



CENTRE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
DE MARTINIQUE

CONCOURS INTERNE D'INGENIEUR TERRITORIAL SESSION 2015

Jeudi 18 juin 2015

ÉPREUVE D'ÉTUDE DE CAS OU PROJET

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Établissement d'un projet ou étude portant sur l'une des options choisie par le candidat lors de son inscription au sein de la spécialité dans laquelle il concourt.

Durée : 8 heures

Coefficient : 7

SPÉCIALITÉ : INGÉNIERIE, GESTION TECHNIQUE ET ARCHITECTURE
OPTION : Centres techniques

A LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni votre numéro de convocation, ni signature ou paraphe.
- Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) autre que celles figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier ne doit apparaître dans votre copie.
- Seul l'usage d'un stylo à encre soit noire, soit bleue est autorisé (bille non effaçable, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou pour souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
- Pour les dessins, schémas et cartes, l'utilisation d'une autre couleur, crayon de couleurs, feutres, crayon gris, est autorisée le cas échéant.
- L'utilisation d'une calculatrice en mode autonome et sans imprimante est autorisée.
- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 82 pages et 3 plans dont 1 plan à rendre avec la copie

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend
le nombre de pages indiqué

S'il est incomplet, en avertir le surveillant

- ♦ Vous préciserez le cas échéant le numéro de la question et de la sous-question auxquelles vous répondrez.
- ♦ Des réponses rédigées sont attendues et peuvent être accompagnées si besoin de tableaux, graphiques, schémas...

Vous êtes nouvellement en charge du poste de directeur du centre technique municipal de la commune d'INGEVILLE composée de 20 000 habitants.

L'activité du centre technique municipal nécessite quotidiennement un approvisionnement de pièces et de produits divers et variés. A ce jour, le magasin ne gère qu'une petite partie de stock. Il gère également l'engagement et la facturation des prestations extérieures suivies par le centre technique.

Plus de 75 % des fournitures sont achetées directement par les différentes équipes auprès des fournisseurs dans un rayon de 20 km. La gestion des stocks est disparate et les conditions de stockage sont aléatoires. Il n'existe pas de procédure formalisée d'achat.

Le service Magasin est équipé d'un logiciel de gestion des stocks.

Question 1 (5 points)

Le directeur des services techniques et le directeur financier vous demandent de rédiger une procédure définissant la politique de centralisation des achats au magasin du centre technique, dans un premier temps pour les besoins propres de votre service.

Cette procédure d'achat tiendra compte notamment :

- de la faible capacité de stockage des bâtiments actuels ;
- de l'absence de procédure concernant cette problématique au centre technique ; un éclairage particulier sera apporté sur les procédures d'achat de matériel ainsi que sur les conditions de stockage des matériaux et consommables ;
- de l'élargissement à terme de la procédure par l'ajout de produits transversaux au centre technique municipal et à d'autres services de la collectivité.

Question 2 (6 points)

Dans le cadre de la centralisation des achats, il vous est demandé de repenser entièrement la conception du magasin.

Sur le plan 3 fourni, vous établirez le programme de réalisation d'un nouveau magasin. Les locaux existants indiqués sur le plan pourront être réaffectés sans contrainte particulière. Les extensions sur la parcelle sont réalisables.

Les espaces vestiaires et sanitaires ne sont pas concernés par la réhabilitation.

Le plan présenté devra indiquer les différentes fonctions des locaux et l'organisation des espaces et des circulations. Une note accompagnera le plan afin de préciser les choix et les objectifs attendus.

Question 3 (3 points)

Poursuivant le processus d'organisation du centre technique municipal, il est envisagé de créer une gestion informatisée de l'ensemble de l'activité correspondante. Un des axes de cette informatisation est la généralisation des bons de travaux, de l'établissement de la demande à la valorisation des interventions.

Vous établirez la fiche de poste d'un ordonnanceur qui sera placé sous votre responsabilité et gèrera cette procédure.

Question 4 (6 points)

Dans le cadre de l'embellissement de la ville, la collectivité souhaite renforcer la qualité de nettoyage de ses espaces publics.

Les équipes de nettoyage sont actuellement constituées de 6 agents d'exécution dont 4 contractuels. Ces équipes sont basées au centre technique municipal. Ce dernier est situé en zone industrielle et excentré par rapport au centre-ville.

Les équipements à leur disposition sont :

- 2 grosses balayeuses aspiratrices de 8 m³ (8 000 heures de fonctionnement) et de 4 m³ (2 000 heures de fonctionnement) ;
- 2 véhicules type 4x4 équipés de nettoyeurs haute pression ainsi que de souffleurs à feuilles ;
- 1 camion plateau.

Le centre ancien d'INGEVILLE est composé de petites ruelles étroites avec de nombreux revêtements pavés.

Les équipes de ce service sont passablement démotivées. Plusieurs mutations et rotations dans le personnel ont eu lieu au cours des dernières années. De plus, l'image négative développée autour du manque de nettoyage sclérose le service.

Il vous est demandé d'établir une stratégie autour de la problématique de la propreté. Votre propos détaillera entre autres :

- l'adaptation du matériel à la configuration d'INGEVILLE ;
- la méthode mise en place pour la création de nouveaux circuits de nettoyage ;
- la méthode de management visant à remotiver l'ensemble du service ;
- les pistes de communication sur la propreté de la ville et l'image du service.

Liste des documents :

Document 1 : « Les techniques de suivi des articles et des stocks » – *logistiqueconseil.org* – consulté le 19 janvier 2015 – 5 pages

Document 2 : « Plan d'actions stratégiques de la politique de propreté urbaine 2010 - 2014 » (extrait) – *Conseil communautaire du Grand Lyon* – 22 mars 2010 – 37 pages

Document 3 : « La fiche de poste » – *Fiche pratique du CDG 50* – 13 octobre 2011 – 12 pages

Document 4 : « Guide de bonnes pratiques en matière de marchés publics » (extrait) – *economie.gouv.fr* – 26 septembre 2014 – 20 pages

- Annexe A :** « Composition du centre technique municipal » – *Commune d'INGEVILLE* – 2014 – 2 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie
- Annexe B :** « Fiche d'un bon de travail » – *Commune d'INGEVILLE* – 2014 – 1 page – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie
- Annexe C :** « Cheminement d'un bon de travail » – *Commune d'INGEVILLE* – 2014 – 1 page – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie

Liste des plans :

- Plan 1 :** « Plan de l'existant du centre technique municipal » – *Commune d'INGEVILLE* – 2015 – échelle 1/750^{ème} – format A3 – le plan n'est pas à rendre avec la copie
- Plan 2 :** « Plan de masse du centre technique municipal » – *Commune d'INGEVILLE* – 2015 – échelle 1/250^{ème} – format A3 – le plan n'est pas à rendre avec la copie
- Plan 3 :** « Vue en plan du centre technique municipal » – *Commune d'INGEVILLE* – 2015 – échelle 1/500^{ème} – format A3 – un exemplaire à rendre avec la copie et un exemplaire de secours

Attention, le plan 3 en format A3 utilisé pour répondre à la question 2 est fourni en deux exemplaires dont un à rendre agrafé à votre copie, même si vous n'avez rien dessiné. Veillez à n'y porter aucun signe distinctif (pas de nom, pas de numéro de convocation...).

Documents reproduits avec l'autorisation du CFC

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

LES TECHNIQUES DE SUIVI DES ARTICLES ET DES STOCKS

La gestion et la maîtrise des flux entrants et sortants du magasin nécessite la mise en œuvre d'un dispositif à trois composantes : la classification des besoins, la mise sur pieds d'indicateurs et enfin, l'enrichissement et la sauvegarde d'un manuel des procédures.

LA CLASSIFICATION DES ARTICLES ET LE DÉCOUPAGE DE L'ESPACE DE CONTRÔLE

Le magasin a but logistique qui consiste à maintenir disponibles les articles à proximité du lieu où les besoins existent. Ceci amène à déduire qu'avoir régulièrement un stock d'articles d'une valeur optimale, de bonne qualité et en quantité suffisante pour des besoins à court terme se révèle comme la mission fondamentale du gestionnaire des stocks et des articles.

Le suivi des stocks s'effectue donc dans le principal but d'assurer la disponibilité des articles dans les magasins et en quantité suffisante. C'est un suivi qui s'applique à trois niveaux ; d'abord sur les stocks physiques, ensuite sur les approvisionnements en amont et enfin les livraisons en aval du magasin. La mise en place d'un système de suivi commence par l'analyse et la classification des besoins indépendants.

La classification des besoins indépendants

Les besoins indépendants sont les demandes exprimées en aval du magasin. Il s'agit des sorties d'articles pour la consommation. Lorsque le nombre de référence est élevé dans un magasin ou un ensemble de magasins placés sous le contrôle du même gestionnaire, les sorties sont étudiées et les besoins classés.

En général, les principaux critères pris en compte dans la classification des besoins en aval du magasin sont les suivants :

- **La destination des articles** : dans une entreprise, la classification des besoins peut se faire par service utilisateur, par division technique, par atelier de fabrication, par zone géographique, par chantier, par projet...
- **la nature des articles** : la classification des besoins par nature est réalisable lorsque les stocks sont variés par leur nature. Il devient ainsi possible pour un magasin de produits chimiques de former des classes particulières pour les lubrifiants, les graisses, les décapants, les dispersants, les nettoyants...

- **La famille des articles** : certaines familles d'articles sont constituées d'articles de nature différente mais utiliser pour satisfaire la même catégorie de besoins. Dans les magasins de grandes surfaces par exemple, l'on pourrait constituer des classes pour les vêtements de sport, les articles électroménagers, l'outillage industriel...
- **les catégories d'articles** : le choix des catégories d'article est totalement individuel. Il dépend des buts et des priorités du gestionnaire des articles. Des classes peuvent être formées pour les articles les plus rentables, les plus coûteux, les plus consommés, les articles indispensables pour un chantier ou un atelier surtout lorsque leur absence est susceptible de perturber la production ou du moins faire subir des pertes considérables à l'entreprise ...

Le choix du type de classification à adopter dépend entièrement de la motivation de chaque gestionnaire des articles et des stocks. Un suivi particulier sera appliqué à chacune des classes en fonction des priorités et du contexte.

Le contrôle des stocks physiques

Contrôler régulièrement les stocks physiques est la base du travail du magasinier. Il est très important de connaître à tout instant les quantités de marchandises disponibles dans les magasins. Périodiquement, le gestionnaire des stocks ressort la liste des articles ayant atteint le point de commande (suivi global). Il est recommandé aussi pour plus de sécurité mais surtout pour raison de convenance, d'effectuer un suivi particularisé des stocks par classe de besoin sur une période mensuelle.

C'est à partir des informations sur l'évolution des stocks dans le magasin que seront organisés les approvisionnements et le contrôle du processus en amont de ce dernier.

Le contrôle des approvisionnements

Une fois les demandes d'achat transformées en commandes, le gestionnaire des stocks qui reçoit toutes les demandes de sortie des articles se présente comme la personne la mieux placée pour juger du caractère urgent de certaines commandes de réapprovisionnement en cours.

De même que sur les stocks physiques, le suivi à ce niveau est périodique, mais aussi particularisé en fonction des classes des besoins et des priorités manifestés par les consommateurs placés en aval du magasin.

Le contrôle des consommations

Contrairement au contrôle des stocks physiques et des commandes de réapprovisionnement dont le principal but est de garantir la disponibilité des articles dans

le magasin, le suivi des consommations débouche presque toujours sur une analyse des historiques.

Les résultats de cette analyse permettront d'apprécier la fiabilité des données de planification actuelles (*stock minimum, stock maximum, lot économique, code de gestion*) des articles consommés et pourront éventuellement déclencher la révision de ces dernières à la hausse ou à la baisse.

LA MISE SUR PIEDS DES INDICATEURS DE SUIVI : LE TABLEAU DE BORD

Définition et rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble de rapports qui informent le responsable sur l'état de bonne marche de son système. C'est en théorie un ensemble d'**indicateurs** périodiquement mis à jour. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie dans le fonctionnement du système.

Dans un véhicule, le tableau de bord vous indique la vitesse de marche, le niveau de carburant, le niveau d'huile dans le moteur, l'allumage des feux de route et des feux de direction... chaque fois que l'un de ces éléments présente un défaut, le chauffeur est aussitôt renseigné. C'est exactement le même rôle qu'est appelé à remplir le tableau de bord de gestion des stocks et des articles. Il renseigne à tout moment le gestionnaire sur l'état de fiabilité, d'efficience et d'efficacité de l'ensemble de son système.

Il est par ailleurs important de noter qu'il n'existe pas de modèle standard de tableau de bord. C'est un instrument personnel, conçu sur mesure suivant les préoccupations, les objectifs et les motivations du gestionnaire des stocks.

Les caractéristiques d'un indicateur

Un indicateur est une information de synthèse qui aide le gestionnaire des stocks et des articles à apprécier une situation dans son système de gestion. Il doit être succinct, clair et précis. Il ne présente en principe que l'essentiel des informations utiles pour interpréter un phénomène.

Le bon indicateur est celui qui est parlant ou doté de sens. Il ne peut se limiter au simple constat de la situation. Ce dernier entraîne toujours une action ou une réaction du gestionnaire des stocks.

L'utilisation faite d'un indicateur peut être découpée en trois phases :

- **Analyse** : Que nous dit l'indicateur ? Que lisons-nous ? Que comprenons-nous ?
- **Interprétation** : Quelles peuvent être les conséquences ? Quelle est leur niveau de gravité ? quels sont les risques possibles ?
- **Réaction** : Quelles sont les actions correctives ou d'amélioration à entreprendre ? Sur quels points ou quels éléments ? De combien de temps dispose t-on pour le faire ? qui doit-on saisir ?

Les catégories d'indicateurs

Traditionnellement, on distingue trois catégories d'indicateurs :

- **Les indicateurs d'alerte** qui signalent la présence d'un dysfonctionnement, d'un état anormal impliquant une action corrective. Dans une gestion quotidienne, il peut s'agir d'une liste des articles ayant atteint le point de commande ; les articles en rupture de stock ; les commandes en retard de livraison, les commandes urgentes encore non livrées ; les articles bloqués en achat ;
- **Les indicateurs d'efficacité et d'équilibrage** qui permettent de mesurer la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés dès le départ. Ils peuvent induire suivant les cas, des ajustements sur les objectifs, ou sur les stratégies. Dans le suivi des articles et des stocks, il peut s'agir par exemple la liste des articles ayant dépassés le stock maximum autorisé (afin de connaître les raisons du surstockage et d'y remédier); l'état des articles ayant fait l'objet de très nombreuses commandes ; l'état des articles ayant subi une baisse de consommation ou un faible taux de rotation (pour une révision éventuelle des données de planifications) ;
- **Les indicateurs d'anticipation** qui fournissent des renseignements sur les besoins futurs. Ils précisent l'influence qu'aura sur les stocks une activité prévue ; un prochain chantier ; une saison de l'année ; ou tout autre évènement à venir. Les renseignements fournis par ce type d'indicateurs permettront au gestionnaire des stocks et des articles d'anticiper sur la situation en faisant varier ses stocks à la hausse ou à la baisse ; mais aussi d'activer la livraison rapide d'éventuelles commandes en cours.

Les formes d'indicateurs

Un indicateur peut prendre la forme d'un ratio, un graphique, un tableau, une liste. Il est mis à jour à des périodes bien déterminées d'avance. Dans la gestion des articles, l'utilisation d'indicateurs numériques de synthèse (tel un ratio) est presque inexistante sauf pour les valeurs des stocks. Cela est dû au fait que chaque article soit géré individuellement. De même, les stocks dans un magasin sont considérés séparément pour

chaque article. Ceci justifie la préférence d'indicateur sous forme de liste, de graphique et enfin de tableau.

Dans un même système de gestion, il peut être créer une structure hiérarchique de tableaux de bord. Il est donc habituel de rencontrer un tableau de bord spécifique pour chaque composante du système et un tableau de bord de synthèse qui regroupe et résume les renseignements collectés.

Il découle de cette logique que le tableau de bord du gestionnaire des stocks et des articles pourrait être la synthèse des indicateurs suivants :

- Le tableau de bord des stocks (indicateurs sur l'état des stocks et des commandes)
- Le tableau de bord des articles (indicateurs sur les groupes d'articles, les familles d'articles, les nomenclatures, les nouveaux articles...)
- Le tableau de bord des magasins (indicateurs sur l'état des infrastructures et de leur utilisation, sur les équipements de manutention, le matériel et l'outillage de travail, le personnel...)
- Le tableau de bord sur l'environnement (indicateurs sur les marchés fournisseurs, les marchés client, la production, les travaux prévus, sur les projets futurs ...)

LA CRÉATION ET L'ENTRETIEN D'UN REGISTRE DES PROCÉDURES

Pour toute organisation qui souhaite évoluer dans l'excellence, améliorer continuellement ses procédures de travail est une initiative essentielle. Le registre des procédures est un livre, un dossier dans lequel sont sauvegardées les étapes d'exécution des tâches, la manière de procéder ainsi que l'identité et le rôle des principaux acteurs.

Le registre ouvert pour les opérations de magasinage contient les procédures de création d'une demande d'achat ; de validation de la demande d'achat ; de suivi des commandes de réapprovisionnement ; de réception et de stockage des articles ; de suivi des niveau des stocks ; de mises à jours des données de planification des articles ; d'inventaires ; de sorties d'articles, de classification et bien d'autres encore.

Les évènements vécus, les changements qui émergent au sein de l'organisation, les difficultés rencontrées en dépit du respect scrupuleux des procédures existantes sauraient conduire à une amélioration de ces dernières. Chaque fois que la nécessité se manifeste, les procédures sont révisées et adaptées au nouveau contexte. Par cette méthode, de nombreuses organisations ont pu maintenir le seuil d'équilibre et offre toujours une meilleure qualité de service.

**Plan d'actions stratégiques de la politique de propreté urbaine 2010-2014 du Grand Lyon
– Conseil communautaire du 22 mars 2010**

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
PLAN D' ACTIONS PAR OBJECTIFS	6
1. Agir à la source pour diminuer le niveau de salissure	7
1.1. La stratégie de communication fédérale du Grand Lyon	8
1.2. Une communication de proximité plus ciblée	10
1.3. Un programme d'actions éducatives auprès des scolaires	13
1.4. L'animalité urbaine, une action volontariste	14
2. Contribuer à la mise en œuvre d'une métropole post carbone et respectueuse de son environnement	16
A. Préserver les ressources naturelles	17
2.1. Limiter la consommation d'eau lors des opérations de nettoyage	17
2.2. Valoriser les déchets du nettoyage pour diminuer l'enfouissement	18
B. Limiter les impacts sur l'environnement (eau, air, sol)	19
2.3. Promouvoir un désherbage et un fauchage raisonnés pour limiter l'usage des pesticides et préserver la biodiversité	19
2.4. Limiter la consommation de sel lors des opérations de déneigement	20
2.5. Limiter l'émission des Gaz à Effet de Serre (GES) et le bruit dans les opérations de propreté urbaine	21
C. Agir sur la santé et le bien-être au travail	22
2.6. Mesurer les impacts sur la santé et la pénibilité au travail des activités propreté et déchets	22
3. Agir sur les modes de faire et concevoir la propreté urbaine	23
3.1. Favoriser la réactivité et l'adaptabilité	24
3.2. Valoriser les métiers de la propreté	25
3.3. Développer une stratégie d'achat innovante	26
3.4. Une stratégie patrimoniale en adéquation avec l'évolution des modes de faire	27
3.5. Favoriser des marchés propres et des manifestations responsables en proposant des pratiques partenariales de nettoyage	28
3.6. Évaluer la propreté urbaine globale	29

4.	Responsabiliser l'ensemble des acteurs de la propreté urbaine	30
4.1.	Des engagements clairs et partagés avec les territoires : la convention qualité propreté	31
4.2.	Un règlement communautaire pour la propreté	33
4.3.	Une mobilisation de l'ensemble des directions du Grand Lyon autour d'objectifs communs	34
4.4.	Des partenariats opérationnels pour une propreté globale des espaces	35
5.	Maîtriser les coûts globaux de la prestation nettoyage	36
5.1.	Améliorer la connaissance des coûts du nettoyage	37
5.2.	Évaluer annuellement la mise en œuvre du plan d'actions	38
	CONCLUSION	39
	ANNEXE : FICHES-ACTIONS	40

INTRODUCTION

Le plan de mandat 2008-2014, adopté par le conseil communautaire en novembre 2008, repose sur des objectifs volontaristes de développement équilibré et pérenne de notre territoire. Cela suppose que chaque politique publique évolue pour construire la métropole lyonnaise de demain, une métropole post carbone, respectueuse de son environnement.

La propreté des espaces, qui implique nécessairement une responsabilité partagée, est un élément important du vivre ensemble et du bien être collectif.

Cette mission essentielle de service public, réalisée en milieu urbain et périurbain par plus de 2 000 agents de la direction de la Propreté du Grand Lyon (nettoyement et collecte des ordures ménagères), est accomplie dans un souci de qualité, d'efficacité technique et économique. Elle doit être exemplaire et force d'entraînement, compétitif et capable d'évoluer et sera conforté au cours de ce mandat. Le présent plan d'actions réaffirme donc l'importance et la qualité du service public (en régie, comme en entreprise).

Dans cette perspective, un comité de pilotage, composé d'un élu communautaire de chaque groupe politique et co-présidé par messieurs Thierry PHILIP, vice président en charge de la propreté et du bien être dans la ville et Jacky DARNE, vice président en charge des finances et de l'évolution institutionnelle a été mis en place en janvier 2009. Il a élaboré un cadre stratégique puis un plan d'actions pour répondre à ces enjeux de cohésion.

Voté par délibération du 11 mai 2009, le cadre stratégique de la politique de propreté urbaine :

- définit les axes majeurs de la nouvelle politique en matière de propreté urbaine, déclinés en objectifs à moyen et long terme,
- permet d'expérimenter un conventionnement territorial sur des engagements respectifs en matière de propreté, afin de développer une responsabilité partagée de chacun des acteurs du territoire (habitants, élus, services municipaux et communautaires).

De juin à décembre 2009, le comité de pilotage a poursuivi ses travaux, notamment en auditionnant des élus pour mutualiser les expériences (la commune de Feyzin sur l'expérience du contrat propreté menée lors du précédent mandat et les villes de Lyon et de Vienne sur la problématique des marchés propres).

Ces réflexions prospectives ont permis d'identifier le besoin d'une organisation globale, coordonnée et concertée entre les différents intervenants, responsables de la propreté du territoire pour :

- améliorer la qualité du nettoyage dans le respect de l'environnement et responsabiliser les usagers à leur cadre de vie,
- engager une démarche « qualité » avec une évaluation de la politique en matière de propreté,
- garantir une maîtrise des coûts.

Compte tenu des nécessaires évolutions dans les modes de faire de la propreté et dans la conception des espaces publics, l'accompagnement au changement (qu'il soit en interne pour les agents de la propreté ou en externe pour les usagers) est central. Il implique nécessairement des actions de communication, de sensibilisation mais aussi de répression.

Le présent document détaille le contenu du plan d'actions stratégiques de la politique de propreté urbaine 2010-2014, pour une métropole post carbone et le décline par objectifs. Chaque action proposée dispose d'indicateurs techniques, environnementaux, sociaux et financiers permettant d'évaluer annuellement la réalisation du plan.

**PLAN D' ACTIONS 2010-2014
PAR OBJECTIFS**

Le plan d'actions 2010-2014, pris en application du cadre stratégique de la politique de propreté urbaine adopté le 11 mai 2009, comprend **5 objectifs** :

- 1. Agir à la source pour diminuer le niveau de salissure**
- 2. Contribuer à la mise en œuvre d'une métropole post carbone, respectueuse de son environnement**
- 3. Agir sur les modes de faire et de concevoir la propreté urbaine**
- 4. Responsabiliser l'ensemble des acteurs de la propreté urbaine**
- 5. Maitriser les coûts globaux de la prestation nettoyage**

Chaque objectif est décliné en différentes actions définies ci-après et reprises en annexe, sous forme de fiches synthétiques. Chacune comprend un descriptif des moyens mis en œuvre, les résultats attendus, les acteurs concernés, les indicateurs de suivis, le planning de mise en œuvre et le budget prévisionnel.

OBJECTIF 1 : Agir à la source pour diminuer le niveau de salissure

Aujourd'hui, les surfaces à entretenir augmentent de 2,5% par an. Pour garantir un niveau de propreté acceptable et maîtriser les coûts des prestations de nettoyage, il est indispensable d'agir en amont du problème de salissure.

Cet objectif vise à modifier le comportement des usagers, premiers responsables du niveau de l'incivilité en matière de propreté. Dans cette optique, la politique de communication doit être renforcée pour mieux informer les habitants sur la nécessaire coproduction et influencer sur leurs comportements éco-responsables. Elle doit également faire l'objet d'une évaluation en termes d'impact par rapport aux coûts engagés.

Cette stratégie de communication s'articulera autour de quatre actions essentielles :

- Action 1.1. La stratégie de communication fédérale du Grand Lyon
- Action 1.2. Une communication de proximité plus ciblée
- Action 1.3. Un programme d'actions éducatives auprès des scolaires
- Action 1.4. L'animalité urbaine, une action volontariste

ACTION 1.1 : La stratégie de communication fédérale du Grand Lyon

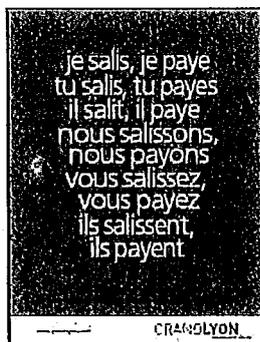
La sensibilisation aux bons gestes de propreté n'est pas une préoccupation nouvelle au Grand Lyon. Jusqu'à présent, les **campagnes d'affichage annuelles** ont été l'outil le plus utilisé pour tenter d'enrayer les phénomènes d'incivilités.

En 2009, une **opération événementielle fédératrice** a été impulsée : « Faites de la propreté ».

① **Les campagnes de communication annuelles :**



2002 : La qualité de vie dans la ville



2003 : Le caractère incivique et répressible des actes de malpropreté



2005 : La coproduction avec les agents de la propreté



2006 : La complémentarité du travail des agents et des efforts quotidiens



2008 : La valorisation des bons gestes de propreté des citoyens



Aujourd'hui, le message doit renforcer l'idée de responsabilité nécessairement partagée entre les services de la propreté et les usagers de l'espace public. La complémentarité des efforts a déjà été illustrée. Il s'agit désormais d'inverser la logique du « on ne vous en demande pas tant », en soulignant l'étendue et les limites du travail accompli par les services du nettoyage :

- les moyens déployés et la détermination, dont fait preuve le Grand Lyon en matière de propreté, doivent être mis en lumière,
- ce travail est inefficace s'il n'est pas accompagné par un comportement plus discipliné de la part des usagers. Les « petits gestes » doivent être présentés comme déterminants pour que l'idée d'une coresponsabilité soit mieux comprise.

L'objectif est de mettre en lumière les actions de propreté et de montrer que la qualité du résultat dépend en grande partie du comportement éco-citoyen de tous les usagers.

Pour cela, le Grand Lyon doit continuer à communiquer sur un rythme annuel, en ciblant ses messages avec une diffusion sur l'ensemble du territoire du Grand Lyon en cohérence avec les actions de communication des communes.

A la communication institutionnelle doit s'ajouter un évènement fédérateur autour du thème de la propreté.

② Une communication événementielle : « Faites de la propreté » :

Le 28 mai 2009, la direction de la Propreté a lancé « Faites de la propreté » en partenariat avec les communes volontaires pour sensibiliser les habitants au maintien d'un cadre de vie de qualité. Pour la première édition, tous les acteurs (institutionnels, politiques, associatifs) ont été invités à mettre en place des initiatives sous forme d'animations.

Le Grand Lyon a coordonné l'ensemble des actions et a mis à disposition ses moyens et ses outils. Il a assuré également la médiatisation de cette journée.

Programmée chaque année, cette journée « Faites de la Propreté » permet à chacun, à son niveau, de s'investir dans la propreté de l'agglomération.

Cette démarche de sensibilisation concrète à « l'acte de propreté » est primordiale pour rappeler à chacun la nécessité de respecter l'espace public afin de garder un environnement agréable, convivial, garantissant un coût d'entretien maîtrisé.



2009 : Affiche pour la promotion de « Faites de la propreté »

ACTION 1.2 : Une communication de proximité plus ciblée

Parallèlement à la stratégie de communication fédérale sur la propreté, des actions de proximité doivent être développées en lien avec les territoires. Elles proposent des messages « forts » et des outils adaptés aux problématiques de propreté. Cette communication s'appuie essentiellement sur les acteurs de terrain.

① **Les actions, vecteurs de message :**

L'objectif de ces actions est de faciliter la réalisation des bons gestes pour enrayer l'incivilité.

✓ **Valoriser les bons comportements : les Trophées de la propreté :**

Pour renforcer la détermination de toutes celles et de tous ceux qui se sentent responsables de la propreté de leur espace de vie, les efforts qu'elles et qu'ils consentent, doivent être valorisés.

Depuis quelques dizaines d'années, les concours récompensant les actions pour améliorer le cadre de vie se sont multipliés en Europe. Le concours des villages fleuris est un bon exemple : 12 000 communes y participent et apposent les petites fleurs du comité sur les panneaux d'entrée de leur territoire. Les habitants des communes concernées sont souvent partie prenante.

Au regard de cette expérience, il convient de susciter l'adhésion des habitants et d'inciter le Grand Lyonnais à traduire de façon concrète l'attachement qu'ils ont à leur cadre de vie. Dès 2011, des « trophées » seront décernés par un jury (responsables locaux, agents de nettoyage, citoyens...) lors de « Faites de la propreté » pour récompenser les actions collectives à l'échelle du quartier, dans les écoles...

✓ **Rendre visible l'incivilité sur les points sensibles :**

Les problèmes d'incivilité en matière de propreté urbaine varient selon les territoires. Un effort de communication plus localisé sur les secteurs dégradés, en pointant la nature de la salissure (dépôts sauvages, déjections canines, problèmes liés aux poubelles...) est nécessaire et permettra :

- d'une part, d'interpeler le citoyen et d'appeler à un changement radical de comportement,
- et d'autre part, de témoigner de la volonté du Grand Lyon à enrayer le phénomène.

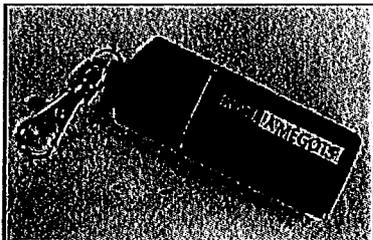
✓ **Nettoyer en profondeur un secteur dégradé :**

A une date définie, des opérations de nettoyage en profondeur (ramassage des débris, détagage, entretien des végétations...) pourraient concerner un quartier précis. Pouvant associer les usagers, cette opération exceptionnelle doit être visible pour signifier aux usagers qu'un effort particulier a été fourni par la collectivité, qu'il a un coût, et qu'il est désormais de leur ressort de maintenir ces lieux propres.

② **Les outils accompagnant la démarche :**

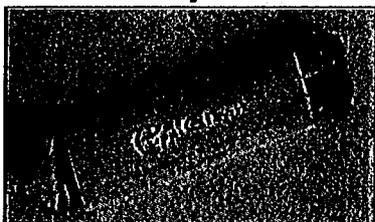
Parallèlement aux actions de sensibilisation, le Grand Lyon peut mettre à disposition des outils pour faciliter les bons gestes de propreté. Ils permettent de lever les obstacles trop souvent mis en avant pour justifier l'inaction. Plusieurs outils sont à disposition des usagers, d'autres pourraient être créés.

✓ **Les cendriers de poches :**



2007 : cendrier de poche pour les mégots de cigarettes distribué par les agents de la propreté

✓ **Les sacs à déjections canines :**



2008 : 3 sachets de propreté pour chien remis aux propriétaires

✓ **Les plaquettes d'informations :**



2008 : plaquette d'information grand public sur la propreté

L'accès à l'information doit être facilité. L'édition de guides pratiques (adresses et horaires d'ouverture des déchèteries, aspects réglementaires, emplacement des espaces sanitaires canins...) distribués en mairie et/ou publiés dans les journaux municipaux permettra de démultiplier le message, au plus près des citoyens.

✓ **Une plateforme Internet :**

La création d'un site internet, entièrement dédié au thème de la propreté urbaine et associant activités ludiques et informations complètera le dispositif de sensibilisation.

✓ **Des panneaux d'affichage**

Une signalétique rappelant les règles essentielles de la propreté dans l'espace public pourra être développée sur les secteurs dégradés de façon récurrente.

③ **Les acteurs de terrain, relais de sensibilisation :**

La propreté d'un environnement ne dépend pas seulement des services gérant le nettoyage mais de l'ensemble des acteurs de l'espace public (élus, services techniques, usagers ...). Pour diffuser et relayer l'ensemble de cette communication de proximité, les acteurs de terrain sont essentiels :

✓ **Les mairies :**

Les citoyens en quête d'information se tournent en premier lieu vers leurs mairies. Les campagnes de communication peuvent facilement être insérées dans les magazines communaux et une opération pédagogique autour du plan stratégique peut être menée en mairies. A Lyon, les mairies d'arrondissement sont la porte d'entrée des réclamations et le lien avec la mairie centrale doit être renforcé.

✓ **Les agents de nettoyage :**

Les agents de nettoyage, près de 900 personnes, présents en permanence sur le terrain, sont le contact le plus évident entre les usagers de l'espace public et les services de propreté du Grand Lyon. Il convient donc de les associer au projet pour qu'ils se fassent relais de l'information et deviennent de véritables **ambassadeurs du Grand Lyon**. Leur matériel (gilet de sécurité, tenue vestimentaire, chariot, camions, ...) peut également véhiculer des messages comme cela fut le cas lors de « Faites de la propreté ».

✓ **Les conseils de quartier, les commerçants, les associations et les particuliers :**

Les acteurs de proximité sont invités à devenir des ambassadeurs de la propreté dans leurs quartiers. Une information détaillée sur le travail du Grand Lyon et la portée des actes inciviques pourraient leur être régulièrement fournies. En contrepartie de ces efforts, une affiche aux couleurs de la Communauté urbaine et attestant de leur participation à cette démarche pourront être apposée dans leurs locaux. D'une autre manière, des articles dans le magazine du Grand Lyon valoriseront leur engagement.

Pour que les messages soient efficaces, il est nécessaire d'appréhender les usagers dans leurs diversités : habitants, migrants pendulaires, touristes... :

✓ **Les séniors :**

Actifs dans leur quartier, les séniors sont très présents dans le secteur associatif. Ils peuvent devenir de bons ambassadeurs du geste de propreté.

✓ **Les organismes en lien avec les touristes :**
(Office du tourisme, le site lyonresa.com, les TCL...)

Les touristes investissent fortement certains secteurs de l'agglomération. Les organismes en lien avec les touristes peuvent ainsi être un relai intéressant pour inciter les visiteurs au respect des espaces.

ACTION 1.3 : Un programme d'actions éducatives auprès des scolaires

Pour agir à la source des incivilités, il convient de sensibiliser les enfants, dès le plus jeune âge, à la propreté et au respect du cadre de vie.

Depuis de nombreuses années, la direction de la Propreté du Grand Lyon a développé des outils pédagogiques sur le tri des déchets ménagers. Depuis peu, elle élargit ses outils aux problématiques de propreté et au cadre de vie en général. En 2009, un guide éducatif a été édité pour aider les enseignants et les animateurs à travailler sur ces thèmes.

Le Grand Lyon doit continuer à développer une stratégie de communication spécifique auprès des scolaires, citoyens de demain. Il est nécessaire de travailler avec l'ensemble des acteurs du champ de l'éducation (directeurs des écoles, enseignants...) pour inscrire la thématique « propreté et cadre de vie » dans les programmes scolaires et organiser des interventions dans les écoles, notamment dans le cadre de « Faites de la propreté ».



Guide éducatif 2009



Jeu du guide éducatif

ACTION 1.4 : L'animalité urbaine, une action volontariste

En 2005, le Grand Lyon s'est doté d'une mission « Animalité urbaine » permettant de développer une réflexion spécifique sur la présence de l'animal en ville. Engagée dans un travail partenarial important avec les communes et les professionnels du secteur, cette mission s'est construite dans une approche globale qui s'articule autour de cinq volets :

- l'aménagement d'espaces dédiés,
- la formation et la sensibilisation des possesseurs d'animaux,
- l'information et la communication,
- l'entretien et le ramassage,
- et la réglementation.

Au delà des nuisances et de la seule gestion du chien, la mission "animalité urbaine" doit prendre en compte le monde animal dans son ensemble, notamment les oiseaux, les chevaux, les chats, les moutons, les poissons, les insectes... C'est sur ces aspects que la mission Animalité urbaine a organisé un Symposium International du Vivant en Ville en 2007 et 2009 à Lyon sur le thème plus large du « vivant en ville ». Après cinq années d'existence, un bilan sur l'efficacité de cette approche globale sera réalisé en 2010.

Le problème des déjections canines, sur les secteurs à forte concentration urbaine de l'agglomération, reste entier malgré la réussite incontestable de ces actions de prévention. Sur les territoires périurbains, d'autres déjections animales sont source de nuisances.

Il s'agit donc, dans le cadre du plan d'action propreté, d'agir sur le comportement des propriétaires d'animaux mais aussi de leur offrir des solutions alternatives.

① Les actions pour modifier le comportement des propriétaires d'animaux :

Il convient de réorienter les actions autour de trois axes :

✓ **La prévention :**

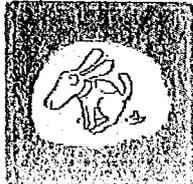
Les actions de sensibilisation sont nécessaires pour lutter contre l'incivisme de certains possesseurs d'animaux. Les actions engagées dans le cadre de la mission « Animalité urbaine » doivent être poursuivies. Il s'agit, notamment :

- des balades canines hebdomadaires,
- des modules de formation à l'éducation canine,
- la mise en réseau des acteurs,
- l'expertise menée sur des animaux et végétaux dans l'espace urbain.

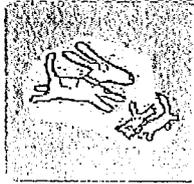
✓ **L'information :**

La signalétique actuelle, peu visible, informe sur les différents types d'espaces canins sans insister sur ce que doivent faire les possesseurs d'animaux :

Espace sanitaire



Espace de liberté



Espace partagé



Direction de la Propreté

Face à ce constat, il paraît nécessaire de faire évoluer la communication existante vers :

- une communication globale sur l'obligation de ramasser partout,
- une signalétique informant clairement de l'obligation de ramasser (à travers un message incitatif ou dissuasif), notamment sur les points sensibles et aux abords des espaces dédiés,
- des actions de communication de proximité en lien avec les commerces, les conseils de quartiers et les professionnels du secteur.

✓ La répression :

Pour s'assurer du respect des espaces urbains, les aspects règlementaires et répressifs doivent accompagner, en dernière instance, les deux premiers volets, à savoir la prévention et l'information. Aujourd'hui, les arrêtés relatifs aux déjections canines sont municipaux et ils n'existent que sur certains territoires. Trois axes de travail peuvent donc être engagés (cf. action 4.2.) :

- un travail d'homogénéisation des différents textes municipaux pour faciliter la responsabilisation des différents acteurs,
- une étude sur le transfert du pouvoir de police spéciale des maires au Président du Grand Lyon,
- des campagnes de verbalisation, coordonnées entre les communes et le Grand Lyon, ciblées sur les secteurs sensibles en matière de déjections canines.

② Les solutions alternatives :

✓ Concernant les aménagements dédiés :

Depuis 2005, plusieurs typologies d'espaces dédiés ont été aménagées :

- les espaces sanitaires canins pour lesquels l'entretien est réalisé par la commune ou le Grand Lyon selon la domanialité,
- les espaces canins de liberté dans lesquels les chiens peuvent s'ébattre sans laisse et dans lesquels les propriétaires ont obligation de ramasser les déjections de leur animal,
- les espaces de cheminement libre pour lesquels l'espace est partagé et dans lesquels les propriétaires ont obligation de ramasser les déjections de leur animal.

Aujourd'hui, le fonctionnement de ces espaces dédiés fait l'objet de critiques en termes d'aménagement, d'entretien et d'information.

Il convient donc de repenser globalement ces espaces en définissant précisément les critères prévalant à leur implantation (typologie, localisation, signalétique, capacité d'entretien...).

✓ Concernant les sacs à déjections canines :

Pour faciliter le geste du ramassage, des moyens doivent être prévus pour les possesseurs d'animaux. Dès lors, la distribution de sacs à déjections canines doit être évaluée avec les communes et au sein du Grand Lyon (quel financement ? quelle distribution ? quel approvisionnement ?).

OBJECTIF 2 : Contribuer à la mise en œuvre d'une métropole post-carbone et respectueuse de son environnement

Le Grand Lyon a développé de nombreuses actions qui s'inscrivent dans une stratégie plus durable de nos territoires. Elles concernent des projets urbains, des politiques publiques spécifiques, mais également les pratiques professionnelles de l'institution. Ces actions ont été formalisées dans l'Agenda 21 du Grand Lyon voté en 2005 et actualisé en 2007 et 2009. Face au changement climatique, le Grand Lyon s'est également engagé dans l'élaboration d'un plan climat pour réduire les gaz à effet de serre (GES) émis sur son territoire.

Agir pour la santé et l'environnement est un enjeu majeur des prochaines années. Le présent plan d'actions doit contribuer à une prise de conscience de l'impact des activités de la propreté sur l'environnement.

En continuité et en cohérence avec l'Agenda 21, le présent plan d'actions insiste sur trois enjeux essentiels :

- la préservation des ressources naturelles :
 - Action 2.1. Limiter la consommation d'eau lors des opérations de nettoyage
 - Action 2.2. Valoriser les déchets du nettoyage pour diminuer l'enfouissement
- la limitation des impacts sur l'environnement :
 - Action 2.3. Promouvoir un désherbage et un fauchage raisonné pour limiter l'usage des pesticides et préserver la biodiversité
 - Action 2.4. Limiter la consommation de sel lors des opérations de déneigement
 - Action 2.5. Limiter l'émission des Gaz à Effet de Serre (GES) et le bruit dans les opérations de propreté urbaine
- la question plus spécifique de la santé et du bien être au travail :
 - Action 2.6. Mesurer les impacts sur la santé et la pénibilité au travail des activités propreté et déchets

A - Préserver les ressources naturelles

L'un des grands enjeux du 21^{ème} siècle est la diminution des ressources naturelles par rapport aux besoins des êtres humains. Promouvoir un développement durable et raisonné, c'est donc veiller à la préservation de ces ressources.

ACTION 2.1 : Limiter la consommation d'eau lors des opérations de nettoyage (Action de l'Agenda 21)

La consommation d'eau sur le territoire du Grand Lyon connaît une baisse de 4,3 % depuis 2004.

L'année 2006 a été marquée par une amélioration du rendement, qui conforte les tendances observées en 2004 et 2005. Cette diminution des quantités d'eau utilisées s'explique notamment par une modification des comportements. Il convient de poursuivre les efforts selon trois axes :

① Encourager une utilisation raisonnée de l'eau lors des opérations de nettoyage :

- Réaliser un inventaire des bouches de lavages (10 600 au total) peu ou pas utilisées par le Grand Lyon pour les supprimer, rationaliser leur usage (objectif de diminution de 30%, soit environ 3 000 de moins) et remettre aux communes celles utilisées pour l'arrosage des espaces verts,
- Maitriser les volumes d'eau consommée par les bouches de lavage, en équipant certaines d'entre elles de compteurs, permettant d'évaluer la consommation réelle dans le cadre d'une modélisation.

② Améliorer et optimiser les pratiques de nettoyage :

- Installer, dans les centres urbains denses, des bornes de puisage avec monétique et suivi des consommations en fonction des circuits de nettoyage des véhicules en régie et des prestataires.

③ Sensibiliser les agents de la propreté à une utilisation raisonnée de l'eau :

- Mieux former les agents à un usage raisonné de l'eau, lors du nettoyage manuel, en s'appuyant sur le centre de formation de la direction,
- Mettre en place un dispositif spécifique de nettoyage, sans eau, en cas de sécheresse.



Agent nettoyant le caniveau
avec l'eau d'une bouche de lavage

ACTION 2.2 : Valoriser les déchets du nettoyage pour diminuer l'enfouissement
(Action de l'Agenda 21 et du plan d'actions stratégique des déchets 2007-2017)

Le Grand Lyon s'est doté d'un plan d'actions stratégique de la gestion des déchets pour les années 2007-2017. Conformément aux principes du développement durable, son objectif est de réduire l'enfouissement en augmentant la valorisation matière et en limitant le recours à l'incinération. Cela permettra, par ailleurs, d'économiser le coût de la Taxe Générale sur les Activités Polluantes (TGAP) pour laquelle le Grenelle a prévu une augmentation dans les années futures.

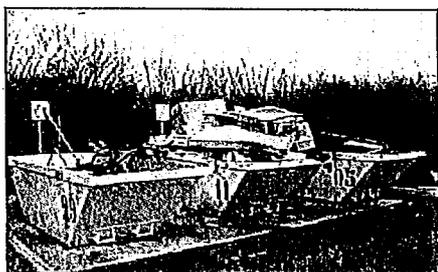
En cohérence avec cette stratégie « déchets », la direction de la Propreté s'engage à mieux valoriser ses propres déchets liés à l'activité de nettoyage. Sur 11 000 tonnes collectées annuellement, 9 000 tonnes ont été enfouies en 2006. L'objectif fixé est de passer à 3 000 tonnes. Il s'agit de développer des filières pour les déchets encore enfouis :

- déchets d'ébouage (déchets déposés sur la voie publique, dont une partie peut être valorisée, après tri dans les subdivisions),
- déchets de balayage, dont le sable peut être valorisé par un traitement identique à celui des produits de curage de la direction de l'Eau,
- déchets encombrants non recyclables pour les valoriser énergétiquement.

Depuis fin 2007, des espaces de pré-tri ont été mis en place dans les subdivisions territoriales de nettoyage. En partenariat avec la direction de l'Eau, la direction de la Propreté développe la valorisation des déchets de balayage sur le site de Pierre Bénite. En 2008, 503 tonnes ont ainsi été recyclées sur les 8 000 tonnes collectées. Les années 2008-2009 ont vu :

- le lancement d'études pour optimiser l'unité de traitement des produits de curage de Pierre Bénite
- le projet de construction en 2010-2011 d'un site de dépotage sur la future station d'épuration de la Feysine.

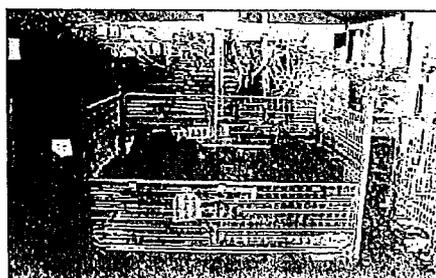
Tri des déchets d'ébouage dans les dépôts des subdivisions :



Bennes Ferraille, Cartons et déchets ultimes



Bungalow Déchets dangereux des ménages



Caisson Déchets Électriques et Électroniques

B - Limiter les impacts sur l'environnement (sol, eau, air)

La direction de la Propreté mène, depuis plusieurs années, des actions et des réflexions visant à limiter l'impact de ses activités sur l'environnement (eau, air, sol). Aujourd'hui, elle souhaite non seulement poursuivre ses efforts mais également amplifier ses actions.

ACTION 2.3 : Promouvoir un désherbage et un fauchage raisonnés pour limiter l'usage des pesticides et préserver la biodiversité (sol)
(Action de l'agenda 21)

Préserver la biodiversité du territoire et protéger la richesse des milieux naturels sont devenus des enjeux majeurs pour le territoire communautaire. Dans cette perspective, il est nécessaire de modifier les pratiques de désherbage et de fauchage sur l'agglomération par :

- l'apprentissage des techniques alternatives respectueuses de l'environnement,
- une utilisation limitée des pesticides par le développement de la lutte biologique,
- une sensibilisation des acteurs locaux (communes, entreprises, particuliers, agriculteurs...)

Dans ce cadre, il convient :

- d'élaborer des plans de désherbage et de fauchage et de poursuivre la planification de fauchage d'ambrosie en concertation avec les communes et le Conseil Général du Rhône,
- d'encourager le développement de techniques respectueuses de l'environnement,
- de fixer des objectifs en matière de réduction progressive de l'utilisation des produits chimiques et de gaz à effet de serre,
- d'améliorer la prise en compte de la problématique de désherbage dans la conception des projets d'aménagement urbains (choix des matériaux...),
- de développer des actions de sensibilisation des habitants pour accompagner le changement des pratiques individuelles (direction de la Voirie), faire accepter l'herbe dans la ville par les usagers,
- de poursuivre la mise en place d'échanges des pratiques (syndicat mixte des Monts d'Or, les communes, biologistes...) dans le cadre du fauchage raisonné.



Désherbage thermique



Fauchage raisonné



2007 : plaquette d'information sur le désherbage alternatif

ACTION 2.4 : Limiter la consommation de sel lors des opérations de déneigement des voies (eau)
(Action de l'Agenda 21)

L'utilisation du sel en période hivernale entraîne une pollution des eaux souterraines. Soucieux de réduire les impacts sur l'environnement, le Grand Lyon s'engage à limiter sa consommation de sel lors des opérations de déneigement des voies.

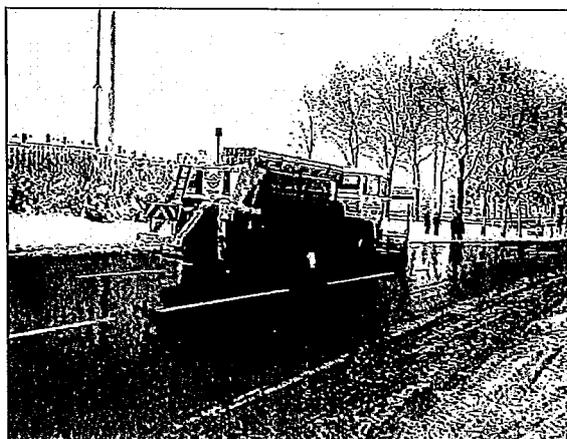
Deux objectifs sont poursuivis : l'optimisation de la gestion du sel et la sensibilisation des agents.

① Optimiser la gestion du sel lors des opérations de déneigement :

- Amélioration du parc de véhicules d'intervention pour diminuer les taux d'épandage en sel (régulateur électronique d'épandage, acquisition de boîtiers d'épandage...),
- Couverture des dépôts de sel pour diminuer la perte de sel par écoulements,
- Amélioration des techniques de traitement (bouillie de sel généralisée, diminution des traitements préventifs, classification des voies, utilisation de saumure et grammage plus régulier lors de l'épandage sur la chaussée : ramener, hors période d'intempérie neigeuses importante, l'épandage de 17g/m² à 10g/m²),
- Élaboration d'une charte d'implantation des bacs à sel,
- Mise en place d'outils de suivi et d'évaluation des opérations de déneigement (Galimède : informatique embarquée).

② Sensibiliser les agents au bon usage du sel :

- Formation en subdivisions des agents à l'utilisation du boîtier d'épandage dans les véhicules,
- Sensibilisation des agents sur les impacts du sel sur l'environnement et formation aux bonnes pratiques de déneigement (épandage manuel...) par le centre de formation de la direction.



Opération de salage

ACTION 2.5 : Limiter l'émission des Gaz à Effet de Serre (GES) et le bruit dans les opérations de la propreté urbaine (air)

Face au changement climatique en cours, le Grand Lyon a pris l'engagement de réduire les Gaz à Effet de Serre (GES) émis sur son territoire et la consommation d'énergie de 20 % d'ici 2020 dans la perspective de diminuer par quatre les émissions de GES d'ici 2050.

Le plan climat du Grand Lyon identifie trois échelles d'intervention :

- les activités et le patrimoine propres de l'institution (bâtiments, véhicules, équipements...) qui représentent environ 5% des GES émis sur le territoire du Grand Lyon,
- les politiques publiques mises en œuvre ou planifiées par l'institution (urbanisme, déplacement, habitat ...) qui ont un impact sur environ 20% des GES du territoire,
- l'ensemble des autres activités (activités économiques, bâtiments à usage professionnel et résidentiel ...), soit environ 75 % des GES du territoire.

Sur la première échelle d'intervention, le Grand Lyon dresse le bilan carbone de ses activités. La direction de la Propreté souhaite s'inscrire dans cette démarche pour :

- diminuer les émissions de GES, émis par les engins et les locaux dédiés à l'activité de propreté urbaine, ainsi que la consommation d'énergie,
- et réduire le niveau de bruit des véhicules spécialisés utilisés.

Dans cet objectif, la direction de la Propreté doit étudier l'opportunité d'utiliser des véhicules hybrides ou électriques.

En 2008-2009, une étude particulière a été engagée pour mesurer les impacts environnementaux d'une subdivision territoriale de nettoyage. La méthodologie et les résultats produits (indicateurs environnementaux et programme d'actions) ont vocation à être étendus à l'ensemble des subdivisions territoriales de la direction. Cette étude s'est traduite par des objectifs concrets, sur les thèmes suivants :

- maîtrise des déplacements et des consommations de carburant,
- économie d'eau et d'énergie,
- tri et valorisation des déchets,
- sensibilisation des personnels.

Concernant les pollutions sonores, le contexte législatif impose aux agglomérations françaises de plus de 250 000 habitants l'élaboration de cartes du bruit urbain. Au regard de celles établies par le Grand Lyon, la direction de la Propreté doit s'engager dans une démarche volontariste de modification de ses modes d'intervention pour limiter le bruit généré par son activité.

Cette volonté de limiter l'émission des GES et le bruit doit être réalisée en lien avec les actions de l'objectif 3 relatives à la définition d'une stratégie d'achat : véhicules, prestations de services moins polluantes, innovations technologiques (action 3.3) et d'une stratégie patrimoniale (action 3.4).

C - Agir sur la santé et le bien être au travail

ACTION 2.6 : Mesurer les impacts sur la santé et la pénibilité au travail des activités propreté et déchets

L'objectif de cette action est de mieux prévenir les risques professionnels en renforçant la formation initiale et continue de ses agents et en développant une approche ergonomique et préventive des métiers du nettoyage.

Une étude pour mieux connaître les impacts sanitaires liés à la gestion des déchets vient d'être lancée par l'association Amorce, association nationale des collectivités, des associations et des entreprises pour la gestion des déchets, de l'énergie et des réseaux de chaleur, l'Observatoire régional de la santé et le centre Léon Bérard, établissement de soins spécialisé en cancérologie, à Lyon. Elle ciblera les travailleurs de l'ensemble de la filière de traitement des déchets (collecte et traitement des déchets), ainsi que les populations riveraines de ces activités.

Dans la même perspective, des études doivent être menées sur les divers métiers de la propreté, notamment ceux liés au nettoyage de l'espace public. Un rapprochement avec d'autres métropoles françaises et européennes pourrait être développé sur les actions menées en régie et celles réalisées par les prestataires du Grand Lyon.

**OBJECTIF 3 : Agir sur les modes de faire
et concevoir la propreté urbaine**

Les espaces publics sont conçus pour répondre à des fonctions d'usage et de mobilité. Les concepteurs ont d'abord privilégié le « tout automobile » pour intégrer ensuite les transports en commun. Plus récemment, le Plan de Déplacements Urbains a conduit à maîtriser les flux de trafic en créant des zones 30, des ralentisseurs, des pistes cyclables et des espaces partagés.

Parallèlement, l'espace est devenu plus complexe à entretenir, car multifonctionnel dans ses usages, le jour, la nuit, le weekend.

L'évolution des modes de vie impacte aussi le fonctionnement et l'appropriation des espaces publics. Et pourtant, les attentes des usagers en matière de propreté, évolue en fonction du moment (loisir, travail, en journée, en soirée, le week-end, en voiture, en vélo, à pied, etc.).

A partir de cette analyse, il convient d'adapter les modes de faire, d'innover et d'évaluer par un référentiel et des indicateurs précis, un niveau de propreté acceptable, sans « sur-qualité » systématique pour maîtriser l'évolution des coûts et préserver l'environnement.

La démarche qualité, engagée par la direction de la Propreté, doit être amplifiée au travers des six actions suivantes :

- Action 3.1. Favoriser la réactivité et l'adaptabilité
- Action 3.2. Valoriser les métiers de la propreté
- Action 3.3. Développer une stratégie d'achat innovante
- Action 3.4. Développer une stratégie patrimoniale en adéquation avec l'évolution des modes de faire
- Action 3.5. Favoriser des marchés propres et des manifestations responsables en proposant des pratiques partenariales de nettoyage
- Action 3.6. Évaluer la propreté urbaine globale

ACTION 3.1 : Favoriser la réactivité et l'adaptabilité

Pour développer une démarche qualité, l'organisation du travail de nettoyage doit être adaptée au niveau de salissure de chaque territoire mais aussi favoriser la réactivité et la proximité.

Un diagnostic de l'organisation actuelle de la propreté (forces, faiblesses, attentes, moyens, coûts) a été réalisé au cours du premier semestre 2009 auprès des managers de subdivisions territoriales. Il fait apparaître :

- **une nécessaire responsabilisation territoriale par secteur**, clairement défini, pour une approche globale de la propreté : chaque niveau hiérarchique doit organiser et adapter les moyens, à tout moment, sur un territoire précis. Cela remet en cause la superposition actuelle des moyens et le caractère automatique des interventions (circuit type...),
- **une nécessaire adaptabilité de l'organisation**, en fonction de la salissure générée par le taux de fréquentation des espaces publics, la saisonnalité, les manifestations (rythmes de travail, postes de travail, désegmentation de certaines prestations...),
- **une meilleure coordination**, dans l'organisation des interventions par secteurs géographiques, en interne à la direction de la Propreté (entre subdivisions d'exploitation et subdivision des moyens mécaniques, avec les prestations d'entreprises, avec le service Collecte), mais aussi avec d'autres directions du Grand Lyon (Voirie, Eau, Développement Urbain, Foncier...) et avec des partenaires extérieurs au Grand Lyon intervenants sur le domaine public (Communes, Conseil Général, SYTRAL et son exploitant Kéolis...).

L'objectif de cette action est d'orienter les activités de la propreté vers une gestion territoriale des espaces à entretenir. Cela implique :

① Une évolution de l'organisation du travail en fonction du diagnostic

Pour permettre une meilleure adaptabilité et réactivité, cette évolution doit se réaliser en concertation avec les différents niveaux hiérarchiques de l'encadrement (constitution de Groupes de Travail spécifiques) et la consultation du Comité Technique Paritaire.

② Une clarification de l'organisation et de l'organigramme

Les responsabilités, notamment celles relevant de l'exploitation dans les subdivisions de nettoyage, doivent être clarifiées avec une meilleure distinction entre les ressources allouées à l'exploitation et celles venant en support pour l'exploitation, en privilégiant les besoins du terrain. Une simplification de la ligne hiérarchique doit permettre de favoriser un rapprochement entre l'encadrement et les agents de terrain.

③ Un accompagnement dans la conduite du changement à tous les niveaux de l'organisation (en lien avec l'action 3.2) :

Pour passer d'une logique de moyens superposés et d'actions segmentées, à une responsabilisation par territoire et par secteur, cet accompagnement doit intégrer la pénibilité du travail, les requalifications et proposer des parcours professionnels aux agents de la direction de la Propreté.

ACTION 3.2 : Valoriser les métiers de la propreté

Pour réussir dans une démarche qualité, le volet ressources humaines est primordial. Chaque jour, neuf cents agents du nettoyage sont présents sur le terrain. Ils constituent un lien de proximité avec les usagers de l'espace public et représente le Grand Lyon sur le territoire. Il convient donc de valoriser le travail effectué et d'associer les agents au projet pour qu'ils soient un relai d'information et de sensibilisation. Les agents de la propreté doivent devenir les ambassadeurs de proximité de la Communauté urbaine.

Le volet ressources humaines doit :

- placer les agents de la propreté au cœur du dispositif opérationnel du projet, avec un accompagnement adapté aux changements, tout au long du projet,
- valoriser les métiers de la propreté pour un meilleur respect du travail réalisé, pour diversifier le recrutement (et notamment féminiser les effectifs) en s'ouvrant plus sur l'extérieur (salons de l'emploi, milieu scolaire...),
- définir un dispositif portant sur les parcours professionnels, les plans de formation, l'insertion, la reconnaissance du métier et les modes d'intéressement,
- redéfinir les missions des agents de terrain : simplification des fiches de postes, insertion des missions de « veilleur » de l'espace public (signalement des anomalies), d'ambassadeur de proximité, et de relais d'information auprès du public (outils de communication à développer en interne pour la diffusion de l'information, de la sensibilisation...).

Ce vaste chantier demande un accompagnement au changement très soutenu, pour franchir trois étapes indispensables :

- ① **Co-construire, expliquer, faire comprendre les enjeux et le sens de l'organisation proposée,**
- ② **Reconnaître le travail des agents (notamment au travers de leur tenue) et proposer un système d'intéressement aux résultats,**
- ③ **Rassurer les agents, sur leurs capacités d'adaptation et proposer des formations facilitant les évolutions qui sont attendues.**



Maquettes des lauréats du concours lancé en 2009 par la direction de la Propreté entre écoles supérieures de communication au niveau national, ayant pour thème la valorisation des métiers de la propreté



ACTION 3.3 : Développer une stratégie d'achat innovante

La politique d'achat du matériel de nettoyage et des prestations commandées aux entreprises doit également être redéfinie. En parallèle, une stratégie d'investissement en termes d'outillage efficace et innovant pour accompagner le travail de terrain des agents à pied devra faire l'objet d'une réflexion.

- **Concernant le matériel mécanisé** : la technologie des machines évolue rapidement (multifonction : lavage, ramassage, balayage.. ; écologique : économe en eau, source d'énergie électrique ...) mais ce matériel reste fragile du fait de son utilisation intensive (2 postes par jour, 6 ou 7 jours sur 7).

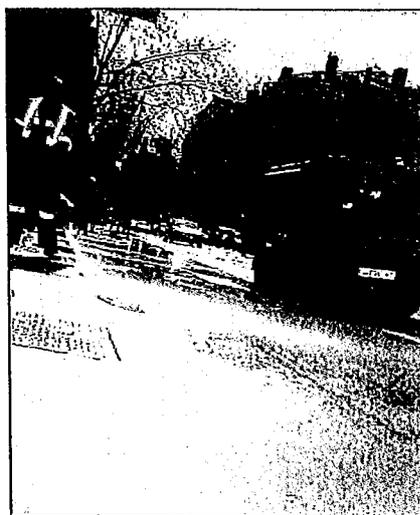
Cela nécessite de faire évaluer la politique d'achat permettant de mieux maîtriser l'investissement au fil du temps et de mettre en place des indicateurs pour mesurer les coûts globaux acquisition-entretien et la maintenance au regard de la location-entretien (full service).

- **Concernant les prestations de services** : un diagnostic global (en concordance avec l'action 3.1) sur l'ensemble des marchés publics de prestations de services doit être réalisée afin d'éviter les redondances d'interventions sur un territoire donné.

Il est nécessaire d'orienter la politique d'achat de prestations de services (actuellement segmentée) vers une politique d'achat de prestations territorialisées. Il s'agit également d'améliorer la maîtrise des coûts de fonctionnement associés et de reprendre en régie, avec les mêmes objectifs de qualité, les prestations qui s'avèreraient moins coûteuses, qu'en prestations externalisées (en cohérence avec l'action 5.1).



Balayeuses de trottoir



Travail Homme-Machine
sur du lavage, ramassage

ACTION 3.4 : Développer une stratégie patrimoniale en adéquation avec l'évolution des modes de faire

La stratégie patrimoniale doit permettre une bonne coordination des activités pour assurer un service de proximité réactif.

Les 220 sites existants, qui accueillent les 2 079 agents et l'ensemble du matériel de la direction de la Propreté, sont le reflet de la diversité de ses besoins. Il en va du bungalow de proximité accueillant un agent, aux sites multi-activités, comme celui de Villeurbanne Kruger, site s'étendant sur plus de quatre hectares et rassemblant 400 personnes (soit deux subdivisions de collecte, un parc mécanisé de nettoyage, l'atelier poids lourds, une déchèterie et les équipements annexes au fonctionnement de ces services).

Pour la division gestion des déchets, les trois subdivisions de collecte sont rassemblées sur les deux sites multi-activités de Villeurbanne Kruger et Lyon Gerland ainsi que sur trois sites de proximité à Grigny (EPORA), à Caluire (route de Strasbourg) et à Lyon 1^{er} (place Sathonay). A cela s'ajoutent 17 déchèteries, l'usine d'incinération de Lyon sud, le centre d'enfouissement de déchets à Genas, l'unité Traitement Valorisation Matière et le site de Rillieux qui regroupe le Centre de Stockage des Déchets Ultimes (CSDU) en post-exploitation, un centre de transfert et d'égouttage des déchets de balayage.

Pour la division nettoyage, six subdivisions territoriales, recevant entre 130 et 230 agents, couvrent le Grand Lyon. Elles disposent chacune de centres de viabilité hivernale, d'aires d'ébouage et de 18 à 38 locaux pour les agents de proximité. L'unité nettoyage mécanisé installé sur les sites de Lyon Gerland et Villeurbanne Kruger vient en appui des six subdivisions territoriales.

Une cartographie synthétique des sites existants a été élaborée. Elle identifie, par unité organisationnelle, le nombre des agents et des besoins, traduits dans un schéma patrimonial de la direction de la Propreté.

La Direction de la Logistique et des Bâtiments (DLB) assure l'entretien courant des bâtiments existants. En 2008, 95 000 € de dépenses de fonctionnement, hors intervention des ateliers de Vaulx en Velin, ont été réalisées. Les réparations importantes et les adaptations courantes sont identifiées dans le cadre d'un programme annuel pour un montant de 890 000 € en 2008. Les réhabilitations et les constructions neuves sont intégrées dans le cadre de la PPI et font l'objet d'autorisations de programme individualisées.

Deux axes stratégiques d'affectation des locaux doivent être mis en œuvre :

① Optimiser les équipements en définissant des critères de localisation des locaux au vu du mode organisationnel et des besoins en terme d'activités :

Adapter les locaux pour les inscrire dans une typologie d'activités, développer la mutualisation des équipements avec d'autres services du Grand Lyon et avec les communes, lorsque cela est possible.

② Intégrer une culture de développement durable :

Valoriser les déchets, maîtriser l'impact sur l'environnement dans les constructions et les déplacements et intégrer la démarche Haute Qualité Environnementale (HQE) dans les réflexions relatives aux constructions neuves ou aux réhabilitations.

ACTION 3.5 : Favoriser des marchés propres et des manifestations responsables en proposant des pratiques partenariales de nettoyage (Action de l'Agenda 21)

Sur le territoire du Grand Lyon, 159 sites sont dédiés aux marchés forains, représentant 11 544 jours de marché par an, soit 222 par semaine. Chaque année, 7 700 tonnes de déchets de fin de marché sont collectées et traitées pour un coût global d'environ 6 millions d'euros.

Cette action vise à améliorer les flux de déchets produits par les forains et à diminuer les coûts et délais de nettoyage des marchés, tout en :

- améliorant la sécurité des clients, des vendeurs et des agents de nettoyage,
- respectant l'environnement (utilisation plus raisonnée de l'eau, réduction de l'usage de moyens mécanisés...),
- redonnant rapidement à l'espace son activité initiale (parking de stationnement) et en assurant la sécurité des déplacements (cheminements piétons, entrée et sortie d'écoles...).



Fin d'un marché forain avec ses déchets dispersés



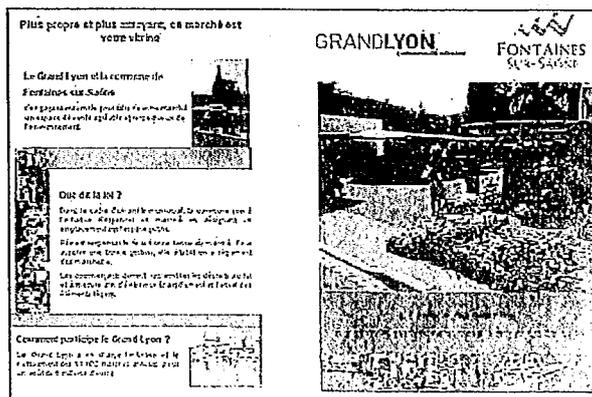
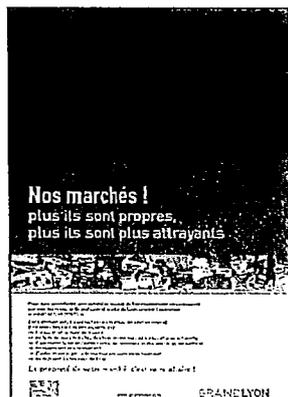
Suite à une opération « marché propre »

Aujourd'hui, il s'agit de généraliser la démarche expérimentale dite "marchés propres". En partenariat avec les forains, les communes et l'Association pour le Développement et la Promotion des Marchés (ADPM) et la direction de la Propreté, il est demandé aux forains de conditionner leurs déchets dans leurs propres emballages ou dans des sacs, pour ensuite les rassembler sur un point unique. Cette démarche s'accompagne d'une sensibilisation des forains sur leur responsabilité en matière de propreté (objectif 4 du plan d'actions) avec, en cas de maintien d'actes d'incivilité, des sanctions à l'appui.

Menée en partenariat étroit avec les communes, cette action donne lieu à l'établissement d'une charte de bonne conduite, qui doit inciter, dans ses principes, les organisateurs de manifestations utilisant l'espace public.

Un rapprochement sera également mené avec les gestionnaires du marché de gros de Corbas pour limiter les abandons de marchandises, compte tenu des services offerts sur ce site.

Exemples de communication de proximité sur les marchés forains de Lyon (2007) et sur Fontaines sur Saône (2008)



ACTION 3.6 : Évaluer la propreté urbaine globale

En matière de propreté, il est nécessaire de développer une évaluation globale en adaptant la prestation aux problématiques de salissure identifiées sur chaque territoire.

Pour mesurer l'activité du nettoyage, il convient :

- de définir et de développer un référentiel des différentes typologies de territoire selon les niveaux de salissure (centralité urbaine, habitat pavillonnaire, zone industrielle, quartier commerçant ...),
- de cartographier les points sensibles par nature,
- de définir les différentes typologies de prestations à y associer
- d'évaluer régulièrement l'évolution du niveau de propreté et d'y adjoindre les coûts correspondants (en lien avec l'action 5.1).

Pour mesurer les efforts mis en œuvre, deux types d'évaluation (l'un global et l'autre de façon spécifique) sont proposés :

① Développer un référentiel commun au Grand Lyon et aux communes pour l'évaluation de la propreté globale :

Ce document de référence doit permettre d'apprécier le niveau de propreté d'un espace public, globalement, sans faire de distinction entre ce qui relève du nettoyage ou non (un espace dégradé ou vieillissant peut être jugé comme sale) et de la domanialité (communale ou communautaire). Ce référentiel, défini par territoire, évalue le niveau de salissure, au regard des délais d'intervention acceptable pour rendre propre l'espace public.

② Développer des outils spécifiques d'évaluation :

Ces outils doivent s'appuyer sur le référentiel élaboré dans la phase décrite ci-dessus. Ils pourront être utilisés dans le cadre du conventionnement territorial et dans le contrôle des prestations, assurées en régie et par les entreprises. Les outils identifiés porteront sur :

- L'évaluation globale de la propreté,
- Le Suivi Des Réclamations (SDR) : futur projet GRECO,
- L'informatique nomade pour le contrôle des prestations.

L'outil Galimède (Outil nomade permettant notamment la remontée d'anomalies), qui équipe les engins du nettoyage appuiera cette démarche, de même que les agents de terrain, en lien avec l'action 3.3.

Dans le cadre des diagnostics en marchant (ou des rencontres d'évaluation avec les Mairies), ces différents outils permettront d'évaluer la qualité de la propreté urbaine.

**OBJECTIF 4 : Responsabiliser l'ensemble des acteurs de la
propreté urbaine**

Face à la diversité d'intervenants sur l'espace public (services de nettoyage, de sécurité, de transport...), aux évolutions de la ville, des usages et des attentes des administrés, le mode organisationnel du nettoyage doit évoluer pour améliorer la coordination du travail de chacun. L'activité doit s'orienter vers une logique de résultats mesurés pour mieux maîtriser les coûts.

En effet, la multiplicité actuelle des acteurs sur un même espace n'est ni lisible pour les élus et les administrés, ni responsabilisante pour les agents. La nécessaire rationalisation des activités s'articule autour des quatre actions suivantes :

- Action 4.1. Des engagements clairs et partagés avec les territoires :
la convention qualité propreté
- Action 4.2. Un règlement communautaire pour la propreté
- Action 4.3. Une mobilisation de l'ensemble des directions du Grand Lyon autour
d'objectifs communs
- Action 4.4. Des partenariats opérationnels pour une propreté globale des espaces

**ACTION 4.1 : Des engagements clairs et partagés avec les territoires :
la convention qualité propreté**

Pour coordonner les actions de propreté entre les acteurs du territoire, il est proposé une démarche qualité, formalisée par la signature de Conventions Qualité Propreté, pour :

- définir les rôles, les responsabilités, les objectifs à atteindre par territoire,
- mettre en place une gouvernance territoriale sur les résultats, co-responsabilisant la Communauté urbaine, les communes, les représentants des usagers, les commerçants, le SYTRAL, les bailleurs...

Compte tenu du caractère novateur de cette démarche, qui s'inspire de l'expérience menée entre 2003 et 2007 avec la conférence des maires Portes Sud, le comité de pilotage a souhaité tester le dispositif sur deux territoires d'échelle et de problématique :

- un arrondissement de Lyon : le 3^{ème} arrondissement (secteur urbain dense, 90 074 habitants, environ 110 kilomètres de voiries communautaires, hors trottoirs et espaces type places),
- une conférence des maires : la conférence Val de Saône (avec des centralités urbaines, des secteurs périurbains, 16 communes, 45 831 habitants, environ 260 kilomètres de voiries communautaires, hors trottoirs et espaces type place).

L'expérimentation a porté sur quatre éléments :

① **La pertinence des territoires :**

- ✓ Pour définir les signataires de la convention qualité propreté,
- ✓ Pour identifier des secteurs sensibles dans lesquels existent des difficultés pour garantir le niveau de propreté attendu.

② **Les actions à la source :**

Information / Sensibilisation / Communication / Exercice du pouvoir de police.

③ **L'organisation, la gouvernance et l'estimation des coûts de la prestation :**

- ✓ Les délais d'intervention (fonction de la sécurité, de la salubrité...),
- ✓ Les typologies dominantes de salissure (déjections canines, dépôts sauvages, ramassage des poubelles...),
- ✓ La coordination/mutualisation des interventions entre communes et communauté urbaine.

④ **L'évaluation de la qualité attendue et les outils :**

Par la mise en place de visites sur le terrain régulières, de rencontres avec les différentes parties présentes selon un mode de pilotage établi.

L'évaluation de cette expérience a montré que :

- L'établissement d'un dialogue et une meilleure coordination des services (en interne Grand Lyon et avec les communes) permettent d'améliorer le résultat global de propreté des secteurs sensibles,
- Les actions à la source sont indispensables et doivent être coordonnées : communication, sensibilisation...
- L'implication des élus dans les actions est nécessaire,
- La mise en place d'actions coercitives (police...) et une meilleure coordination avec les services de police des communes sont indispensables,
- La maîtrise des coûts, en maintenant un coût d'intervention constant, est possible, pour un résultat amélioré.

Direction de la Propreté

Pour s'adapter au plus des situations, la convention qualité propreté peut se construire sur des échelles de territoire différentes. Compte tenu des enjeux de citoyenneté, les conventions doivent être co-construites avec les communes (identification et suivi des points noirs). Pour favoriser une responsabilité collective, les communes peuvent associer les conseils de quartier et d'autres partenaires dans les évaluations de terrain et la diffusion des messages.

Les grandes lignes du contenu des conventions :

① **Objet :**

- ✓ Définir des engagements respectifs sur les espaces complexes ou à problème, fondés sur le principe de responsabilité partagée et une logique de résultat entre le Grand Lyon et les communes (élargi chaque fois que possible aux autres partenaires),
- ✓ Instituer une coordination permanente entre les acteurs de la propreté,
- ✓ Évaluer l'efficacité des dispositifs mis en place.

② **Champ d'application :**

- ✓ Le périmètre territorial :
 - Le territoire conventionné défini au cas par cas pour une gestion globale du nettoyage,
 - Les secteurs particuliers pour lesquels il est difficile de maintenir un niveau de qualité perçue acceptable : coordination / mutualisation (type Berges, traboules, secteur GPV). L'objectif est d'optimiser la prestation de nettoyage sur ces secteurs.
- ✓ Le périmètre fonctionnel : description des compétences de chacune des parties.

③ **Engagements :**

- ✓ Sur l'organisation et le pilotage nécessaires pour atteindre l'objectif d'une qualité équivalente sur l'ensemble du territoire couvert par la convention, au vue des compétences respectives des signataires,
- ✓ Sur les niveaux et les délais d'intervention selon des critères liés à la sécurité, la salubrité et l'environnement,
- ✓ Sur les actions de réduction de la salissure à la source, engagées de manière coordonnée par le Grand Lyon et les communes : communication, sensibilisation, réglementation, exercice du pouvoir de police...

④ **Suivi et évaluation :**

Évaluation objectivée et partagée de la propreté globale sur la base d'un référentiel commun au Grand Lyon et aux communes, et d'outils d'évaluation de la qualité perçue (action 3.6).

ACTION 4.2 : Un règlement communautaire pour la propreté

Il n'existe pas aujourd'hui de document établissant précisément les compétences nettoyage de la Communauté Urbaine sur l'ensemble des espaces à entretenir. De même, les arrêtés municipaux prévoyant des sanctions en cas d'incivisme n'existent que sur certaines communes et ne sont pas uniformisés. C'est pourquoi, il paraît nécessaire, en collaboration avec les communes, de normaliser les périmètres d'intervention de la propreté, ainsi que les mesures coercitives avec :

- un règlement communautaire du nettoyage précisant les domanialités, les compétences et le domaine d'intervention de la Communauté urbaine en matière de propreté, au regard de ceux des communes, des prestataires publics et privés (SYTRAL, organismes de logements...),
- des modèles d'arrêtés municipaux, à prendre par les communes, dans le cadre des conventions qualité propreté, sur les problématiques du non respect de propreté de l'espace public, et plus particulièrement des déjections canines, des dépôts sauvages, des déchets des marchés forains et des manifestations exceptionnelles,
- une étude sur la possibilité de transfert du pouvoir de police spéciale des maires au Président du Grand Lyon et sur les conditions de son exercice, en totale coordination avec les communes.

Si le volet répressif n'est pas l'élément majeur du plan d'actions, traiter la question des incivilités, sans mettre en place des moyens pour les sanctionner, nuit à l'efficacité globale des mesures proposées. Toutes les communes ne disposent pas d'équipes dédiées pour traiter au quotidien les incivilités.

En transférant le pouvoir de police spéciale, en matière de propreté au président du Grand Lyon, tout ou partie des 200 agents de maîtrise du nettoyage et de la collecte des déchets pourrait être assermenté, couvrant ainsi l'ensemble du territoire communautaire, sans coût supplémentaire pour les collectivités. Compte tenu de l'importance du sujet, le débat avec les maires doit être engagé dès 2010 pour aboutir à une décision de transfert du pouvoir de police spéciale en 2011.

Ce dispositif doit organiser, de façon transparente, les partenariats sur le nettoyage d'espaces publics relevant à la fois de la compétence des communes et de celle de la Communauté urbaine (voire d'autres partenaires). Il facilitera également la communication, sur le volet répressif, par rapport aux incivilités dans une démarche qualité volontariste.

**ACTION 4.3 : Une mobilisation de l'ensemble des directions du Grand Lyon
autour d'objectifs communs**

Au sein du Grand Lyon, la direction de la Propreté est chargée du nettoyage des espaces publics communautaires horizontaux. Mais d'autres directions ont également en charge la propreté d'ouvrages, d'équipements ou de réserves foncières, relevant de leur compétence :

- Le service Collecte de la direction de la Propreté, pour une meilleure prise en compte des déchets laissés sur la voie publique (vidage de bacs, sacs, dépôts sauvages, nettoyage autour des silos),
- La direction de la Voirie, dans le cadre de ses actions de propreté sur les entourages d'arbres, le mobilier urbain (panneaux de police et de jalonnement, potelets, feux de signalisation...), et l'entretien des chaussées et des espaces publics communautaires (trou, boursoflure ...),
- La direction de l'Eau, au titre du curage des fossés, de l'entretien des poteaux d'incendie, des tampons d'égout, des bouches à clé, des bornes fontaines ...
- La direction de la Logistique et des Bâtiments, en tant que gestionnaire de bâtiments publics, relevant du domaine communautaire privé,
- La direction du Foncier et de l'Immobilier, gestionnaire de terrains et de délaissés, relevant du domaine communautaire privé,
- La délégation générale au Développement Urbain, pour anticiper les remises d'ouvrages publics des opérations d'aménagement urbain en projet.

Afin d'optimiser la prestation globale de nettoyage sur un même site, il est proposé de conforter ou de mettre en place des processus internes pour améliorer les échanges d'informations et les modes d'organisations.

Le règlement communautaire du nettoyage (action 4.2), clarifiant les domanialités, les compétences et les domaines d'intervention de chacun, constituera le socle juridique de cette démarche. Deux axes d'amélioration sont aujourd'hui envisagés :

① les échanges d'informations entre les services urbains, gestionnaires des espaces publics, les concepteurs et aménageurs de ces espaces :

- d'une part, pour sensibiliser les aménageurs (référentiel « Conception et Gestion des espaces publics »),
- d'autre part, pour anticiper l'évolution des espaces à entretenir (information sur les remises d'ouvrages et outil de suivi des surfaces actuelles et futures).

② les modes d'organisation entre les différentes directions :

A partir de l'analyse juridique de leurs compétences respectives et des résultats attendus en terme de propreté globale, les modalités de leurs interventions liées au nettoyage devront être définies et formalisées.

**ACTION 4.4 : Des partenariats opérationnels
pour une propreté globale des espaces**

Le Grand Lyon et les communes n'étant pas les seuls acteurs de la propreté urbaine, il est nécessaire de développer des partenariats avec les autres acteurs de l'espace public afin de :

- responsabiliser chacun, en fonction de ses compétences,
- mettre en place des modes organisationnels permettant d'optimiser le nettoyage de l'espace public,
- améliorer la qualité perçue,
- limiter les coûts.

La direction de la Propreté a expérimenté en 2009 un partenariat avec KEOLIS, exploitant du réseau du SYTRAL. Pour améliorer les activités de nettoyage, un seul donneur d'ordre a été identifié sur quatre secteurs différents :

- Kéolis pour les espaces de Jean Macé et Grange Blanche,
- la direction de la Propreté du Grand Lyon pour les espaces de la Guillotière et de la Part Dieu.

Au regard de cette expérience, deux pistes de travail sont à développer :

- soit la signature de conventions de coopérations techniques étendues à d'autres partenaires,
- soit des modes d'organisation spécifiques pour certains espaces complexes, engageant le Grand Lyon et un ou plusieurs acteurs.

OBJECTIF 5 : Maîtriser les coûts globaux de la prestation de nettoyage

La conception de l'espace public a beaucoup évolué ces dernières années : elle s'est complexifiée. Les contraintes de nettoyage sont plus fortes et les surfaces à nettoyer augmentent d'environ 2,5% par an. A titre d'exemple, courant 2010, les nouveaux espaces publics à prendre en charge par la direction de la Propreté représente 52,5 hectares supplémentaires.

Parallèlement, les ressources financières sont contraintes et supposent que des gains de productivité puissent être trouvés, notamment par l'innovation technique, dans les procédures, dans l'organisation du travail. Un suivi financier et qualité précis, avec des indicateurs s'inscrivant dans la durée, doit être établi.

Ce dernier objectif s'articule autour des deux actions suivantes :

- Action 5.1. Anticiper les évolutions en appréhendant mieux la décomposition des coûts
- Actions 5.2. Évaluer annuellement la mise en œuvre du plan d'actions

ACTION 5.1 : Améliorer la connaissance des coûts du nettoyage

Pour mieux maîtriser les coûts de nettoyage, il est nécessaire de mieux les connaître.

Ce suivi financier s'inscrit dans un double objectif :

- Assurer une transparence des coûts du service public pour les élus, les collaborateurs et les bénéficiaires,
- Optimiser les coûts de nettoyage pour améliorer la productivité du service en anticipant et en agissant sur les politiques d'achat (investissement et marchés publics de prestations).

Cette action ne consiste pas uniquement en la connaissance des coûts à un instant donné mais il s'agit de définir des méthodes et de construire des outils pérennes.

Sur le plan méthodologique, deux approches complémentaires seront mises en œuvre en lien avec la direction de l'évaluation et de la performance, la direction des finances et celle de la propreté :

- Une approche technico-économique :

Elle est adaptée à réalisation de simulations financières de projets d'évolution du service : recombinaison des coûts par croisement d'indicateurs techniques (nombre d'agents, kilomètres parcourus par les véhicules...) et de coûts unitaires (masse salariale moyenne d'un cantonnier, coût unitaire d'un véhicule...),

- Une approche comptable :

Elle répond davantage au besoin de reporting des dépenses réelles du service : calcul des coûts par décomposition des dépenses réelles inscrites dans la comptabilité du Grand Lyon. Dans le cadre d'une comptabilité analytique bien structurée, sa mise en œuvre peut-être immédiate.

Cette action comprendra donc deux volets :

① la création d'un outil de simulation des coûts du nettoyage par typologie de territoire :

En lien avec l'action 3.6 et niveau de propreté recherché, il s'appuiera sur des coûts unitaires qu'il conviendra préalablement de déterminer. Cet outil permettra notamment d'estimer, dès la phase projet, le coût des espaces nouveaux (ou d'espaces existants en cas de requalification).

② la création d'un outil de calcul des coûts à partir des données de la comptabilité et de présentation de ces coûts par activité et par territoire :

Ce volet s'inscrit dans la perspective du développement de la comptabilité analytique au Grand Lyon et en particulier à la direction de la propreté. C'est cet outil qui permettra de mesurer l'atteinte des objectifs de maîtrise des coûts et d'établir, dans son volet financier le rapport annuel de mise en œuvre du plan (cf. action 5.2).

Pour ces deux volets, il est nécessaire de définir préalablement :

- Le niveau de détail souhaité, juste milieu entre un niveau trop agrégé, qui ne permet aucune analyse pertinente, et un niveau trop fin, qui complexifie inutilement les outils à mettre en place.
- Les axes d'analyse : axe « activités », axe géographique, axe temporel...

ACTION 5.2 : Évaluer annuellement la mise en œuvre du plan d'actions

Pour chaque action, formalisée sous forme de fiches en annexe, un chef de projet est désigné, les objectifs et modalités de mise en œuvre sont précisés, un planning est défini, et les indicateurs financiers et de développement durable sont établis.

Pour évaluer l'impact du plan d'actions, deux scénarii seront définis, avec et sans la mise en œuvre du plan d'actions) pour mieux identifier son apport.

Chaque année, un bilan d'avancement sera réalisé au regard des indicateurs définis dans chacune des fiche-actions. Ce bilan pourra être couplé avec une enquête de satisfaction auprès du grand public.

CONCLUSION

Le plan d'actions stratégiques de la politique de propreté urbaine 2010-2014, pour une métropole post-carbone et respectueuse de son environnement, est ambitieux.

Mené avec l'appui technique des services de la direction de la Propreté, ce travail est le fruit d'une réflexion approfondie du comité de pilotage qui, pendant plus d'un an, a regroupé tous les groupes politiques de la communauté urbaine, sous l'égide de Thierry PHILIP, vice président en charge de la propreté et du bien être dans la ville et Jacky DARNE, vice président en charge des finances et de l'évolution institutionnelle.

Après avoir défini et fait adopter le cadre stratégique en mai 2009, les élus ont auditionné divers intervenants, sur des problématiques spécifiques et engagé une expérimentation de terrain.

A travers une démarche partenariale, une convention-cadre qualité propreté a permis de formaliser la notion de responsabilité partagée en précisant les engagements de chacun en matière de propreté.

Le présent plan repose sur une prise de conscience collective pour un changement de comportement par rapport au respect de l'espace public. L'interpénétration des problèmes à traiter, pour construire un « mieux vivre ensemble », est au cœur de la fabrication de notre métropole post-carbone. Chacun à son niveau, peut et doit y contribuer.

Vingt deux actions ont été identifiées. Déclinée par objectifs, chaque action proposée dispose d'indicateurs techniques, environnementaux, sociaux et financiers permettant d'évaluer annuellement leur mise en œuvre.

C'est un parcours compliqué mais essentiel, auquel le plan d'actions stratégiques de la propreté urbaine a pour ambition d'y contribuer.



13 octobre 2011

F I C H E P R A T I Q U E C D G 5 0

LA FICHE DE POSTE

L'ESSENTIEL

La fiche de poste est l'un des outils de gestion des ressources humaines. Cet outil rend visible pour chacun, selon une organisation donnée, les aspects importants de son poste, missions, objectifs, compétences demandées, conditions et moyens, lien(s) hiérarchique(s) et risques attachés.

Le principe de libre administration des collectivités territoriales implique que celles-ci s'organisent librement dans le respect des lois et règlements. Ainsi, la création des emplois est du pouvoir de l'assemblée délibérante. L'article 34 de la loi n°84-53 précise que « les emplois de chaque collectivité ou établissement sont créés par l'organe délibérant de la collectivité ou de l'établissement. La délibération précise le grade, ou le cas échéant, les grades correspondant à l'emploi créé [...] ».

L'assemblée délibérante définit ainsi les contours de l'activité administrative et des services qu'elle entend rendre au public.

L'autorité territoriale (le maire ou le président) dispose quant à elle du pouvoir de nomination sur les emplois créés par l'organe délibérant. Elle est donc chargée de choisir les agents qu'elle estime les plus aptes à remplir l'ensemble des missions qui sont attachées aux postes dont elle dispose pour satisfaire l'action publique.

Pour ce faire, l'autorité territoriale établit la fiche de poste : document écrit qui liste les missions et activités qui incombent à l'agent pendant son temps de travail.

Elle permet également d'identifier les compétences requises pour occuper le poste et décrit les conditions d'exercice de l'agent.

Quel est le rôle de la fiche de poste dans la gestion du personnel ?

Comment rédiger et faire évoluer une fiche de poste ?

I / Un outil dans la gestion quotidienne du personnel ;

II / Méthode pour élaborer une fiche de poste ;

III / La révision de la fiche de poste.

LA FICHE DE POSTE : UN OUTIL DANS LA GESTION QUOTIDIENNE DU PERSONNEL

La fiche de poste peut être mise en place lors de la procédure de recrutement, lors de la mise en place de l'entretien individuel d'évaluation et à tout moment pour clarifier le positionnement des agents dans leur collectivité.

1 / Lors de la procédure de recrutement, elle permet :

- au candidat de se positionner sur le poste ;
- au recruteur d'apprécier si le profil du candidat est en adéquation avec les exigences du poste à pourvoir ;
- au médecin agréé d'apprécier si l'agent remplit les conditions d'aptitude physique exigées pour l'exercice de la fonction compte tenu des possibilités de compensation du handicap.
- au chef de service d'accompagner l'agent lors de sa prise de fonction.
- au nouvel agent de se positionner vis-à-vis de sa hiérarchie et à connaître les attentes de celle-ci par rapport à l'accomplissement de ses fonctions;
- au médecin de prévention d'apprécier si l'agent remplit les conditions d'aptitude physique lors de l'examen médical périodique.

2 / Lors de la mise en place l'entretien professionnel, elle constitue le point de départ de la procédure prévue par le décret n° 2010-716 du 29 juin 2010 portant application de l'article 76-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale. En effet, l'une des modalités d'organisation de l'entretien professionnel consiste à convoquer le fonctionnaire huit jours au moins avant la date de l'entretien par le supérieur hiérarchique direct. Cette convocation est accompagnée de la fiche de poste de l'intéressé et d'un exemplaire de la fiche d'entretien professionnel servant de base au compte rendu. La fiche de poste sert ainsi de socle à l'évaluateur lors de l'entretien annuel. Il a ainsi la possibilité d'apprécier de manière objective la réalisation ou non des missions confiées à l'agent.

3 / A tout moment, l'élaboration d'une fiche de poste donne à l'employeur la possibilité de clarifier le positionnement des agents dans leur collectivité (attribution d'une nouvelle mission relevant du cadre d'emplois de l'agent, précision des horaires de travail, des sujétions particulières liées au poste de travail, contraintes et risques particuliers associés au poste, port d'équipements individuels de protection,

déplacements, astreintes, permanences, moyens matériels mis à disposition pour réaliser les missions, ...).

LES ETAPES DE L'ELABORATION DE LA FICHE DE POSTE

▣ LES ACTEURS :

- L'agent ;
- Le chef de service ;
- L'autorité territoriale.

▣ METHODE POUR ELABORER LA FICHE DE POSTE :

La fiche de poste est réalisée en concertation avec l'agent par son supérieur hiérarchique qui est soit son chef de service ou l'autorité territoriale (le maire ou le président).

La récolte des informations générales et spécifiques sur le poste peut être effectuée sur la base d'un premier questionnaire rempli par l'agent et d'un autre questionnaire rempli par son supérieur hiérarchique. La mise en commun des deux questionnaires pendant un entretien est un temps d'échange donnant à chacun l'occasion de confronter sa perception du poste.

Le supérieur hiérarchique (chef de service ou autorité territoriale) rédige ensuite un projet de fiche de poste. L'agent doit avoir la possibilité de le relire et de suggérer des modifications.

La version définitive de la fiche de poste est ensuite validée par l'autorité territoriale puis notifiée à l'agent.

▣ SON CONTENU : TRAME DE LA FICHE DE POSTE (ELABOREE PAR LE CDG50 EN DECEMBRE 2010) :

Le contenu de la fiche de poste vous est donné à titre indicatif, il ne peut être exhaustif et doit être adapté aux situations particulières.

☞ *Identification du poste :*

Chaque poste a un intitulé qui correspond à l'emploi, au métier de l'agent. Il est possible de vous référer à la nomenclature des métiers territoriaux disponible sur le site www.cnfpt.fr.

L'emploi confié à l'agent doit correspondre au grade qu'il détient. Le principe de séparation du grade et de l'emploi veut que les fonctionnaires territoriaux soient titulaires d'un grade mais pas de l'emploi qu'ils occupent. En effet, « les fonctionnaires appartiennent à des cadres d'emplois régis par des statuts particuliers (décrets). Un cadre d'emplois regroupe les fonctionnaires soumis au même statut particulier, titulaires d'un grade leur donnant vocation à occuper un ensemble d'emplois. Chaque titulaire d'un grade a vocation à occuper certains des emplois correspondant à ce grade. » (article 4 de la loi 84-53).

Ainsi, le grade est le titre qui confère à son titulaire vocation à occuper l'un des emplois qui lui correspondent (article 12 de la loi 84-53). Il détermine également le positionnement hiérarchique de l'agent au sein de l'organigramme de la collectivité.

La collectivité engage sa responsabilité si les missions confiées à l'agent ne relèvent pas de son grade.

L'emploi confié à l'agent s'exerce dans le cadre d'un ou plusieurs lieux et, le cas échéant, services d'affectation.

☞ *Relations hiérarchiques :*

La désignation du supérieur hiérarchique direct de l'agent ainsi que, le cas échéant, des agents encadrés permet à celui-ci d'identifier :

- la personne qui lui donne les instructions qu'il doit respecter et à qui il doit rendre compte de son activité et/ou obtenir un accord avant de mettre en œuvre un projet ...
- la ou les personnes qui sont placées sous sa responsabilité.

Il peut ainsi se positionner dans l'organigramme.

☞ *Relations fonctionnelles :*

Elles permettent à l'agent d'identifier ses interlocuteurs dans le cadre de l'exercice de ses fonctions (élus, administrations, public,...).

Pour cela, il convient de préciser :

- les liens en interne de l'agent avec les autres services et unités de travail, et, le cas échéant, leur nature.

- les structures ou personnes externes à la collectivité avec lesquelles l'agent sera en contact en précisant les motifs.

☞ *Définition du poste :*

Les mots clés : **Emploi > Missions > Activités > Tâches**

- **Emploi** : regroupe l'ensemble des missions qui peuvent être confiées à l'agent en fonction du grade qu'il occupe.
- **Mission du poste** : rôle spécifique de la personne dans le service, autrement dit sa fonction.
- **Activités** : Ensembles d'actions que doit mener l'agent pour pouvoir remplir la mission qui lui a été confiée.

Pour chaque activité (principale, secondaire, occasionnelle), il est possible de déterminer la **marge d'autonomie** dont dispose l'agent. Ainsi, il convient d'identifier ce qui peut être fait par l'agent sans en référer à son supérieur hiérarchique et ce que l'agent ne peut pas faire sans l'accord de son supérieur hiérarchique.

L'activité est subdivisée en tâches : description précise des opérations matérielles à réaliser pour chaque activité.

- **Compétences** : Connaissances indispensables pour la bonne exécution du service. Le degré de compétence attendu doit clairement être identifié par l'agent.

Savoirs : connaissances théoriques générales ou spécialisées, nécessaires pour occuper un poste ;

Savoir-faire : Méthodes de travail, connaissances de pratiques et de techniques qui correspondent à une expérience, une habileté pratique maîtrisée (dans l'utilisation d'outils, de techniques et de méthodes relevant du domaine manuel ou intellectuel) ;

Savoir-être : qualités personnelles, liées au comportement de l'agent. Elles indiquent la capacité à agir et réagir dans les situations relationnelles correspondant à son activité. »

Si des savoirs requis pour exercer les missions du poste ne sont pas acquis, il est possible d'utiliser le plan de formation pour compléter les connaissances de l'agent.

☞ *Conditions d'exercice :*

Il s'agit de préciser :

- le temps de travail du poste sur lequel l'agent est affecté (temps complet (35h00/35h00), temps non complet (x h /35h00),
- les cycles de travail (hiver / été par exemple avec les dates de début et de fin de chaque cycle),
- Les horaires de travail correspondant à chaque cycle,
- Les contraintes liées au poste (exemple : réunions en soirée, ...),
- Les risques et contraintes pour la santé : risques physiques (risque électrique ...), risque chimique (utilisation de produits dangereux...), risque biologique (exposition au sang ...), contraintes liées à des situations de travail (contraintes posturales, gestes répétés ...), risques d'accidents prépondérants (chute, risque routier...), surveillance médicale (renforcée, vaccinations obligatoires et/ou recommandées).
- Les requêtes spécifiques nécessaires à l'exercice de la fonction : habilitations et autorisations particulières, assermentation, permis de conduire ...
- Astreintes et permanences,
- Moyens mis à disposition (exemple : véhicule de service, téléphone, ...) : moyens techniques : matériels et équipements spécifiques ; moyens humains : nombre et catégorie des agents à encadrer ; moyens financiers : évaluer le montant de l'enveloppe budgétaire gérée par l'agent.

☞ *Identification de l'agent qui occupe le poste :*

- Nom ;
- Prénom ;
- Statut (fonctionnaire stagiaire, fonctionnaire titulaire, non titulaire en CDD ou en CDI)
- Date de prise de fonctions,
- Date de la dernière mise à jour.

La fiche de poste, datée et signée de l'autorité territoriale, doit être notifiée à l'agent.

▣ LES OUTILS A VOTRE DISPOSITION :

- Les décrets portant statuts particuliers des cadres d'emplois de la fonction publique territoriale ;
- Le répertoire des métiers du CNFPT et son guide d'utilisation à l'usage des petites et moyennes collectivités :

« Il s'agit d'un outil générique de gestion des ressources humaines qui a pour objectifs d'apporter une connaissance actualisée des métiers de la fonction publique territoriale, de proposer un vocabulaire et des références communes à l'ensemble des collectivités territoriales, de constituer un repère structurant dans le cadre d'une gestion anticipée des ressources humaines » (extrait du guide d'utilisation du répertoire des métiers du CNFPT à l'usage des petites et moyennes collectivités).

- Les verbes d'action utilisés dans la rédaction de la fiche de poste doivent permettre d'exprimer les activités et d'identifier le degré de compétence attendu (connaissance de base, maîtrise, expertise).

☞ *Exemples :*

Connaissance de base	Maîtrise	Expertise
connaître	déceler	Etre force de proposition
mesurer	évaluer	superviser
comprendre	conseiller	préconiser
réaliser	gérer	optimiser
informer	prévoir	anticiper

■ CONCLUSION :

- La fiche de poste doit être conforme aux fonctions qui peuvent être confiées à l'agent en vertu de son grade.
- Le fait que le fonctionnaire ne soit titulaire que de son grade permet de l'affecter à des emplois différents au cours de sa carrière, soit au motif de l'organisation des services, soit en raison de sa propre progression professionnelle, qui le conduit à changer de grade, voire de cadre d'emplois ou à souhaiter un changement d'attributions au moyen d'une mutation interne (ou externe).
- La fiche de poste ne lie pas l'employeur. Celui-ci peut modifier unilatéralement une fiche de poste et même verbalement. L'agent ne peut s'opposer à l'exécution d'une tâche demandée au motif qu'elle ne figure pas dans la fiche de poste. Il commet une faute.
- Cependant, une modification écrite est préférable. En effet, dans l'hypothèse où des mesures sont prises (réduction du régime indemnitaire, sanction) en raison d'un défaut d'exécution de tâches, l'agent pourra plus aisément contester que les dites tâches lui ont été confiées si aucune modification écrite n'est intervenue.

LA REVISION DE LA FICHE DE POSTE

Afin d'être un outil pertinent dans la gestion du personnel, la fiche de poste doit être révisée et mise à jour en fonction des nécessités de service (1) et pendant ou à l'issue de l'entretien individuel d'évaluation (2).

■ REVISION EN FONCTION DES NECESSITES DU SERVICE

L'autorité territoriale peut, en vertu de son pouvoir d'emploi, procéder à de nouvelles affectations et donc réviser la fiche de poste. Or, ce pouvoir se heurte à l'intérêt du service, d'une part (a), et à la saisine de la commission administrative paritaire (b), d'autre part, lorsque la situation de l'agent s'en trouve modifiée, avec dans certains cas l'obligation de communiquer à l'agent son dossier individuel (c).

a / L'intérêt du service

Selon le juge administratif, la modification de la fiche de poste doit être fondée sur l'intérêt du service, celui-ci pouvant être caractérisé :

- **par les nécessités de réorganisation du service**, pour tenir compte de l'évolution des besoins de la collectivité ou des attentes des administrés et/ou des usagers du service public, en cas notamment : de modification des cycles de travail, des horaires ou de la durée hebdomadaire de service, de mise à disposition de personnels ou de changement de résidence administrative, après avoir consulté au préalable le comité technique paritaire sur cette modification ;
- **par des dissensions au sein du service nuisibles à son bon fonctionnement**, soit que ces dissensions proviennent d'une situation généralement conflictuelle au sein du service, soit qu'il s'agisse de relations de travail difficiles opposant l'intéressé à ses collègues ou sa hiérarchie, ou encore à un autre service avec lequel celui-ci est en contact ;
- **par des difficultés intervenues avec des personnes extérieures au service mais entraînant des inconvénients pour le service** : ainsi en va-t-il des incidents qui opposent l'agent à des usagers ou encore lorsque des différends d'ordre privé concernant le fonctionnaire prennent un caractère public ;
- **par la manière de servir jugée incompatible avec les contraintes du service**. C'est le cas, par exemple, lorsque l'agent manque de conviction dans l'exercice de ses fonctions, adopte une tenue négligée inadaptée à ses fonctions ou refuse de porter la tenue fournie par l'administration ;
- **par des raisons tenant à la santé de l'agent**, soit qu'il s'agisse de tenir compte de la circonstance qu'un agent bénéficiant d'un mi-temps (**temps partiel**) thérapeutique ne peut plus assurer dans de bonnes conditions la direction d'un service, soit qu'il s'agisse de pallier une indisponibilité prolongée d'un fonctionnaire pour raison médicale compte tenu des fonctions exercées et de la charge de travail afférente à l'emploi concerné.

Il en résulte que la modification de la fiche de poste est illégale si elle n'est pas justifiée par l'intérêt du service et si elle n'a en réalité d'autre objet que d'évincer un agent de ses fonctions, de l'empêcher d'exercer ses activités de délégué syndical, ou encore d'infliger de manière déguisée une sanction disciplinaire.

Par ailleurs, en cas de changement de résidence ou de modification de la situation de l'agent, la modification de la fiche de poste doit aussi être précédée de l'avis de la commission administrative paritaire.

b / L'avis de la commission administrative paritaire

Le plus souvent, parce qu'elle n'implique pas de changement de situation pour l'agent, la modification de la fiche de poste est considérée comme une simple mesure d'ordre intérieur qui ne peut faire l'objet d'aucun recours. Dans ce cas, cette modification n'est encadrée par aucune procédure particulière, et l'agent exerce ses nouvelles fonctions à la date qui lui a été notifiée.

Au contraire, lorsque la modification de la fiche de poste entraîne soit un changement de résidence, soit une modification de la situation de l'intéressé, il convient de consulter la commission administrative paritaire qui devra émettre un avis. Sont notamment jugées comme modifiant la situation de l'agent, les décisions de modification de la fiche de poste qui :

- modifient de façon importante les responsabilités et la situation administrative de l'agent, même en l'absence de conséquences pécuniaires ;
- modifient les fonctions et le lieu de leur exercice, y compris si les nouvelles attributions correspondent au cadre d'emplois ;
- comportent l'obligation de quitter le logement de fonction ;
- modifient la situation pécuniaire de l'agent (perte de la NBI, par exemple suite à un changement de fonction).

En revanche, ne sont pas considérées comme une modification de situation mais comme de simples mesures d'ordre intérieur ne nécessitant pas l'avis de la commission administrative paritaire :

- l'attribution de nouvelles fonctions que l'agent avait statutairement vocation à occuper et qui n'ont pas comporté de réduction sensible des responsabilités ;
- la modification des tâches confiées à l'agent qui ne porte cependant atteinte ni à ses garanties statutaires, ni à ses perspectives de carrière.

c / La communication du dossier individuel

De plus, si la modification de la fiche de poste est décidée en considération de la personne, l'agent doit être mis à même de consulter son dossier.

Trois cas de figure sont à envisager en fonction de l'effet de la modification sur la situation de l'agent et du motif de cette modification.

- En premier lieu, quand la modification comporte un changement de résidence ou une modification de la situation de l'intéressé, elle présente le caractère d'un déplacement d'office, ce qui implique que l'agent puisse consulter son dossier individuel.

- En deuxième lieu, lorsque la modification n'a aucune incidence sur la situation de l'agent ou sur son lieu de résidence et que la décision est prise seulement pour répondre aux besoins du service, il n'y a pas besoin de mettre l'agent à même de prendre connaissance de son dossier.
- En troisième lieu, lorsque la modification est dépourvue d'effet sur la situation ou la résidence de l'agent, mais qu'elle a été faite non seulement pour répondre aux besoins du service mais aussi pour des raisons tenant à l'agent, elle constitue une mesure prise en considération de la personne susceptible de recours, et ne pouvant comme telle être prise qu'après que l'agent ait été mis à même de consulter son dossier.

■ POUR TENIR COMPTE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Pendant l'entretien professionnel, qui à terme devrait se substituer à la notation, le supérieur hiérarchique direct doit, à partir de la fiche de poste qui est notifiée à l'agent avec sa convocation, évaluer les résultats professionnels obtenus par l'agent eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève, mais aussi recenser ses besoins de formation et définir ses perspectives d'évolution professionnelle en matière de carrière et de mobilité.

Il convient en conséquence de mettre à jour la fiche de poste afin d'adapter les missions dévolues à l'agent et le niveau exigé de compétences, par rapport aux objectifs qui ont été atteints par l'agent ou qui restent encore à atteindre.

En sus, la fiche de poste doit comporter les perspectives d'évolution de l'agent (possibilités d'encadrement, nouvelles missions, acquisition de nouvelles compétences, avancement de grade, etc) qui sont ainsi réévaluées et mises à jour pendant ou à l'issue de l'entretien professionnel.

Dès lors, il apparaît que la fiche de poste, plus qu'un outil de gestion du personnel, est un élément de mobilité des agents au sein ou à l'extérieur de leur collectivité.

CONCLUSION

Au vu de ce qui précède, l'employeur doit ainsi porter une attention particulière à la rédaction et à la mise à jour de la fiche de poste qui peut servir de cadre non seulement à l'action disciplinaire, mais aussi à la mise en cause éventuelle de la responsabilité pénale de l'agent ou de son employeur.

En effet, en cas de dommages causés aux personnes par un agent dans le cadre de son activité, le juge administratif ou pénal se reportera à la fiche de poste pour déterminer la ou les responsabilités de ces dommages en fonction de la position hiérarchique dans l'organigramme, du degré d'autonomie de l'agent, de ses compétences et qualifications, et des moyens en sa possession, notamment. On recherchera par conséquent l'élu ou le fonctionnaire qui, en tant que décideur ou titulaire des compétences techniques nécessaires, a réellement joué un rôle direct ou immédiat dans la production du dommage.

Dès lors, il ne s'agit pas d'un acte banal de gestion des agents mais d'un acte qui prête à conséquences et qui peut être invoqué à l'occasion d'un litige.

C'est aussi la première étape vers une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, pour adapter chaque poste aux enjeux de l'action publique, et détecter et résoudre en amont les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences.



DOCUMENT 4

Extrait du guide de bonnes pratiques en matière de marchés publics

economie.gouv.fr – 26 septembre 2014

DEUXIEME PARTIE

LA PRÉPARATION DE LA PROCÉDURE

4. COMMENT L'ACHETEUR DOIT-IL DÉTERMINER SES BESOINS ?

4.1. LA DÉFINITION DES BESOINS EST LA CLEF D'UN ACHAT RÉUSSI

Une définition précise du besoin est la garantie de la bonne compréhension et de la bonne exécution du marché. Elle permet de procéder à une estimation fiable du montant du marché.

Le choix de la procédure à mettre en œuvre est déterminé en fonction du montant et des caractéristiques des prestations à réaliser. C'est pourquoi il est indispensable de procéder, en amont, à une définition précise des besoins. De cette phase préalable essentielle dépend le choix de la procédure et la réussite ultérieure du marché.

Ont été, par exemple, considérés comme des manquements à la définition des besoins : la sous-estimation des quantités du marché⁴⁰, le renvoi de la définition de certains besoins à un dispositif ultérieur⁴¹, la possibilité pour les candidats de proposer des « services annexes » non définis⁴².

Une bonne évaluation des besoins et, par suite, une définition très précise de ces besoins dans les documents de la publicité ne sont pas uniquement une exigence juridique, mais également une condition impérative, pour que l'achat soit effectué dans les meilleures conditions. A titre d'exemples, l'objet du marché ne saurait se réduire à la seule mention de « Prestations informatiques », lorsqu'il s'agit de prestations de tierce maintenance applicative d'un programme donné, ou de « Prestations de services juridiques », lorsqu'il s'agit d'un marché de représentation en justice.

Par « besoins » du pouvoir adjudicateur, on entend, non seulement, les besoins liés à son fonctionnement propre (ex : des achats de fournitures de bureaux, d'ordinateurs pour ses agents, de prestations d'assurance pour ses locaux, etc.), mais également les besoins liés à son activité d'intérêt général et qui le conduisent à fournir des prestations à des tiers (ex : marchés de formation et d'insertion ; marchés de transport scolaire).

La définition des besoins doit prendre en compte les exigences du développement durable et, en particulier, les exigences sociales et environnementales. Ces exigences peuvent être appréhendées par référence à des labels ou à leur équivalent. Toutefois, si l'article 53, I du code impose à l'acheteur de prendre en compte des objectifs de développement durable, il ne lui impose pas de retenir un critère écologique au sein des critères de choix des offres⁴³.

Pour être efficace, l'expression des besoins impose :

- l'analyse des besoins fonctionnels des services sur la base, par exemple, d'états de consommation ;
- la connaissance, aussi approfondie que possible, des marchés fournisseurs, qui peut s'appuyer, par exemple, sur la participation de l'acheteur à des salons professionnels ou sur de la documentation technique ;
- la distinction, y compris au sein d'une même catégorie de biens ou d'équipements, entre achats standards et achats spécifiques ;

⁴⁰ CE, 29 juillet 1998, *Commune de Léognan*, n° 190452.

⁴¹ CE, 8 août 2008, *Région Bourgogne*, n° 307143.

⁴² CE, 15 décembre 2008, *Communauté urbaine de Dunkerque*, n° 310380.

⁴³ CE, 23 novembre 2011, *Communauté urbaine de Nice-Côte d'Azur*, n° 351570.

- lorsqu'elle est possible, l'adoption d'une démarche en coût global prenant en compte, non seulement le prix à l'achat, mais aussi les coûts de fonctionnement et de maintenance associés à l'usage du bien ou de l'équipement acheté.

4.2. DES SOLUTIONS EXISTENT EN CAS D'IMPOSSIBILITÉ DE DÉFINIR PRÉCISÉMENT LES BESOINS OU LES MOYENS D'Y SATISFAIRE

La définition des besoins peut être plus ou moins précise, selon la visibilité de l'acheteur.

4.2.1. En cas d'incertitude sur la régularité ou l'étendue des besoins

Le code prévoit dans ce cas, la possibilité de recourir à des accords-cadres ou à des marchés à bons de commande, qui permettent de définir les besoins à mesure de leur apparition. Ces contrats peuvent être conclus sans minimum ni maximum.

4.2.2. En cas d'incapacité à définir précisément les moyens propres à satisfaire les besoins

Dans cette hypothèse, l'acheteur peut recourir à la procédure du dialogue compétitif. Il n'est alors pas tenu de rédiger un cahier des charges complet, ni définitif. La consultation est alors lancée sur la base du projet partiellement défini ou du programme fonctionnel (art. 67). En dialogue compétitif, tous les éléments du contrat peuvent faire l'objet d'une négociation.

De même, pour certains marchés et accords-cadres de services, si la prestation à effectuer est d'une nature telle que les spécifications du marché ne peuvent être établies préalablement avec une précision suffisante pour permettre le recours à l'appel d'offres, le marché peut aussi, en application de l'article 35, I-2°, être passé selon la procédure négociée avec publicité et mise en concurrence, sur la base d'un cahier des charges ou d'un projet partiellement définis.

4.2.3. Dans les autres cas, le besoin doit être précisément défini

Dans les autres procédures formalisées, la rédaction d'un cahier des charges avant le lancement de la procédure de passation constitue une obligation.

En procédure adaptée, la rédaction d'un cahier des charges n'est pas obligatoire, mais les besoins doivent avoir été définis avec suffisamment de précision. Ce qui se traduit, en pratique, par la rédaction d'un descriptif qui, le cas échéant, pourra être succinct. L'acheteur public doit communiquer aux candidats toutes les informations utiles dont il dispose.

4.3. LES BESOINS DOIVENT ÊTRE DÉTERMINÉS PAR RÉFÉRENCE À DES SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES

Le pouvoir adjudicateur doit définir ses besoins en recourant à des spécifications précises. Ces spécifications sont des prescriptions techniques, qui décrivent les caractéristiques d'un produit, d'un ouvrage ou d'un service.

Le pouvoir adjudicateur a le choix entre deux possibilités :

- se référer à des normes ou à d'autres documents préétablis, approuvés par des organismes reconnus, notamment par des instances professionnelles en concertation avec les autorités publiques nationales ou européennes. Il s'agit de l'agrément technique européen, d'une

spécification technique commune ou d'un référentiel technique. L'arrêté du 28 août 2006 relatif aux spécifications techniques des marchés et accords-cadres définit ces termes⁴⁴ ;

- exprimer les spécifications techniques, en termes de performances à atteindre ou d'exigences fonctionnelles. Par exemple, pour un marché de vêtements de pompiers, le pouvoir adjudicateur peut exiger, au titre des spécifications techniques, un tissu résistant à un degré très élevé de chaleur ou résistant à une pression d'eau particulière, avec des renforts ou un poids maximal.

Le pouvoir adjudicateur a la possibilité de combiner les deux catégories de spécifications techniques. Ainsi, pour un même produit, service ou type de travaux, il peut faire référence à des normes pour certaines caractéristiques et à des performances ou exigences fonctionnelles pour d'autres caractéristiques.

Le pouvoir adjudicateur peut, aussi, définir ses spécifications techniques en prenant en compte les exigences de protection de l'environnement, notamment en se référant à des écolabels.

Les spécifications techniques ne doivent, en aucun cas, porter atteinte à l'égalité des candidats. L'acheteur public peut demander des informations sur les conditions de fabrication des produits. Il peut notamment, afin de mieux connaître ces conditions, demander des informations sur l'origine des produits. Toutefois, le droit de la commande publique s'oppose à ce qu'il exige un mode de fabrication particulier ou une origine déterminée. Les spécifications techniques ne peuvent pas davantage mentionner une marque, un brevet ou un type, qui auraient pour objet ou pour effet de favoriser ou d'écarter certains produits ou productions. L'acheteur public peut, toutefois, y recourir à titre exceptionnel, lorsqu'il lui est impossible de donner autrement une description technique précise de l'objet du marché et à la condition expresse que ces références soient accompagnées de la mention « ou équivalent »⁴⁵.

4.4. LA POSSIBILITÉ DE DEMANDER DES PRESTATIONS SUPPLÉMENTAIRES ÉVENTUELLES

Le pouvoir adjudicateur peut demander aux candidats de proposer, dans leur offre, des prestations supplémentaires, qu'il se réserve le droit de commander ou non lors de la signature du contrat⁴⁶. Ces prestations doivent être en rapport direct avec l'objet du marché et le cahier des charges doit définir leurs spécifications techniques avec précision.

Dans tous les cas, l'acheteur veillera à limiter les prestations supplémentaires qu'il demande ou propose, afin de ne pas remettre en cause les modalités de jugement des offres et l'égalité des candidats.

Lorsque le pouvoir adjudicateur impose aux candidats de fournir ces prestations en complément de l'offre de base, elles sont prises en compte lors de l'évaluation comparative des offres. Le pouvoir adjudicateur doit alors évaluer et classer les offres, en tenant compte de l'offre de base et des prestations supplémentaires réunies.

A l'inverse, lorsque le pouvoir adjudicateur n'impose pas aux candidats de fournir ces prestations, il ne peut prendre en compte que l'offre de base dans son évaluation comparative, à l'exclusion des prestations supplémentaires⁴⁷. L'acheteur public ne pourra commander que les prestations supplémentaires associées à l'offre de base retenue.

Le choix de retenir ou non ces prestations supplémentaires éventuelles est effectué, dans tous les cas, au moment de l'attribution.

⁴⁴ Arrêté modifié par l'arrêté du 3 octobre 2011.

⁴⁵ Par exemple : CE, 11 septembre 2006, *Commune de Saran*, n° 257545.

⁴⁶ Les prestations supplémentaires ne doivent pas être confondues avec les variantes (cf. point 4.5.), ni avec les options (cf. point 10.2.1.2). Pour plus de détails, voir la fiche « *Options et prestations supplémentaires éventuelles (PSE)* ».

⁴⁷ CE, 15 juin 2007, *Ministre de la défense*, n° 299391.

4.5. L'UTILISATION DES VARIANTES

Les variantes constituent « des modifications, à l'initiative des candidats, de spécifications prévues dans la solution de base décrite dans les documents de la consultation »⁴⁸.

Elles permettent aux candidats de proposer au pouvoir adjudicateur une solution ou des moyens, autres que ceux fixés dans le cahier des charges ou, plus généralement dans le dossier de consultation, pour effectuer les prestations du marché. Il peut, par exemple, s'agir d'une solution différente de celle prévue par le pouvoir adjudicateur, innovante le cas échéant, ou de moyens inconnus du pouvoir adjudicateur, qui permettent au candidat de remettre une offre moins chère ou techniquement supérieure. Elles permettent ainsi de ne pas figer les modalités de réalisation des projets complexes, dès le stade de la consultation. Elles peuvent, aussi, consister en un aménagement des conditions financières du marché⁴⁹.

Le pouvoir adjudicateur aura donc tout intérêt, notamment dans les domaines techniques ou à évolution rapide, à autoriser les variantes. Cela évite d'imposer des solutions routinières, favorisant ainsi l'accès des entreprises innovantes ou de nouvelles entreprises aux marchés publics. Ce dispositif est particulièrement favorable aux petites et moyennes entreprises. Toutefois, le pouvoir adjudicateur doit veiller à ce que les variantes proposées ne portent pas sur des éléments du cahier des charges identifiés par lui comme ne pouvant pas faire l'objet d'une variante et ne remettent pas en cause le projet de base⁵⁰. Toute proposition de variante qui ne respecte pas les exigences minimales et les limites imposées doit être rejetée.

Le régime des variantes est défini à l'article 50 du code des marchés publics. Il est plus restrictif dans les procédures formalisées, encadrées par le droit de l'Union européenne, qu'en procédure adaptée.

Dans les procédures formalisées, les variantes doivent être expressément autorisées par le pouvoir adjudicateur dans l'avis de publicité ou dans les documents de la consultation. A défaut, elles sont interdites⁵¹.

En revanche, pour les marchés à procédure adaptée, les variantes sont, en principe, autorisées, sauf si le pouvoir adjudicateur les a expressément interdites.

Il est possible de présenter une offre variante sans que celle-ci accompagne nécessairement une offre de base⁵². Cette mesure permet aux acheteurs de favoriser l'accès des PME, notamment innovantes, qui n'ont pas nécessairement la capacité de proposer une offre de base, alors qu'elles peuvent proposer des solutions alternatives tout autant adaptées au besoin. Toutefois, l'acheteur a toujours la possibilité d'exiger, dans l'avis d'appel public à la concurrence ou dans les documents de la consultation, qu'une offre de base accompagne la ou les variantes.

Toute proposition de variante, lorsqu'elle n'est pas autorisée (procédures formalisées) ou lorsqu'elle est expressément interdite (procédures adaptées), doit être rejetée, sans examen. Si la variante est déposée avec une offre de base, celle-ci pourra, en revanche, être acceptée, à condition qu'elle soit complète, individualisée, distincte de la variante et conforme au cahier des charges.

Si le pouvoir adjudicateur décide de limiter le nombre de variantes autorisées, le dépôt d'un nombre supérieur rend toutes les variantes irrégulières et doit conduire à leur rejet en bloc, sans qu'il soit procédé à leur examen. En effet, il n'appartient pas au pouvoir adjudicateur de se substituer au candidat pour

⁴⁸ CE, 5 janvier 2011, *Sté technologie alpine sécurité et commune de Bonneval-sur-Arc*, n° 343206 et 343214.

⁴⁹ Par exemple, un prix dégressif à partir du moment où le minimum du marché a été atteint (CE, 8 mars 1996, *M. Pelte*, n° 133198) ou un prix réduit si le pouvoir adjudicateur s'engage à respecter un délai de paiement plus court que le délai maximal prévu par la réglementation.

⁵⁰ Par exemple, proposer la construction d'un catamaran alors que la mise en concurrence portait sur celle d'un monocoque : CE, 28 juillet 1999, *Institut français de recherche scientifique pour le développement en coopération et Société Océa*, n° 186051 et 186219.

⁵¹ Attention, en application de l'article 157 du code des marchés publics, le régime est différent pour les entités adjudicatrices : voir point 23.3.4 du présent guide.

⁵² Le décret n° 2011-1000 du 25 août 2011 a supprimé, au III de l'article 50, la phrase : « Les variantes sont proposées avec l'offre de base ».

déterminer, parmi toutes les variantes proposées, celles qui devraient être retenues ou écartées, afin de se conformer au nombre maximal des variantes autorisées.

On prendra garde que l'introduction de variantes rend toujours plus complexe l'examen des offres et leur comparaison. Pour cette raison, l'article 50 impose, en procédure formalisée, que les documents de la consultation mentionnent les exigences minimales que les variantes devront respecter, ainsi que les modalités de leur présentation. Il s'agit de définir les éléments sur lesquels elles peuvent porter ou bien de préciser les éléments du cahier des charges qu'elles doivent nécessairement respecter. En procédure adaptée, ces mentions ne sont pas obligatoires. Elles sont, cependant, recommandées, afin de faciliter la comparaison des offres et de garantir la transparence des procédures.

Les offres de base et les variantes sont jugées sur la base des mêmes critères et selon les mêmes modalités, définis dans l'avis d'appel public à concurrence ou les documents de la consultation. L'acheteur public doit donc attacher la plus grande attention à la définition des critères de choix de l'offre. Il veillera ainsi à définir des critères et des modalités de jugement des offres qui lui permettent de tenir compte des avantages attendus de l'ouverture aux variantes. Afin de pouvoir apprécier les variantes par rapport à ces critères, le règlement de la consultation devra donc mentionner, non seulement les documents à produire au titre de la solution de base, mais également les pièces nécessaires à l'appréciation de l'intérêt des variantes.

Lors de la signature du marché, l'acheteur public veillera à bien identifier l'offre choisie, en précisant notamment, s'il retient la variante ou l'offre de base.

4.6. LE NIVEAU DE DÉTERMINATION DES BESOINS

Il appartient à chaque pouvoir adjudicateur de choisir dans le cadre de sa politique d'achat, à quel niveau ses besoins doivent être appréciés. Un ministère, une collectivité territoriale ou un établissement public peuvent ainsi décider que leurs besoins seront définis au niveau des directions ou des services. Ce libre choix du niveau de détermination des besoins constitue une souplesse de gestion, à ne pas confondre avec le niveau des seuils de déclenchement des procédures.

En effet, la définition de plusieurs niveaux de détermination des besoins est sans incidence sur les règles de computation des seuils de procédure fixées par le code. Les commandes envisagées doivent être cumulées au niveau du pouvoir adjudicateur; étant entendu qu'il peut y avoir plusieurs pouvoirs adjudicateurs au sein d'une même personne morale. Pour l'État, par exemple, plusieurs autorités administratives agissant en son nom peuvent avoir la qualité de pouvoir adjudicateur (assemblées parlementaires, autorités administratives indépendantes, ministères, juridictions...)⁵³. La directive 2004/18 du 31 mars 2004 fournit, en son annexe III, une liste indicative des autorités admises comme pouvoir adjudicateur.

Les modalités de la désignation des personnes chargées de mettre en œuvre les procédures de marché, les compétences qui leur sont dévolues ou le régime des délégations de pouvoir ou de signature relèvent exclusivement des textes organiques ou statutaires propres aux acheteurs publics. En l'absence de tels textes, elles sont laissées à leur libre choix.

A titre d'exemple, pour les services déconcentrés de l'État, il appartiendra au préfet, qui a compétence pour passer les marchés, de définir le niveau auquel les fournitures, les services et les travaux des services déconcentrés relevant de son autorité devront être pris en compte⁵⁴.

⁵³ CJCE, 17 septembre 1998, *Commission c/ Royaume de Belgique*, aff. C-323/96; CE Ass., 5 mars 1999, *Président de l'Assemblée nationale*, n° 163328.

⁵⁴ Pour les services déconcentrés de l'État, le service des achats de l'État peut, lorsqu'il considère que ce niveau est le plus pertinent, décider qu'il appartient au préfet de région d'organiser les procédures de consultation et de conclure les marchés répondant à un besoin évalué au niveau régional (art. 8 du décret n° 2009-300 du 17 mars 2009 portant création du service des achats de l'État).

Pour les services centraux de l'État, et réserve faite du ministère de la défense pour lequel le décret du 29 mars 2007⁵⁵ institue un régime particulier, le décret n° 2005-850 du 27 juillet 2005 relatif aux délégations de signature des membres du Gouvernement définit le régime des délégations applicables en matière de marchés publics, sans qu'il soit nécessaire de prendre un acte formel.

Pour les collectivités territoriales, il relève de la responsabilité de l'exécutif local de définir le niveau auquel les besoins sont appréciés. Le recensement des besoins dépend du statut juridique de chaque entité. Au sein d'une même collectivité, le recensement des besoins peut s'effectuer au niveau du budget principal, des budgets annexes et des budgets autonomes, selon que les entités disposent ou non de la capacité juridique (centre d'action sociale, caisse des écoles, maisons de retraite, par exemple).

5. FAUT-IL UNE COMMISSION D'APPEL D'OFFRES ? QUEL EST SON RÔLE ?

5.1. POUR L'ÉTAT

Pour l'État, ses établissements publics et les établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux, l'obligation de constituer des commissions d'appel d'offres a été supprimée par le décret n° 2008-1355 du 19 décembre 2008 relatif à la mise en œuvre du plan de relance économique dans les marchés publics. Le code laisse donc une totale liberté aux personnes publiques concernées, pour mettre en place l'organisation de nature à optimiser l'efficacité de leurs achats.

L'acheteur public peut choisir d'instaurer une instance consultative collégiale. Il est libre de décider de la composition de cette commission, en fonction de ses besoins et des caractéristiques du marché.

5.2. POUR LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Dans les collectivités territoriales, la constitution de commissions d'appel d'offres est toujours obligatoire lorsqu'une procédure formalisée est mise en œuvre. Elle n'est, en revanche, pas obligatoire en procédure adaptée. Néanmoins, compte tenu du rôle particulier joué par cette commission et de l'importance du montant de certains de ces marchés, il peut être opportun de consulter la commission d'appel d'offres, même en-deçà du seuil de procédure formalisée.

En revanche, si la convocation d'une formation collégiale dotée d'un pouvoir d'avis est toujours possible, lorsqu'elle n'est pas exigée par les textes, les règles de compétence, qui sont d'ordre public, interdisent de lui confier des attributions relevant d'autres autorités, en vertu des dispositions du code des marchés publics ou d'autres textes. Ainsi, une commission d'appel d'offres pourra donner un avis, mais ne pourra attribuer un marché, lorsqu'il est passé selon une procédure adaptée. Cette compétence appartient au pouvoir adjudicateur ou à son représentant.

Le pouvoir d'attribution d'un marché public dont dispose la commission d'appel d'offres ne peut pas faire l'objet d'une délégation de pouvoir au sens du code général des collectivités territoriales⁵⁶.

Les cas particuliers suivant doivent être envisagés :

- Les marchés d'un montant inférieur aux seuils de procédure formalisée sont attribués par l'assemblée délibérante. En application des articles L. 2122-22, L. 3221-11 et L. 4231-8 du code général des collectivités territoriales, l'assemblée délibérante peut déléguer le pouvoir d'attribution de ces marchés à l'exécutif local.

⁵⁵ Décret n° 2007-482 du 29 mars 2007 autorisant la ministre de la défense à déléguer ses pouvoirs en matière de marchés publics et d'accords-cadres.

⁵⁶ Depuis le décret n° 2006-975 du 1^{er} août 2006 portant code des marchés publics, la notion de personne responsable du marché a été supprimée. Le fait qu'un article du code des marchés publics ne mentionne pas l'autorité compétente pour effectuer un acte signifie qu'il appartient à la collectivité concernée de déterminer, compte tenu de son organisation et des règles qui lui sont applicables, qui est la personne compétente pour effectuer cet acte.

- Les marchés d'un montant égal ou supérieur aux seuils de procédure formalisée (hors procédure du concours) sont attribués par la commission d'appel d'offres. Le code des marchés publics prévoit, en effet, la compétence exclusive de la commission d'appel d'offres pour les procédures formalisées : appel d'offres ouvert (art. 59, II) ou restreint (art. 64, II), procédure négociée (art. 66, VI) et dialogue compétitif (art. 67, VIII).
- Les marchés passés selon la procédure du concours sont attribués par l'assemblée délibérante (art. 70, VIII). Le jury de concours formule un avis motivé sur les candidatures et sur les prestations proposées. Cet avis est consultatif : il ne lie pas l'assemblée délibérante, seule compétente pour attribuer le marché.
- Les marchés de services relevant de l'article 30 du code des marchés publics, dont le montant est égal ou supérieur à 207 000 euros HT, sont attribués par la commission d'appel d'offres.

En cas de groupements de commande (art. 8), la commission d'appel d'offres du groupement n'est constituée que si une collectivité territoriale ou un établissement public local fait partie de ce groupement et que sa constitution est nécessaire⁵⁷.

En cas d'urgence impérieuse, le marché peut être attribué sans réunion préalable de la commission d'appel d'offres.

6. ACHETER SEUL OU GROUPE ?

Les acheteurs publics peuvent faire le choix d'acheter seuls, de se grouper ou encore de recourir à une centrale d'achat.

6.1. LA COORDINATION DE COMMANDES

La coordination de commandes (art. 7) permet à un pouvoir adjudicateur de coordonner les achats de ses services qui disposent d'un budget propre. Il est possible d'y recourir aussi bien pour la conclusion d'un marché public que pour la conclusion d'un accord-cadre.

Un service centralisateur peut, par exemple, être désigné pour conclure un accord-cadre ou un marché à bons de commande, dans le cadre duquel chaque service pourra conclure son propre marché subséquent ou émettre des bons de commande, selon les termes fixés par le contrat conclu par le service centralisateur. Un ministère peut donc passer un marché ou un accord-cadre au niveau central, pour son compte et celui de différents services de l'État. Afin de faciliter la coordination des achats entre une administration centrale et ses services déconcentrés, il est possible de conclure un marché à bons de commande passé au niveau central et exécuté (par émission des bons de commande) au niveau déconcentré.

Les modalités de mise en œuvre de ce mécanisme de coordination sont laissées à la libre appréciation des pouvoirs adjudicateurs. Il convient, toutefois, de bien anticiper l'évolution des besoins et le périmètre des services concernés, avant le lancement de la procédure marché. En effet, une fois celle-ci lancée, il n'est pas possible d'intégrer des modifications qui remettraient en cause l'équilibre initial du marché.

6.2. LE GROUPEMENT DE COMMANDES

Les groupements de commandes, dépourvus de personnalité morale, permettent aux acheteurs publics de coordonner et de regrouper leurs achats pour, notamment, réaliser des économies d'échelle. Ils leur permettent également de se regrouper, pour choisir le ou les mêmes prestataires. Ils peuvent concerner tous les types de marchés.

⁵⁷ Lorsque le marché est passé selon une procédure qui impose l'intervention de la CAO.

Des groupements de commandes peuvent être créés de manière temporaire ou permanente, selon qu'il s'agit de répondre à des besoins ponctuels ou récurrents. Il revient à la convention constitutive de le préciser.

Les groupements associant des services de l'État ou des établissements publics de l'État et une ou plusieurs collectivités territoriales ou établissements publics locaux doivent mettre en place une commission d'appel d'offres. Une telle commission constitue, en effet, l'émanation de l'assemblée délibérante et joue, à ce titre, un rôle important en matière de démocratie locale. Toutefois, les collectivités territoriales ou les établissements publics locaux devront être majoritaires, pour emporter l'application des règles fixées par le code des marchés publics aux achats locaux, c'est-à-dire pour que la commission d'appel d'offres du groupement reçoive compétence d'attribuer le marché ou l'accord-cadre. A défaut, la commission ne dispose que d'un pouvoir consultatif.

Lorsque le groupement n'a vocation à passer qu'un marché à procédure adaptée, la constitution d'une commission d'appel d'offres du groupement n'est pas obligatoire. Toutefois, la convention constitutive peut le prévoir. On prendra garde, cependant, qu'un tel cas de figure suggère que le cadre de l'achat n'est peut-être pas adapté : un groupement est une modalité d'achat, qui présente des avantages, mais qui est lourde à mettre en œuvre et devrait, en conséquence, être réservé aux achats importants.

Afin d'évaluer le montant des besoins d'un groupement constitué entre l'État et une ou plusieurs collectivités territoriales, et donc de définir la procédure de passation à mettre en œuvre, il convient de se référer aux seuils les plus contraignants, c'est-à-dire ceux applicables aux marchés de l'État.

Le code prévoit plusieurs modalités de participation à un groupement de commandes, applicables tant aux marchés passés selon une procédure formalisée, qu'à ceux passés selon une procédure adaptée.

Outre le cas où chaque membre du groupement signe son marché, le coordonnateur du groupement peut, au terme des opérations de sélection du cocontractant, signer, notifier le marché et l'exécuter, au nom de l'ensemble des membres du groupement.

Mais il peut aussi se contenter de signer et notifier le marché, laissant aux membres du groupement le soin de l'exécuter, chacun pour ce qui le concerne. Cette modalité est particulièrement adaptée aux groupements comprenant un très grand nombre d'adhérents ou un grand nombre d'émetteurs de bons de commande.

6.3. LE RECOURS À UNE CENTRALE D'ACHAT

L'acheteur peut recourir à une centrale d'achat, au lieu de lancer lui-même une procédure de passation. Le recours direct à une centrale d'achat est autorisé par l'article 9 du code, à la condition que la centrale d'achat respecte elle-même les règles de publicité et de mise en concurrence imposées par le code ou par l'ordonnance du 6 juin 2005.

Celle-ci pourra se voir confier des missions plus ou moins étendues, qui vont de la mise à disposition de fournitures et de services, jusqu'à la passation d'accords-cadres ou de marchés destinés à des pouvoirs adjudicateurs.

Un pouvoir adjudicateur, tel qu'un établissement public ou une collectivité territoriale, peut décider de se constituer en centrale d'achat et passer des marchés pour le compte d'autres organismes publics, dès lors qu'il est lui-même soumis pour la totalité de ses achats aux règles du code des marchés publics et à la condition qu'il le précise dans son marché ou dans les termes de l'accord-cadre. Il peut exercer cette faculté, dans la limite de sa compétence et, le cas échéant, dans celle du principe de spécialité.

Lorsqu'une centrale d'achat passe un accord-cadre pour ses adhérents, chacun d'entre eux peut être chargé de son exécution. Cette exécution peut consister, comme dans le cadre d'un groupement de

commandes, dans la passation par chacun des adhérents des marchés subséquents ayant pour objet de répondre à ses besoins.

7. QUELLE FORME DE MARCHÉ ADOPTER ?

7.1. LE CHOIX DU MODE DE DÉVOLUTION DU MARCHÉ

L'article 10 du code érige l'allotissement en principe pour susciter la plus large concurrence entre les entreprises et leur permettre, quelle que soit leur taille, d'accéder à la commande publique. Tous les marchés doivent être passés en lots séparés, lorsque leur objet permet l'identification de prestations distinctes⁵⁸.

L'allotissement est particulièrement approprié lorsque l'importance des travaux, fournitures ou services à réaliser risque de dépasser les capacités techniques ou financières d'une seule entreprise. Il est particulièrement favorable aux petites et moyennes entreprises.

Il n'y a pas d'obligation d'allotissement dans un marché global, prévu à l'article 37 (marché de conception-réalisation) et à l'article 73 (contrat global sur performance).

Les modalités de recours à l'allotissement sont facilitées par l'introduction d'une disposition permettant aux acheteurs de ne signer qu'un seul acte d'engagement, lorsque plusieurs lots sont attribués à un même soumissionnaire. Rien n'interdit d'attribuer tous les lots à un même candidat. Le pouvoir adjudicateur peut interdire, dans l'avis d'appel public à la concurrence ou dans les documents de la consultation, à un même candidat de présenter une offre sur plusieurs lots⁵⁹. Une telle interdiction doit être justifiée et proportionnée au but poursuivi. Il peut en être ainsi, par exemple, pour préserver la sécurité des filières d'approvisionnement. Il est, en revanche, illégal d'exiger d'un candidat qu'il soumissionne à tous les lots⁶⁰.

7.1.1. L'allotissement et le marché unique

L'article 10 du code autorise le pouvoir adjudicateur à recourir à un marché global, lorsque l'allotissement est rendu difficile par des motifs :

- techniques, liés à des difficultés tenant, par exemple, à la nécessité de maintenir la cohérence des prestations ou à l'incapacité de l'acheteur public à assurer lui-même les missions d'organisation, de pilotage et de coordination⁶¹ ;
- économiques, lorsque l'allotissement est susceptible de restreindre la concurrence ;
- financiers, lorsqu'il est de nature à renchérir de manière significative⁶² le coût de la prestation.

Lorsqu'une de ces trois conditions est remplie, la dévolution sous forme de marché global n'interdit pas au pouvoir adjudicateur d'identifier des prestations distinctes. Cette décomposition en postes techniques⁶³ est une opération différente de celle de l'allotissement et ne fait pas obstacle à la conclusion d'un marché

⁵⁸ Le code des marchés public prévoit dans certains cas l'utilisation de procédures spécifiques. Ainsi, les conditions dans lesquelles sont passés les marchés ayant pour objet des réalisations exécutées en application de dispositions législatives ou réglementaires relatives à l'obligation de décoration des constructions publiques sont précisées par le décret n° 2002-677 du 29 avril 2002 modifié relatif à l'obligation de décoration des constructions publiques et précisant les conditions de passation des marchés ayant pour objet de satisfaire à cette obligation (art. 71 du code des marchés publics).

⁵⁹ CE, 20 février 2013, *société Laboratoire Biomnis*, n° 363656.

⁶⁰ CE, 1^{er} juin 2011, *Sté Koné*, n° 346405.

⁶¹ Ces missions ne doivent pas être confondues avec les missions d'ordonnancement, de pilotage et de coordination du chantier, mentionnées au 7° de l'article 7 de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 modifiée relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

⁶² CE, 11 août 2009, *Communauté urbaine Nantes Métropole*, n° 319949.

⁶³ Notion utilisée principalement dans le cadre des marchés de travaux.

unique⁶⁴. Elle permet d'attribuer le marché à un groupement conjoint d'entreprises, au sein duquel chaque entreprise n'est engagée que pour les prestations qui lui sont confiées.

On prendra garde que le pouvoir adjudicateur doit être à même de prouver que les conditions du recours au marché global sont remplies, même si le contrôle du juge se limite à celui de l'erreur manifeste d'appréciation⁶⁵. Elles sont, de fait, extrêmement restrictives :

- a été admis le recours à un marché global dans les cas suivants : prestations de sécurisation des espaces publics comprenant la rénovation des espaces publics, la mise aux normes de la signalisation lumineuse tricolore et l'installation d'un dispositif de vidéosurveillance, eu égard aux difficultés techniques d'une dévolution séparée de ces prestations et aux conséquences probables de l'allotissement sur leur coût financier⁶⁶; la réduction significative du coût des prestations pour le pouvoir adjudicateur constituée, lorsqu'elle est démontrée au moment du choix entre des lots séparés ou un marché global, un motif légal de dévolution en marché global⁶⁷ ;
- n'a pas été admis le recours à un marché global dans les cas suivants : prestations de téléphonie mobile, voix et données et des prestations de transfert d'informations entre machines (horodateurs et feux de signalisation) bien qu'elles fassent appel à la même technologie, dès lors que l'économie escomptée de ce regroupement est inférieure à 2 % du budget affecté au lot concerné⁶⁸ ; marché de sécurité visant la surveillance de sites se trouvant dans quatre communes différentes⁶⁹.

Dans le cas où l'acheteur a recours à un marché global ayant pour objet, à la fois, la construction et l'exploitation ou la maintenance d'un ouvrage, il devra faire apparaître de manière séparée leurs coûts, afin de distinguer les dépenses liées à l'investissement de celles liées à la maintenance et l'exploitation, sans qu'il soit possible de compenser l'une par l'autre. Surévaluer les dépenses d'exploitation constitue un paiement différé, interdit par le code des marchés publics.

7.1.2. Les « petits lots »

Alors même que le montant total du marché atteint le seuil de procédure formalisée, il est possible de recourir à la procédure adaptée pour les « petits lots », c'est-à-dire ceux dont le montant est inférieur à 80 000 euros HT dans le cadre des marchés de fournitures et services et à 1 000 000 euros HT dans le cadre des marchés de travaux (art. 27, III). Cette mesure permet d'associer les petites et moyennes entreprises à des opérations complexes.

Le recours à la procédure adaptée n'est, toutefois, possible qu'à la condition que le montant cumulé de ces lots n'excède pas 20 % de la valeur de l'ensemble du marché.

Le montant du marché est calculé en additionnant la valeur de l'ensemble des lots. Le montant cumulé du ou des lots destinés à faire l'objet de la procédure adaptée est comparé à ce montant total.

Les autres lots du même marché, dont la valeur cumulée représentera, par conséquent, au moins 80 % du marché total, seront passés selon une procédure formalisée.

7.1.3. Les contrats globaux particuliers

Les contrats de conception-réalisation (art. 37) et les contrats globaux sur performance (art. 73) sont deux types de contrats distincts.

⁶⁴ CE, 30 juin 2004, *OPHLM Nantes-Habitat*, n° 261472.

⁶⁵ CE, 21 mai 2010, *Commune d'Ajaccio*, n° 333737.

⁶⁶ CE, 20 mai 2009, *Commune de Fort-de-France*, n° 311379.

⁶⁷ CE, 9 décembre 2009, *Département de l'Eure*, n° 328803 ; CE, 27 octobre 2011, *Département des Bouches-du-Rhône*, n° 350935.

⁶⁸ CE, 11 août 2009, *Communauté urbaine Nantes métropole*, n° 319949.

⁶⁹ CE, 23 juillet 2010, *Région de la Réunion*, n° 338367.

7.1.3.1. Les marchés de conception-réalisation (art. 37)⁷⁰

Le marché de conception-réalisation est un marché de travaux dans lequel le maître d'ouvrage confie simultanément la conception (études) et la réalisation (exécution des travaux) d'un ouvrage à un groupement d'opérateurs économiques ou, pour les ouvrages d'infrastructure, à un seul opérateur. Ce contrat permet ainsi d'associer les entrepreneurs à la conception de l'ouvrage.

Pour les pouvoirs adjudicateurs soumis aux dispositions de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée (loi MOP), le marché de conception-réalisation constitue une exception à l'organisation tripartite entre le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et les entreprises. Le recours à cette procédure est par conséquent strictement encadré. Il n'est possible que si un engagement contractuel sur un niveau d'amélioration de l'efficacité énergétique ou des motifs d'ordre technique rendent nécessaire l'association de l'entrepreneur aux études de l'ouvrage.

- *Le recours au marché de conception-réalisation pour des motifs techniques liés à la destination ou à la mise en œuvre technique de l'ouvrage*

Deux types d'opérations sont visés :

- les opérations dont la finalité majeure est une production dont le processus conditionne la conception, la réalisation et la mise en œuvre ;
- les opérations dont les caractéristiques intrinsèques (dimensions exceptionnelles, difficultés techniques particulières) appellent une mise en œuvre dépendant des moyens et de la technicité des entreprises.

Le juge administratif fait une interprétation stricte de ces conditions. Il a ainsi jugé que :

- peut faire l'objet d'un marché de conception-réalisation : la construction d'un parking souterrain entraînant d'importantes difficultés, liées à la grande profondeur de l'ouvrage, à proximité de nappes phréatiques et à l'utilisation éventuelle d'explosifs⁷¹ ;
- ne peuvent pas faire l'objet d'un tel marché : la réalisation d'ateliers relais pour dirigeables⁷² ; la réalisation d'un complexe multisport qui, malgré une superficie très importante, « ne présente toutefois pas des dimensions exceptionnelles pouvant être regardées comme constituant un motif d'ordre technique au sens des dispositions du code des marchés publics »⁷³ ; les travaux d'extension et de restructuration d'un collège⁷⁴.

En tout état de cause, l'urgence n'est pas un motif justifiant le recours au marché de conception-réalisation⁷⁵.

- *Le recours au marché de conception-réalisation justifié par un engagement contractuel sur un niveau d'amélioration de l'efficacité énergétique*

La conception-réalisation est également possible, depuis la loi « Grenelle II » du 12 juillet 2010⁷⁶, lorsqu'un engagement contractuel sur un niveau d'amélioration de l'efficacité énergétique rend nécessaire l'association de l'entrepreneur aux études de l'ouvrage.

⁷⁰ Pour plus de précisions, voir la fiche technique « *La procédure de conception-réalisation* ».

⁷¹ TA Lyon, 14 juin 1996, M. Chamberlain c/ Conseil régional de l'ordre des architectes de Rhône-Alpes, n° 960.2420.

⁷² CE, 8 juillet 2005, *Cré d'agglomération de Moulins*, n° 268610.

⁷³ CAA Nancy, 5 août 2004, M. Delrez c/ Commune de Metz, n° 01NC00110.

⁷⁴ CE, 28 décembre 2001, *Conseil Régional de l'Ordre des Architectes c/ Département du Puy-de-Dôme*, n° 221649.

⁷⁵ CE, 17 mars 1997, *Syndicat national du béton armé, des techniques industrialisées et de l'entreprise générale*, n° 155573, 155574 et 155575.

⁷⁶ Article 74 modifiant l'article 18, I de la loi MOP du 12 juillet 1985.

Ce nouveau cas de recours au marché de conception-réalisation, introduit à l'article 37 du code⁷⁷, ne concerne que les opérations de travaux sur bâtiments existants.

Les opérations de réhabilitation et de réutilisation d'ouvrages de bâtiment ou d'infrastructure relevant de la loi MOP pour lesquelles sera demandé cet engagement pourront donc être réalisées sur la base d'un seul contrat portant à la fois sur la conception et les travaux, voire l'exploitation ou la maintenance dans les conditions fixées par le nouvel article 73.

7.1.3.2. Les contrats globaux sur performance (art. 73)

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'article 5 de la loi « Grenelle I » du 3 août 2009 en matière de réduction des consommations d'énergie, l'article 73 du code des marchés publics crée deux nouvelles formes de contrats globaux :

- les marchés de réalisation et d'exploitation ou maintenance ;
- les marchés de conception, de réalisation et d'exploitation ou maintenance.

Le dispositif n'est, toutefois, pas limité, à la seule performance énergétique. Il peut être utilisé pour satisfaire tout objectif de performance mesurable. Il peut s'agir, par exemple, d'objectifs définis en termes de niveau d'activité, de qualité de service ou d'incidence écologique.

Le titulaire peut ainsi se voir confier la conception, la réalisation et l'exploitation ou la maintenance d'un ouvrage industriel, avec des objectifs de performance énergétique ou des objectifs de réduction d'incidence écologique, ces objectifs pouvant être cumulés.

Les marchés de conception, de réalisation et d'exploitation ou maintenance qui comportent des travaux soumis à la loi MOP ne peuvent être conclus que « *pour la réalisation d'engagements de performance énergétique dans les bâtiments existants* » ou bien « *pour des motifs d'ordre technique* » mentionnés à l'article 37 du code des marchés publics⁷⁸. Ainsi, pour la construction de bâtiments neufs, ces contrats ne peuvent être utilisés que si des motifs d'ordre technique justifient l'association de l'entrepreneur aux études de l'ouvrage.

En revanche, ces conditions ne sont pas requises pour justifier le recours aux marchés de réalisation et d'exploitation ou maintenance de bâtiments qui, ne comportant pas de conception, n'entrent pas dans le champ d'application de la loi MOP. Il en va ainsi, par exemple, d'un marché de réalisation et d'exploitation d'une centrale de production d'énergie qui comprend, outre la construction de la centrale, des prestations de fourniture de combustibles ou d'énergie, de conduite de l'installation, des travaux de petit et de gros entretiens et le renouvellement des matériels.

Les objectifs de performance sont pris en compte pour la détermination de la rémunération du titulaire, celui-ci étant responsable de la maintenance ou de l'exploitation des prestations réalisées. La rémunération de l'opérateur économique sera donc modulée en cas de sous-performance ou de sur-performance. Toutefois, seule la part des services pourra faire l'objet d'une telle modulation. La rémunération de l'exploitation ou de la maintenance ne peut, en aucun cas, contribuer au paiement de la construction. Par conséquent, la rémunération de la construction doit intervenir au plus tard à la livraison définitive des ouvrages. En effet, les marchés de réalisation et d'exploitation ou maintenance et les marchés de conception, de réalisation et d'exploitation ou maintenance ne dérogent pas à l'interdiction de paiement différé fixé à l'article 96 du code.

Les modalités de rémunération doivent figurer dans le contrat. Il conviendra de veiller à ce que la rémunération du titulaire ne soit pas substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service ou de

⁷⁷ Décret n° 2011-1000 du 25 août 2011 modifiant certaines dispositions applicables aux marchés et contrats relevant de la commande publique.

⁷⁸ A noter que les établissements publics de santé peuvent conclure de tels contrats sans justifier de ces conditions (cf. art. L. 6148-7 du code de la santé publique).

l'ouvrage, ce qui pourrait entraîner une requalification du contrat en délégation de service public ou en concession de travaux.

7.2. LES MARCHÉS « FRACTIONNÉS » ET LA PLANIFICATION DES MARCHÉS DANS LE TEMPS

L'acheteur public peut, lorsqu'il n'envisage pas de satisfaire en une seule fois l'ensemble de ses besoins, avoir recours à des formes de marchés spécifiques, tels que les marchés à tranches conditionnelles ou les marchés à bons de commande. Il peut également choisir de conclure des accords-cadres, sur le fondement desquels seront attribués des marchés subséquents aux opérateurs économiques attributaires de l'accord-cadre, par remise en concurrence.

Ces contrats sont passés, en fonction de leurs caractéristiques, selon les différentes procédures prévues par le code.

7.2.1. Les marchés à bons de commande (art. 77)

Le marché à bons de commande est un marché « *conclu avec un ou plusieurs opérateurs économiques et exécuté au fur et à mesure de l'émission de bons de commande* ». Un acheteur peut ainsi effectuer des achats à caractère répétitif, en organisant une seule procédure complète de mise en concurrence des fournisseurs potentiels⁷⁹.

Afin de favoriser la coordination des achats entre une administration centrale et ses services déconcentrés, il est possible de conclure un marché à bons de commande, qui sera passé au niveau central et exécuté au niveau déconcentré.

Certaines prestations ne se prêtent guère à la formule du marché à bons de commande⁸⁰. Il en est ainsi des prestations de maîtrise d'œuvre, pour la réalisation de travaux relevant de la loi MOP⁸¹.

Le marché peut être conclu sans maximum ni minimum, ce qui donne plus de liberté à l'acheteur public qui n'est pas tenu de garantir un minimum de dépenses. Cependant, le pouvoir adjudicateur a toujours intérêt, si cela lui est possible, à conclure des marchés à bons de commande avec un minimum et un maximum, en valeur ou en quantité. Cela lui permet d'obtenir des offres économiquement plus avantageuses :

- la fixation d'un minimum permet aux opérateurs économiques de sécuriser leur carnet de commandes et, en conséquence, de rationaliser leur outil de production, en anticipant des économies d'échelle ou en garantissant le financement des investissements nécessaires à son extension ;
- la fixation d'un maximum permet d'indiquer aux opérateurs économiques le niveau de mobilisation de leur outil de production, le cas échéant, les conditions de disponibilité de cet outil pour satisfaire aux demandes d'autres clients.

En contrepartie des conditions plus avantageuses qui peuvent lui être consenties, le pouvoir adjudicateur devra en assumer les conséquences contractuelles :

⁷⁹ Pour plus d'informations, voir la fiche technique « *Les marchés à bons de commande* ».

⁸⁰ Tous les termes du contrat doivent figurer dans le marché à bons de commande. Les modalités de détermination des prix doivent donc également figurer dans le marché, ce qui suppose des prestations identifiées précisément dans le marché, identiques et répétitives. Lorsque le prix ou la définition de la prestation ne peut être déterminé de cette manière (exemple pour des travaux de terrassement, pour lesquels le prix sera fonction de l'ampleur des prestations à effectuer, de la nature du terrain, de son accessibilité, etc.), la formule à choisir est celle de l'accord-cadré (éventuellement mono-attributaire) et non celle du marché à bons de commande.

⁸¹ Les éléments constitutifs de la mission de base sont insécables. Les bons de commande ne sauraient être utilisés par l'acheteur public pour scinder la mission de base en violation de la loi MOP.

- si l'acheteur public n'atteint pas le minimum prévu au contrat, il devra indemniser son cocontractant du préjudice subi⁸² ;
- si l'acheteur public dépasse le maximum, il ne peut contraindre son cocontractant à assumer la part des prestations correspondante, sans conclure un avenant au marché : le titulaire du marché n'est, en effet, engagé par le marché qu'à hauteur du maximum. Toute commande complémentaire est donc subordonnée à son accord. Comme tout avenant, celui-ci ne peut bouleverser l'économie générale du marché, en en modifiant l'objet ou l'étendue.

Un marché pour lequel il n'est pas prévu de maximum est présumé dépasser les seuils de procédure formalisée. Il est, en conséquence, toujours passé selon une telle procédure. Dès lors, si le pouvoir adjudicateur est certain de ne pas dépasser le seuil de mise en œuvre des procédures formalisées et qu'il souhaite recourir à une procédure adaptée, il lui est nécessaire d'assortir le marché à bons de commande d'un maximum.

Même si le montant maximum du marché permet de passer le marché selon une procédure adaptée, il est nécessaire de passer le marché selon une procédure formalisée, s'il existe un risque de dépassement du seuil de procédure formalisée en cours d'exécution du marché. Cette remarque vaut aussi au regard des obligations de publicité, si l'on peut supposer que le montant peut atteindre 90 000 euros en cours d'exécution. Il en est de même pour les marchés publics qui relèvent de l'article 30 du code des marchés publics : lorsqu'il n'est pas assorti d'un maximum, l'acheteur devra considérer que son montant excède le seuil prévu à cet article⁸³.

Le cas échéant, l'acheteur veillera, dans la mesure du possible, à communiquer, aux candidats potentiels, le bilan du marché précédent, même si la ventilation des commandes et les quantités demandées sont susceptibles d'évolution. Toutefois, un acheteur qui a prévu un minimum et un maximum en valeur pour un marché comportant plusieurs prestations distinctes ne manque pas à ses obligations de publicité s'il ne fournit pas une estimation de la part que peut représenter chaque prestation distincte⁸⁴.

Dans le cadre des marchés à bons de commande, la comparaison des offres sur le critère du prix s'opère souvent sur la base d'un bordereau des prix unitaires avec indication des quantités commandées. Les acheteurs publics doivent faire attention à ce que ce document représente le plus fidèlement possible une commande type.

Les bons de commande⁸⁵, qui déterminent la quantité des prestations ou des produits demandés, sont ensuite émis sans négociation, ni remise en concurrence des titulaires, même si le marché a été conclu avec plusieurs opérateurs économiques. Ils sont répartis entre ces titulaires, selon les modalités fixées par le marché, qui doivent être objectives, transparentes et non-discriminatoires. Ils peuvent, par exemple, être attribués à tour de rôle, ou selon la méthode dite « en cascade », qui consiste à faire appel, en priorité, aux titulaires les mieux-disant : l'acheteur contacte le titulaire dont l'offre a été classée première et, si celui-ci n'a pas la capacité de répondre dans les délais exigés, l'acheteur s'adresse au titulaire dont l'offre a été classée deuxième et ainsi de suite, etc.

Le pouvoir adjudicateur ne peut s'adresser à un autre prestataire que le titulaire du marché que pour des besoins occasionnels de faible montant (moins de 1 % du montant total du marché et moins de 10 000 euros HT).

Les marchés à bons de commande sont passés, sauf cas exceptionnels justifiés, pour une durée maximale de quatre ans. Au-delà de cette durée, il n'est plus possible d'émettre des bons de commande. En revanche, la durée d'exécution des bons de commande émis durant la durée de validité du marché peut s'étendre au-delà de cette durée. Elle est fixée conformément aux conditions habituelles d'exécution des

⁸² CE, 18 janvier 1991, *Ville d'Antibes contre SARL Dani*, n° 80827 et 91344.

⁸³ Ce qui implique la compétence de la commission d'appel d'offres pour l'attribuer (art. 30, II-3°) et la publication d'un avis d'attribution (art. 30, II-2°).

⁸⁴ CE, 18 juin 2010, *Office public d'aménagement et de construction Habitat Marseille Provence*, n° 335611.

⁸⁵ Qui ne doivent pas être confondus avec des ordres de service.

prestations faisant l'objet du marché. Si un bon de commande est émis en fin d'exécution, il restera valide, après l'expiration du marché en application duquel il a été émis. Il est donc possible d'utiliser l'émission de bons de commande en fin de marché, par exemple, pour assurer la continuité d'un approvisionnement le temps de l'achèvement de la procédure de passation du marché suivant, notamment, lorsque cette procédure a pris du retard⁸⁶.

En revanche, il est interdit de prolonger, par ce moyen, la durée d'exécution du marché « *dans des conditions qui méconnaissent l'obligation d'une remise en concurrence périodique des opérateurs économiques* » (art. 77), c'est-à-dire dans des conditions faisant apparaître une manœuvre destinée à prolonger cette durée au-delà du raisonnable. Cette durée s'apprécie en fonction de l'objet et des caractéristiques du marché mais, de manière générale, elle ne devrait pas dépasser le temps nécessaire pour la réalisation des prestations attendues :

- une durée d'exécution des bons de commande excédant de plusieurs mois la date d'échéance du marché pourrait être regardée comme de nature à priver d'effet les dispositions limitant la durée de validité du marché à quatre ans ;
- la procédure de renouvellement d'un marché à bons de commande est un événement prévisible, dont la survenance ne devrait pas, sauf circonstances exceptionnelles, surprendre le pouvoir adjudicateur.

Il est possible de passer des marchés à bons de commande pour une durée inférieure à quatre ans, notamment en cas de forte volatilité des prix. En particulier, il est possible de limiter à un an la durée d'un marché à bons de commande portant sur des fournitures ou des services destinés à répondre à un besoin régulier, ce qui permet de ne prendre en compte que les besoins d'une année, dans le calcul de la valeur totale estimée du besoin.

Il n'est pas possible de résilier un marché à bons de commande avant son terme, pour le seul motif que le minimum a été atteint : la durée du marché est l'un des éléments déterminant les conditions de la mise en concurrence initiale. Une résiliation effectuée dans ces conditions est, en outre, susceptible de constituer une méconnaissance des dispositions du code interdisant de s'adresser, pendant la durée d'exécution du marché, à un autre prestataire que le titulaire, sauf pour des besoins occasionnels de faible montant.

Enfin, il est possible d'inclure dans un marché unique des prestations donnant lieu à l'émission de bons de commande et d'autres prestations. Les deux catégories de prestations doivent, toutefois, être clairement distinguées et les stipulations du contrat relatives aux prestations donnant lieu à l'émission de bons de commande doivent respecter les dispositions de l'article 77 du code. En tout état de cause, la conclusion d'un tel marché global doit respecter les dispositions de l'article 10 relatives à l'allotissement⁸⁷.

7.2.2. L'accord-cadre (art. 76)

L'accord-cadre a pour caractéristique essentielle de séparer la procédure de choix du ou des titulaires de l'attribution des marchés. Il s'agit davantage d'un instrument de planification et d'optimisation de l'achat que d'une façon de différer les commandes. Il permet de sélectionner plusieurs prestataires, qui seront remis en concurrence lors de la survenance du besoin⁸⁸.

Un accord-cadre est un contrat conclu entre un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs avec un ou plusieurs opérateurs économiques qui leur accorde une exclusivité unique ou partagée pour une durée déterminée et sur le fondement duquel des marchés sont ultérieurement passés.

⁸⁶ Pour faciliter la mise en œuvre de cette solution d'un point de vue comptable, il est conseillé de prévoir dans le marché que le paiement des prestations commandées peut avoir lieu après le terme du marché, lorsque le bon de commande a été émis avant cette date butoir.

⁸⁷ CE, 29 octobre 2010, *Syndicat mixte d'assainissement de la région ouest de Versailles (SMAROV)*, n° 340212.

⁸⁸ Pour plus d'informations, voir la fiche technique « *Les accords-cadres* ».

L'accord-cadre n'est pas un système de référencement⁸⁹. Il constitue un système fermé. Aucun nouveau prestataire ne peut entrer dans l'accord-cadre après son attribution.

Les accords-cadres sont conclus selon les mêmes procédures et en fonction des mêmes seuils que les marchés publics.

L'avis de publicité doit contenir des informations, à titre indicatif et prévisionnel, permettant aux candidats potentiels d'apprécier l'étendue du marché. Ainsi, le Conseil d'État a jugé que la rubrique « quantité ou étendue globale » du formulaire européen d'avis de marché doit être remplie, même lorsque l'accord-cadre ne fixe pas de montant minimum ou maximum⁹⁰.

Les opérateurs économiques sont sélectionnés selon les critères déterminés pour choisir les offres indicatives économiquement les plus avantageuses. Les termes de l'accord pourront être complétés ou précisés, lors de la remise en concurrence des titulaires de l'accord-cadre.

Les marchés subséquents passés sur le fondement d'un accord-cadre précisent les caractéristiques et les modalités d'exécution des prestations qui n'ont pas été fixées dans l'accord-cadre ; cependant, ces marchés ne peuvent apporter des modifications substantielles aux termes fixés par l'accord-cadre. Les critères d'attribution des marchés subséquents ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux appliqués pour la conclusion de l'accord-cadre, même s'il peut y avoir une certaine complémentarité entre eux. Ainsi, il est possible de fonder l'attribution de l'accord-cadre exclusivement sur la base de critères « qualitatifs » et de fonder la conclusion des marchés subséquents sur le critère unique du prix, à condition que ces modalités aient été précisées dans le cahier des charges de l'accord-cadre.

Les marchés subséquents sont attribués par le représentant du pouvoir adjudicateur ou l'autorité exécutive locale. Les marchés subséquents des collectivités territoriales n'ont pas à être soumis à l'avis de la commission d'appel d'offres. Toutefois, il peut être judicieux d'en organiser la consultation, dès lors que les marchés subséquents fixent à leur niveau des éléments essentiels concernant, en particulier, le prix. C'est pourquoi il est recommandé de soumettre à l'avis de la commission d'appel d'offres les marchés subséquents d'un montant supérieur aux seuils européens. La commission ne dispose alors que d'un pouvoir d'avis : elle n'est pas compétente pour attribuer le marché.

Il ne peut y avoir de phase de négociation avec les titulaires de l'accord-cadre qui participent à la remise en concurrence, si l'accord-cadre a été conclu selon une procédure formalisée. La négociation directe avec les co-titulaires n'est possible que si l'accord-cadre a été passé selon une procédure adaptée ou si l'acheteur public se trouve dans l'une des hypothèses définies à l'article 35 du code des marchés publics⁹¹.

Les marchés subséquents peuvent être conclus lors de la survenance du besoin, selon une périodicité prévue par l'accord-cadre ou, par exemple, lorsque le stock disponible de produits faisant l'objet de l'accord-cadre devient égal ou inférieur à un niveau préétabli.

Lorsque le marché est alloté et que les lots portent sur des produits ou des services différents, si la remise en concurrence est effectuée au moment de la survenance du besoin, seuls les titulaires des lots concernés sont remis en concurrence. En revanche, si la remise en concurrence est effectuée selon une périodicité définie à l'avance par l'accord-cadre, tous les titulaires de tous les lots sont remis en concurrence.

Les accords-cadres sont soumis, pour leur durée d'exécution, au même régime que les marchés à bons de commande. La durée des marchés subséquents ne doit pas avoir pour effet de prolonger la durée de validité de l'accord-cadre « dans des conditions qui méconnaissent l'obligation d'une remise en

⁸⁹ Une entité adjudicatrice peut établir et gérer un système de qualification d'opérateurs économiques, système de présélection des opérateurs jugés aptes à réaliser tel ou tel type de prestations, dans les conditions précisées aux articles 152 à 155 du code des marchés publics.

⁹⁰ CE, 20 mai 2009, *Ministre de la défense*, n° 316601.

⁹¹ Rép. min. n° 25591, *JO Sénat*, 1^{er} mars 2007, p. 459.

concurrence périodique des opérateurs économiques » (art. 76). Les observations formulées sur cette question à l'égard des marchés à bons de commande leur sont applicables.

7.2.3. Le cas particulier des achats d'énergies non stockables (art. 76, VIII)

L'article 76, VIII du code prévoit un dispositif particulier pour ces achats.

Ils peuvent donner lieu à la passation d'un marché ou d'un accord-cadre. Quelles que soient les modalités de passation choisies, les acheteurs sont autorisés à ne pas indiquer, a priori, la quantité précise d'énergie qui leur sera fournie. Cette quantité sera constatée à l'issue du marché ou de l'accord-cadre.

7.2.4. Les marchés à tranches conditionnelles (art. 72)

Dans un marché à tranches conditionnelles, l'acheteur public n'est engagé que sur la tranche ferme ; en revanche, le fournisseur l'est sur l'ensemble des tranches du marché. Pour l'appréciation des seuils de procédure et de publicité, ainsi que pour le jugement des offres, l'ensemble des tranches doit être pris en considération, en additionnant les montants estimés de chacune d'entre elles.

Ce type de marché permet le lancement d'une consultation pour la réalisation d'un programme, en offrant aux candidats potentiels une bonne visibilité sur l'ensemble de l'opération. L'engagement du fournisseur peut être limité dans le temps, si le marché prévoit expressément un délai pour l'affermissement des tranches. Il est recommandé de définir un tel délai dans le marché, en fonction de son objet et de ses caractéristiques. Ce délai doit être raisonnable, de manière à ne pas porter tort aux entreprises.

Le marché peut prévoir que lorsqu'une tranche conditionnelle est affermie avec retard ou n'est pas affermie, le titulaire peut bénéficier d'une indemnité d'attente ou d'une indemnité de dédit. Le versement de cette indemnité doit alors tenir compte de la probabilité d'affermir les tranches conditionnelles et de la nécessité pour le titulaire de procéder à des investissements pour réaliser le marché. Les règles applicables, les conditions de versement de cette indemnité, son montant ou ses modalités de calcul doivent être prévues par le marché.

Le prix de chaque tranche est actualisable dans les conditions déterminées par le contrat, conformément à l'article 18, III-2° du code des marchés publics.

Les tranches non affermies pourront, le cas échéant, être exécutées par un autre opérateur économique dans le cadre d'un autre marché⁹². Néanmoins en matière de maîtrise d'œuvre, pour les opérations de bâtiment relevant de la loi MOP, la mission de base doit faire l'objet d'un contrat unique. Dès lors l'ensemble des tranches du marché qui seront exécutées le seront par le titulaire du contrat, sauf exception prévue par l'article 17 du décret n° 93-1268 du 29 novembre 1993 relatif aux missions de maîtrise d'œuvre confiées par des maîtres d'ouvrage publics à des prestataires de droit privé⁹³.

7.3. LE SYSTÈME D'ACQUISITION DYNAMIQUE (SAD, ART. 78)

Le système d'acquisition dynamique⁹⁴ est une procédure d'acquisition entièrement électronique destinée à l'achat de fournitures et de services courants. Il est limité dans le temps, mais constitue un dispositif ouvert, ce en quoi il diffère de l'accord-cadre. Pendant toute la durée de son existence, tous les opérateurs économiques peuvent, en effet, le rejoindre, pour autant qu'ils satisfont aux critères de sélection et présentent des offres indicatives conformes aux documents de la consultation.

⁹² Voir, par exemple, CAA Bordeaux, 15 janvier 1996, *Sté routière du Languedoc*, n° 94BX00533.

⁹³ Dans ce cas, la possibilité de confier à un autre prestataire la suite de la mission n'est possible que dans les conditions définies par cet article : « *Lorsqu'en cas de défaillance d'un maître d'œuvre, titulaire d'une mission de base, le maître de l'ouvrage confie une mission partielle à un autre maître d'œuvre afin de poursuivre l'opération, l'ensemble des éléments de mission, ceux effectués par le titulaire du premier contrat et ceux confiés au nouveau maître d'œuvre, doit respecter le contenu de la mission de base* ».

⁹⁴ Pour plus d'informations sur cette procédure, voir le point 1.7. du guide pratique sur la « *Dématérialisation des marchés publics* ».

La définition des besoins doit être préalable.

Les marchés passés en application du système d'acquisition dynamique sont dits « marchés spécifiques ». Le pouvoir adjudicateur doit publier un avis de marché simplifié, établi conformément au formulaire standard 9, prévu par le règlement (UE) n° 842/2011 du 19 août 2011⁹⁵, au *Journal officiel de l'Union européenne*. Un délai de quinze jours à compter de la date d'envoi de cet avis doit être respecté avant de procéder à la mise en concurrence.

Le pouvoir adjudicateur invite ensuite les opérateurs admis dans le système à présenter leurs offres définitives.

7.4. LES MARCHÉS RECONDUCTIBLES (ART. 16)

Lorsqu'un acheteur ne veut pas s'engager d'emblée sur une durée trop longue, il peut recourir aux marchés reconductibles. Cette modalité lui permet d'apprécier la qualité des prestations, avant de poursuivre avec le même titulaire.

Le marché reconductible suppose, sauf clause de variation des prix, une reconduction à l'identique du marché.

Dans tous les cas, la procédure de passation doit être déterminée en tenant compte de la durée totale du marché, périodes de reconduction incluses. Les acheteurs doivent donc, lors de la publicité initiale, mentionner la durée totale du marché en incluant l'ensemble des reconductions prévues. En l'absence d'une telle mention, le contrat reconduit serait considéré comme un nouveau contrat et par suite irrégulier pour avoir été conclu sans publicité et mise en concurrence préalables⁹⁶. Les documents de la consultation et les pièces contractuelles doivent préciser que le marché est reconductible, ainsi que les conditions de sa reconduction (en particulier, le nombre et la durée des reconductions).

La reconduction d'un marché reconductible est tacite, sauf stipulation contraire prévue expressément dans le marché (art. 16 du code des marchés public). En cas de silence gardé par l'acheteur public, le marché reconductible est donc automatiquement reconduit dans la limite du nombre de reconductions fixé à l'origine dans le marché.

Le pouvoir adjudicateur peut ainsi opter pour l'une des deux modalités suivantes :

- soit il prévoit dans le contrat que la reconduction du marché est soumise à une décision expresse de sa part ;
- soit il indique uniquement que le marché est reconductible : en cas de silence gardé par l'acheteur public, le marché reconductible est automatiquement reconduit.

Les conditions d'information du titulaire du marché, concernant la reconduction ou non du marché, varient en fonction des deux hypothèses envisagées ci-dessus :

- 1^{er} cas : le marché prévoit que la reconduction est soumise à une décision expresse de l'acheteur public. La décision doit être notifiée au titulaire avant la date d'échéance du marché. En effet, la reconduction s'entend comme étant le prolongement d'un même contrat, et non comme un nouveau marché. Si l'acheteur n'a notifié aucune décision avant l'échéance du marché, les relations contractuelles entre l'acheteur et le titulaire prennent fin et le marché n'existe plus. Il est recommandé de prévoir dans le marché les conditions dans lesquelles peut être prononcée la reconduction : un délai peut, par exemple, être fixé, au-delà duquel le marché ne peut plus être reconduit ;
- 2^{ème} cas : le marché reconductible ne prévoit pas les modalités de sa reconduction. Si l'acheteur ne souhaite pas reconduire le marché, il doit prendre une décision expresse de non-reconduction, qu'il notifie au titulaire avant la date d'échéance du marché. Les conditions dans lesquelles peut être

⁹⁵ Règlement (UE) n° 842/2011 de la Commission du 19 août 2011 établissant les formulaires standard pour la publication d'avis dans le cadre des procédures de passation de marchés publics et abrogeant le règlement (CE) n° 1564/2005.

⁹⁶ CE, 29 novembre 2000, *Commune de Païta*, n° 205143.

prononcée la non-reconduction doivent être prévues par les clauses du marché : un délai peut ainsi être fixé, au-delà duquel le marché ne peut plus être interrompu.

La situation est donc la suivante :

MARCHÉ RECONDUCTIBLE		
	CLAUSE DE RECONDUCTION EXPRESSE DANS LE CONTRAT	AUCUNE CLAUSE DE RECONDUCTION DANS LE CONTRAT
L'acheteur veut reconduire	L'acheteur doit notifier sa décision de reconduire au titulaire*	L'acheteur n'a rien à faire
L'acheteur ne veut pas reconduire	L'acheteur n'a rien à faire	L'acheteur doit notifier sa décision de ne pas reconduire au titulaire*

* avant le terme du contrat ou, le cas échéant, l'expiration du délai de préavis fixé par le contrat.

Le pouvoir adjudicateur détient une compétence exclusive pour décider de reconduire ou non le marché, que la reconduction soit expresse ou tacite. Le titulaire ne peut, en aucun cas, s'y opposer.

7.5. LE PARTENARIAT D'INNOVATION (ART. 70-1 À 70-3)

Introduit dans le code des marchés publics par le décret n° 2014-1097 du 26 septembre 2014, le partenariat d'innovation a pour objectif de faciliter la passation de marchés à visée innovante et d'aider les acheteurs à stimuler l'innovation. L'acquisition de solutions innovantes joue en effet un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services publics tout en permettant de faire face aux enjeux de société.

Ce nouveau type de marchés permet de pallier les difficultés structurelles des actuels marchés de recherche et de développement (R&D) qui imposent une remise en concurrence à l'issue de la phase de R&D pour pouvoir acquérir les produits, services ou travaux innovants qui en sont le résultat. Il permet la mise en place d'un partenariat structuré de long terme couvrant à la fois le développement et l'achat des produits et services en question à condition que ceux-ci puissent être fournis à un niveau préalablement agréé de performance et de prix.

Sont innovants, au sens du code, les fournitures, services ou travaux nouveaux ou sensiblement améliorés qui répondent à un besoin qui ne peut être satisfait par des fournitures, services ou travaux déjà disponibles sur le marché. Avant de se lancer dans un partenariat d'innovation, les acheteurs publics doivent donc avoir une connaissance du marché et des opérateurs économiques afin de déterminer si les prestations peuvent être considérées comme déjà disponibles et quel supplément d'innovation ils attendent du partenariat envisagé.

La procédure utilisable est la procédure négociée avec publicité et mise en concurrence, sous réserve des aménagements imposés par les dispositions relatives au partenariat d'innovation contenues dans les directives européennes (pas de réduction des délais de procédure du fait de l'urgence, critère de capacité des candidats dans le domaine de la R&D, pas de négociation sur les exigences minimales et les critères d'attribution).

Le partenariat d'innovation, qui, lorsqu'il est conclu avec plusieurs opérateurs, comporte autant de contrats que de titulaires, est structuré en phases successives couvrant à la fois la R&D et l'acquisition de la solution innovante qui en est le résultat. À l'issue de chaque phase, sur la base des objectifs intermédiaires définis dans le contrat, l'acheteur public peut mettre fin aux relations contractuelles existantes avec le ou les titulaires ou décider de poursuivre l'exécution du partenariat, le cas échéant, après avoir réduit le nombre de titulaires et ajusté les phases ultérieures. Les acheteurs publics veilleront à

préciser le régime indemnitaire applicable à la rupture des contrats en cours d'exécution ainsi que le sort des droits de propriété intellectuelle⁹⁷.

8. COMMENT SAVOIR SI ON DÉPASSE UN SEUIL ?

Les seuils de déclenchement des procédures formalisées sont les seuils prévus par les directives européennes. Ils sont mentionnés à l'article 26 du code et fixés par un règlement européen pris tous les deux ans⁹⁸.

Le pouvoir adjudicateur doit vérifier si ces seuils, qui déclenchent l'application des procédures formalisées définies dans le titre III du code, sont atteints. Il est rappelé qu'aucun besoin ne doit être scindé ou abusivement fractionné, dans le but d'échapper aux règles du code des marchés publics.

Lorsque le montant estimé du besoin est égal ou supérieur à ces seuils, le pouvoir adjudicateur doit recourir à une procédure formalisée. En cas de pluralité de marchés pour satisfaire ce besoin, chacun des marchés devra respecter la procédure formalisée, même s'ils sont individuellement inférieurs aux seuils correspondants.

L'évaluation des besoins s'effectue à partir des notions ci-dessous.

8.1. POUR LES MARCHÉS DE TRAVAUX : LES NOTIONS D'OUVRAGE ET D'OPÉRATION (ART. 27, II-1°)

Le marché de travaux défini à l'article 1^{er} du code se caractérise par le fait que le pouvoir adjudicateur en est le maître d'ouvrage, c'est-à-dire la personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit.

Pour évaluer le montant d'un marché de travaux, doit être prise en compte la valeur globale des travaux se rapportant à une même opération, qui peut porter sur un ou plusieurs ouvrages, à laquelle on ajoute la valeur des fournitures nécessaires à leur réalisation que le pouvoir adjudicateur met à la disposition des opérateurs. Les pouvoirs adjudicateurs n'ont, en revanche, pas à prendre en compte la valeur des services nécessaires à la réalisation des travaux, car cette prise en compte n'est obligatoire que pour les entités adjudicatrices. Ainsi, un établissement public local disposant d'un bureau d'études n'aura pas à intégrer le montant des prestations effectuées par ce bureau pour la réalisation des travaux, s'il n'agit pas en qualité d'opérateur de réseau. En revanche il devra y intégrer la valeur d'un stock de tuiles dont il dispose et qu'il met à la disposition du titulaire d'un marché de réhabilitation d'un bâtiment, alors même que cette mise à disposition viendrait en réduction du prix du marché.

Attention ! Certains marchés relatifs à des travaux constituent des marchés de services, au sens du droit de l'Union européenne. Ainsi, il a été jugé que des travaux d'entretien d'espaces verts constituent des services d'entretien, au sens des directives, même s'ils constituent des travaux publics, en vertu de la jurisprudence du Conseil d'État⁹⁹. En conséquence, les marchés qui s'y rapportent ne constituent pas des marchés de travaux, mais des marchés de services. Leurs modalités de passation doivent être déterminées en fonction des seuils européens applicables à de tels marchés, sensiblement plus bas que celui en vigueur pour les marchés publics de travaux.

8.1.1. La notion d'opération de travaux

La notion d'opération de travaux revêt une importance particulière pour le calcul des seuils¹⁰⁰.

⁹⁷ Pour plus de précisions, voir la fiche technique « *Le partenariat d'innovation* ».

⁹⁸ Voir point 2 de l'avertissement liminaire au présent guide.

⁹⁹ CE, 7 juin 2010, *Ville de Marseille*, n° 316528.

¹⁰⁰ CJCE, 5 octobre 2000, *Commission c/ République française*, aff. C-16/98.

ANNEXE A

Composition du centre technique municipal d'INGEVILLE – 2014

Le centre technique municipal est composé des services suivants :

- Service Bâtiments encadré par 1 technicien et composé des équipes suivantes :

- Menuiserie :

- ▣ 2 agents (dont 1 agent de maîtrise)
- ▣ Dépannage, réalisation de mobilier, portes, bancs...

- Couverture :

- ▣ 3 agents
- ▣ Réalisation de petites charpentes et couvertures, entretien, réparation

- Electricité :

- ▣ 2 agents (dont 1 agent de maîtrise)
- ▣ Mise aux normes, réalisation petites installations, dépannage, réparations illuminations

- Plomberie :

- ▣ 1 agent
- ▣ Dépannage

- Maçonnerie :

- ▣ 2 agents
- ▣ Dallage béton, carrelage, petites fondations, ancrages

- Peinture :

- ▣ 4 agents (dont 1 agent de maîtrise)
- ▣ Peintures intérieures, parquet bois, pose de sol PVC, réparations

- Serrurerie :

- ▣ 1 agent
- ▣ Dépannage et soudure

- Service Mécanique :

- ▣ 2 agents
- ▣ Intervention et réparation sur l'ensemble de la flotte VL de la ville

- Service Voirie :

- ▣ 6 agents (dont 1 agent de maîtrise)
- ▣ Point à temps, busage de fossés, bordures, enrobé à froid

- Service des Sports :

- ▣ 4 agents
- ▣ Entretien des installations sportives, traçage terrain, nettoyage des locaux

- Service Espaces Verts :

▣ 18 agents encadrés par 1 technicien

▣ Taille, tonte, fleurissement « 1 Fleur », jardins publics, parc arboré avec étang

- Service Signalisation :

▣ 2 agents

▣ Entretien éclairage public, gestion signalisation horizontale, gestion signalisation verticale, feux tricolores

- Service Nettoyement :

▣ 6 agents

▣ Entretien et nettoyage du domaine public, poubelles, lutte anti-tags

- Magasin :

▣ 2 agents

▣ Gestion partielle des commandes de matériel et fournitures nécessaires à l'activité du centre technique municipal, achats des produits d'entretien

ANNEXE B

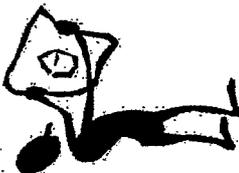
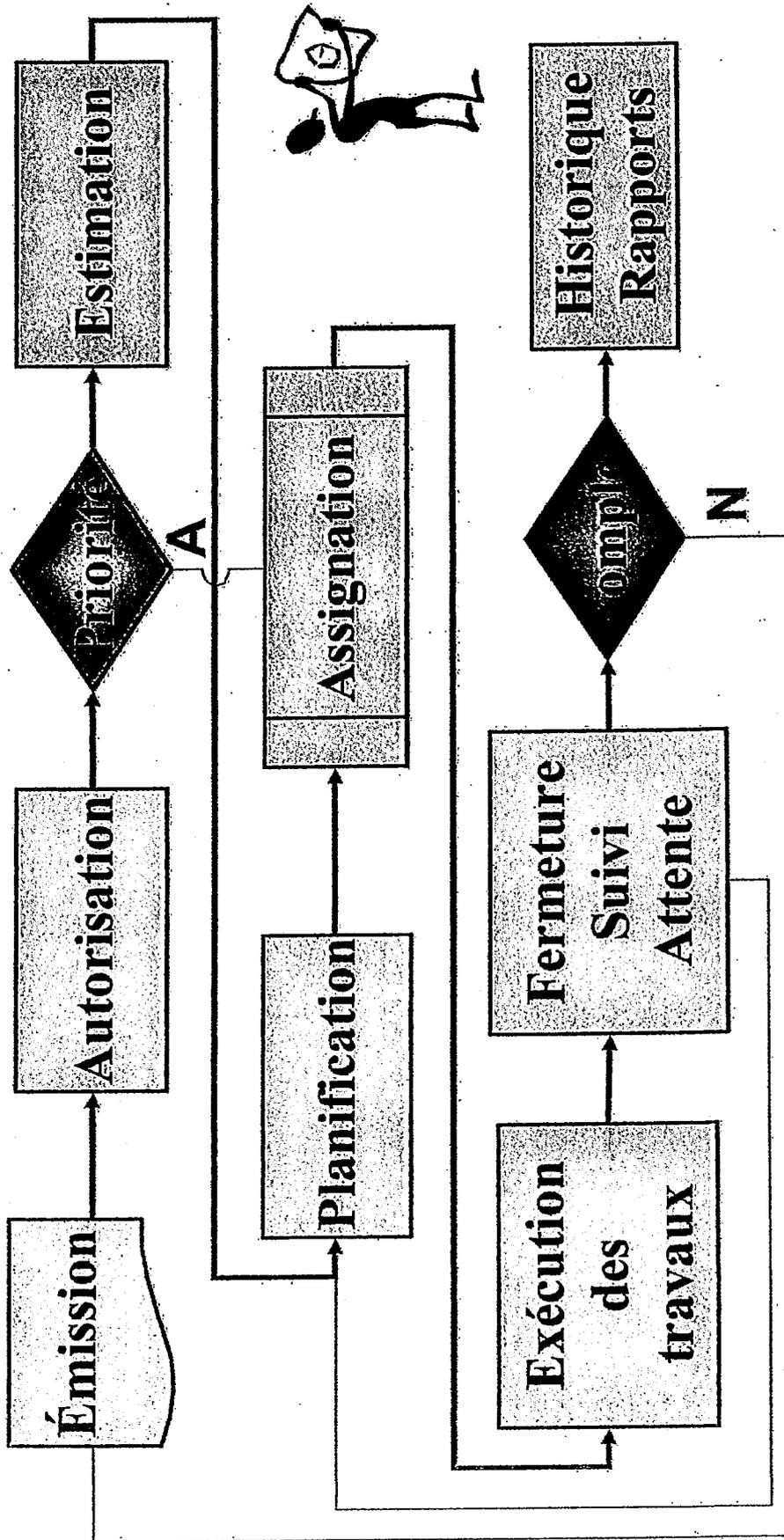
Fiche d'un bon de travail de la commune d'INGEVILLE - 2014

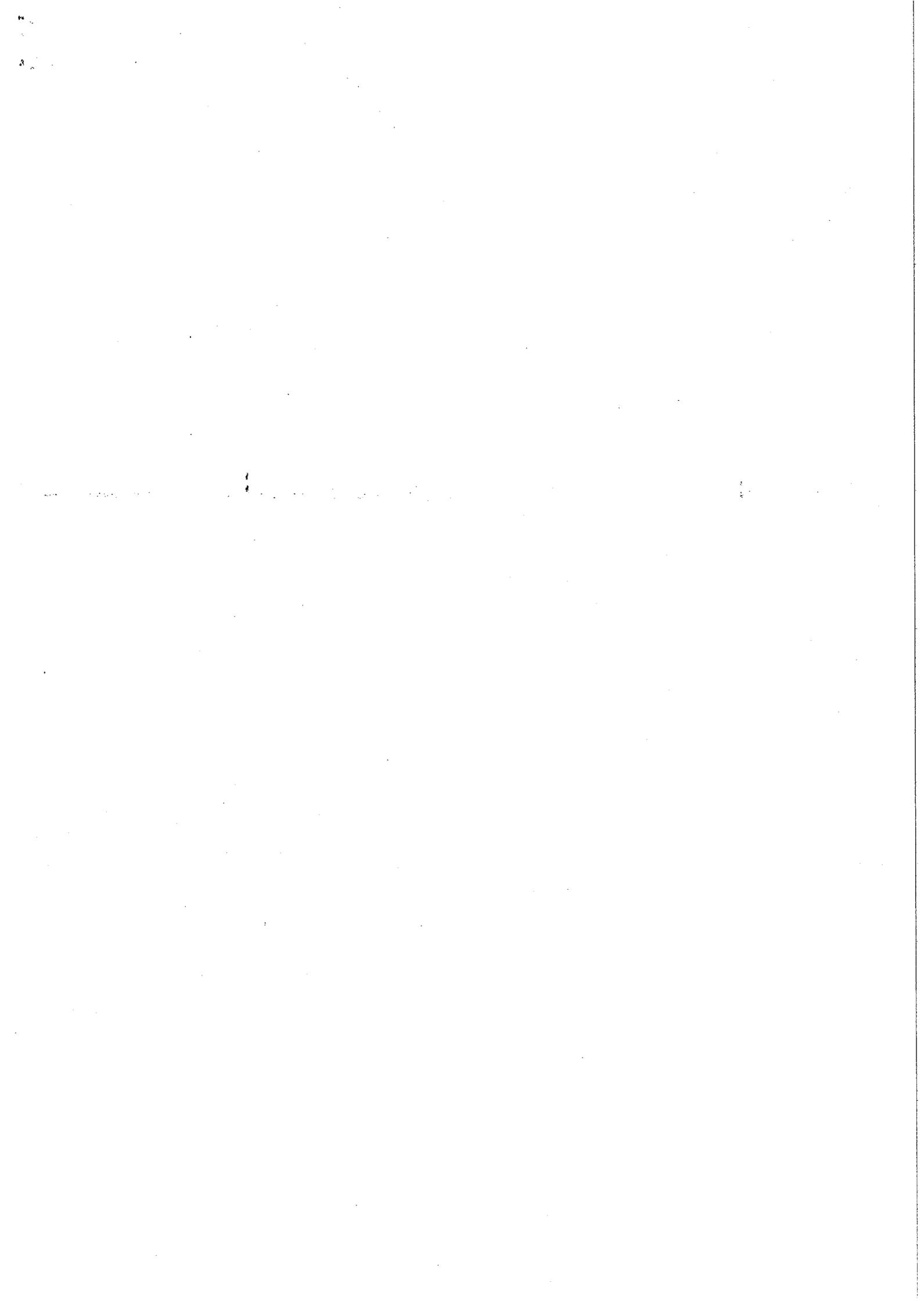
Le

2014000868 du

Type ENTCO / Entretien		Degré 01 / Dans la Journée		
Date de la demande 25/11/2014				
FABRICATION D UNE GRILLE DE PROTECTION				
		Code		
Demandeur		Téléphone		
Correspondant		Affaire suivie par		
Libellé				
Prêts de matériel				
Désignation	Début	Fin du prêt	Qté	Observation
Adresse de livraison				
Temps prévu	Date début	Date de fin prévue		
Main d'œuvre				
Opération	Agent	Date	Temps	
Fournitures				
Référence	Désignation	Qté sortie		
Observation du contremaître				

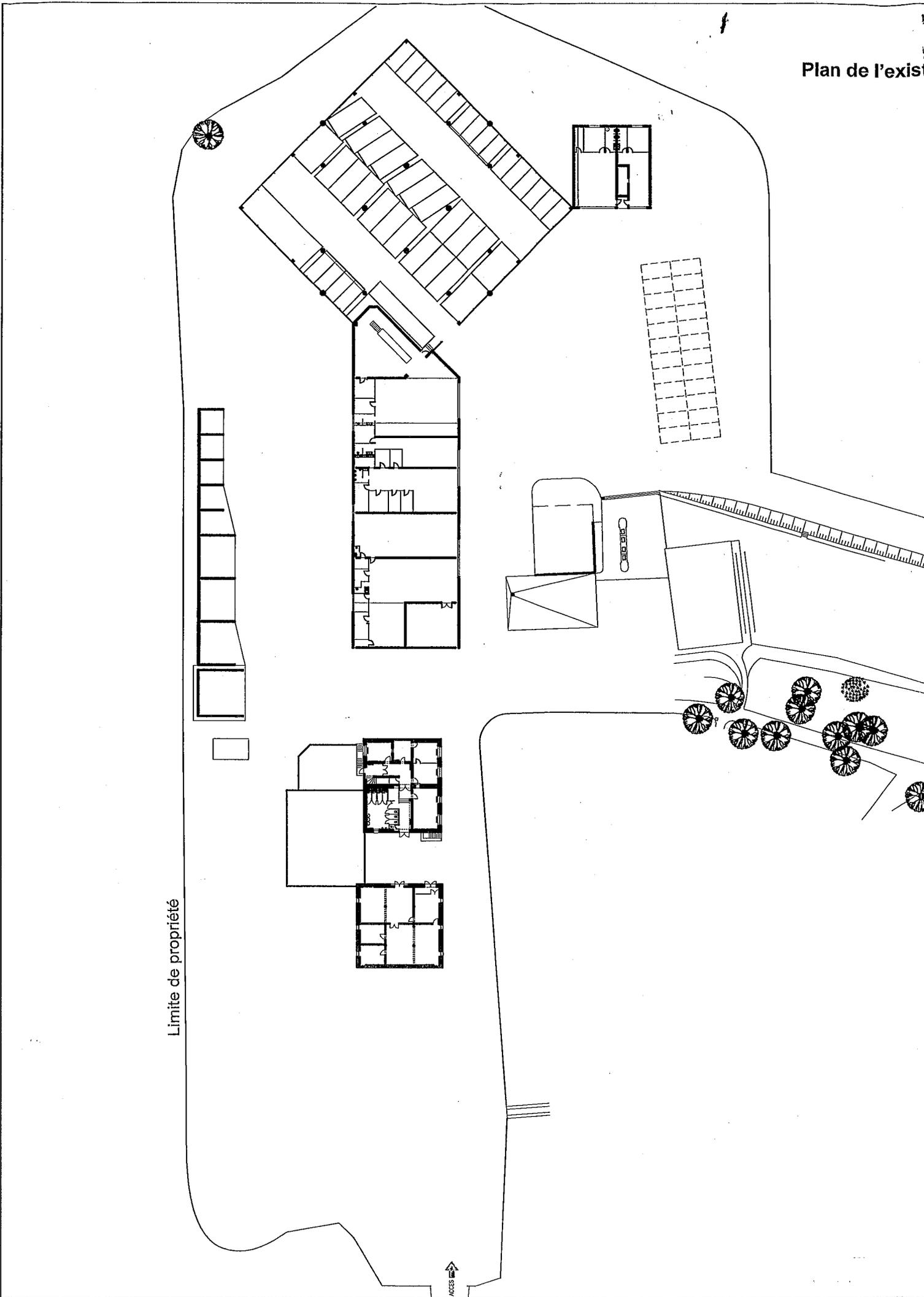
Bon de travail Cheminement

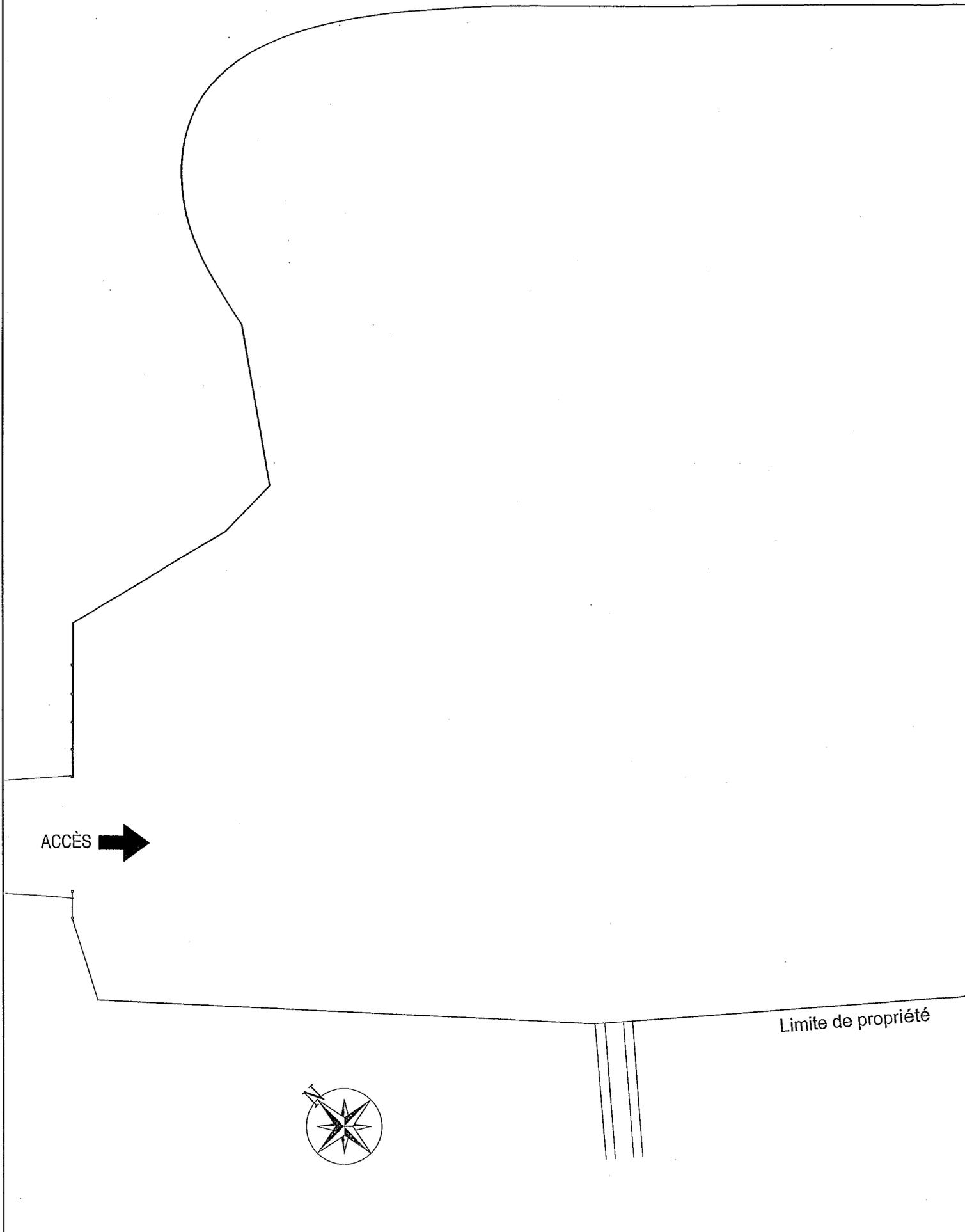




Limite de propriété

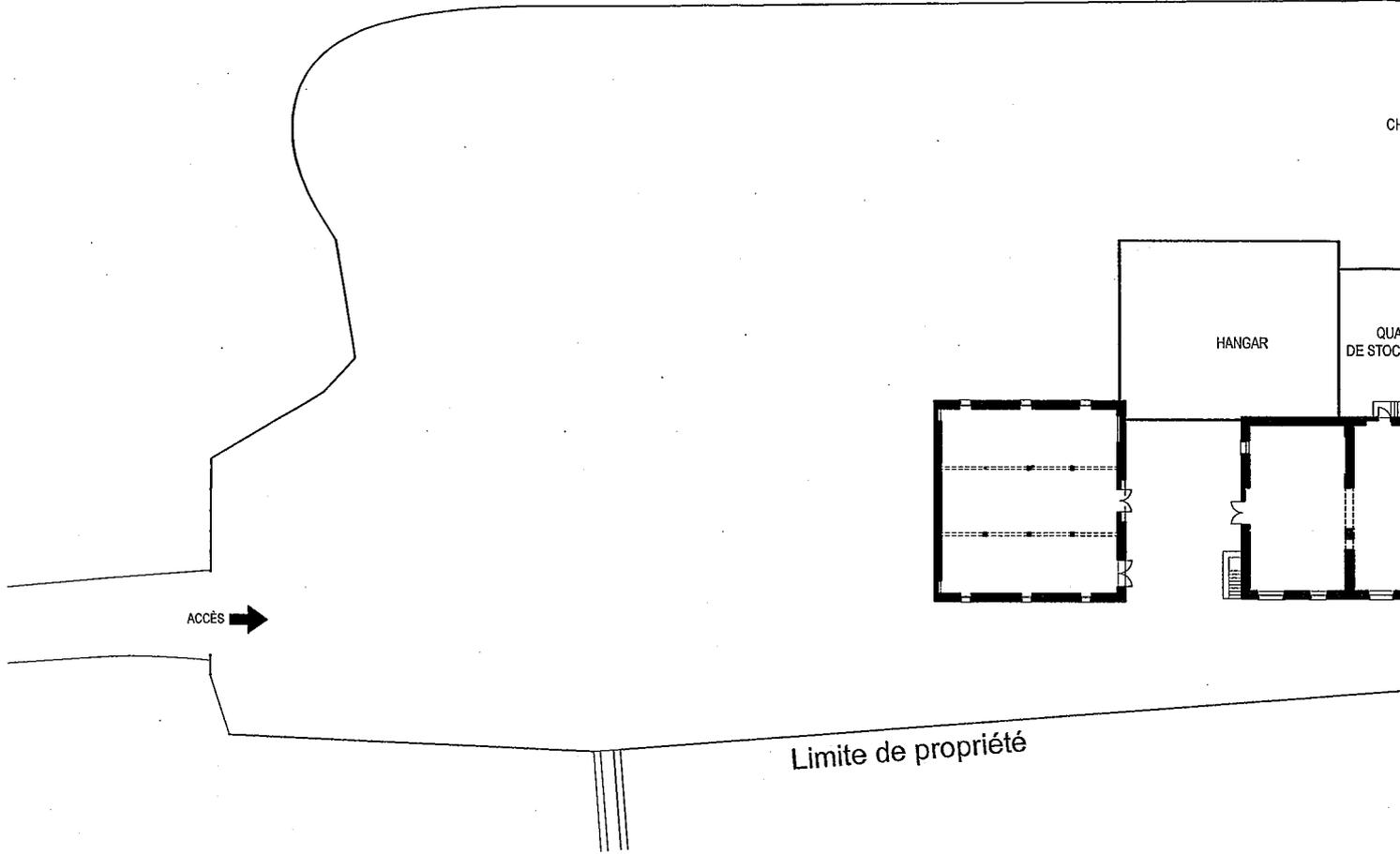
ACCES





Vue en plan du centre te

Limite de propriété



Limite de propriété



Vue en plan du centre technique

Limite de propriété

