**Atelier : Achat public et économie de la fonctionnalité et de la coopération**

**Séance 4.2**

Introduction

Le CIRIDD a investi le sujet de l’économie de la fonctionnalité en 2011 via la création du Club CLEF. Il a ensuite lancé l’action collective RELIEF qui consiste à accompagner des entreprises dans la transformation de leur modèle économique. Pour faire écho au développement de l’offre, le CIRIDD a ensuite initié l’action COEF P, Commande et économie de la fonctionnalité dans le secteur public, avec le soutien de d’ADEME et de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, dans l’objectif de faciliter l’intégration de l’EFC dans la commande publique.

**>> Consulter la communauté en ligne sur la Commande publique et l’économie de la fonctionnalité** https://www.eclaira.org/community/pg/groups/6226/commande-publique-economie-de-fonctionnalite

Avec les interventions de :

* **Thierry Bory** : co-dirigeant de 2 sociétés : « Ecodéchets Environnement » et « Jegèremesdéchets Solution »
* **Romain Demissy** : intervenant-chercheur associé à Atemis
* **James Pédron** : chef de projet au CIRIDD

Les actualités de l’EFC :

* Les universités d’été de l’économie de la fonctionnalité ont eu lieu au mois de septembre à Tourcoing
* Podcast produit par l’IEEFC sur les connaissances diffusées par les ateliers
* Dans le cadre du programme COEFP, production d’une étude intitulée « Intégrer l’économie de la fonctionnalité dans la commande publique » et production future de fiches trajectoires sur les différents territoires accompagnés
* La prochaine séance de l’atelier aura lieu le 20 janvier à 10h30.

# Echanges autour de l’expérience de Thierry Bory : comment coopérer avec la collectivité pour une collecte efficiente des déchets ?

La société Ecodéchets Environnement ne répond qu’à des marchés publics. Le service est co-construit avec les usagers. La Société créée en 2014 est présente en région Grand Est et AURA et au 1er janvier 2022, et comptera environ 300 collaborateurs et une quarantaine de collectivités clientes.

Les spécificités des marchés publics de collecte de déchets

* D’une part, la **collectivité décide de la fréquence de collecte, donne un territoire à collecter** et les prestataires répondent avec un **engagement plus de moyens que de résultats**.
* D’autre part, les marchés publics exigent une **situation de concurrence**. Les services spéciaux et innovants en situation de monopole doivent trouver des solutions pour ne pas rester en situation de monopole. Il est possible de créer une filiale pour pouvoir faire un appel d’offre sur la partie amont de collecte et un appel d’offre sur la partie aval.

Les limites actuelles des marchés publics de collecte de déchets

* Les collectivités ont des difficultés à pouvoir **comparer des offres quand elles sortent du cadre** et ont peur de voir leurs évaluations remises en cause.Le **sourcing permet de définir le besoin pour cadrer les marchés publics** et garantir la pertinence des propositions des fournisseurs. Il peut être pertinente d’ouvrir les marchés à des variantes, qui laissent la possibilité aux candidats de proposer une solution alternative équivalente pour répondre au besoin.
* **Les plans progrès, sous l’aspect évaluation des offres sont difficiles à proposer.** Il apparait plus facile de les proposer autour de dialogue compétitif avec une idée de sortir des contrats de performance. Il faut faire **attention à ce que ça ne devienne pas un nouveau cadre qui les empêche d’évoluer** par rapport à la durée du marché. Ce qui est très important c’est de pouvoir laisser la porte ouverte aux innovations.
* Les clauses sociales sont aussi une problématique des marchés publics. Si les entreprises vont au bout de l’insertion sociale, cela signifie qu’elles embauchent ces personnes qui ne sont alors plus en insertion et donc l’entreprise ne respecte plus la clause d’insertion. **L’entreprise ne peut pas embaucher la personne avant la fin du marché si elle veut respecter la clause d’insertion jusqu’au bout. Il faut faire attention à ce que les heures d’insertion sociale soient bien proportionnées par rapport aux heures du marché en lui-même.**
* Une autre limite des marchés publics est la **prédominance du critère quantitatif dans l’évaluation,** **qui peut être contre-productif.**
  + La pondération du critère prix varie dans les règlements de consultation selon les appels d’offre, entre 40% et 80%. **Le critère prix a tendance à individualiser les prestations, ce qui ce n’est pas efficient**. Il faudrait **passer du critère prix au critère budget**. Dans une optique d’amélioration continue, la collectivité ne vise non pas une baisse dans un mode coercitif, mais à créer un espace de coopération autour de l’objectif commun de réduire le budget dans de bonnes conditions.
  + Le **critère environnement** est généralement pondéré autour de 10%. Il est basé globalement sur les normes anti-pollution des véhicules de collecte, ce qui semble limité.
  + Le **critère technique** est analysé sur les moyens matériels déployés. Celui qui propose 15 camions est favorisé par rapport à l’entreprise qui n’en propose que 13. C’est paradoxal puisque cela pénalise les candidats assurant l’optimisation de leur flotte.

Innover dans le service public des déchets ménagers en co-construisant le service avec les habitants

La co-construction du service peut se faire par l’intermédiaire d’une plateforme où chaque habitant choisit son volume de bac et sa fréquence de collecte, afin de ne sortir que les moyens nécessaires à ces besoins-là. Généralement, ce système de contrat de redevance incitative permet d’aboutir rapidement à un nouvel équilibre**. Cette co-construction se fait via un nouveau système économique « B to B to you » en relation à la fois avec les collectivités et les usagers du service.** Le cadre de la participation des usagers est à définir par le prestataire et la collectivité. Ensuite, l’usager choisit les modalités de collecte à l’intérieur de ce cadre-là. Cela induit, d’une part, une **nécessité de** **confiance** au sein de la relation tripartite et d’autre part **une modification de la définition du besoin.**

Un changement de paradigme qui part de la définition du besoin et identifie en fonction le coût du service

L’objectif à moyen terme est **d’évoluer d’une tarification incitative à une tarification au niveau des flux, de manière à responsabiliser l’habitant** et lui faire comprendre que chaque service a un coût. Cela consiste à **définir son besoin dans un premier temps et ensuite à identifier en fonction le coût du service**. C’est disruptif par rapport à la collecte des déchets que l’on connait. En fonction du taux de refus, la collecte est plus ou moins chère. Une collectivité qui aurait un taux de refus en croissance pourrait augmenter le prix sur le flux des emballages et ne pas toucher à celui des ordures ménagères résiduelles.

Un marché public qui évolue, expérimente et s’adapte : un concept novateur pour les collectivités

Les entreprises rencontrent des difficultés à faire évoluer les marchés, car **les collectivités associent souvent les avenants supplémentaires à une augmentation des tarifs**. C’est dommage car cette perception limite la mutabilité du service public. La mise en œuvre de services innovants nécessitedes élus, des agents et une direction des services qui sont sensibles à l’innovation. **Il est possible de réaliser des avenants sur une adaptation du marché afin de l’améliorer**, sans augmentation des tarifs. Les entreprises peuvent **expérimenter et modifier l’expérimentation en fonction du retour d’expérience des usagers.** Par exemple, dans le cas des déchets, elles peuvent se rendre compte que les déchetteries mobiles ne sont pas adaptées, supprimer ce service et augmenter à la place les horaires des déchèteries fixes. Elles peuvent aussi réduire la fréquence de collecte en porte-à-porte suite à la mise en place de points d’apport volontaire, ce qui entraine la soumission d’un avenant en réduction par rapport à l’appel d’offre initial. Elles peuvent aussi collecter les déchets avec des camions bi-compartimentés ou les collecter de manière séparée avec plusieurs camions. Pour mettre en œuvre ces modifications, **les entreprises peuvent proposer un plan de progrès à la collectivité en s’engageant à analyser les résultats du plan de collecte et à proposer des pistes d’amélioration en conséquence.**

D’une collectivité à l’autre, la manière de prendre en charge la sensibilisation des habitants, la sensibilisation des élus, la coopération est variable. La recherche d’efficience peut être vécue comme une diminution de service et requière ainsi **un accompagnement et un argumentaire solide** sur l’intérêt de ne pas faire tourner des camions inutilement grâce à l’EFC. Dans ce sens, l’EFC va plus loin que l’amélioration continue. Dans l’amélioration continue le service reste stable alors que là le service s’adapte au besoin qui n’est pas réglé en avance. Il y a une **évolution du périmètre du service à partir de l’usage**.

Faire payer le coût d’utilisation du service à travers la redevance incitative permet de responsabiliser l’habitant

Aujourd’hui, deux flux financiers cohabitent : la tarification entre la collectivité et ses habitants/usagers et la tarification entre le prestataire et la collectivité. Se pose la question de savoir comment passer d’un prix du marché à un coût d’utilisation du service ? Cela nécessite de concevoir **des objectifs communs de réduction des déchets**. **L’entreprise peut s’engager sur des objectifs de réduction des ordures ménagères, sans que la partie des déchets recyclables augmente**. Quand on met en place la redevance incitative, les usagers font du compostage individuel et cela c’est une diminution de l’ordre de 20 à 30% des tonnages. **Par la redevance incitative, on fait comprendre à l’usager que ses déchets ont un coût**. La mise en place de la redevance incitative se traduit très rapidement par une baisse des déchets de 30 à 40%. Aujourd’hui, 8% des collectivités appliquent la redevance incitative au niveau national. Cette politique tarifaire viendrait accompagner la politique de prévention des déchets.

Créer des temps d’échanges avec la collectivité pour faire évoluer les performances d’usage

**Les réunions avec la collectivité sont essentielles, ce sont les moyens de la coopération.** Par exemple, des réunions hebdomadaires avec le responsable des marchés publics et avec les services de gestion, des réunions mensuelles avec les directions ainsi que des réunions annuelles stratégiques avec les élus sont importantes. Il reste du chemin à parcourir sur la mise en œuvre de cette coopération, du suivi de la réalisation du marché, des moyens mobilisés et de la manière de trouver des solutions.

**L’enjeu de la coopération repose aussi sur des formes d’organisation du travail qui permettent d’avoir des espaces de délibération sur les modalités de coopération.** En ne créant pas de temps d’échanges entre la collectivité et le prestataire pendant la durée du contrat, la collectivité se prive de faire évoluer la performance d’usage, alors même que ce domaine est très mobile d’un point de vue technique et règlementaire. Les plans de progrès démontrent le besoin d’élaborer une méthodologie partagée sur les moyens mis au service de la coopération et de son organisation.