

PROJET SERVICES ENVIRONNEMENTAUX ET URBAINS
Contrat No. 608-C-00-96-00000

VISITE ANALYTIQUE EN TUNISIE

Du 16 au 20 Mai 1998

Prépare pour le compte de:

**L'Agence Américaine pour
le Développement International**

Rabat, Maroc

Bureau des programmes environnementaux et urbains.

Par:



Technical Support Services, Inc.
1000 Vermont Avenue NW 11th Floor
Washington, DC 20005-4903 U.S.A.

Juillet, 1998

Visite Analytique en Tunisie

Du 16 au 20 Mai 1998

Projet Services Urbains et Environnementaux

Contrat USAID N. 608-C-00-96-00000

Contexte;

Le voyage analytique en Tunisie a été organisé dans le cadre de l'activité A4 du Projet des Services Environnementaux Urbains, financé par l'USAID. Ce voyage a été organisé en vue de permettre aux décideurs, élus et cadres techniques, composant la communauté urbaine de Meknès, de recueillir des informations pertinentes sur la réhabilitation des décharges anciennes, l'ouverture de nouvelles décharges contrôlées et la privatisation des services de collecte des ordures ménagères. Ces décideurs envisagent des opérations semblables pour leur ville. Ils ont participé au voyage afin de cerner les enjeux relatifs au traitement des ordures ménagères et à la privatisation de leur collecte à travers des expériences réelles réussies dans un pays similaire. A fin de couvrir tous les aspects relatifs à l'objet du voyage le groupe a été composé de techniciens, d'élus et de représentants de la tutelle des collectivités locales. De même les vis à vis Tunisiens ont traité des questions politiques, administratives, juridiques techniques et de gestion.

Justification du choix des sites visités:

Les décharges desservant la ville de Tunis et ses environs étaient jusqu'à une date récente des décharges non contrôlées causant, tout comme à Meknès, toutes sortes de nuisances environnementales aux populations urbaines avoisinantes. Face aux multiples plaintes des citoyens la Municipalité de Tunis et l'état ont entrepris de réhabiliter la décharge de Henchir Lihoudia, qui touche à la fin de sa durée de vie, en la transformant en décharge contrôlée gérée dans l'état de l'art. Par ailleurs le ministère de l'environnement a entrepris un programme de construction de neuf décharges contrôlées dont la première celle de Jbel Chkir est entièrement construite et est destinée à prendre la relève de la décharge de Henchir Lihoudia pour recueillir et traiter les déchets solides des 29 municipalités formant l'ensemble urbain du grand Tunis. La réhabilitation de la décharge de Henchir Lihoudia ainsi que la construction de la décharge de Jbel Chkir représentent un intérêt particulier pour les élus et les cadres techniques des municipalités composant la Communauté Urbaine de Meknès ainsi qu'aux représentants de la tutelle les accompagnant. En effet ces derniers envisagent actuellement des projets semblables. La visite de deux opérations réussies dans un pays semblable et l'opportunité de discuter des détails de ces opérations avec les premiers responsables sont de nature à permettre de mieux cerner les enjeux, d'améliorer sensiblement la connaissance du sujet et de permettre la prise de décisions informées.

Tout comme la réhabilitation de la décharge de Henchir Lihoudia, la privatisation de la collecte des ordures ménagères d'un quartier important de la ville de Sousse (20% de la ville) a bénéficié de l'assistance technique de l'USAID et a donné les meilleurs résultats parmi les 49 privatisations actuellement en exploitation en Tunisie. Bien que légèrement différente de l'opération actuellement envisagée à Meknès et qui est une opération à deux volets:

- La dévolution des responsabilités de la collecte des ordures ménagères par les municipalités à la Communauté Urbaine;
- La privatisation de la collecte et du nettoyage des rue pour toute la ville.

la privatisation de la collecte des ordures ménagères à Sousse illustre parfaitement l'intérêt que revêt la préparation minutieuse des opérations de privatisation des services environnementaux urbains et l'intérêt que peuvent présenter ces privatisations. Aussi elle illustre les intérêts que peut apporter une privatisation partielle notamment pour dissiper les craintes afférentes aux privatisations, minimiser les risques et solutionner les problèmes du personnel et du parc de matériel.

Visite De la décharge contrôlée de Henchir Lihoudia:

La visite de la décharge contrôlée a commencé le Lundi 18 Mai vers neuf heures du matin. Les participants ont été accueillis sur les lieux par Monsieur Mohammed Bouchiba Directeur Général de l'Agence Municipale de Traitement et de Valorisation des Déchets "AMTVD".

Monsieur Bouchiba a souhaité la bien venue aux participants qui lui ont clarifié l'objet de la visite et les points particuliers qui les intéressent. Suite à quoi monsieur Bouchiba a décrit la décharge et son fonctionnement.

La décharge de Henchir Lihoudia traite actuellement 1200 tonnes de déchets ménagers par jour, provenant des 29 municipalités de l'agglomération Urbaine du Grand Tunis. En fait la décharge accepte les ordures ménagères de toutes provenances. Tout intéressé peut y décharger des ordures moyennant paiement des redevances et respect des règles environnementales en matière de décharge. La décharge abrite en outre une petite unité de compostage et un laboratoire national d'analyse des déchets ménagers.

La décharge, d'une aire de 100 hectares environ a été ouverte en 1969. Elle a été exploitée en régie directe par la municipalité de Tunis et fonctionnait en tant que dépotoir quasi sauvage des ordures. Avec le temps la décharge est devenue une source de nuisances intolérables au populations urbaines environnantes. Face à l'acuité du problème les autorités ont pris trois décisions importantes:

1. La réhabilitation de la décharge et sa transformation en décharge contrôlée pour sa durée de vie restante
2. La création d'une société d'exploitation pour la décharge

3. L'identification et la construction de nouvelles décharges pour servir les besoins du grand Tunis et d'autres villes importantes.

La réhabilitation de la décharge a coûté environ 3 millions de Dollars et a été financée par l'état. Dans le système Tunisien l'ouverture de nouvelles décharges demeure une responsabilité de l'état (Ministère de L'Environnement et de l'Aménagement du Territoire). L'exploitation quant à elle reste à la charge des municipalités ou leurs agences spécialisées dont la première est L'AMTVD.

Monsieur Bouchiba a insisté sur le fait que la création de décharges contrôlées et de leur société d'exploitation a été rendue possible grâce à l'introduction du principe du recouvrement des coûts de traitement des ordures. Cette remarque revêt une importance majeure. En effet par le passé l'absence de sources de revenus ou d'allocations budgétaires distinctes ont conduit à négliger l'activité.

Les tarifs appliqués par la décharge varient entre 4 et 7 Dinars (35 et 65 Dhs environ) la tonne selon la nature des ordures. Ce tarif permet de couvrir tous les coûts de fonctionnement de l'AMTVD. Cependant; il ne permet pas de recouvrir les coûts d'investissement et les charges financières y afférentes. Cette remarque est importante car dans le cas de Meknès la construction de la décharge incombe à la Communauté Urbaine et les tarifs doivent inclure une provision suffisante pour l'amortissement des investissements et les coûts du financement. Enfin un élément important du coût concerne les frais afférents aux produits de remblais qui doivent provenir de l'extérieur de la décharge; d'où l'importance de s'assurer de l'existence d'un gisement de remblais voisinant lors du choix du site.

Monsieur Bouchiba a ensuite expliqué le système de contrôle et de facturation appliqué à la décharge. Tout véhicule quelque soit sa provenance est pesé à l'entrée et à la sortie de la décharge. La décharge est ouverte à tout le public et pas seulement aux municipalités. Les Clients réguliers tels que les 29 Municipalités utilisant la décharge ont un compte et reçoivent des factures mensuelles sur la base des pesées et la nature des déchets déchargés. Les autres usagers de la décharge paient au comptant. Des statistiques précises sont tenues ainsi qu'une comptabilité. Mr. Bouchiba a remis à la délégation une copie de tous les documents de contrôle afférents à la décharge.

Dans une seconde étape de son exposé, Monsieur Bouchiba a donné un aperçu sur les données environnementales de la décharge, qui rappelle le est une décharge réhabilitée et non totalement planifiée sur des bases solides dès le départ. Mr. Bouchiba a beaucoup insisté sur le réseau de drainage des eaux pluviales et sur l'évacuation des produits de lessivage et des gaz.

Enfin Monsieur Bouchiba a donné un aperçu sur la gestion opérationnelle de la décharge, en insistant sur les soins et contrôles médicaux apportés au personnel, sur la lutte contre les animaux errants et sur le contrôle et l'éducation des trieurs des déchets. Le représentant de la police municipale a également fourni une brève explication sur les contrôles effectués et sur la coopération entre la police et l'AMTVD.

Une visite de la partie active de la décharge a suivi. Les participants ont pu se rendre compte de la synchronisation des opérations de décharge, de compactage et de couverture. Une surface très limitée des déchets est exposée ce qui limite sensiblement les odeurs, le transport des déchets par le vent et les insectes nuisibles. Aucune incinération ou autre recyclage sauvage n'a lieu sur la décharge. La décharge fonctionne en continu; 24 heures sur vingt quatre, et sept jour sur sept pendant toute l'année.

A coté des alvéoles en exploitation il y a toujours des alvéoles prêtes ou en cours de préparation. Les travaux de préparation des nouvelles alvéoles commencent juste après les saisons pluvieuses et se poursuivent jusqu'à la préparation d'une aire suffisante pour accueillir les déchets de six mois à un an.

Après avoir répondu aux questions des participants, Monsieur Bouchiba a conduit le groupe à la station pilote de compostage qui fonctionne d'une façon intermittente et qui fournit du compost pour les besoins des municipalités (pépinières, espaces verts, etc. ..) et pour les privés. Les tarifs pratiqués pour les privés sont de l'ordre de 200 Dhs la tonne.

A la demande de participants une visite a également été effectuée au laboratoire d'analyse des déchets ménagers, implanté sur le domaine de la décharge mais géré sous la tutelle directe du ministère de l'environnement. La directrice du laboratoire a décrit les activités du laboratoire et expliqué l'importance des analyses effectuées. Parmi les volets traités par le laboratoire figure l'analyse du compost et son impact sur les terres et les cultures. Le laboratoire est en effet chargé de la préparation d'une stratégie nationale de compostage.

La visite de la décharge s'est terminée par une session plénière où les participants ont examiné une exposition photographique illustrant l'état de la décharge avant la réhabilitation. La session plénière a fourni l'occasion aux participants de poser davantage de questions et d'échanger des remerciements.

Visite de la décharge de Jbel Chkir:

Le programme de la matinée s'est poursuivi par une visite de la nouvelle décharge de Jbel Chkir. En plus de la visite de la décharge et de l'examen de sa configuration et ses caractéristiques techniques précises, comme par exemple le drainage des eaux pluviales, la collecte et le traitement des lesquiviats, le traitement des déchets spéciaux et le plan opérationnel de la décharge, les participants ont eu l'occasion de discuter avec l'ingénieur responsable du projet des questions relatives aux coûts et au financement de la décharge ainsi que de toutes les études et évaluations environnementales qui ont précédé le projet.

Le coût de construction de la première tranche de la décharge sur 47 hectares est de 3,5 Millions de Dollars pour le génie civil, auxquels il conviendrait d'ajouter environ 3 Mio de Dollars pour les équipements et engins. La tranche actuelle de la décharge aura une durée de vie de 13 ans. Une extension de la même taille est possible sur le domaine de la décharge.

Le financement de la décharge a été assuré comme suit:

- Contribution de la Caisse de Prêts et de Soutien des Collectivités Locales: 40%
- Contribution du Fonds de Protection des Zones Touristiques (FPZT): 25%
- contribution des communes: 10%
- Autofinancement 10%

De part les taux d'intérêt pratiqués et les sources de Fonds le financement de la décharge est un financement à des termes concessionnaires incluant une part importante de subventions.

A la fin de la visite de la décharge de Jbel Chkir les participants ont été conviés à un déjeuner de travail en présence du Secrétaire Général et du Directeur Général des Travaux de la Municipalité de Tunis, du Directeur Général de l'AMTVD, du directeur Général de l'Agence Nationale de Protection de l'Environnement(ANPE) et du chef de service des déchets Solides à la Direction Générale des Collectivités locales.

Visite de La Direction Générale des Collectivités Locales.

Mr. Belkhiria Directeur Général des Collectivités Locales a accueilli les participants dans son bureau vers le coup de 15h 30. L'audience qui était supposée durer une heure a duré environs deux heures vues les questions nombreuses des participants. Mr. Adel Ketat chef de la division des services environnementaux a assisté à la réunion.

Mr. Belkhiria a commencé par un bref exposé sur la gouvernance et la fiscalité locale en Tunisie. Il a expliqué les changements récents comme par exemple au niveau du découpage municipal, des transferts financiers de l'état, de la politique des prêts, de l'informatisation au niveau des municipalités etc... Les participants ont accordé beaucoup d'intérêts aux réformes de la fiscalité locale et notamment la taxe locative. Monsieur le Directeur Général a fait un exposé détaillé sur le sujet et clairement expliqué les mesures prises pour l'augmentation du rendement de cette taxe à travers une réduction de l'assiette et une simplification de l'estimation et de la collecte. La législation relative à cette reforme est attachée en annexe 1.

Monsieur Belkhiria a ensuite fait un exposé sur les progrès réalisés par les Municipalités dans la prestation des services environnementaux urbains. En particulier il a traité dans le détail l'expérience Tunisienne en matière de privatisation de la collecte des ordures ou plus tôt de la concession du service de collecte des déchets ménagers aux privés. Concernant cette expérience monsieur le Directeur Général a insisté sur les points suivants:

- La volonté politique clairement exprimée encourageant la privatisation de la collecte des ordures.
- Une préparation minutieuse des opérations de privatisation. Cette préparation inclut l'introduction préalable d'une comptabilité analytique permettant de cerner avec précision le coût de la collecte des déchets ménagers.
- Une standardisation des documents contractuels.
- L'exonération de la TVA.

- Le bénéfice des avantages prévus au code des investissements et en particulier l'exonération des droits de douane perçus sur le matériel importé.
- Une garantie de paiement des redevances exercée sous forme d'application du concept "d'intercept". Au cas où une municipalité est défaillante l'état se substitue à elle pour payer l'entreprise privée et retire la somme payée des montants des transferts dus à la municipalité par l'état.

Au total 49 contrats de collecte d'ordures ont été passés par les municipalités avec le secteur privé et sont actuellement en cours d'exécution. Plusieurs problèmes relatifs à l'interprétation des contrats ont été rencontrés au cours des premières privatisations. Cependant les craintes relatives à la privatisation sont actuellement largement dissipées et la privatisation est maintenant acceptée aussi bien par les citoyens que par les municipalités. Des cahiers de charges standardisés ont pu être mis au point; ce qui facilite les opérations et clarifie les droits et obligations des différentes parties aux contrats de privatisation. Parmi les 49 opérations de privatisation celle de Sousse qui a reçu pour sa préparation une assistance technique soutenue de la part de L'Agence Américaine d'Aide Internationale " L'USAID " a été la plus réussie et a servi de modèle aux autres.

Toutes les opérations de privatisation tentées sont des privatisations partielles de secteurs de collecte plus ou moins importants des municipalités concernées. S'agissant d'expériences nouvelles les municipalités ont préféré s'avancer avec prudence et garder les moyens d'intervenir en cas de défaillance des entreprises privées. Aussi les municipalités préfèrent la concession des services de collecte aux privés aux recrutements supplémentaires de personnels qui sont très contrôlés par la tutelle. La tendance actuelle est de limiter les recrutements supplémentaires de personnel de collecte et de favoriser les privatisations.

Visite de L'Agence Nationale de protection de l'environnement:

Conformément au programme, une visite a été effectuée, en fin de l'après midi auprès de l'Agence Nationale de Protection de l'Environnement. Durant cette visite Mr. Mounir Ferchichi, Chef du département Déchets Solides et embellissement des villes a fait un exposé complet sur les activités de l'ANPE et notamment le Programme National de Gestion des déchets Solides PRONAGDES.

L'ANPE est créée en 1988, en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial et est placée sous la tutelle du Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire. Les ressources de l'ANPE sont constituées des subventions de l'Etat, des ressources propres provenant du recouvrement des taxes de contrôle des établissements classés et de la pénalisation des contrevenants et en fin des apports des organisations internationales et de la coopération étrangère.

Le PRONAGDES géré par L'ANPE a quatre volets:

- Les études de base concernant la gestion des déchets solides,
- Le contrôle de l'application des lois en matière de collecte et de traitement des déchets solides autres que ménagers.
- Le traitement des déchets solides, et
- Le recyclage.

L'Agence effectue toutes les études ayant pour but de formuler ou d'affiner la stratégie nationale en matière de gestion des déchets solides et de préparer la réglementation régissant le secteur. A titre exemple l'Agence entreprend actuellement une étude sur la normalisation du matériel de collecte des déchets solides

L'Agence s'occupe également du contrôle des établissements classés, de la constatation des infractions ou illégalités et de la répression fiscale des contrevenants. Des amendes sévères sont prévues en Tunisie pour réprimer la pollution industrielle. Ces amendes peuvent aller jusqu'à un demi million de Dollars.

L'ANPE a préparé et est chargée de la mise en oeuvre d'un programme de construction de neuf décharges publiques dont la première est la décharge de Jbel Chkir. Ainsi l'Agence agissant pour le compte de l'Etat s'occupe de l'étude et de la construction des décharges publiques contrôlées qui sont par la suite confiées aux municipalités ou aux agences municipales spécialisées pour leur entretien et gestion. Les modalités de passation des décharges aux municipalités n'ont pas encore été arrêtées. Elles seront définies lors de la passation prochaine de la décharge de Jbel Chkir à l'AMTVD.

En plus du traitement de déchets ménagers l'Agence envisage de construire des décharges spécialisées pour le traitement et l'élimination des déchets industriels.

L'Agence gère un programme important de recyclage appelé ECO-LEF. Il s'agit d'un système public de reprise et de valorisation des emballages utilisés. Ce système est alimenté par une taxe prélevée à la source chez les fabricants utilisateurs des emballages. Les revenus générés par cette taxe sont utilisés pour subventionner des opérations privées de valorisation. Un volet important de ce programme est constitué par l'encouragement de la collecte sélective.

Visite de la municipalité de Sousse:

La visite de la municipalité de Sousse a commencé le mardi 19 mai à 10 heures par une réunion présidée par Monsieur le Maire Khelil Belhouane assisté par le Directeur de l'Environnement de la Municipalité.

Après un bref échange d'allocutions de bienvenue de remerciement et de définition des attentes du groupe des participants Monsieur le Maire a rappelé l'historique de la ville de Sousse et exposé la genèse de l'expérience de privatisation de la collecte des déchets ménagers dans la ville.

L'expérience de privatisation de la collecte des ordures fait suite à la circulaire du Ministre de l'Intérieur, en date du 3 Novembre 1992. Peu après cette circulaire la municipalité a commencé à discuter de la question et à affiner sa connaissance de l'activité et de ses coûts. En 1994 la municipalité de Sousse a été sélectionnée par le ministère comme ville hôte d'un projet pilote de privatisation de la collecte des déchets ménagers dans le cadre du projet d'assistance technique PPES financé par l'USAID. Etant un projet pilote la préparation de la privatisation a bénéficié de beaucoup de soin et a été l'expérience la mieux réussie. Les recherches, les documents réglementaires préparés et les procédures adoptées servent actuellement de modèle pour toutes les autres opérations de privatisation.

L'exposé de Monsieur le maire a ressorti les points suivant:

- Le mot privatisation n'est peut être pas le mot correct. Il ne s'agit pas d'une privatisation comme dans le cas de la vente d'une entreprise mais d'une concession d'un service public au secteur privé. **La Municipalité demeure en effet responsable du service vis à vis du public** et continue à être pleinement impliquée. Il est de ce fait dans son intérêt de coopérer avec l'entreprise privée et de s'assurer qu'elle s'acquitte de ses tâches convenablement.
- Il ne faut pas hésiter à prendre le temps qu'il faut pour bien préparer l'opération de privatisation. La Municipalité de Sousse a pris le temps nécessaire pour réfléchir à la question et pour mieux définir ses objectifs et cet effort a bien payé. La municipalité a opté pour la privatisation de la collecte dans les secteurs les plus structurés et les plus sensibles de la ville; Deux quartiers résidentiels bien équipés (Toutes les routes sont goudronnées) et le secteur commercial et touristique de la ville. Elle a choisi de commencer petit et d'élargir l'activité de l'entrepreneur privé au fur et à mesure que l'opération est bien maîtrisée. Déjà, une année seulement après le lancement du projet, l'activité de l'entreprise privée a été étendue à un autre quartier de la ville amenant la part de l'entreprise privée à environ 30% de la ville. Aussi et dans une première étape la municipalité a préféré garder la responsabilité du balayage des rues pour simplifier le contrat et pour permettre d'utiliser à leurs pleines capacités des équipements spécialisés qu'elle a récemment acheté.
- Il est très important de rédiger des documents contractuels à la fois simples et clairs. Les contrats que nous avons passé avec l'entreprise cernent parfaitement bien les droits et obligations de toutes les parties. Ceci a permis d'avoir une mise en oeuvre sans problèmes; de part et d'autre. A ce jour l'entrepreneur n'a pas manqué à une seule de ses obligations. La municipalité non plus.
- Comme corollaire au point précédant l'idée de ne pas diluer la responsabilité de l'entrepreneur s'est trouvé concluante. En effet le contrat se contente de préciser les niveaux de service et l'obligation de mettre en place les moyens nécessaires pour assurer ce service conformément aux normes. Le contrat a laissé à la discrétion de l'entreprise tout ce qui concerne la définition des circuits de collecte, le choix du matériel et le mode opérationnel. Ceci a permis de bénéficier de la créativité de l'entreprise et de son efficacité et rapidité de décision. Ceci nous également permis de bien indiquer à l'entreprise qu'elle a une obligation

claire de résultats et qu'elle a la latitude et l'autonomie de décision nécessaires pour assumer pleinement cette obligation.

- La municipalité a opté pour un contrat forfaitaire payable mensuellement par tranches de 1/12. Tout d'abord la municipalité n'avait pas les moyens d'effectuer des pesées et de déterminer les quantités à prélever. Deuxièmement ce contrat est bien plus simple à gérer et diminue sensiblement les risques de conflit.
- La municipalité pense que la propreté du quartier demeure sa responsabilité. Ainsi elle a beaucoup assisté l'entreprise pendant la période de mobilisation et de passation du service qui n'a duré que six jours. Parmi les actions importantes menées figurent la préparation des emplacements des conteneurs comme stipulé dans le contrat et la sensibilisation des populations pour le dépôt de déchets dans les containers aux heures fixées par l'entreprise. Dès le début de l'opération la Municipalité a désigné un surveillant spécial pour le quartier qui fait un rapport journalier au maire sur le respect de la réglementation de l'hygiène dans le quartier. Toute infraction est donc immédiatement notée, verbalisée et pénalisée poussant ainsi les populations à respecter les règles et à contribuer à la propreté de la ville. Aussi la municipalité veille scrupuleusement au respect de ses obligations. C'est ainsi, par exemple, que les paiements de l'entreprises sont exécutés dans les cinq jours qui suivent la présentation des factures mensuelles. Face aux efforts faits par la Municipalité pour assurer la réussite de l'opération, l'entreprise a agit en réciproque par la fourniture de prestations supplémentaires non comprises dans le contrat tels que le nettoyage des rues quand cela est nécessaire, le ramassages des déchets végétaux des jardins, la pulvérisation de DESODORISANTS dans les conteneurs et la pulvérisation d'insecticides. Ceci en plus d'une exécution impeccable du contrat.
- L'un des impacts les plus importants de cette privatisation c'est qu'elle a permis de mieux comprendre ce service et de beaucoup apprendre de l'entreprise privée. Elle a aussi permis de mieux motiver le personnel propre à la municipalité qui se sent maintenant en compétition avec l'entreprise privée et qui essaye d'atteindre le même niveau de qualité de service.
- La cession du service de collecte des ordures à une entreprise privée a permis d'améliorer sensiblement la qualité du service. Ceci mets la municipalité en position de force pour éduquer la communauté et exiger le stricte respect des règles d'hygiène.
- Cette cession a permis aux responsables municipaux y inclus le Président lui-m_ême de dégager le temps nécessaire pour la gestion, la planification et l'évaluation d'autre responsabilités municipales. Ceci est très important car l'implication directe dans la collecte des ordures obligeait les responsables de passer beaucoup de temps sur des activités qui relèvent du quotidien, telles que la réparation des roues des conteneurs ou des camions en panne. L'expérience a montré que le privé est mieux outillé pour réaliser ces tâches. (Elle a aussi montré que nous pouvons utiliser le temps gagné pour répondre à d'autre obligations et pour assurer des fonctions vitales telle que la planification et le développement). A titre d'exemple la Municipalité a mis en place récemment le principe du pollueur payeur. En effet les taxes locatives qui alimentent, entre autres, le budget de collecte des déchets, sont basées

sur une moyenne d'environ 0.6 kg de déchets par jour par citoyen. Ce n'est pas normal qu'un restaurateur ou un propriétaire d'hôtel qui génère beaucoup plus que cette moyenne paye la même taxe. Actuellement la municipalité fait le tour de tous les lieux publics estime les quantités de déchets et signe des convention particulières avec les détenteurs de ses lieux pour la collecte. Ces conventions sont plus équitables et tiennent compte d'une estimation raisonnable des quantités de déchets produites. Dans le même ordre d'idées la municipalité est en train de mettre au point un système de collecte sélective des ordures qui permettra un recyclage plus aisé des déchets collectés et qui permettra également le compostage. La municipalité ne pouvait pas entreprendre ce genre d'initiatives par le passé car elle était absorbée par les activités pressantes du quotidien.

- La cession de la collecte des ordures à une entreprise privée a permis de réaliser des économies substantielles tout en améliorant la qualité du service. Le montant du contrat est inférieur aux dépenses encourues antérieurement par la municipalité pour la collecte des déchets dans le secteur considéré. Aussi l'entreprise a apporté son propre matériel qui est plus esthétique et plus performant. Ceci a permis à la municipalité d'économiser des investissements très importants.
- La passation du service de collecte à l'entreprise privée s'est faite sans réduction du personnel municipal. Le personnel et le matériel municipal ont été redeploés dans d'autres quartiers étendant ainsi le service de collecte à de nouveaux quartiers et améliorant la qualité du service. Un bon nombre d'employés ont été redeploés pour les services de création et d'entretien des espaces verts.

Bien que partielle l'expérience de privatisation a été très bénéfique pour la municipalité. Nous avons déjà étendu le secteur d'intervention de l'entreprise et nous continuerons à le faire au fur et à mesure que les conditions soient mures. Aussi nous continuerons à contracter au secteur privé d'autres activités municipales.

Monsieur le Maire a répondu à toutes les questions des participants suite à quoi il a passé la parole à Monsieur Lemjed Ammar, responsable du département de l'environnement de la Municipalité de Sousse.

Monsieur Lemjed Ammar a fourni une description détaillée de la phase préparatoire de la privatisation. Il a ensuite expliqué les caractéristiques du contrat, la période de mobilisation et le déroulement du contrat depuis sa date d'entrée en vigueur. Monsieur Lemjed Ammar a fait une évaluation succincte de l'opération à ce jour. Le résumé de cette évaluation est donnée dans le tableau qui suit. Monsieur Ammar a distribué aux participants une note détaillée sur cette évaluation.

	Situation	
	Avant le transfert de la collecte	Après le transfert
Les équipements	<ul style="list-style-type: none">• Camions sales à l'extérieur et à l'intérieur.• Ecoulement de lesquiviats dans les rues• Signalement électrique défaillant.• Taux de disponibilité très réduit.	<ul style="list-style-type: none">• Camions très propres et esthétiques• Aucune fuite de liquides dans les rues• Signalement électrique en très bon état de fonctionnement.

		<ul style="list-style-type: none"> • Matériel toujours disponible et en état de marche.
Le personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Ne portent généralement pas la tenue de travail. • Ne prélèvent que les conteneurs. Ils omettent parfois de vider certains conteneurs. • Arrêts de travail fréquents surtout dans les hôtels pour se reposer et se nourrir ou au bord de la route pour trier les déchets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue de travail, de bonne qualité, de rigueur. • Les conteneurs sont vides quotidiennement et les déchets déposés a proximité toujours enlevés à l'exception de l'acier et de la terre. • Travail continu sans aucune interruption.
Circuit de collecte	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence d'un circuit précis 	<ul style="list-style-type: none"> • Circuit de collecte bien défini
Horaires et persévérance	<ul style="list-style-type: none"> • Horaires irréguliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Horaires précis de passage pour tous les points de collecte
Conteneurs	<ul style="list-style-type: none"> • Métalliques • Très souillés, très cabossés et dégageant des odeurs nauséabondes. • Sans roues et souvent disposés au milieu de la chaussée 	<ul style="list-style-type: none"> • En plastique haute densité. lavage hebdomadaire. Toujours en parfait état de propreté et de fonctionnement • Conteneurs disposés aux endroits consacrés, ne causant aucune gêne pour le trafic. • Conteneurs désodorisés quotidiennement pendant l'été.
Contrôle et communications	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile de suivre les camions par faute d'un circuit défini et par manque de moyens de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle très rapproché grâce au moyens de communication mis en place.
Qualité du service	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise qualité de service résultant dans des ennuis et des contestations fréquents 	<ul style="list-style-type: none"> • La collecte des déchets ménagers se fait bien et ne pose aucun problème dans le secteur cédé au privé.
Impacts directs	<ul style="list-style-type: none"> • Les citoyens ne respectent pas leurs obligations vu la qualité médiocre du service. • La municipalité est en position de faiblesse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les citoyens sont sensibilisés et motivés. Ils respectent leurs obligations. • La municipalité est devenue très exigeante et demande aux citoyens plus d'attention car elle est devenue en position de force.
Rôle de la Municipalité.	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition des équipements • Entretien et réparation • Surveillance des travaux • Gestion des crises et des conflits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage de l'opération. • Evaluation et planification.
Les coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité produite annuellement 13500 tonnes • Coût de la tonne 28 Dinars • Coût total de la collecte dans le secteur 378.000 Dinars 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts fixe forfaitaire du contrat 361,000 Dinars

Visite de l'entreprise privée:

L'après midi de la journée a été réservé à la visite de l'entreprise privée et du quartier où la collecte a été privatisée. Le président de l'entreprise privée a accueilli les participants dans son bureau et a répondu à toutes leurs questions. Les points saillants de la discussion sont les suivants:

Le contrat: Le contrat signé avec la Municipalité est très clair et nous permet de fonctionner en parfaite harmonie. Les droits et obligations des deux parties sont clairs et jusqu'à présent nous n'avons pas eu de conflits. Cependant; le contrat stipule que les déchets prélevés demeurent la propriété de la Municipalité et doivent être déposés en tant que tels à la décharge. Ceci nous empêche d'explorer la possibilité d'effectuer un tri, de valoriser des produits et éventuellement de dégager des revenus supplémentaires. Ceci est d'autant plus important que l'état octroie actuellement des subventions pour le recyclage des déchets ménagers.

L'apprentissage du métier: Que ce soit pour la préparation de l'offre ou pour l'organisation de la collecte nous n'avons pas eu de difficultés. Etant une entreprise de travaux publique nous connaissons bien les coûts d'exploitation des engins et les coûts de transport. Aussi nous avons une longue expérience de la gestion de la main d'oeuvre de la comptabilité et des acquisitions. La mobilisation pour l'opération a pris exactement six jours. Nous avons placé nos conteneurs dans les endroits désignés et observé leurs états de remplissage. Avec le temps nous avons placé des conteneurs plus petits dans les endroits où il n'y avait pas beaucoup de déchet et des conteneurs plus grands là où c'était nécessaire. Une fois l'opération mise au point nos ouvriers et surveillants travaillent normalement et adaptent notre matériel aux besoins et aux fluctuations saisonnières.

Les relations avec la Municipalité: La municipalité nous a bien aidé au départ surtout en éduquant les populations pour le respect des horaires et des règles d'hygiène. Autrement notre contrat est très clair. Nous avons donné à la municipalité plus que ce qui nous a été demandé. De son côté, elle nous paie ponctuellement et elle continue à être exigeante vis à vis des populations en matière de respect des règles d'hygiène.

Main D'oeuvre: Nous n'avons pas eu de problèmes à recruter une main d'oeuvre qualifiée. Certains de nos ouvrier ont un bon niveau d'éducation scolaire. Nous payons nos ouvriers environ 25% de plus que le personnel municipal. Nous fournissons à nos ouvriers les tenues de travail et tout le nécessaire pour la sécurité du travail.

Bénéfices réalisés: L'activité est assez rentable pour nous. C'est pourquoi nous la continuons et nous essayons d'améliorer notre performance. Nous venons juste de gagner un nouveau marché avec une municipalité avoisinante et nous commençons les prestations très prochainement. Nous comptons fermement accroître notre activité dans le secteur qui nous procure une source de revenus stables.

Suite à la réunion, le président de l'entreprise a accompagné les participants pour une visite de son parc de matériel et de ses bâtiments. Il les a aussi accompagné pour une courte visite du secteur de la ville dont il assure la collecte des déchets.

Dîner de travail avec son excellence l'Ambassadeur du Maroc en Tunisie:

Après la visite de Sousse les participants et organisateurs ont été conviés à un dîner chez son excellence monsieur l'Ambassadeur du Maroc en Tunisie. Le dîner a été précédé par une brève séance d'information sur le voyage et ses résultats.

Evaluation des participants:

L'évaluation formelle de la visite se fera très prochainement. Cependant l'enquête préliminaire auprès des participants indique que la visite a été très utile et bien réussie et qu'il auraient souhaité disposer d'une journée de plus.

Comparaison de la privatisation de la collecte des ordures à Méknès et à Sousse:

Comme il a été déjà mentionné ci-dessus du fait de l'existence de six municipalités à Méknès l'opération de privatisation de la collecte des ordures dans cette ville est une opération à deux volets:

- a) Un volet d'évolution du service de collecte des ordures ménagers à la Communauté Urbaine de Méknès; et
- b) Un volet privatisation de la collecte des ordures et du nettoyage de rues.

Une fois le volet d'évolution de la collecte des ordures à la communauté urbaine est faite la privatisation de la collecte et du nettoyage deviendra une activité dont la préparation et la mise en oeuvre est très semblable à la privatisation de la collecte dans la ville de Sousse. Les similarités entre les deux villes sont en effet nombreuses:

- Même quantités d'ordures générées estimées à environ 600 grammes d'ordures par personne et par jour.
- Même composition des ordures. Celles-ci contiennent à peu près 70% de matières organiques.
- Matériel semblable dans le même état de vétusté.
- Niveaux de revenus et d'effort fiscal local comparables
- Niveau de formation du personnel et des cadres identique. Au fait l'ingénieur en charge du service de la collecte a fait ses études dans la même école que ses collègues Marocains.
- Etat d'urbanisation semblable caractérisé par une extension urbaine rapide et des niveaux d'équipement variant d'un quartier à l'autre.
- Les deux villes ont des bases économiques semblables et un mélange d'activités touristiques agricoles, commerciales et industrielles.
- Enfin bien que les structures de gouvernance de la ville de Sousse et de celle de Méknès sont différentes, les lois régissant l'activité, le personnel et les finances municipalités et les procédures de passation de marchés sont très semblables pour ne pas dire identiques.
- La population de la ville de Méknès est environ cinq fois plus grande que celle de la ville de Sousse mais ceci n'a aucune influence sur la façon dont doit se préparer la privatisation de la collecte des ordures ménagères et du nettoyage des rues.

Concernant la passation du service de la collecte des ordures ménagères à la Communauté Urbaine un projet de convention est disponible et représente à notre sens un bon projet offrant une solution adéquate à tous les problèmes posés. Ceci est surtout vrai si l'on considère que malgré le recoupage municipal la ville de Méknès reste un ensemble urbain unifié avec des familles vivant dans une municipalité, travaillant dans une autre et polluant dans une troisième. Certes le projet de convention peut par endroit être modifié et amélioré mais il constitue à notre sens une excellente base de départ. Il conviendrait d'affiner ce projet et d'atteindre un accord formel sur la passation des services de collecte et de nettoyage à la communauté urbaine.

Concernant la privatisation proprement dite, l'opération menée à Sousse avec l'assistance technique de l'USAID est très pertinente et pourrait servir de modèle pour la ville de Méknès. L'approche s'est articulée comme suit et pourrait avantageusement s'articuler de la même façon pour la ville de Méknès. A Savoir:

- **L'amélioration de la connaissance de l'opération actuelle:** Comme il a été précisé plus haut préalablement à la privatisation, la Municipalité de Sousse a entrepris un exercice important de comptabilité analytique qui a permis de mieux connaître l'activité de collecte des ordures ménagère et de nettoyage des rues et leurs coûts. Une approche différente a été adoptée à Méknès mais les études et diagnostics préalables financés par l'USAID ont permis de bien cerner l'activité et ses coûts estimatifs. Certes ces études ne sont pas aussi précises que celles menées par la Municipalité de Sousse mais elles sont à notre avis suffisantes pour la passation de l'activité à la communauté urbaine et sa concession ultérieure à une entreprise privée. Cette concession peut être soit pour la totalité de la ville soit pour une partie seulement.
- **La définition des objectifs de la privatisation:** La communauté urbaine semble actuellement s'orienter vers une concession totale de la collecte des ordures ménagères et du nettoyage des rues. Les niveau de services requis ont été défini dans une étude récemment menée avec l'assistance technique de l'USAID. Des objectifs clairs ont également été élaborés quant au redéploiement du personnel du matériel et du bâtiment. Il conviendrait de s'assurer que ses objectifs soient approuvés et adoptés par l'ensemble des maires composant le conseil de la Communauté Urbaine. Il nous semble en effet que contrairement à la ville de Sousse il n'y a pas de volonté bien exprimée de la part de tous les maires et que les objectifs de la privatisation ne sont pas clairement articulés par tous et approuvés. La définition précise de ces objectifs et leurs approbation par les maires au sein du conseil de la Communauté Urbaine et au sein des conseils municipaux concernés est un préalable important à la privatisation. C'est l'absence de définition des objectifs ou plutôt d'accords formels sur ces objectifs qui bloque actuellement le progrès de la privatisation de la collecte des ordures à Méknès.
- **La préparation des cahiers de charges et de documents d'appel d'offre:** Ce travail est largement entamé et une première mouture des documents est actuellement à la disposition des maires et de la Communauté Urbaines. Ces document doivent être corrigés à la lumière des objectifs en matière de privatisation et de niveaux de services clairement définis et formellement adoptés.

Par la suite l'opération pourrait suivre le même cheminement suivi à Sousse, à savoir le lancement des appels d'offre, l'attribution du marché, la mise en service de l'entreprise et la sensibilisation de la communauté et le suivi du contrat.

En définitive la préparation de la passation des services de collecte d'ordures ménagères et de nettoyage des rues à la Communauté Urbaine et la concession de ces services à une entreprises privée est bien entamée. Un capital important de documents techniques et d'études existe déjà et permet non seulement la prise de décision mais également l'organisation des appel d'offres et la

passation des marchés. Seulement les décisions tardent à être prises et institutionnalisées et c'est ce qui retarde la procédure. Les instances en charges de cette opération sont invitées à trouver des compromis aux conflits qui puissent exister et d'aboutir aux accords et aux décisions nécessaires à la suite des opérations.

Nonobstant la passation des services de collecte à la Communauté Urbaine l'opération de privatisation de la collecte des ordures ménagères et du nettoyage des rues suit exactement le même cheminement que celui de l'opération menée à Sousse. Une fois les marchés passés la communauté Urbaine gagnerait à s'inspirer de la Municipalité de Sousse pour le suivi de l'entreprise, la sensibilisation et l'encadrement de l'opération qui rappelle le demeure sa responsabilité malgré la prestation du service par une entreprise privée.

ANNEXE 1

LEGISLATION RELATIVE A LA REFORME

ANNEXE 2

**RAPPORT DE MISSION
DES PARTICIPANTS A LA VISITE**

ANNEXE 3

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

ANNEXE 4

LISTE DES PARTICIPANTS