



CONCOURS INTERNE D'INGÉNIEUR EN CHEF TERRITORIAL

SESSION 2014

Analyse d'un document

Option : Déchets, assainissement

EPREUVE N° 10

Durée : 4 h
Coefficient : 4

SUJET : Bilan et nouvelles orientations du schéma stratégique à 2020

Le Syndicat Départemental de Collecte et de Traitement (SYDECOTRA) des déchets ménagers et assimilés dont vous êtes le Directeur Général des Services regroupe 110 communes et près de 200 000 habitants. Sa mission de collecte, valorisation et traitement s'exerce dans le cadre d'un schéma stratégique à 2020 validé par les élus en 2011 lors du précédent mandat. Cette démarche d'anticipation a permis de faire émerger les grands enjeux des prochaines années et de développer une politique engagée et durable pour le territoire. Suite aux dernières élections municipales, le président vient d'être réélu à la tête du syndicat.

Dans un contexte local et national ayant fortement évolué depuis 2010, de plus en plus complexe et incertain, le Président souhaite présenter au nouveau conseil syndical un bilan de la mise en œuvre de la feuille de route politique et opérationnelle à 2020 assortie de nouvelles propositions d'action ou d'infexion au schéma stratégique actuel.

Question 1

En tant qu'ingénieur en chef, vous présenterez au Président, un bilan synthétique du schéma stratégique après trois années de mise en œuvre et vous dégagerez les enjeux majeurs que la collectivité devra à nouveau prioriser pour respecter le plan de marche technique, financier, fiscal et social défini par le schéma stratégique.

Question 2

Dans un deuxième temps et face aux nouveaux enjeux que vous aurez mis en avant, vous proposerez au Président, les modifications prioritaires qui vous semblent importantes à apporter au plan d'action du schéma stratégique. Ces orientations devront être argumentées et accompagnées de recommandations eu égard aux risques politiques, juridiques, techniques, sociaux, managériaux, budgétaires et financiers. Enfin pour permettre leur évaluation vous définirez un panel d'indicateurs de suivi de leur mise en œuvre et de mesure de leur efficacité.

Barème de notation :

- **Compte rendu critique de l'analyse :** 8 points
- **Orientations prospectives :** 10 points
- **Lisibilité et cohérence du document :** 2 points

DOCUMENTS JOINTS

Document n° 1	Présentation de la collectivité	Page 3
Document n° 2	Le schéma stratégique à 2020	Page 6
Document n° 3	Bilan 2013 et avancement du plan d'action	Page 43

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies :** pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, (celui-ci est clairement identifié dans l'énoncé du sujet) sont à porter sur la copie.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

PRESENTATION DU SYDECOTRA

1/ Le SYDECOTRA

a/ Une mission au service d'un territoire

Le SYDECOTRA (Syndicat Départemental de Collecte et de Traitement) assure une mission de service public répondant à un besoin de l'ensemble des habitants du territoire.

Le SYDECOTRA assure 2 compétences : la collecte et le traitement des déchets ménagers et assimilés. Selon le Code de l'Environnement, la priorisation dans la gestion des déchets est définie comme suit : prévention, tri, recyclage, traitement. C'est sur l'ensemble de ces actions qu'agit le SYDECOTRA avec une mission transversale de communication et sensibilisation de la population afin de promouvoir la prévention et la collecte sélective.

Cette mission de service public est assurée sur un territoire de 110 communes, 2000km² et plus de 192 000 habitants.

En assurant la collecte, la valorisation et le traitement des déchets, le SYDECOTRA répond au besoin de salubrité de son territoire, dans un cadre de développement durable.

Le SYDECOTRA exerce sa mission selon un principe d'égalité d'accès et de traitement quelle que soit leur situation sociale, économique ou géographique.

Le SYDECOTRA vise à diminuer la production de déchets sur le territoire et à gérer ceux qui restent comme des ressources.

- En augmentant la part de déchets valorisés (organique et matière : papier, verre, acier, aluminium, fer...)
- En développant des activités issues de la valorisation des déchets qui soient non délocalisables et assurant la stabilité de l'emploi.

b/ La gestion multi-filières : un choix, une organisation, des sites

Les élus du SYDECOTRA ont toujours souhaité rendre l'habitant acteur de sa production de déchets et le responsabiliser face à ses choix en lui offrant les services de qualité associés.

C'est pour cela que la collecte sélective des recyclables en porte à porte à été développée, ainsi que celle des biodéchets sur un ensemble de 14 communes.

Cependant il a été choisi que les autres flux (or OMR) seront apportés en déchèterie pour massifier leur collecte et diminuer leur coûts.

Le territoire étant très étendu et les collectes devant être optimisées tant en quantités collectées et en kilomètres parcourus, 2 points névralgiques animent l'activité du SYDECOTRA.

- Au Sud-Est : le Pôle Environnement de Pezoula comportant un centre de transfert un centre de tri et une plateforme de compostage.

- Au Nord-Ouest, le nouveau Pôle Environnement de Duvenet comprenant un centre de transfert et un ancien Centre d'Enfouissement Technique .

Le SYDECOTRA possède également sur le territoire les équipements suivants :

- 12 déchèteries,
- 1 deuxième CET fermé depuis 2003.

c/ Le SYDECOTRA en quelques chiffres

Après plusieurs années de baisse les tonnages reprennent leur augmentation, en 2012 : +3% des tonnages globaux par rapport à 2011, avec une hausse exponentielle et continue des apports en déchèterie.

Tonnages globaux en 2013 : 123 900 tonnes soit 638 kg/an/hab (Moyenne nationale 590 kg/an/hab année 2011)

En revanche, des taux de valorisation qui dépassent les objectifs du Grenelle, et ce depuis 2010 : soit 49.1% de taux de valorisation en 2013 pour 45% attendus en 2015.

Un budget de près de 40M€ (fonctionnement et investissement) et une fiscalité en baisse depuis 2009.
250 agents travaillent au SYDECOTRA.

2/ La stratégie territoriale du SYDECOTRA

a/ Une vision du territoire à 2020.

Le Président et les élus ont exprimé, dès 2008, le besoin de rassembler les politiques engagées par le SYDECOTRA dans un document de référence. Cette attente s'est concrétisée par l'élaboration d'un schéma stratégique, véritable feuille de route du syndicat à 2020.

Cette démarche de **consultation-construction** d'un document cadre répond à un double objectif:
1/ stratégique : donner un cap aux élus et aux équipes du SYDECOTRA à moyen et à long terme
2/ opérationnel : préciser les moyens d'actions et d'évaluation

Le schéma stratégique comporte les éléments suivants :

- les fondements, le contexte et les enjeux
- la stratégie du SYDECOTRA : objectifs, axes de progrès et plan d'action opérationnel
- la conduite du projet

Le schéma stratégique est bâti sur 6 objectifs stratégiques, que sont : assurer un service de qualité ; préparer l'avenir, respecter les objectifs de prévention et de recyclage ; protéger l'environnement ; assurer l'équilibre financier, l'optimisation des coûts, et maîtriser le poids du financement sur l'usager ; assurer le progrès social
Ces objectifs se retrouvent donc dans les choix du Syndicat en matière de prévention, de collecte et de traitement, comme d'organisation interne et de gestion. Le Syndicat conduit son action dans un souci constant d'équilibre entre ces différents objectifs
Cette démarche et vision stratégique permet de guider l'action du SYDECOTRA en développant des pratiques innovantes et en gardant comme clé d'arbitrage l'**intérêt et le développement responsable du territoire.**

b/ 5 valeurs structurantes

Le Syndicat assure sa mission de service public dans le respect de 5 valeurs structurantes :

Responsabilité

Équilibre

Exemplarité

Solidarité

Mutualisation

LE SCHEMA STRATEGIQUE DU SYDECOTRA A 2020

(EXTRAITS)

DOCUMENT n° 2

Partie 1 Etat des lieux & enjeux

I. LES FONDEMENTS DU SYDECOTRA

Le SYDECOTRA, Syndicat Départemental de Collecte et de Traitement, assure la gestion globale des déchets des 192 000 habitants de 110 communes, et sur près de 2 000 km².

1. UNE MISSION DE SERVICE PUBLIC

En assurant la collecte, la valorisation et le traitement des déchets, le SYDECOTRA répond au besoin de salubrité de son territoire. Le Syndicat assure une **mission de service public**, qui répond à l'intérêt général. De plus, le Syndicat exerce sa mission au-delà de la stricte prestation de service : il est un acteur local important, responsable sur le plan social, économique et environnemental.

2. LES COMPÉTENCES DU SYDECOTRA

Le SYDECOTRA assure l'exercice de 2 domaines de compétence : la collecte et le traitement des déchets.

De ce fait, le syndicat n'a pas de compétence en ce qui concerne la propreté urbaine. En effet, le ramassage d'éventuels dépôts sauvages d'ordures sur l'espace public entre dans le cadre de la propreté publique et reste à la charge des communes du territoire.

➤ ZOOM : TRANSFERT DE COMPÉTENCES

L'exercice de la compétence déchets découle d'un transfert de compétences des communes vers les communautés de communes (CDC), qui elles-mêmes la transfère au SYDECOTRA. Le syndicat est le résultat du regroupement des communes et communautés de communes en un Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) et de leur décision de lui confier une partie de leurs prérogatives.

Les collectivités adhérentes préservent leur implication, dans cet exercice, en nommant les délégués syndicaux qui composent l'instance délibérante du SYDECOTRA.

➤ LES COMPÉTENCES

- La collecte des déchets
 - Prise en charge des déchets ménagers et assimilés produits sur son territoire
 - Acquisition, construction, exploitation et entretien des matériels et installations nécessaires

- Le traitement des déchets
 - Mise en œuvre de la valorisation et traitement des déchets collectés
 - Acquisition, construction, exploitation et entretien des matériels et installations nécessaires

3. UN TERRITOIRE TRÈS ÉTENDU

Le champ d'action du SYDECOTRA rassemble 110 communes réparties sur près de 2 000 km². Ce vaste territoire s'étend sur tout le Nord du département.

Près de 192 000 habitants répartis dans 110 communes structurées au 1^{er} janvier 2012 en :

- 11 communautés de communes
- 1 communauté d'agglomération
- 3 communes isolées

4. CINQ VALEURS STRUCTURANTES

L'action du SYDECOTRA repose, depuis la création du Syndicat, sur 5 valeurs structurantes :

- la responsabilité,
- l'équilibre,
- l'exemplarité,
- la solidarité,
- la mutualisation.

II. LE CONTEXTE

PREAMBULE

Depuis sa création, le SYDECOTRA est garant de la salubrité du territoire, en exerçant sa mission de collecte et de traitement des déchets sur un vaste territoire.

Pour se moderniser et pour mener à bien cette mission avec une exigence de résultat croissante, le syndicat doit prendre en compte le contexte dans lequel il évolue, et qui est à la fois complexe, sensible et mouvant sur le plan technique, réglementaire, financier économique et social.

Il est également celui d'une société en constante évolution, dont on commence à percevoir un changement de fond, portant sur les modes de consommation et sur la recherche de modèle différent.

Ces mutations profondes concernent le SYDECOTRA dans les différents volets de son activité : le Syndicat doit donc suivre ces évolutions voire les anticiper. C'est l'objet de ce schéma stratégique : répondre et s'adapter à ce contexte, sur la base des fondements précédemment évoqués, en fixant la ligne directrice de conduite du Syndicat pour la décennie à venir.

1. LE CONTEXTE TECHNIQUE

A. UN CONTEXTE NATIONAL COMPLEXE

a. Une réglementation de plus en plus précise

➤ DÉFINITION DU DÉCHET

Définition du Code de l'Environnement

« Est considéré comme un déchet tout résidu d'un processus de production, de transformation ou d'utilisation, toute substance, matériau, produit ou plus généralement tout bien meuble abandonné ou que son détenteur destine à l'abandon ».

➤ EVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE ET DU STATUT DE DÉCHET

4 textes essentiels pour orienter la gestion des déchets

- **Loi du 15 juillet 1975 : la loi fondatrice**
- **Loi du 13 juillet 1992 : apparition de la valorisation et du recyclage**
- **Directive cadre européenne du 19 novembre 2008 : hiérarchisation des modes de gestion**
- **Grenelle Environnement du 23 Juillet 2009 (Article L.541-15-1) : des objectifs ambitieux**

b. Les déchets ménagers et assimilés : des tendances à infléchir

➤ DEPUIS QUARANTE ANS : UNE AUGMENTATION EXPONENTIELLE DES DÉCHETS

Depuis les années 70, le changement de nos modes de vie (grande distribution, consommation, produits à faible durée de vie) combiné avec l'augmentation de la population et de celle du PIB ont provoqué une croissance exponentielle des déchets en France. En quelques décennies, la production annuelle des déchets est passée de 200kg par habitant à presque 600kg !

Le volume de déchets ménagers et assimilés collectés par le service public en France est de **37 millions de tonnes**, soit 4,7% du volume total de déchets produits en France. Ce volume correspond à 588kg/hab/an.

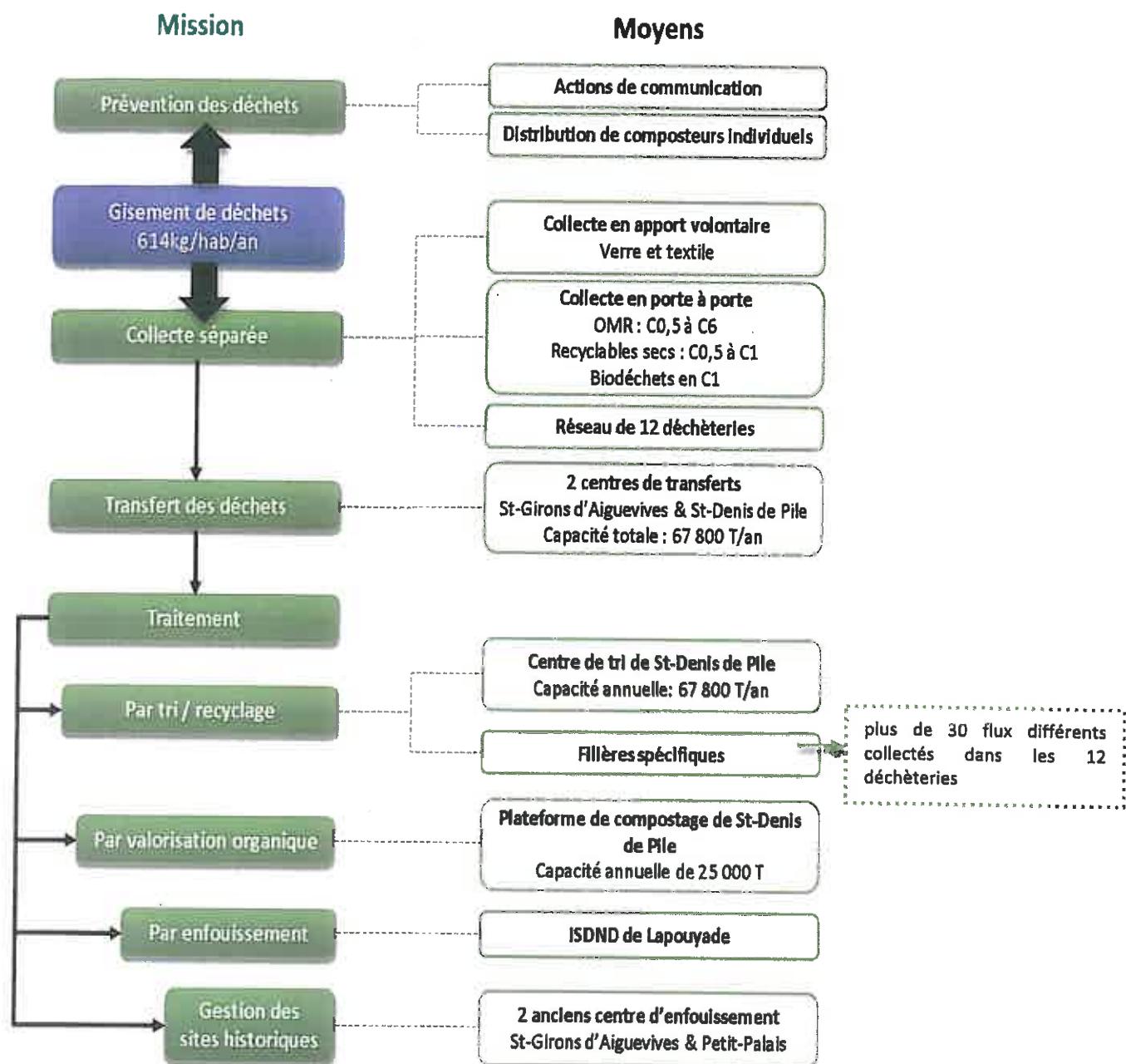
B. LE SYDECOTRA : DES CHOIX MAJEURS FACE A DES TONNAGES TROP IMPORTANTS

a. Les choix structurants de l'activité

➤ LA GESTION MULTI-FILIÈRES

Le SYDECOTRA dans sa forme actuelle date de 2005. Il est issu de nombreux rapprochements successifs d'anciens syndicats. La gestion des déchets de son territoire comprend donc ceux produits par les habitants d'aujourd'hui, mais également ceux produits hier avec la gestion des sites de traitement historiques (ancienne décharge), hérités des anciennes structures.

Pour mener à bien sa mission de service public, le SYDECOTRA a choisi de mettre en place une organisation multi-filières de collecte et traitement des déchets.



Pour mettre en œuvre cette organisation multi-filières, le syndicat exploite de nombreux sites dont une part importante est la propriété du syndicat et sous maîtrise d'ouvrage public. Seul le stockage des déchets ultimes est aujourd’hui confié à un délégataire privé.

Le SYDECOTRA exploite :

1 centre de tri

2 centres de transfert

12 déchèteries

1 plate forme de compostage

Il assure également la surveillance de 2 anciens CET.

En ce qui concerne le recyclage, le Syndicat agit dans le cadre des contrats de Responsabilité Elargie des Producteurs (REP) avec plusieurs éco-organismes : Eco-Emballages, EcoFolio, Ecologic, Aliapur, ECOTLC, Corepile...

UN HAUT NIVEAU DE SERVICE HARMONISÉ

Un schéma global organise la collecte des déchets pour l'ensemble du territoire du SYDECOTRA selon les filières gérées par le syndicat : OMR, emballages et papiers, verre, biodéchets, textile, déchets verts, ferraille... plus toutes les autres filières collectées en déchèterie, soit au total plus de 30 filières gérées quotidiennement.

1 JOURNÉE, C'EST...

- 1800 personnes accueillies en déchèterie.
- 35 000 points de collectes
- Le transport de l'équivalent d'un A380 en poids.
- 3 allers / retours St Denis de Pile - Lille parcourus.

Dans une perspective d'optimisation, le SYDECOTRA a progressivement harmonisé le service de collecte entre 2007 et 2011 sur l'ensemble du territoire. La collecte a ainsi été adaptée en termes de :

- **service** : mise en place de la collecte des emballages et réduction de fréquence, développement de la collecte en apport volontaire du textile et du verre, mise en place de points de regroupement dans le cas de points noirs, nouvelles filières de recyclage en déchèterie (D3E,...) ;
- **matériels** : bennes compartimentées, bennes robotisées, compacteurs, etc.
- **équipements** : des équipements individuels de collecte ont été mis à la disposition des citoyens pour assurer un bon tri (bacs, sacs et composteurs individuels). Le SYDECOTRA en assure la maintenance et en conserve la propriété.
- **fréquences et modes de collecte** :
 - Ordures ménagères résiduelles : 1 fois par semaine (C1) sauf dans les centres bourg (collecte 2 fois par semaine) et sur le secteur « Bastide » (collecte 6 fois par semaine) ;
 - Emballages et papiers : collecte 1 fois tous les 15 jours, sauf centres bourgs (1 fois par semaine) ;
 - Biodéchets : collecte au porte à porte dans les zones les plus urbanisées et développement du compostage individuel dans les communes rurales ;
 - Verre et textile : en apport volontaire.
 - Les autres flux : dans les 12 déchèteries du syndicat, ouvertes 6 jours/7

LA VALORISATION ORGANIQUE AU CŒUR DU DISPOSITIF DU SYDECOTRA

La matière organique (déchets alimentaires) représente 32% des ordures ménagères produites par une famille. Or lorsqu'elle est enfouie, elle devient nocive pour l'environnement par la production de lixiviats. Mais détournée et convenablement compostée, elle participe à l'enrichissement des sols. Elle devient une matière première de qualité : le compost.

Partant de ce constat et dans sa recherche de valorisation efficace des déchets, le compostage est apparu comme un pilier fondamental de la politique de gestion des déchets du SYDECOTRA. Au fil des ans, il est même devenu une vitrine du savoir-faire du syndicat.

Les enjeux de cette stratégie de valorisation organique sont de réduire la part des déchets fermentescibles voués à l'enfouissement et d'obtenir une valorisation de qualité.

Elle s'orchestre autour de 2 moyens complémentaires :

- La collecte séparée des biodéchets¹, pour un compostage sur la plateforme Elle est développée sur les zones les plus urbanisées ;
- Le compostage individuel ou semi-collectif, grâce à des équipements mis à disposition du public par le SYDECOTRA. Il est essentiel proposé dans les zones plus rurales, où les foyers disposent de jardins et peuvent facilement utiliser un composteur.

Ce haut niveau de performance en valorisation organique est rendu possible par le Pôle Environnement. Inauguré en 2004, il est devenu l'un des sites de gestion et de traitement les plus vastes et les plus complets au niveau régional.

QUELQUES REPÈRES SUR LE SERVICE

- 1 point de collecte toutes les secondes.
- 1 entrée en déchèterie tous les 15 secondes.
- 1 foyer sur 10 équipé d'un composteur individuel.
- 1 tour de la terre parcouru par les véhicules tous les 10 jours.

Le compost produit sur ce site bénéficie depuis 2010 de 2 niveaux de certification : norme NFU-44-051 pour tous les composts produits par la plateforme de compostage et certification « utilisable en Agriculture Biologique » pour le compost issu à 100% des déchets verts.

La nouvelle réglementation a permis une certification « utilisable en Agriculture Biologique » du compost produit à partir de biodéchets collectés séparément.

b. Une gestion efficace et responsable

↳ DES TONNAGES COLLECTES SUPERIEURS A LA MOYENNE NATIONALE

La production de déchets sur le territoire du SYDECOTRA s'élève en 2011 à 614kg/hab/an. C'est 27kg de plus que la moyenne nationale, malgré la récente stabilisation des déchets collectés.

Par comparaison, le SYDECOTRA montre une production par habitant certes supérieure mais avec des écarts atypiques et intéressants.

- La production des ordures ménagères résiduelles, bien inférieure, est en diminution depuis plusieurs années ;
- Les collectes sélectives présentent de bonnes performances et en augmentation ;
- En revanche, les apports en déchèteries sont supérieurs de +100kg/an/hab expliquant à eux seuls une production globale de déchets supérieure à la moyenne nationale.

¹ Depuis 2002, le Syndicat a mis en place la collecte séparée des biodéchets en porte-à-porte. Ce dispositif est développé sur près de 10% des foyers du territoire ; la marge de progression est donc réelle.

Avec 30 000 t/an (soit 200 kg/hab/an), les biodéchets et déchets verts représentent plus d'un tiers de la production totale des déchets sur le territoire.

Le tout-venant représente une masse totale de 12 000 t/an, soit 66 kg/hab/an. C'est 20 kg de plus que la moyenne nationale.

Zoom : les gisements à potentiels de valorisation en déchèteries

Plus de la moitié (54%) des apports dans le réseau de déchèteries du SYDECOTRA est constituée de déchets verts et de tout venant. Les tonnages importants collectés en déchèterie laissent néanmoins penser que des progrès sont encore possibles en matière de tri et de recyclage. Et notamment le tout-venant, qui représente 20% des déchets enfouis.

LA PREVENTION

Le SYDECOTRA souhaite aller plus loin que les objectifs du Grenelle de l'environnement, avec un **objectif de réduction des déchets de 7% entre 2010 et 2014**.

Les premiers résultats sont encourageants, puisqu'ils font état d'une **baisse de 6,7% entre 2010 et 2011**. La production de déchets ménagers et assimilés est ainsi passée de 371,4 kg/hab/an en 2010 à 334 en 2011.

A noter : 11% des foyers sont équipés d'un composteur individuel, alors que le potentiel est estimé à 22%.

▼ LES MODES DE COLLECTE : LE RÔLE CLÉ DES DÉCHÈTERIES

Comme noté précédemment, les déchets collectés en déchèterie représentent une proportion très importante (44% en 2011).

Ils ont désormais dépassé le volume des ordures ménagères collectées et atteint un niveau proche du volume total cumulé des collectes en porte-à-porte. Cette tendance s'accentue continuellement depuis les 5 dernières années, alors que les tonnages des OMR connaissent une baisse depuis 2007. Les collectes sélectives (emballages, papiers, biodéchets, verre et textile), quand à elles, augmentent régulièrement pour atteindre 16% du total en 2001.

Parallèlement à l'augmentation des volumes, la fréquentation en déchèterie a subi une forte progression, soit + 56% entre 2006 et 2011, expliquant des situations de saturation et de crispation. En effet, il est à noter que les actes d'incivilités envers les agents d'accueil augmentent. A ceux-là s'ajoutent vandalismes et vols quotidiens qui dégradent la qualité du service et l'état du réseau. Alors

UN RESEAU DE DECHETERIES PERFORMANT MAIS DEPASSE

Le territoire du SYDECOTRA est équipé de 12 déchèteries :

- Ouvertes 6 jours sur 7, et 7 heures par jour, toute l'année ;
- 7 déchèteries acceptent les professionnels
- Gratuité pour les ménages, paiement au volume pour les professionnels ;
- Tonnages en progression constante : +4,4% sur un an en 2011 ;
- Profil des apports : 54% de déchets verts et de tout-venant (dont 20% d'erreur de tri).

Les enjeux pour améliorer le service rendu :

- Mise en sécurité des utilisateurs : mise aux normes pour éviter les risques de chute ;
- Lutte contre l'insécurité et le vandalisme
- Rénover le parc, âgé de plus de 15 ans, pour faire face à l'augmentation des tonnages et de la fréquentation
- Augmenter le recyclage par le tri :
- Développer le réemploi
- Optimiser le fonctionnement, en recherchant les exutoires les plus proches et les plus adaptés à la nature des déchets.

Toutes ces réflexions sont en cours au SYDECOTRA et de nouvelles déchèteries seront construites. D'ailleurs, des études permettront d'inventer les nouveaux équipements et modes de collecte des flux actuellement collectés en déchèterie. Un nouveau modèle est à construire.

que la perception des déchets change – de déchet, il devient ressource- l'utilisation des déchèteries reste, elle, assimilée à du débarras, voire de la décharge. Il est essentiel d'accompagner cette mutation pour adapter ces lieux au geste de tri et de valorisation.

↳ LE RECYCLAGE : L'OBJECTIF DU GRENELLE DEJA ATTEINT !

Tous les indicateurs vont dans le sens d'une amélioration du tri. Malgré la baisse générale des tonnages, le SYDECOTRA récupère davantage de matériaux triés valorisables. L'augmentation est particulièrement marquée pour les biodéchets.

Type de déchet	Mode de collecte	Tonnage (évolution 2011/2010)
Ordures ménagères résiduelles	Porte-à-porte	45 442 t - 5,7%
Papiers et Emballages Recyclables	Porte-à-porte	9 689 t

Biodéchets	Porte-à-porte et apport direct	1 193 t + 6,3%
Verre	Apport volontaire	6 130 t + 8,5%
Textiles	Apport volontaire	548 t + 5,4%
Produits amenés en déchèteries	Apport volontaire	50 883 t + 0,4%
		+ 4,4%

Répartition des tonnages par filières de gestion sur le territoire du SYDECOTRA

L'objectif du Grenelle de 35 % de recyclage en 2012 et de 45% en 2015 est déjà atteint depuis 2010 (45,1%) et dépassé en 2011 avec 47,2%.

La valorisation organique : une révolution à faire

La plate-forme de compostage est au cœur du dispositif de valorisation organique du SYDECOTRA. Elle permet d'atteindre en 2011 un taux de valorisation organique de 14%.

C'est un équipement moderne et performant pouvant accueillir à terme d'autres déchets organiques (boues de Step, résidus agroalimentaires...).

Au-delà de la qualité des composts produits et des bons résultats globaux atteints, l'objectif de détournement de la matière organique domestique n'est pas atteint. Bien que la collecte des biodéchets en porte-à-porte soit passée de 837 tonnes en 2007 à 1 116 tonnes en 2011, + 33% en 5 ans, rapporté à l'habitant, ce dispositif n'a détourné que 23,9 kg des 76 kg de déchets alimentaires produits par famille. Cela s'explique par un taux de participation à la collecte des biodéchets très faible : 10%.

Un changement profond des habitudes doit s'opérer pour obtenir les performances souhaitées.

↳ LE STOCKAGE DES DÉCHETS ULTIMES EN BAISSE

Le SYDECOTRA achemine ses déchets ultimes (non valorisables, refus et encombrants) vers l'installation de stockage des déchets non dangereux de Sainte Brigitte, géré et exploité par l'entreprise Peunaud. En 2011, le SYDECOTRA a apporté 60 575 tonnes de déchets sur ce site. Dans la lignée des objectifs du Grenelle de l'environnement, les tonnages des déchets ultimes enfouis ont baissé de 11% en 3 ans.

↳ SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS

Objectifs	Fixés par le PDEDMA pour 2011	Fixés par le Grenelle	Résultats du SYDECOTRA 2011
Réduction des ordures ménagères et assimilées	+ 1,5% (année de référence 2004)	- 1,4 % par an -7% en 2014 (année de référence 2009)	- 2,8 % -6,7% en 2 ans
Progression du recyclage	+32,8% (année de référence 2004)	35% en 2012 et 45% en 2015	47,2%

Instauration de la tarification incitative	Aucun	Loi de finances 2012 donnant possibilité d'instaurer une part incitative	Etude menée par le SYDECOTRA en 2011
--	-------	--	--------------------------------------

On constate que le SYDECOTRA dépasse les objectifs du Grenelle. Concernant la prévention, le rythme de réduction des déchets est deux fois plus rapide que celui fixé. En matière de recyclage, le SYDECOTRA également dépassé le taux fixé aussi bien par le PDEDMA que par le Grenelle, et avec 5 ans d'avance. D'autre part, le syndicat a étudié l'instauration d'une part incitative dans le mode de financement mais a préféré se consacrer, pour l'instant, à la maîtrise des coûts et à l'amélioration du service rendu à l'usager.

CONTEXTE TECHNIQUE : L'ESSENTIEL A RETENIR

Les tendances nationales et locales : une production de déchets en constante augmentation

La production de déchets ménagers et assimilés a augmenté de manière forte et continue en France jusqu'à une période récente. Les ratios témoignent de cette croissance :

- 588 kg/hab/an en 2009 en France (source : ADEME) ;
- 614 kg/an/hab/an en 2011 au SYDECOTRA.

Depuis 2008, on observe un ralentissement de cette progression, sous l'effet conjugué des politiques de prévention et de la crise économique.

Une réglementation de plus en plus précise

- Hiérarchisation des modes de gestion des déchets :
- 1. Prévention / 2. Réemploi / 3. Recyclage / 4. Autres formes de valorisation / 5. Elimination ;
- Objectifs fixés par le Grenelle de l'Environnement
- Mise en place obligatoire d'un Programme Local de Prévention par chaque collectivité en charge de la gestion des déchets ;
- Amélioration des conditions de travail et de sécurité des agents de collecte ;

Une organisation cohérente et adaptée au territoire : la gestion multi-filières

Le SYDECOTRA propose à ses administrés une collecte harmonisée sur tout le territoire, dont un axe fort est la gestion multi-filières (collecte en porte-à-porte des emballages, des biodéchets et des OMR, en apport volontaire du textile et du verre et en déchèterie pour les autres flux).

L'activité du SYDECOTRA s'organise autour du Pôle Environnement : outil central de collecte, tri, transfert et valorisation des déchets et des déchèteries devenant un équipement majeur de la collecte.

La valorisation organique au cœur de la stratégie du SYDECOTRA

Le SYDECOTRA a pris l'orientation stratégique de la valorisation organique. Il a pour cela construit un outil performant : la plate-forme de compostage du Pôle Environnement de Pézoula et développé les filières amont avec la collecte séparée des biodéchets et le compostage individuel.

Le SYDECOTRA en avance sur les objectifs du Grenelle

En matière de prévention et de valorisation des déchets, le SYDECOTRA a déjà atteint en 2011 les objectifs fixés par le Grenelle de l'Environnement pour 2015.

A quels enjeux techniques le SYDECOTRA est-il confronté ?

- Contribuer au maintien de la salubrité du territoire.
- Réduire le volume global des déchets en ciblant les gisements prioritaires.
- Améliorer le recyclage matière et organique.
- Respecter une réglementation de plus en plus complexe et en constante évolution.
- Favoriser le changement des comportements

2. LE CONTEXTE FINANCIER

A. UN CONTEXTE NATIONAL FINANCIER INCERTAIN ET TRES TENDU

a. Des finances publiques en tension

La crise financière qui touche l'Europe depuis l'année 2008 s'est progressivement transformée en une crise de la dette publique. Ce phénomène macro-économique a des répercussions concrètes sur l'activité des collectivités locales qui doivent s'adapter. Avec autant de moyens, parfois moins, elles doivent faire plus pour leurs administrés.

b. Le coût moyen de la gestion des déchets en France

En matière de coût de gestion des déchets, le rapport de septembre 2011 de la Cour des Comptes, « Les collectivités territoriales et la gestion des déchets ménagers et assimilés », donne une vision d'ensemble de la situation nationale et propose un diagnostic exhaustif.

↳ COÛT DE GESTION DES DÉCHETS : MOYENNE NATIONALE

Les dépenses induites par les seuls déchets municipaux² sont évaluées à 8 milliards d'€ (soit environ 124 €/hab/an et 298€ par ménage). Elles ont connu une croissance moyenne annuelle de 6% au cours de la période 2000-2009. Cette évolution, intrinsèquement liée à la hausse des tonnages, prend notamment en compte la hausse continue de la taxe générale sur les activités polluantes (TGAP), prélevée sur le traitement des déchets stockés ou incinérés.

B. LE SYDECOTRA : MAITRISE DES COUTS ET QUALITE DE SERVICE CONCILIES

a. Une bonne santé financière

Le budget du SYDECOTRA s'élève fin 2011 à près de 28M€, soit 25M€ en fonctionnement et 3M€ en investissement.

Le SYDECOTRA présente une dette de 27,457 millions d'euros à la fin de l'année 2011, pour une capacité de désendettement à 5 ans et un taux d'épargne brute à 18%.

Ces indicateurs traduisent une bonne santé financière.

b. Les plans d'optimisation technique et financier

↳ LE 1ER PLAN D'OPTIMISATION DE LA COLLECTE : 2007-2011

Engagé en 2007, il représente un élément majeur de son dispositif de maîtrise des coûts et concerne plusieurs volets de l'activité du SYDECOTRA:

- Optimisation technique de la collecte (réduction fréquence, collecte robotisée, simultanée, réorganisation des services, investissements matériels neufs...)
- Négociation optimisée des nouveaux contrats d'exploitation (centre de tri, exploitation ancien CET et collecte Sud Est)

² Déchets municipaux : somme des déchets ménagers et assimilés et des déchets des collectivités (voies et marché, boues de STEP, déchets verts)

- Développement de la redevance spéciale
- Augmentation des soutiens financiers et optimisation de la vente des matériaux
- Réorganisation territoriale (centre de transfert, plate forme de compostage...)
- Diminution des coûts de traitement des filières stratégiques (OMR, tout venant, gravats, emballages/papiers)

La conjugaison de ces différents leviers ainsi que la baisse des tonnages d'ordures ménagères résiduelles observée depuis 2 ans a entraîné une diminution des dépenses et une augmentation des recettes, générant ainsi des marges de manœuvre financière relativement importantes.

↳ UN DEUXIÈME PLAN D'OPTIMISATION : 2012-2015

Fort du succès du premier plan d'optimisation, le SYDECOTRA a décidé de la mise en place d'un nouveau plan pour la période 2012-2015. Il se déploie avec les 6 leviers suivants :

- Flux OMR (meilleure répartition des moyens de collecte, optimisation des coûts de traitement, transfert vers les déchèteries, prévention) ;
- Déchèterie (identification des usagers, augmentation des recettes, meilleure valorisation, optimisation du transport) ;
- Matière organique (optimisation de la plateforme du pôle environnement, augmentation des recettes, nouveau traitement des déchets verts et biodéchets du secteur Nord Ouest) ;
- Ressources humaines (réduction du taux d'absentéisme, du nombre d'accident de travail et de leur gravité, meilleure gestion du reclassement, développement de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences GPEEC) ;
- Recettes (développer les soutiens et diminuer la sensibilité au cours de matériaux, maîtriser et consolider la redevance spéciale et la TEOM, développer les subventions) ;
- Administration générale (amélioration des processus d'acquisition et optimisation des assujettissements à la TVA).

c. La politique de financement du SYDECOTRA

↳ LA TEOM : PRINCIPALE RESSOURCE

La Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères (TEOM) est le mode de financement choisi par le Smicval. En 2011, elle représente 77% des ressources, soit 21,2 millions d'euros, en baisse de 1,2 millions d'euros.

↳ LA TARIFICATION INCITATIVE : UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ MENÉE EN 2010/2011

Conformément à la Loi Grenelle 2, le SYDECOTRA étudié l'introduction d'une part d'incitativité dans le mode de financement, entre mai 2009 et octobre 2010. Menée sous l'égide d'un comité de pilotage composé de 13 élus, cette étude a fait l'objet de 19 réunions et plusieurs visites de sites. Les conclusions suivantes ont été présentées en décembre 2011 à l'Assemblée Générale:

- L'incitativité améliore le tri et réduit les tonnages des ordures ménagères résiduelles, mais elle ne fait pas diminuer la quantité totale de déchets collectés. La conséquence principale de la mise en place de l'incitativité est le transfert des flux vers les déchèteries.
- L'impact de l'incitativité sur la fiscalité est généralement négatif. Il y a de lourds transferts. 58% des contribuables verrait ainsi leur TEOM augmenter, dont 35% avec une augmentation forte (les ménagers les plus modestes, qui paient actuellement moins de 150€) et seulement 10% connaîtraient une baisse importante (ceux dont l'avis est supérieur à 300€).

- L'usager ne paiera pas réellement en fonction de sa production globale de déchet mais seulement en fonction de sa production d'OMR. De plus, la part fixe devrait rester de 70% pour financer le matériel, les équipements et le traitement.
- L'incitativité ne diminue pas les coûts pour le syndicat, car le coût de sa mise en place et sa gestion (865 000€) dépassent les économies réalisables sur les charges.
- La mise en œuvre de la tarification incitative serait un chantier d'une telle ampleur qu'il empêchera techniquement et financièrement le développement d'une grande partie des autres projets prévus, dont les plans d'optimisation destinés à réduire les coûts.

Aux vues de ces conclusions, le SYDECOTRA a pris la décision de privilégier dans l'immédiat l'optimisation et la maîtrise des coûts, ainsi que des investissements en équipement. Les efforts entrepris sur l'optimisation technique et financière ont en effet permis de baisser de 2 Millions d'euros la fiscalité en 2010/2011, dans un contexte économique pourtant compliqué.

↳ **LA REDEVANCE SPÉCIALE : UNE PARTICIPATION DES PROFESSIONNELS**

Mise en place en 2006, son objectif est de faire contribuer les professionnels et les collectivités du territoire pour leur utilisation du service public de collecte. La tarification dépend du volume des bacs collectés, des types de déchets et de la fréquence des collectes.

Depuis son application, la redevance spéciale a généré des recettes en croissance soutenue jusqu'en 2010. Elle représente en 2011 environ 8% (plus de 2,1M€) des recettes globales du SYDECOTRA, à travers 557 redevables .

d. Les autres ressources financières

↳ **LES SOUTIENS DES ÉCO-ORGANISMES : VERS DES RESSOURCES STRUCTURELLES**

La France compte plus de 30 filières de collecte différentes dites « REP » : responsabilité élargie des producteurs, elle est en tête des pays européens en la matière. En tant qu'organisation favorisant le tri sélectif et le recyclage, le SYDECOTRA reçoit des soutiens des sociétés agréées (Eco-emballages par exemple). Ils s'élèvent en 2011 à 1 980 750 €, soit 7,2% des recettes globales. Le développement constant des éco-organismes laisse penser qu'une augmentation structurelle de ces recettes est envisageable.

↳ **LA VENTE DE PRODUITS : DES RECETTES CONJONCTURELLES**

La conséquence des efforts du SYDECOTRA en faveur du recyclage et de la valorisation organique est une augmentation des recettes issues des ventes de ces produits :

- de matériaux : 1 424 842 € en 2011 ;
- de compost : 179 215 € en 2011.

Entre 2010 et 2011, ces montants ont augmenté de plus de 50%. Cependant, ce revenu est fort volatile car il est soumis aux variations des prix des matières premières.

CONTEXTE FINANCIER : L'ESSENTIEL A RETENIR

Un contexte national économique et financier difficile

La crise financière qui touche l'Europe depuis 2008 s'est transformée en crise de la dette publique et a des répercussions concrètes sur l'activité des collectivités.

Les collectivités locales en charge de la gestion des déchets font face à des difficultés multiples : baisse des dotations de l'Etat, taux d'emprunt élevés et hausse des coûts de traitement. Les dépenses de gestion des déchets ont augmenté de 6% par an pendant les années 2000.

De plus nombreux modes de financement

La Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères (TEOM) reste la source de financement principale des intercommunalités en charge des déchets. Elle répond à une logique de solidarité sociale, tandis que les modes de financements basés sur la redevance prennent en compte la production de déchets. Les professionnels participent également au financement du service, avec la redevance spéciale.

Un Syndicat en bonne santé financière

La combinaison d'une bonne maîtrise des dépenses et des recettes ainsi que d'une épargne brute importante et d'une dette maîtrisée (27,5 M€) permettent au SYDECOTRA d'envisager sereinement les investissements à venir. Face à son faible recours aux emprunts, le syndicat n'est pas confronté à des taux élevés.

Une pression fiscale maîtrisée

Le Syndicat a fait le choix de baisser la fiscalité sur ses contribuables de 2 M€ en 2 ans. Il s'appuie pour cela sur les résultats des plans d'optimisation ainsi que sur les recettes collectées via les éco-organismes et les ventes de matériaux.

A quels enjeux financiers et fiscaux le SYDECOTRA est-il confronté ?

- *Conserver la bonne santé financière du syndicat.*
- *Participer à la maîtrise de la pression fiscale en diversifiant et consolidant les autres recettes.*
- *Maîtriser le coût moyen de gestion des déchets.*

3. LE CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL

A. L'ENVIRONNEMENT, UN SUJET POLITIQUE DE PREMIER PLAN

Les années 90 et 2000 ont marqué un tournant en installant l'environnement sur le devant de la scène politique. Le développement durable n'est désormais plus une variable d'ajustement des politiques économiques mais un objectif en soi.

a. Kyoto, Cancun et RIO+20 : le cycle des grandes conférences internationales

Le protocole de Kyoto est un traité international qui vise à lutter contre le changement climatique par la réduction des gaz à effet de serre issus des activités humaines. Il trouve son origine dans le constat de la hausse globale des températures. Signé en décembre 1997 à Kyoto, et entré en vigueur en février 2005 après avoir été ratifié par 168 pays, dont la France, il vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre : - 5,2 % entre 2008 et 2012 par rapport aux niveaux enregistrés en 1990.

Le contenu des accords de Kyoto a été appuyé et approfondi au cours de plusieurs **conférences environnementales**. En décembre 2010, des avancées majeures sont obtenues à Cancun (Mexique). Le texte de consensus adopté par la conférence fait état d'un accord pour limiter le réchauffement planétaire à moins de 2 degrés au-dessus des niveaux pré-industriels. Pour ce faire, les pays « riches » doivent réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

La **Conférence des Nations unies sur le développement durable 2012, dite Rio+20**, a eu lieu en juin 2012 dans la ville de Rio (20 ans après un premier sommet environnemental y ayant eu lieu). Le texte final adopté a lancé un processus devant conduire à l'établissement d'**Objectifs du Développement Durable (ODD)**, en remplacement des **Objectifs du millénaire pour le développement**. Il définit également « l'économie verte ».

b. Les lois Grenelle 1 et 2

Les débats du Grenelle de l'Environnement ont été en partie transposés dans deux lois éponymes, en 2009 et 2010. Ces deux textes précisent que les collectivités doivent agir à la fois sur la politique qu'elles veulent déployer sur leur territoire mais également sur leur propre fonctionnement.

En matière de déchets, la loi Grenelle 1 confirme notamment les objectifs de recyclage et de prévention à la source des déchets établis lors des débats. La Loi Grenelle 2 promeut une « gestion durable » des déchets : extension de la responsabilité élargie des producteurs, meilleure gestion des déchets des bâtiments.

c. La conférence de septembre 2012

En septembre 2012, 5 ans après le Grenelle de l'Environnement, une nouvelle conférence environnementale s'est tenue en France. Elle a donné naissance à une « feuille de route pour une transition écologique ». Concernant les déchets, il est dit dans ce texte que « *la prévention et la valorisation des déchets doivent être améliorées* ». Pour cela, il est préconisé une meilleure communication sur le prix réel de la collecte et des adaptations sur la TGAP (taxe générale sur les activités polluantes) appliquée au stockage et à l'incinération des déchets ménagers.

B. LE SYDECOTRA, ACTEUR LOCAL DE LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

a. Son champ d'action

Le territoire du SYDECOTRA est très étendu et très varié. De manière générale, il peut être décrit comme semi-rural. L'écosystème globalement préservé en est une de ces richesses.

Partie intégrante des missions des collectivités territoriales, la préservation de l'environnement est un enjeu majeur pour le SYDECOTRA. Il compte y contribuer au-delà d'une gestion plus responsable des déchets.

b. Protection de l'environnement

➤ UN ENGAGEMENT HISTORIQUE

Dès sa création le SYDECOTRA fut conscient de l'impact de ses activités sur son environnement. Inscrite dans ces statuts, sa protection est un des axes majeurs de son développement.

De ce fait, le syndicat a tout d'abord déployé dès 2005 une politique de maîtrise des risques sur le Pôle Environnement.

En 2010, le SYDECOTRA a confirmé son engagement dans le développement durable en déployant une 2^e politique environnementale afin de :

- réduire son impact sur le milieu naturel,
- contribuer à améliorer l'environnement.

C'est par la mise en œuvre de ses politiques environnementales que le SYDECOTRA a obtenu la certification ISO 14001 de son Pôle Environnement en 2007 et son renouvellement en 2010.

↳ UNE GESTION RESPONSABLE DES SITES HISTORIQUES

Le SYDECOTRA assure le traitement et le suivi de ces deux anciennes installations de stockage des déchets non-dangereux (équivalent à près de 3% de ses dépenses annuelles) :

- CET de St Dubulle (arrêté préfectoral de réhabilitation et fermeture le 29/10/2003, réhabilitation en 2005) ;
- CET de Grand Milorais (fermé le 21/02/2003, arrêté préfectoral de réhabilitation le 22/07/2005).

CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL : L'ESSENTIEL A RETENIR

L'environnement, un sujet politique de premier plan

Trois problématiques ont structuré les politiques internationales et nationales de protection de l'environnement : la raréfaction des ressources, l'effet de serre et la préservation de la biodiversité.

Le SYDECOTRA: une attitude volontaire et responsable

Dès sa création en 2005, le SYDECOTRA a fait de la maîtrise des risques et de la protection de son environnement une priorité. La certification ISO 14001 du Pôle Environnement atteste de ses efforts. En 2010, la 2^e politique environnementale a été lancée avec une portée dépassant la stricte gestion des déchets. Dans le même temps, le SYDECOTRA assume l'héritage du passé en assurant un suivi approfondi des anciens sites de traitement identifiés à ce jour sur son territoire.

A quels enjeux environnementaux le SYDECOTRA est-il confronté ?

- Réduire l'impact de ses activités sur l'environnement.
- Assurer le contrôle et la réhabilitation des sites historiques.

4. LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

A. LES DÉCHETS : UNE OPPORTUNITÉ DANS UN CONTEXTE DE CRISE ÉCONOMIQUE

a. Un contexte socio-économique défavorable

↳ LES INCERTITUDES DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

Depuis la crise financière de 2008, la France connaît une situation économique difficile, avec des taux de croissance trimestriels très faibles, allant même jusqu'à des épisodes négatifs. A volume constant, le PIB national a reculé de 2,6% entre 2008 et 2011. Cette perte de richesse s'est accompagnée de destruction d'emplois et d'une fragilisation du tissu des PME. Le secteur public n'est pas épargné puisque la crise de la dette a conduit à une incertitude sur l'évolution des taux d'emprunt, et donc à une capacité d'investissement réduite pour un grand nombre de collectivités locales comme pour l'Etat.

↳ LES CARACTÉRISTIQUES DE LA RÉGION

Une région attractive mais vieillissante

Avec 3,26 millions d'habitants en 2011, la région est la 6e région française en termes de population. Elle connaît une croissance de 1% par an en moyenne, ce qui en fait une des régions les plus attractives de France.

Si les tendances démographiques actuelles se poursuivent, elle devrait atteindre 3 880 000 habitants en 2040, soit 23% de plus qu'en 2007 (environ 22 000 habitants de plus chaque année), notamment par un phénomène de déplacement de population en France. En revanche, le solde naturel freinera la croissance de la population. Les décès dépasseront les naissances vers 2020. Les habitants seront plus nombreux et plus âgés : le nombre de personnes âgées d'au moins 75 ans doublera d'ici 2040.

Des performances dans la moyenne nationale

Le taux de chômage localisé régional s'établit en moyenne au premier trimestre 2012 à 9,7 % de la population active contre 9,6 % pour la France métropolitaine. C'est le plus haut taux atteint depuis 13 ans.

Gros plan sur le département

Au 1^{er} janvier 2012, le département comptait 1 447 817 habitants. 23,7% de la population a moins de 20 ans, tandis que 22,6% a 60 ans ou plus. La population est donc globalement plus jeune que sur le reste de la région.

Le département connaît fin 2011 un taux de chômage de 9,7%, très proche de celui de la région (9,5%).

b. Les déchets : un nouveau modèle à inventer

Aujourd'hui, la gestion des déchets ne relève plus seulement de la protection de l'environnement mais également de la préservation des ressources et du dynamisme économique avec la création de nouvelles filières industrielles. Le modèle économique de la gestion des déchets est en pleine évolution, deux types d'économies différents s'y rattachent : l'économie circulaire (utiliser pleinement le déchet comme une ressource, dans un monde où celles-ci sont limitées) et l'économie sociale et solidaire (qui concilie utilité sociale et activité économique).

c. La gestion des déchets : une activité à risques

CHIFFRES CLÉS D'ACCIDENTOLOGIE AU NIVEAU NATIONAL

Le nombre d'accidents du travail pour 1000 salariés dans la gestion des déchets ménagers est plus de deux fois supérieur à la moyenne nationale. Pour la collecte, les statistiques mettent en lumière un métier particulièrement dangereux (1 mort toutes les 5 semaines ; 2 accidents graves par semaine ; Sinistralité 2,5 fois supérieure à la moyenne des entreprises et supérieure au BTP ; Risque de désinsertion professionnelle et sociale : après 6 mois d'arrêt, 50% des salariés ne reprennent pas le travail ; Coût des accidents du travail estimé à 5% de la masse salariale ; un taux de fréquence de 52,1 accidents par millions d'heures travaillées, qui place la collecte des déchets parmi les activités les plus dangereuses, devant les BTP).

↳ LES TEXTES DE RÉFÉRENCE DE PROTECTION DES AGENTS

La recommandation R437

La recommandation R437 de la CNAMTS, en date de 2008, liste un ensemble de règles permettant d'améliorer les conditions de travail et la sécurité des personnels de collecte et des riverains. La recommandation concerne tous les aspects de l'activité de collecte : véhicules et matériel,

organisations des tournées et de l'espace urbain, limitation de la marche arrière et de la collecte bilatérale à des situations exceptionnelles, meilleur suivi, formation, suivi médical...

B. LE SYDECOTRA : ACTEUR ET CONTRIBUTEUR DE L'ÉCONOMIE LOCALE

a. Agir pour l'économie locale

↳ LES PARTICULARITÉS DU TERRITOIRE

Au sein du territoire couvert, on peut identifier les mêmes difficultés qu'au niveau départemental : un taux de chômage de 17% chez les moins de 25 ans, un moral des entreprises plus bas que dans le reste du département.

↳ PENSER ET DÉPENSER « LOCAL »

Par son activité, le SYDECOTRA participe au dynamisme de l'économie de son territoire. Il réinjecte dans l'économie locale environ 23 Millions d'€ par an dont 75% sont réalisés dans le département et 63% à l'intérieur de son périmètre.

b. Le SYDECOTRA , employeur responsable

↳ LE STATUT D'EPA

Les EPA et EPIC sont les deux régimes juridiques possibles d'un établissement public (EP). Ils se distinguent par leur activité : service public administratif, pour les EPA, ou service public industriel et commercial, pour les EPIC. En 2011, le SYDECOTRA répond clairement aux critères confirmant le statut d'EPA.

↳ UN EMPLOYEUR DE LA TAILLE D'UNE GROSSE PME

Le rapport annuel 2011 du SYDECOTRA recense 235 agents, parmi lesquels 87,7% sont statutaires. La masse salariale s'élève à 8,6 M€, soit environ 39% des dépenses réelles de fonctionnement.

Le SYDECOTRA s'est fixé comme objectif majeur au cours des dernières années la pérennisation de l'emploi. Cela se traduit par deux éléments forts : d'une part la réduction de l'emploi précaire à moins de 5% ; d'autre part un taux de formation de 79%, afin d'assurer la mobilité professionnelle au sein du syndicat.

↳ UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES AMBITIEUSE ET RESPONSABLE

Recruter de manière responsable

En 3 ans, le SYDECOTRA a titularisé près de 30 agents et réduit son taux de précarité en-dessous des 5%. Sa politique de recrutement favorise l'égalité des chances et l'insertion sociale. Dans la mesure où le profil des postes recherchés le permettait, le syndicat a recruté pendant plus de 15 ans des personnes très éloignées de l'emploi. En 2010, le taux de travailleurs handicapés est de 11.20%, dont 7% en reclassement professionnel.

Accompagner les salariés dans leur parcours

Depuis sa création, le SYDECOTRA revendique le caractère social de sa politique de ressources humaines. Pour ce faire, il a développé la formation, pour atteindre un taux de 79% en 2011 (plus de 2% du budget est consacré à la formation). Cette même année, un service d'assistance sociale aux salariés a été mis en place. Dans le même temps, le syndicat respecte scrupuleusement les droits syndicaux.

Souhaitant être à l'écoute de ses employés, un diagnostic RH a été réalisé en 2009 avec un taux de participation de 44%. La satisfaction globale des agents est bonne et ils se disent assez satisfaits de leurs conditions de travail. Un plan de lutte contre l'absentéisme fut également lancé en 2009.

Mettre en place une politique salariale cohérente et transparente

Parallèlement, le SYDECOTRA renforce la cohérence de sa politique salariale. Depuis 2010, un système transparent a été mis en place : en plus des revalorisations statutaires, les agents sont invités tous les 3 ans à faire un point sur leur évolution de carrière et salariale. Les rémunérations s'accompagnent également d'un intéressement ou d'une participation, en fonction de l'atteinte d'objectifs communs.

La délibération du Comité Syndical du 31 mars 2010 envisage de plus la mise en place d'une prime de fonctions et de résultats (PFR) qui viendrait se substituer à l'ensemble des régimes indemnitaire.

➤ **HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT AU SYDECOTRA**

Conscient des risques relatifs à l'activité de collecte, le syndicat a fait de leur réduction un objectif majeur. En effet sur les 250 agents, 80% travaillent quotidiennement sur la voie publique. Près de 2 millions de km sont parcourus chaque année, générant ainsi un risque majeur.

Depuis plusieurs années, on constate une augmentation importante du nombre d'accidents, atteignant désormais le niveau d'un par semaine, en cohérence avec l'augmentation du nombre d'agent et du volume de service.

Même s'ils correspondent à la moyenne nationale, ces indicateurs apparaissent trop élevés et font état d'une situation préoccupante en 2010 :

- le taux de fréquence (TF1) est de 100;
- le taux de gravité (TG) est de 3.

Devant assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de son personnel, le SYDECOTRA a mis en place une organisation et une planification de la prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail. Et ce, dans toutes ses activités à tous les niveaux de la hiérarchie. Cette structuration s'est traduite par l'embauche d'un responsable QSE en 2010.

Les chiffres de 2011 mettent en évidence la poursuite de l'augmentation (+ 8,2% en 2011) du nombre d'accident mais avec une gravité moindre, illustrée par la baisse du nombre de jours d'arrêt (-30%). La modification des comportements pour aboutir à de meilleures conditions de sécurité est un processus lent qui requiert une action suivie sur de nombreuses années.

c. Le SYDECOTRA au cœur du développement des « nouvelles économies »

Par opposition avec l'économie actuelle linéaire où 99% des matières contenues dans les biens deviennent des déchets après 6 semaines, le SYDECOTRA, par son activité, participe à l'émergence d'une « économie circulaire ». Elle se définit par la transformation des biens afin de former des cycles d'utilisation successifs. Le recyclage, le compostage et l'éco-conception en sont des valeurs fondamentales.

Le SYDECOTRA entend donc jouer un rôle de prescripteur pour développer cette nouvelle forme d'économie sur son territoire.

CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE : L'ESSENTIEL A RETENIR

La crise économique inquiète au niveau local comme au niveau national

Elle touche la France depuis 2008 et n'épargne pas la région. Sur le territoire du SYDECOTRA les taux de chômage sont élevés et le tissu économique fragile, avec de nombreuses TPE.

La gestion des déchets : un potentiel de développement économique et de création d'emploi

La gestion des déchets ne relève plus strictement de la protection de l'environnement mais également du dynamisme économique avec le développement du recyclage et de la prévention.

Le SYDECOTRA assume un rôle d'employeur engagé et solidaire

Le syndicat employait 235 agents en 2011, dont 5% seulement considéré comme précaire. Son taux de formation approche des 80%, ce qui garantit à la fois la bonne mobilité des agents et des possibilités de reclassement. Le bien-être est aussi une préoccupation, c'est pourquoi le SYDECOTRA a mis en place un accompagnement social de ses salariés.

La sécurité au travail : un enjeu permanent

Le secteur de la gestion des déchets, notamment la collecte, connaît une forte accidentologie, et le SYDECOTRA a constaté une détérioration de la situation au cours des dernières années. Afin de l'améliorer, un responsable qualité, sécurité, environnement a été embauché en 2010.

Le SYDECOTRA est un aussi un acteur et un contributeur de l'économie locale

Par son activité, le syndicat a également un impact positif en termes d'emplois indirect, puisque 63% de ses dépenses sont faites auprès de fournisseurs installés sur son territoire. Il s'intègre dans des logiques de développement des économies circulaires et solidaires, pour favoriser le dynamisme économique responsable de son territoire.

A quels enjeux socio-économiques le SYDECOTRA est-il confronté ?

- *Etre un acteur de l'emploi sur le territoire.*
- *Agir en faveur du développement économique local.*
- *Pérenniser l'emploi en améliorant les conditions de vie et de travail de nos agents.*

III. LES ENJEUX

Dans un contexte à la fois complexe, incertain et mouvant à de nombreux égards, l'enjeu du SCHEMA STRATEGIQUE est bien d'assurer la pérennité de la mission de service public et de la structure. Pour ce faire, il s'agit de concilier les fondamentaux de la mission de service public, ceux du SYDECOTRA (sa mission, son ambition, ses valeurs) et les évolutions de la société (nouveaux besoins, nouvelles opportunités, nouveau cadre réglementaire...). La stratégie choisie par le Syndicat devra répondre aux enjeux décrits ci-dessous.

1. ASSURER LA PÉRENNITÉ DU SERVICE ET DE LA STRUCTURE

Le contexte dans lequel évolue actuellement le SYDECOTRA peut être qualifié de complexe et d'incertain. D'un côté de multiples évolutions sont en cours, qui tendent vers une hausse du niveau d'exigence en matière de service rendu aux usagers, de résultats obtenus et de gestion : certaines sont rapides (cadre réglementaire, technologies, filières), d'autres plus lentes mais

néanmoins profondes (changements de comportements). De l'autre, l'incertitude socio-économique due à la crise se traduit par des difficultés de financement des collectivités locales et par une fragilité sociale structurelle sur le territoire. Cette situation constitue un facteur de vigilance pour la conduite du SYDECOTRA à court et moyen terme.

Enfin, la période actuelle voit s'amorcer une mutation dans la manière de considérer le déchet : hier résidu à faire disparaître, aujourd'hui source de valorisation, et demain ressource importante pour préserver les ressources naturelles et maintenir le développement économique.

Dans cette période que l'on pourrait qualifier de « transition », le SYDECOTRA doit répondre à deux enjeux majeurs. D'une part, assurer la pérennité de sa mission de service public de prévention, de collecte et de traitement des déchets, en répondant de manière adéquate aux besoins du territoire et aux exigences réglementaires. D'autre part, assurer la pérennité du syndicat, en tant qu'acteur public du territoire, collectivité de plein exercice dotée d'une responsabilité économique, sociale et environnementale.

2. PILOTER L'ACTIVITÉ EN TENANT COMPTE D'ENJEUX OPÉRATIONNELS MULTIPLES

Outre ces deux enjeux structurants, le SYDECOTRA doit répondre à d'autres plus opérationnels dans la conduite de sa mission. Ils sont d'ordres techniques, réglementaires, financiers, environnementaux et économiques. Ils sont présentés ci-dessous sans hiérarchisation.

↳ 1 CONTRIBUER AU MAINTIEN DE LA SALUBRITÉ DU TERRITOIRE.

C'est le cœur de métier du syndicat et l'objectif premier de sa mission. Même si la réglementation en matière de déchets a évolué de manière fulgurante ces 20 dernières années, la mission première du SYDECOTRA reste de participer à la bonne hygiène de l'ensemble de son territoire en collectant et en traitant les déchets.

↳ 2 RÉDUIRE LE VOLUME GLOBAL DES DÉCHETS EN CIBLANT LES GIEMENTS PRIORITAIRES.

Il s'agit de répondre à la hiérarchie réglementaire en matière de gestion des déchets (la prévention étant prioritaire), tout en l'adaptant aux caractéristiques du syndicat. L'objectif est de réduire globalement les déchets en ciblant en priorité les déchets putrescibles et le tout-venant. En effet, les déchets collectés en déchèterie connaissent une hausse exponentielle qu'il est impératif de contenir, et la fraction fermentescible des déchets ménagers représente un potentiel important et accessible de réduction des déchets collectés et traités.

↳ 3 AMÉLIORER LE RECYCLAGE MATIÈRE ET ORGANIQUE

La stratégie multi-filières du syndicat démontre depuis plusieurs années son efficacité. En effet, c'est un axe dans lequel le SYDECOTRA s'est engagé depuis 20 ans. Il s'agit de la maintenir et de la développer pour capter un maximum de déchets recyclables et poursuivre ainsi sa démarche d'exigence et d'exemplarité.

↳ 4 FAVORISER LE CHANGEMENT DES COMPORTEMENTS

Acteur responsable de la gestion des déchets, le SYDECOTRA est en charge de la prévention et de la sensibilisation du public à l'environnement. Dans ce cadre, il s'agit de favoriser les

comportements vertueux des citoyens, des équipes et des élus en matière de réduction des déchets, de tri à la source mais aussi de manière plus générale, de préservation des ressources naturelles et de la biodiversité.

↳ 5 RESPECTER UNE RÉGLEMENTATION DE PLUS EN PLUS COMPLEXE ET EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Objectifs techniques, statut des déchets, réglementation liées aux conditions de travail ou encore outils fiscaux mis à disposition des collectivités : la réglementation en matière de déchets évolue constamment. Il s'agit donc d'être en capacité permanente de respecter l'ensemble des textes réglementaires.

↳ 6 PARTICIPER À LA MAÎTRISE DE LA PRESSION FISCALE EN DIVERSIFIANT ET CONSOLIDANT LES AUTRES RECETTES

Dans un contexte de crise, d'incertitudes économiques globales et de fragilité socio-économique locale, le financement du SYDECOTRA répond plus que jamais à un enjeu d'équilibre. Il s'agit de maintenir les investissements et la qualité du service, en limitant la pression fiscale sur les ménages et la dépendance du syndicat au cours des matériaux.

↳ 7 MAÎTRISER LE COÛT MOYEN DE GESTION DES DÉCHETS

Les coûts liés à la collecte et au traitement augmentent, du fait des évolutions réglementaires et techniques (hausse de la TGAP, développement des filières REP...). Il s'agit donc de préserver la qualité du service et de maintenir son niveau d'exigence en évitant que le coût moyen de gestion des déchets n'augmente sensiblement.

↳ 8 CONSERVER LA BONNE SANTÉ FINANCIÈRE DU SYNDICAT

Les plans d'optimisation ont montré leur efficacité et le SYDECOTRA dispose en 2012 d'une bonne santé financière, gage de sa capacité à investir et à maîtriser la pression fiscale. Dans un contexte où les collectivités locales ont des difficultés à accéder aux crédits, il s'agit de préserver cette situation financière favorable en utilisant de manière optimale les finances publiques.

↳ 9 RÉDUIRE L'IMPACT DE SES ACTIVITÉS SUR L'ENVIRONNEMENT

Utilisation des ressources naturelles, émissions de gaz à effet de serre : au même titre qu'une entreprise privée, le SYDECOTRA a un impact sur l'environnement par son activité, notamment la collecte. Acteur public exigeant et responsable, il ne peut s'abstenir d'intégrer dans toutes les facettes de son activité, du service à l'habitant en passant par les fonctions « supports », la question de la réduction de son empreinte écologique.

↳ 10 ASSUMER L'HISTOIRE DES SITES DU SYNDICAT

En 2012, le SYDECOTRA n'est pas maître d'ouvrage des outils de traitement, qui sont gérés par des acteurs privés. En revanche, il est propriétaire de plusieurs sites de traitement aujourd'hui fermés. Il s'agit de garder la mémoire de ses sites et d'en assurer le suivi environnemental de manière pérenne. Le syndicat souhaite ainsi assumer une responsabilité vis-à-vis du passé, du présent et de l'avenir.

↳ 11 ETRE UN ACTEUR DE L'EMPLOI SUR LE TERRITOIRE

Avec 235 agents, le SYDECOTRA est un pourvoyeur d'emplois non délocalisables et un vecteur de lien social important, sur un territoire qui montre une certaine fragilité. En favorisant l'insertion, mais aussi en investissant localement et en privilégiant les circuits

courts, il est un acteur économique de premier ordre. Il est donc essentiel de maintenir cette implication sur le territoire.

↳ 12 AGIR EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

Dans le cadre de sa stratégie multi-filières et dans un contexte où le déchet se mue en ressource, le SYDECOTRA se positionne comme un acteur économique local, en soutenant notamment le développement des activités de valorisation des déchets (nouvelles filières REP, bois énergie etc).

↳ 13 PÉRENNAIR L'EMPLOI EN AMÉLIORANT LES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL DES AGENTS.

Le SYDECOTRA est responsable du bien être, de la santé et de la sécurité de ses 235 agents, qui exercent une activité reconnue comme difficile et risquée. Il s'agit de conserver le volume de ces emplois sur le territoire, et de renforcer la qualité des conditions de travail des équipes en même temps que la qualité du service rendu aux citoyens.

PARTIE 2 Stratégie & pilotage

IV. LA STRATEGIE DU SYNDICAT

Au vu du contexte complexe et incertain et pour répondre aux enjeux qui en découlent développés dans la partie 1, le SYDECOTRA s'est doté d'une stratégie de développement, formalisée dans le schéma stratégique

Cette stratégie se traduit par 6 objectifs, déclinés dans 20 axes de progrès, qui constituent le cadre de référence de pilotage du syndicat. Pour des raisons de projections réalistes, les plans d'actions ainsi que les prospectives financières font l'objet d'une première étape dans l'accomplissement de la démarche, de 2011 à 2016. A partir de 2016 s'ouvre une 2ème partie qui assure la continuité de l'engagement fixé par ces grandes orientations.

1. 6 OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR CONDUIRE LE SYNDICAT

Pour se projeter, le syndicat a besoin de lignes directrices. Il a ainsi défini dès sa création 6 objectifs, qui guident sa structuration et continuent de le faire :

- Assurer un service de qualité.
- Conduire l'action du syndicat de manière équilibrée et durable.
- Respecter la réglementation : objectifs de prévention et de recyclage, hiérarchisation des modes de traitement.
- Protéger l'environnement.
- Assurer l'équilibre financier, l'optimisation des coûts, et maîtriser le poids du financement sur l'usager.
- Assurer le progrès social.

Ces objectifs se retrouvent donc dans les choix du syndicat en matière de prévention, de collecte et de traitement, comme d'organisation interne et de gestion. Le SYDECOTRA conduit son action dans un souci constant d'équilibre entre ces différents objectifs.

➤ ASSURER UN SERVICE DE QUALITÉ

Le SYDECOTRA a la charge de la gestion globale des déchets dans l'intérêt général des administrés de son territoire. Cette mission de service public peut s'exercer sous deux formes :

- en régie : le syndicat se charge lui-même de tout ou partie de l'activité, en engageant les fonds, les moyens et le personnel nécessaires ;
- en prestation de service public : il en confie la gestion de tout ou partie de l'activité à un prestataire public ou privé chargé de l'exploitation.

Par la qualité du service, le SYDECOTRA entend la performance, la proximité, la régularité et l'adéquation aux besoins. Le syndicat se fixe pour objectif de fournir aux usagers le meilleur service possible dans le cadre budgétaire défini par ses élus :

- utilisation optimale des équipements existants,
- mise en place de nouveaux outils adaptés.

➤ CONDUIRE L'ACTION DU SYNDICAT DE MANIÈRE ÉQUILIBRÉE ET DURABLE

Dans une démarche de progrès et d'amélioration continue, le SYDECOTRA ouvre le champ de ses compétences et développe des activités complémentaires, dès lors que cela s'avère opportun et conforme à ses statuts.

Tout en consolidant son action de service public, le syndicat poursuit cette démarche en se positionnant comme un acteur dynamique dans son domaine d'activités, assumant un rôle d'initiateur, d'incitateur et de fédérateur sur son territoire.

Le syndicat a posé comme cadre à son développement :

- le choix d'activités opportunes et cohérentes,
- la stabilité de son organisation,
- le maintien de son autonomie et de son indépendance.

➤ RESPECTER LA RÉGLEMENTATION : EN MATIÈRE D'OBJECTIFS DE PRÉVENTION ET DE RECYCLAGE, ET DE HIÉRARCHISATION DES MODES DE TRAITEMENT.

Le SYDECOTRA fait de la réduction à la source et de la valorisation matière des objectifs prioritaires. Parce que ces deux actions permettent à la fois de réduire l'impact environnemental des déchets et le coût de leur gestion, le syndicat fait en sorte que ses projets favorisent leur développement. Pour preuve, il s'engage à atteindre a minima les objectifs définis d'une part dans le Plan Départemental d'Elimination des Déchets Ménagers et Assimilés (PDEDMA) et d'autre part dans les débats du Grenelle de l'Environnement.

La prise en compte permanente des objectifs de prévention et de recyclage illustre la volonté du syndicat d'agir globalement, dans l'intérêt de toutes les collectivités. En prenant à sa charge une compétence qui ne fait pas partie des obligations réglementaires d'un syndicat de collecte et de traitement, le SYDECOTRA offre à chaque collectivité une politique ambitieuse en la matière.

Le SYDECOTRA tient compte de la hiérarchisation des modes de traitement issue de la réglementation européenne et transcrit dans la loi Grenelle 2 : prévention, préparation en vue du réemploi, recyclage, autre valorisation, notamment énergétique, élimination.

▼ PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT

Le syndicat considère que la protection de l'environnement fait partie intégrante de son métier. Au-delà du strict respect des législations européennes (directive cadre) et françaises (loi Grenelle 2 notamment) en matière de gestion des déchets, le SYDECOTRA aborde la problématique de l'environnement de façon globale.

Le syndicat s'engage à :

- respecter la réglementation environnementale en vigueur
- réduire les impacts environnementaux issus des activités liées à sa mission (collecte, transport, traitement) et de son fonctionnement (gestion interne quotidienne) ;
- Informer, sensibiliser et éduquer à l'environnement ses administrés, ses collaborateurs, ses partenaires ou prestataires, etc.

▼ ASSURER L'ÉQUILIBRE FINANCIER, L'OPTIMISATION DES COÛTS, ET MAÎTRISER LE POIDS DU FINANCEMENT SUR L'USAGER

La contribution de l'usager au fonctionnement du SYDECOTRA est nécessaire, elle correspond à la prestation d'un service d'utilité générale. Il est du devoir du syndicat, grâce à sa gestion pérenne des équipements, de garantir une contribution raisonnable de l'administré, en tenant compte du contexte social et économique de son territoire. En outre, le syndicat s'engage à ne pas faire peser sur l'usager seul l'intégralité du coût de fonctionnement.

Dès lors, l'organisation et les choix stratégiques retenus devront permettre d'assurer la maîtrise :

- du coût à l'usager sur le long terme
- du financement défini par :
 - la rationalisation des moyens face aux besoins,
 - la diminution de la quantité de déchets,
 - l'orientation des déchets vers des filières moins coûteuses,
 - la diversification et l'augmentation des recettes.

Afin de garantir une mutualisation optimale et une cohérence des politiques de gestion des déchets, le SYDECOTRA a affirmé sa volonté de conserver la maîtrise de la fiscalité et l'application de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM).

▼ ASSURER LE PROGRÈS SOCIAL

Acteur économique clé sur son territoire, le SYDECOTRA place le progrès social au cœur de sa politique de ressources humaines (recrutement, formation...). Employeur responsable, le Syndicat veille au bien-être et à l'accomplissement durable de ses collaborateurs, à leur insertion dans la vie locale ainsi qu'aux bonnes relations de travail avec les différentes parties-prenantes.

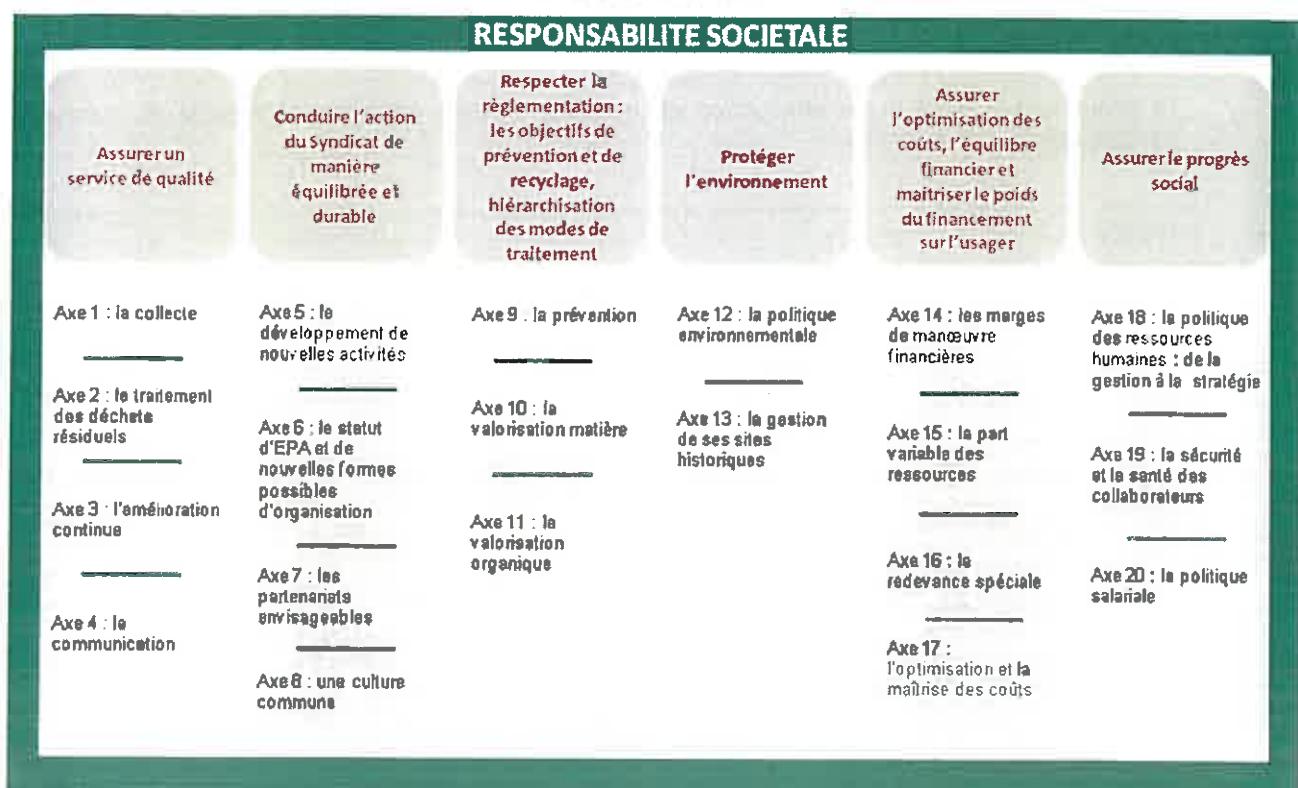
2. 20 AXES DE PROGRÈS POUR 2020

Les 6 objectifs stratégiques étant posés, ils ont été déclinés en axes de progrès pour les caractériser et orienter les actions qui les composent.

Planifiées, chiffrées et articulées, l'ensemble des actions envisagées fait l'objet de prospectives pour articuler la politique du syndicat et permettre de définir des priorités à 2016.

Le détail des actions et de leur planification est développé dans la partie 3.

20 AXES DE PROGRES POUR 2020



V. LA CONDUITE DU PROJET

Pour assurer le pilotage du schéma stratégique, le SYDECOTRA s'est doté d'outils complémentaires et précis. En premier lieu, l'objectif prioritaire étant de fournir aux citoyens un service public de qualité, le syndicat mettra en œuvre un baromètre de satisfaction, qui évaluera tous les 2 ou 3 ans la perception du service. En second lieu, une analyse prospective approfondie a permis de quantifier et de prioriser le plan d'actions ainsi que de créer un outil opérationnel de suivi et d'évaluation - tableau de bord regroupant une série d'indicateurs pour chaque objectif stratégique. En dernier lieu, le SYDECOTRA souhaite évaluer son action à l'aune de la responsabilité sociétale et de l'évaluation des politiques publiques. L'enjeu final étant de placer le développement durable au cœur de sa stratégie et de mettre en œuvre cette dernière en associant l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

1. LES RESULTATS ATTENDUS

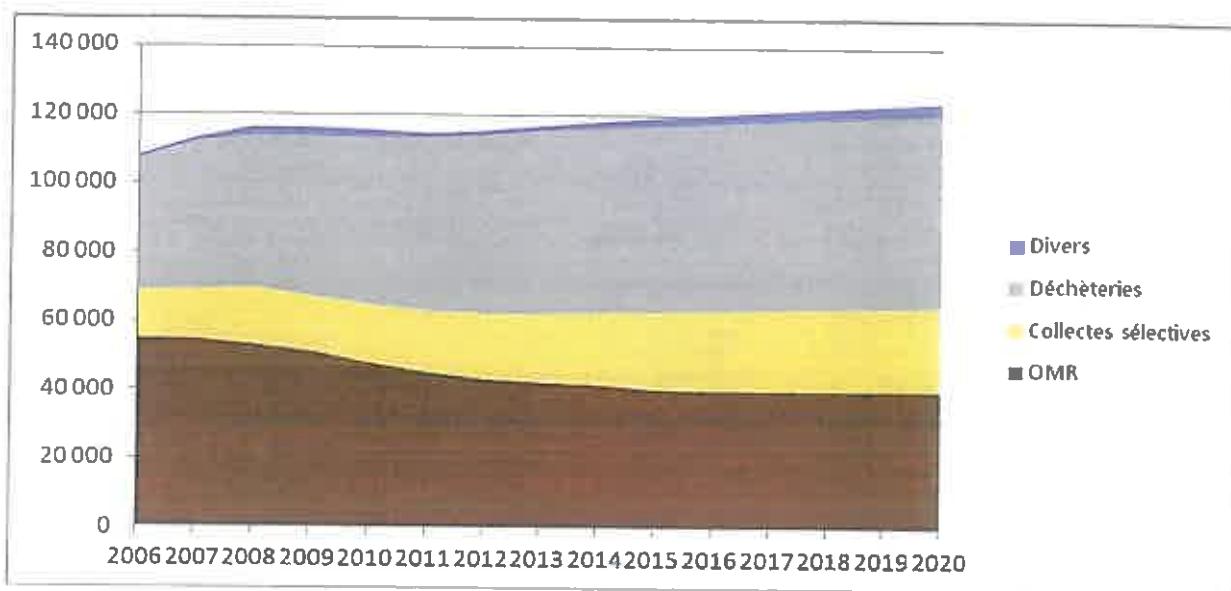
Par une analyse approfondie des réalisations passées, des tendances projetées et un chiffrage de chaque action programmée, le SYDECOTRA s'est doté d'outils de prospectives -techniques, financières et fiscales- avancées. Celles-ci constituent le cadre de travail des orientations choisies jusqu'en 2016 et permettent de quantifier les résultats possibles et souhaitables à atteindre.

Pour une conduite efficace du projet, les prospectives seront régulièrement actualisées, afin d'analyser les écarts et de mettre en œuvre les actions correctives et ajustements nécessaires.

A. LA PROSPECTIVE TECHNIQUE

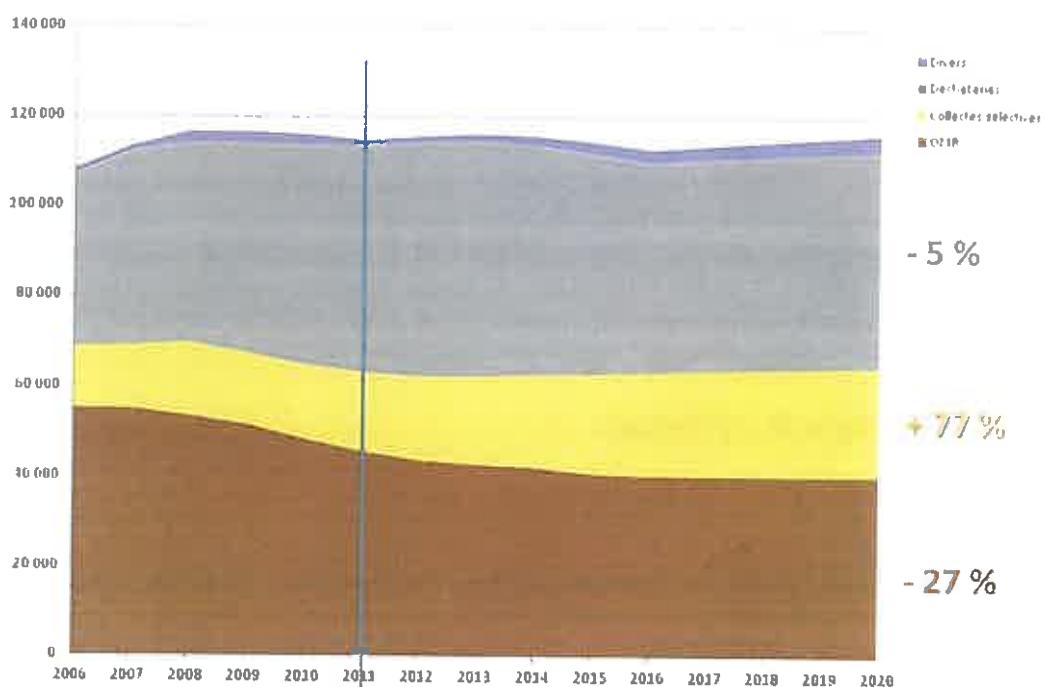
a. Maîtriser l'évolution des tonnages

La projection à 2020 de la production de déchets, si n'est entrepris à l'échelle du territoire du SYDECOTRA, est irréversible.



En revanche la mise en œuvre combinée des actions, programmées dans les différents axes de progrès, prévoit de maîtriser la production des déchets à l'horizon 2020. Les résultats attendus sont détaillés selon différents angles.

Par type de collecte



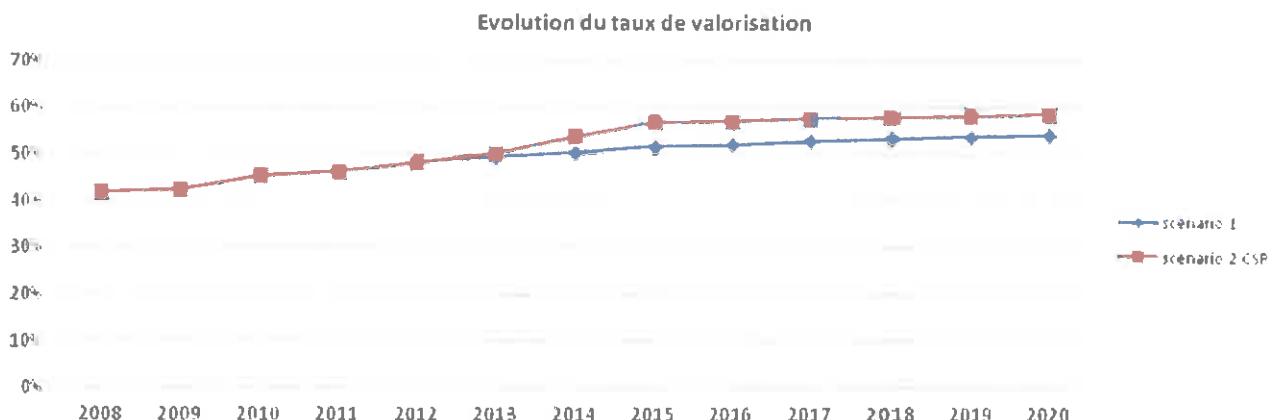
Vision synthétique des résultats attendus

TYPE DE DECHETS (tonnages)	2010	2015	2020
Ordures ménagères résiduelles (OMR)	48 196	40 800	40 200
Verre	5 816	7 143	7 885
Biodéchets	1 100	3 122	3 928
Papiers et emballages (issus des collectes en porte à porte)	9 112	12 641	12 292
Déchèterie	48 750	50 231	50 242

Evolution des comportements	2010	2015	2020
Evolution des OMA (en tonnes)	-4,10%	-7%	-5,1%
Taux de participation à la collecte sélective	Entre 50% et 75% selon les communes	75%	85%

b. Augmenter la valorisation globale

Les résultats attendus



	2010	2015	2020
Taux de valorisation globale	45,4%	51,7%	54,1%

A retenir :

L'enjeu du schéma stratégique engagé par le SYDECOTRA est de maîtriser globalement l'évolution des tonnages de déchets d'ici 2018, en sachant que la population ne va cesser d'augmenter. Cette maîtrise est permise par l'interaction de chacune des actions prévues dans le plan, et en particulier l'identification en déchèteries, dont le flux augmente fortement. De plus, au-delà de contenir les tonnages, il faut améliorer leur tri pour augmenter la performance de recyclage. L'objectif est d'atteindre 1 tonne sur 2 en 2013, en se concentrant sur 3 types de déchets : les déchets organiques, les refus de tri et les encombrants.

B. LA PROSPECTIVE FINANCIERE

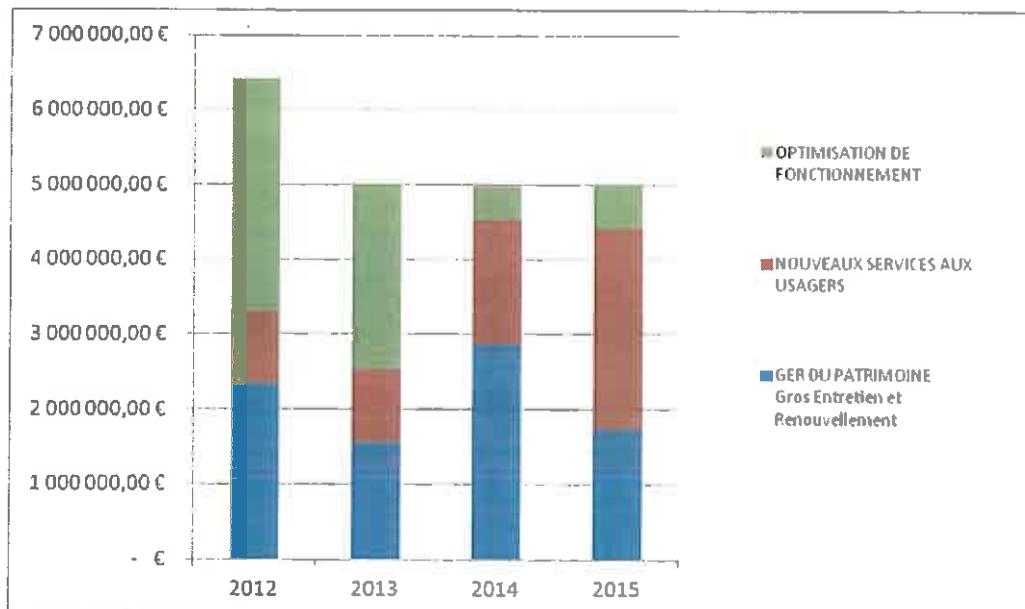
Au moment de la conception de ce schéma stratégique, le contexte économique et financier est marqué par une grande incertitude, tant sur l'accès au crédit par les collectivités que sur les recettes potentielles, notamment les reventes de matériaux dont les cours sont très fluctuants. C'est pourquoi les prospectives financières ont été bâties à l'échéance 2015.

Les hypothèses de départ

- 6.5M€ de dépenses d'équipement en 2012, puis 5M€ les années suivantes.
- Utilisation du fonds de roulement puis des emprunts (6,9 M€ fin 2011).
- Emprunt sur 15 ans à 5%.
- Dépenses fondées sur la prospective technique :
- Impact PIB : 2012= +0.5% ; 2013= 0.6% ; 2014=+0.7% ; 2015=+0.75%
- Population : 2012 =+1.5% ; 2013=+1.3% ; 2014=+1.1% ; 2015=+1%
- Une augmentation des prix entre 2,5% et 3%
- Une TGAP passant de 11 € HT à 15 € en 2012, puis à 20 € HT en 2014
- Une augmentation de la TVA à taux réduit passant de 5.5% à 7%
- Intégration des éléments relatifs à la responsabilité élargie du producteur (REP)
- Intégration d'un coût au litre de carburant avec une augmentation de 5%/an
- Augmentation des assurances de 80 000 € en 2012 puis baisse progressive
- Frais de personnel : +4.5%/an

a. maîtriser les besoins en investissement...

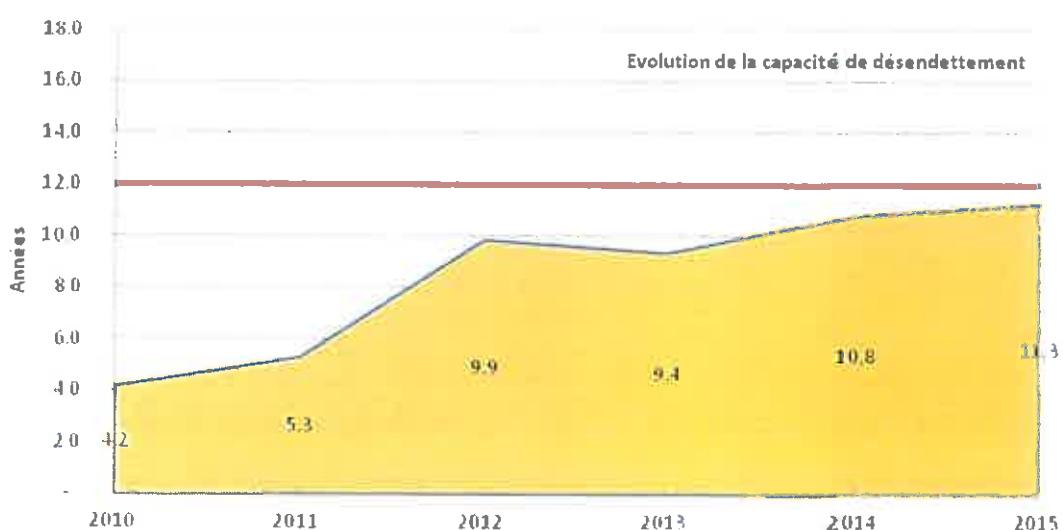
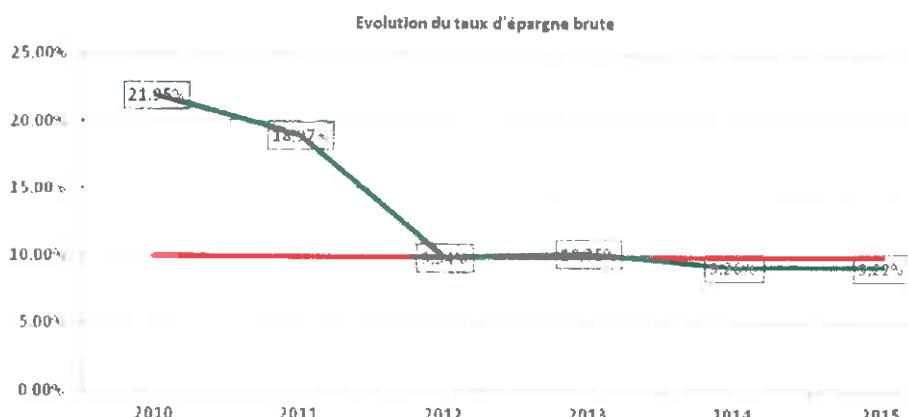
Besoins en investissement à l'horizon 2015.



b. ...veiller à l'équilibre du budget de fonctionnement

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Recettes réelles de gestion	27,868	27,346	26,447	27,209	27,825	28,590
Variation		+1,87%	-3,29%	2,88%	2,26%	2,75%
Dépenses réelles d'exploitation	20,802	21,118	22,727	23,422	24,218	24,865
Variation		+1,52%	7,62%	3,06%	3,40%	2,67%
Epargne de gestion	7,066	6,228	3,720	3,787	3,607	3,725
Variation		-11,87%	-40,16%	1,78%	-4,75%	3,27%
Intérêts de la dette	-0,948	-1,040	-1,092	-0,998	-1,031	-1,089
Variation		-9,71%	4,99%	-8,63%	3,31%	5,70%
Epargne Brute	5,118	5,167	2,628	2,789	2,579	2,535
Variation		-15,21%	-49,33%	6,30%	-7,65%	2,23%
Investissements	2,948	2,733	6,720	5,220	5,220	5,220
Variation		-7,28%	145,83%	-22,32%	0,00%	0,00%
Remboursement en capital de la dette	2,401	2,434	1,503	1,658	1,825	2,104
Variation		1,40%	-38,26%	10,29%	10,11%	15,28%
Recettes définitives (FCTVA+subvention)	0,519	0,449	0,560	0,380	0,936	0,720
Variation		-13,43%	24,60%	-32,20%	146,55%	-23,08%
Emprunts	0,000	4,250	0,000	1,843	3,533	3,969
Variation		100,00%	0,00%	91,68%	12,33%	
Fonds de roulement	1,397	4,719	5,034	-1,866	0,000	0,000
Dettes bancaire au 31/12	25,641	27,457	25,954	26,139	27,847	29,711
Variation		7,08%	-5,47%	0,71%	6,53%	6,70%

C. ...pour conserver la bonne santé financière du Syndicat



A retenir :

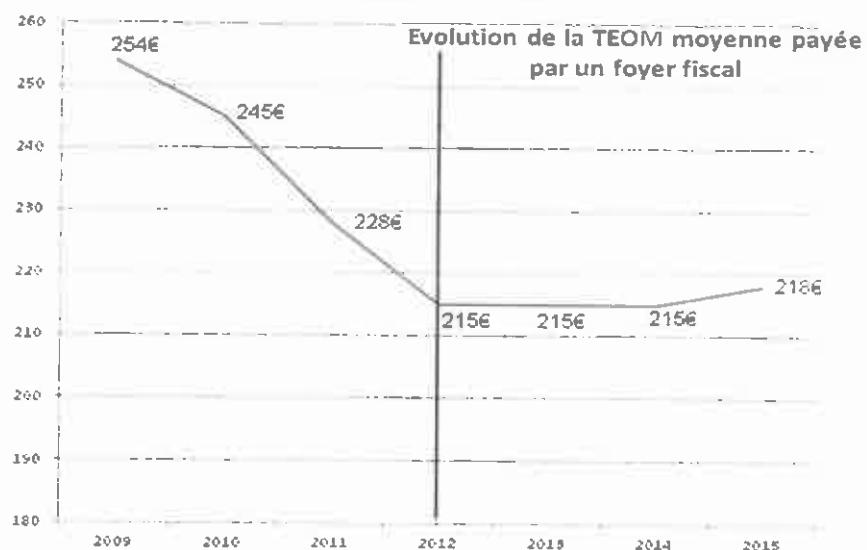
Les prospectives financières confirment d'une part les effets positifs de la gestion du Syndicat et d'autre part sa bonne santé financière à 5 ans. Le niveau d'épargne et la solvabilité sont acceptables, ne dépassant pas les ratios prudentiels.

C. LA PROSPECTIVE FISCALE

Dans un contexte de crise du pouvoir d'achat et de fragilité socio-économique du territoire du SYDECOTRA, l'objectif est de limiter la pression fiscale sur les ménages, à travers la TEOM, et de maintenir la contribution équilibrée des usagers non ménages, à travers la redevance spéciale.

Les hypothèses de départ

- Une hausse progressive de la population prévisionnelle de 10,6% entre 2012 et 2015.
- Une hausse progressive des bases prévisionnelles de 10,8% entre 2012 et 2015.

Les résultats attendus

	2009	2012	2013	2014	2015
Taux moyen	19,37%	15,61%	15,38%	15,16%	15,16%
Produit appelé	22 684 994 €	20 516 619 €	20 926 951 €	21 345 490 €	22 092 583 €
Cout /habitant	120,18 €	105,27€	106,32€	107,40€	110,09€

A retenir :

- **Une baisse de la fiscalité de 2 millions d'€ entre 2011 et 2012 (1,2M€ en 2011 et 800 000 € en 2012).**
 - **En coût par habitant, une baisse de 15 % depuis 2008**
 - **Une stabilisation en 2013 et 2014 de la TEOM moyenne payée par le contribuable, par l'absorption de la variation des bases nominales.**
 - **Une évolution du produit à partir de 2015 issu uniquement de la variation des bases**
 - **Une fiscalité pour 2015 prévue encore inférieure à celle de 2008 (-2,7%).**
 - **Une recherche constante de recettes complémentaires, pour maîtriser la fiscalité (redevance spéciale, vente de matériaux...).**

2. L'OUTIL DE RÉFÉRENCE DU PILOTAGE

Afin de suivre et d'évaluer régulièrement l'avancée du schéma, les écarts et les réajustements éventuels, le syndicat a identifié une série d'indicateurs, en lien avec les objectifs stratégiques. Ils sont rassemblés dans le tableau de bord ci-joint.

Voir document joint annexe n°3

Partie 3

Cahier opérationnel et Actions & Mises à jour

Voir détail des actions annexe n°4

OBJECTIF N°1 ASSURER UN SERVICE DE QUALITÉ

Axe 1 : Le SYDECOTRA met en œuvre un dispositif de collecte mutualisé, optimisé et de proximité.

Le SYDECOTRA propose à tous les habitants des dispositifs de collecte dimensionnés à leur besoin. Il est conscient que la nature et la gestion de ces dispositifs influent sur la production de déchets et l'effort de tri ; le syndicat en tient compte pour adapter la collecte à son action globale. La propreté urbaine ne fait pas partie des compétences du SYDECOTRA.

En termes de qualité de collecte, le syndicat se fixe comme objectifs :

- De mettre à disposition des administrés les outils (matériel, installation et information) les plus adaptés pour atteindre les objectifs environnementaux fixés - autrement dit permettre aux usagers d'appliquer les bons gestes dans de bonnes conditions.
 - De maintenir, quelles que soient les optimisations envisageables, une collecte en porte à porte (entendue comme une collecte au plus près de l'habitant, sur le domaine public). Dans

le cas de la résorption des points noirs de collecte³, une solution alternative sera systématiquement recherchée en collaboration avec la collectivité concernée.

- De proposer un réseau de déchèteries organisé et de proximité.
- D'offrir un service commun mutualisé.

Axe 2 : Le SYDECOTRA maîtrise le traitement des déchets résiduels

La réalisation d'un CDSU sur le territoire prévu par le PDEDMA et l'échéance du contrat d'enfouissement en 2013 constituent une opportunité pour le SYDECOTRA d'étudier et d'évaluer la meilleure solution pour le traitement des déchets résiduels.

Pour cela, le Syndicat envisage de mener une étude complète de faisabilité et de renouveler le marché de traitement en fonction des résultats obtenus.

Axe 3 : Le SYDECOTRA s'engage dans une démarche d'amélioration continue.

Pour conduire une démarche efficace d'amélioration continue, le SYDECOTRA s'appuie principalement sur l'obtention des certifications et des labels. Sa démarche repose sur les actions suivantes :

- la mise en place d'une démarche intégrée (14001 - environnement, 18001 – hygiène et sécurité, 9001 - qualité)
- la cohérence globale entre les référentiels, les labellisations et une démarche intégrée

Axe 4 : Le SYDECOTRA considère la communication comme un outil de qualité de service et un devoir à l'égard de ses administrés.

En tant qu'outil de qualité de service et de sensibilisation, la communication du SYDECOTRA doit répondre à 2 objectifs génériques :

- Favoriser le changement de comportement et la généralisation des bonnes pratiques notamment en termes de prévention et de tri
- Favoriser le partage d'une culture commune et par les élus et les agents

La mise en place de mesures d'impact régulières des actions de communication permettra de mieux définir et d'adapter la stratégie de communication et les plans d'actions à mettre en œuvre auprès des usagers, des élus et des collaborateurs.

OBJECTIF N°2 CONDUIRE L'ACTION DU SYNDICAT DE MANIERE EQUILIBREE ET DURABLE

Axe 5 : Le Syndicat s'oriente vers le développement de nouvelles activités consolidant l'efficience de son organisation.

L'évolution de la notion de déchets au fil du temps a élargi le champ de compétences liées à leur gestion. Le déchet n'est plus seulement un résidu que l'on doit éliminer mais une ressource créatrice de valeur suscitant l'émergence de nombreuses filières industrielles.

Le SYDECOTRA étudiera et qualifiera chacune des nouvelles activités identifiées afin d'évaluer l'opportunité de s'y engager et de les développer économiquement sur le territoire.

³ Un point noir de collecte est une zone de collecte qui présente un risque pour les hommes et les biens.

Axe 6 : Le SYDECOTRA conserve son statut d'EPA pour son cœur de métier mais se donne la possibilité de créer de nouvelles formes d'organisations selon les activités retenues.

La vocation du Syndicat est la collecte et le traitement des déchets ménagers et assimilés sur son territoire. Cette mission constitue son cœur de métier et doit le rester quel que soit son développement futur. Aussi, le Syndicat est et restera un établissement public à caractère administratif (EPA) pour l'exercice de ses compétences, de même qu'il conservera la maîtrise d'ouvrage d'initiatives dont il est porteur.

Toutefois, selon la nature des nouvelles activités identifiées par le Syndicat, le statut d'EPA peut s'avérer moins pertinent dans la phase de mise en œuvre. Aussi, le SYDECOTRA se laisse la possibilité de créer une nouvelle activité sous un nouveau statut, dans le respect du cadre précisé à l'axe 5.

Axe 7 : Dans ses choix stratégiques, le SYDECOTRA s'ouvre à la possibilité de se développer en partenariat.

Le Syndicat a le choix de se positionner comme porteur, inciteur ou juste coordinateur de nouvelles initiatives. Dans un souci de mutualisation et d'efficacité, et selon son degré d'engagement et de responsabilités, le Syndicat prendra le soin d'évaluer la pertinence d'un partenariat avec d'autres collectivités locales ou établissements privés en fonction du potentiel :

- d'optimisation des outils,
- de mise en commun des sites,
- de partage des responsabilités et des risques,
- de développement et complémentarité des savoir-faire,
- etc.

Axe 8 : Le SYDECOTRA entretient et renforce le partage d'une culture commune pour ses élus et ses équipes, autour de ses métiers et de ses engagements.

Pour mener à bien sa mission dans le respect de ses valeurs et de ses engagements, sur le long terme, le SYDECOTRA doit favoriser le partage d'une culture commune, l'adhésion des équipes et la mobilisation des élus. Ces éléments ne sont pas assez développés à ce jour et seront renforcés dans les années à venir par le déploiement d'un vaste plan de communication

OBJECTIF N° 3 RESPECTER LA REGLEMENTATION : OBJECTIFS DE PREVENTION ET DE RECYCLAGE, HIERARCHISATION DES MODES DE TRAITEMENT

Axe 9 : Le SYDECOTRA place la prévention comme objectif prioritaire de son organisation.

La mise en œuvre et le suivi du plan d'actions prévu dans le programme local de prévention permettront au syndicat d'atteindre l'objectif de réduction des ordures ménagères assimilées fixés par la loi (-7% en 5 ans).

Les actions planifiées seront mises en œuvre en cohérence avec celles déjà développées sur le territoire mais aussi avec le schéma départemental.

Le SYDECOTRA aura un rôle à la fois d'initiateur de projets qu'il mettra en œuvre avec des relais identifiés mais également de soutien aux initiatives émergentes sur le territoire en lien avec les objectifs du programme.

Les 4 axes du plan d'actions du programme local de prévention répondent à l'ensemble des ces exigences:

- comment prévenir la production de déchets putrescibles
- que faire des objets devenus inutiles pour ne pas les jeter
- comment convaincre les usagers de l'intérêt de la prévention
- le SYDECOTRA, relais des campagnes nationales.

Axe 10 : Le SYDECOTRA amplifie sa stratégie multi-filières pour augmenter la part de valorisation matière.

Le SYDECOTRA souhaite conforter et étendre sa stratégie de valorisation matière. Pour cela le Syndicat se fixe plusieurs objectifs :

- Conforter les filières existantes
- Diminuer les erreurs de tri
- Recycler les encombrants
- Augmenter la participation des usagers au tri sélectif et diminuer les erreurs de tri
- Développer de nouvelles filières de valorisation pour les encombrants, les CRS et le bois énergie
- Pérenniser la valorisation des gravats.

Axe 11 : Le SYDECOTRA poursuit sa stratégie de valorisation organique.

Fort de son expertise en matière de valorisation organique, de ses capacités de traitement et du gisement potentiel existant sur le territoire, le SYDECOTRA intensifie sa stratégie et se fixe comme objectifs de :

- Développer la collecte des biodéchets
- Traiter les boues de stations d'épuration
- Construire une nouvelle plateforme de compostage en Haute-Gironde
- Elargir le traitement à d'autres déchets organiques

OBJECTIF N° 4 PROTEGER L'ENVIRONNEMENT

Axe 12 : Le SYDECOTRA renforce sa politique environnementale.

Dans une démarche d'amélioration continue, le SYDECOTRA souhaite étendre sa politique environnementale à l'ensemble de ses sites et de ses activités. De plus, conscient d'appartenir à un environnement plus large, le SYDECOTRA souhaite identifier ses propres enjeux environnementaux en phase avec les grands enjeux locaux, nationaux et internationaux.

Pour ce faire, le SYDECOTRA entend :

- Poursuivre sa politique environnementale 2010 jusqu'en 2015 et l'étendre progressivement sur l'ensemble de ses sites et activités
- Identifier les grands enjeux internationaux, nationaux et locaux pour se positionner

Axe 13 : Le SYDECOTRA optimise la gestion de ses sites historiques.

Le SYDECOTRA assure pleinement sa responsabilité vis-à-vis des sites historiques de son territoire et souhaite pérenniser et optimiser la gestion qu'ils nécessitent :

- Poursuivre le suivi post-exploitation de ses 2 anciens CET
- Maîtriser les coûts de traitement des lixiviats
- Etudier l'usage futur des sites
- Evaluer les risques et les responsabilités sur d'autres sites.

OBJECTIF N° 5 ASSURER L'OPTIMISATION DES COUTS, L'EQUILIBRE FINANCIER ET MAÎTRISER LE POIDS DU FINANCEMENT SUR L'USAGER

Axe 14 : Le SYDECOTRA répartit de manière équilibrée ses marges de manœuvre financières.

Afin d'assurer une gestion pérenne du Syndicat et d'offrir la meilleure qualité de service aux usagers, le SYDECOTRA répartit de manière équilibrée ses marges de manœuvre financières entre les besoins du Syndicat, les usagers et les agents. Pour cela, il se dote d'outils fiables de gestion et de prospective en établissant :

- Une définition cadre des marges de manœuvre financière
- Une prospective financière actualisée annuellement et une prospective fiscale
- Une charte de répartition des marges de manœuvre sur la base de la simulation effectuée préalablement.

Axe 15 : Le SYDECOTRA prend acte des décisions du Grenelle de l'environnement concernant l'introduction d'une part variable incitative dans le mode de financement.

L'incitatitivité financière revient à payer en fonction de ce que l'on jette alors que la TEOM est fixée selon la valeur locative de son logement.

Les lois Grenelle ont ouvert de nouvelles perspectives de mode de financement. Sur notre territoire la traduction fiscale de ces mesures conduirait en 2011 à augmenter le coût de 70% des contribuables.

Dans ce contexte, le SYDECOTRA choisit de consolider les leviers d'optimisation qui ont d'ores et déjà porté leurs fruits et de se préparer à l'introduction éventuelle d'une part incitative dans le mode de financement. Pour cela, le Syndicat s'engage à :

- Améliorer sa connaissance des usagers (base de données).
- Assurer une veille réglementaire, juridique et technique.
- Se doter d'un observatoire fiscal pour améliorer le mode de financement actuel.

Axe 16 : Le SYDECOTRA poursuit l'application de la redevance spéciale.

Par l'instauration de la redevance spéciale le SYDECOTRA diversifie ses sources de revenus et sensibilise les professionnels à la gestion de leurs déchets. Le Syndicat entend développer l'application redevance spéciale tout en structurant le service par l'évaluation et la pérennisation du dispositif actuel.

AXE 17 : Le SYDECOTRA développe sa politique d'optimisation et de maîtrise des coûts de gestion.

Dans une volonté d'exemplarité et fort des résultats obtenus par le plan d'optimisation 2007-2011, le SYDECOTRA amplifie sa politique de maîtrise des coûts et déploie un plan d'optimisation 2012-2015.

OBJECTIF N° 6 ASSURER LE PROGRES SOCIAL

Axe 18 : Les ressources humaines du Syndicat : de la gestion à la stratégie.

La gestion des déchets est un métier en pleine mutation depuis une dizaine d'années avec une diversification du service et la création de nouvelles activités. Parallèlement à cette évolution en marche, le SYDECOTRA a également muté pour constituer en 2011 un établissement de 235 agents.

En tant qu'employeur responsable, le SYDECOTRA tient à valoriser le travail de ses collaborateurs, leur offrir de bonnes conditions de travail (santé et sécurité) et des perspectives d'évolution (formation et gestion des compétences).

En tant qu'employeur solidaire, le SYDECOTRA tient à offrir des possibilités d'insertion et d'évolution sociale (suivi social et politique de recrutement) sur son territoire.

Pour cela, le Syndicat structure son service autour de 4 actions :

- Mettre en œuvre un Projet de Repositionnement de la DRH avec la définition d'un plan d'actions 2013-2016
- Formaliser une politique d'insertion professionnelle
- Evaluer le plan de formation mis en place pour l'adapter et le faire évoluer
- Rédiger et promouvoir une charte de recrutement.

Axe 19 : le SYDECOTRA fait de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs une priorité.

La collecte des déchets est un métier à risques. L'amélioration des conditions de travail et la réduction du nombre d'accidents de travail et de maladies professionnelles sont deux enjeux prioritaires, au cœur des préoccupations du SYDECOTRA. Pour cela, le Syndicat met en place et structure sa politique d'hygiène et de sécurité en 3 étapes :

- Terminer l'évaluation des risques professionnels (Document unique) sur l'ensemble des métiers techniques et des métiers administratifs et mettre en place une politique Hygiène Sécurité de santé au travail à partir de l'observation des risques aux postes de travail.
- Mettre en place une organisation interne opérationnelle et un dispositif de pilotage de la politique Hygiène Sécurité :
- Obtenir une certification en Hygiène et Sécurité selon les activités à risque.

Axe 20 : Le SYDECOTRA promeut la mise en place d'une politique salariale dynamique.

Le SYDECOTRA souhaite offrir des conditions de travail valorisantes et motivantes pour ses agents. Pour cela, le Syndicat instaure une politique salariale dynamique basée sur :

- L'évaluation et l'ajustement de la politique salariale tous les ans puis en fin de période des 3 ans
- La constitution d'une veille et d'une étude d'impact de la prime de fonctions et de résultats sur la politique salariale actuelle et à venir (en substitution des Ri actuels)
- Le recensement, la communication et le suivi du développement des avantages sociaux.

Bilan 2013 et avancement du plan d'action (Extrait du Débat d'Orientation Budgétaire 2014)**Objectif 1 : Assurer un service public de qualité**

Une population en forte croissance, plus marquée que dans les prospectives.

Actions réalisées :**1/ Année 1 de l'amélioration massive du service :**

- Démarche d'amélioration des conditions d'accueil :
1^{ère} année de prise de conscience de la problématique déchèterie, les déchèteries sont victimes de leur succès (la fréquentation par les professionnels (artisans, commerçants sans paiement) est très importante et pèse sur les coups)
 - o Travaux de réhabilitation visant à augmenter la fluidité des équipements et à assurer l'accueil des usagers
 - o Réorganisation du service transport pour assurer plus de rotations les jours encombrés (samedi, lundi..) et éviter de refuser des usagers
 - o Sécurisation des déchèteries : suivi de la convention, tournée des maîtres chiens, enlèvement des valeurs en fin de journée.
- Année de démarrage de l'opération Services+ (distribution de 30 000 bacs jaunes)

Objectif : améliorer le service avec de nouveaux équipements :

- o des bacs de tri pour convertir de nouveaux trieurs et augmenter le tri
- o des cartes de services : pour débuter l'identification afin d'optimiser les équipements

- Lancement du site internet**2/ Réalisation d'études pour de futurs projets**

- Etude sur la mise en place de containers enterrés en centre ville : pour assurer un service de proximité 24h/24 et 7j/7
- Etude sur les foyers non trieurs : pour comprendre les freins au tri et les résistances au changement

Objectif 2 : Conduire une action équilibrée et durable

- La notion d'économie circulaire apparaît et fait l'objet d'un travail sur une loi cadre.
- Fondation de l'Institut de l'économie circulaire en février 2013

Actions réalisées

Lancement de la démarche de l'économie circulaire au niveau du territoire

- Organisation du 1^{er} forum local « Economie circulaire et déchets : opportunités innovantes de développement d'un territoire ? »
Venue de M. Philippe Martin, Ministre de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie pour sa 1^{ère} sortie officielle
- Engagement du SYDECOTRA dans la démarche
Délibération votée le 27 novembre 2013 et adhésion à l'Institut National de l'Economie Circulaire

Objectif 3 : Respecter la réglementation : prévention, recyclage matière et organique

Une année aux conditions météorologiques atypiques : pluviométrie incroyable, 2 mini tempêtes pendant l'été qui a conduit

- à la croissance frénétique des végétaux : tonnages exponentiels dans les déchèteries
- à rendre impraticables les sols et donc à rendre impossible l'épandage du compost dans les vignes : phénomène de stock de compost
- une production accrue de lixivias dans les anciens CET

Ouverture de la certification AB aux composts issus de collecte séparée de biodéchets

Les tonnages du SYDECOTRA sont atypiques :

En porte à porte, le SYDECOTRA collecte moins que la moyenne nationale (326 kg/an/hab contre 384) notamment pour la collecte des déchets résiduels (229 contre 288).

En déchèterie, 312 kg/an/hab en moyenne sur le SYDECOTRA alors que la moyenne nationale s'élève à 195 kg/an/hab (source ADEME 2011) (l'utilisation par les professionnels se confirme sur les déchèteries).

Actions réalisées :**1/ Poursuite du PLP et atteinte des objectifs**

- Campagne Emilie : 1^{ère} campagne sur la prévention depuis la signature du PLP
- Crédit d'une aire de formation au compostage individuel
- Remise de la Phase 1 de l'étude de réemploi : visant à déterminer l'opportunité d'une structure de réemploi sur le territoire et à déterminer sa forme.

2/ Développement de la stratégie de valorisation organique

- Certification AB des composts issus de collecte séparée de biodéchets : 3^{ème} collectivité en France
- Mise en place de la collecte séparée sur 2 nouvelles communes

Développement d'une nouvelle collecte en PAP avec en simultanée réduction des fréquences d'OMR passage de C1 en C0.5

3/ Crédit de la filière bois énergie au SYDECOTRA

Production de bois énergie : plaquette bois utilisable par des chaudières industrielles sur le territoire

Objectif 4 : Protéger l'environnement

Année de construction du Pôle Environnement de Duvenet

Année de renouvellement de la certification ISO 14001

Dernière année des inventaires de la biodiversité

Actions réalisées :

- 1/ Fin de la Construction du Pôle Environnement de Duvenet (5 M€) qui permet de réhabiliter une ancienne unité datant de 1978 et permettant de respecter l'arrêté préfectoral**

2/ Obtention de la certification ISO 14001

3/ Définition des enjeux internationaux et nationaux pour développer la nouvelle politique environnementale à 2016

4/ Maîtrise des lixiviats des 2 anciens CET (St Dubulle et Grand Miloraïs)

- Malgré les conditions météo catastrophiques : contrôle poussé qui a permis d'éviter tout débordement
- Aucune non-conformité sur les rejets effectués

Objectif 5 : Maîtriser les coûts et le poids sur l'usager

Raréfaction des ressources des collectivités territoriales

Actions réalisées :

1/ Optimisation de l'organisation

Réorganisation des tournées en zone Nord-Ouest : pour rationaliser les jours de collectes, intégrer l'apparition des bacs de tri (allongement des tournées), ... Intégration du transfert en régie : meilleur respect de l'arrêté préfectoral et du code du travail et optimisation et polyvalence des équipes de quai.

2/ Une bonne santé financière : des indicateurs financiers meilleurs que prévus

- Augmentation des recettes
 - o de la RS : mais ne couvrant pas encore les dépenses afférentes
 - o des soutiens : éco-folio, éco emballages : obtention du SDD
 - o renégociation des contrats de reprise de la ferraille : augmentation du coût de reprise et enlèvement de la valeur tous les soirs (augmentation des volumes)
- réalisation de 100% des dépenses de fonctionnement (qui sont en augmentation)
- Indicateurs meilleurs que prévus : investissement inférieur

3/ Stabilisation de la TEOM

Absorption de la variation des bases nominales (variation fixée par la Loi de finances) et intégration des nouvelles constructions : bases physiques

26

Objectif 6 : Assurer le progrès social

Une crise qui dure et qui entame le moral des agents

Résultats baromètre social 2013 (France)

Actions réalisées

1/ Développement d'une politique d'insertion

- Recrutement de 15 emplois d'avenir
- Recrutement d'une chargée d'insertion pour en assurer le suivi
- Résorption de l'emploi précaire

2/ Réalisation d'un diagnostic RH

Pour faire muter l'organisation afin de renforcer la stratégie RH

3/ Lancement de la politique santé/sécurité

- Validation de la Politique en AG le 4 février 2013
- Lancement du plan d'actions

4/ Amélioration des conditions de travail

- Mise en place des bacs de tri en remplacement des sacs jaunes : une réelle incidence sur les accidents de services car depuis le démarrage de l'opération baisse de 100% des AT dus à la manipulation des sacs.
- Construction des bâtiments sociaux du Pôle Environnement de Duvenet: après 10 années passées dans des bungalows, les agents ont désormais accès à un bâtiment RT 2012.

5/ Evolution des avantages sociaux

- Progression de la formation : très bonne participation mais problème d'évaluation et de la pertinence
- Maintien du niveau de la garantie maintien de salaire malgré l'augmentation des cotisations. Baisse du taux de couverture pour éviter une trop forte incidence sur les salaires
- Augmentation des prestations CNIS : meilleure participation : +20% en valeur, +15% en nombres d'agents y recourant.

57

Indicateurs de suivi du Schéma Stratégique / Cible 2013 et résultats 2013

Indicateurs	Valeur 2010	Cible 2011	Résultat 2013	Cible 2015	Cible 2020
Nombre d'habitants	184 843	193 476	194 056	197 560	207 637
Tonnages globaux	112 974	116778	123 866	113890	115247
Tonnages OMR à traiter	48 196	44380	44468	40800	40200
Tonnages emballages et papiers	9 112	11400	11253	12641	12992
Tonnages biodéchets	1 100	1830	1331	3122	3928
Tonnages verre	5 816	6300	6246	7143	7885
Tonnages déchèteries	48 750	52768	60568	50231	50242
Démarche intégrée QSE (O/N)	N	N	N	N	O
Réduction du taux d'OMA base : 2009	-4,10%	-7,8%	-7,6%	-7%	-5,1%
Taux de valorisation	45,4% (13,9%)	49,3% (14,7%)	49,1%	51,7% (15,2%)	54,1% (15,8%)
Performance enviro	2	2,5	2,4	5	5
Qualité de surveillance des ICPE	5	2,5	2,4	2	1

58

Structure de la redevance spéciale	5,2% communes 48% professionnels	50% communes 50% professionnels	50% communes 50% professionnels	46% communes 54% professionnels	42% communes 58% professionnels
Taux d'épargne brute	21,95%	10,25%	10,24%	10%	> 10%
Taux de désendettement	4,2 ans	9,5 ans	9,4 ans	11,5 ans	< 12 ans
Montant des investissements réalisés	2,9 M€	5,022 M€	4,84 M€	5,022 M€	5,022 M€
Coût appelé par habitant (TEOM)	118,09	106,32	106,28	110,09	-
Baromètre social à concevoir					
Taux de précarité	10%	3%	0%	2%	1%
Taux d'absentéisme	9,80%	entre 9 et 10%	17%	entre 9 et 10%	entre 9 et 10%
Taux de gravité	3,4	2,9	6,7	2,5	2
Taux de fréquence	97 (RA 2010) 111 TB mensuel	90	121	70	< 50

	Prévu	Etat au 1er Janvier 2014
Objectif n°1: Assurer un service de qualité		
Axe 1 - Mise en œuvre d'un dispositif de collecte mutualisé, optimisé et de proximité		
Axe 1	Enquête de satisfaction	2012 reporté
Axe 1	Réflexion sur l'accueil des professionnels en déchèterie	2014 délai respecté
Axe 1	Etudier l'organisation d'un service plus efficace lors des jours fériés	2014 délai respecté
Axe 1	Etudier la contribution du SYDECOTRA aux enjeux de la propreté communale	2012- délai respecté

Axe 1	Amorcer une certification de la qualité de service (ISO 9001)	2013	2013- 2015	délai respecté
Axe 1	Remplacement du sac jaune par des bacs	2014- 2015	2012-2015	
Axe 1	Etudier le mode de distribution des bacs et l'organisation de la maintenance	2014	délai respecté	
Axe 1	Traitements des points noirs de collecte	2013- 2016	délai respecté	
Axe 1	Etablir un diagnostic et un plan d'investissement sur les déchèteries existantes	2012- 2013	délai respecté	
Axe 1	Construire une déchèterie à Loupes	2011- 2013	reporté	
Axe 1	Construire une déchèterie sur le canton de Berges	2012- 2014	reporté	
Axe 1	Mettre en œuvre le plan de lutte contre l'insécurité et le vandalisme	2012- 2013	délai respecté	
Axe 1	Mettre en place un contrôle d'accès afin de maîtriser la fréquentation et les tonnages en déchèterie	2011- 2014	2013-2016	
Axe 1	Inventer le schéma en apport volontaire de demain (nouvelle déchèterie)	2014- 2015	délai respecté	
Axe 1	Géolocalisation de tous les véhicules	2013	2013-2014	
Axe 1	Etude sur la reprise des activités de transfert Secteur NW	2013	délai respecté	
Axe 1	Etude de l'organisation des transports des déchèteries	2012- 2014	2013	

Axe 2 - Maîtrise du traitement des déchets résiduels

Axe 2	Réalisation d'un benchmarking national et local pour le projet de construction d'un ISDND	2012	
Axe 2	Evaluation financière (investissement et exploitation) pour la construction et l'exploitation d'un site moyen ISDND	2013	

50

Axe 2	Réalisation de scénarii, dans l'optique de la construction d'un ISDND, de traitements différents selon les 3 flux à enfoncir (OMR, tout-venant et refus de tri)	2013	délai respecté
Axe 2	Recensement des possibilités et stratégiques juridiques pour un ISDND	2013	
Axe 2	Relance du marché de traitement selon l'étude de 3 scénarii possibles (pérennisation de la prestation privée / construction d'un ISDND sous maîtrise d'ouvrage / Mix des 2 solutions)	2013	

Axe 3 - Engagement dans une démarche d'amélioration continue

Axe 3	Confirmer la certification ISO 14001 et l'étendre aux autres sites et activités	2016	
Axe 3	Développer la certification hygiène et sécurité ISO 18001	2016	
Axe 3	Mettre en place la démarche qualité envers les usagers (ISO 9001)	2016	délai respecté
Axe 3	Mise en cohérence des autres démarches existantes (certification, labellisation,...)	2014-2015	
Axe 3	Etude de faisabilité ISO 26000	2013	reporté

Axe 4 - La communication comme outil de qualité de service et de devoir à l'égard des citoyens

Axe 4	Revoir le projet et le parcours pédagogique avec l'ambition de devenir une référence et un pôle de ressources	2012-2015	délai respecté
Axe 4	Refondre le site institutionnel	2012-2013	délai respecté
Axe 4	Elaborer des principes de concertation pour renforcer le lien entre le SYDECOTRA et les habitants (expertise d'usage)	2014	délai respecté

Objectif n°2: Conduire l'action du syndicat de manière équilibré et durable

Axe 5 - Développement de nouvelles activités	Identification et qualification de nouvelles activités économiques potentielles sur le territoire	2013-2014	2014-2016
--	---	-----------	-----------

SA

Axe 6 - Maintien du statut d'EPA et possibilité de nouvelles formes d'organisation			
Axe 6	Recensement des différents statuts juridiques et leurs conséquences (réécriture d'une note)	2013	reporté

Axe 7 - Développement de partenariats possibles			
Axe 7	Développement de partenariats possibles - pas de plan d'actions spécifié	pas de date	

Axe 8 - Renforcement du partage d'une culture commune pour ses élus et ses équipes			
Axe 8	Développer un espace extranet pour les élus	2013	reporté
Axe 8	Etude de création d'un intranet	2015	délai respecté

Objectif n°3: Respecter la réglementation			
Objectifs de prévention et de recyclage, hiérarchie des modes de traitement			
Axe 9 - La prévention, objectif prioritaire de l'organisation			
Axe 9	Réduire la production de déchets putréfiables (suivant PLP)	2012-2014	délai respecté
Axe 9	Prévenir la production de déchets tout-venant (suivant PLP)	2012-2014	délai respecté
Axe 9	Convaincre les usagers de l'intérêt de la prévention (suivant PLP)	2012-2014	délai respecté
Axe 9	Positionner le SYDECOTRA en tant que relais des grandes campagnes nationales (suivant PLP)	2012-2014	délai respecté

Axe 10 - Amplification de la stratégie multi-filières pour augmenter la valorisation matière			
Axe 10	Etude sur l'extension des consignes de tri des plastiques	2013	reporté
Axe 10	Etude sur la rénovation du centre de tri	2013	2014

52

Axe 10	Intégration des nouvelles REP en déchèteries : DASRI, DDS, meubles	2012-2013	délai respecté
Axe 10	Favoriser un meilleur tri en déchèterie : réflexion sur le gardiennage, sur l'organisation spatiale pour inciter au tri, communication sur le devenir des matériaux	2012-2014	reporté
Axe 10	Conforter la qualité de tri par une communication de proximité en porte-à-porte en contenant le taux de refus du tri à moins de 20 %	2012-2014	délai respecté
Axe 10	Etude sur le tri mécanique des encombrants	2015-2016	délai respecté
Axe 10	Etude sur le démantèlement des menuiseries et mobiliers	2012-2014	délai respecté
Axe 10	Etudier l'opportunité de valorisation des CSR (Combustibles Solides de Récupération)	2013	délai respecté
Axe 10	Etude et expérimentation des différentes opportunités sur le bois énergie	2011-2013	délai respecté
Axe 10	Pérenniser la valorisation des gravats pour anticiper le risque de pénurie d'exutoires	2012	reporté
Axe 11 - Poursuite de la stratégie de valorisation organique			
Axe 11	Etendre la collecte des biodéchets aux gros producteurs du Libournais	2012	reporté
Axe 11	Etude de l'extension de la collecte des bio déchets	2014	reporté
Axe 11	Eloigner un plan de communication "biodéchets"	2015	reporté
Axe 11	Pérenniser les débouchés de compost issu de biodéchets dans une perspective d'accroissement des quantités	2014	reporté
Axe 11	Traiter les boues de STEP sur le Pôle Environnement de Pézoula	2013	reporté
Axe 11	Construire une plateforme de compostage secteur NW	2012-2014	reporté
Axe 11	Etendre le traitement à d'autres déchets organiques compostables	2015 et après	reporté

Objectif n°4: Protéger l'Environnement

Axe 12 - Renforcement de la politique environnementale

Axe 12	Poursuivre la politique environnementale 2010-2015 sur le Pôle Environnement de Pézoula et l'étendre ainsi que la certification ISO 14001 sur certains sites selon des critères définis	2012-2015	délai respecté
Axe 12	Construction du Pôle Environnement de Duvenet	2012-2013	délai respecté
Axe 12	Identifier les enjeux internationaux, nationaux et locaux en matière d'environnement	2013	délai respecté

Axe 13 - Optimisation de la gestion des sites historiques

Axe 13	Poursuivre le suivi post-exploitation des 2 sites historiques	Continu	délai respecté
Axe 13	Evolution du process de traitement des lixivias	2013	délai respecté
Axe 13	Etude hydrogéologique du CET de St Dubulle et travaux en décollant	2012-2014	délai respecté
Axe 13	Etude sur les fuites du CET de Petit-Palais	2013	délai respecté
Axe 13	Remise en état du CET de Grand Milloraïs (démantèlement, désamiantage)	2014	reporté
Axe 13	Inventaire des propriétés foncières du SYDECOTRA	2014	délai respecté
Axe 13	Etude juridique des responsabilités et du transfert de compétences entre les diverses collectivités	2014	délai respecté

Objectif n°5: Assurer l'équilibre financier, l'optimisation des coûts et le poids du financement sur l'usager

Axe 14 - Répartition équilibrée des marges de manœuvre financières

Axe 14	Déployer une prospective financière avec une actualisation annuelle	2012	délai respecté
Axe 14	Mettre en œuvre une prospective fiscale	2012	délai respecté
Axe 14	Etablir une charte de répartition des marges de manœuvre	2013	délai respecté

52

Axe 15 - Possibilité d'introduction d'une part variable dans le financement	
Axe 15	Etudier la faisabilité d'une part incitative dans le mode de financement (TEOMI)
Axe 15	Assurer une veille réglementaire, juridique et technique
Axe 15	Se doter d'un observatoire fiscal pour améliorer le mode de financement actuel
Axe 16 - Poursuite de l'application de la Redevance Spéciale	
Axe 16	Etude globale de la Redevance Spéciale pour déterminer, après 7 ans de fonctionnement, les points d'amélioration et d'optimisation à apporter
Axe 17 - Poursuite de l'optimisation et de la maîtrise des coûts	
Axe 17	2ème plan d'optimisation / Flux OMR : meilleure répartition des ressources, optimisation des coûts de traitement, transfert vers les déchèteries, prévention
Axe 17	2ème plan d'optimisation / Déchèterie : identification des usagers, augmentation des recettes, meilleure valorisation, optimisation du transport
Axe 17	2ème plan d'optimisation / Matière organique : optimisation de la plateforme, augmentation des recettes, nouveau traitement des déchets verts et bio déchets du secteur Nord-Ouest
Axe 17	2ème plan d'optimisation / Ressources humaines : réduction du taux d'absentéisme, du nombre d'accidents de travail et de leur gravité, meilleure gestion du reclassement, développement de la GPEC
Axe 17	2ème plan d'optimisation / Recettes : développement des soutiens, diminution de la sensibilité au cours des matériaux, maîtrise et consolidation de la RS et de la TEOM, développement des subventions
Axe 17	2ème plan d'optimisation / Administration générale : amélioration des processus d'acquisition et optimisation des assujettissements à la TVA

Objectif n°6: Assurer le progrès social

55

Axe 18 - Mutation des politiques de ressources humaines de la gestion à la stratégie

Axe 18	Mise en œuvre du projet de repositionnement de la DRH pour faire muter le service RH	2012-2016	délai respecté
Axe 18	Définir une politique d'insertion professionnelle permettant de formaliser, d'organiser et d'optimiser la volonté d'insertion dans plusieurs directions (recrutement, partenariats, associations)	2014	délai respecté
Axe 18	Evaluer et adapter le plan de formation	2014	délai respecté
Axe 18	Rédiger et promouvoir une charte de recrutement permettant de garantir le respect des critères législatifs dans le cadre des jurys de sélection, tout en tenant compte des spécificités métiers	2013	délai respecté

Axe 19 - Mise en priorité de la santé et sécurité des agents

Axe 19	Terminer l'évaluation des risques professionnels (Document unique) et mettre en place une politique Hygiène, Sécurité et Santé au travail	2011-2013	délai respecté
Axe 19	Mettre en place une organisation interne opérationnelle et un dispositif de pilotage de la politique Hygiène et Sécurité	2014	délai respecté

Axe 20 - Développement d'une politique salariale dynamique

Axe 20	Evaluer et ajuster la politique salariale chaque année puis en fin de période des 3 ans	2013 et 2016	délai respecté
Axe 20	Etudier le développement des avantages sociaux au SYDECOTRA	2015	délai respecté

ÉPREUVE N° 10