



Mandataire



Cotraitant



Sous-traitant



Plan de Gestion des Déchets de la Communauté de Communes HAVA'I

PHASE 3 - EVOLUTION DE L'ORGANISATION DU SERVICE POUR LE PROGRAMME RETENU

1788 16 DEC

MAI 2017

SOMMAIRE

PARTIE 1 -	OBJET ET CADRE DE L'ETUDE	4
1.1.	INTRODUCTION GENERALE	4
1.2.	OBJECTIFS DE LA PHASE 3.....	4
PARTIE 2 -	ORGANISATION DU SERVICE DECHETS DE LA CCH	7
2.1.	STRATEGIE D'ORGANISATION DE LA CCH	7
2.1.1.	<i>le suivi des investissements.....</i>	<i>7</i>
2.1.2.	<i>le suivi des relations</i>	<i>10</i>
2.2.	LES COMPETENCES A ACQUERIR PAR LA CCH.....	12
2.2.1.	<i>les compétences clés à Maitriser à court terme.....</i>	<i>12</i>
2.2.2.	<i>Les compétences à acquérir à plus long terme</i>	<i>14</i>
2.3.	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	15
2.3.1.	<i>Rappel des besoins techniques au regard des orientations techniques validées</i>	<i>15</i>
2.3.2.	<i>Organigramme.....</i>	<i>16</i>
2.3.3.	<i>Fiches de poste.....</i>	<i>18</i>
2.4.	GESTION DE LA CLIENTELE.....	18
2.4.1.	<i>Réglementation du service.....</i>	<i>18</i>
2.4.2.	<i>Mise à jour des listes d'abonnés :</i>	<i>19</i>
2.4.3.	<i>Abonnement au service déchets</i>	<i>19</i>
2.4.4.	<i>Tarifification.....</i>	<i>21</i>
2.4.5.	<i>Facturation et Recouvrement</i>	<i>22</i>
2.4.6.	<i>Réclamation</i>	<i>23</i>
2.5.	GESTION DE LA COMMUNICATION	23
2.5.1.	<i>Communication avec les abonnés.....</i>	<i>23</i>
2.5.2.	<i>Communication interne</i>	<i>24</i>
2.5.3.	<i>Plan de communication 2017-2022</i>	<i>24</i>
2.6.	REHABILITATION DES DECHARGES EXISTANTES	25
2.7.	GESTION ET SUIVI DES INVESTISSEMENTS.....	27
2.8.	GESTION FINANCIERE DU FONCTIONNEMENT DE LA CCH	28
PARTIE 3 -	ETABLISSEMENT DES DEPENSES D'EXPLOITATION SUIVANT L'ORGANISATION FUTURE	29
3.1.	HYPOTHESES	29
3.2.	RAPPEL DES EVOLUTIONS DE L'ORGANISATION DU SERVICE.....	29
3.3.	DEPENSES D'EXPLOITATION	29
PARTIE 4 -	ETABLISSEMENT DES RECETTES D'EXPLOITATION.....	31
4.1.	HYPOTHESES	31
4.2.	RECETTES D'EXPLOITATION	31
4.3.	SCENARIO 0 : REOM D'EQUILIBRE	31

4.4.	SCENARIO 1 : MAINTIEN DE LA SUBVENTION D'EQUILIBRE	32
PARTIE 5 -	PHASAGE – PLANIFICATION	34
ANNEXES	36	
ANNEXE 1 :	37	
FICHES DE POSTE	37	
ANNEXE 2 :	38	
REGLEMENT DE SERVICE	38	
ANNEXE 3 :	39	
MODELE CONVENTION UND	39	
ANNEXE 4 :	40	
MODELE DE FICHES DE RECLAMATION	40	

Liste des figures

<i>Figure 1 : mesures complémentaires pour l'efficacité du service public des déchets de la CCH</i>	<i>7</i>
<i>Figure 2 : piliers du suivi des investissements de la CCH.....</i>	<i>8</i>
<i>Figure 3 : piliers du suivi des relations au sein de la CCh</i>	<i>10</i>

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Nombre d'ETP technique actuel par tâche et par île.....</i>	<i>15</i>
<i>Tableau 2 : Nombre d'agents techniques par tâche et par île</i>	<i>16</i>
<i>Tableau 3 : Nombre d'agents techniques par catégorie et par île.....</i>	<i>16</i>
<i>Tableau 4 : Planning des investissements de la CCH</i>	<i>27</i>
<i>Tableau 5 : evolution des charges d'exploitation et des prix de revient à la tonne (scénario 1)</i>	<i>30</i>
<i>Tableau 6 : prix de revient au l non subventionné (scénario 1)</i>	<i>31</i>
<i>Tableau 7 : evolution des produits d'exploitation (scénario 1).....</i>	<i>32</i>

Liste des annexes

Annexe 1 :	fiche de poste
Annexe 2 :	modèle de règlement de service
Annexe 3 :	modèle convention UND
Annexe 4 :	modèle fiche de réclamation client

GLOSSAIRE

BOM :	Benne à Ordures Ménagères
CCH :	Communauté de Communes HAVA'I
CET :	Centre d'Enfouissement Technique
CGCT :	Code Général des Collectivités Territoriales
C2 :	Collecte 2 fois par semaine
DEEE :	Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques
DMS :	Déchets Ménagers Spéciaux
EPCI :	Etablissement Public à caractère Industriel
FFOM :	Fraction Fermentescible des Ordures Ménagères
ICPE :	Installations Classées pour la Protection de l'Environnement
OMr :	Ordures Ménagères résiduelles (bac gris)
PAP :	Collecte en Porte A Porte
PAV :	Point d'Apport Volontaire
PGD :	Plan de Gestion des Déchets
SPIC :	Service Public Industriel et Commercial
teqC :	Tonnes équivalent Carbone
UD :	Usager Domestique (particuliers)
UND :	Usager Non Domestiques (professionnels)
UVE :	Unité de Valorisation Energétique

PARTIE 1 - OBJET ET CADRE DE L'ETUDE

1.1. INTRODUCTION GENERALE

La Communauté de Communes HAVA'I, des Iles sous le Vent, exerce la compétence collecte et traitement des déchets (à l'exclusion des déchets verts) pour les habitants des communes de son territoire.

La communauté composée initialement des communes de TAPUTAPUATEA et TUMARAA s'est considérablement élargie en décembre 2015 avec l'intégration des communes suivantes :

- UTUROA,
- TAHAA,
- HUAHINE,
- MAUPITI

Les communes membres totalisent environ 24 900 habitants au dernier recensement de 2012. Si on ajoute la commune de BORA BORA, avec laquelle des solutions communes peuvent également être envisagées, la population concernée est d'environ 35 000 habitants.

La commune administrativement la plus peuplée est HUAHINE avec 6300 habitants.

Afin de gérer au mieux cette extension, la Communauté de Communes HAVA'I a décidé de réaliser un Plan de gestion des Déchets qui lui permettra :

- de disposer d'un retour critique sur l'organisation actuelle de la gestion des déchets sur les différentes îles (collecte et traitement),
- d'identifier et choisir les pistes d'optimisation adaptées au contexte insulaire, aux besoins des habitants et aux moyens des services municipaux,
- de retenir le scénario futur en matière de gestion des déchets et de statuer sur la nouvelle organisation à adopter de façon à atteindre les objectifs fixés.

1.2. OBJECTIFS DE LA PHASE 3

L'objectif de cette phase est de proposer un nouveau schéma d'organisation du service déchets de la CC HAVA'I, sur la base des orientations validées à l'issue de la phase 2 :

- Orientations techniques pour la collecte et le traitement des déchets,
- Orientations sur les modalités de gestion du service (gestion directe avec externalisation de certaines prestations)

A l'issue de la réunion de présentation de phase 2 qui s'est tenue le 27/03/2017, le scénario 1A a été validé à court et moyen terme, avec les actions suivantes :

A COURT TERME**OPTIMISER LA COLLECTE**

A1	Rénover/compléter le parc à matériel de la CCH : <ul style="list-style-type: none"> - OMr : BOM - Recyclables/Encombrants : camion à acheter (Tahaa, Maupiti)
A2	Passage collecte (particuliers) OMR en C2
A3	Collecte systématique en bac
A4	Réalisation d'une étude spécifique pour les points de regroupement
A5	Déchets recyclables à préciser : Aluminium / verre / bouteilles et flacons plastiques / métaux
A6	Arrêt collecte recyclable en PAP à Tahaa et Maupiti et mise en place de PAV
A7	Professionnels concernés (restaurant, alimentation) : Bioseau en C2 min avec réduction collecte Omr
A8	Particuliers : <ul style="list-style-type: none"> - Bioseau - Composteur individuel - Mise en place de zone pilote avec OMR C1 + composteurs /valorisation animale / bioseau
A9	Mise en place de mini-déchetteries Abandon progressif de la collecte des encombrants en PAP

OPTIMISER LA GESTION DES SERVICES

A11	Modalité de facturation et d'encaissement des abonnés - mandat de gestion de la CCH aux communes
A12	Suppression des collectes en camion benne (Huahine)
A13	Règlement interne, Organigramme à diffuser

EQUILIBRER ET RENDRE EQUITABLE LE SERVICE

A14	Homogénéiser la tarification UD/UND
A15	Une mise à jour de la liste des abonnés en deux temps <ul style="list-style-type: none"> - En 2017 : MAJ de la liste déchets / liste EAU - 2018 : Enquêtes et mise en place d'outils de gestion des abonnés (SIG)

FINALISATION DES TRANSFERTS DES COMMUNES MEMBRES A LA CCH

A16	Transfert des décharges actuellement en exploitation
A17	Régularisation des locaux/parcs à matériel de la CCH dans chaque commune
A18	Révision transfert personnel (technique et encadrement)
A19	Finalisation formalisation transfert matériel

SECURISER LE STOCKAGE ET LE TRAITEMENT DES DECHETS

A20	Mise aux normes des stockages DMS
------------	-----------------------------------

A MOYEN TERME :

SECURISER LE STOCKAGE DES DECHETS ULTIMES	
A21	Mise en place d'un CET sur chaque île
A22	Réhabiliter les décharges existantes
AMELIORER LA VALORISATION DES DECHETS	
A23	Pérenniser la filière FFOM et favoriser le réemploi (textiles, encombrants,...)
OPTIMISER LA COLLECTE	
A24	Viser à terme la collecte du bac gris en C1 : à voir en fonction des performances de A23
FINALISATION DES TRANSFERTS	
A25	Transfert compétence et équipements déchets verts des communes à la CCH

A LONG TERME

AMELIORER LA VALORISATION DES DECHETS	
A26	Développement d'une filière de traitement thermique des déchets en fonction de l'évolution du contexte et des technologies

PARTIE 2 - ORGANISATION DU SERVICE DECHETS DE LA CCH

2.1. STRATEGIE D'ORGANISATION DE LA CCH

Que ce soit à court terme (scénario 1A) ou à plus long terme (scénario 2), la Communauté de Communes Hava'i devra faire face à des enjeux d'organisation que ses obligations en matière de service public et la dispersion de ses membres l'obligent à adopter.

En effet, responsable de la collecte et du traitement des déchets ménagers, de la maintenance des ouvrages et équipements nécessaires au bon fonctionnement du service, de l'administration de son personnel et de la bonne gestion financière des deniers publics qui lui sont confiés, la Communauté de communes Hava'i doit prendre des mesures, en sus du suivi de la gestion des déchets, afin de **garantir l'efficacité de son service public** concernant :

- ses investissements matériels et humains d'une part ;
- ses relations internes et externes d'autre part.

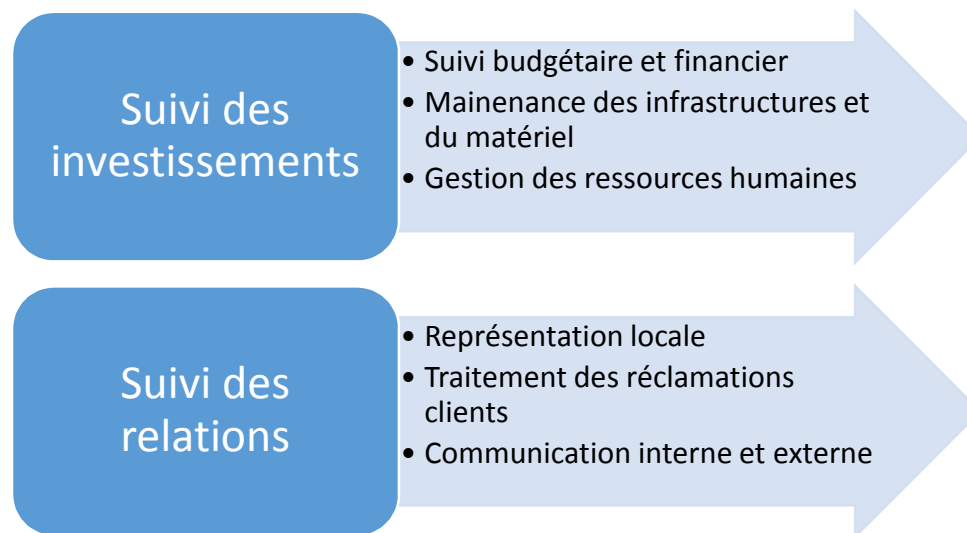


Figure 1 : mesures complémentaires pour l'efficacité du service public des déchets de la CCH

2.1.1. LE SUIVI DES INVESTISSEMENTS

Compte tenu de la dispersion de ses communes membres et de la multiplicité des compétences exercées, la Communauté de Communes sera amenée rapidement à mener un programme d'investissements humains et matériels.

Rien qu'en matière de gestion des déchets, ce **programme d'investissements est conséquent** (cf. § **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

Il faudra également garder à l'esprit la **cohérence globale des investissements de la Communauté de Communes pour l'ensemble de ses compétences.**

Préconisation :

Avoir une vision d'ensemble des compétences exercées par la Communauté de communes Hava'i lors de la définition de son organisation et de sa politique de ressources humaines => **en cours avec la mise en place du Plan de Développement Economique de la CCH**

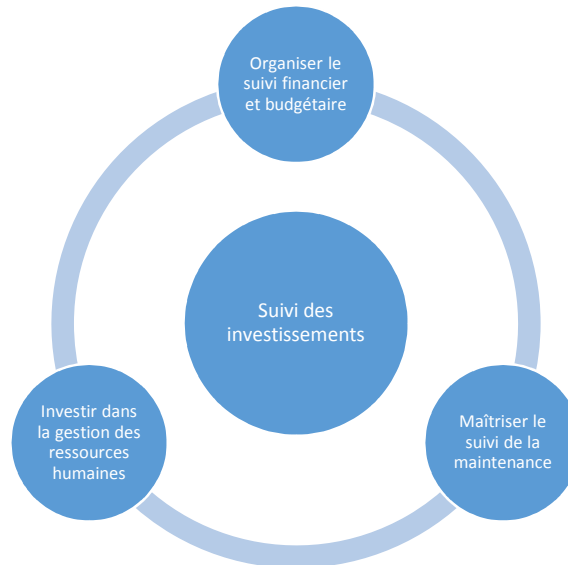


Figure 2 : piliers du suivi des investissements de la CCH

2.1.1.1. Organiser le suivi budgétaire et financier de l'institution.

A court ou moyen terme, il paraît opportun d'envisager l'existence de compétence en matière de suivi budgétaire et financier.

En matière de **suivi du recouvrement** d'abord, car de la qualité de ce suivi dépend la qualité du service public.

En effet, il est absolument important pour les instances décisionnelles de la Communauté de Communes de connaître à tout moment le niveau de trésorerie de l'institution afin de prendre leurs décisions en toute connaissance de cause.

Préconisation :

Organiser au plus vite la gestion et le suivi de la trésorerie de l'institution.

Cette connaissance affinée permet un meilleur suivi du recouvrement des redevances et surtout d'envisager tout programme d'investissements en matière d'infrastructures, de matériels et de ressources humaines.

En matière de recherches de financements ensuite, dans la mesure où, suivant les scénarios envisagés, le programme d'investissements en matériels et en infrastructures s'avère être extrêmement important.

Compte tenu des programmes d'investissements qui peuvent être envisagés très rapidement, une recherche permanente de source de financement s'avèrera très utile à réaliser.

En matière de suivi financier enfin, car au-delà de la recherche permanente de sources de financements, il sera nécessaire de présenter des dossiers de demande de financement solides et d'en assurer un suivi strict en fonction des étapes obligatoires de compte-rendu.

2.1.1.2. Maîtriser le suivi de la maintenance du matériel et des infrastructures

L'importance des investissements, associée à la dispersion des communes membres de la Communauté de Communes, fait de ce poste une compétence clé de l'organisation à venir de l'institution.

Le bon fonctionnement des infrastructures et du matériel est la condition sine qua non de la **bonne marche du service public**.

Dans ce cadre, l'institution devra connaître à tout moment l'état de bon fonctionnement de toutes les infrastructures et du matériel et d'envisager des plans de secours en cas de panne.

Cette compétence devra développer des **plans de suivi strict** des infrastructures et du matériel, des plans de maintenance annuels et enfin des procédures de secours en cas de panne ou d'événements non prévus.

Préconisation :

Rédiger des procédures écrites en matière de suivi et de maintenance des infrastructures et du matériel, incluant les scénarios à mettre en place en cas de panne ou d'événements non prévus.

2.1.1.3. Investir dans la gestion des ressources humaines

Avec l'adhésion des communes membres, l'institution s'est vue affectée des ressources humaines auparavant affectées aux mêmes tâches dans les communes.

Le développement envisagé de l'institution, dans le cadre de la gestion des déchets, et encore plus en incluant l'ensemble de ses compétences, nécessitera à court terme d'**investir dans les compétences humaines**.

Dans ce cadre, l'institution devra établir sa **stratégie en matière de ressource humaine** en général, et en particulier en matière de **formation des agents** d'une part et de **promotion interne** d'autre part, afin de répondre à ses besoins immédiats d'organisation, tout en respectant les **régles de sécurité**.

L'évolution de l'organisation interne de l'institution est envisagée avec la **montée en puissance de cadres intermédiaires** assurant la présence locale de la Communauté de Communes et sur lesquels reposera toute l'efficacité de l'organisation.

Préconisation :

Envisager l'encadrement des équipes en tenant compte de l'ensemble des compétences exercées par la Communauté de communes Hava'i et de la dispersion de ses membres.

La **promotion interne** devrait permettre, **dans un premier temps**, de répondre à la demande.

Et au-delà de la possibilité de passer par des prestations externes en cas de besoin, l'institution devra à terme se poser la question du **recrutement de compétences nouvelles**, y compris en matière de gestion de ces mêmes ressources humaines.

2.1.2. LE SUIVI DES RELATIONS

La nécessité d’assurer un excellent suivi budgétaire et financier et de la maintenance des infrastructures et du matériel passe par une obligation de relation étroite entre les membres de la CCH..

Pour cela, il est important que la CCH investisse dans des compétences supports, compte tenu de sa situation particulière :

- dispersion de ses membres,
- multiplicité de ses compétences,
- obligation de réussite des services publics.

Ce sont surtout des compétences supports, sur lesquelles traditionnellement les services publics investissent très peu compte tenu de la nature particulière des services publics : obligatoire et sans concurrence.

Toutefois, les **exigences des usagers** ayant évolué vers une logique de **qualité de prestation en contrepartie du paiement des redevances**, il paraît important de s’en préoccuper

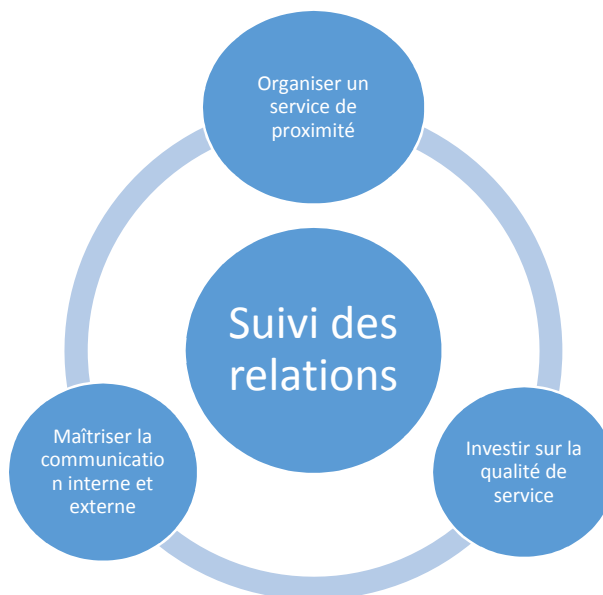


Figure 3 : piliers du suivi des relations au sein de la CCH

2.1.2.1. Organiser un service de proximité autonome et efficient

Compte tenu de la dispersion des communes membres de l’institution, il apparaît nécessaire d’**organiser la présence locale de la Communauté de Communes** par le biais de **cadres intermédiaires** sur lesquels reposera toute l’efficacité de l’organisation.

Aujourd’hui, la Communauté de Communes s’appuie sur une organisation locale issue des situations spécifiques initiales de ses communes membres. Elle utilise également des ressources humaines qui lui sont partiellement mises à disposition.

La CCH devrait revoir sa représentation locale en définissant son rôle et son champ d’action (représentant local de la Communauté de Commune – met en œuvre les décisions techniques prises par sa direction).

Se faisant, les instances décisionnelles détermineront également la **place de chaque acteur du système**, en n'oubliant pas celle des **élus communaux** qui relève plus du **niveau stratégique** au sein du Conseil communautaire.

Préconisation :

Définir la place de chaque acteur (agents communaux, agents de la Communauté de communes Hava'i, élus) dans le système à mettre en place.

Répartis sur chaque commune, les représentants locaux de la Communauté de Communes sont « les yeux et les oreilles » de l'institution, prenant localement les décisions nécessaires au bon déroulement des services publics de sa compétence.

2.1.2.2. Investir sur la qualité du service

Si aucune démarche qualité au sens stricte du terme n'est envisagée à court ou moyen terme, l'organisation devra nécessairement investir sur des éléments contribuant à la qualité de son service, **au moins pour le traitement des réclamations client.**

En effet, malgré le caractère obligatoire du service public, ce dernier doit répondre a minima aux exigences de ses clients en terme de prestation, ceci en contrepartie du paiement des redevances pour service rendu.

La dispersion des communes membres et les possibles interventions intempestives des élus sont des éléments contribuant à la perception d'un service public dégradé avec toutes les conséquences envisageables du l'organisation : intervention en urgence, passe-droit, dégradation du recouvrement des redevances, etc...

Comme pour le suivi de la maintenance des infrastructures et du matériel, le suivi des réclamations client nécessitera, à notre sens, un intérêt particulier pour la bonne marche du service public.

Préconisation :

Rédiger des procédures écrites en matière de traitement et de suivi des réclamations client.

Cette logique de qualité de service permettra de maîtriser la relation client notamment dans une logique de recouvrement des redevances et de **limiter les interventions politiques** éventuelles **pour les recentrer vers une vision stratégique des activités** au sein du Conseil Communautaire.

2.1.2.3. Maîtriser la communication interne et externe

Traditionnellement dans les organisations, la communication est le premier poste de dépense à être réduit en cas de difficulté. Or, aujourd'hui, l'ensemble des citoyens est désormais noyé dans un flux continu d'informations, plus ou moins pertinent.

A l'heure du numérique et de la communication intensive, la Communauté de Communes ne peut pas se placer en dehors du système en minimisant l'importance de la communication interne et externe.

Encore une fois, la dispersion de ses communes membres oblige son organisation à communiquer de manière pertinente et continue. Par ailleurs, les enjeux de l'exercice de l'ensemble de ses compétences nécessitent

une communication externe continue, a minima en terme de visibilité de l'ensemble des compétences de la Communauté de Communes et, si l'on se limite à la compétence en matière de gestion des déchets, au règlement du service et aux tarifs appliqués.

Préconisation :

Envisager la stratégie de communication externe de la Communauté de Communes d'abord en terme de visibilité de l'ensemble des compétences exercées par l'institution - la compétence déchets ayant tendance à phagocyter les autres compétences.

Comme évoqué précédemment, la mise en place d'une représentation locale forte de l'institution, le management efficient de la maintenance des installations et du matériel et l'engagement vers un service public de qualité ne pourront pas se faire sans **une communication interne et externe efficace avec un réseau puissant.**

Conformément à notre idée d'organisation future, cette logique de réseau doit être prise en compte très rapidement dans la stratégie de communication de l'institution.

Préconisation :

Envisager la stratégie de communication interne de la Communauté de Communes dans une logique de réseau local interconnecté.

2.2. LES COMPETENCES A ACQUERIR PAR LA CCH

2.2.1. LES COMPETENCES CLES A MAITRISER A COURT TERME

Dans un premier temps, l'institution devra maîtriser certaines compétences-clés nécessaires à sa bonne organisation tout en gardant à l'esprit la nécessité de rationaliser les dépenses, notamment au travers de l'utilisation de certaines ressources communales ou par l'intermédiaire de prestations extérieures

A court et moyen terme, trois compétences paraissent nécessaires à la CCH :

- Le responsable local de site
- Le responsable de la maintenance
- Le responsable de la communication

2.2.1.1. Maîtriser le terrain : le responsable local de site

Compte tenu de la dispersion des communes membres de l'institution, la Communauté de communes Hava'i doit pouvoir compter sur la loyauté de ses responsables locaux de site.

Répartis sur chaque commune, ils sont les yeux et les oreilles de la Communauté de communes Hava'i, prenant localement des décisions nécessaires au bon déroulement du service public.

Managés par le Directeur des services techniques, ils doivent rendre compte de tous les dysfonctionnements rencontrés à l'occasion du service public de collecte et de traitement des déchets.

Ils sont le lien permanent entre la commune membre et la Communauté de communes en :

- assurant l'information continue de la commune dans laquelle ils sont affectés et celle de l'institution ;
- organisant la collecte et le traitement des déchets.

Ce personnel clé doit être entièrement affecté à la CCH.

2.2.1.2. Maîtriser la maintenance des sites et des équipements : le responsable de la maintenance

L'étude de la phase 2 montrait la nécessité de remplacer et de maintenir des équipements performants afin d'assurer un service public de qualité.

Là encore, la dispersion des membres de la Communauté de communes nécessite une très bonne maîtrise de la maintenance des sites et des équipements.

A titre de comparaison, le syndicat mixte Fenua Ma est souvent confronté à la panne ou la maintenance du bateau faisant la liaison Papeete-Moorea et assurant le transport des déchets de l'île de Moorea vers le Centre de recyclage et de traitement de Motu Uta ou vers le Centre d'enfouissement technique de Paihoro.

Situation échappant complètement à son contrôle, Fenua Ma se retrouve régulièrement confronté au blocage des déchets sur l'île de Moorea, l'obligeant à fermer ses installations dans l'attente de la réouverture de la ligne maritime.

Ce type de situation de blocage pourrait très bien se produire sur le territoire de la Communauté de communes Hava'i compte tenu de la situation géographique de ses membres.

Le responsable de la maintenance des sites et des équipements serait ainsi chargé de **limiter toute interruption du service public** en maintenant leur performance dans le temps et en envisageant toutes les solutions de secours en cas d'événements non programmés.

2.2.1.3. Maîtriser la communication : le responsable communication

Le service public de collecte et de traitement des déchets nécessite la maîtrise de la communication, qu'elle soit interne à l'institution ou externe à destination des administrés, tout en gérant la dispersion des membres de la Communauté de communes.

Le responsable communication sera chargé :

- de la **qualité et de la sécurité du système**, en particulier dans le cadre du traitement des réclamations des clients, s'assurant de la bonne résolution des problèmes soulevés.
- De la **communication interne** aux responsables locaux des sites
- Du plan de communication externe aux abonnés, notamment en cas de panne

Situé au cœur de l'organisation envisagée pour l'institution et dans l'attente de l'arrivée d'un véritable gestionnaire des ressources humaines, le chargé de communication sera également chargé de la **formation des équipes en matière de consignes de tri et de relation clientèle**.

Préconisation :

S'il est possible d'utiliser dans un premier temps des prestations externes à la Communauté de Communes, il sera nécessaire d'envisager la promotion interne ou le recrutement des compétences clé, dans l'ordre suivant :

- 1) Responsable local de site entièrement affecté à la CCH
- 2) Responsable de la maintenance
- 3) Responsable de la qualité, de la sécurité, des consignes de tri et de la communication interne et externe

2.2.2. LES COMPETENCES A ACQUERIR A PLUS LONG TERME

Par ailleurs, l'institution devra mettre en place d'autres compétences, pouvant dans un premier temps être pris en charge par des agents déjà en poste, telles que :

- Le suivi de la trésorerie
- Le suivi des investissements
- Le suivi des ressources humaines

2.2.2.1. Suivre la trésorerie et son budget

Le principe légal du service public communal de collecte et de traitement des déchets est que les redevances paient le service rendu.

La Communauté de Communes a donc une obligation de facturer et surtout de recouvrer les redevances dues, ces dernières étant ses principales ressources financières.

Aujourd'hui, l'institution utilise un réseau de sous-régisseurs de ses communes membres pour le recouvrement des redevances, ce qui apparaît comme une solution adaptée aux conditions actuelles d'exercice des compétences.

Toutefois, l'institution devra rapidement mettre en place une solution pratique de suivi du recouvrement des redevances de **manière à être informée en réel de la situation de sa trésorerie**, peut être par une prestation externe dans un premier temps.

De même, dans la perspective des investissements à venir et du développement de nouvelles compétences, elle devra suivre son budget prévisionnel à court, moyen et long terme

Cette information est capitale dans une logique de stratégie de développement et d'investissements dans des infrastructures lourdes.

Il paraît également nécessaire que le régisseur de la CCH soit à temps plein au sein de la CCH et non un agent mis à disposition par une commune.

Préconisation :

Organiser un suivi régulier et précis du recouvrement des redevances, de la trésorerie et du budget

Créer un poste de régisseur de la CCH en interne

Recruter un directeur des Affaires financières pour programmer et suivre les budgets

2.2.2.2. Suivre les investissements

Les scénarios étudiés envisagent des investissements importants. L'importance des enjeux financiers nous amène à penser à la nécessité d'une compétence chargée du montage et du suivi des dossiers financiers de la Communauté de Communes.

Ayant envisagé le renforcement des compétences des Responsables locaux de site, le **Directeur des Services Techniques**, avec du temps libéré, pourra **prendre en charge les opérations d'organisation et de mise en œuvre des marchés et des travaux neufs** de la Communauté de Communes.

2.2.2.3. Suivre les ressources humaines

Si aujourd'hui le suivi des ressources humaines est assuré par le Directeur Général des Services, le développement rapide de la Communauté de Communes nécessitera à terme le recrutement d'une compétence chargée du suivi des ressources humaines.

Il s'agit d'un simple suivi des ressources humaines pour l'instant compte tenu des effectifs impliqués et de la nécessité de rationaliser les dépenses de l'institution.

A terme, cette dernière devra envisager une véritable gestion de ses ressources humaines, suivi des carrières, des formations, stratégie de promotion interne et de recrutement, etc...

2.3. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.3.1. *RAPPEL DES BESOINS TECHNIQUES AU REGARD DES ORIENTATIONS TECHNIQUES VALIDEES*

Pour rappel, les besoins en terme d'agents en terme d'ETP sont les suivants pour le scénario 1A :

		HUAHINE	RAIATEA	TAHAA	MAUPITI	TOTAL
Responsable		0,6	1	0,5	0,2	2,3
Collecte	Rippeurs	2,4	4,2	1,7	0,6	8,9
	chauffeurs	1,2	2,2	0,9	0,4	4,7
Transfert	Agents	0,65	1,15	0,43	0,11	2,34
	chauffeurs	0,02	0,05	0,01	0,01	0,09
Traitement	Accueil	0,6	0,8	0,5	0,3	2,2
	chauffeurs	0,6	0,8	0,5	0,3	2,2
	verre	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4
TOTAL		6,17	10,3	4,64	2,02	23,13

Tableau 1 : Nombre d'ETP technique actuel par tâche et par île

La conversion en agents se fait par un facteur 1.3, ce qui donne la répartition suivante d'agents par tâche :

		HUAHINE	RAIATEA	TAHAA	MAUPITI	TOTAL
Responsable		0,8	1,3	0,7	0,3	3,1
Collecte	Rippeurs	3,2	5,5	2,3	0,8	11,8
	chauffeurs	1,6	2,9	1,2	0,6	6,3
Transfert	Agents	0,9	1,5	0,6	0,2	3,2
	chauffeurs	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4
Traitement	Accueil	0,8	1,1	0,7	0,4	3
	chauffeurs	0,8	1,1	0,7	0,4	3
	verre	0,2	0,2	0,2	0,2	0,8
TOTAL		8,4	13,7	6,5	3,0	31,6

Tableau 2 : Nombre d'agents techniques par tâche et par île

La présence de décimales nécessitera sur certaines îles :

- Soit de créer des postes multi-fonctions (rippeurs et agents de transfert par exemple ...)
- Soit d'envisager du temps partiel pour certaines personnes
- Soit d'arrondir à l'unité et donc d'augmenter le nombre d'agents.

Le nombre total d'agents techniques par catégorie et par île est donné ci-dessous :

	HUAHINE	RAIATEA	TAHAA	MAUPITI	TOTAL
Responsable	0,8	1,3	0,7	0,3	3,1
chauffeurs	2,5	4,1	2,0	1,1	9,7
Agents	5,1	8,3	3,8	1,6	18,8
TOTAL	8,4	13,7	6,5	3,0	31,6

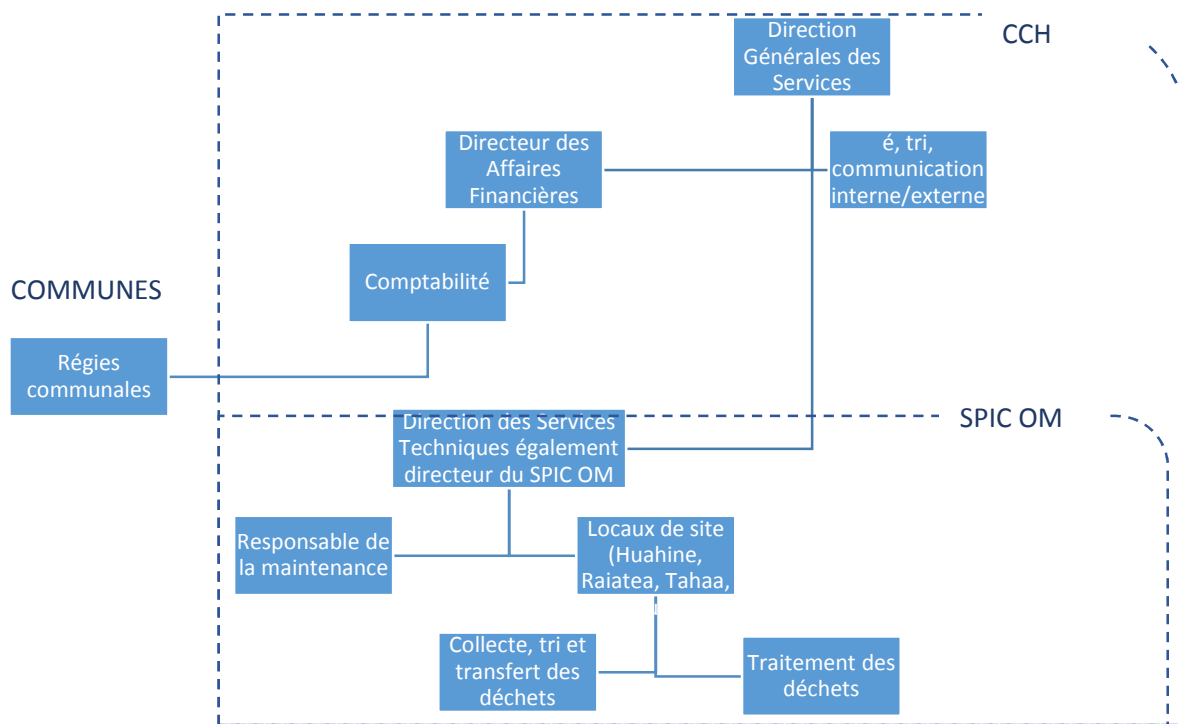
Tableau 3 : Nombre d'agents techniques par catégorie et par île

A cela, il sera nécessaire d'ajouter les ressources précisées au § 2.2 dans le cadre de la stratégie de développement de l'institution.

2.3.2. ORGANIGRAMME

L'organigramme à terme a été établi en tenant compte des constats faits en phase 1, des objectifs de la phase 2 et de la stratégie développée au § 2.1.

Il intègre notamment les besoins techniques indiqués au § 2.3.1. et les besoins à court terme en personnel support indiqués au § 2.2.1. :



Le personnel « transversal » de la CCH est le suivant

□ **Direction Générale des Services ;**

- Vision stratégique du service ;
- Gestion des ressources humaines ;

- ⇒ **Comptabilité/régisseur** : suivi du recouvrement et de la trésorerie, coordination des régies communales ;
- ⇒ **Communication** : suivi des réclamations client, de la communication interne et externe, de la formation ; etc...

Le personnel rattaché au Service des Déchets, basé au siège de la CCH, est le suivant :

□ **Direction des Services Techniques, également directeur du SPIC OM ;**

- Vision stratégique des investissements ;
- Gestion des marchés et des travaux neufs ;
- ⇒ **Maintenance** : suivi de la maintenance des infrastructures et du matériel ;

Sur chaque île, le personnel technique est décomposé en :

- ⇒ **Représentant local** : assure la représentation locale de l'institution, effectue le lien entre la direction et le site local ;
 - Agents en charge de collecte, de tri et de transfert des déchets ;
 - Agents en charge du traitement des déchets.

Il serait souhaitable pour asseoir cette hiérarchie que la gestion courante du personnel (congé ...) soit gérée directement par l'encadrement supérieur.

2.3.3. FICHES DE POSTE.

Sous réserve de validation des propositions d'organisation de la Communauté de Communes, nous pouvons proposer sept de projets de fiches de poste :

- Direction et Encadrement supérieur ;
 - ⇒ 01 Directeur général des services
 - ⇒ 02 Directeur des services techniques
- Encadrement intermédiaire
- Agents administratifs
 - ⇒ 03 Responsable de la maintenance
 - ⇒ 04 Chargé de communication
 - ⇒ 05 Responsable local de site
 - ⇒ 06 Agent administratif
- Agents techniques
 - ⇒ 07 Agent technique

Ces fiches de poste type sont présentées en annexe.

Elles devront être retravaillées en fonction des validations des propositions d'organisation. D'autres fiches de poste pourront également être rédigées pour représenter la réalité des postes sur le terrain.

Le nouveau personnel embauché au sein du SPIC OM aura un statut privé. Les personnels transférés depuis les communes gardent leur statut de la fonction communale.

Préconisation :

Recruter le personnel technique manquant par île suivant l'avancée du PGD (mise en place du traitement) en respectant les règles de sécurité

Renforcer l'encadrement intermédiaire par de la promotion interne ou du recrutement

Recruter à court terme le responsable qualité et le responsable de maintenance du service Déchets.

Envisager la mise à temps partiel du personnel technique en surnombre

Nommer le DST directeur du SPIC OM

Nomination du régisseur de la CCH en interne

Recrutement du DAF

Prise en charge de la gestion courante du personnel (congé ...) par l'encadrement supérieur

2.4. GESTION DE LA CLIENTELE

2.4.1. REGLEMENTATION DU SERVICE

L'autorité organisatrice de la collecte des déchets ménagers et assimilés a la charge de définir les conditions d'application du service public à disposition des habitants et autres usagers du service. Les principaux objectifs d'un « règlement de service » (cf. modèle en annexe 2) sont :

- définition et délimitation du service public de collecte des déchets,
- présentation des modalités du service (tri, bacs, lieux et horaires de présentation...),
- définition des règles d'utilisation du service de collecte,
- précision des sanctions en cas de violation des règles.

Outre ses fonctions éventuellement répressives, le règlement de service a un objectif d'amélioration de l'information et de la qualité du service apporté et de l'information aux usagers :

- maximiser le tri des déchets recyclables et des déchets dangereux, par un rappel formel des consignes et modalités de tri
- sensibiliser le personnel de collecte (y compris intérimaires et remplaçants),
- répondre précisément aux questions des habitants, des élus,
- informer les prestataires des modalités de collecte,
- dans le cadre des marchés publics (document de consultation des entreprises), le règlement de collecte peut être transmis comme document de référence.
- La rédaction d'un règlement de collecte est aussi l'occasion pour la collectivité d'analyser son organisation de la collecte au regard de la situation existante en matière de gestion des déchets

Préconisation :

Mettre à jour le règlement du service

2.4.2. MISE A JOUR DES LISTES D'ABONNES :

Conformément aux actions retenues en phase 2, la liste des abonnés doit être mise à jour.

Dans un premier temps, la mise à jour peut être faite par les communes en se basant sur la liste des abonnés de l'eau.

A noter qu'un rappel doit être fait auprès des communes sur la nécessité de recenser et d'enregistrer comme abonné l'ensemble des services communaux (services scolaires, mairie, caserne pompiers).

A terme, il sera nécessaire d'envisager un recensement plus précis permettant d'identifier plus facilement les abonnés et de mieux suivre leur contrat. Le développement d'un outil SIG pour le géoréférencement et le suivi des informations est préconisé.

Préconisation :

Demander aux communes la mise à jour de la liste des abonnés en s'assurant de la prise en compte des services communaux

A plus long terme, développer un outil SIG pour gérer les abonnés

2.4.3. ABONNEMENT AU SERVICE DECHETS

2.4.3.1. Information de l'abonnement

La base de donnée Agedian utilisée par la CCH comporte 27 champs d'information qui ne sont pas tous utilisés. Les champs devant impérativement être renseignés sont les suivants :

- L'abonnement d'un usager domestique comporte à minima :

- L'identification de l'abonné (nom, prénom, numéro CPS)
- Sa localisation (adresse géographique)
- Son adressage (adresse postale)
- Sa catégorie (propriétaire, locataire)
- Le nombre et la taille des bac proposés.
- Le numéro des bac remis
- La date de remise ou de changement du bac
- Le tarif annuel correspondant
- Le reliquat à payer

Pour les usagers non domestiques, une convention (cf. modèle en annexe 3) sera signée avec chaque abonné pour préciser pour les conditions d'enlèvement de chaque type d'ordure :

- Soit Porte à porte :
 - volume bac / paquets
 - nombre de collecte/semaine
- Soit déchetterie :
 - Type de déchets autorisés

Cette convention sera reconductible tacitement chaque année.

En cas de changement, l'abonné devra prendre l'attache du responsable de site 2 mois avant l'échéance de sa convention.

Dans le cas d'un traitement thermique des déchets sur Raiatea (scénario 2 à long terme), BORA BORA pourrait être amené à faire traiter ses déchets ménagers par la CCH. Cette prestation fera l'objet d'une convention précisant :

- les modes de rémunération (pesée à l'entrée de l'usine)
- le tarif à la tonne

2.4.3.1. Modalité d'abonnement

En 2017, les régisseurs de chaque commune sont en charge de l'enregistrement des nouveaux abonnés.

Cet enregistrement se fait sur un tableur informatique qui est envoyé une fois par an auprès de la CCH pour mise à jour de sa base de donnée.

La procédure devrait se fiabiliser dans le courant 2017 avec la mise en place d'un accès à distance à la base de donnée de la CCH pour l'ensemble des régisseurs communaux afin d'enregistrer les nouveaux abonnés.

Cette procédure sera donc maintenue.

Elle sera complétée par l'intervention du responsable CCH de l'île qui devra vérifier sur place les conditions de desserte de l'abonné, et finaliser l'abonnement (nombre et volume de bac) en faisant un retour au régisseur de la commune de résidence.

Préconisation :

Compléter la base de donnée de la CCH avec les champs nécessaires

Recenser les UND et les conventionner

Diffuser une procédure complète d'abonnement auprès de tous les responsables de site et des régisseurs communaux

2.4.4. TARIFICATION

Deux modes de financement des recettes existent :

- **La Redevance d'Enlèvement des Ordures Ménagères (REOM)** appliquée par les Communes de Polynésie Française. Selon les *art. L2333-76 et L2333-78 du CGCT*, cette **REOM doit être calculée en fonction du service rendu** et peut être instituée de manière globale en fonction du nombre de résidents ou de la masse des déchets produits exprimée en volume ou en poids.
- **La Taxe d'Enlèvement d'Ordures Ménagères (TEOM)** perçue avec la taxe foncière et largement répandue en métropole (environ 70% des communes soit 90% de la population). Cette taxe est perçue pour le compte des collectivités locales par les trésoreries, qui la leur reversent. Elle n'est pas liée à la quantité de déchets produits.

Néanmoins, aucune taxe comparable à la Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères (TEOM) prévue en métropole au bénéfice des communes par les articles 1520 à 1526 du Code Général des Impôts, n'a été instituée en Polynésie. **La tarification se fait donc uniquement par le biais de la REOM.**

Plusieurs systèmes existent pour calculer celle-ci, basés sur le service rendu. Ils peuvent être utilisés soit indépendamment soit combinés, le but étant de trouver une assiette de facturation non contestable :

- la pesée du bac « gris » (équipé d'une puce) lors de sa levée.
- la fréquence de collecte voire le comptage du nombre de présentations du bac « gris » (équipé d'une puce).
- le volume du bac « gris » : plus l'utilisateur choisit un bac petit, moins il paye

Cette dernière assiette paraît préférable car plus robuste (absence de puce).

Cependant, l'application d'une REOM nécessite une enquête de terrain pour identifier les besoins en bacs ainsi que des contrôles réguliers pour éviter les fraudes.

Pour les abonnés de la CCH, la tarification pourrait être basée à la fois sur le **nombre et le volume des bacs** mais aussi sur la **fréquence de collecte** suivant la formule suivante :

$$R_x = (V_G \times F_G) \times C$$

Avec :

R_x : Montant de la redevance pour un petit ou gros producteur en Fcp,

V_G : Volume de bac gris présenté à la collecte (nombre de bacs x V bac) en L,

F_G : Fréquence de collecte du bac gris,

C : Prix de revient du L de bac (nombre de bacs x V bac) en Fcp/L

Une fois la tarification au volume établie, il pourra être envisagé, dans un second temps, que les UND payent le prix de revient « **non subventionné** par le budget général » et qu'il y ait donc deux prix de revient C :

- un prix de revient pour les UD qui bénéficie de la subvention de fonctionnement
- un prix de revient spécifique pour les UND, qui ne bénéficierait pas de la subvention

A titre d'exemple, avec le prix d'équilibre à terme calculé au chapitre 4.3. un professionnel ayant 2 bacs de 660l collectés 6 fois par semaine payerait à terme 1 100 000 F/an contre 200 000 à 400 000 F/an actuellement.

Préconisation :

Mettre en place une tarification basée sur le volume, le nombre de bacs et sur la fréquence de collecte selon la formule ci-dessus, en différenciant éventuellement dans un second temps le prix de revient subventionné des UD et le prix de revient, non subventionné, des UND

2.4.5. FACTURATION ET RECOUVREMENT

2.4.5.1. Editions des factures

Actuellement, les redevances sont éditées annuellement par la CCH (base de données AGEDIAN) et envoyées à la Poste qui gère leur distribution (boîte postale ou mairie à défaut).

Une fois par an, avant l'édition des factures, la base de données AGEDIAN est comparée aux tableurs informatiques de chaque commune.

Cette procédure devrait être simplifiée et fiabilisée cette année avec la **mise en place de l'accès à distance à AGEDIAN** pour l'enregistrement des abonnés.

Dans un second temps, la mise en place d'une **facturation intermédiaire semestrielle voire trimestrielle** faciliterait son paiement par les usagers, comme vu en phase 1.

2.4.5.2. Recouvrement des redevances.

Actuellement, le recouvrement est réalisé directement par les régisseurs communaux qui complètent leur fichier xls au fur et à mesure du paiement.

Au bout d'un mois, suivant la procédure mise en place par le Trésor des Iles Sous le Vent, la liste des redevables est envoyée au TRESOR par les régisseurs communaux. Celui-ci se charge des relances.

Il serait souhaitable à **terme** que les régisseurs communaux **puissent remplir directement ces informations sur la base de données AGEDIAN**, ce qui permettrait au **régisseur de la CCH** :

- de **vérifier le taux de recouvrement** en temps réel,
- d'envoyer **la liste des redevables au trésor**
- de **suivre le recouvrement fait par le trésor**

Cela permettrait ainsi au régisseur de la CCH d'alerter le responsable de site et la Direction en cas de recouvrement insuffisant.

A plus long terme, les communes mettant en place progressivement leur **adressage, le recouvrement des factures devrait être facilité.**

Préconisation :

Procédure de recouvrement à écrire enc centralisant les données sur le régisseur de la CCH

Passage à une base de donnée CCH consultable et remplissable à distance par les régisseurs communaux

Fractionnement de la facturation (semestrielle voire trimestrielle)

2.4.6. RECLAMATION

Il n'existe pas de procédures pour les réclamations des abonnés.

Pour améliorer la qualité du service, les éventuelles réclamations des abonnés devraient être centralisées auprès du responsable de site par les différents recepteurs de ces réclamations (rippeurs, régisseurs ...).

Le responsable de site ouvre une fiche (cf. modèle donnée en annexe 4) qu'il remplit et transmet au DST. Celui-ci :

- Donne une réponse écrite au responsable de site ;
- Informe le responsable qualité de la CCH pour enregistrement de la réclamation et de son traitement

Les réclamations portent en général sur les sujets suivants :

- Demande de bac + litrage : nouvelle dotation/vol/casse
- Plainte pour non collecte des déchets OM/vert/encombrant
- Demande collecte supplémentaire (exemple pour manifestation ou autre)
- Plainte concernant la facturation : erreur/contestation
- A préciser si c'est suite à appel ou par courrier

Préconisation :

Procédure et fiche de réclamation à mettre en place

Mise en place d'indicateur pour le suivi des réclamations

2.5. GESTION DE LA COMMUNICATION

2.5.1. COMMUNICATION AVEC LES ABONNES

La CCH doit communiquer auprès de sa population sur l'ensemble de ses compétences de la Communauté de Communes et, plus particulièrement sur :

- **L'environnement** (réduction des déchets à la source)
- **le règlement du service des déchets** (tri des déchets, modalité de collecte, calendrier de collecte ...)
- **la tarification** (tarifs, le paiement, les évolutions à venir ...)

Cette communication est dirigée sur chaque île par le représentant local de la CCH **suivant les directives données par le responsable de communication de la CCH** (supports, moyens ...).

En cas d'**interruption de service**, une communication doit être faite rapidement auprès des abonnés pour les informer des dispositions à prendre.

Cette **communication d'urgence** doit être préparée à l'avance par le responsable de communication et diffusée aux responsables locaux avec les consignes d'application.

2.5.2. COMMUNICATION INTERNE

Les **procédures de fonctionnement courant** du service doivent être **établies et présentées aux responsables locaux** pour assurer l'homogénéité d'application.

D'une façon générale, la communication interne devra coordonner les informations au sein de l'ensemble du réseau afin de garantir son **homogénéité et l'application identique** des directives de l'organisation **sur l'ensemble du la CCH**.

En cas d'imprévu, les **représentants locaux** doivent pouvoir **transmettre rapidement** les **informations** recueillies au **niveau local vers la Direction des Services Techniques** pour obtenir des directives rapides, claires, et précises.

2.5.3. PLAN DE COMMUNICATION 2017-2022

La mise en place des mesures du PGD nécessitera une communication puissante et ciblée auprès des abonnés :

- **2017** : information des abonnés sur le passage à la collecte en C2 (Huahine, Raiatea) et sur l'homogénéisation de la tarification des UD.
- **2018** :
 - o Information des usagers sur la tarification au volume 2019
 - o Information des usagers Maupiti et Tahaa sur le passage de la collecte des recyclables en PAV
- **2019** : Information des usagers sur la mise en place des mini-déchetteries,
- **2020** : Information des usagers sur la mise en place des CET
- **2021** : Information sur la tarification 2022

Ce plan est susceptible d'évoluer en fonction du souhait de la CCH d'anticiper sur la communication relative aux CET, qui sont soumis à enquête publique lors de la Demande d'Autorisation d'Exploiter.

Préconisation :

Procédure de diffusion de l'information au sein de la CCH

Procédure de diffusion de l'information à l'extérieure de la CCH

2.6. REHABILITATION DES DECHARGES EXISTANTES

Il s'agit des décharges non autorisées ouvertes par les Communes et le Pays avant 2013 sur RAIATEA et avant 2016 sur les autres îles. En l'absence de précisions sur ces décharges dans le transfert de compétences, la question se pose d'une éventuelle responsabilité de la CCH dans leur réhabilitation.

Il convient d'abord de distinguer les décharges brutes (non autorisée) d'un dépôt sauvage.

Il n'existe pas de définition juridique dans la réglementation polynésienne. Toutefois, un parallèle peut être fait avec les définitions validées au niveau national, nous permettant de répondre à la question.

Suivant une circulaire datant de 1989, une décharge brute est une décharge de déchets ménagers et assimilés, faisant ou ayant fait l'objet d'apports réguliers, exploitées directement par une collectivité ou laissées par elle à la disposition de ses administrés alors qu'elles ne bénéficient d'aucune autorisation administrative.

Suivant une circulaire datant de 2004, les dépôts sauvages résultent le plus souvent d'apports clandestins réalisés par des particuliers ou des entreprises pour se débarrasser des déchets qui ne sont pas pris en compte par les services traditionnels de la collecte des ordures ménagères. Il s'agit en général de dépôts de faibles quantités de déchets.

Dépôt sauvage : la responsabilité du détenteur de déchets.

Suivant un principe jurisprudentiel développé par le Conseil d'état, c'est le détenteur de déchets est responsable de leur traitement à ses frais.

Le détenteur est celui qui se retrouve en possession des déchets. Cela peut être le particulier qui a lui-même produit ses déchets, le professionnel qui a accepté de recevoir les déchets pour les traiter, ou encore le propriétaire du terrain où se trouve les déchets dans la mesure où il a autorisé le dépôt ou ne l'a pas empêché.

(CE, 24 octobre 2014) :

« Considérant, toutefois, que sont responsables des déchets, au sens des dispositions de la loi du 15 juillet 1975, les producteurs ou autres détenteurs connus des déchets ; qu'en leur absence, le propriétaire du terrain sur lequel ils ont été déposés peut être regardé comme leur détenteur, au sens de l'article L. 541-2 du code de l'environnement, et être de ce fait assujéti à l'obligation de les éliminer, notamment s'il a fait preuve de négligence à l'égard d'abandons sur son terrain ou s'il ne pouvait ignorer, à la date à laquelle il est devenu propriétaire de ce terrain, d'une part, l'existence de ces déchets, d'autre part, que la personne y ayant exercé une activité productrice de déchets ne serait pas en mesure de satisfaire à ses obligations ».

⇒ Décharges brutes : la responsabilité des communes

Même si la communauté de communes Hava'i s'est vue confier la compétence de collecte et de traitement des déchets ménagers, les maires des communes membres conservent leur pouvoir de police en matière de gestion des déchets (interdiction de dépôts, procédure d'enlèvement d'office, etc...).

Le dépôt de déchets en dehors des installations prévues à cet effet est interdit par le code de l'environnement de la Polynésie française. Et lorsqu'une municipalité propose ou a proposé ce service de dépôt « sans autorisation », cette situation ressemble à celle des dépôts sauvages puisque dans les deux cas, les déchets ne sont pas traités conformément à la réglementation.

La gestion de déchets sans autorisation est une infraction pénale à laquelle s'exposent les maires quand ils mettent à disposition des dépôts sauvages. Et lorsque le dépôt n'est pas directement de leur fait, c'est surtout la responsabilité administrative de la commune qui peut être engagée pour carence dans l'exercice des pouvoirs de police.

Une faute lourde a ainsi été reconnue dans l'arrêt CE, 28 octobre 1977, Commune de Merfy. Aujourd'hui, les tribunaux s'orientent vers une faute simple, plus facile à démontrer (voir notamment CAA Nantes, 1^{er} juin 2010).

Concernant l'obligation de réhabilitation des dépôts sauvages, on peut légitimement penser que cette obligation a été transférée à la communauté de communes au moment du transfert de la compétence de collecte et de traitement des déchets ménagers.

En effet, le transfert de compétence entraîne également le transfert à l'institution de tous les moyens humains et matériels utilisés pour l'exercice de cette compétence. Dans ce cadre et de manière logique, les dépôts sauvages ayant été utilisés ou en cours d'utilisation par une commune membre devraient être transférés à la communauté de communes.

Cette dernière se retrouve alors à devoir gérer une ou plusieurs installations non réglementaires.

C'est justement sur ce dernier point que la discussion peut être engagée : l'illégalité des installations.

En effet, par principe, nul ne peut se décharger de ses obligations légales par transfert à une autre personne juridique, la communauté de communes ne pouvant recevoir par transfert que les moyens humains et matériels légaux, utilisés pour l'exercice de la compétence.

A titre de comparaison, et afin de lever toute ambiguïté, seul le transfert des moyens légaux des membres vers le syndicat mixte Fenua Ma a été autorisée, en ces termes :

« Dans la mesure où le syndicat mixte reprend la compétence "traitement" initialement assurée par la Polynésie française et les communes adhérentes qui ont renoncé à l'exercer à son profit en application de l'article L.5721-6-1 du CGCT, le transfert de cette compétence entraîne le transfert du service et des agents qui étaient initialement chargés de la mise en œuvre de cette compétence.

Elle entraîne également le transfert des biens matériels et immobiliers nécessaires à l'exécution du service, dans la mesure où l'exécution de ce service est conforme à la réglementation applicable ».

2.7. GESTION ET SUIVI DES INVESTISSEMENTS

Les investissements sont les opérations destinées à remplacer, moderniser ou augmenter les moyens de la CCH.

Pour rappel, suite à la phase 2, le planning des investissements actualisés (montant CET mis à jour) est le suivant (les montants sont indiqués en MF TTC) :

OBJECTIFS	OBJET	MONTANT TOTAUX en MF TTC	2018	2019	2020	2021	2022
COLLECTE ET PRECOLLECTE							
Renforcement des moyens matériels de collecte	Achat équip. collecte	475	475				
	BOM Camions Bacs mini-déchetterie						
TRANSFERT							
Mise aux normes et renforcement des moyens de transfert	Aménagement zone logistique	37	37				
	Equipements de manutention	49	49				
TRAITEMENT							
Réhabilitation des décharges existantes		26	13	13			
Valorisation des déchets	BROYEUR DE VERRE	12	12				
Mise aux normes des traitements des déchets ultimes	CET RAIATEA	870	15	150	705		
	CET HUAHINE	367	7	7	65	288	
	CET MAUPITI	202	1	3	3	31,5	163,5
	CET TAHAA	329	3	5	5	57,5	258,5
TOTAL MF TTC		2367	612	178	778	377	422

Tableau 4 : Planning des investissements de la CCH

Les montants des investissements à suivre par la CCH vont donc s'étaler de 178 MF/an à 778 MF/an pendant 5 ans minimum.

Ce tableau ne porte que sur les moyens de collecte et traitement des déchets. Il ne prend pas en compte les investissements immobiliers (achat ou construction de locaux techniques) nécessaires sur chaque île, déjà en cours de règlement.

Ces investissements sont gérés par le DST (cf. § 2). Cette gestion peut être suivie par des indicateurs de performance (taux de réalisation par exemple).

Préconisation :

Mise en place d'indicateurs pour le suivi des investissements

2.8. GESTION FINANCIERE DU FONCTIONNEMENT DE LA CCH

Les opérations de fonctionnement comprennent notamment :

- les opérations de maintenance et d'entretien du parc à matériel,
- les opérations de suivi annuel réglementaire (exemple : prélèvement et analyses dans le cadre du suivi de la qualité des rejets pour les CET)
- l'export des recyclables et des DMS : négociation et gestion des conventions pour le fret auprès de l'armateur et des tarifs auprès de Fenua Ma ou autres sociétés de recyclage.

Pour fluidifier le fonctionnement du service, il serait souhaitable d'envisager une délégation de signature au niveau de la Direction ou de l'Encadrement supérieur.

Le circuit de commande des fournitures et services doit faire l'objet d'une procédure écrite.

Enfin, des outils (tracker, relevé de compteur ...) peuvent être mis en place pour vérifier la bonne gestion des finances de la CCH au travers d'indicateurs (charge linéaire, tonnage horaire ...)

Pour rappel, les seuils des procédures de commandes publiques sont les suivants :

- Une **procédure de marché négociée** (mise en concurrence écrite) est nécessaire au-delà de 5.45 MF TTC.
- Un **appel d'offre ouvert ou restreint** est nécessaire au-delà de 12.73 MF TTC.

Préconisation :

Mise en place d'un circuit de commande diffusé à tous les responsables de site

Mise en place de délégations de signatures pour les fournitures et travaux courants

Mise en place d'outil et d'indicateur pour le suivi de la gestion

PARTIE 3 - ETABLISSEMENT DES DEPENSES D'EXPLOITATION SUIVANT L'ORGANISATION FUTURE

3.1. HYPOTHESES

Les hypothèses suivantes ont été prises pour le calcul des charges :

- Inflation : 1.5%
- Augmentation tonnage : 0.84% correspondant à l'augmentation de la population
- Prise en charge du transfert et du traitement des DMS/D3E par le Pays
- Amortissement des investissements calculé en tenant compte d'une subvention à 85 %.

3.2. RAPPEL DES EVOLUTIONS DE L'ORGANISATION DU SERVICE

Le tableau suivant rappelle les principales évolutions du service attendues entre 2017 et 2023.

CHARGES GENERALES	PERSONNEL
Optimisation de la collecte (circuit, engins)	Embauche d'un DST, d'un responsable qualité et d'un responsable de maintenance
Mise en place d'un programme d'entretien	Recrutement de responsables de site sur Raiatea, Tahaa et Maupiti
Mise en route progressive des CET	Recrutements agents techniques Tahaa, Raiatea, Huahine
	Mise à temps partiel d'agents techniques sur MAUPITI

3.3. DEPENSES D'EXPLOITATION

Le tableau suivant représente l'évolution des dépenses d'exploitation entre 2017 et 2023, suivant la planification présentée précédemment.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Effectifs personnels techniques CCH	24,5 agents	27,5 agents	27,5 agents	27,5 agents	28,2 agents	28,8 agents	31,7 agents
Tonnage OM collectées	7 365 t/an	7427 t/an	7489 t/an	7552 t/an	7616 t/an	7680 t/an	7744 t/an
Tonnage OM traitées en CET	0 t/an	0 t/an	0 t/an	0 t/an	3 291 t/an	5 240 t/an	6 858 t/an
CHARGES D'EXPLOITATION							
<i>Chapitre 011 - Charges à caractère général</i>	38,1 MF	55,6 MF	52,3 MF	46,9 MF	102,0 MF	136,3 MF	166,1 MF
<i>Chapitre 012 - Charges de personnel</i>	97,7 MF	115,4 MF	115,4 MF	115,4 MF	118,4 MF	120,9 MF	133,1 MF
<i>Chapitre 65 - Autres charges de gestions courantes</i>	0,9 MF	0,9 MF	1,0 MF	1,0 MF	1,0 MF	1,0 MF	1,0 MF
<i>Chapitre 67 - Charges exceptionnelles</i>	0,6 MF	0,6 MF	0,6 MF	0,6 MF	0,6 MF	0,6 MF	0,6 MF
<i>Chapitre 68 - Dotations aux amortissements</i>	9,7 MF	9,7 MF	19,9 MF	21,4 MF	23,7 MF	27,1 MF	30,7 MF
TOTAL DEPENSES D'EXPLOITATION	147,0 MF	182,2 MF	189,2 MF	185,3 MF	245,7 MF	285,9 MF	331,5 MF

Le prix de revient (aidé) varie de près de 20 000 F/t actuellement contre 42 000 F/t en 2023.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
charges d'exploitation annuelles	147,0 MF	182,2 MF	189,2 MF	185,3 MF	245,7 MF	285,9 MF	331,5 MF
Prix de revient aidé à la tonne*	19 917	24 385	25 042	24 255	31 839	36 671	42 079
Prix de revient réel à la tonne**	19 917	24 385	34 037	34 421	43 954	51 500	59 821

Tableau 5 : evolution descharges d'exploitation et des prix de revient à la tonne (scénario 1)

*Prix de revient aidé : ne prend pas en compte dans le calcul du prix de revient les montants des subventions d'investissement

**Prix de revient réel à la tonne : en intégrant dans le calcul du prix de revient le montant des subventions d'investissement

PARTIE 4 - ETABLISSEMENT DES RECETTES D'EXPLOITATION

4.1. HYPOTHESES

Les hypothèses suivantes sont retenues :

- ✓ Augmentation population : 0.84%
- ✓ Montant maximal de subvention de fonctionnement depuis le Budget Général : 160 MF/an correspondant au montant budgété en 2016
Les subventions de fonctionnement sont permises car la CC HAVA'1 est composée de communes dont aucun membre n'a plus de 10 000 habitants (cf. CGCT L 224-2).
- ✓ Calcul de la tarification suivant la formule retenue au § 2.4.4.
- ✓ Nombre de bacs par abonnés :
 - pour les usagers domestiques :
 - nombre et du volume des bacs établis en phase 2 (Cf. rapport phase 2 §4.3.1.1),
 - collecte 2 fois par semaine
 - Pour les usagers non domestiques, le volume des bacs distribués n'est pas connu et sera fixé par des conventions individuelles suivant les besoins de chacun. Toutefois, en première approche, une hypothèse moyenne a été fixée sur 1 bac de 360l collecté en C2 par UND

4.2. RECETTES D'EXPLOITATION

Les recettes d'exploitation sont constituées :

- Des produits d'exploitation (la REOM mais aussi les prestations connexes : ramassage payant des encombrants ...)
- Des subventions de fonctionnement du budget général de la CCH vers le budget des déchets
- Des éventuelles reprises de dépense d'investissement (travaux faits en régie par ex.)

Le principe retenu est d'atteindre un équilibre budgétaire grâce aux subventions, comme c'est le cas actuellement.

4.3. SCENARIO 0 : REOM D'EQUILIBRE

Le prix de revient pour la collecte et le traitement des déchets, estimé sur la base des hypothèses précisées ci-dessus, évolue de 1.25 F/l en 2017 à 2.7 F/l en 2023.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nb d'abonné UD	6988	7049	7110	7171	7233	7295	7358
Nb d'abonné UND	451	455	459	463	467	471	475
Prix de revient au l (coût aidé)	1,25	1,54	1,58	1,54	2,02	2,32	2,7

Tableau 6 : prix de revient au l non subventionné (scénario 1)

Dans ces conditions, la **redevance d'équilibre** pour un abonné domestique standard (1 bac de 120 l) serait de **15 600 F/an (2017) pour atteindre 33 400 F/an (2023)**.

A titre indicatif le calcul en coût réel conduit à une redevance d'équilibre de 14 600 F/an en 2017 à 48700 F/an en 2023 pour un UD ayant un bac de 120 l.

La capacité contributive des ménages avait été estimée en phase 1 entre 10 000 F et 20 000 F/an. La REOM d'équilibre dépasserait donc à terme cette capacité contributive des ménages..

Pour rappel, ce n'est pas le scénario retenu par la CCH.

4.4. SCENARIO 1 : MAINTIEN DE LA SUBVENTION D'EQUILIBRE

Principe : Augmentation de la REOM pour maintenir une subvention de 160 MF ou moins.

Le tableau suivant montre l'évolution de la tarification suivant ce principe :

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023
MONTANT REOM							
TOTAL REOM (1)	66 951 000	67 536 000	86 211 000	86 967 000	87 732 000	165 393 500	166 838 600
<i>Prix UD (F/L)</i>	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	1,2	1,2
<i>Prix UND (F/L)</i>	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	1,6	1,6
<i>Montant REOM UD 120 l (F/an)</i>	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	15 000 ¹	15 000 ¹
<i>Montant REOM UND (360 l) (F/an)</i>	XXX ²	XXX ²	27 000 ³	27 000 ³	27 000 ²	60 000 ¹	60 000 ¹
CHARGES D'EXPLOITATION							
Montant des charges d'exploitation (2)	146 691 480	181 963 274	188 918 117	184 969 702	245 417 448	285 666 575	331 243 981
Montant REOM – charges d'exploitation (1-2)	- 79 740 480	-114 427 274	- 102 707 117	- 98 002 702	- 157 685 448	- 120 273 075	- 164 405 381
Montant subvention fonctionnement	79 740 480	114 427 274	102 707 117	98 002 702	157 685 448	120 273 075	164 405 381

Tableau 7 : evolution des produits d'exploitation (scénario 1)

Le tarif d'équilibre (2,7 F/l) n'est pas encore atteint pour les UND en 2023. La politique d'augmentation de la tarification des UND est donc à prolonger après 2023 jusqu'à l'atteindre.

¹ à ajuster suivant résultats de l'étude de tarification

² ancienne tarification communale hétérogène

³ A ajuster suivant les données précisées dans les conventions des UND

Les redevances des UND, dont les déchets banaux représentent 12% du tonnage total des OM de la CCH, couvrent ainsi 17% des charges d'exploitation en 2023 et 26% à terme.

Afin d'accompagner les UND face à cette augmentation, les modalités de cette progression pourraient être les suivantes :

- maintien des tarifs sur 3 ans ;
- information sur l'augmentation de la tarification l'année précédant le changement.

Le changement de tarification des UND se ferait en 2025, avec un passage à 2.7F/l.

En variante, la CCH peut également appliquer une augmentation de la tarification des UD pour arriver à un équilibre global du service sans subvention de fonctionnement, mais qui se fera sur une dizaine d'année.

PARTIE 5 - PHASAGE – PLANIFICATION

L'organisation du service de la CCH, qui vient juste d'être remodelé suite à l'extension de son périmètre, doit prendre en compte :

- Les investissements
- L'ajustement des moyens matériels et humains suite aux réorganisations internes évoquées précédemment
- L'évolution de la tarification
- Les évolutions de fonctionnement

		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Investissement	TOUTES ILES	Dossier de financement Equipements de collecte	Passation des marchés équipements de collecte	Distribution des équipements de collecte				
	Etudes	Etude réhabilitation décharges Maîtrise d'œuvre BOM/Bacs Etude sur les points de regroupement/point de présentation.	Maîtrise d'œuvre BOM/Bacs Maîtrise d'œuvre station de transfert Maîtrise d'œuvre RAIATEA (PRO/DCE) Etude de faisabilité CET HUAHINE Recherche de SITE TAHAA MAUPITI	Mise en place d'un SIG abonnés Maîtrise d'œuvre BOM/Bacs Maîtrise d'œuvre station de transfert Maîtrise d'œuvre RAIATEA (PRO/DCE) Maîtrise d'œuvre HUAHINE Etude de faisabilité TAHAA - MAUPITI	Réalisation d'une étude de tarification Maîtrise d'œuvre station de transfert Maîtrise d'œuvre HUAHINE Maîtrise d'œuvre TAHAA - MAUPITI		Maîtrise d'œuvre TAHAA - MAUPITI	Maîtrise d'œuvre TAHAA - MAUPITI
	Travaux			Stations de transfert Travaux CET RAIATEA	Stations de transfert Travaux CET RAIATEA Travaux CET HUAHINE	Travaux CET HUAHINE Travaux CET TAHAA et MAUPITI	Travaux CET TAHAA et MAUPITI	
Personnel	TOUTES ILES	Embauche d'un DST	Recrutement d'un chargé de communication	Recrutement d'un responsable de maintenance				
	HUAHINE						Embauche 0,6 agt sur HUAHINE	
	TAHAA		Embauche du Chef site + 1 agent TAHAA				Embauche 1,4 agent sur TAHAA	
	RAIATEA		Embauche d'un chef de site sur RAIATEA			Embauche de 0,7 agent RAIATEA		
	MAUPITI	Passage à mi-temps des 3 agents Maupiti	Passage d'un agent MAUPITI en chef de site				Passage à plein temps des agents MAUPITI	
Fonctionnement général	TOUTES ILES	Mise en place d'un programme d'entretien (montée en puissance sur 2 ans)						
	TOUTES ILES	passage collecte C2		Optimisation collecte (montée en puissance sur 2 ans)				
	RAIATEA				Mise en route CET RAIATEA			
	HUAHINE					Mise en route CET HUAHINE		
	TAHAA et MAUPITI	Mise en place de PAV	Abandon collecte recyclables PAP				Mise en route CET TAHAA ET MAUPITI	
	TOUTES ILES		broyage verre					
Amortissement	TOUTES ILES	Amortissement des camions, Broyeur verre, Bac, BOM, Mini-déchetterie						
	TOUTES ILES						Amortissement CET RAIATEA	Amortissement CET RAIATEA CET HUAHINE
Tarification	TOUTES ILES		Délibération de la tarification au volume avec délai d'application Recensement et conventionnement des UND Recensement des besoins des UD hors normes	Distribution géoréférencée des bacs Application de la tarification au volume UD et UND	Tarification inchangée	Tarification inchangée	Modification de la tarification UD/UND pour tendre vers l'équilibre	Tarification inchangée
Communication	TOUTES ILES	Information sur la collecte en C2	Information des usagers sur la tarification au volume 2019 Information des usagers Maupiti et Tahaa sur le passage de la collecte des recyclables en PAV			Information des usagers sur la tarification 2022		

ANNEXES

ANNEXE 1 :

Fiches de poste

ANNEXE 2 :

Règlement de service

ANNEXE 3 :

Modèle Convention UND

ANNEXE 4 :

Modèle de fiches de réclamation