



AMORCE

Avec le soutien technique  
et financier de

ADEME



Agence de l'Environnement  
et de la Maîtrise de l'Energie

PUBLICATION

RECUEIL  
D'EXEMPLES DE  
MARCHES PUBLICS  
INCITATIFS DE  
COLLECTE DES  
DECHETS

Série Juridique

Réf. AMORCE DJ 20  
Réf. ADEME 8713

Avril 2016



Déchets

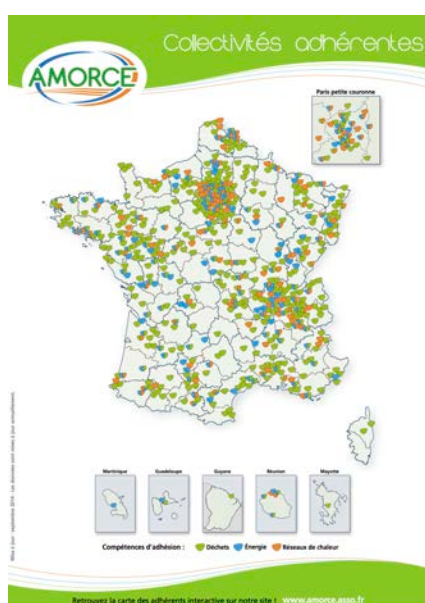
AMORCE – 18, rue Gabriel Péri – CS 20102 – 69623 Villeurbanne Cedex  
Tel : 04.72.74.09.77 – Fax : 04.72.74.03.32 – Mail : amorce@amorcer.asso.fr

[www.amorce.asso.fr](http://www.amorce.asso.fr) -  @AMORCE

## PRÉSENTATION D'AMORCE

Créée en 1987, AMORCE est l'association nationale des collectivités territoriales et des professionnels pour une gestion locale des déchets, de l'énergie et des réseaux de chaleur. Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'association regroupe **823 adhérents** dont plus de 550 collectivités rassemblant plus de 60 millions d'habitants, ainsi que près de 270 entreprises, fédérations professionnelles et associations.

Première association spécialisée de collectivités territoriales, toutes thématiques confondues, AMORCE est à l'origine de plusieurs mesures importantes qui ont permis d'accompagner les collectivités territoriales dans la mise en œuvre des politiques publiques environnementales sur leurs territoires. Tel fut le cas notamment de la TVA à taux réduit sur les déchets, des REP (Responsabilité Elargie du Producteur) Meubles, Graphique, DASRI, Déchets dangereux, Textiles, du 1% déchets pour des actions de coopération décentralisées, du Fonds chaleur.



AMORCE intervient dans **3 domaines d'actions : les déchets, l'énergie et les réseaux de chaleur** en accompagnant les collectivités territoriales dans les composantes des politiques publiques environnementales qu'elles veulent mettre en œuvre. AMORCE dispose d'une solide expertise sur :

- la technique
- l'impact sur l'environnement
- la réglementation
- l'économie (coûts, financements, fiscalité)
- les modes de gestion, les marchés
- l'organisation entre les structures et les différents niveaux de collectivités
- les politiques au niveau européen, national, territorial
- l'information, la concertation, le débat public

AMORCE constitue un lieu unique de partage des connaissances et des expériences entre collectivités territoriales et professionnels sur ces compétences. Ce réseau d'élus et de techniciens permet à chacun de disposer des informations les plus récentes et les plus pertinentes.

L'association représente ses adhérents auprès des institutions françaises et européennes, afin de défendre leurs intérêts et leurs propositions. Nos équipes travaillent au sein des commissions à l'élaboration des réglementations environnementales de demain. Nos propositions sont très souvent reprises par les parlementaires.



## PRESENTATION 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.

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

Elle 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, la qualité de l'air et la lutte contre le bruit.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle du ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer et du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

**Contact pour ce guide** : Olga KERGARAVAT

### **ADEME**

20, avenue du Grésillé  
BP 90406 - 49004 Angers Cedex 01  
Tel : 02 41 20 41 20  
[www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

AMORCE / ADEME – Avril 2016

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

Réf ADEME 8713

## REMERCIEMENTS

---

Nous remercions l'ensemble des collectivités, des bureaux d'études (Inddigo, Bérim, Girus) et professionnels (VEOLIA Propreté et Suez) qui ont participé à notre travail et qui nous ont fait part de leurs retours d'expérience pour alimenter et illustrer cette note.

## REDACTEURS

---

**Katell BRANELLEC, Delphine MAZABRARD et Christelle RIVIERE**, [criviere@amorce.asso.fr](mailto:criviere@amorce.asso.fr),  
avec la participation de Geoffroy GOIRAND

**Comité de relecture** : Nicolas ROUSSAT, AMORCE et Olga KERGARAVAT, ADEME

## SOMMAIRE

---

<b>PRESENTATION D'AMORCE</b>	<b>1</b>
<b>PRESENTATION DE L'ADEME</b>	<b>2</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>3</b>
<b>REDACTEURS</b>	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>I- LES CLAUSES DE REMUNERATION INCITATIVE DANS LA COMMANDE PUBLIQUE</b>	<b>7</b>
I.1 ANTICIPER LA PERFORMANCE EN AMONT DE LA PASSATION DES CONTRATS .....	7
I.2 INSERER DES CLAUSES INCITATIVES DANS UN MARCHÉ.....	8
I.3 LES PENALITES DANS LES MARCHES PUBLICS.....	10
<b>II- EXEMPLES DE CLAUSES INCITATIVES A L'AMELIORATION DES PERFORMANCES DE COLLECTE SEPEREE DANS LES MARCHES PUBLICS</b>	<b>11</b>
II.1 LA METROPOLE DE LYON (RHONE).....	11
II.2 COMMUNAUTE DE COMMUNES DU PAYS DE L'ARBRESLE (RHONE) .....	15
II.3 SYNDICAT TRI-ACTION (VAL-D'OISE).....	18
II.4 SICTOM DU GUIERS (ISERE).....	22
II.5 COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION SOPHIA ANTIPOLIS (ALPES-MARITIMES) .....	23
<b>III- EXEMPLES DE MARCHES DE GESTION DE DECHETERIES INCITATIFS A L'AMELIORATION DU TAUX DE VALORISATION MATIERE</b>	<b>25</b>
III.1. SAINT-ETIENNE METROPOLE (LOIRE) .....	25
III.2. AGGLOPOLE PROVENCE* (BOUCHES-DU-RHONE).....	29
III.3. METROPOLE EUROPEENNE DE LILLE (NORD) .....	32
<b>IV- EXEMPLES DE CONTRATS INCITATIFS A LA PREVENTION DES RISQUES ET A L'OPTIMISATION GLOBALE DES PRESTATIONS DE COLLECTE</b>	<b>36</b>
IV.1. COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION LOIRE FOREZ (LOIRE).....	36
IV.2. VILLE DE PARIS.....	38
IV.3. SMITOM LOMBRIC (SEINE-ET-MARNE) .....	43
IV.4. COVALDEM 11 (AUDE).....	46
<b>CONCLUSION</b>	<b>50</b>
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>53</b>
<b>ANNEXE VILLE DE PARIS</b>	<b>54</b>

## INTRODUCTION

---

Les marchés publics de collecte des déchets comportent encore rarement des incitations concrètes à l'amélioration du service public de gestion des déchets (SPGD), notamment en termes d'amélioration des performances de collecte séparée. Or l'intéressement du prestataire aux résultats représente un levier d'actions important pour faire progresser le service de collecte des déchets ménagers et assimilés. L'insertion de clauses incitatives dans les marchés publics permet aussi à l'acheteur de penser son contrat sous une nouvelle forme de partenariat.

AMORCE et l'ADEME ont donc décidé de rédiger un document de préconisations visant à permettre aux collectivités locales d'initier une réflexion pour insérer dans leurs marchés publics ou contrats de délégation de service public (DSP) des clauses incitatives à l'amélioration des performances de collecte séparée, de la qualité globale du service de collecte des déchets ou encore de la prévention des risques.

La démarche a été la suivante :

- Identification dans un premier temps des collectivités ayant intégré des clauses incitatives dans leurs contrats,
- Organisation d'un groupe de travail restreint réunissant des collectivités, bureaux d'études et prestataires de collecte ainsi que l'ADEME et AMORCE,
- Elargissement aux autres formes d'incitations indirectes (pénalités couplées à l'atteinte d'un objectif fixé par le prestataire dans son offre) pour alimenter la réflexion.

Les différentes clauses et modalités incitatives identifiées ci-après sont des incitations dont le champ est variable : incitation à l'amélioration des performances de collecte séparée et/ou du taux de refus de tri, à l'amélioration du taux de valorisation matière en déchèterie, à la réduction des points noirs de collecte, incitation à l'optimisation économique du marché ou au taux de remplissage des bennes, etc. Nous verrons également que les collectivités sélectionnées ont retenu différentes approches : certaines collectivités commencent à mettre en place un système d'incitation positive basée sur un intéressement financier, tandis que d'autres ont choisi par exemple un système mixte bonus et sanctions.

Cette note est divisée en quatre parties :

- Une première partie concernant une présentation générale des clauses de rémunération incitative avec un rappel sur l'utilisation des pénalités ;
- Une deuxième partie exposant des exemples de clauses incitatives visant à l'amélioration des performances de collecte séparée dans les marchés publics ;
- Une troisième partie mettant en avant des exemples de marchés de gestion de déchèteries incitatifs à l'amélioration du taux de valorisation matière ;
- Une quatrième partie axée sur des exemples de contrats incitatifs à la prévention des risques et à l'optimisation globale des prestations de collecte.

Pour votre information et pour faciliter la lecture du document, des encadrés en vert contiennent les extraits de cahiers des charges de marchés publics passés par des collectivités.

Si le présent document fournit aux collectivités des exemples d'outils contractuels pour la mise en place d'un système d'intéressement à la performance au sens large, chaque contrat est spécifique et les clauses incitatives devront être adaptées au contexte initial et aux objectifs à atteindre propres à chaque collectivité.

Pour rappel, le droit de la commande publique a subi une forte évolution en 2015 /2016 avec :

- l'ordonnance n° [2015-899](#) du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et son décret d'application n° [2016-360](#) du 25 mars 2016,
- l'ordonnance n° [2016-65](#) du 29 janvier 2016 et son décret d'application n° [2016-86](#) du 1er février 2016 relatifs aux contrats de concessions dont les DSP.

L'ensemble des nouvelles dispositions est entré en vigueur le 1er avril 2016. Elles s'appliquent aux marchés publics et aux contrats de concessions pour lesquels une consultation est engagée, un avis d'appel à la concurrence ou un avis de concession est envoyé à la publication à compter du 1er avril 2016.

Le code des marchés publics, dans sa version abrogée, reste applicable aux procédures engagées sur son fondement avant le 1<sup>er</sup> avril 2016.

# I- LES CLAUSES DE REMUNÉRATION INCITATIVE DANS LA COMMANDE PUBLIQUE

---

Afin de modifier le comportement du prestataire et l'inciter à « faire mieux que ce qui est prévu dans le contrat », le pouvoir adjudicateur peut globalement orienter le contrat soit vers une logique d'incitation, soit vers une logique de sanction.

## I.1 Anticiper la performance en amont de la passation des contrats

Le pouvoir adjudicateur peut mettre en place cette logique de performance en amont.

Ainsi, l'article 6 du décret du 25 mars 2016 précise que « les spécifications techniques définissent les caractéristiques requises des travaux, des services ou des fournitures qui font l'objet du marché public. (...) » et que les spécifications techniques sont formulées « en termes de performances ou d'exigences fonctionnelles. Celles-ci sont suffisamment précises pour permettre aux candidats de connaître exactement l'objet du marché public et à l'acheteur d'attribuer le marché public. Elles peuvent inclure des caractéristiques environnementales ou sociales ».

Une procédure permet en particulier d'instiller la performance dans un marché public : le dialogue compétitif. Cette procédure est définie à l'article 75 du décret du 25 mars 2016 du code des marchés publics comme « une procédure dans laquelle l'acheteur dialogue avec les candidats admis à participer à la procédure en vue de définir ou développer une ou plusieurs solutions de nature à répondre à ses besoins et sur la base de laquelle ou desquelles les participants au dialogue sont invités à remettre une offre<sup>1</sup>. Cette logique d'échanges via le dialogue va pousser les candidats à l'inventivité puisque les spécifications techniques sont faiblement définies et incitent à la recherche de la performance la plus adaptée. Il faut néanmoins rappeler que cette procédure particulière ne peut être utilisée que dans certains cas précisés à l'article 25 III du décret du 25 mars 2016 (besoin consistant en une solution innovante / impossibilité d'attribuer le marché sans négociation préalable du fait de circonstances particulières liées à sa nature, à sa complexité<sup>2</sup> ou au montage juridique et financier / impossibilité de définir les spécifications techniques avec une précision suffisante en se référant à une norme, une évaluation technique européenne, une spécification technique commune ou un référentiel technique).

Le donneur d'ordre peut par ailleurs s'orienter, par exemple pour la gestion de déchèteries, vers un marché de Conception, Réalisation, Exploitation et Maintenance (CREM). Il s'agit de marchés publics globaux (article 34 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 et article 92 du décret du 25 mars 2016) confiés à un seul titulaire en vue de l'atteinte d'objectifs chiffrés de performance sur lesquels ce dernier s'engage et qui peuvent être liés par exemple à la qualité de service, à l'efficacité énergétique ou à l'incidence écologique.

Cette démarche de recherche de performance s'illustre aussi dans la délégation de service public. En effet, un des grands principes de la délégation de service public est celui du libre choix de son délégataire. Ce libre choix s'illustre notamment par la phase de négociation permettant de faire évoluer les offres vers une meilleure satisfaction des intérêts des délégants. L'article L. 1411-5 du code général des collectivités territoriales dispose qu'au vu de l'avis de la commission (dressant la liste des candidats admis à présenter une offre), « l'autorité habilitée

---

<sup>1</sup> Voir aussi l'article 42 1 d. de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

<sup>2</sup> Le juge administratif vérifie strictement la véracité de la complexité du marché et à défaut annulera la procédure (Jurisprudences générales : Conseil d'Etat, 11 mars 2013 « Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie », req. n°364551; Conseil d'Etat, 30 juillet 2014 « Commune de Biarritz », req. n°363007).



à signer la convention peut organiser librement une négociation avec un ou plusieurs soumissionnaires ».

Il est donc permis à l'autorité délégante d'organiser une négociation. Cette liberté de négociation est toutefois encadrée par le principe d'égalité de traitement. Ainsi, l'article 46 de l'ordonnance du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession précise que la négociation ne peut porter sur l'objet de la concession, les critères d'attribution ou les conditions et caractéristiques minimales indiquées dans les documents de la consultation. Le fruit de la négociation ne permettra donc que les adaptations limitées à l'objet du contrat devant être justifiées par l'intérêt du service et non discriminatoires.

## I.2 Insérer des clauses incitatives dans un marché

Les clauses incitatives sont permises dans les marchés publics et ont un caractère facultatif. L'article 17 alinéa 2 du décret du 25 mars 2016 précise en effet que : « *des clauses incitatives peuvent être insérées dans les marchés aux fins d'améliorer les délais d'exécution, de rechercher une meilleure qualité des prestations et de réduire les coûts de production* ».

Cette possibilité est offerte depuis la [circulaire](#) n° 2485 du 4 mars 1969 et n'a cessé d'être mise en avant par les pouvoirs publics.

Toutefois, dans la pratique, peu de marchés prévoient des clauses incitatives alors que le pouvoir adjudicateur aurait intérêt à inciter le titulaire du marché à améliorer les prestations au moyen d'une prime.

Les clauses incitatives ont, comme leur nom l'indique, pour objectif d'inciter le titulaire à dépasser le minimum prévu par le contrat notamment dans des objectifs de performance temporelle, quantitative ou qualitative. Elles permettent donc d'intégrer une notion de performance dans les marchés publics et de gratifier l'entreprise lorsqu'elle atteint les objectifs fixés par le contrat.

Les clauses incitatives n'ont par ailleurs pas d'effet sur le prix initial du marché qui reste déterminable (c'est à dire qu'il est calculable). Toutefois, si le prestataire atteint les objectifs fixés par la clause, une prime devra lui être versée si toutes les conditions sont réunies. Les collectivités mettant en place de telles clauses doivent donc provisionner une potentielle prime puisque le prestataire touchera un prix de règlement supérieur au prix initial. A juste titre, Bercy rappelle que le pouvoir adjudicateur doit « fixer un montant de prime à la fois incitatif pour le titulaire et proportionné au montant total du marché de façon à respecter le principe de bonne utilisation de l'argent public » ([réponse](#) ministérielle à la question n°16809, JO du 23 juin 2003, p. 4999).

Les clauses incitatives visent l'amélioration des délais d'exécution, de la qualité des prestations ou des coûts de prestations. Ainsi, selon une note de la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) du ministère de l'économie en date du 14 décembre 2010, elles se présentent globalement en trois grands types de clauses incitatives :

- les incitations temporelles (respect des délais) avec par exemple une prime d'avance (celle-ci ne sera pas détaillée dans la présente note car elle concerne principalement les marchés de travaux : article 20.2 du [cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux](#)),
- les incitations quantitatives (pour inciter par exemple à collecter plus),
- les incitations qualitatives : pour inciter le prestataire à améliorer la qualité de sa prestation (en allant donc au-delà des exigences du marché).

## **Exemples de clauses incitatives :**

- ***La prime pour dépassement des performances :***

La circulaire de 1969 précise que celle-ci peut être mise en place à condition que « le besoin d'amélioration soit justifié ». Si le prestataire atteint une performance plus élevée, le prix payé par la collectivité sera supérieur au prix initial.

La démarche se fait en deux temps :

1. la collectivité définit le niveau de performance devant être atteint dans le cadre du marché. C'est sur cette performance que va s'engager le prestataire moyennant un prix fixé.
2. si la collectivité veut inciter le prestataire à améliorer son niveau de performance, elle peut insérer une prime.

L'effort qualitatif consenti par le prestataire sera donc récompensé par une prime.

- ***La prime d'intéressement :***

L'objectif de cette clause est « d'intéresser le titulaire du marché aux progrès effectués lors de l'exécution du marché, par rapport à des objectifs identifiés dans le contrat » (p. 42 du guide DAJ «Le prix dans les marchés publics »<sup>3</sup>).

La démarche se fait en deux temps :

1. la collectivité définit un objectif d'économie voulu devant être atteint dans le cadre du marché. Le prestataire s'y engage moyennant un prix fixé.
2. la clause incitative permet de comparer l'objectif et les économies effectivement obtenues. Si celles-ci sont supérieures, il percevra une prime d'intéressement.

Pour plus d'informations sur ces questions, il convient de s'intéresser à la [circulaire](#) du 4 mars 1969 du ministère de l'économie et des finances.

## **Rédaction des clauses incitatives, la prudence s'impose :**

La complexité de la rédaction des clauses incitatives explique clairement leur faible développement. Il est nécessaire de les rédiger correctement d'une part, pour limiter le risque juridique, et d'autre part pour les rendre opérantes.

Ainsi, des règles rédactionnelles s'imposent :

- **Dans la définition de l'objectif à atteindre :** il est nécessaire de fixer un objectif ni trop simple puisqu'en ce cas l'effort ne sera pas suffisamment grand pour enclencher la prime, ni trop complexe puisqu'en ce cas la clause ne sera pas suffisamment incitative. Ainsi pour les primes pour dépassement de performances, le ministère recommande de les limiter à des « prestations non courantes, complexes »... mais pas inatteignables. La collectivité ne décide pas de l'opportunité de verser la prime qui sera due dès l'objectif atteint. Les seuils et la durée doivent donc être définis.
- **Dans le choix de la formule d'incitation (prime, somme forfaitaire...) et la détermination de son montant :** il est conseillé de rester dans une logique de proportionnalité avec les moyens mis en œuvre par le prestataire (ainsi un système de primes par échelons peut être mis en place).
- **Dans la fixation de bons indicateurs pour évaluer et contrôler la performance :** la collectivité doit définir des critères objectifs, mesurables et non contestables pour

---

<sup>3</sup> Guide DAJ d'avril 2013, en téléchargement sur : <http://www.economie.gouv.fr/daj/tres-attendu-guide-prix-dans-marches-publics-est-en-ligne>

mesurer et contrôler la performance par le prestataire. De plus, il est fondamental de choisir de bons indicateurs afin de rendre le marché public réellement incitatif.

- **Dans la fixation des modalités de versement de la prime.**

Au niveau des indicateurs, on pourra évoquer par exemple pour un marché de collecte : la facilité d'accès au service de collecte pour les usagers du service (distance moyenne aux points de collecte de proximité, adaptation des modes de pré-collecte et de collecte à la typologie de l'habitat, densité d'implantation des colonnes d'apport volontaire...), le niveau de maintenance des équipements de pré-collecte (taux de disponibilité, coût annuel de maintenance/tonne collectée), l'impact environnemental (émissions de gaz à effet de serre en équivalent CO<sub>2</sub>/tonne collectée), la sécurité pour les agents du service et les tiers sur la voie publique (taux d'accident - fréquence et gravité - par tonne collectée, nombre de mesures de mise en conformité à la R437 (notamment suppression des marche-arrières et des collectes bilatérales, préhension des contenants, etc.).

A noter que les primes n'ont clairement pas pour objet de se substituer aux pénalités classiques qui couvrent un champ d'action très large, mais sont donc à envisager plutôt comme un complément aux pénalités.

### **1.3 Les pénalités dans les marchés publics**

Un autre mode d'incitation indirecte à la réalisation des objectifs du marché public est l'instauration de pénalités. C'est un mode coercitif classique, qui n'est pas à proprement parler une incitation puisqu'il est lié à une obligation contractuelle.

Classiquement, elles permettent de sanctionner un retard pris dans l'exécution du marché mais elles peuvent aussi être mises en place pour sanctionner d'autres aspects tels qu'une mauvaise exécution des prestations. On impose donc au prestataire de respecter le niveau d'exigence fixé dans le marché puisqu'à défaut il sera pénalisé. Contrairement aux clauses incitatives, les pénalités ne visent donc pas à encourager un comportement plus vertueux.

Les pénalités sont attaquables devant le tribunal administratif et donc sources de contentieux. Il faut là aussi être vigilant dans leur rédaction et dans leur mise en œuvre.

Des délais suffisants, des engagements précis et des modes d'exécution doivent être prévus dans les contrats de marchés publics pour pouvoir appliquer les pénalités. Il est nécessaire de motiver la mise en œuvre des pénalités et de les faire précéder d'une mise en demeure.

## II- EXEMPLES DE CLAUSES INCITATIVES A L'AMELIORATION DES PERFORMANCES DE COLLECTE SEPARÉE DANS LES MARCHÉS PUBLICS

---

### II.1 La Métropole de Lyon (Rhône)

**Typologie de la collectivité :** 1 336 994 habitants (Insee 2013) – habitat urbain dense

#### **Contexte et objectifs visés :**

Le plan stratégique de gestion des déchets 2007-2017 de la Métropole de Lyon intègre six grandes orientations, dont l'augmentation du taux de valorisation matière. En complément des moyens internes, il est apparu nécessaire pour la collectivité de trouver des partenariats « externes », afin d'atteindre les objectifs plus rapidement.

Dans le cadre de la rédaction du nouveau cahier des charges des marchés de collecte des ordures ménagères et des déchets recyclables en porte à porte et des silos d'apport volontaire enterrés ou aériens, scindés en plusieurs lots géographiques, des rémunérations complémentaires ont été définies en cas d'atteinte d'objectifs affichés (augmentation de la quantité des produits recyclables collectés et diminution du taux de refus de la collecte sélective). Les actions proposées dans les offres des candidats pour contribuer à l'atteinte des objectifs ont fait l'objet de critères dans l'analyse des dossiers (valeur technique 50% dont 12,5% pour la pertinence et qualité du dispositif mis en œuvre pour améliorer les performances de la collecte sélective).

L'objectif était donc d'initier un nouveau partenariat avec les prestataires de service pour améliorer les performances de valorisation matière, en reversant environ 50 % des recettes au prestataire. La collectivité souhaitait laisser aux prestataires le soin de prendre en charge une partie de la communication, partant du principe que la réalisation des prestations est aussi un moment privilégié pour agir sur les comportements des riverains.

Les nouveaux marchés de collecte des déchets ménagers et assimilés ont démarré en octobre 2012 (lots 1 à 3) pour une durée de 5 ans.

La collectivité a posé quelques principes structurants pour la rédaction des marchés :

- Reversement possible de 50% des soutiens d'Eco-Emballages liés aux augmentations mesurées (si les objectifs sont atteints),
- Un point zéro est donné en début de marché. La rémunération de l'année n est calculée sur les bases de l'année n-1,
- Le pilotage des marchés s'effectue à trois niveaux : comités opérationnels hebdomadaires, comités de pilotage mensuels et comités stratégiques annuels.

#### **Extrait du règlement de consultation :**

##### **1.1.1 Critères de choix des offres**

Les critères de choix des offres, communs à tous des lots, sont, avec leur pondération, les suivants :

Critère 1 : prix, 40 %

Critère 2 : valeur technique de l'offre, 50 %, comprenant les sous-critères suivants avec leur pondération :

- Adéquation des moyens humains et matériels spécifiquement affectés à l'exécution des prestations (12,5 %)

- Qualité de l'organisation et la qualité du service rendu (12,5 %)
- Qualité du dispositif d'autocontrôle (12,5 %)
- **Pertinence et qualité du dispositif mis en œuvre pour améliorer les performances de la collecte sélective (12,5 %).**

Critère 3 : performance environnementale de l'offre, 10% comprenant les sous-critères suivants avec leur pondération :

- Performance environnementale des moyens matériels affectés au regard des émissions de polluants et des consommations de carburant (5%)
- Limitation des nuisances pour les riverains et les usagers (5 %).

Les critères 2 et 3 sont appréciés au regard des éléments du mémoire technique qui doit être remis par les candidats (cf, article 8.2° ci-avant).

### **Extrait du CCAP :**

#### **ARTICLE 15 : CLAUSE DE REMUNERATION INCITATIVE**

Le pouvoir adjudicateur a comme objectif d'améliorer les performances de la collecte sélective :

Il a en particulier comme objectifs de :

- Réduire le taux de refus dans le flux collecte sélective à 20% dans les 5 ans (taux de refus 2010 : 26%)
- Augmenter les performances de valorisation de la collecte sélective des recyclables de + 15% en 5 ans
- Augmenter les performances de valorisation du verre de + 30% en 5 ans

Aussi, il souhaite intéresser financièrement le titulaire à l'amélioration des performances de collecte, si il y a une amélioration des tonnages recyclés ou une amélioration du taux de refus moyen de la collecte sélective des recyclables.

Cette incitation financière du titulaire peut lui permettre de mettre en œuvre des moyens spécifiques sur le terrain contribuant à l'atteinte des objectifs du pouvoir adjudicateur.

Il est précisé que le titulaire ne sera pas autorisé à modifier les contenants et les modalités de collecte sans validation préalable du pouvoir adjudicateur.

#### **Modalités de calcul de la prime annuelle d'intéressement**

Elle est calculée séparément pour chacun des flux suivants :

- Le verre
- Le flux de recyclables

Elle est versée annuellement au titulaire 2 mois après la date anniversaire du démarrage des prestations sur le terrain (une fois la période de préparation achevée), sur la base des résultats de l'année écoulée (année n), uniquement si les deux conditions suivantes sont remplies :

- Les tonnages recyclés sur le lot pour le flux considéré n'ont pas diminué par rapport à l'année n-1
- Le taux de refus sur le lot pour le flux considéré n'a pas augmenté par rapport à l'année n-1 (hormis pour le verre).

Le taux de refus moyens (pour les recyclables) est calculé sur la base des résultats des caractérisations qui sont réalisées sur le lot pendant l'année n en entrée de centre de tri : moyenne des taux de refus de l'ensemble des caractérisations réalisées sur le lot.

Pour le verre, il n'est pas mesuré de taux de refus. Le titulaire ne pourra prétendre au versement de la prime d'intéressement si au minimum un des apports à la filière verre est refusés pour cause de mauvaise qualité au cours de l'année n.

Les tonnages valorisés sur le lot considéré, pour le flux recyclables, sont également calculés sur la base des résultats moyens des caractérisations et sur les tonnages de recyclables collectés sur l'ensemble du lot.

Pour le verre, les tonnages valorisés correspondront aux tonnages collectés, si aucun apport n'est refusé par la filière verre pendant l'année n.

Le montant de la prime pour les recyclables est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Montant de la prime Recyclables} = (\text{TCSval}_n - \text{TCSval}_{n-1}) \times 65 \text{ € HT/t} + (\text{TxCSrefus}_{n-1} - \text{TxCSrefus}_n) \times 9500 \text{ € HT}$$

Avec :

TCSval : tonnages annuels de recyclables recyclés sur le lot.

TxCSrefus : taux de refus moyen du flux recyclables sur le lot.

Le montant de la prime pour le verre est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Montant de la prime Verre} = (\text{TVcol}_n - \text{TVcol}_{n-1}) \times 65 \text{ € HT/t}$$

Avec :

TVcol : tonnages annuels de verre collecté sur le lot.

Les montants unitaires des primes en € sont revalorisés annuellement sur la base de la formule de révision des prix des prestations présentée dans le présent AE-CCAP.

### **Valeurs de référence pour la première année du marché**

Les valeurs de référence pour la première année du marché seront calculées sur la base des données des taux de refus et tonnages valorisés allant du 1<sup>er</sup> octobre 2010 au 30 septembre 2011.

Ces données seront fournies au titulaire à la notification du marché.

### **Avantages et limites du dispositif :**

La mise en place de la clause de rémunération incitative a permis un changement de posture du donneur d'ordre, qui autorise voire favorise la relation entre le prestataire de collecte et les usagers du service. L'insertion d'une clause de rémunération incitative permet de conjuguer les intérêts de la Métropole de Lyon avec ceux des prestataires. Le titulaire du marché est ainsi devenu un acteur partenaire de la collectivité.

L'intérêt principal de la prime réside, pour la Métropole de Lyon, dans l'émulation créée au sein des équipes du prestataire, même si le prestataire ne reverse pas directement aux agents de collecte le montant des primes.

D'autre part, la mise en place de ces primes a donné lieu à des actions concrètes. Les prestataires se sont rendus compte de la nécessité de mobiliser un chargé de communication pour préparer et mener les actions sur l'année. Les actions suivantes ont été menées :

- En 2013 et 2014, des actions de communication/sensibilisation essentiellement orientées sur la dynamisation de la collecte du verre et en particulier au niveau des cafés hôtels et restaurants (bonus versé entre 12 et 37 k€ au titre de l'année 2013 et entre 2 et 15 k€ au titre de l'année 2014). De nouveaux silos ont été implantés,
- Des actions sur le tri des recyclables (flux multimatériaux) à partir de 2015, dont entre autre :
  - o campagne d'affichage systématique des consignes de tri dans les locaux poubelles,
  - o programmation pour le 2<sup>ème</sup> semestre 2015 du lancement d'une campagne de sensibilisation avec la mise en œuvre opérationnelle du refus de collecte des bacs non conformes (procédure très progressive similaire à celle utilisée par la collectivité),
  - o animations sur les marchés alimentaires et certaines manifestations.

Exemples d'actions de communication :



**Tri Truck** : un camion itinérant qui propose un jeu pédagogique pour apprendre à bien trier  
(Copyright SITA)



Lors du comité stratégique de début 2015, il a été demandé aux prestataires un plan d'actions annuel pour améliorer la qualité de la collecte sélective (emballages et journaux/magazines).

Pour simple information, le montant total des primes versées a été de 97 435 € pour 2013 et de 76 330 € pour 2014.

Ce type de marché a permis des modifications des comportements en interne de la Métropole de Lyon : les actions de communication ont été pilotées différemment et ont permis un accompagnement aux changements. Pour le moment les ambassadeurs du tri de la Métropole ne vont pas sur le territoire du prestataire car cela aiderait les prestataires à obtenir la prime d'intéressement. Ce point reste problématique en cas d'incapacité du prestataire à améliorer la qualité du tri.

Une des difficultés pour le prestataire au moment de la réponse à l'appel d'offres a été de chiffrer les moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs, sans les surévaluer (notamment vis à vis des concurrents). Au niveau des moyens de communication, le cahier des charges ne donnait pas de précisions sur les périmètres des actions à mener par le donneur d'ordre et le prestataire. Le candidat peut donc être amené à sous estimer les moyens à déployer et être ainsi « plus frileux » lors de l'exécution du marché. L'un des enseignements à tirer est donc la nécessité d'être très précis au moment de la rédaction du marché sur le type d'actions à mener et « qui prend en charge quoi » au moment de la rédaction du marché. La prime doit être également proportionnelle aux efforts menés ce qu'il n'est pas facile à évaluer.

La collectivité souligne qu'il est par ailleurs difficile de trouver une formule de calcul de la prime qui soit efficace mais aussi simple d'application. Pour le versement de la prime, un taux de refus de tri doit être calculé par lot (2 prestataires sur le marché de collecte des déchets de la Métropole de Lyon). Cela nécessite donc des caractérisations spécifiques et supplémentaires. Les prestataires ont demandé à être présents lors des caractérisations pour avoir la garantie de la neutralité du processus. Cela est délicat par rapport au personnel des centres de tri (ressenti possible de pression du prestataire) car un représentant de la collectivité n'est pas systématiquement présent. Aussi, il a été décidé de limiter la présence des prestataires à une caractérisation par trimestre.

D'autre part, les formules d'intéressement proposées sont plus adaptées aux collectes en porte-à-porte. La formule pour le verre est nettement plus favorable au prestataire car les tonnages sont liés au nombre de silos présents sur le territoire : dès que le nombre de silos augmente, les tonnages augmentent et donc les prestataires sont tentés de concentrer leurs actions sur ce flux au détriment des autres.

## **II.2 Communauté de Communes du Pays de l'Arbresle (Rhône)**

**Typologie de la collectivité :** 37 000 habitants – habitat mixte à dominante urbaine - lauréat de l'appel à projet territoire ZDZG

### **Contexte et objectifs visés :**

La Communauté de Communes du Pays de l'Arbresle a opté pour une prime de performance dans son nouveau marché de collecte des ordures ménagères et assimilées. La collectivité souhaite en effet aller plus loin dans la prestation de collecte séparée des recyclables pour atteindre les objectifs nationaux de valorisation matière mais ne dispose pas de moyens humains suffisants, pour par exemple embaucher un ambassadeur du tri.

Le prestataire devait apporter une véritable plus-value au service public de collecte des déchets en proposant dans son offre des actions permettant d'améliorer la qualité de la collecte sélective et des ordures ménagères tout au long du marché, avec à la clé des résultats mesurables sur les quantités collectées et l'amélioration du taux de refus. Le prestataire devait également proposer une procédure adaptée pour les bacs collectifs refusés (situés au niveau d'immeubles, de points de regroupement...) afin que les erreurs de tri se réduisent sans perdre en quantité de collecte sélective. A titre indicatif, le taux de refus était de 18% avant le démarrage du nouveau marché.

Le démarrage du nouveau marché est prévu pour janvier 2016.



## **Extrait du CCAP :**

### **Article 9 : Prix du marché**

#### **9.1 - Caractéristiques des prix pratiqués**

Les prestations faisant l'objet du marché seront réglées par un prix global forfaitaire et par des prix unitaires selon les stipulations de l'acte d'engagement.

#### **9.2 – Modalités de variations des prix**

##### **Prime de performance**

Elle est versée annuellement au titulaire 2 mois après la date anniversaire du démarrage des prestations sur le terrain, sur la base des résultats de l'année écoulée (année n), uniquement si la condition suivante est respectée :

- Les tonnages recyclés pour le flux de recyclables ont augmenté par rapport à l'année n-1

Les tonnages valorisés pour le flux recyclables, sont calculés sur la base des résultats moyens des caractérisations et sur les tonnages de recyclables collectés.

Le montant annuel de la prime pour les recyclables est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Prime} = (\text{tonnedecollecteselectivevalorisée}_N - \text{tonnedecollecteselectivevalorisée}_{N-1}) \times 80\text{€}$$

##### **Formule de révision**

La formule de révision pour la **prime de performance** :

La révision se fera annuellement en même temps que le calcul de la prime et démarrera un an après le premier calcul de la prime.

$$R = R_0 \times \left( \frac{ICHT - J}{ICHT - J_0} \right)$$

**R** : valeur de la rémunération

**R<sub>0</sub>** : valeur de la rémunération au mois MO.

**ICHT- J** Information communication valeur de l'indice ICHT-J Information Communication O2, publié au MONITEUR des travaux publics et du bâtiment, rubrique paramètres salariaux, connue au 1<sup>er</sup> jour du mois de la révision du marché;

**ICHT- J<sub>0</sub>** Information communication valeur de l'indice ICHT-J Information Communication O2, publié au MONITEUR des travaux publics et du bâtiment, rubrique paramètres salariaux, connue au 1<sup>er</sup> jour du mois M<sub>0</sub> ;

#### **12.5 – Autres pénalités :**

Mauvaise qualité du tri : dépassement de 30 % du taux moyen de refus des 18 dernières caractérisations à deux reprises consécutives : 200 €.

## **Extrait du CCTP :**

### **4.1 Amélioration de la performance**

La Communauté de Communes souhaite impliquer le prestataire dans l'amélioration des performances :

- Réduction de quantités collectées (programme local de réduction des déchets) en particulier les ordures ménagères résiduelles,
- Amélioration de la qualité du tri (diminution du taux de refus sans perdre en quantité valorisée).

La Communauté de Communes n'a pas dans ses services d'ambassadeurs du tri.

Pour l'ensemble des bacs collectés, le prestataire doit vérifier la conformité du contenu avant de le charger dans le camion de collecte.

Le candidat propose dans son offre des actions permettant d'améliorer la qualité de la collecte sélective et des ordures ménagères tout au long du marché. Les résultats doivent être mesurables sur les quantités collectées et l'amélioration du taux de refus.

La Communauté de Communes a déjà identifié des cibles prioritaires : les logements collectifs, les points de regroupement, les gros producteurs ...

Les agents du prestataire doivent être formés de façon à ce qu'ils soient aptes à effectuer un contrôle visuel et à les refuser le cas échéant par exemple :

- lorsqu'ils sont souillés (ex : par des produits dangereux, des déchets alimentaires pour la collecte sélective),
- lorsqu'ils contiennent des produits indésirables (bois, verre, déchets verts,...),
- lorsqu'ils contiennent des sacs noirs pour les bacs de collecte sélective.

La procédure est précisée en annexe 3.

Tout refus d'enlèvement doit être motivé et signalé sur le rapport journalier d'anomalies.

Des autocollants ou des scotchs, fournis par la Communauté de Communes, expliquant le motif du refus du vidage, sont impérativement et systématiquement apposés sur les bacs roulants refusés.

Lorsque les bacs roulants refusés sont destinés à un usage collectif (immeuble, point de regroupement ...), le prestataire propose une procédure adaptée pour que les erreurs de tri se réduisent sans perdre en quantité de collecte sélective.

Lorsqu'un bac roulant mis à disposition d'un particulier et destiné à collecter les déchets recyclables est utilisé pour présenter des ordures ménagères à la collecte, aucune collecte ne sera effectuée, ni par le camion chargé de la collecte des emballages ménagers recyclables, ni par le camion chargé de la collecte des ordures ménagères résiduelles.

L'amélioration des performances est associée à une prime annuelle d'intéressement qui est précisée dans l'article 9 du CCAP.

Le titulaire est informé du calendrier de réalisation des caractérisations et tenu informé de leurs résultats.

Si, à l'occasion de deux caractérisations consécutives, le taux de refus constaté est de 30% supérieur au taux de refus moyen constaté au cours des 18 caractérisations précédant ces deux caractérisations, une pénalité est appliquée au titulaire conformément au CCAP.

## **Avantages et limites du dispositif :**

Le marché n'étant pas encore opérationnel, la collectivité ne peut pas communiquer sur les avantages et les inconvénients de cette nouvelle prime de performance.

Cependant, le premier constat au niveau de la remise des offres est que les prestataires privés ont été force de propositions, avec des solutions innovantes de communication : organisation de concours thématique, mise à disposition de stand sur le tri, moyen humain dédié, application smartphone, récupération des bouteilles plastiques en grande distribution...

Un poste à temps plein a été proposé dans l'offre en variante avec un agent formé au métier de ripeur qui fait office d'ambassadeur du tri mais très en lien avec l'amélioration des performances globale de collecte, incluant une augmentation du prix équivalent à un poste (compensé par une meilleure note technique). Cette variante a été retenue.

Le montant de 80 € proposé au niveau de la prime correspond à la moyenne des recettes de la collecte sélective valorisée en €/T moins les coûts de tri et de transport en €/T.

A noter qu'à la mise au point du marché, le prestataire a renoncé à toucher la prime à la performance.

### **II.3 Syndicat Tri-Action (Val-d'Oise)**

**Typologie de la collectivité :** 111 390 habitants – habitat urbain

#### **Contexte et objectifs visés :**

Le Syndicat exerce la compétence collecte et traitement des déchets ménagers et assimilés sur 9 communes du Val d'Oise. Tri-Action a souhaité rendre plus efficace son marché de collecte des déchets ménagers et assimilés sur le territoire du syndicat, constatant une stagnation des performances des recyclables collectés en biflux et une diminution des performances de captation du verre. La tranche ferme du nouveau marché porte sur la collecte des ordures ménagères résiduelles (OMR), des recyclables en biflux, du verre, des déchets verts, des encombrants, des marchés et des manifestations occasionnelles en porte à porte. La rémunération de ces prestations est construite sur la base d'un forfait mensuel auquel s'ajoute une part variable au tonnage. Les prestations de collecte des points d'apport volontaire d'OMR, des recyclables en biflux et du verre ainsi que le stockage du verre sur un quai de transfert sont rémunérées quant à elles sur la base du tonnage seul. Enfin, les prestations ponctuelles (mise à disposition d'une benne de collecte et de son équipage du lundi au samedi, collecte supplémentaire sur appel, déplacement d'une colonne aérienne...) sont rémunérées sur la base d'un prix unitaire.

Dans le cadre du renouvellement du marché au 1<sup>er</sup> juillet 2015, l'objectif affiché était l'amélioration des résultats de la collecte séparée, avec une volonté émanant des élus de :

- « reverser au prestataire 50 % des recettes supplémentaires du Syndicat à savoir les recettes Eco-Emballages et le produit de la vente des matériaux »
- « reverser au prestataire environ 50 % des recettes mais aussi les 50 % des économies réalisées par le Syndicat sur les couts de collecte de traitement des refus de tri qui sont en diminution »

L'idée est alors venue d'avoir une relation avec le prestataire de collecte plus axée sur le partenariat que sur la sanction. L'insertion d'une clause de rémunération incitative à l'amélioration des performances dans le marché est alors apparue comme la meilleure solution. La formule permet d'augmenter la rémunération du prestataire lorsque le tri est amélioré sur les recyclables en biflux ou le verre, collecté majoritairement au porte à porte.

Le règlement de consultation du marché prévoyait que l'offre des candidats comporte un volet sur les « moyens mis en oeuvre pour participer avec le Syndicat à l'amélioration du captage des matériaux recyclables », avec des critères d'attribution pondérés de la façon suivante :

<b>1<sup>er</sup> critère : Valeur technique de la proposition</b>	<b>60%</b>
Organisation détaillée du service	20%
Organisation des moyens humains et techniques	20%
Suivi et relations avec le syndicat	10%
Qualité et sécurité	5%
Environnement	5%
<b>2<sup>ème</sup> critère : Prix</b>	<b>40%</b>
Montant total sur la durée du marché (90 mois)	40%

#### **Extrait du CCAP :**

### **ARTICLE 19. CLAUSE DE REMUNERATION INCITATIVE**

#### ARTICLE 19.1. CONTEXTE

Le Syndicat a comme objectif d'améliorer les performances de la collecte sélective. Il a en particulier comme objectifs de :

- Réduire le taux de refus dans le flux de collecte sélective
- Augmenter les performances de valorisation de la collecte sélective des recyclables secs.

En conséquence, il souhaite intéresser financièrement le titulaire à l'amélioration des performances de collecte, à savoir :

- Amélioration des tonnages recyclés
- Amélioration du taux de refus moyen de la collecte sélective des recyclables

Cette incitation financière du titulaire peut lui permettre de mettre en oeuvre des moyens spécifiques sur le terrain, contribuant à l'atteinte des objectifs du Syndicat. Il est précisé que le titulaire ne sera pas autorisé à modifier les modalités de collecte sans validation préalable du Syndicat.

#### ARTICLE 19.2. MODALITES DE CALCUL DE LA PRIME ANNUELLE D'INTERESSEMENT

Elle est calculée séparément pour chacun des flux suivants :

- Verre
- Recyclables en bi-flux

Elle est versée annuellement au titulaire, sur la base des résultats de l'année écoulée (année n), uniquement si les trois conditions suivantes sont réunies :

- Les tonnages recyclés sur le lot pour le flux considéré n'ont pas diminué par rapport à l'année n-1
- Le taux de refus sur le lot pour le flux considéré n'a pas augmenté par rapport à l'année n-1 (hormis flux verre)
- La part de déchets recyclés a augmenté par rapport à l'année n-1.

Le taux de refus moyen est calculé sur la base des résultats des caractérisations réalisées en centre de tri (moyenne des taux de refus sur l'ensemble des caractérisations pour l'année n). Pour le verre, le taux de refus n'est pas mesuré. Néanmoins, le Titulaire ne pourra pas prétendre à la prime d'intéressement si un des apports à la filière verre est refusé pour cause de mauvaise qualité sur l'année n.

Les tonnages recyclés correspondront :

- Pour les recyclables en bi-flux : tonnages déclarés par le Syndicat TRI-ACTION aux éco-organismes Eco-Emballages et Eco-Folio comme étant recyclés.
- Pour le verre : les tonnages valorisés correspondent aux tonnages déclarés par le Syndicat TRI-ACTION à l'éco-organisme Eco-Emballages comme étant recyclés.

La part de déchets recyclés sera calculée de la manière suivante :

$$\text{Part de déchets recyclés} = (\text{TCSval}_n + \text{TVval}_n) / (\text{TCScoll}_n + \text{TVcoll}_n + \text{TOMRColl}_n)$$

Avec :

TCSval : tonnage annuel de recyclables bi-flux déclarés comme recyclés à Eco-Emballages et Eco-Folio

TVval : tonnage annuel de verre déclaré à Eco-Emballages

TCScoll : tonnage annuel de recyclables bi-flux collectés

TVcoll : tonnage annuel de verre collecté

TOMRColl : tonnage annuel d'Ordures Ménagères Résiduelles collectées

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

- Pour les recyclables bi-flux :

$$\text{Montant de la prime (€ HT)} = (\text{TCSval}_n - \text{TCSval}_{n-1}) \times 65 \text{ €HT/t} + (\text{TxCSrefus}_{n-1} - \text{TxCSrefus}_n) \times 9500 \text{ € HT}$$

Avec :

TCSval : tonnage annuel de recyclables bi-flux déclarés comme recyclés à Eco-Emballages et Eco-Folio

TxCSrefus : taux de refus du flux recyclables bi-flux

- Pour le verre :

$$\text{Montant de la prime (€ HT)} = (\text{TVval}_n - \text{TVval}_{n-1}) \times 30 \text{ €HT/t}$$

Avec :

TVval : tonnage annuel de verre déclaré comme recyclé à Eco-Emballages

Les valeurs de référence pour la première année du marché seront calculées sur la base des données des taux de refus et tonnages valorisés pour la période allant du 1er juillet 2014 au 30 juin 2015.

### **Extrait CCTP :**

#### **3.13. Qualité des collectes sélectives (emballages en biflux)**

Le Titulaire devra se soumettre aux contraintes éventuelles de collecte liées au tri manuel et au recyclage des emballages recyclables collectés (taux maximum de compaction, vérification de la qualité des matériaux collectés, etc.). Ces informations lui seront communiquées par la collectivité.

Les collectes sélectives en porte à porte nécessitent un contrôle particulier de la part des personnels de collecte, qui doivent obligatoirement contrôler la qualité des déchets collectés, et refuser et scotcher les bacs non triés ou contenant trop de déchets interdits par les consignes de tri fournies par le Syndicat Tri-Action. Le Titulaire doit alors signaler dès la fin de la tournée l'adresse des bacs refusés et les motifs de refus pour que le Syndicat Tri-Action puisse remédier à ces anomalies. Les scotchs et autocollants de refus sont fournis par le Titulaire après transmission d'un Bon à Tirer du Syndicat Tri-Action.

Le contrôle de la qualité doit permettre d'éviter le refus d'un chargement d'emballages recyclables à l'entrée du centre de tri. Si toutefois cela se produisait, une pénalité prévue au CCAP sera appliquée au Titulaire. De plus, les frais de rechargement et d'évacuation des déchets sont à la charge du Titulaire.

Le Titulaire travaillera avec le Syndicat pour améliorer le captage des déchets recyclables. Ainsi, il devra détailler quels moyens il mettra en oeuvre dans ce but. Il est en effet prévu une clause de rémunération incitative du prestataire (article 19 du CCAP).

Le Syndicat réalise des caractérisations des flux entrants au centre de tri. En cas de taux de refus supérieur à 30 % une pénalité prévue au CCAP sera appliquée au Titulaire. Les dates de ces caractérisations seront fournies au Titulaire pour qu'un de ses représentants puissent y être présent.

### **Avantages et limites du dispositif :**

Le nouveau marché a démarré au 1<sup>er</sup> juillet 2015. Il est conclu pour une durée de 66 mois, reconductible deux fois pour une durée d'un an. Le 1<sup>er</sup> semestre du marché doit servir de « réglage » au collecteur pour mettre en place les nouveaux circuits de collecte (quasiment 100% des circuits, dates et horaires de collecte ont été modifiés depuis le 4 janvier 2016), s'approprier le terrain et ses particularités, ainsi qu'à la gestion de la reprise du personnel de l'ancien prestataire. A ce jour, l'organisation du prestataire est principalement orientée sur le décloisonnement des circuits des tournées de collecte, le contrôle du respect des nouveaux circuits par les équipes de collecte, les contrôles terrain au fil de l'eau des tournées, le retour d'information auprès du Syndicat Tri-Action pour l'accompagnement des administrés. En parallèle, le syndicat continue à réaliser mensuellement des caractérisations sur les tonnages entrants en emballages, afin d'avoir un état initial de la qualité de travail du nouveau prestataire. Ces résultats serviront donc de base pour contrôler si à la fin de la première année du marché, le taux de refus de tri diminue et si les tonnages de matériaux recyclables augmentent : Il s'agit ici de l'aspect passif du dispositif permettant une autogestion du collecteur sur sa performance (outil d'évaluation de la qualité de service). La prime incitative sera calculée et versée selon ce principe et proportionnellement à la performance.

Le syndicat Tri-Action demandera également à la fin de la première année du marché quels sont les moyens concrets mis en place par le prestataire dans ce cadre et proposera des pistes d'action dans l'objectif d'amplifier encore les résultats vertueux. Le prestataire a proposé dans son offre un renforcement des contrôles des conteneurs avant leur collecte par les équipes dédiées, avec refus de collecte si nécessaire, et une remontée de l'information aux services de Tri-Action sur la date, le lieu et la raison du refus de ramassage. L'objectif visé, dans le cadre du partenariat gagnant-gagnant est le développement de stratégies d'optimisation des performances sur le moyen et long terme.

Dans l'élaboration de la clause incitative, la difficulté a été de savoir évaluer le montant de la prime incitative pour qu'elle intéresse suffisamment le prestataire afin qu'il s'engage financièrement et techniquement dans le dispositif sans augmenter le coût du service pour la collectivité. A ce stade du marché, il est difficile pour le syndicat Tri-Action d'évaluer si le prestataire est réellement intéressé par cette clause.

## II.4 SICTOM du GUIERS (Isère)

**Typologie de la collectivité :** 24 800 habitants (22 communes) - habitat mixte à dominante rurale

### **Contexte et objectifs visés :**

Dans le cadre de son précédent marché de collecte des déchets ménagers et assimilés, le SICTOM du Guiers avait passé un marché « classique » sans clause de rémunération incitative. Peu d'informations sur la qualité de tri des déchets et les incidents de collecte remontaient du terrain vers la collectivité ou vers les usagers du service et les réclamations n'étaient pas suivies.

Le SICTOM, lors du renouvellement de son marché de collecte en 2013, a eu la volonté d'optimiser le fonctionnement du service de collecte des déchets. Le nouveau marché inclut des exigences en termes de suivi GPS en temps réel des tournées de collecte, de traçage des circuits de collecte, de présence d'un boîtier d'anomalies à l'arrière du camion, d'identifications des bacs refusés par un scotch et de relevé de tous les points noirs constatés sur le terrain. L'amélioration des performances de collecte sélective et du taux de refus de tri constituait également un objectif majeur, qui s'est traduit par l'insertion d'une clause incitative au CCAP avec une prime financière à la clé.

#### **Extrait du CCAP :**

Le SICTOM du Guiers a comme objectif d'améliorer les performances de la collecte sélective au porte à porte des multimatériaux.

Il a en particulier comme objectifs de :

- Réduire le taux de refus dans le flux collecte sélective des multimatériaux (taux actuellement à 16%)
- Augmenter les performances de valorisation de la collecte sélective des multimatériaux.
- Aussi, il souhaite intéresser financièrement le titulaire à l'amélioration des performances de collecte :
  - Amélioration des tonnages recyclés ;
  - Amélioration du taux de refus moyen de la collecte sélective des multimatériaux.

Cette incitation financière du titulaire peut lui permettre de mettre en œuvre des moyens spécifiques sur le terrain contribuant à l'atteinte des objectifs du pouvoir adjudicateur. Il est précisé que le titulaire ne sera pas autorisé à modifier les contenants et les modalités de collecte sans validation préalable du SICTOM du Guiers.

**La prime financière est versée le mois suivant la réalisation de la caractérisation des multimatériaux si le taux de refus de tri des multimatériaux est inférieur à 10%.**

Le montant unitaire de la prime est de 500 € et il est fixe pendant toute la durée du marché. Le SICTOM du Guiers souhaite que cette prime soit reversée aux agents de collecte.

### **Avantages et limites du dispositif :**

Le syndicat souligne que l'un des avantages majeur de ce type de marché incitatif est que le prestataire est plus réactif puisque c'est un avantage financier qui est mis en avant et non une sanction. Ainsi, il se sent d'avantage concerné par l'optimisation des prestations. Le prestataire

a par exemple pris l'initiative de réunions de sensibilisation des chauffeurs tous les quinze jours. Il a aussi par ailleurs créé une plate-forme de remontées des anomalies de collecte avec une gestion des demandes dématérialisées. Il organise en complément une réunion semestrielle avec la collectivité et l'ensemble des équipes de collecte pour présenter les résultats du bilan des anomalies. Au global, il se dégage une certaine émulation et des échanges plus nombreux entre le prestataire et les agents de collecte.

Le système mis en place a produit des résultats depuis novembre 2013 (date de mise en œuvre) puisqu'en 2014, une des caractérisations est passée en dessous du seuil des 10% ce qui a donné droit au versement de la prime de 500 euros. Or le SICTOM souhaitait que la prime soit reversée à des agents affectés au marché de collecte ce qui s'est révélé impossible pour le prestataire car non prévu en amont dans les conditions de rémunération du personnel, la prime créant un avantage différenciant par rapport aux autres agents non affectés au marché.

Un autre problème soulevé est le caractère financier peu incitatif de la clause puisque son montant est jugé au final faible par le prestataire par rapport aux moyens déployés. Par ailleurs, ce dispositif nécessite plus de contrôles sur le terrain pour le prestataire ce qui a un coût qui peut être répercuté dans le montant initial du marché.

## **II.5 Communauté d'Agglomération Sophia Antipolis (Alpes-Maritimes)**

**Typologie de la collectivité :** 176 000 habitats – habitat urbain

### **Contexte et objectifs visés :**

La collecte des déchets ménagers et assimilés (DMA) est effectuée, pour une partie du territoire, en régie directe avec les agents et les moyens de la Communauté d'Agglomération Sophia Antipolis (CASA), et pour le reste par des entreprises dans le cadre de marchés publics de prestation de services. Les opérations de traitement et de valorisation des déchets ménagers sont gérées par le syndicat mixte UNIVALOM qui en détient la compétence et sont, essentiellement, assurées par des prestataires privés.

La CASA a constaté qu'une importante part des encombrants collectés au porte-à-porte sur rendez-vous ou apportés directement en déchèterie n'était pas valorisée. A la suite de caractérisations sur les bennes d'encombrants, il a notamment été observé qu'au moins 40% de ces déchets était valorisable (bois, cartons, DEEE, ferrailles,...). La CASA a par ailleurs constaté lors de suivi de collecte des encombrants sur rendez-vous (représentant environ 5000 tonnes par an) et suite aux caractérisations effectuées sur les encombrants issus des déchèteries, qu'une grande partie de ces encombrants était également valorisable. Dans le but de diminuer le recours à l'enfouissement, il a donc été décidé d'intégrer au cahier des charges du nouveau marché de collecte des DMA un objectif de valorisation minimum des encombrants collectés sur rendez-vous (RDV) porté à 40%.

La collecte des encombrants sur rendez-vous est réalisée en prestation de service et en régie.

### **Extrait du CCTP :**

#### **5.1.4 Spécifications particulières de la collecte des encombrants sur RDV**

La collecte des encombrants se déroule par collecte des dépôts d'encombrants en vrac disposés sur l'espace public. Les tournées sont effectuées par des véhicules spécifiques permettant un contrôle visuel du contenu et sans compaction (pour la partie valorisable uniquement).



Le Titulaire assure la séparation de la fraction valorisable/recyclable et de la fraction enfouissable ou incinérable. Les moyens mis en place pour séparer ce flux seront précisés dans le mémoire technique (voir article 5 du RC). Chaque fraction sera évacuée sur les sites prévus au C.C.T.P.

Le Titulaire organise son service compte tenu des différentes destinations des encombrants et en fonction de la liste des RDV transmise par la CASA, à minima 2 jours ouvrés avant le jour de la collecte.

Il assure la pesée de l'ensemble des collectes réalisées et transmet les tonnages correspondant à la CASA tous les jours.

Le Titulaire organise son service de façon à réaliser des collectes à jour fixe sur les différents secteurs qu'il a définis et permettant de respecter les fréquences minimales demandées.

D'une manière générale, la collecte est réalisée en porte-à-porte après prise de rendez-vous auprès d'un numéro géré par la CASA.

### **8.5.2 Condition d'exécution**

Le titulaire devra réaliser la réception et la préparation des encombrants collectés sur rendez-vous en vue d'orienter les tonnages vers les filières appropriées.

Un objectif minimum de valorisation global est fixé à 40% du tonnage entrant.

Les différentes catégories de flux à séparer sont décrites dans le tableau suivant :

- Les cartons,
- Les DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques),
- Les ferrailles et métaux,
- Le bois,
- Les déchets dangereux des ménages,
- Le résiduel.

L'ensemble des flux préparés sera stocké sur place. Le prestataire n'a pas à sa charge le transport de ces flux vers les différentes filières.

La CASA transmettra au titulaire l'ensemble des prestataires en charge de l'enlèvement des bennes sur le site de Goudron.

### **Extrait CCAP :**

#### **Article 12 Pénalités**

Si le taux de valorisation n'est pas atteint, application de la pénalité n°4 : non-respect des modes opératoires, pénalité de 1000 €/constat.

### **Avantages et limites du dispositif :**

Le nouveau marché de collecte des DMA de la CASA a démarré début 2016.

Le prestataire a prévu de mettre à disposition un quai de déchargement pour réceptionner les encombrants collectés sur rendez-vous, équipé d'une pelle avec grappin qui tri les différents types de déchets exigés et les dépose dans des caissons spécifiques. Chaque caisson suit ensuite les filières de valorisation dédiées.

### III- EXEMPLES DE MARCHÉS DE GESTION DE DÉCHÈTERIES INCITATIFS À L'AMÉLIORATION DU TAUX DE VALORISATION MATIÈRE

---

Les clauses de rémunération incitative peuvent être aussi présentes dans les marchés publics de gestion des déchèterie (bas de quai/haut de quai).

#### III.1. Saint-Etienne Métropole (Loire)

**Typologie de la collectivité :** 392 700 habitants – habitat urbain

##### **Contexte et objectifs visés :**

Saint-Étienne Métropole dispose de la compétence gestion des déchets ménagers et assimilés au sens large comprenant les activités de collecte, tri, valorisation, transfert et traitement. Au niveau du volet de la politique publique de gestion des déchets du projet de territoire 2015-2020, 3 axes prioritaires ont été retenus :

- l'amélioration de la sécurité pour les usagers et le personnel
- la réduction des quantités de déchets enfouis
- la maîtrise des coûts avec l'anticipation de la hausse du coût du traitement.

En 2014, lors de la remise en concurrence de l'exploitation (haut de quai + bas de quai groupés) des 11 déchèteries du territoire, il a été retenu les objectifs généraux prioritaires suivants :

- atteindre un taux de valorisation matière le plus élevé possible, notamment en augmentant significativement le taux de recyclage des inertes,
- réduire au maximum la part du tout-venant non valorisable, avec une **bonification incitative à la baisse du tonnage tout-venant**, et le cas échéant avec le recours au sur tri des bennes tout venant pour le lot 1 (lot1 : 3 déchèteries où les bennes DEA ne seront pas mises en place avant 2018),
- assurer en permanence des conditions d'accueil et de tri de qualité,
- optimiser les déplacements afin de réduire les nuisances liées au transport,
- traiter l'ensemble des matériaux dans les conditions optimums et respectueuses de l'environnement,
- obtenir la satisfaction des usagers,
- intégrer des clauses sociales concernant le gardiennage (insertion, handicap).



Poste d'entrée de la déchèterie Chauvetière à Saint-Etienne

Les nouveaux contrats rattachés aux 5 lots géographiques ont pris effet début 2015, avec un cahier des charges incitatif pour maximiser le taux de valorisation en déchèterie et donc minimiser la part de déchets enfouis. La durée du marché est de 3 ans + 1 an reconductible.

A noter que toutes les déchèteries du territoire ont une benne spécifique bois. Cependant, les années précédentes, la filière bois a connu des difficultés et le bois traité de classe B a été enfoui. Actuellement, le prestataire dispose d'une filière pour les bois traités ce qui permet d'améliorer le taux de valorisation.

## **Extrait CCAP :**

### **9.1 - Caractéristiques des prix pratiqués**

Les prestations faisant l'objet du marché seront réglées selon les stipulations de l'acte d'engagement :

- par des prix forfaitaires pour la prestation de gardiennage (conformément au DPGF).
- par application des prix unitaires indiqués dans le Bordereau des Prix Unitaires (B.P.U.) appliqués aux quantités réellement exécutées pour les prestations de mise à disposition de bennes, de transport de ces bennes, de traitement et de prestations supplémentaires éventuelles.

### **Article 9.2 - Principe de bonification – incitation à la baisse des tonnages du tout venant**

La collectivité est très attachée à l'**objectif d'atteinte d'un taux de valorisation matière maximum, découlant d'une forte réduction de la part du tout-venant non valorisable.**

**Le titulaire est donc clairement assigné à cet objectif et devra tout mettre en œuvre pour y contribuer de manière significative.** Il se doit de rechercher des effets de leviers et concrétiser toute action visant à une amélioration de sa gestion sur site, ou de ses filières, allant dans le sens d'une valorisation accrue.

En complément, la collectivité met en place un principe de bonification financière incitative à la baisse des tonnages tout venant non valorisables.

Ce dispositif s'applique selon les modalités suivantes :

- Pour chaque déchèterie, sur tous les lots, à l'exception du lot n°1 (Andrézieux-Bouthéon, l'Etrat et Saint-Héand) pour lequel des PSE (Prestations Eventuelles supplémentaires) sont prévues,
- Appliqué une fois par an, et le cas échéant pouvant donner lieu à une facture émise par le titulaire, sur la base du tonnage réel de tout venant en comparaison à un tonnage de référence.

Mode de calcul de la bonification pour « l'année n » :

- au 31 mars de l'année n+1, sur la base du bilan annuel des pesées de l'année n, fourni par le titulaire et validé par la collectivité
- on identifie le tonnage total annuel réel de tout venant non valorisé (base année civile).
- on le compare au tonnage tout venant non valorisé de référence en calculant un écart :

**Ecart (Tonnes) = tonnage total 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
- **Le titulaire 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 annuel du marché (totale de la rémunération du titulaire année n).
- Cette bonification n'est pas soumise à la TVA.

Définition du tonnage de référence :

(1) = tonnage de référence à utiliser si absence de benne DEA (Déchets d'éléments d'ameublements)

(Ce tonnage a été défini sur la base du tonnage réel tout venant en 2013)

(2) = tonnage de référence à utiliser si présence d'une benne mobilier  
(Ce tonnage a été défini sur la base du tonnage réel tout venant en 2013,  
déduction faite d'une part de tonnage DEA potentiel).

En cas d'installation de la benne mobilier en cours d'année, le tonnage de référence sera recalculé au prorata à partir de la date d'installation de la benne mobilier.

Déchèterie	Echéance prévisionnelle mise en place benne DEA	Tonnage de référence (1)	Tonnage de référence (2)
Saint-Jean Bonnefonds	En place au démarrage du marché		2280
Saint-Etienne Soleil	Impossible en l'état actuel	2490	
Firminy	Juillet 2015	3230	2870
Roche la Molière	Juillet 2017	1490	1320
La Ricamarie	Juillet 2017	1460	1300
Saint-Etienne Chauvetière	En place au démarrage du marché		1700
Saint-Chamond	Juillet 2016	3310	2950
Tartaras	Juillet 2015	2400	2130

## Extrait du CCTP :

### 5.1 Obligations générales

Le titulaire devra gérer la reprise en vue d'une valorisation matière des matériaux recyclables auprès du repreneur indiqué par lui-même au bordereau de prix unitaires (BPU).

La collectivité attache beaucoup d'importance aux filières de reprise et a comme objectif un taux de valorisation le plus élevé possible.

### 5.4 Spécificités de la filière inertes

La collectivité souhaite augmenter significativement le taux de valorisation des inertes. Le titulaire mettra en œuvre des dispositions permettant de recycler le maximum d'inertes accueillis en déchèteries, la part résiduelle étant traitée dans des conditions adaptées.

La prestation sera basée sur les précisions et modalités inscrites au mémoire technique du titulaire. Ce mémoire indique le mode opératoire permettant d'effectuer ce recyclage et si des conditions strictes d'accueil des inertes devront être mises en œuvre (spécificité du cahier des charges...).

En fonction des conditions de reprise, et des éléments précisés au mémoire technique, le titulaire mettra en œuvre la filière adaptée pour la partie non recyclable (par exemple enfouissement en centre de stockage de classe 3).

**A noter** : il ne sera pas toléré que par facilité, le gardien demande aux usagers de la déchèterie de mettre la partie non recyclable des inertes dans la benne tout venant, ces derniers étant acceptés par exemple en installation de stockage de classe 3.

Enfin, dans le but de faire un suivi régulier du taux de recyclage des inertes, il sera demandé impérativement de faire apparaître sur le bilan mensuel :

- La filière utilisée pour les gravats (lieu, nom de la société)
- Le taux de recyclage réel

En cas de manquement à cette obligation, le titulaire verra la facture du mois correspondant suspendue.

De plus, il sera demandé de transmettre de façon trimestrielle des certificats de recyclage de tous les tonnages inertes effectivement recyclés.

#### **6. PSE- PRESTATIONS SUPPLEMENTAIRES EVENTUELLES – LOT 1**

Concernant le lot 1 (déchèteries d'Andrézieux-Bouthéon, Saint-Héand et L'Etrat), des prestations supplémentaires éventuelles (PSE) sont prévues. Elles portent sur la mise en œuvre d'un tri des bennes tout venant en vue d'isoler la ou les fractions valorisables et de les orienter vers des filières de valorisation.

Il est entendu que ces prestations portent sur l'ensemble des bennes tout venant, c'est-à-dire 100 % des tonnages tout venant des 3 déchèteries.

Ces prestations doivent permettre de réduire au maximum la part de déchets ultimes, et ainsi améliorer le taux de valorisation global.

Dans le cas où la collectivité retiendrait ces prestations, le titulaire devra mettre en œuvre les moyens, techniques et organisation décrits dans son mémoire spécifique partie intégrante de son offre, et ce pour toute la durée du marché.

Par ailleurs, il s'engage sur l'ensemble des bennes tout venant dépotées, à atteindre le taux de valorisation minimum indiqué à son mémoire technique.

Il est précisé que le titulaire définit lui-même la filière de traitement des déchets ultimes, et que le coût en résultant est à sa charge, autrement dit intégré dans le prix de traitement remis au BPU spécifique aux PSE.

#### **Bilan matière et traçabilité :**

Le titulaire devra peser systématiquement chaque benne tout venant à l'entrée du site sur lequel le tri est effectué. Le Titulaire met en place un protocole permettant d'assurer la traçabilité des flux pris en charge et de définir le taux de valorisation réel. Ce protocole est précisé dans le mémoire technique.

1 fois par trimestre au moins (par déchèterie), le titulaire devra être en mesure de peser l'ensemble des fractions obtenues après tri, pour fournir un bilan matière précis. Les frais relatifs à ces mesures doivent être compris dans le prix de traitement remis au BPU spécifique aux PSE.

#### **Avantages et limites du dispositif :**

Le principe de bonification inscrit au CCAP doit favoriser le tri et améliorer le taux de valorisation en déchèteries. Cet objectif concerne la qualité d'accueil du public sur les déchèteries, la mise en place de nouvelles filières et l'augmentation du taux de valorisation global (actuellement environ 60 % pour les déchèteries). Il porte notamment sur les déchets inertes, la collectivité ayant pour ambition d'augmenter significativement le taux de recyclage sur ce flux, mais également une réduction au maximum de la part du tout-venant non valorisable. Le titulaire se doit de rechercher des effets de leviers et concrétiser toute action visant à une amélioration de sa gestion sur site, ou de ses filières, allant dans le sens d'une valorisation accrue. Le prestataire n'est pas pénalisé si le taux de valorisation matière n'augmente pas.

Toutes les offres remises comportaient un effort sur la filière inerte, sans enfouissement en installation de Stockage des Déchets Inertes (ISDI). La filière du prestataire actuel consiste en un transfert des inertes sur un terroir où ils sont dépotés sur une plateforme de tri. Près de 50%

des tonnages sont recyclés et près de la moitié sont réutilisés directement en remblais paysagers sur leur site (2% de refus résiduels constatés, gérés directement par le prestataire).

A noter que lorsque la filière inerte n'est pas un ISDI (quel que soit le prestataire), les conditions de dépôts sur les déchèteries sont beaucoup plus strictes. Certains déchets peuvent alors se retrouver en benne tout venant. Il y a donc un déplacement du flux non valorisé.

Le nouveau marché a démarré au 01<sup>er</sup> janvier 2015 pour 1 déchèterie et pour les 10 autres au 1<sup>er</sup> février 2015 : l'analyse des résultats est en cours pour déterminer la bonification effective.

### III.2. Agglopoie Provence\* (Bouches-du-Rhône)

*(\*) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, la CA Agglopoie Provence n'existe plus et forme, avec 5 autres EPCI, la Métropole Aix Marseille Provence.*

**Typologie de la collectivité :** 145 000 habitants - typologie d'habitat mixte à dominante urbaine

#### **Contexte et présentation du système :**

Le haut de quai et le bas de quai des 7 déchèteries d'Agglopoie Provence sont gérés par un marché de prestation de services divisé en 2 lots géographiques. Dans le marché d'une durée de 7 ans passé pour la période 2009-2015, **un taux de valorisation matière (TVM) minimal a été fixé à 57%, au-delà duquel le titulaire pouvait s'engager.** En variante, le titulaire était invité à s'engager sur un TVM encore plus exigeant. Un système classique de sanctions s'applique ensuite en phase d'exécution du marché si les performances ne sont pas atteintes, avec des pénalités associées.

Le taux de valorisation avait alors représenté un sous-critère technique d'évaluation des offres « objectif », noté sur 5 points.

Les prestataires ont proposé en offre de base des taux compris entre 57 et 61 %. Deux prestataires ont proposé des variantes incluant un taux de valorisation respectivement de 88 % et de 62 %. L'offre retenue a correspondu à la variante incluant un taux de 62%.

#### **Extrait de l'acte d'engagement :**

Type de d'engagement	Engagement
Dans le cadre de l'offre, atteindre a minima le taux de valorisation annuel global de : (minimum de 57%)	..... %

#### **Extrait du CCTP - Valorisation et tri des déchets réceptionnés :**

##### Définition et objectifs :

Les taux de valorisation 2007 des déchets réceptionnés (exceptés les gravats et les DMS), sont mentionnés, déchèterie par déchèterie, dans les fiches de renseignements fournies en annexe. Ces taux sont contractuels. Ils sont calculés de la façon suivante :

#### Taux de valorisation :

Le taux de valorisation pour chaque déchèterie ne doit en aucun cas être inférieur au rendement de 2007 (cf. fiches en annexe). Pour les nouvelles déchèteries faisant l'objet de tranches conditionnelles, il sera pris en compte un taux de valorisation minimal de référence de 60 %.

Le taux de valorisation global annuel est au moins égal à :

- Pour le lot 6 : 57 %
- Pour le lot 7 : 65 %

#### **Une pénalité est applicable si le taux de valorisation n'est pas celui escompté. Elle sera mise en œuvre dans les conditions suivantes :**

. si T2007 est le tonnage 2007 hors gravats et DMS, et Tn le tonnage de l'année n hors gravats et DMS.

. si V2007 est le taux de valorisation de l'année 2007 et Vn le taux de valorisation de l'année n.

. alors, **si  $V_n < V_{2007}$ , le montant de la pénalité s'élève à  $(V_{2007} - V_n) * T_n * \text{montant de la pénalité correspondant}$ .**

Il est procédé ainsi sur chacune des déchèteries.

La pénalité décrite ci-dessus s'appliquera uniquement au regard du taux de valorisation global calculé sur l'ensemble des déchèteries de chacun des lots.

Le titulaire s'engagera donc dans une démarche permettant d'assurer une valorisation maximale des déchets réceptionnés.

#### DQE et variantes :

Grâce à la formation des gardiens, la séparation sur les sites d'autres flux de valorisables, en particulier le bois, les textiles, les déchets électriques et électroniques en fin de vie, etc., il est possible d'envisager un taux de valorisation global de l'ordre de 70 à 75%.

Ces propositions peuvent être exprimées dans le cadre de variantes précisant pour chacun des sites, les séparations supplémentaires réalisées.

La mise en œuvre de telles variantes ne peut en aucun cas être conditionnée par un quelconque investissement de la part du maître d'ouvrage.

Dans ce cas, le quantitatif du DQE sera modifié, tout en conservant, bien sûr, un tonnage global identique à celui présenté dans la solution de base.

Le taux global de valorisation devient alors contractuel sur chacune des années. Il se calcule pour toutes les installations confondues (y.c. le cas échéant les sites faisant l'objet des tranches conditionnelles).

Si l'objectif de valorisation n'est pas atteint, il est alors fait application de la pénalité prévue par le CCAP dans les mêmes conditions que celles décrites précédemment, mais le taux de valorisation de référence, en lieu et place de celui de 2007, devient alors celui sur lequel s'est engagé le candidat.

#### **Extrait du CCAP :**

P16	6 et 7	Taux de valorisation annuel des déchets inférieurs au rendement 2007 ou à l'engagement pris par le candidat dans le cadre de son offre (par tonne non valorisée)	150 €
-----	--------	--	-------

## **Avantages et limites du dispositif :**

L'application des pénalités a permis de rendre plus efficace l'exécution du marché et d'inciter les prestataires à progresser dans le tri des déchets collectés en déchèterie en renforçant notamment les contrôles au niveau de l'affectation des déchets dans les bennes et en proposant une nouvelle filière de tri des plastiques (mobilier de jardin, jouets, etc...). Au global, les tonnages d'encombrants non valorisables ont baissé, les inertes ont augmenté. Il est à noter que la nouvelle filière de tri des objets plastiques ne s'est pas avérée concluante et a été abandonnée par le titulaire, ses obligations contractuelles en matière de valorisation demeurant.

La première année d'exécution des marchés a été difficile car les deux titulaires des lots se sont vus appliquer des pénalités de 50 000 et de 75 000 euros dont l'une a été contestée au tribunal administratif. Le juge a donné raison à la collectivité rejetant tous les arguments du titulaire tels que le vol de ferrailles, la présence de points d'apport volontaire (PAV) à proximité, le fait que les céramiques n'étaient pas admises dans le flux des inertes, que certains flux mineurs tels que les cartouches d'encre n'étaient pas pesés etc... Les années suivantes ont été plus encourageantes : alors que la collectivité était partie de 60 % de taux de valorisation moyen (hors inertes) sur ses 7 déchèteries au démarrage du contrat, elle enregistre un taux d'un peu plus de 71 % à fin de 2014. Près de 12 000 tonnes de déchets collectés en déchèterie ont ainsi été détournés de l'enfouissement en 6 exercices (soit l'équivalent d'environ 1,5 années de production d'encombrants de l'ensemble des 7 déchèteries).

Les prestataires ont bien joué le jeu, ce qui a permis d'obtenir des résultats satisfaisants. Ils ont proposé et mis en place des systèmes de vidéosurveillance par caméra qui ont également permis d'éviter le vol de métaux et DEEE, les tonnages récupérés sur ces matériaux à forte valeur ajoutée impactant également le TVM. Fin 2010, l'un des deux prestataires a instauré une prime d'intéressement pour les agents de déchèterie mais le problème résidait dans le fait que seule une prime collective était possible, sans réaffectation aux agents « méritants » sur une déchèterie particulière.

Par ailleurs, un des leviers d'optimisation du TVM réside dans la durée du marché (7 ans) car cette durée, calée entre autre sur la durée d'amortissement des investissements, permet aux prestataires de bien prendre en compte les problématiques liées aux nouvelles exigences du marché, de tester et mettre en place des solutions opérationnelles d'amélioration des résultats et de mesurer leurs impacts, dans une optique d'amélioration continue. Cette durée de marché est appréciée des prestataires et permet de créer une vraie relation partenariale. Par ailleurs, le TVM étant fortement dépendant de la qualité du tri effectué en haut de quai et du contrôle des entrants, le fait de ne pas dissocier dans le marché la gestion du haut de quai de celle du bas de quai a été essentiel pour atteindre les résultats évoqués.

Le contrôle du taux de valorisation matière ne pose pas de problème particulier car c'est un calcul mathématique basé sur des éléments objectifs tels que des bons de pesée.

Dans les nouveaux marchés reconduits à partir de 2016 sur 6 ans, le système de pénalités sur le TVM cible a été reconduit, avec un taux minimum de valorisation de 71%.



### III.3. Métropole Européenne de Lille (Nord)

**Typologie de la collectivité :** 1 112 802 habitants – habitat urbain dense (en majorité)

#### **Contexte et présentation du système :**

La Métropole Européenne de Lille (MEL) gère 11 déchèteries sur son territoire. Initié au début des années 1990, le schéma global de collecte et de traitement des déchets ménagers et assimilés a été construit autour de 3 objectifs :

- La mise en place de la collecte sélective des déchets,
- L'organisation de la valorisation matière,
- La recherche de la valorisation maximale.

Au niveau de la gestion des encombrants, les déchèteries constituent l'épine dorsale du schéma. Les collectes des encombrants au porte à porte (PAP) ont été en effet progressivement supprimées depuis 2012 (arrêt des collectes d'encombrants au PAP au 01/01/16), au profit de collectes plus ciblées sur rendez-vous ou en déchèteries mobiles afin de favoriser une gestion plus qualitative de ces déchets en améliorant leur valorisation matière ou énergétique.

Le marché unique de gestion et d'exploitation des 11 déchèteries comporte en un seul lot la gestion du « haut de quai » rémunérée forfaitairement (gestion des sites, information et accueil de l'utilisateur, gardiennage, entretien, maintenance et renouvellement des matériels, dératisation, assurances et frais de contrôle dont technique et incendie, petit matériel immobilier, formation des agents...) et l'évacuation et le transport des déchets (bas de quai) rémunérés par application de prix unitaires.

Un objectif de qualité des services est inscrit au CCAP visant entre autres à optimiser la valorisation du gisement des déchets et développer le réemploi des déchets.

Plusieurs systèmes de suivi et de contrôle des prestations cohabitent pour évaluer la qualité de la prestation :

- **Les contrôles de la prestation :**

Le suivi de la qualité de la prestation et la vérification du respect du cahier des charges reposent sur 2 types de contrôles :

- les contrôles paritaires réalisés tous les mois sur rendez-vous en présence des 2 parties et sur la base de fiches de contrôles annexées au CCTP. Les résultats font l'objet d'un suivi sous forme de tableau de bord qualité et donnent lieu à des pénalités annuelles appliquées au titulaire au cours du 1<sup>er</sup> trimestre de l'année N+1 (extrait 3.3 du CCAP exposé ci-dessous).
- les contrôles inopinés : la MEL réalise des contrôles aléatoires lors des prestations qui peuvent donner lieu à l'application de pénalités mensuelles définies à l'article 6.1 du CCAP présenté ci-après.

Dans le cadre de ces contrôles, la qualité du tri est l'un des paramètres parmi d'autres mais ne fait pas l'objet d'une attention spécifique, la prestation étant évaluée sur de nombreux critères.

- **La gestion des refus de la part des filières de traitement :**

Le prestataire est responsable de la qualité du tri sur les sites, mais la MEL reste maître d'ouvrage de la majorité des prestataires de traitement. Ceux-ci peuvent refuser les déchets si la qualité du gisement n'est pas conforme au cahier des charges.

Une procédure décrite à l'article 6.1.3 du CCAP est donc prévue pour responsabiliser le prestataire de gestion des déchèteries (tri contradictoire puis prise en charge du déchet à ses frais). Le prestataire est également pénalisé (tableau présenté à l'extrait de l'article 6.1.2 du CCAP ci-dessous).

- **L'étude globale du taux de tri**

Annuellement, la MEL et le prestataire calculent de manière contradictoire le taux de tri pour chaque déchèterie. Le marché prévoyait un objectif de taux de tri pour chaque déchèterie et des pénalités en cas de non-atteinte de l'objectif.

**Extrait du CCAP :**

**3.3 Résultats et pénalités liés aux objectifs du tableau de bord qualité**

N°	CATEGORIE	INDICATEUR	OBJECTIF	PENALITES ANNUELLES
10	Modalité de la prestation	Secteur (déchèterie)	≥ 96 %	(Objectif-Résultat) x 50 000 €
11	Modalité de la prestation	Equipage	≥ 96 %	(Objectif-Résultat) x 40 000 €

Le calcul de l'objectif est le rapport entre le nombre de prestations conformes divisé par le nombre de prestations contrôlées.

**6.1 Pénalités relatives aux contrôles effectués par le conducteur des prestations**

Les pénalités décrites ci-après sont basées sur les contrôles réalisés de manière inopinée par Lille Métropole ou tout autre prestataire désigné par elle.

**6.1.2 Contrôles de Lille Métropole et pénalités afférentes (extrait)**

Les pénalités du tableau ci-après sont appliquées sur la base des éléments justificatifs présentés par Lille Métropole. Les pénalités sont applicables sauf preuves contraires apportées par le Titulaire.

N°	CATEGORIES D'INCIDENTS CONSTATES	MONTANT DES PENALITES EN € HT
<b>C - Incidents liés aux filières de traitement (articles 2.6 du CCTP et 6.1.3 du CCAP)</b>		
19	Non respect des filières de traitement pour les produits et déchets	150 € HT / tonne
20	Refus de bac auprès de la filière de traitement des déchets de bois, suite à un tri contradictoire	150 €HT / infraction
21	Refus de bac auprès de la filière de traitement des déchets inertes valorisables, suite à un tri contradictoire	150 €HT / infraction
22	Refus de bac auprès de la filière de traitement des déchets inertes non valorisables, suite à un tri contradictoire	150 €HT / infraction
23	Refus de bac auprès de la filière de traitement des déchets plâtre, suite à un tri contradictoire	150 €HT / infraction
24	Refus de bac auprès de la filière de traitement des déchets verts, suite à un tri contradictoire	150 €HT / infraction
25	Refus de bac auprès de la filière de traitement des déchets de ferrailles, suite à un tri contradictoire	150 €HT / infraction
26	Refus de bac auprès de la filière de traitement des déchets de cartons, papier, suite à un tri contradictoire	150 €HT / infraction
27	Refus de bac auprès de la filière de traitement des déchets incinérables, suite à un tri contradictoire	300 €HT / infraction
28	Lieu de vidage des matériaux générant des recettes non conforme (article 5.1 du CCAP)	150 €HT / infraction

### 6.1.3 Gestion des refus de bacs dans les filières de traitement

Les bacs apportés par le titulaire peuvent être refusés par les filières de traitement ou de valorisation si celles-ci jugent que le chargement présente un taux d'indésirables trop élevé (c'est à dire au delà des seuils mentionnés dans le tableau ci-dessous) :

N°	INDICATEUR	SEUIL de TOLÉRANCE	METHODE DE CALCUL
1	Taux d'indésirables dans les déchets de bois	≤ 1%	Tonnage d'indésirables / Tonnage reçu par filière (déterminé lors des tris contradictoires)
2	Taux d'indésirables dans les déchets inertes valorisables	≤ 2%	Tonnage d'indésirables / Tonnage reçu par filière (déterminé lors des tris contradictoires)
3	Taux d'indésirables dans les déchets inertes non valorisables	≤ 2%	Tonnage d'indésirables / Tonnage reçu par filière (déterminé lors des tris contradictoires)
4	Taux d'indésirables dans les déchets Plâtre	≤ 2%	Tonnage d'indésirables / Tonnage reçu par filière (déterminé lors des tris contradictoires)
5	Taux d'indésirables dans les déchets verts	≤ 1%	Tonnage d'indésirables / Tonnage reçu par filière (déterminé lors des tris contradictoires)
6	Taux d'indésirables dans les ferrailles	≤ 1%	Tonnage d'indésirables / Tonnage reçu par filière (déterminé lors des tris contradictoires)
7	Taux d'indésirables dans les cartons	≤ 1%	Tonnage d'indésirables / Tonnage reçu par filière (déterminé lors des tris contradictoires)
8	Taux d'indésirables dans les incinérables	≤ 1%	Tonnage d'indésirables / Tonnage reçu par filière (déterminé lors des tris contradictoires)

Après avoir été informé par le gestionnaire de la filière de traitement concernée, en même temps que Lille Métropole, du refus du chargement, 2 cas se présentent au titulaire :

- la non conformité est flagrante et le titulaire accepte le refus de son apport. Il prend alors à sa charge (transport et coût de traitement) sa réorientation vers la filière appropriée.
- le titulaire conteste la non conformité de son chargement et n'accepte pas le refus prononcé. Dans ce cas, il procède dans les meilleurs délais à un tri contradictoire avec le gestionnaire de la filière de traitement, pour juger objectivement (pesée des indésirables) de la qualité du chargement en fonction des seuils d'indésirables tolérés.

### 6.2 Pénalité relative au tri

Ce système de pénalités relatives au tri a pour vocation d'inciter le titulaire à la recherche permanente de valorisation maximale des déchets (matière et organique), c'est à dire minimiser le tonnage de déchets à enfouir et incinérer.

#### Formules de calcul :

- 6.2.1 Calcul du taux de tri ( $T_{TRI}$ ) sur les déchèteries communautaires

Formules de tri calculées annuellement pour chaque déchèterie par Lille Métropole :

$$T_{TRI} = (1 - Q_{INC+CET2} / Q_{Total}) \times 100$$

Dans laquelle, pour chaque déchèterie :

$Q_{INC+CET2}$  : somme des tonnages annuels collectés destinés à l'enfouissement en centre de stockage de classe 2 et à l'incinération. Le tonnage valorisé suite à une opération de tri a posteriori sur ce gisement n'est pas déduit.

$Q_{Total}$  : tonnage total annuel, cad somme des tonnages sortants envoyés dans les filières de traitement et de valorisation.

- 6.2.2 Valeur de  $T_{riAE}$ .

Pour chaque déchèterie,  $T_{riAE}$  est le taux de tri annuel sur lequel s'engage le titulaire sur la durée du marché.

Ces taux de tri sont portés à l'acte d'engagement et sont supérieurs ou égaux aux taux de tri exigés par la communauté urbaine précisés à l'acte d'engagement.

- 6.2.3 Pénalité si  $T_{TRI}$  est inférieure à  $T_{riAE}$ .

Pour chaque déchèterie, si  $T_{TRI}$  est inférieur à  $T_{riAE}$ , une pénalité spécifique  $P_{Tri}$  s'applique :

$$P_{Tri} = P_{unitaire} \times Q_{total} \times (T_{riAE} - T_{TRI}) / 100$$

Dans laquelle, pour chaque déchèterie :

$P_{Tri}$  : pénalité liée à un taux de tri inférieur à celui porté par l'acte d'engagement

$P_{unitaire}$  : pénalité unitaire (à a tonne d'un montant de 100 € HT).

$Q_{total}$  : tonnage total annuel pris en charge dans la déchèterie.

$T_{TRI}$  : taux de tri réalisé dans l'année sur la déchèterie communautaire exprimée en pourcentage

$T_{riAE}$  : taux de tri annuel porté à l'acte d'engagement pour la déchèterie communautaire concernée exprimée en pourcentage

La pénalité fait l'objet d'un calcul annuel et d'un titre de recette spécifique

**Conditions d'application de la pénalité :**

Le seuil pour le taux de tri ( $T_{Tri}$ ) est l'élément déclencheur pour l'application de la pénalité. Lille Métropole communique, au plus tard avant le 31 avril de l'année suivante, le taux de tri annuel pour chaque déchèterie communautaire et le montant de la pénalité correspondante.

**Nota :** depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, Lille Métropole est devenue la Métropole Européenne de Lille (MEL). Le marché ayant été rédigé avant cette date, la version initiale a été transcrite ici.

**Avantages et limites du dispositif :**

Les moyens les plus importants mis en place par la MEL dans le cadre du suivi du marché de gestion des déchèteries sont dédiés à l'étude générale des prestations (contrôles paritaires et aléatoires). La qualité du tri est surtout perçue à travers les éventuels refus des filières de traitement ou par le taux de tri calculé annuellement.

Les taux de tri annuels par déchèterie pour lesquels le prestataire s'est engagé dans le cadre du marché sont compris entre 80 % et 84 %, avec une moyenne aux environs de 82 %. Le taux de tri calculé correspond à la totalité des tonnages orientés en valorisation matière (= tonnages entrants en unité de valorisation - hors tonnages enfouis ou incinérés) divisée par la totalité des tonnages collectés (y compris gravats). Aucune pénalité sur la non atteinte du taux de tri porté par le titulaire à l'acte d'engagement n'a été encore appliquée (taux de tri respectés).

Même si cela peut paraître évident, il est nécessaire que les marchés de collecte et de traitement disposent de clauses compatibles sur la question des refus de tri pour que le système fonctionne bien. Certains marchés n'étant pas renouvelés au même moment, cela peut nécessiter quelques adaptations.

Il y a également lieu de rester flexible pour préserver la crédibilité du système. Par exemple, les déchèteries de la MEL ont été fortement rénovées ces dernières années, certaines fonctionnant pendant plusieurs mois de manière dégradée (capacité de tri inférieure par manque de bennes disponibles). D'un commun accord, il avait été décidé au début des travaux de ne pas appliquer les pénalités annuelles liées au taux de tri sur les ouvrages les plus impactés.

## IV- EXEMPLES DE CONTRATS INCITATIFS À LA PREVENTION DES RISQUES ET À L'OPTIMISATION GLOBALE DES PRESTATIONS DE COLLECTE

---

### IV.1. Communauté d'Agglomération Loire Forez (Loire)

**Typologie de la collectivité :** 80 800 habitants – habitat mixte à dominante rurale

**Contexte et présentation du système retenu :**

Dans le cadre d'un renouvellement de marchés en 2007, la Communauté d'Agglomération Loire Forez, la Communauté de Communes du Pays d'Astrée et la Communauté de Communes de Feurs en Forez ont constitué un groupement de commandes dans l'objectif d'optimiser les coûts de collecte et de traitement des déchets ménagers et assimilés sur un territoire élargi. Néanmoins, la gestion du marché était réalisée par chaque membre du groupement de commandes de manière indépendante après la notification du marché par la Communauté d'Agglomération Loire Forez, coordonnateur.

Le cahier des charges du marché groupé visait une collecte des déchets réalisée principalement au porte à porte pour les ordures ménagères résiduelles (OMR), les emballages ménagers recyclables et les papiers. Les prestations de collecte des OMR et des déchets recyclables au porte à porte étaient facturées à la tonne, avec des tranches de prix établies en fonction du nombre de points de regroupement en place. Un point de regroupement est un emplacement fixe et dédié de bacs desservant plusieurs habitations. L'objectif du marché était de pouvoir implanter des points de regroupement, au cas par cas sur le territoire, pour desservir des secteurs isolés ou dangereux d'accès (résorption de marche-arrières, de demi-tours dangereux...) ou pour proposer une solution de desserte des communes de montagne en hiver pour lesquelles la collecte est rendue difficile lors des chutes de neige. Les gains en temps de collecte engendrés par ce dispositif pour le prestataire sont alors répercutés au bordereau de prix au niveau des prix de collecte à la tonne suivant le nombre de points de regroupement réellement déployés. Le bénéfice de rentabilité est ainsi partagé dans la mesure où le collecteur gagne en temps de collecte mais aussi en amélioration globale de la qualité et de la sécurité des prestations.

**Extrait du CCAP :**

6-2-1 Collecte

6-2-1-1 Collecte des ordures ménagères

La rémunération RCOM du service exécuté par le titulaire couvrira chaque mois la totalité des prestations définies dans le CCTP.

La prestation est facturée en €/tonne collectée.

**Différents prix sont demandés par tranches de nombre de points de regroupements en place au moment du démarrage de la prestation.** Le prix retenu pour la facturation est défini par un Ordre de Service au moment du démarrage de la prestation ou en cours de marché sur la base d'une liste détaillant les points en place et validée par les deux parties.

La rémunération RCOM que le titulaire reçoit la personne publique pour l'enlèvement des ordures ménagères résiduelles est composée de l'ensemble des frais nécessaires pour assurer la prestation.

### Extrait du CCTP :

Article 3.4.4 – Points de regroupements (flux OM et sélectifs)

Des **points de regroupements** pourront être créés en lien avec les services ordures ménagères des collectivités et les services techniques des communes le cas échéant.

La création de tels points aura pour but de desservir certains secteurs éloignés ou dangereux d'accès ou de proposer une solution alternative pour les communes de montagne en hiver.

Les modalités d'implantation de ces points de regroupements seront définies au cas par cas et dans un rayon de 200 mètres des habitations aussi souvent que possible.

Les points de regroupements sont des emplacements où sont regroupés des bacs de grande contenance pour les ordures ménagères et pour les déchets ménagers recyclables. Le Flux sélectif est alors collecté en bac, son contenu pouvant être en vrac ou en sacs jaunes.

Les points de regroupement sont collectés en même temps que les collectes d'ordures ménagères et sélectives classiques.

Les points de regroupement desservent un faible nombre de foyers (autour de 20).

La dotation en bacs OM et sélectifs dépendra du nombre de foyer à desservir mais la taille de ces points sera proche de 700L par flux et au maximum égale à 2500L pour des raisons d'aspect esthétique. Des aménagements pourront être créés pour des raisons techniques ou esthétiques.

La collectivité souhaite bénéficier des gains éventuels que pourrait engendrer la mise en place de points de regroupements. C'est pourquoi elle prévoit la possibilité d'une tarification dégressive en fonction du nombre de points mis en place.

La facturation est réalisée en fonction du nombre de points de regroupement réellement implantés sur le territoire par ordre de service selon les modalités définies à l'article 6.2.1.1 du CCAP et au BPU.

Le nombre de points de regroupements proposé par le Titulaire est précisé au moment de la remise des offres. Le Titulaire transmet une liste de points de regroupements potentiels en précisant le mode de détermination de ces points au plus tard le 1<sup>er</sup> février 2007. Tout retard dans la transmission de cette liste entraînera l'application de la pénalité mentionnée à l'article 14 du C.C.A.P.

La décision finale de l'implantation de chaque point de regroupement revient à la Collectivité.

L'implantation des points de regroupements potentiels et existants devra être mise en évidence sur les circuits de collectes après l'implantation effective.

### Extrait du BPU :

<b>RCOM</b>	<b>COLLECTE ORDURES MENAGERES ET ASSIMILEES en C2 sur l'ensemble du secteur actuellement collecté en C2 pour Loire Forez</b>	entre 0 et 100 (inclus) points de regroupements en place	€HT/tonne
		entre 100 et 200 (inclus) points de regroupements en place	€HT/tonne
		entre 200 et 300 (inclus) points de regroupements en place*	€HT/tonne
		au-delà de 300 points de regroupement en place*	€HT/tonne

### **Avantages et limites du dispositif :**

La CA Loire Forez a eu une démarche pro-active avec le prestataire de collecte retenu pour résorber les points noirs de collecte dès le démarrage du marché et supprimer les marches-arrières : près de 400 points noirs ont été ainsi traités dont une majorité en points de présentation de bacs où les usagers apportent leurs bacs le jour de la collecte et les ramènent chez eux le soir. Le nombre final de points de regroupement fixes créés n'a donc pas dépassé les 200 points de regroupement car le porte à porte était le mode de collecte prioritaire (mode de collecte plus acceptable politiquement et socialement). Cependant la décomposition des prix par tranche de points de regroupement a eu un effet vertueux car la démarche a permis de stabiliser les circuits de collecte et de formaliser des plans de tournée, avec un avantage pour le prestataire lié à la réduction des kilomètres de collecte et des sources d'accidentologie. Lors du renouvellement du marché la décomposition des prix par tranche de points de regroupement n'a pas été reconduite car les circuits de collecte étaient déjà optimisés.

L'idée de l'intégration dans les marchés d'une prime plus générale liée à la résolution des points noirs de collecte semble une piste plus intéressante et plus impactante pour la collectivité pour améliorer la prise en compte de la prévention des risques dans les métiers de la collecte des déchets. La prime concrétise d'avantage le temps passé par le prestataire en amont du marché pour identifier les points noirs et en cours de marché lors de leur résolution avec les services de la collectivité, cette démarche étant particulièrement chronophage. C'est en effet un travail lourd pour toutes les parties (collectivité et prestataires) qu'il faudrait davantage valoriser.

## **IV.2. Ville de Paris**

**Typologie de la collectivité :** 2 241 346 habitants – habitat touristique urbain

### **Contexte et présentation du système retenu :**

Dans le cadre des marchés de collecte en porte à porte des déchets ménagers découpés en 5 lots, la ville de Paris impose au cahier des charges depuis près de 15 ans une démarche qualité afin de garantir des services de collecte conformes à ses exigences, de s'assurer du service fait, d'homogénéiser les contrôles sur tous les arrondissements et pour tous les prestataires en limitant les temps et coûts de contrôle de la ville et d'améliorer en continu la qualité des collectes.

En amont de la passation des marchés, la Direction de la Propreté et de l'Eau (DPE) a formalisé et contractualisé dans un document nommé «référentiel STPP \*» annexé au CCTP :

- Ses exigences en matière de qualité de collecte : définition des principes de remisage, de l'état acceptable d'une benne...
- Les modalités de contrôles : contrôles sur le terrain, par échantillons représentatifs de la prestation exécutée (contrôle de niveau 1 : N1) et au sein de l'entreprise pour auditer son organisation (contrôle de niveau 2 : N2)
- Un système de notation permettant d'évaluer si la prestation réalisée a atteint ou non le seuil qualité et de déterminer les modalités d'établissement des conséquences financière en résultant

\*STPP : Service Technique de la Propreté de Paris

L'ensemble de ces exigences est intégré au DCE et les collecteurs ont une parfaite connaissance dès la consultation, du niveau de qualité exigé, des modalités de contrôle qui leur seront imposées et des conséquences qui seront appliquées.

L'organisation demandée aux prestataires validée par la DPE, est basée sur les exigences de la Norme ISO 9001 version 2008 et intègre les recommandations de la R437. Toutefois la certification ISO 9001 n'est pas imposée, afin de ne pas limiter la concurrence. Ce système vise une responsabilisation des prestataires qui doivent mettre en place leur propre processus de contrôle interne pour assurer le niveau de qualité demandé et éviter d'éventuelles pénalités. Le donneur d'ordre passe ainsi un « accord de confiance » avec les prestataires.

Les contrôles qualité effectués par la ville de Paris du niveau de qualité (Nq) et de la bonne exécution des prestations définis au cahier des charges du marché comprennent :

- des contrôles terrain (N1) mensuels sur échantillon de 3 types :
  - o Module A : contrôle des matériels et tenues avant départ
  - o Module B : contrôle de la prestation en cours (basé sur le suivi d'1 benne pendant 10 minutes en voiture banalisée avec au moins 10 bacs collectés)
  - o Module C : contrôle de la prestation finale (basé sur la vérification de 100 bacs)
- des contrôles trimestriels sur échantillon (N2) qui s'apparentent à un audit. Ils permettent de vérifier la réactivité de l'entreprise à des incidents signalés par le donneur d'ordre, le respect de la réglementation (gestion des surcharges...), d'exigences particulières de la ville de Paris (maintenance des lève-conteneurs...) ou de procédures internes à l'entreprise (formations des agents...)

### **Atteinte du niveau de qualité – note qualité Nq :**

Chaque mois, à partir des résultats terrain, est établie une note qualité mensuelle N1 liée aux défauts constatés lors des contrôles modules A, B, C.

Caractéristiques de la note N1 :

- N1 = note sur 20
- Par principe l'entreprise a au départ 20/20 et chaque défaut constaté vient dégrader cette note (cf. exemple sur le module A ci-après) et affecte un montant de **pénalités dites potentielles**.

Chaque trimestre, un rapport d'audit est établi intégrant une note N2 d'appréciation de l'organisation de l'agence.

La note qualité Nq est calculée chaque trimestre et correspond à la moyenne des trois notes N1 du trimestre. L'application des conséquences financières dépend de cette note Nq.

### **Conséquences financières :**

Le système de notation vertueux intègre, pour inciter à améliorer en continue la prestation délivrée, des règles de pondération qui prennent en compte :

- L'évolution du seuil qualité : application d'un coefficient pénalité Kp fonction du nombre de fois où le niveau qualité n'a pas été atteint sur les 4 trimestres précédents ou d'un coefficient Kb, fonction du nombre de fois où le niveau qualité a été atteint sur les trimestres précédents,
- L'organisation de l'agence : la note N2 vient minorer ou majorer les pénalités ou les bonus (via l'application d'un coefficient Kn2).



### **1<sup>er</sup> cas : Nq < 10**

Le seuil qualité n'est pas atteint et des pénalités liées aux défauts constatés ainsi qu'aux non-conformités graves sont appliquées.

Pénalités appliquées = pénalités potentielles x Kp x Kn2

Les pénalités appliquées sont plafonnées à 5 % du montant trimestriel des factures des prestations. Ce plafond permet de ne pas mettre en difficulté financière l'entreprise.

### **2<sup>ème</sup> cas : Nq ≥ 10**

Le seuil qualité est atteint et seules les pénalités pour non-conformités graves sont appliquées. Des bonus peuvent être attribués sous certaines conditions.

Bonus = 0,25% du montant de la facture trimestrielle x Kb x Kn2

Les bonus sont attribués dans la limite des pénalités qualité appliquées au cours des trimestres précédents (un bonus ne peut être appliqué si il n'y a pas depuis le début d'exécution du contrat, de défauts qualité relevés). Ils ne peuvent être accordés pour d'éventuelles pénalités à venir.

### **Pilotage**

Un comité de pilotage réunit chaque trimestre les prestataires collecteurs et les services de la DPE au cours duquel sont présentés les résultats trimestriels de chaque entreprise, les éventuelles évolutions des organisations ou diffusion de nouvelles consignes...

### **Exemple**

En annexe de cette note vous trouverez un exemple de contrôle mensuel réalisé par la ville de Paris dans le cadre du module A, portant sur les matériels et tenues avant départ. Ce contrôle, qui doit être effectué par un cadre A, a pour objectif de vérifier la qualité apparente, la propreté, le respect des exigences réglementaires des véhicules et des tenues des agents et de vérifier la présence dans les véhicules des documents et équipements exigés.

L'annexe comporte :

- la procédure spécifique « Module A – contrôle avant départ » qui définit la périodicité des contrôles, l'échantillonnage réalisé par la ville de Paris et la grille de contrôle. L'échantillon est composé de 10 bennes par mois et par arrondissement, la durée d'un contrôle est estimée à environ 5 minutes,
- la procédure spécifique « équipement et état des bennes » qui constitue un guide concret pour les prestataires et services de la ville de Paris sur l'appréciation des prestations relatives à l'état et l'équipement des bennes. Cette procédure est illustrée par de nombreuses photos commentées pour éviter toute interprétation du système de notation,
- la grille d'évaluation mensuelle de la note N1 sur laquelle est reportée le nombre de défauts constatés par module de contrôle A, B ou C. Ces défauts sont associés à des montants de pénalités.

## **Extrait du CCAP – Annexe 1 sur les pénalités et primes :**

### **PENALITES, BONIFICATIONS ET PRIMES**

Les pénalités, bonifications et primes relèvent de l'application des articles 3.3 (pénalités) et 2.1.2 (primes) du CCAP et du référentiel STPP « marchés de collecte des déchets ménagers » (pénalités et bonifications) en annexe 1 au CCTP n° 2012V12021490.

Toutes les pénalités, primes et bonifications, mentionnées dans la présente annexe sont établies hors taxes et ne sont pas révisables.

Les pénalités sont appliquées sans qu'il soit nécessaire de procéder à une mise en demeure préalable. Toutes les pénalités quelles qu'elles soient sont cumulables entre elles.

Elles dérogent à l'article 14 du CCAG-FCS. Les pénalités s'appliquent dès le premier euro.

### **ARTICLE 1. BONIFICATIONS ET PENALITES APPLIQUEES DANS LE CADRE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE**

Sont concernées les bonifications et pénalités définies et appliquées dans le cadre du référentiel STPP « marchés de collecte des déchets ménagers et assimilés » en annexe 1 au CCTP n° 2012V2021490:

- procédure spécifique – PS.DM n°111, « Conséquences contractuelles » ;
- procédure spécifique – PS.DM n°109, « Evaluation mensuelle de la prestation » ;

#### **1.1 Niveau de qualité et conséquences contractuelles**

L'atteinte du niveau de qualité décrit au référentiel STPP s'entend arrondissement par arrondissement. La vérification du niveau de qualité atteint par l'entreprise s'effectue tous les trimestres, conformément à l'article 8 du CCTP, et aux prescriptions définies dans le référentiel STPP « marchés de collecte des déchets ménagers ». L'atteinte ou non du niveau de qualité se traduira, le cas échéant, par des bonifications ou des pénalités calculées selon les modalités décrites dans ce document. Sont distinguées à ce titre :

- Les conséquences financières (pénalités et bonifications) liées à l'atteinte ou non du niveau de qualité selon les termes définis dans la procédure spécifique PS.DM n°111 « **Conséquences contractuelles** », objet du présent article ;
- Les pénalités à appliquer pour le non respect des défauts dits « hors qualité » (tels que définis dans la procédure spécifique PS.DM n°108 « **Prestations hors qualité** » du Référentiel STPP), telles que décrites à l'article 2 du présent document.

#### **1.1 Application des pénalités liées à la non atteinte du niveau de qualité**

##### **1.2.1 Montants unitaires des pénalités**

Les valeurs hors taxes des pénalités unitaires, telles que définies dans la procédure spécifique PS.DM « Evaluation mensuelle de la prestation » sont les suivantes :

- **$P_1 = 30 \text{ €}$**
- **$P_2 = 100 \text{ €}$**
- **$P_3 = 500 \text{ €}$**
- **$P_4 = 1000 \text{ €}$**

Les pénalités seront appliquées chaque trimestre d'exécution et seront limitées à 5% du montant cumulé des factures hors taxe, hors révision et hors pénalités du trimestre des prestations suivantes :

- collecte en porte à porte des ordures ménagères et multi matériaux sur l'arrondissement considéré (forfait)
- mises à disposition de bennes avec chauffeurs et ripeurs pour assurer les collectes additionnelles des multi matériaux sur l'arrondissement considéré
- mises à disposition pour assurer des services complémentaires de collecte des réceptacles de propreté sur l'arrondissement considéré,
- mises à disposition de moyens pour assurer la collecte des marchés alimentaires et des rues commerçantes de l'arrondissement considéré.

### **1.2.2 Application de bonifications**

Il pourra être appliqué des bonifications, au sens de réductions de pénalités et non de primes. Elles viennent donc en déduction des pénalités précitées dans l'article 1.2 « application des pénalités liées à la non atteinte du niveau de qualité », et des pénalités pour non conformités graves, article 1.2.3 ci-après, selon les dispositions de la procédure spécifique - déchets ménagers- de la procédure PS.DM n°111, « conséquences contractuelles ».

Les bonifications sont calculées selon les mêmes modalités, par arrondissement, et par trimestre sur la base du même montant cumulé des factures que défini précédemment.

### **1.2.3 Non conformités graves**

Les non conformités graves détectées, telles que décrites dans la procédure spécifique-déchets ménagers PS.DM – N°109 du Référentiel STPP « évaluation mensuelle de la prestation », feront l'objet d'une pénalité **P<sub>4</sub> = 1000 €** par fait constaté.

Les non conformités graves sont les suivantes :

- Véhicule non agréé par le Service Contrôle de Gestion, Innovation, Qualité
- Défaillance de fonctionnement des boutons de commande ou arrêt d'urgence défectueux,
- Défaillance de fonctionnement des systèmes de sécurité de la pelle,
- Absence du dispositif de visibilité de l'angle mort,
- Absence ou mauvais fonctionnement de la caméra,
- Feu rouge non respecté,
- Sens interdit non respecté,
- Demi-tour interdit.

### **Bénéfices du dispositif :**

Les bénéfices d'un tel système sont les suivants :

- Un contrôle rigoureux et systématique du service fait,
- Une consolidation, diffusion et application du savoir technique :
  - Référentiel permettant aux nouveaux arrivants (entreprises ou agents ville de Paris) de disposer de la culture métier
  - Professionnalisation des métiers de collecte

- Amélioration de la sécurité des agents employés à des tâches fortement accidentogènes (formations, mesures de prévention des risques, autocontrôles, contrôles STPP...)
- Une structuration et une organisation des communications :
  - Relation de confiance et de partenariat avec les prestataires
  - Amélioration de la communication entre les différents intervenants (définition et utilisation d'un même langage...) et limitation des contentieux
  - Transparence de communication avec les prestataires au cours des comités de pilotage
  - Indicateur de tendance générale (note NQ) et données comparables et communicables aux parisiens et aux élus

Par ailleurs, les bonus appliqués en réduction des pénalités permettent de valoriser concrètement et financièrement les efforts effectués par les prestataires en continu pour maintenir le niveau de qualité du service et incitent à s'améliorer. Les efforts sont rendus objectivement mesurables.

### IV.3. SMITOM Lombric (Seine-et-Marne)

**Typologie de la collectivité :** 300 900 habitants – habitat mixte à dominante urbaine

#### **Contexte et objectifs visés :**

Le SMITOM Lombric assure la compétence traitement des ordures ménagères pour 67 communes (300 000 habitants) et la compétence collecte à la carte en prestations de services pour 27 communes (120 000 habitants). Le SMITOM incite au cahier des charges des marchés de collecte des déchets ménagers et assimilés (DMA) à une optimisation en continu des performances économiques en prévoyant une évolutivité de l'offre. Ainsi, les candidats peuvent proposer, en plus des tranches conditionnelles prévues, une organisation optimisée des tournées de collecte (modification des jours de collecte, des tournées...) avec une unité de base qui n'est plus nécessairement la commune (les tonnages doivent quand même pouvoir être affectés in fine à chaque commune). L'objectif est de limiter les kilomètres parcourus et d'optimiser les coûts. Les gains sont partagés entre la collectivité et le prestataire.



/ bornes enterrées installées au Mée-sur-Seine.

D'autre part et constatant un impact sur le cadre de vie des usagers (réduction des dépôts sauvages entre autre) et sur les performances de collecte séparée des recyclables secs, le SMITOM Lombric est très favorable au développement de point de collecte multiflux (OMR, emballages, papiers et verre) en colonnes enterrées. Avec 319 bornes implantées fin 2014 sur le territoire de la CAMVS, dont 211 bornes en service, le maillage de bornes enterrées destinées à la collecte des déchets ménagers continue de s'étoffer. Ce sont près de 3 600 logements (+ 25 % par rapport à 2013) qui sont exclusivement desservis par ce nouveau mode de collecte en 2014. L'année 2015 a permis l'aboutissement de plusieurs projets conséquents puisque le nombre de bornes enterrées en service sur le territoire de la CAMVS a doublé.

## **Extraits du CCTP Collecte des DMA sur le territoire de la CAMVS\* et de Fouju :**

*\* Communauté d'Agglomération Melun-Val-de-Seine (14 communes - 109 799 habitants)*

### **Article 15 - Evolutivité de l'offre et optimisation continue du service**

#### Rationalisation des circuits de collecte :

Tout au long du marché, l'entreprise titulaire devra être force de proposition pour limiter les trajets et la consommation énergétique des véhicules de collecte en porte-à-porte et en apport volontaire, à niveau de service égal, étant entendu que chaque modification étudiée devra faire l'objet d'une approbation formelle du SMITOM avant sa mise en œuvre.

Les candidats présenteront donc dans leur offre les moyens qu'ils comptent mettre en œuvre pour rationaliser en continu les circuits de collecte.

#### Adaptation des fréquences de collecte :

Dans une logique d'optimisation continue, le SMITOM sera partenaire de l'entreprise titulaire pour étudier les adaptations de fréquence de collecte. Des évolutions pourront être envisagées sous réserve d'un impact positif du service rendu à l'utilisateur, selon les possibilités techniques et financières de réalisation offertes, et sous réserve de l'accord de l'adhérent et de la commune.

D'ores et déjà, le SMITOM envisage de faire évoluer au cours du marché la fréquence de collecte des emballages et la fréquence de collecte des encombrants, notamment sur l'habitat pavillonnaire.

Ainsi, la **tranche conditionnelle 1** prévoit le passage de la collecte des emballages d'une fois par semaine à une fois tous les 15 jours, sur l'habitat pavillonnaire. Ce passage pourrait se faire sur toutes les communes d'un bloc, ou sur une première commune en test, puis s'étendre progressivement sur les autres. Le SMITOM effectuerait alors les changements de dotation qui s'imposent, certains habitants disposant d'un bac adapté à la fréquence de collecte actuelle (hebdomadaire). Les collectifs seraient à priori toujours collectés une fois par semaine.

De même, la **tranche conditionnelle 4** prévoit le passage de la collecte des encombrants non valorisables et des D3E et encombrants valorisables d'une fréquence mensuelle à une fréquence trimestrielle voire même semestrielle, sur l'habitat pavillonnaire. Les collectifs seraient toujours collectés une fois par mois.

#### Optimisation de la collecte en apport volontaire :

L'entreprise titulaire du lot 1 a l'obligation de vider les conteneurs avant leur saturation et donc avant tout dépôt de vrac. Elle est donc libre d'adapter en permanence la fréquence de vidage. A cet effet, les candidats indiqueront dans leur offre comment ils comptent surveiller le remplissage et optimiser les vidages tout en respectant l'obligation de vidage avant saturation. De même, les candidats préciseront les dispositions qu'ils envisagent de prendre pour anticiper au mieux les évolutions prévisibles des besoins de changement des fréquences de vidage (saisonnalité, ponts et festivités,...) ; ils démontreront leur capacité à le faire.

Le SMITOM envisage d'équiper les conteneurs d'apport volontaire d'un système de télé relèvement du niveau de remplissage. La **tranche conditionnelle 3** prend cela en compte. L'annexe 14 décrit les fonctionnalités principales d'un tel système. Les candidats indiqueront, dans le BPU, les prix qui s'appliqueraient en remplacement des prix de base, compte tenu de la fourniture par le SMITOM d'un dispositif d'estimation en continu du niveau de remplissage des conteneurs d'apport volontaire couplé à un logiciel permettant :

- de savoir, compte-tenu du profil d'une borne, sous combien de temps elle atteindra un niveau de remplissage donné ;
- de simuler automatiquement des tournées de collecte en fonction du remplissage des bornes.

Deux cas devront être envisagés :

- le SMITOM équipe l'ensemble de ses PAV ;
- le SMITOM n'équipe que les PAV se remplissant de façon anarchique dans le temps.

Les prix de la TC3 s'appliqueront dès que la couverture du parc sera assurée, c'est-à-dire après réception par le SMITOM, assisté du collecteur, de l'installation faite par le fournisseur. Le SMITOM assurera la maintenance de ces équipements ainsi que l'installation des capteurs sur les nouveaux conteneurs. Une disponibilité minimale de 90% du parc de conteneurs d'apport volontaire sera garantie. En cas de défaillance temporaire du système de télé relève de plus d'une semaine, les prestations de collecte seront rémunérées sur le prix de base prévu à l'acte d'engagement, ceci afin de ne pas pénaliser l'entreprise titulaire, sauf si la défaillance relève de la responsabilité du titulaire.

Evolution de la collecte des OMR et des emballages sur l'habitat collectif :

La **tranche conditionnelle 2** prévoit la suppression des collectes OMR et emballages en porte-à-porte sur certains secteurs d'habitat collectif, et son remplacement par une collecte en PAV enterrés ou semi-enterrés.

Sur l'annexe 7, les candidats trouveront la grille de dimensionnement utilisée par le SMITOM pour l'implantation de PAV enterrés sur l'habitat collectif.

Ce type de conteneurs risque d'être implanté essentiellement sur les quartiers collectifs des communes du Mée sur Seine et de Melun, et éventuellement sur les collectifs de la commune de Dammarie lès Lys. D'autres communes pourraient également faire l'objet de quelques implantations.

La collecte de l'intégralité des PAV enterrés et semi enterrés OMR et emballages est assurée par le prestataire du lot 1. Tout quartier du lot 2 qui serait équipé pendant la durée du marché sortirait donc du périmètre du lot 2 pour entrer dans celui du lot 1.

La rémunération de la prestation de collecte des PAV se fera sur la base d'un coût à la tonne.

### **Avantages et limites du dispositif :**

Le marché de collecte a été conclu pour une durée ferme de 8 ans. Ce choix a été dicté par la volonté de passer tous les véhicules des flottes des prestataires affectées à l'exécution du marché aux normes Euro 6 dès la notification du marché (avec planning prévisionnel de mise en service en fonction des délais de livraison) et ce sans impacter le coût des collectes (prise en compte de la durée d'amortissement des matériels sur la durée du marché). Les prestataires ont fait par ailleurs des propositions d'optimisation technique et financière du service de collecte sur le marché de la CAMVS en cours d'exécution (principalement de réorganisation des tournées et d'adaptation du nombre de ripeurs en fonction de la nature et de la charge des tournées). Chaque proposition est argumentée et chiffrée par le prestataire puis étudiée par le SMITOM qui vérifie l'estimation financière avancée. Une phase d'ajustement et de négociation permet ensuite de finaliser l'organisation et de déterminer la moins-value finale à appliquer au contrat. Celle-ci intègre un partage des bénéfices entre le donneur d'ordre et le prestataire qui tient compte entre autres, du temps consacré par le prestataire aux études d'optimisation du service de collecte. La nouvelle organisation est contractualisée par un avenant.

Pour le SMITOM, ce système d'intéressement aux économies/bénéfices invite le prestataire à faire plus de propositions d'avenant. Le fait de formuler dans le CCTP une possibilité d'évolutivité de l'offre et d'optimisation continue du service de collecte des déchets sécurise par ailleurs le SMITOM qui réalise de son côté ses études d'optimisation des collectes, le prestataire ne pouvant alors pas s'opposer à la demande d'évolution des prestations du SMITOM, même si celle-ci tend à diminuer son chiffre d'affaire lié au marché.

Au niveau du déploiement des colonnes d'apport volontaire en remplacement de bacs, la mise en place des colonnes simplifie pour le prestataire la gestion des équipages : au lieu d'une BOM avec un chauffeur et 2 ripeurs, il n'y a plus qu'un véhicule de collecte muni d'une grue avec un chauffeur et les tournées sont planifiées en fonction du remplissage des conteneurs et donc optimisées pour lui, sans fréquences imposées (par contre les colonnes enterrées ne doivent en aucun cas déborder : objectif de résultat). Toutefois le matériel de collecte à bras est spécifique et ne peut s'amortir qu'à partir d'un certain nombre de bornes à collecter : le bordereau de prix doit prévoir des tranches de prix par nombre d'habitant et/ou tonnages collectés en PAV pour que les prix reflètent les coûts à la charge du prestataire.

La montée en puissance des collectes en colonnes enterrées ou semi-enterrées pour les OMR et emballages sur l'habitat vertical doit être enfin bien cadrée au cahier des charges, en prévoyant dans le CCTP que le prestataire du lot collecte au porte à porte ne pourra pas s'opposer à la réduction de son périmètre de collecte liée à la mise en place de bornes enterrées. Sinon, le titulaire du lot collecte en PAP serait en droit de refuser la réduction de son périmètre de collecte. Enfin pour ne pas cumuler les surcoûts, il faut prévoir au niveau du lot collecte au PAP une moins-value pour les zones qui ne seront plus desservies au PAP. Cette moins-value ne peut être que négociée, car elle dépendra de la réduction effective du service de collecte en PAP liée au choix d'implantation des colonnes enterrées. En effet, si c'est tout un quartier qui est exclu du périmètre collecte, l'impact sur le service de collecte en PAP n'est pas le même que si ce sont des colonnes implantées de façon diffuse dans un quartier où la collecte en PAP reste nécessaire.

#### **IV.4. COVALDEM 11 (Aude)**

**Typologie de la collectivité :** 381 communes – 241 479 habitants.

##### **Contexte et présentation du système :**

Dans le cadre du renouvellement de ses marchés, Covaldem 11 a décidé de regrouper dans une Délégation de Service Public (DSP) l'ensemble des services, de la conteneurisation jusqu'au traitement final en passant par la collecte, le tri et la gestion des déchèteries avec un opérateur unique pour l'ensemble du service. La délégation de service public du COVALDEM se veut novatrice dans le sens où les leviers d'optimisation se trouvent dans l'intégration d'une prestation globale incluant la pré-collecte, la collecte et traitement dans son périmètre.

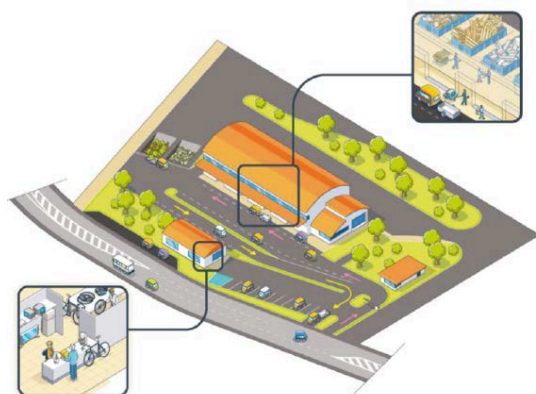
Cette DSP vise à satisfaire à moyen et long termes les orientations nationales et départementales transcrites dans les plans, avec un contrat basé sur une obligation de résultats (objectifs chiffrés ambitieux à atteindre), et non plus de moyens. Les candidats pouvaient dans leur offre, établir et proposer la stratégie de leur choix pour parvenir aux objectifs fixés par l'autorité délégante, en utilisant à leur convenance les deux leviers collecte et traitement en étant également force de proposition sur des actions de communication et de prévention des déchets.

Les objectifs de performance minimale du service liés au contrat et fixés au niveau du programme relatif à la DSP étaient les suivants :

- engagement de réduction de 41% de la part des ordures ménagères résiduelles et assimilées et des encombrants destinée à l'élimination (stockage et/ou incinération) à partir de 2020, par rapport à l'année de référence 2013. Le délégataire s'engage ainsi sur des tonnages maximum d'ordures ménagères à éliminer diminuant chaque année **(68 438 tonnes en 2016, puis une diminution de 1% par an avec une augmentation de la population de 0,9% par an)**,
- engagement de valorisation matière : 11% des ordures ménagères résiduelles et assimilées entrantes orientées en filières de valorisation matière et 15% orientées en filière CSR à partir de 2020,

- engagement d'obtention d'une part d'amendement organique et/ou de support de culture normé représentant à minima 27% du flux des déchets verts entrant en installations de valorisation organique.

La DSP du Covaldem11 a démarrée le 1<sup>er</sup> janvier 2016, avec une durée de marché de 19 ans.



Vue d'ensemble du Recydrive et de la Recyclerie

Le contrat prévoit également l'extension des activités à partir de 2017, avec de nouveaux outils industriels : développement du Pôle Environnement de Carcassonne avec un centre de tri départemental (tri simplifié), et du Pôle Environnement d'Alzonne avec une plateforme de compostage et une Unité de Valorisation Matière (UVM).

Pour arriver à tenir ses engagements, le délégataire a prévu un certain nombre d'actions qui seront mises en place au cours du contrat :

- Extension des consignes de tri
- Mise en place d'une collecte séparée des biodéchets des gros producteurs
- Déploiement d'opérations d'accompagnement des citoyens

- Ouverture d'une déchèterie vitrine « Recydrive » : il s'agit d'un nouveau dispositif qui allie fluidité de la circulation, outils informatiques de traçabilité et un meilleur service à l'utilisateur consistant à l'accompagner dans le tri. Ce concept SUEZ Recydrive est couplé à une recyclerie favorisant l'insertion de personnes en difficulté face à l'emploi, par des actions de tri, réemploi et revente. Cette nouvelle déchèterie, s'inscrivant dans une logique d'économie solidaire et circulaire, permettra de mieux valoriser les déchets.

### **Zoom sur la mise en place d'un intéressement du délégant à la performance sur les prestations de collecte :**

Durant la phase de négociation du contrat, des modalités d'intéressement du délégataire à la performance ont été définies afin de partager les bénéfices sur des actions d'optimisation du service.

Ainsi, sur la durée du contrat, le délégataire peut proposer toute évolution d'organisation clé en main ou innovation technologique relative à la collecte et à la pré-collecte, permettant d'abaisser les coûts pour le délégant. La mise en œuvre de ces évolutions est soumise à la validation préalable du délégant notamment pour garantir le maintien d'une qualité de service équivalente. Le délégataire perçoit un intéressement à hauteur de 30% du montant économisé, et ce sur la durée à courir jusqu'à la fin du contrat. Cet intéressement est incitatif car supérieur aux marges généralement constatées sur ce type de prestations. Le délégant quant à lui bénéficie de baisses significatives sur le montant initial de la prestation. Il s'agit d'un fonctionnement gagnant/gagnant.

A noter que les prestations de collecte des déchets sont rémunérées sur la base d'un prix unitaire à l'heure de collecte avec un engagement du délégataire sur un volume d'heure annuel maximum de 37 000 heures (contre une moyenne de 39 000 heures au précédent marché). Seules les heures « normales » de collecte sont facturées (les dépassements horaires pour des repasses effectuées pour des oublis de collecte ne seront pas par exemple facturés). Le temps de collecte sera contrôlé par le délégant via les outils de géolocalisation imposés au marché. Afin de faciliter les démarches d'optimisation du service, le choix du délégant s'est porté sur une unité d'œuvre basée sur le coût horaire de la collecte.



De même pour les bennes de déchèterie, le délégataire et le délégant ont fait le choix de l'optimisation. Les prix de transport sont basés sur un coût à la tonne kilométrique et sur un poids moyen annuel des bennes enlevées. Si le poids moyen effectif des bennes est inférieur de plus de 3% par rapport au poids d'objectif, le délégant verse une pénalité au délégataire. A l'inverse si le poids moyen est supérieur de plus de 3% par rapport au poids d'objectif, le délégataire bénéficie d'une remise.

A noter également que sur la valorisation des tonnes de recyclables issues du centre de tri de Salvaza, le délégataire doit verser mensuellement au délégant un intéressement correspondant à 60% des recettes réelles liées à la valorisation. Cet intéressement concerne également la valorisation des produits valorisables issus de l'UVM d'Alzonne, de la déchèterie de Salvaza dont la gestion a été confiée au délégataire et du verre. Les 40% gardés par le prestataire l'incitent à améliorer ses performances.

### **Contrôle et suivi de la bonne exécution du contrat :**

Afin d'assurer le pilotage du service, le contrat prévoit un modèle de gouvernance innovant, avec la création d'une société dédiée dont le conseil d'administration comprend trois représentants de délégants et quatre représentants du délégataire. D'autre part, le délégataire met en place tous les outils de pilotage et les instances pour pouvoir suivre la bonne marche du contrat :

- Contrôle au quotidien avec un accès aux outils de pilotage en temps réel (portail internet d'accès aux informations de géolocalisation, aux statistiques...)
- Compte-rendu mensuel
- Bilan annuel

### **Extrait du Règlement de Consultation :**

#### **Article 6. Critères d'appréciation des offres**

Le COVALDEM 11 désignera l'attributaire, à la lumière de l'analyse des offres, et après négociations avec une ou plusieurs entreprises. Les offres remises seront appréciées sur la base des critères suivants :

- La capacité à assurer la continuité du service public
- **La capacité à faire évoluer dans sa globalité le service et à l'optimiser**
- La qualité des infrastructures mises en œuvre
- L'emploi et les conditions de travail
- Le coût net global de l'offre : On entend par coût net global de l'offre la somme des coûts nets actualisés supportés par le Délégant sur la durée du contrat. Un taux d'actualisation identique de 3% sera retenu pour le calcul de la Valeur actuelle nette de toutes les offres.
- La cohérence et la fiabilité de l'offre financière

Ces critères sont indépendants et ne sont pas hiérarchisés.

### **Extrait du marché de DSP :**

#### **Article 46.3 Intéressement du délégataire lié aux économies réalisées sur les coûts de pré-collecte et collecte**

Sur la durée du contrat, le délégataire peut proposer toute évolution d'organisation clé en main ou innovation technologique relative à la collecte ou à la pré-collecte, permettant d'abaisser les coûts pour le délégant.

- Par clé en main, on entend les éléments suivants : initiative, adhésion des élus, communication et tout élément permettant de mener à bien le projet d'évolution sans intervention particulière du délégant.

La mise en œuvre de ces évolutions est soumise à la validation préalable du délégant.

Le délégataire perçoit un intéressement à hauteur de 30% du montant économisé, et ce sur la durée à courir jusqu'à la fin du contrat

#### **Article 46.4 Intéressement du délégant à la valorisation matière**

Le délégataire versera mensuellement au délégant une part d'intéressement proportionnel qui correspond à 60% des recettes réelles liées à la valorisation des tonnes délégant. Cet intéressement considère la valorisation des tonnes issues des équipements suivants :

- de la déchèterie de Salvaza : les ferreux,
- du centre de tri : les fibreux, l'EMR, l'ELA, le PET clair, le PET foncé, le PEHD, les films PE, l'acier, l'aluminium, les cartons de déchèteries, et les JRM 1.11 issu du tri au sol,
- du centre de traitement mécanique : les ferreux, les non-ferreux, et les fibreux,
- des quais de transfert : le verre.

#### **Avantages et limites du dispositif :**

Le contrat ayant débuté en janvier 2016, les résultats ne sont pas encore connus.

L'exemple est néanmoins intéressant dans le modèle contractuel choisi :

- La DSP permet au délégant de fixer des objectifs plus ambitieux que dans un appel d'offre classique,
- La DSP transfère le risque sur le délégataire de par son engagement à l'atteinte de résultats ambitieux,
- La DSP incite davantage les candidats à présenter des innovations grâce à un processus moins restrictif et une phase de négociation permettant le dialogue,
- Un contrat long et complet permet aux candidats de réfléchir à tous les leviers d'optimisation (collecte – déchèterie – valorisation) en amont et en aval du cycle de gestion des déchets et de calibrer ses investissements en conséquence.

La question du format du contrat DSP ou AO peut être posée : n'y a-t-il pas un risque juridique dans le fait de ne pas allouer par type de prestation ?

La philosophie de ce contrat repose non pas sur une obligation de moyens mais de résultats. Le titulaire doit donc disposer de l'ensemble des leviers lui permettant de les atteindre, tant au niveau de la pré-collecte que de la collecte et du traitement d'où l'intérêt d'un contrat global.

## CONCLUSION

---

La mise en œuvre de clauses incitatives offre des potentialités intéressantes lorsque le pouvoir adjudicateur dispose d'une marge de manœuvre pour définir le type de performance qu'il souhaite améliorer. A cet effet, le premier aspect qui ressort de cette note est qu'il doit pouvoir définir des critères objectifs, mesurables et non contestables pour mesurer cette performance.

Si l'acheteur public semble avoir a priori une grande latitude pour rédiger la clause incitative, l'un des enjeux majeurs de la mise en œuvre d'une telle clause semble être au premier abord la définition de la forme de rémunération qui va rendre le marché vraiment incitatif et qui va inviter le prestataire à s'investir en affectant les moyens humains et/ou matériels nécessaires. L'acheteur public possède donc une véritable responsabilité en matière de choix des bons indicateurs constitutifs du calcul de la prime envisagée et /ou de mesure de la performance à atteindre, surtout qu'ils sont amenés à être contestés.

Plusieurs points sont à définir avant d'introduire une clause de rémunération incitative :

- L'assiette à prendre en compte : performance globale de collecte séparée des recyclables secs (emballages, papiers et verre) ou distinction des performances par flux de collecte séparée, taux de valorisation matière, taux de refus, qualité globale ...
- La fixation ou non d'un objectif à atteindre, avec un objectif fixe ou échelonné en seuils à atteindre/dépasser
- La nature de la prime : fixe ou variable, limitée (en nombre, en montant...) ou pas
- L'attribution de la prime : libre ou orientée (redistribution aux agents de collecte par exemple, si cette possibilité peut être juridiquement intégrée au cahier des charges)
- La possibilité de combiner primes et pénalités (taux de valorisation plancher avec pénalités en dessous du seuil et primes par palier selon les taux atteints)
- La définition des données de départ qui doivent être claires : fourniture d'un état des lieux au cahier des charges, définition du périmètre d'action du donneur d'ordre et du prestataire (qui fait quoi, notamment dans le cas où le prestataire est autorisé à mettre en place des actions de communication)...

Concernant le montant de la rémunération liée à cette clause incitative, il paraît nécessaire qu'il soit autant que possible en rapport direct avec les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs définis. Pour cela, il est essentiel de connaître le véritable coût des actions à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs : cela permet de mesurer la « carotte » à proposer au prestataire. Dans la même optique, il peut être envisagé de mettre en place un système de primes par échelons et non de manière linéaire à la tonne, afin que le prestataire puisse envisager plus facilement sa progression par palier, avec les moyens associés (dont investissements) complémentaires. Il faut également réellement donner la possibilité au prestataire d'arriver à atteindre les objectifs (par exemple, si la communication est gérée uniquement par la collectivité et que cette communication n'est pas efficace, le prestataire peut avoir du mal à améliorer les performances de collecte). De manière générale, il faut que la clause incitative puisse favoriser les investissements nécessaires à l'évolution des schémas de collecte avec un partage des gains de fonctionnement, et accepter l'impact potentiel sur le prix initial du marché.

Par ailleurs, il faut prévoir les moyens de suivi et de contrôle des indicateurs retenus qui vont permettre le calcul des différentes formules incitatives, sans alourdir les éléments de reporting existants (choisir des indicateurs facilement accessibles). Certains praticiens préconisent un

double contrôle, réalisé à la fois par le prestataire et par l'acheteur public, pour éviter les contentieux.

Enfin dans ce type de marché incitatif, la durée du contrat est un atout à ne pas négliger. Les marchés longs sont mieux adaptés car avec les clauses incitatives, on se place avant tout sur une démarche de progression dans la durée. Ils permettent la mise en place des moyens humains et techniques définis au nouveau marché ainsi que des actions d'amélioration des performances envisagées et d'en mesurer les effets sur le long terme, tout en réduisant l'impact de l'amortissement des investissements nécessaires.

#### Quelques réflexions complémentaires :

- Rencontrer les prestataires en amont du marché pour affiner la réflexion sur les clauses contractuelles incitatives (les informer de ce que vise la collectivité, échanger sur les moyens, formules, ...). L'exercice est cependant délicat d'un point de vue juridique.
- Laisser la possibilité de variantes sur les primes envisagées ou les formules proposées.
- Ne pas se limiter aux primes sur performances de collectes séparées ou taux de refus et envisager des primes d'optimisation globale des prestations de collecte (diminution des rotations de bennes, nombre de points noirs résolus...).

Sur ce dernier point, en cas d'incitation à la résolution des points noirs de collecte par exemple, un état des lieux définissant les marches arrières actuelles, les problèmes récurrents de stationnements, de dépôts sauvages, les contenants non remisés, les difficultés de passage (voies étroites, stationnements gênants...) doit être fourni dans le cahier des charges de consultation pour que les soumissionnaires puissent mesurer la charge de travail associée. La réponse pourra comprendre un engagement du candidat sur un nombre de points résolus par an en coordination avec la ville (solution acceptable politiquement, socialement et financièrement). Le bénéfice de rentabilité est partagé en cours de marché (sans forcément modification des prix du marché) dans la mesure où le collecteur passe du temps pour trouver une solution (la collectivité doit prévoir en parallèle du temps pour valider et mettre en place les aménagements proposés) mais y gagne en temps de collecte et souvent en sécurité à posteriori. Dans les appels d'offres suivants, la collectivité sera bénéficiaire de cette nouvelle organisation. De même, le collecteur peut être amené à proposer d'autres solutions d'optimisation en cours de marché avec en retour un partage des bénéfices. Dans ce cas de figure, il est conseillé de prévoir l'évolutivité du marché au cahier des charges.

En cas de déploiement de bornes d'apport volontaire demandé par le donneur d'ordre en lieu et place de bacs roulants comme pour la résolution de points noirs de collecte, il est fortement recommandé de proposer un bordereau de prix avec des tranches de prix par paliers, afin de refléter la réalité de la montée en charge du dispositif. Pour le déploiement de points d'apport volontaire par exemple, ce type de collecte nécessite un véhicule spécifique muni d'une grue qui ne peut s'amortir qu'à partir d'un certain nombre de bornes à collecter. Le coût de gestion de la prestation de collecte des bornes d'apport volontaire sera donc élevé pour le prestataire en dessous d'un certain nombre de bornes car le véhicule n'est pas utilisé tous les jours de la semaine. Le matériel de collecte étant spécifique, en cas de panne il est encore aujourd'hui très difficile de trouver du matériel de location en remplacement et l'investissement d'un 2<sup>ème</sup> véhicule de secours n'est justifiable qu'en fonction du périmètre à collecter. Il faut que les prix demandés au bordereau des prix unitaires (BPU) puissent prendre en compte ce risque supporté par le prestataire pour ne pas déséquilibrer le marché. Enfin, la montée en puissance d'une collecte en points d'apport volontaire a des conséquences sur la collecte en porte à porte : il ne faut pas multiplier les surcoûts durant la montée en charge et favoriser de fait des prix unitaires de collecte à la tonne pour répercuter plus facilement les transferts de tonnage d'un mode de collecte vers un autre. En règle général, il est conseillé de coupler au BPU un prix forfaitaire avec une part variable à la tonne car en cas de diminution de bacs à collecter

sur le territoire au porte à porte (et de tonnage associé), le prestataire a des coûts fixes à supporter (amortissement de véhicules) qui ne sont pas directement proportionnels à la baisse des tonnages à collecter.

Enfin, des exemples de cahiers des charges reposant sur une combinaison d'objectif à atteindre (taux de valorisation matière cible) et de pénalités si le taux n'est pas atteint présentent un intérêt car le prestataire va être amené à améliorer ses prestations et la qualité du tri et/ou des contrôles à effectuer pour ne pas se voir appliquer les pénalités. Le taux fixé doit être ici également réaliste au regard des efforts à fournir et moyens à déployer par le prestataire. Il peut être demandé au soumissionnaire au moment de la consultation de fixer lui-même le taux « objectif » qui peut être alors un critère différenciant dans l'analyse des offres.

On peut imaginer également une combinaison de primes (si un certain niveau est atteint) et de pénalités pour intégrer plus d'incitativité dans un marché et ne pas toujours passer par un système classique de sanctions, qui sont parfois difficiles à appliquer et qui peuvent être contestées devant le tribunal administratif.

Le portage politique d'une prime attribuée au prestataire est par contre plus compliqué car il s'agit au final d'une dépense supplémentaire pour la collectivité mais qui peut se justifier par un gain opérationnel ou en terme de qualité de service. Cette dépense peut par ailleurs être amortie par les économies réalisées sur les autres postes (un objectif de diminution du taux de refus sur le marché de collecte peut entraîner une diminution des coûts de tri).

Rappelons enfin qu'en amont de la passation d'un contrat, la procédure spécifique de dialogue compétitif permet d'instiller la performance dans un marché public en autorisant la conduite d'un dialogue avec les candidats admis à y participer en vue de définir ou de développer une ou plusieurs solutions pour répondre aux besoins du donneur d'ordres. Cette logique d'échanges via le dialogue pousse les candidats à l'innovativité, puisque les spécifications techniques sont faiblement définies, et à la recherche de la performance la plus adaptée. Il faut néanmoins que le donneur d'ordre définisse clairement les objectifs à atteindre et les enjeux de son territoire pour obtenir la meilleure adéquation entre les attentes et les résultats. Outre une aide à la définition des besoins, le dialogue compétitif présente, par rapport à l'appel d'offres, l'avantage de conférer une vision plus complète et comparative des solutions techniques, financières ou juridiques que le marché peut offrir, puisque les offres ne seront pas, dès le début, enfermées dans des spécifications techniques trop précises. Le dialogue peut se dérouler en autant de phases successives nécessaires à l'acheteur pour définir son besoin. Il peut être demandé aux candidats de modifier les propositions successives issues du dialogue.

Dans la même optique, un contrat de Délégation de Service Public global basé sur une obligation de résultats et non plus de moyens peut inviter les candidats à établir et proposer dans leur offre la stratégie de leur choix pour parvenir aux objectifs fixés par l'autorité délégante, en utilisant à leur convenance les leviers collecte et traitement si la DSP porte sur l'ensemble des services (de la conteneurisation jusqu'au traitement final en passant par la collecte, le tri et la gestion des déchèteries). Durant la phase de négociation du contrat de DSP, des modalités d'intéressement du délégataire à la performance peuvent également être définies afin de partager les bénéfices sur des actions d'optimisation du service.

## GLOSSAIRE

---

**BPU** : Bordereau des Prix Unitaires

**CA** : Communauté d'Agglomération

**CC** : Communauté de Communes

**CCAP** : Cahier des Clauses Administratives Particulières

**CCTP** : Cahier des Clauses Techniques Particulières

**CGCT** : Code Général des Collectivités Territoriales

**CMP** : Code des Marchés Publics

**CSE** : Conteneur Semi-Enterré

**CU** : Communauté Urbaine

**DAJ** : Direction des Affaires Juridiques

**DEEE** : Déchets d'Équipements Electriques et Electroniques

**DMA** : Déchets Ménagers et Assimilés

**DSP** : Délégation de Service Public

**EMR** : Emballages Ménagers Recyclables

**JRM** : Journaux Revues Magazines

**ISDI** : Installation de Stockage des Déchets Inertes

**OMA** : Ordures Ménagères et Assimilés

**OMR** : Ordures Ménagères Résiduelles

**PAP** : Porte à Porte

**PAV** : Point d'Apport Volontaire

**RC** : Règlement de Consultation

**SPGD** : Service Public de Gestion des Déchets

**TA** : Tribunal Administratif

**TEOM** : Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères

**TVM** : Taux de Valorisation Matière

## **ANNEXE Ville de Paris**

---



## **1 - FINALITE**

Les contrôles de niveau 1 permettent à partir d'un sondage par échantillons effectué sur le terrain, de contrôler et d'évaluer chaque mois la prestation.

Cette procédure spécifique décrit les modalités de réalisation du «Module A - contrôle avant départ» qui est l'un des échantillons entrant dans la composition de ce sondage.

Ce contrôle permet d'évaluer les matériels et équipements du personnel sur les aspects :

- Qualité apparente, propreté, conformité à la réglementation et aux prescriptions du marché
- Présence et pertinence des documents et équipements permettant l'exécution de la collecte
- Respect des horaires de début de collecte

## **2 - DOMAINE D'APPLICATION**

Les prescriptions de cette procédure s'appliquent à l'ensemble des prestataires titulaires des marchés de collecte en porte à porte des déchets ménagers.

## **3 - MODALITES D'APPLICATION**

### **3.1 Périodicité**

Le module A s'effectue chaque mois, sur chacun des arrondissements dont les déchets ménagers sont collectés par des prestataires privés.

### **3.2 Echantillon**

Sur un échantillon composé de 10 bennes par mois et par arrondissement, les équipages complets (véhicules et tenues des agents) sont contrôlés avant le début de la première collecte à l'aide des grilles de contrôles «module A -contrôle avant départ».

L'échantillon peut être fractionné sur plusieurs jours de contrôle et sur l'ensemble des prestations prévues au marché : bennes OM, bennes MM, bennes RDP...

Les contrôles peuvent être réalisés sur tous les jours de la semaine et sur les 12 mois de l'année (sauf le 1<sup>er</sup> mai).

<b>REDACTION</b>	<b>VERIFICATION</b>	<b>APPROBATION</b>
L'Ingénieur Divisionnaire des Travaux de Paris	Le chef de la Mission Collectes	L'adjoint au Chef du Service Contrôle de Gestion, Innovation et Qualité



### 3.3 Déroulement pratique du contrôle

Les contrôles s'effectuent impérativement avant le début de collecte en renseignant les éléments de la grille de contrôle.

Si l'équipage a déjà travaillé (1<sup>er</sup> tour sur un autre arrondissement...), les rubriques qui ne peuvent plus être appréciées de façon objective ne sont pas renseignées (propreté de la trémie, des tenues...)

Les procédures spécifiques «Équipement et état des bennes» et «Définitions» facilitent l'appréciation des différentes rubriques.

Les défauts de la prestation qui font l'objet des autres modules B, C<sub>om</sub>, C<sub>mm</sub> et C<sub>rdp</sub> peuvent être également notés dans la rubrique "Observations".

L'agent responsable du contrôle (CEN ou AM) :

- Précise au conducteur de la benne les défauts constatés afin que celui-ci informe son exploitation
- Communique par téléphone au représentant de l'entreprise, les défauts qui nécessitent une correction immédiate (absence de gilet...)
- Télécopie le jour même, les résultats du contrôle à l'entreprise chargée de la prestation, même si aucun défaut n'a été enregistré

Deux types de défauts motivent une interdiction de collecte :

- Des non-conformités repérées par le symbole **X** sur la grille de contrôle, entraînent le renvoi immédiat de la benne. Il s'agit des défauts suivants :
  - ❖ Véhicule non agréé par le Service Contrôle de Gestion, Innovation et Qualité
  - ❖ Caisson présentant un volume de déchets supérieur à 100 litres
  - ❖ Système de sécurité pelle défaillant
  - ❖ Boutons de commande défaillants
  - ❖ Absence ou dysfonctionnement du dispositif de visibilité de l'angle mort
- Des défauts repérés par le symbole **?** sur la grille de contrôle, motivent suivant les conséquences du défaut sur la sécurité, une interdiction de collecte en l'état.

Pour les bennes, il s'agit des constats suivants :

- ❖ Eclairage de conduite et warning : D'un même côté de la benne, deux feux de même type ne fonctionnent pas (ex : les 2 clignotants arrière gauche)
- ❖ Eclairage de la zone avant, éclairage de la zone arrière : Il est nécessaire pour chaque face du véhicule, qu'un des 2 systèmes (avant : AK5 + gyrophare, arrière : AK5 + feux à éclats) fonctionnent parfaitement.
- ❖ Eclairage de la zone de travail : aucun spot ne fonctionne
- ❖ L'état des marchepieds présente un danger pour les ripeurs
- ❖ L'état des mains courantes présente un danger pour les ripeurs
- ❖ Le moniteur cabine (caméra) ne fonctionne pas ou ne renvoie pas en cabine, l'image de la zone de travail

En présence de l'un de ces défauts, les prescriptions sont les suivantes : Dans un délai de 45 minutes, soit la benne est réparée sur place, soit elle est remplacée. Une mention portée en observations, précisera alors "véhicule renvoyé ou réparé sur place" et l'heure d'arrivée du véhicule de remplacement.

Pour les agents, il s'agit du constat suivant :

- ❖ Absence d'un équipement de protection individuel : gilet rétro réfléchissant, chaussures de sécurité ou gants
- ❖ Tenue non conforme à la norme NF EN 471 (bandes rétro réfléchissantes)

En présence de l'un de ces défauts, la position à adopter est la suivante : L'agent ne collecte pas dès lors qu'il ne dispose pas d'un équipement de protection individuel complet.

### **3.5 Défauts des prestations hors qualité**

Les défauts de prestations hors qualité sont définis dans la procédure spécifique «prestations hors qualité»

**Pour un même jour**, ils peuvent avoir été observés :

- Lors de contrôles ordinaires,
- Lors de contrôles formalisés (modules A, B, C<sub>om</sub>, C<sub>mm</sub> et C<sub>rdp</sub>)
- Lors des deux types de contrôles ordinaires et formalisés

**Pour un même jour**, le décompte de chaque défaut correspond à la somme des défauts constatés, pendant les contrôles ordinaires effectués par la division territoriale, plus ceux observés lors des contrôles formalisés.

Dans l'hypothèse où, sur un arrondissement, le jour de réalisation du module A, il est constaté que les quantités des défauts atteignent, tout type de contrôles confondu, les seuils définis dans la procédure spécifique «prestations hors qualité», les défauts enregistrés dans le module et éventuellement ceux détectés dans le contrôle ordinaire font l'objet de l'application immédiate de pénalités prévues par la procédure PS. DM : Prestations hors qualité.

La Section Qualité neutralisera, au moment de l'établissement des conséquences contractuelles liées à la qualité, les défauts hors qualité concernés dans le module A.

### **3.6 Responsabilités des différents acteurs**

#### **La division territoriale**

##### ***Le chef de division***

- Examine les résultats des contrôles avec ses collaborateurs (notamment les points qui peuvent être corrigés : collecte dangereuse, modification d'itinéraire ou déclenchement d'une enquête...)
- Transmet à la Section Qualité les besoins de formation des agents chargés des contrôles
- Signale toute modification d'un résultat du contrôle à la Mission Collectes et à la Section Qualité
- Vérifie, signe et transmet à l'entreprise les documents liés à l'application des conséquences contractuelles

##### ***L'Agent de Maîtrise responsable de collectes***

- S'assure de l'application de la planification des contrôles sur l'arrondissement
- S'assure de la bonne exécution des contrôles
- Tient à jour la liste des bennes contrôlées

- Télécopie le jour même les résultats du contrôle à l'entreprise
- Archive les imprimés modules A et les accusés de réception des télécopies
- Transmet, au plus tard le dernier jour du mois, l'ensemble des imprimés de contrôles à la Section Qualité
- Enregistre et transmet aux entreprises et à la Section Qualité les défauts hors qualité qui ont été détectés pendant le module A ou à l'occasion des suivis quotidiens.

#### ***Les agents réalisant les contrôles***

- Notent de façon détaillée les informations qui permettront de commenter les résultats des contrôles à leur hiérarchie, d'adresser une éventuelle télécopie à l'entreprise en cas de NCG ou de récurrence, d'aider l'entreprise à mettre en œuvre des actions correctives appropriées
- Vérifient, à la suite du contrôle, les points à éventuellement neutraliser si l'entreprise en a spontanément informé la division (appel téléphonique, mail, CRQ...) et en rendent compte à leur hiérarchie

#### **La Section Qualité**

- Précise les priorités éventuelles à respecter
- Neutralise le cas échéant, les défauts hors qualité concernés dans le module A
- S'assure de la formation des personnels chargés des contrôles

#### **3.7 Conséquences contractuelles**

Les conséquences contractuelles des résultats des contrôles N1 sont décrites dans les procédures spécifiques suivantes :

- PS. DM - Évaluation mensuelle de la prestation
- PS. DM - Prestations hors qualité
- PS. DM - Conséquences contractuelles

#### **4 - ENREGISTREMENTS**

- Imprimé Module A – contrôle avant départ

## 5 - HISTORIQUE DES MODIFICATIONS

Indice	Mise à jour	Modifications
D	22/11/2007	Ajout du défaut « Absence ou mauvais fonctionnement du moniteur cabine » motivant une interdiction de collecte en l'état Mise à jour des modalités de diffusion Intégration d'un chapitre « historique des modifications »
-	03/03/2008	Création de la procédure spécifique <b>DM - Module A Contrôle avant départ</b> en remplacement du mode opératoire référencé : MO : DM/N1/MOD-A du référentiel STPP Suppression de l'indexation Simplification de la procédure
-	18/06/2009	Modification SEI, signataires
-	28/11/2012	Mise à jour pour le contrat 2014 Suppression de l'item «clef de fontaine» de l'imprimé Module A – contrôle avant départ Ajout de l'item «signalisation complémentaire «danger angles morts» Ajout de l'item : neutralisation des boutons de commande côté circulation » pour les bennes marchés Ajout des collectes OM pour l'item «système d'identification des bacs»

## 6 - REFERENCES DOCUMENTAIRES

- PS. DM - Évaluation mensuelle de la prestation
- PS. DM - Prestations hors qualité
- PS. DM - Conséquences contractuelles
- PS. DM - Equipement et état des bennes
- PS. DM - Définitions



MODULE A - CONTRÔLE AVANT DEPART

COLLECTE DES DECHETS MENAGERS

ARRONDISSEMENT :  
ENTREPRISE :

DM et RdP	M.M	RdP compl.	Marchés aliment.	non-conformité	DATE	HEURE	N° ITINERAIRE	TYPE DE COLLECTE (OM-MM-RDP-Marché)	N° BENNE	Véhicule agréé		ASPECT GENERAL		MOYENS D'IDENTIFICATION		MATERIEL DE COLLECTE		EQUIPEMENT BENNE		TENUE DU PERSONNEL		RESPECT HORAIRES SPECIFIES			
				X						OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
				X																					
				X																					

X Cas de non - conformités induisant le refus de la benne  
 ? Cas de non - conformités induisant suivant les conséquences sécurité, la réparation sur place ou le renvoi de la benne ou de l'agent

● Rubrique non concernée par le type de collecte

Observations :

Nom contrôleur STPP : \_\_\_\_\_  
 Signature contrôleur STPP : \_\_\_\_\_  
 Nom conducteur : \_\_\_\_\_  
 Faxé à l'entreprise le : \_\_\_\_\_

à transmettre le jour du contrôle)



### **1 - FINALITE**

La présente procédure constitue un guide sur l'appréciation des prescriptions relatives à l'état et l'équipement des bennes de collecte à destination :

- des entreprises titulaires des marchés de collecte
- du STPP, en particulier pour la réalisation du module A : contrôle avant départ des bennes et des équipements

### **2 - DOMAINE D'APPLICATION**

Les prescriptions de cette procédure s'appliquent à l'ensemble des titulaires des marchés de collecte en porte à porte des déchets ménagers.

### **3 - MODALITES D'APPLICATION**

L'ensemble du matériel fourni et utilisé quotidiennement à la collecte des déchets ménagers doit être irréprochable sur tous les aspects liés à la sécurité du personnel ou des usagers de la voie publique. Il doit offrir un aspect global de propreté et de bon entretien de nature à ne pas nuire à l'image de marque de la Propreté de Paris. Cet état est jugé en tenant compte des contraintes et de la nature de l'activité.

Ce guide présente au travers de photographies commentées différents «exemples» sur :

- Les documents obligatoirement présents dans le véhicule : plan itinéraire...
- Les matériels d'équipement de la benne : pelle, balai...
- L'état apparent de la benne : propreté, lève conteneurs...
- Le fonctionnement de points de sécurité : sécurité pelle...

Il ne constitue pas un document exhaustif de l'ensemble des cas pouvant être rencontrés dans la pratique.

**REDACTION**

L'Ingénieur Divisionnaire des Travaux de Paris

**VERIFICATION**

Le Chef de la Mission Collectes

**APPROBATION**

L'Adjoint au Chef du Service Contrôle de Gestion, Innovation, Qualité

#### 4 - HISTORIQUE DES MODIFICATIONS

Indice	Mise à jour	Modifications
-	03/03/2008	Création de la procédure spécifique <b>DM – Equipement et état des bennes</b> en remplacement du mode opératoire MO : DM/QUA/GUI -2, indice C du 30/09/2004 du référentiel STPP Mise à jour des modalités de diffusion Intégration d'un chapitre «historique des modifications» Suppression de l'indexation
	19/06/2009	Modifications photo badges, adresse intranet, SEI, signataires.
	30/11/2012	Mise à jour pour les contrats 2014. Suppression du défaut «clé de fontaine» Ajout schémas des positionnements des autocollants «angles morts» Ajout photographies de «systèmes de neutralisation des boutons de commande côté circulation» pour les bennes des marchés alimentaires

#### 5 - REFERENCES DOCUMENTAIRES

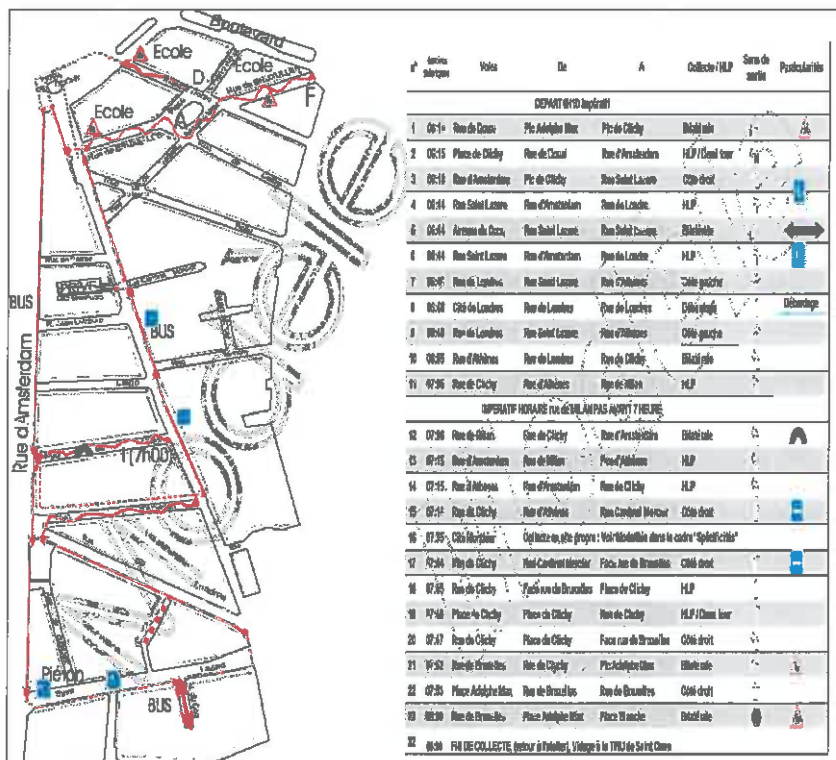
- PS. DM - Module A : contrôle avant départ
- PS. DM - Définitions

#### Documents de contrôle des bennes



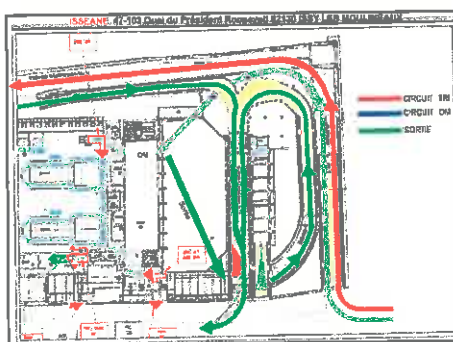
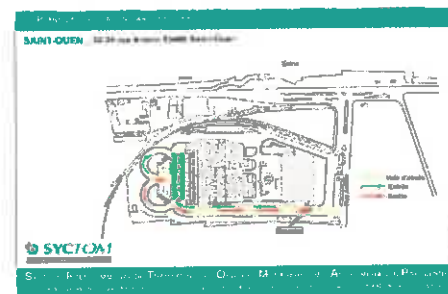
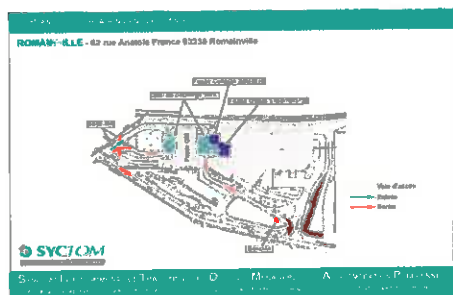
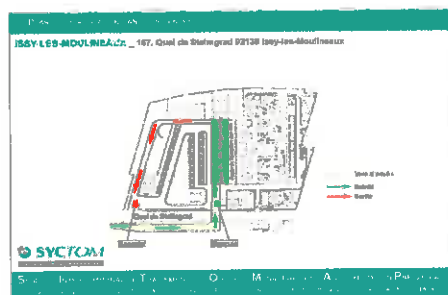
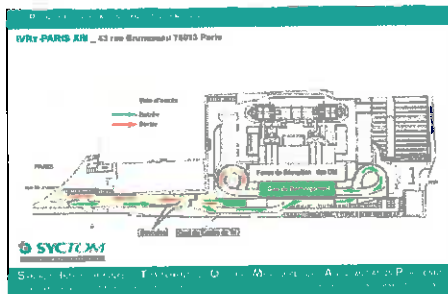


➤ Plan d'itinéraire et déroulé à jour



➤ Livrets Prévention et Sécurité SYCTOM

## Plans de circulation à l'intérieur des centres SYCTOM à jour



Plan de circulation à l'intérieur  
du centre SYCTOM -ISSEANE

### Plan d'accès au centre SYCTOM -ISSEANE



### ➤ Badge d'accès aux centres du SYCTOM



DE L'AGGLOMERATION PARISIENNE

En cas de perte ou de vol, s'adresser à :

**SYCTOM**

35, Boulevard de Sébastopol

75001 Paris

TEL : 01 40 13 17 00

N° BADGE : 

PARIS STPP

SO150043

Ordures Ménagères

1526

- Moyen de communication (téléphone, radio...)



- Moniteur cabine et caméra (en état de fonctionnement)



Exemples de différents types de caméras



- Réserve de sacs agréés et élastiques pour RDP



- Kit d'étiquetage bac MM pollué



### Matériel équipant la benne

- Plaque numéro itinéraire (avant et arrière)



Qualité acceptable



- Produit absorbant

## Exemple de disposition sur le châssis du véhicule



➤ Pelle et balai



➤ Extincteur



➤ Exemples de systèmes de neutralisation des boutons de commande côté circulation (benne pour les marchés alimentaires uniquement)



➤ Dispositif de visibilité de l'angle mort (antévisiseur)



## Etat général de la benne

- Peinture en bon état

Qualité acceptable



Qualité acceptable

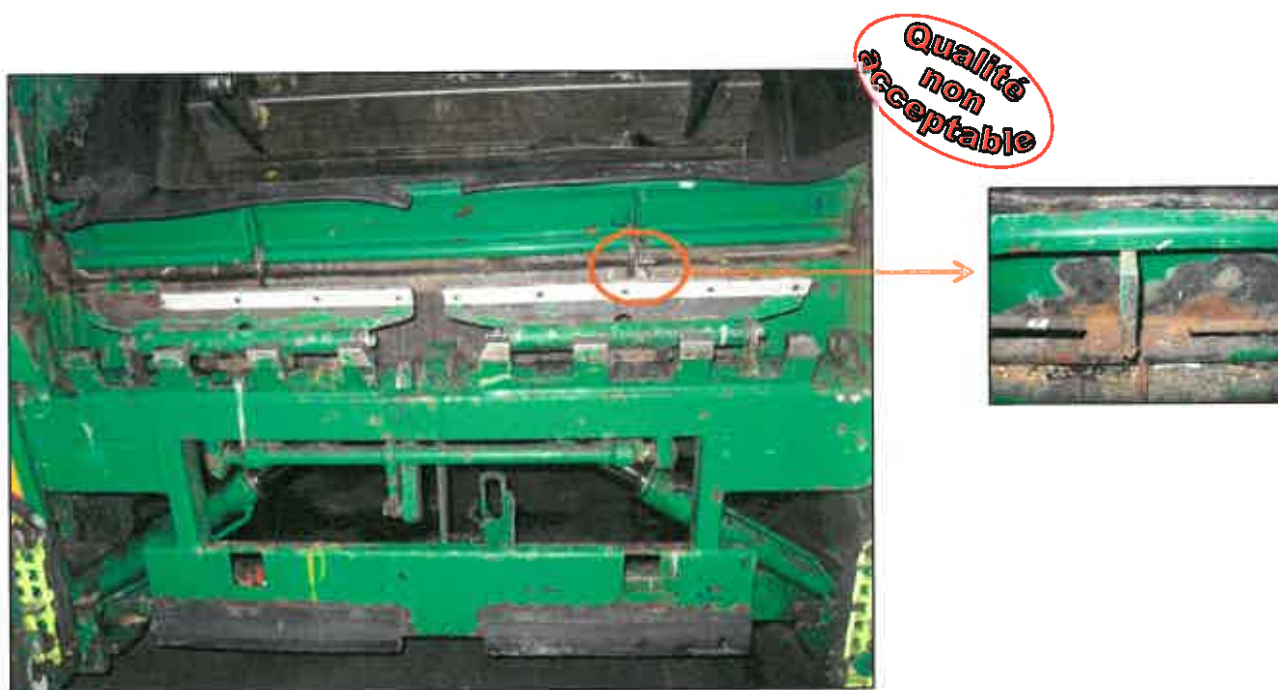


Qualité acceptable





Le véhicule présente des amorces de rouilles



Des points de rouille importants donnent un aspect vétuste à la rehausse de trémie



➤ Benne propre

Qualité acceptable



Qualité non acceptable





La peinture est en bon état toutefois la benne n'a pas été nettoyée.



- Trémie vide (volume de déchets supérieur à 10 litres dans la trémie)

Qualité acceptable



La trémie est vide et propre



Qualité non acceptable



La benne n'est ni complètement vidée ni nettoyée

- Caisson vide (volume de déchets supérieur à 100 litres)

La position du bouclier éjecteur donne une indication sur le remplissage du caisson de la benne

En début de collecte le bouclier doit être complètement avancé



Le bouclier éjecteur est en bout de course : le caisson est vide



Le bouclier éjecteur est complètement avancé : le caisson est plein

L'ouverture de la pelle permet également de visionner l'intérieur du caisson.

Qualité acceptable



➤ Signalisation complémentaire : Bandes rouges et blanches



Une bande de signalisation verticale de chaque côté du véhicule

Deux bandes de signalisation horizontale (le centre formant un triangle rouge) à l'avant et à l'arrière

Présence d'une bande rouge et blanche sur le côté avant et arrière



Les bandes ne sont plus visibles



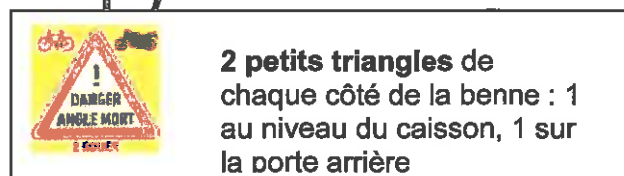
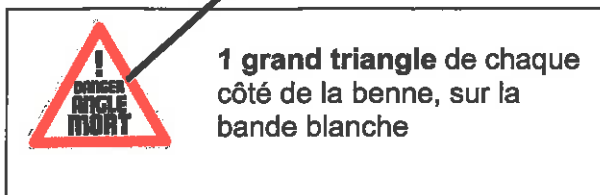
Qualité non acceptable



- Signalisation complémentaire : Autocollants «danger angles morts» des bennes VM, VL et VXL

Pour les bennes voies moyennes, larges et extra larges : présence de 7 autocollants « danger angles morts »

1 défaut = moins de 6 autocollants sur les 7




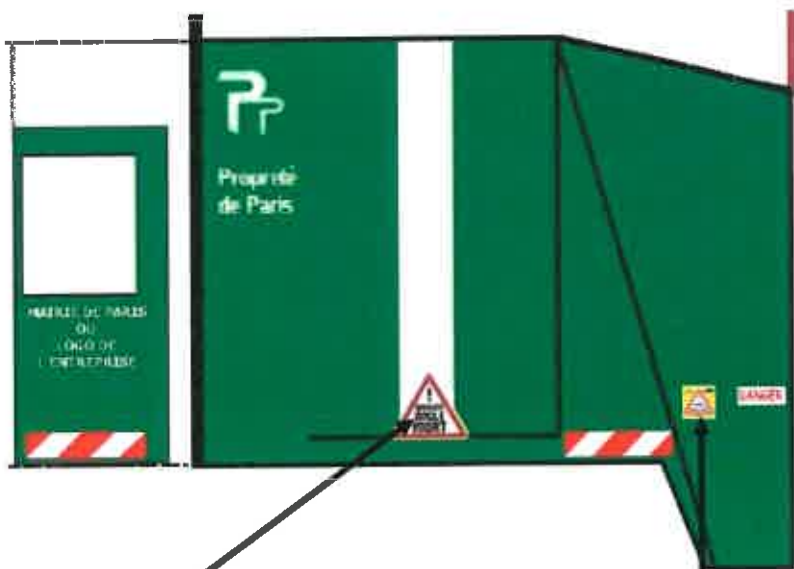
➤ Signalisation complémentaire : Autocollants «dangers angles morts» des bennes VE


Pour les bennes voies étroites : Présence de 5 autocollants «danger angles morts»


1 défaut = moins de 4 autocollants sur les 5



 **1 petit triangle** : Sur le centre du lève-conteneurs



 **1 grand triangle** de chaque côté de la benne, sur la bande blanche

 **1 petit triangle** de chaque côté de la benne au niveau de la porte



## Eclairage de la benne

### ➤ Eclairage à l'avant de la benne

#### Eclairage de conduite et warnings



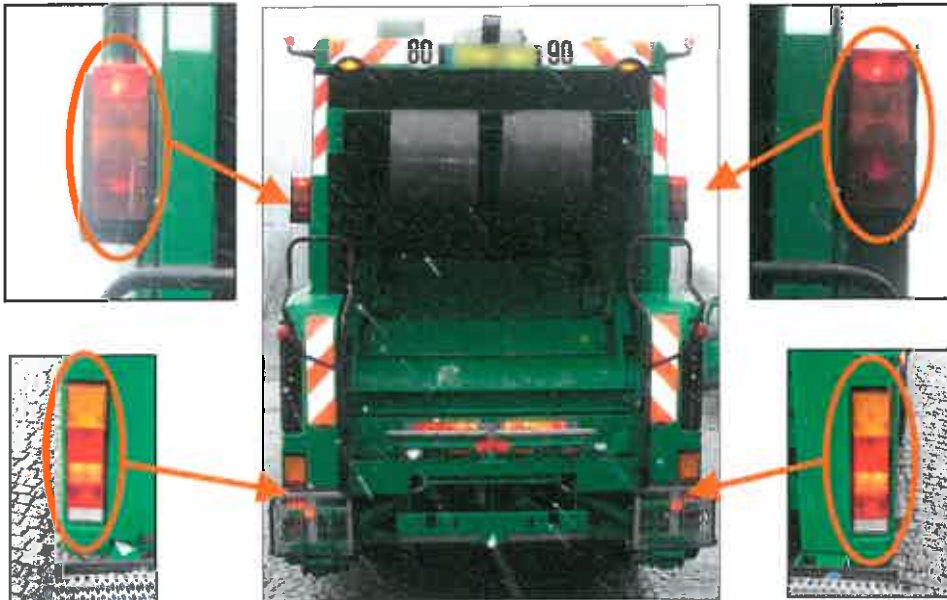
- Code
- Feu de position
- Indicateur de changement de direction

#### Gyrophares et AK5



➤ Eclairage à l'arrière de la benne

Eclairage de conduite et warnings



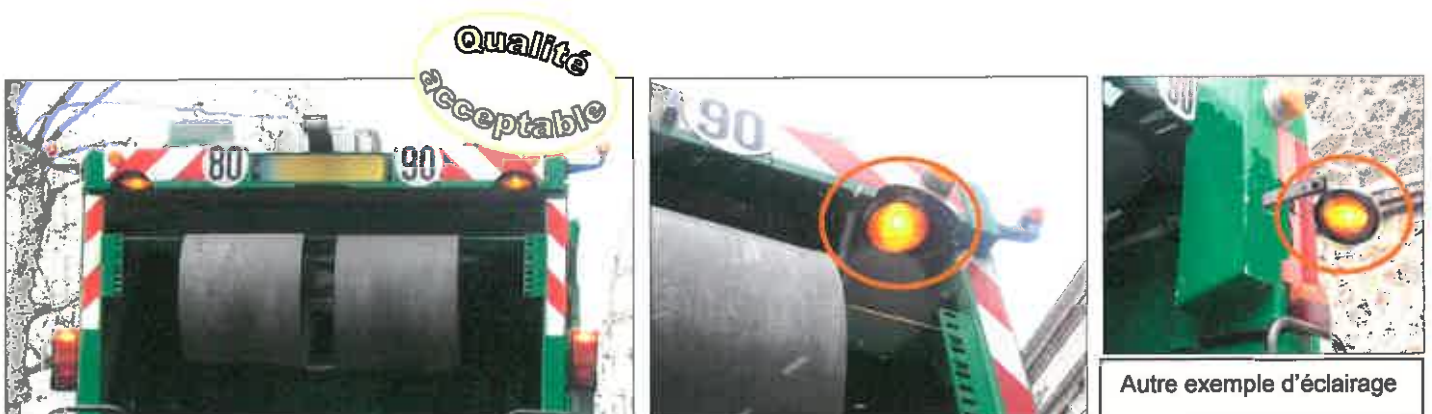
Différents types de feu

- Feu rouge
- Indicateur de changement de direction
- Signal de freinage
  
- Indicateur de changement de direction
- Feu rouge
- Signal de freinage

Un défaut = non fonctionnement d'un feu quelque soit le type

Un renvoi de la benne = non fonctionnement d'un type de feu sur un coté (gauche ou droit)

Eclairage de la zone de travail



Un défaut = un spot d'éclairage de la zone de travail ne fonctionne pas

Un renvoi de benne = les deux spots ne fonctionnent pas

Feux à éclats et AK5

Qualité acceptable



Les 3 feux de l'AK5 et les 2 feux à éclats fonctionnent

Les 3 feux de l'AK5 et au moins 1 feu à éclats fonctionnent

0, 1 ou 2 feux de l'AK5 et les 2 feux à éclats fonctionnent



La benne peut circuler mais un défaut est noté sur la feuille de contrôle



Qualité non acceptable



0, 1 ou 2 feux de l'AK5 fonctionnent et 0 ou 1 feu à éclats fonctionne.

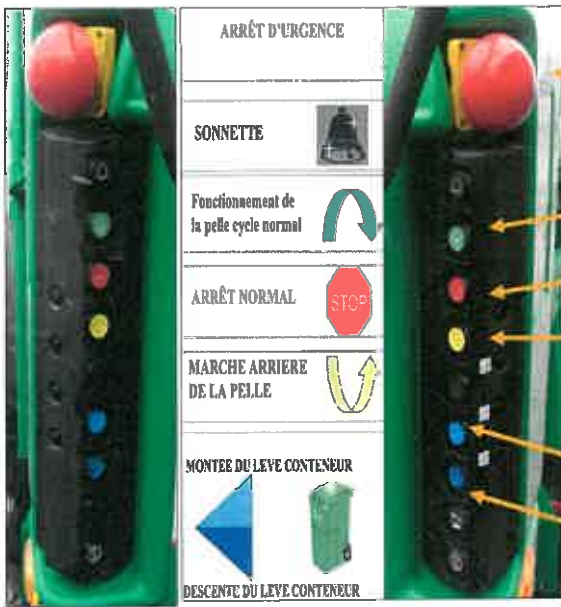


La benne ne peut pas circuler, elle est réparée sur place ou renvoyée et un défaut est noté sur la feuille de contrôle

AK5	Feux à éclats	Benne
3 feux fonctionnent	2 feux fonctionnent	Acceptée
0, 1 ou 2 feux fonctionnent	2 feux fonctionnent	Acceptée
0, 1 ou 2 feux fonctionnent	0 ou 1 feu fonctionne	Refusée
3 feux fonctionnent	0 ou 1 feu fonctionne	Acceptée

## Système hydraulique et système de sécurité

### ➤ Boutons de commande et arrêt d'urgence



(3)

L'opérateur enclenche le bouton *montée du lève conteneur* (1), puis le bouton *descente* (2) à l'identique du vidage d'un bac.

(5)

Avant que la pelle atteigne le point de cisaillement (le point de cisaillement se situe à l'endroit où la pelle passe au plus près du bord de la trémie) l'agent enclenche l'*arrêt d'urgence* (3). Il teste le fonctionnement du *bouton de dégagement* (4) l'*arrêt d'urgence* toujours enclenché.

(6)

(4)

(1)

(2)

Une fois l'*arrêt d'urgence* débloqué, un *cycle de compactage* (5) est lancé puis le bouton d'*arrêt normal* (6) est enfoncé

Une fois le premier boîtier contrôlé, l'agent recommence l'opération pour l'autre boîtier.

L'agent termine le contrôle en relançant un cycle de compactage, il place la pelle en position fermée, la benne prête à démarrer la collecte.

### ➤ Lève conteneurs en bon état apparent

Qualité acceptable



Le lève conteneur est en bon état apparent : le peigne n'est pas déformé, les dents sont bien alignées



Des dents de lecture sont manquantes

- Bavette en bon état



➤ Système d'amortissement : Appuis bas et Gouttes d'eau



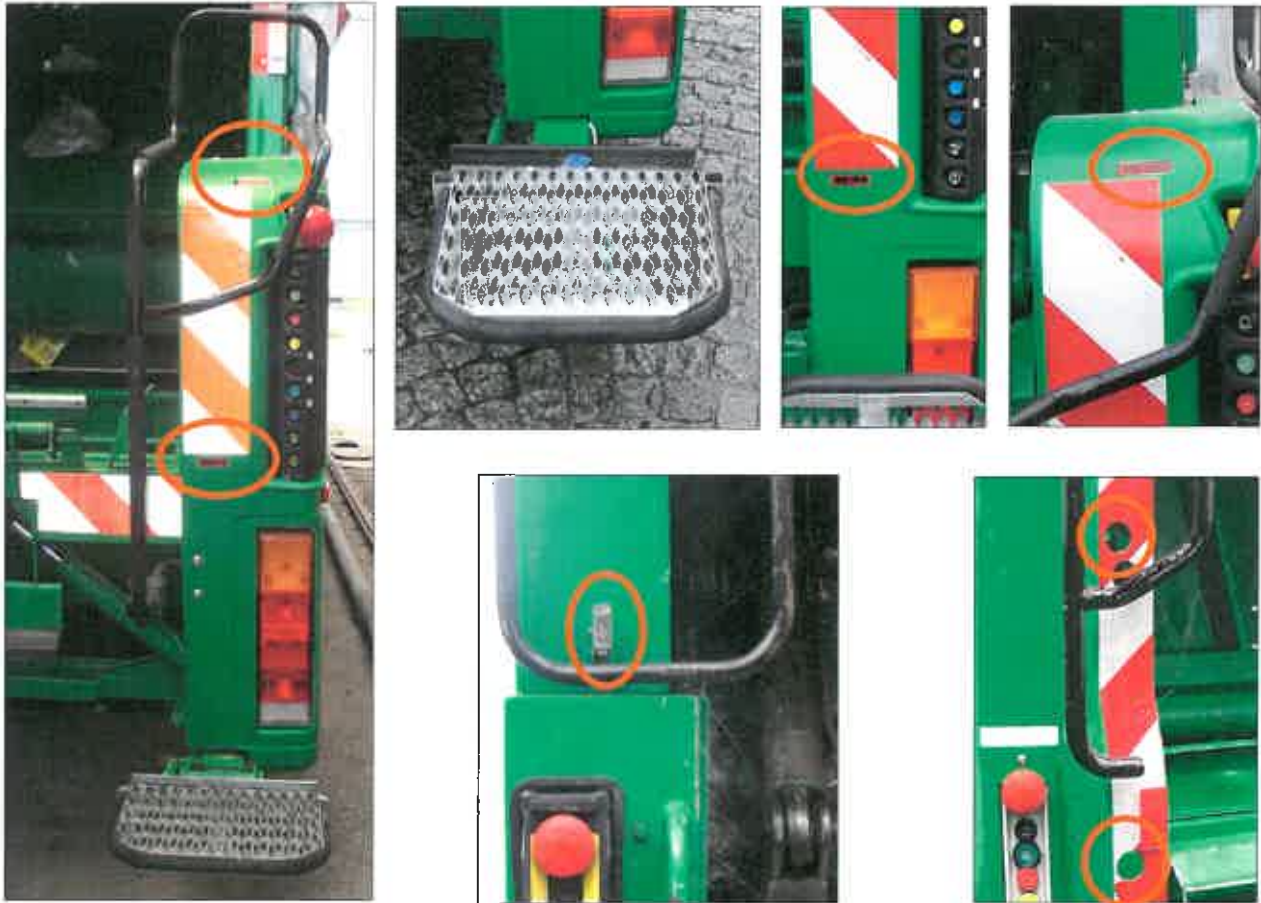
L'appui bas a totalement disparu



La benne est sale, mais l'appui remplit toujours son rôle d'amortisseur



➤ Fonctionnement des systèmes de sécurité pelle



Mode opératoire

L'agent enclenche un cycle de compaction et avant que la pelle n'atteigne le point de cisaillement passe sa main devant les cellules infra rouge. L'arrêt du chariot doit être immédiat.

L'agent enclenche un cycle de compaction et monte sur le marche pied. L'arrêt du chariot doit être immédiat.

Remarque : Lorsque ces éléments de sécurité sont actifs, toute marche arrière du véhicule est impossible.

**Le mauvais fonctionnement des systèmes de sécurité liés à la pelle est un défaut motivant le renvoi de la benne.**

➤ Marchepieds en bon état



La protection en caoutchouc absente présente un danger pour les ripeurs



La réparation du caoutchouc du marchepied avec des serre-joints est trop sommaire.

La benne est renvoyée s'il existe un risque de chute pour le ripeur.



➤ Mains courantes en bon état



Qualité acceptable

La benne est renvoyée s'il existe un risque de chute pour le ripeur.

Tenue des agents

Equipements de protection individuelle :  
gants et chaussures de sécurité, gilet de sécurité

Tenue conforme à la norme NF EN 471 (bandes rétro réfléchissantes)





Section Qualité

Evaluation mensuelle de la prestation

Collecte des déchets ménagers

ARRONDISSEMENT:

Lot N°

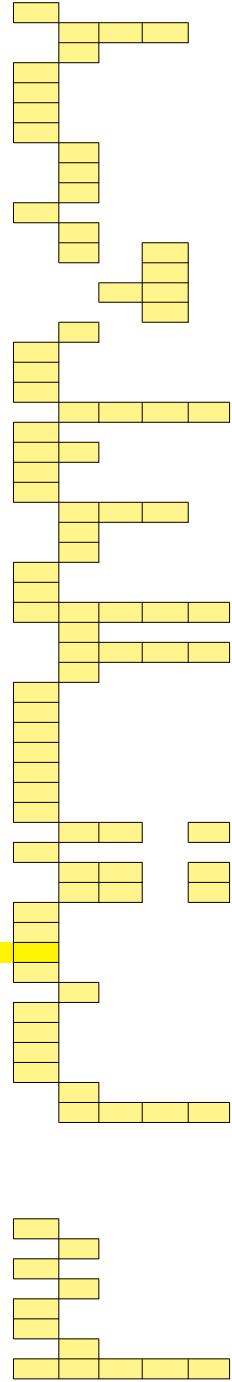
Mois et année :

ENTREPRISE :

Marché n° :

POINTS DE CONTRÔLE	Perte Unitaire de points	Pénalités Unitaire Px	Constat N1 Nbre	Conséquences contractuelles	
				Total	
				Points Perdus	Montant par défaut (€)
Absence d'un équipement de protection individuel	1	P3	0	0	
Bac non collecté	0,2	P1	0	0	
Bac vidé à la main	0,5	P2	0	0	
Badge accès SYCTOM	0,5	P2	0	0	
Bavette en bon état	0,5	P2	0	0	
Benne Propre	0,5	P2	0	0	
Caisson vide (Volume de déchets < 100 litres)	2	P4	0	0	
Collecte bilatérale	2	P4	0	0	
Comportement agressif	2	P4	0	0	
Comportement désinvolte	0,5	P2	0	0	
Conformité type de benne (VE)	2	P4	0	0	
Défaut de contrôle visuel du contenu du bac MM	0,2	P1	0	0	
Défaut de pose d'autocollant sur bac MM refusé	0,2	P1	0	0	
Défaut de signalement "Bac MM refusé avec autocollant"	0,2	P1	0	0	
Défaut de signalement "Bac OM ou MM avec lecture défaillante d'identifiant"	0,2	P1	0	0	
Défaut d'identification du bac	0,2	P1	0	0	
Défaut mécaniques provoquant saoullure	0,5	P2	0	0	
Eclairage de conduite et warnings	0,5	P2	0	0	
Eclairage zones avant, arrière et triangle AK5	0,5	P2	0	0	
Eclairage zone de travail	0,5	P2	0	0	
Emplacement non nettoyé ou déchets chaussée	0,2	P1	0	0	
Kit d'étiquetage bac MM pollué	0,2	P1	0	0	
Lève-conteneurs en bon état apparent	0,5	P2	0	0	
Mains courantes en bon état	0,5	P2	0	0	
Marchepieds en bon état	0,5	P2	0	0	
Mauvais remisage	0,2	P1	0	0	
Mauvaise manipulation	0,2	P1	0	0	
<b>Mauvaise positionnement des bacs sur le LC (corne de guidage, dent de lecture)</b>	<b>0,2</b>	<b>P1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Moyen de communication avec l'agence (téléphone, radio,....)	0,2	P1	0	0	
<b>Neutralisation bouton de commande (benne marché)</b>	<b>1</b>	<b>P3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Non respect des horaires : Début, fin de collecte ou impératif	0,5	P2	0	0	
Non-respect des règles de sécurité	1	P3	0	0	
Non respect d'itinéraire	1	P3	0	0	
Non respect du code de la route ( hors NCG)	0,5	P2	0	0	
Peinture en bon état	0,5	P2	0	0	
Pelle, balai	0,2	P1	0	0	
Plans accès SYCTOM, livrets sécurité SYCTOM	0,2	P1	0	0	
Plan itinéraire à jour	0,5	P2	0	0	
Plaque numéro itinéraire	0,2	P1	0	0	
Présence de l'extincteur	0,5	P2	0	0	
Produit absorbant	0,2	P1	0	0	
Réceptacle non collecté	0,2	P1	0	0	
Réserve de sacs ou d'élastiques pour RDP	0,2	P1	0	0	
Sac mal positionné ou déchiré	0,2	P1	0	0	
Sac non remplacé	0,2	P1	0	0	
Signal sonore de marche arrière	1	P3	0	0	
Signalisation complémentaire rouge et blanche	0,2	P1	0	0	
<b>Signalisation complémentaire Danger angle mort</b>	<b>0,2</b>	<b>P1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Système d'amortissement haut et bas : Appuis bas, goutte d'eau	0,5	P2	0	0	
Système de levage défaillant: lève conteneur amortissement	0,5	P2	0	0	
Système d'identification des bacs	0,2	P1	0	0	
Tenue conforme à la norme NF EN 471	0,5	P2	0	0	
Tenue propre	0,2	P1	0	0	
Trémie vide (Volume déchets < 10 litres)	0,2	P1	0	0	
Vidage couvercle ouvert	0,2	P1	0	0	
Vrac ou petit encombrant non collecté	0,2	P1	0	0	
<b>Note N1 (Hors NCG)</b>				<b>20</b>	
<b>Perte de point en Module A</b>				<b>0,00</b>	
<b>Pénalités potentielles (hors NCG)</b>					- €
<b>Non-conformités graves</b>					
Boutons de commande et arrêt d'urgence	5	P4	0	0	- €
Demi tour interdit	5	P4	0	0	- €
Dispositif de visibilité de l'angle mort	5	P4	0	0	- €
Feu rouge non respecté	5	P4	0	0	- €
Moniteur cabine (caméra)	5	P4	0	0	- €
Sécurité pelle	5	P4	0	0	- €
Sens interdit non respecté	5	P4	0	0	- €
Véhicule non agréé par le Service des Etudes et de l'Innovation	5	P4	0	0	- €
<b>Pénalités fermes</b>					- €

Résultats des contrôles				
Nbre de défauts constatés				
A	B	COM	CMM	CRDP



Note N1 du mois en cours



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](mailto:amorce@amorce.asso.fr)

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