le choix de la gestion déléguée ;
- La publicité et la présélection des candidats ;
- La sélection des offres ;
- La négociation ;
- L'approbation du projet de convention ;
- La signature de la convention.

Références : Articles L. 1411-1, L. 1411-5, L. 1411-7, L. 1411-9 et L. 1411-18 du CGCT.

Forme des prix de la Délégation de service public :

L'une des caractéristiques essentielles de la gestion déléguée du service public via la DSP concerne le risque financier lié à l'exploitation du service : il pèse non pas sur la collectivité mais sur l'entreprise, qui se rémunère



en prélevant directement auprès des usagers du service public des redevances qui lui restent acquises. De plus, le délégataire doit reverser à la collectivité une redevance destinée à contribuer à l'amortissement des investissements qu'elle a réalisés. Enfin, la DSP impose d'intéresser financièrement la collectivité à une amélioration de la rentabilité financière de la délégation (cf. extrait ci-après), liée à l'optimisation globale des coûts et à l'atteinte des objectifs.

Extrait du projet de contrat de délégation de service public :

Article 25. Communication

Le Délégataire conçoit et met en œuvre une stratégie de communication afin d'assurer :

- La mise en place de la tarification incitative à l'ensemble du territoire dès le 1^{er} janvier 2021 ;
- La bonne marche du service ;
- Des taux de valorisation optimal.

Article 27. Information des usagers

Le Délégataire met en œuvre un site Internet dédié au fonctionnement service disponible en permanence 24h/24 et 365 jours par an.

Ce site dédié sera également accessible directement par la Collectivité.

Il permet aux usagers de trouver toutes les informations pratiques relatives au service public ainsi que des informations plus larges sur le développement durable.

Article 29. Mesure de la satisfaction des usagers

Le Délégataire met en œuvre plusieurs indicateurs permettant de mesurer la satisfaction des usagers sur l'exécution du service.

CHAPITRE 7 – PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

Le service public de collecte et de traitement des déchets doit être réalisé dans un soucis permanent d'amélioration des performances environnementales :

- Réduction de la production de déchets ;
- Taux de valorisation optimal.

Article 30. Atteinte des objectifs de réduction

L'exploitation du service est réalisée dans le respect de la réglementation en vigueur.

La loi de transition énergétique pour la croissance verte vise une réduction de 10 % de la production de déchets des ménages à l'horizon 2020.

Les objectifs fixés par Veolia dans son offre sont :

- -15% de déchets produits en 2028 ;
- -40% d'ordures résiduelles en 2028.



Article 31. Taux de valorisation « matière » et « énergie »

La Collectivité exige de la part du Délégué un taux de valorisation optimal pour tous les flux collectés.

Les objectifs visent l'amélioration des taux de la valorisation matière : le recyclage et de valorisation énergétique.

Le Délégué présente les objectifs suivants :

- Zéro déchet enfoui en 2021 ;
- 100% de déchets valorisés ou recyclés en 2021.

Article 32. Révision et adaptation des indicateurs

Sans remettre en cause l'équilibre économique général du contrat, et afin de prendre en compte l'évolution des conditions d'exécution du présent contrat, ainsi que des événements extérieurs au service délégué modifiant l'un des indicateurs prévus au Chapitre 7 du présent contrat, les parties conviennent qu'il pourra à tout moment y avoir réexamen des clauses et objectifs définis au présent chapitre.

Sous réserve que lesdits événements ne résultent pas d'une faute du Délégué, les parties devront se rencontrer dès que possible et au plus tard le mois à compter de sa survenance pour revoir, le cas échéant, les clauses et objectifs du présent chapitre.

Les événements extérieurs au service affermé modifiant, de manière substantielle, les conditions d'application du présent chapitre, sont notamment les suivants :

- La modification, changement de la législation et réglementation,
- Le choix de la Collectivité d'imposer au Délégué de nouvelles contraintes de fonctionnement de nature à modifier les indicateurs prévus dans le présent chapitre,
- L'inclusion ou l'exclusion de nouveaux éléments matériels ou immatériels dans le périmètre du contrat.

Les parties se concerteront pour précéder au réexamen et trouver un accord, sur les modifications à apporter aux clauses du présent chapitre, afin de les adapter aux nouvelles conditions d'exécution soulevées, qui sera formalisé par voie d'avenant au présent contrat.

Article 43.2. Clause d'intéressement

Le Délégué s'engage à intéresser financièrement la Collectivité à une amélioration de la rentabilité financière de la présente délégation, par rapport à la rentabilité prévisionnelle telle qu'elle ressort du compte d'exploitation prévisionnel figurant dans l'annexe « Cadre d'Exploitation Prévisionnel ».

Article 55. Sanctions pécuniaires : les pénalités (extrait)

- **Non atteinte des objectifs de valorisation** : (matière et énergétique) : 15.000 (quinze mille) € si taux de valorisation inférieur de 5% à l'objectif.
- Non atteinte des objectifs de prévention :
- Le tonnage annuel de l'année N est égal ou supérieur au tonnage annuel l'année N-1, la sanction s'élève à 15.000 (quinze mille) € ;
- 15.000 (quinze mille) € à partir de 5% de dépassement de l'objectif annuel de tonnage.



Calendrier de collecte

Connaître le jour de collecte de mes déchets (ordures ménagères et collectes sélectives)

EN SAVOIR PLUS



Je suis un professionnel

L'espace dédié aux entreprises, artisans et commerçants du territoire

EN SAVOIR PLUS

Actualités

21 août 2019

Retrouvez-nous à la braderie de Lunéville !

[En savoir plus...](#)



09 août 2019

15 août 2019 : Collecte des déchets et horaires des déchetteries

[En savoir plus...](#)

Point de vue des collectivités sur l'intérêt de cette procédure :

Retour de Laurent de Gouvion Saint Cyr, président de la Communauté de Communes du Territoire de Lunéville à Baccarat (CCTLB) :

« Notre collectivité se veut exemplaire en matière de développement durable et de politique déchets. Pour nous, le meilleur levier pour insuffler cette innovation est un partenariat sur le long terme, avec un unique délégataire qui puisse construire une solution globale et cohérente.

Nous avons besoin d'une certaine échelle pour atteindre une masse critique de 50 000 habitants. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes associés avec la communauté de communes du Sânon. La redevance incitative représente pour une partie de nos administrés un changement important. L'intérêt pour nous de nous associer avec un grand groupe, c'est l'accompagnement qu'il peut nous apporter en termes de politique prévention et communication pour insuffler ce changement. »

Le coût sera stabilisé sur les dix ans de la délégation et sera en 2019 inférieur d'environ 5 % à ce qu'il était en 2018.

Retour de Michel Marchal, président de la Communauté de Communes du Sânon :

« Pour une collectivité de la taille du Sânon, le contrat groupé et le format de la DSP nous donnent les moyens d'une politique « déchets » très performante, avec des objectifs environnementaux élevés et une maîtrise financière sur le long terme ».

A noter cependant que ce type de contrat limite globalement la concurrence, avec des petites entreprises locales qui n'ont pas la capacité de gérer un contrat global : une seule société a remis une offre.



Par ailleurs, le contrat ayant démarré récemment, les collectivités n'ont pas suffisamment de recul sur l'impact des actions mises en place sur l'atteinte des objectifs mais il s'agit d'améliorer le tri et répercuter les dépenses supplémentaires de coût de traitement dues à un mauvais tri sur l'exploitant.

Point de vue du prestataire VEOLIA :

Une DSP de cette ampleur est une première pour VEOLIA, avec une prise en charge pendant dix ans de l'intégralité des prestations de gestion des déchets, de la collecte au tri en passant par le traitement des déchets, l'accueil des usagers ou encore le recouvrement de la redevance incitative. Et le défi est de taille, avec des objectifs volontaires et très ambitieux en matière environnementale :

- - 15% de déchets produits en 2028, sur la totalité des déchets produits ;
- - 40% d'ordures résiduelles en 2028 ;
- Zéro déchet enfoui en 2021 ;
- 100% de déchets valorisés ou recyclés en 2021.

Pour y parvenir, l'intégralité des services supports du groupe (juridique, fiscalité, communication, etc.) vont être exploités pour proposer un dispositif sur mesure, conjuguant tous les savoir-faire et cohérent sur le long terme. Mais le levier principal reposera sur les habitants, en les incitant à changer leurs habitudes de tri avec un « mantra » : moins, c'est mieux ! L'enjeu principal sera donc de réussir à convaincre chaque citoyen qu'il a les leviers pour agir et réduire sa facture en apprenant à mieux trier ses déchets pour en limiter les quantités.

L'économie du contrat repose ainsi sur la réduction des volumes pour augmenter la rentabilité du contrat et sur la qualité du tri effectué par les habitants, avec un modèle viable car adaptable : il est possible en particulier de réviser la formule en cas d'évolution du coût de la vie (hausse du prix des carburants par exemple). Il ne s'agit plus d'être rémunéré au volume mais bien à la performance : la réduction des quantités de déchets entraînera à terme une diminution des coûts de collecte et de traitement. Ce contrat groupé avec un prestataire unique doit également permettre d'optimiser la gestion des déchets et de gagner en efficacité, en réduisant les kilomètres parcourus et en mutualisant les moyens de collecte et traitement.

L'atteinte des objectifs implique par ailleurs une boucle vertueuse qui passe par la mise en place d'un dispositif de mesure et l'implication de tous les acteurs. Le rôle des agents de collecte va évoluer : au-delà de la collecte, les ripeurs vont devenir des contrôleurs qualité des déchets. Ils pourront refuser des sacs, y accoler des stickers explicatifs ou distribuer des brochures pédagogiques. En complément, deux ambassadeurs du tri feront du porte-à-porte pour aider les « mauvais » trieurs. Ils iront également à la rencontre de la population (écoles, déchèteries, réunions...) pour la sensibiliser au compostage, au gaspillage alimentaire ou aux déchets dangereux. De nouveaux modèles de relations et de création de valeur partagée vont donc être co-construits avec les usagers, avec une zone d'incertitude qui subsiste : l'attitude des entreprises.



Le plan de communication prévoit la création d'un site internet, la construction d'outils audio et vidéo ou la présence de la collectivité sur les réseaux sociaux.

La période 2019 est une période de transition qui doit permettre un passage de relais à Veolia de la communication sur la gestion des déchets. Certains choix étant autant techniques que politiques, une concertation constante est mise en place.

Le mémoire technique devait décrire comment mesurer la satisfaction des usagers via des indicateurs de satisfaction qui seront ensuite rendus publics sur le site internet dédié ou par la collectivité dans le cadre de sa propre politique de communication. Des sondages seront effectués, réalisés en partenariat avec un lycée (BTS).

A noter qu'à titre optionnel, les candidats devaient faire des propositions pour une prestation supplémentaire relative à la mise en place de la collecte et du traitement des biodéchets, en décrivant les modalités et les impacts financiers de cette option ainsi que ses conséquences sur le tarif et l'exploitation du service. La mise en place de cette collecte pouvait être étudiée en porte à porte ou en apport volontaire. L'option de collecte biodéchets n'a pas été retenue au cours de la négociation. Des solutions pour le traitement des biodéchets sont en cours d'étude.

Par ailleurs, le Délégué devait s'engager à reprendre le personnel de l'ex-régie de la CCTLB sous le statut du détachement ou de la mise à disposition et à les maintenir dans leurs fonctions actuelles : des séances de formation / entretien individuel pour le passage en détachement ont eu lieu.



AMORCE

18, rue Gabriel Péri – CS 20102 – 69623 Villeurbanne Cedex

Tel : 04.72.74.09.77 – **Fax :** 04.72.74.03.32 – **Mail :** amorce@amorce.asso.fr

www.amorce.asso.fr -  [@AMORCE](https://twitter.com/AMORCE)

