Réseau Grand Ouest
commande publique & développement durable

ILS L'ONT FAIT

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

INTEGRATION D'UNE CLAUSE DE PERFORMANCE DANS UN MARCHE DE GESTION DE DECHETERIES

Brest MÉTROPOLE

Région Bretagne
Brest (29)

Bénéficiaire
Brest métropole

Partenaire
Direction régionale Bretagne de l'ADEME

Coût (TTC)
Montant du marché : 6 millions € sur 4 ans

Bilan en chiffres (2016-2017)
- 4 168 tonnes d'encombrants en moins
- Diminution de 18% des coûts d'exploitation des 6 flux concernés par la clause de performance
- Maîtrise des coûts globaux de gestion des 5 déchèteries
- 24 000 heures d'insertion générées pour 27 personnes avec 8 recrutements en CDI

Date de lancement
2015

Pourquoi agir

La métropole de Brest regroupe 8 communes pour un ensemble de plus de 212 000 habitants. Dans le cadre de ses compétences, elle a engagé depuis plusieurs années une démarche de réduction des déchets. Elle est ainsi labellisée « *Zéro déchet zéro gaspillage* ». En 2015, elle profite du renouvellement du marché de gestion de ses 5 déchèteries pour revoir son modèle juridique et financier. Elle décide d'une part de regrouper en un marché unique les prestations auparavant réparties en deux contrats, et d'autre part d'intégrer une clause de performance pour améliorer la qualité du tri et in fine la valorisation des déchets. Avec ce marché public innovant, un nouveau contrat est conclu fin 2015 pour la période 2016-2017. Fort des bons résultats obtenus, il est renouvelé pour les années suivantes.

La réglementation régissant la commande publique permet de mettre en place des montages contractuels incitatifs mais les leviers améliorant la performance restent peu utilisés. Or l'intéressement du prestataire aux résultats représente un réel levier pour faire progresser le service de collecte des déchets ménagers et assimilés. Pour Brest métropole, les enjeux de la clause de performance sont triples :

- inciter l'entreprise à orienter l'usager vers le bon exutoire ;
- mieux contrôler les accès aux déchèteries ;
- intéresser l'entreprise à accepter une baisse d'activité (et donc de revenus) suite à la diminution des apports par les usagers non autorisés.

La baisse conséquente des tonnages représente par ailleurs une opportunité pour libérer des quais, développer de nouvelles filières et améliorer le tri et l'accueil des usagers. Brest métropole s'est ainsi fixée 4 objectifs :

- maîtriser la dépense publique ;
- améliorer le tri en déchèterie et la valorisation des déchets ;
- assurer un meilleur accueil des usagers en déchetterie ;
- favoriser une insertion sociale et professionnelle de qualité.

Pour cette opération, Brest métropole a obtenu en 2017 le Trophée national de la commande publique (catégorie achats durables).

Présentation et résultats

Avant 2015, la gestion des déchèteries était répartie entre 2 marchés distincts qui pouvaient présenter une divergence d'intérêts :

- le titulaire du premier marché, chargé du haut de quai, accueillait et orientait les particuliers, puis souhaitait enlever les caissons de stockage le plus vite possible avant qu'ils ne débordent ;
- le titulaire du second marché, chargé du bas de quai, transportait les caissons vers les centres de valorisation ou les sites d'enfouissement en souhaitant les remplir au maximum, sa rémunération dépendant du tonnage transporté.

Suite à ce constat, les prescripteurs, acheteurs, juristes et élus ont revu les objectifs et la forme du marché en regroupant les 2 prestations.

Par ailleurs, la gestion de certains déchets coûtaient cher, comme les encombrants enfouis, alors que d'autres, les vertueux recyclables comme les cartons, ferrailles, mobiliers et déchets d'équipements électriques et électroniques, affichaient un coût de gestion neutre ou positif. C'est pourquoi une clause de performance a été introduite avec un système de bonus/malus.

Pour chaque type de déchets, cette clause de performance compare les tonnages collectés d'une année sur l'autre, puis les multiplie par le coût net du déchet, c'est-à-dire la somme des coûts de transport et de traitement à laquelle sont retirées les éventuelles recettes obtenues par la revente du déchet. Un bonus est proposé au titulaire puisque les gains potentiels réalisés sur les coûts d'exploitation sont partagés à 50/50 entre lui et la collectivité. A l'inverse, des pénalités (malus) sont appliquées en cas d'augmentation des coûts. Ces pénalités sont toutefois plafonnées pour limiter les risques financiers du titulaire.

Enfin, la collectivité a intégré dans son appel d'offre une obligation pour le futur titulaire de réaliser une action d'insertion sociale et professionnelle en réservant une partie des heures de travail à des personnes éloignées du milieu de l'emploi.

Au final, trois critères ont été retenus pour sélectionner le prestataire : la valeur technique (45%) ; le prix des prestations (45%) et les performances en matière d'insertion professionnelle (10%). Avec ce dispositif, 24 000 heures d'insertion ont pu être réalisées par un effectif de 27 personnes et 8 recrutements en CDI ont été finalisés.

Facteurs de reproductibilité

Les marchés publics de collecte des déchets comportent rarement des incitations concrètes à l'amélioration du service, notamment en ce qui concerne la performance de la collecte séparée. L'innovation testée par Brest métropole est donc duplicable dans de nombreuses autres collectivités assurant la gestion de déchèteries.

> *Trois facteurs ont assuré la réussite de ce projet : un portage politique fort ; des objectifs clairs, notamment en matière d'optimisation financière ; une équipe projet constituée d'un triumvirat prescripteur/acheteur/juriste activée en amont. Le dialogue constructif a permis de se poser les bonnes questions et de faire germer l'idée d'un bonus/malus chez les prescripteurs qui ont challengé acheteurs et juristes.*

M. Romain Tournereau,
responsable du service Coordination de l'achat
Ville de Brest / Brest Métropole

> *La clause de performance a permis d'optimiser le fonctionnement des déchèteries et de dynamiser au quotidien les relations avec le prestataire...*

M. Serge Bathany, responsable du service
Déchèterie de Brest métropole

Focus

Le calcul la clause de performance repose sur les paramètres suivants :

- 6 flux de déchets : 4 flux vertueux (20% des tonnages) et 2 non vertueux (80% des tonnages) ;
- les autres flux non retenus (quantités trop faibles ou fluctuantes, hors périmètre du marché exploitation) ;
- un système bonus-malus plafonné : 50% des gains ou des pertes avec plafonnement des gains à 10% du montant du marché et des pertes à 7%.

Au final la formule suivante utilisée est : Performance = (T1n* - T1o**) x Coût1*** + … + (T6n - T6o) x Coût6

** T1n : tonnage déchet 1 année en cours*
***T1o : tonnage déchet 1 année précédente*
****Coût1 : coût net du déchet 1*

POUR EN SAVOIR PLUS

- Le site d'AMORCE (recueil d'exemples de marchés publics incitatifs de collecte de déchets)
  www.amorce.asso.fr
- Le site de la Direction régionale Bretagne de l'ADEME
  www.bretagne.ademe.fr
- Le site du Réseau Grand Ouest
  www.reseaugrandouest.fr

CONTACTS

- Brest Métropole
  Tél : 02 99 34 32 01
  serge.bathany@brest-metropole.fr
- Direction régionale Bretagne de l'ADEME
  Tél : 02 99 85 87 00
  ademe.bretagne@ademe.fr

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

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

@ademe www.ademe.fr

Référence ADEME : 010677 / Décembre 2018