

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
PPC/CDIE/DI REPORT PROCESSING FORM

PN.ABI-641

72603

ENTER INFORMATION ONLY IF NOT INCLUDED ON COVER OR TITLE PAGE OF DOCUMENT

1. Project/Subproject Number

2. Contract/Grant Number

3. Publication Date

June 1988

4. Document Title/Translated Title

Conference sur la Privatisation des Services Urbains
(Conference on the Privatization of Urban Services)

5. Author(s)

1.
2.
3.

6. Contributing Organization(s)

7. Pagination

135 pp.

8. Report Number

9. Sponsoring A.I.D. Office

RITUDO/WCA

10. Abstract (optional - 250 word limit)

See attached

11. Subject Keywords (optional)

1. Privatization	4.
2. Urban Services	5.
3.	6.

12. Supplementary Notes

13. Submitting Official

Larry Birch APRE/14

14. Telephone Number

603-2556

15. Today's Date

5/2/91

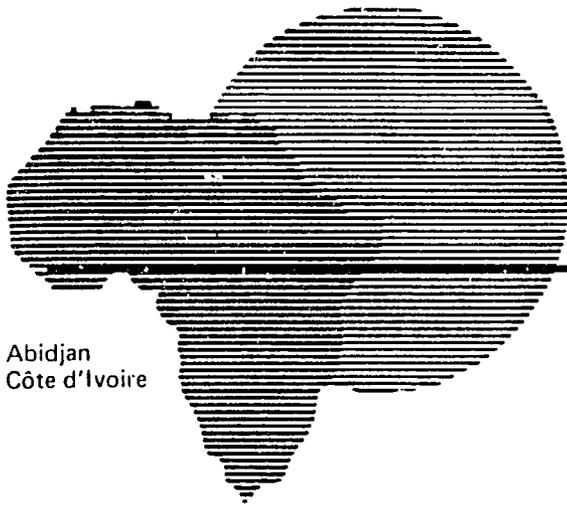
16. DOCID

17. Document Disposition

DOCRD [] INV [] DUPLICATE []

ABSTRACT

This paper highlights a conference on the privatization of urban services, held in Lome, Togo from in May/June, 1988. The report contains conference participants' comments on issues including the principles of privatization, the Togolese privatization experience, local collectives, and examples of privatization efforts in several West African countries.



Abidjan
Côte d'Ivoire

**Municipal
Management
Training
Program**

Regional
Housing and
Urban Development Office
West and Central Africa

**Programme
de Formation
en Gestion
Municipale**

Bureau Régional
pour l'Habitat
et le Développement Urbain
Afrique Occidentale et Centrale

**CONFERENCE
SUR
LA PRIVATISATION DES SERVICES URBAINS**

DU 31 MAI AU 3 JUIN 1988

LOME - TOGO

TABLE DES MATIERES

	Pages
<u>PROGRAMME</u>	1
<u>DISCOURS D'OUVERTURE DE LA CONFERENCE</u>	
Monsieur Komla AGBETIAFA Ministre de l'Intérieur du Togo.....	5
<u>COMMUNICATIONS</u>	
Fondements et Principes de la Privatisation Eric SCHELL, Directeur-Adjoint du Développement Technologique, Chef du Service des Affaires Economiques, Conseil Régional du Centre, Orléans, France.....	9
Comment Privatiser : l'Expérience Togolaise Kadjila LABITOKO, Directeur de Cabinet, Ministère Togolais de l'Industrie et des Sociétés d'Etat, Togo.....	29
Privatisation et Intérêt Public : Perspective des Collectivités Locales GBIDI Guédé Jean, Sous-Directeur de la Tutelle et de la Réglementation, Direction des Collectivités Locales, Ministère de l'Intérieur, Côte d'Ivoire.....	40
Les Conditions Nécessaires pour Rendre Efficace le Secteur Privé Arnold LESSARD, Conseiller en Privatisation, REDSO/USAID/WCA.....	56
Le Ramassage des Ordures Ménagères : SOTOEMA Abossé DOVI-AKUE, Directeur-Adjoint, Société Togolaise d'Enlèvement des Ordures Ménagères et d'Assainissement (SOTOEMA), Togo.....	68
La Construction des Infrastructures Urbaines : l'Expérience Relative au Projet HG-004 en Côte d'Ivoire ACHY Séverin, Directeur-Adjoint des Bâtiments Direction et Contrôle des Grands Travaux (DCGTx), Côte d'Ivoire.....	80

a

La Gestion et le Contrôle du Ramassage des Ordures Ménagères à Abidjan : le Contrat SITAF FAURE Louis et LAMBERT Yves, Ingénieurs, Direction et Contrôle des Grands Travaux (DCGTx), Côte d'Ivoire.....	88
La Privatisation des Marchés en Mauritanie BEN ALHOUSSEINI Tidiani Directeur de la SORECI, Conseiller de la Confédération Générale des Employeurs de la Mauritanie (CGEM), Mauritanie.....	99
Le Transport Inter-Urbain en Côte d'Ivoire DJELA Kramo Edouard Directeur de l'Exploitation, Union des Transporteurs de Bouaké (UTB), Côte d'Ivoire.....	104
La Gestion des Latrines Communautaires : L'Expérience de West Point Scott JOHNSON, RHUDO/USAID, Côte d'Ivoire.....	107
L'Organisation Communautaire et l'Assainissement SEKI Traoré Sira, Inspecteur du Travail et des Lois Sociales, Sous-Direction de l'Animation Sociale et de la Protection Familiale, Direction de la Protection du Développement Social (DPDS), Ministère des Affaires Sociales, Côte d'Ivoire.....	113
<u>SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS DES GROUPES DE TRAVAIL.....</u>	123
<u>SYNTHESE DES PLANS D'ACTION NATIONAUX.....</u>	128
<u>LISTE DES PARTICIPANTS.....</u>	131



PHOTO DE GROUPE

/

PROGRAMME

Mardi, 31/5/88

- 8H30 Inscription des participants
- 9H00 **OUVERTURE**
Discours : M. Tibor NAGY, Chargé d'Affaires,
Ambassade des Etats-Unis au Togo
M. Komla AGBETIAFA, Ministre de
l'Intérieur, République Togolaise
- 10H00 **PAUSE**
- 10H15 Introduction à la Conférence, H. MINIS, RHUDO
- 10H30 "Fondements et principes de la privatisation"

Eric SCHELL, Directeur-Adjoint du Développement
Technologique, Chef du Service des Affaires
Economiques, Conseil Régional du Centre,
Orléans, France
- 11H15 "Comment privatiser : l'expérience togolaise"

Kadjila LABITOKO, Directeur de Cabinet,
Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat,
Togo
- 12H00 **DEJEUNER**
- 14H30 "La Privatisation et l'intérêt public : la
perspective des collectivités locales"

Jean GBIDI GUEDE, Sous-Directeur de la
Tutelle et de la Réglementation, Direction des
Collectivités Locales, Ministère de l'Intérieur,
Côte d'Ivoire
- 15H15 **PAUSE**
- 15H30 "Les conditions nécessaires pour rendre
efficace le secteur privé"

Arnold LESSARD, Conseiller en privatisation,
REDSO/USAID/WCA
- 17H00 **FIN DES TRAVAUX**

Mercredi, 1/6/88

- 9H00 "Le ramassage des ordures ménagères : SOTOEMA"
Abossé DOVI-AKUE, Directeur-Adjoint,
SOTOEMA, Lomé, Togo
- 9H45 "La construction des infrastructures urbaines :
l'expérience relative au projet HG-004 en
Côte d'Ivoire"
ACHY Séverin, Directeur-Adjoint des Bâtiments,
Direction et Contrôle des Grands Travaux
(DCGTx), Côte d'Ivoire
- 10H30 PAUSE
- 10H45 "La gestion et le contrôle du ramassage des
ordures ménagères à Abidjan : le contrat Sitaf"
MM. FAURE Jean-Louis et LAMBERT Yves,
Ingénieurs, Direction et Contrôle des Grands
Travaux (DCGTx), Côte d'Ivoire
- 11H30 "La privatisation des marchés en Mauritanie"
BEN ALHOUSSEINI Tidiani, Directeur de SORECI,
Conseiller de la Confédération Générale des
Employeurs de la Mauritanie (CGEM), Mauritanie
- 12H00 DEJEUNER
- 14H30 "Le transport inter-urbain en Côte d'Ivoire"
DJELA Kramo Edouard, Directeur de l'Exploitation
Union des Transporteurs de Bouaké (UTB),
Côte d'Ivoire
- 15H15 PAUSE
- 15H30 Commission : "Autres formes possibles de
privatisation"
"La gestion des latrines communautaires :
l'expérience de West Point"
Scott JOHNSON, RHUDO/WCA
"L'organisation communautaire et
l'assainissement"
Mme SEKI Traoré Sira, Ministère des Affaires
Sociales, Côte d'Ivoire
- 17H00 FIN DES TRAVAUX

Jeudi, 2/6/88

9H00 Groupes de travail
 La privatisation : les perspectives de l'Etat,
 des Collectivités Locales et du secteur privé

12H00 DEJEUNER

14H30 Présentations des recommandations des groupes

15H15 PAUSE

15H30 Préparation des plans d'action par pays

17H00 FIN DES TRAVAUX

Vendredi, 3/6/88

9H00 Présentation des plans d'action par pays

10H15 PAUSE

10H30 Plans d'action (suite)

11H00 CLOTURE DE LA CONFERENCE

 Discours : M. Michael ENDERS, RHUDO
 M. Tchékpi-Tchalim TCHALIM,
 Directeur de Cabinet,
 Ministre de l'Intérieur, Togo

12H00 FIN DE LA CONFERENCE



SEANCE D'OUVERTURE

**DE GAUCHE A DROITE : MONSIEUR TCHEPKI-TCHALIM TCHALIM,
DIRECTEUR DE CABINET, MINISTERE DE L'INTERIEUR DU TOGO,
MONSIEUR HENRY MINIS, COORDINATEUR DE FORMATION RHUDO/USAID/WCA,
MONSIEUR KOMLA AGBETIAFA, MINISTRE DE L'INTERIEUR DU TOGO, ET
MONSIEUR TIBOR NAGY, CHARGE D'AFFAIRES
A L'AMBASSADE DES ETATS-UNIS AU TOGO**

DISCOURS D'OUVERTURE

PRONONCE PAR

MONSIEUR KOMLA AGBETIAFA, MINISTRE DE L'INTERIEUR DU TOGO

Monsieur le Membre du Comité Central, Ministre de l'Industrie et des Sociétés d'Etat,

Excellences Messieurs les Ambassadeurs et Représentants des Organisations Internationales,

Monsieur le Représentant de l'USAID au Togo,

Monsieur le Représentant du Bureau Régional pour l'Habitat et le Développement Urbain,

Mesdames et Messieurs les Délégués,

Honorables Invités,

Je voudrais, avant toute chose, souhaiter d'abord, au nom du Chef de l'Etat du Togo, au nom des citoyens de Lomé, une chaleureuse et fraternelle bienvenue à nos amis, délégués à cette conférence.

Je voudrais, ensuite, formuler le voeu que le climat de paix dans lequel baigne notre pays les inspire davantage au cours des débats qui seront instaurés et que leur séjour soit merveilleux et agréable parmi nous.

Je voudrais, enfin, remercier le Représentant de l'USAID au Togo et le Représentant du Bureau Régional pour l'Habitat et le Développement Urbain pour avoir, tous les deux, initié et rendu possible cette rencontre de Lomé. Je leur adresse les sincères remerciements du Gouvernement et du peuple Togolais en raison du choix de notre capitale pour abriter les travaux de cette importante réunion et pour m'avoir offert l'occasion d'en présider la séance inaugurale.

Mesdames et Messieurs les Délégués,

A mon humble avis, les initiateurs, dans leur légitime ambition, assignent à la rencontre de Lomé un double objectif, à savoir :

- En premier lieu, connaître les différentes options et étudier les nombreuses expériences de privatisation tentées ici et là dans les pays francophones ;

- En deuxième lieu, amener les participants, suffisamment sensibilisés aux questions de politique nationale de leur pays, à prendre conscience des possibilités de privatisation et à définir, avec eux, les conditions préalables d'une participation intéressée du secteur privé en vue d'une meilleure gestion et d'une rentabilisation certaine des services urbains.

Présenté aussi schématiquement et aussi simplement, Mesdames et Messieurs, le thème de votre conférence suscite une vive curiosité et un immense espoir. Nous souhaitons vivement que les débats vous conduisent à la recherche de meilleures solutions pour atteindre les buts qui vous sont fixés.

Le concept de privatisation fait, depuis ces dernières années, un grand bruit et le phénomène de privatisation est devenu aujourd'hui pour la plupart des Gouvernements du Tiers-Monde un objet de préoccupation de tous les instants. Sous le poids de la dette extérieure, les pays du Sud, même ceux qui avaient opté pour l'Etat-Providence, commencent à lui faire un clin d'oeil, tout en remettant fondamentalement en question des structures économiques jadis mises en place mais qui, très vite, se sont révélées inefficaces.

Vous le savez, en Afrique, au lendemain de nos indépendances, nos jeunes Etats, pour assurer un épanouissement équilibré à leurs peuples, avaient éprouvé le besoin de créer des secteurs économiques en nombre important. Cette nécessité était soutenue et justifiée à l'époque par le souci de maîtriser tous les attributs de notre souveraineté et de prendre réellement en main certaines structures économiques susceptibles de générer des ressources financières importantes pour nous permettre d'entreprendre les divers travaux de modernisation de nos pays.

Cette expérience a duré 2 décennies, mais 2 décennies riches en leçons et en enseignements plus ou moins amers dans certains domaines.

Aujourd'hui, pour des raisons plus financières qu'idéologiques, le courant est inversé et l'étatisation à outrance n'est plus considérée comme une panacée. En ce dernier quart du 20ème siècle, les Sociétés d'Etat sont partout dénoncées dans les pays en développement comme étant des "Tonneaux de Danaïde" ou des gouffres financiers. Le vent de la privatisation qui, à l'heure actuelle, souffle très fort a atteint même les pays où l'on a longtemps cru que "les acquis de la révolution" étaient intouchables et irrémédiables.

Dans ce contexte, une Conférence Régionale organisée, sur la Privatisation des Services Urbains, à l'intention de nos cadres responsables est donc la bienvenue. Une telle conférence s'inscrit en droite ligne dans nos préoccupations et de façon heureuse dans la zone actuelle des turbulences et des mouvances où s'essouffle l'économie de nos Etats.

Sans nul doute, Mesdames et Messieurs, votre réunion doit offrir à tous les délégués une occasion propice pour engager et approfondir la réflexion sur les différentes options possibles de privatisation des services urbains, en tenant compte, bien sûr, du contexte économique, politique et socio-culturel de chaque pays. En amont comme en aval, chaque délégué aura, au cours des séances plénières, à enrichir les débats des expériences de son pays en précisant davantage les raisons et la stratégie de la privatisation des services urbains.

Au Togo, le mouvement de la privatisation en général a été déclenché par le 6ème Conseil National du Rassemblement du Peuple Togolais, tenu les 3 et 4 décembre 1982 et consacré essentiellement aux problèmes économiques. Les résolutions et recommandations de ce Conseil National avaient identifié 2 objectifs prioritaires qui sont :

- restreindre sensiblement, en privatisant les Sociétés d'Etat actuellement déficitaires, l'engagement du Gouvernement dans le secteur économique en vue de le libéraliser progressivement ;

- encourager la promotion et la protection du secteur privé national.

Cette volonté de privatisation s'est manifestée au niveau du Gouvernement par la création d'un département ministériel autonome dont la vocation est de prendre en main le destin des Sociétés d'Etat et de suggérer les stratégies appropriées soit pour leur saine gestion ou leur rentabilisation, soit pour leur privatisation.

Cette tâche, somme toute, ardue et pleine d'espoir a été confiée à mon Collègue Koffi DJONDO, ici présent à mes côtés. Il la mène avec conviction, avec le dévouement et la détermination que nous connaissons.

Le mouvement de privatisation au Togo a déjà largement touché les services urbains. La SOTOEMA (Société Togolaise d'Enlèvement des Ordures Ménagères et d'Assainissement) est une illustration tangible de notre volonté dans ce domaine. En dehors de la SOTOEMA, les transports urbains relèvent totalement du secteur privé et les transports inter-urbains sont largement libéralisés.

Mesdames et Messieurs,

Nous attendons beaucoup de votre Conférence qui va s'ouvrir tantôt. Elle sera un apport appréciable à nos efforts actuels si, dépassant le cadre de la simple explication des origines et des motifs du phénomène de privatisation, elle tente d'en circonscrire les différents contours, c'est-à-dire, de faire apparaître, d'une part, les difficultés et les limites

auxquelles se heurte un programme de privatisation des services urbains dans le contexte socio-culturel et économique de l'Afrique en général et singulièrement de l'Afrique francophone et, d'autre part, les méthodes à utiliser et les démarches à suivre afin que l'opération de privatisation devienne une réussite.

Pour que ce résultat soit atteint, pour que toutes nos attentes soient comblées, Mesdames et Messieurs, je vous demande de vous sentir à Lomé comme chez vous et vous invite à participer pleinement, activement et assidûment à vos travaux, auxquels je souhaite, au nom du Chef de l'Etat du Togo, plein succès.

FONDEMENTS ET PRINCIPES DE LA PRIVATISATION

PAR

ERIC SCHELL
DIRECTEUR ADJOINT DU DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE
CHEF DU SERVICE DES AFFAIRES ECONOMIQUES
CONSEIL REGIONAL DU CENTRE, ORLEANS, FRANCE

I. L'ETHIQUE DE LA PRIVATISATION : LES DROITS DE L'HOMME

1. Privatiser, c'est donner au secteur privé, c'est-à-dire aux agents économiques, la propriété des biens de production. Ce qui pourrait n'être en fait qu'une technique de gestion économique relève en fait d'une véritable décision idéologique ; d'une éthique qui est celle des droits de l'homme.
2. En France, les Droits de l'Homme sont définis dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789. Cette Déclaration s'inspire de principes libéraux, nationaux et démographiques et reconnaît 3 droits naturels et imprescriptibles :
 - * la liberté,
 - * la propriété qui est le développement de la liberté,
 - * la sûreté qui reconnaît et garantit la liberté et la propriété.

Par conséquent, la notion de propriété considérée comme droit inviolable et sacré s'est historiquement développée autour d'une conception libérale de l'individu et de ses droits.

Si à l'origine le droit de propriété apparaissait limité par la rareté naturelle des biens, et que de ce fait certains théoriciens déduisaient qu'il ne fallait pas l'attribuer à quelques uns seulement mais à la collectivité organisée autour de l'Etat ; désormais, la somme des biens, des marchandises et des services à notre disposition est la seule vraie source de propriété. La propriété devient alors un droit de l'homme et non un droit reconnu à l'Etat.

Des penseurs politiques comme John LOCKE ou des économistes comme Friedrich HAYE ont énoncé l'idée que chaque homme à partir du moment où il était titulaire d'une propriété sur sa propre vie, était propriétaire du droit de posséder des biens, du droit de circuler,

de voter, de penser librement ainsi que l'ensemble des autres droits de l'homme reconnus et admis par les libéraux.

Ainsi donc, pour choisir la forme d'organisation économique et sociale, nous dirons qu'un Etat fondé sur le respect de la propriété privée est l'organisation politique la plus respectueuse de la dignité humaine et des Droits de l'Homme.

3. Le libéralisme économique et politique apparaît ainsi d'une grande modernité, et d'une grande cohérence individuelle puisque sans propriété il n'y a pas de marché, sans marché il n'y a pas de démocratie, donc sans propriété il n'y a pas de démocratie. Et cette affirmation n'est pas seulement un syllogisme. La propriété privée des moyens de production est bien la condition nécessaire pour qu'une société hautement développée respecte les Droits de l'Homme.
 - a. Mais qu'arrive t-il lorsque ces libertés et ce droit de propriété entrent en confrontation avec ce que l'on nomme les droits sociaux ? (par exemple le droit à la sécurité sociale, le droit d'obtenir un emploi, le droit à une rémunération équitable et satisfaisante, le droit à un logement, qui sont des droits de l'individu sur l'Etat et non des droits de l'individu par rapport à l'Etat).

En clair cela signifie pour l'Etat le droit de prendre à Pierre ce qu'il estime justifié de redonner à Paul, ce qui en terme économique signifie que l'on accorde à l'Etat le droit de redistribuer ce qui est le produit du travail de tous les autres, c'est-à-dire des citoyens.

Mais puisque le produit du travail appartient à l'homme, qui est propriétaire de son travail, accepter cette redistribution, c'est substituer aux principes de liberté un principe d'instrumentalité - cela est contraire à notre éthique des Droits de l'Homme.

- b. Une deuxième distortion peut exister lorsque l'Etat crée des monopoles et des privilèges pour certaines catégories d'individus ou de travaux (les marchés protégés, les réglementations contre la concurrence, etc...).

Le travail et le produit du travail passent ainsi du marché économique sur le marché politique.

Les effets économiques des privilèges sont bien connus des économistes car en prohibant la concurrence, en substituant le marché politique au marché économique, ces privilèges empêchent la croissance et le développement économique.

4. Le libéralisme, c'est-à-dire la priorité donnée aux Droits de l'Homme, est incompatible avec les privilèges de redistribution, ou de monopole qu'engendre un Etat omniprésent et omnipotent.

Le libéralisme est ainsi un principe économique appuyé sur des fondements politiques et philosophiques - c'est un système sans rival pour permettre la prospérité collective d'une nation. En effet, en séparant clairement les fonctions économiques et politiques dans un pays, en développant la démocratie directe et la démocratie locale, en assurant comme principes fondamentaux la prééminence des Droits de l'Homme, le libéralisme permet aux citoyens d'être propriétaires de leurs biens, de leur travail, propriétaires de leurs idées, propriétaires de l'ensemble de ces libertés fondamentales qui rendent possible et légitiment la vie en société.

Nous avons vu que les Droits de l'Homme qui sont à la base du libéralisme, reposent en particulier sur le droit de propriété par conséquent la privatisation se justifie à elle seule par un souci d'égalité, d'efficacité, de développement et de bien être.

II. LES FAUX-SEMBLANTS DE LA NATIONALISATION

Comme je le rappelais lors de la précédente conférence d'Abidjan, les nationalisations en France ne sont pas un accident de l'histoire mais un processus continu qui de 1936 à 1982 a finalement englobé une partie déterminante du secteur bancaire et financier, de la sidérurgie, de la construction aéronautique, de l'armement et de diverses branches industrielles.

Les justifications apportées à ces réformes de structure ont été des plus diverses mais d'une manière générale les entreprises nationalisées devaient à la fois constituer le fer de lance d'une véritable politique industrielle pour l'Etat, permettre de créer des emplois, diminuer le chômage et reconquérir le marché intérieur, relancer l'économie française par les investissements, bref permettre à l'économie française de croître plus rapidement.

L'argument prévaut parfois que si l'entreprise n'avait pas été nationalisée, elle serait revenue à des multinationales étrangères mais la théorie des droits de propriété comme la théorie moderne des organisations permettent de formuler l'hypothèse incontestable selon laquelle les entreprises publiques sont moins bien gérées donc moins productives que les entreprises privées.

Nationaliser équivaut en effet à créer des entraves et des réglementations qui empêchent l'économie de fonctionner.

Quelques exemples :

- En Grande Bretagne, entre 1968 et 1980, la rentabilité des capitaux investis dans les entreprises du secteur concurrentiel a été 4 fois plus élevée que celle des entreprises publiques.
- Les coûts d'Air Inter ont été confrontés avec ceux des compagnies régionales américaines, compte tenu des effets d'échelle le niveau des coûts chez Air Inter est 50 % plus élevé.
- Il en va de même pour les sociétés d'assurance ou les sociétés de distribution d'eau ou d'électricité.

Pour le contribuable, la conséquence est significative puisque les firmes privées lui rétribuent son capital investi tandis qu'il doit subventionner les entreprises nationalisées par l'entremise de l'impôt. D'autre part la propriété publique d'une entreprise supprime un certain nombre de contrôles et le suivi de la bonne marche de l'entreprise. Ce sont les actionnaires d'un côté et de l'autre les firmes par l'intermédiaire du marché boursier.

Les entreprises nationalisées relèvent quant à elles de contrôles plus lointains et moins directs du Parlement, de la Cour des Comptes, de Commissions d'Enquête ou de la Commission de Vérification des Comptes des Entreprises Publiques. D'autre part les actionnaires peuvent remplacer les dirigeants si ces derniers ne remplissent pas correctement leurs fonctions.

En effet bien souvent la comptabilité analytique, les contrôles internes ou les audits externes ne sont pas aussi fréquemment utilisés dans les entreprises publiques que dans les entreprises privées.

Enfin les nationalisations sont malsaines en ce qu'elles confondent secteur économique et secteur politique. L'entreprise nationalisée permet d'abord au Gouvernement d'installer dans les conseils d'administration et dans les postes de direction des amis politiques. D'autre part les budgets des comités d'entreprise et les activités syndicales de ces entreprises sont sans commune mesure avec les usages du secteur concurrentiel. Dans ces conditions, on ne voit pas comment les entreprises nationalisées auraient favorisé la création d'emplois, la diminution du chômage, la relance de l'économie par l'investissement et un regain de croissance, tous arguments qui sont utilisés pour justifier leur existence.

Privatiser en dénationalisant le secteur public, c'est rendre à la nation, c'est-à-dire aux citoyens qui sont aussi les actionnaires et les contribuables, des entreprises qui ont été confisquées au bénéfice de clientèles et de monopoles.

On peut résumer le débat en disant que la privatisation se justifie par la poursuite de 4 objectifs :

- Un objectif éthique que l'on pourrait résumer par l'apostrophe célèbre lancée par Nigel LAWSON, Ministre de l'Industrie anglais lors des premières privatisations du gouvernement THATCHER en 1979, "The business of government is not the government of business".
- Un objectif financier, privatiser diminue les ponctions des entreprises nationalisées sur le budget et a pour conséquence de réduire les dépenses publiques.
- Un objectif économique, privatiser permet de réduire immédiatement le déficit budgétaire de l'Etat et laisse aux secteurs financiers et boursiers la responsabilité du financement de l'industrie.
- Un objectif de management, privatiser aide le secteur industriel et commercial à redevenir efficace et concurrentiel.

Bien entendu la cible d'un gouvernement ou d'une administration n'est pas de privatiser immédiatement l'ensemble du secteur public. Il s'agit d'abord de remettre sur le marché les entreprises les plus compétitives ou les plus proches du secteur concurrentiel.

Pour analyser la rentabilité économique de ces entreprises, 3 indicateurs sont généralement utilisés :

- Le ratio des bénéfices par rapport aux fonds propres ;
- Le ratio de la marge brute d'autofinancement par rapport aux actifs totaux ;
- Le ratio de la marge brute d'autofinancement par rapport au chiffre d'affaires.

A partir de ces critères, 3 familles d'entreprises sont observées :

- les entreprises rentables ;
- les entreprises non rentables mais proches du seuil de rentabilité ;

- les entreprises non rentables éloignées du seuil de rentabilité.

Si la privatisation commence par le secteur industriel, le commerce et les services, elle peut s'étendre à de nombreux autres secteurs de la vie économique et sociale tels la protection sociale, la santé, la culture, l'enseignement, etc..., ce sera pour les économies libérales le défi de la prochaine décennie.

III. LE LIBERALISME AU SERVICE DES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT

Après les expériences qui se sont produites en Grande-Bretagne puis aux Etats Unis d'Amérique et en France de 1986 à 1988, les thèses de l'économie libérale retrouvent une nouvelle actualité dans le reste du monde.

1. Il existe un livre tout à fait remarquable qui s'intitule "la nouvelle richesse des nations" publié par l'économiste français Guy SORMAN, qui propose une vue nouvelle sur les économies de 18 pays en voie de développement.
2. Dans les années 60, la plupart des pays en voie de développement appliquaient les principes d'un économiste d'origine argentine Raoul TREBICH qui avait défini un modèle théorique de la croissance par l'industrialisation et le protectionnisme. Ce modèle a inspiré de nombreux dirigeants latino-américains mais aussi d'Afrique et d'Asie.

Désormais, ce modèle n'est plus exclusif puisqu'un pays par exemple comme le Chili suit les recettes économiques de ce que l'on appelle "les Chicago boys", les élèves de M. FRIEDMAN. Bien qu'il marie l'économie de marché avec l'autoritarisme politique, le pays a tourné radicalement le dos au protectionnisme, ramené ses droits de douanes à 10 %, supprimé tous les quotas, dévalué la monnaie nationale et libéré sur le marché intérieur l'ensemble des prix et des salaires.

Mais il reste dans ce pays le problème de l'autoritarisme politique. Pour reprendre les théories de F. HAYEK, M. FRIEDMAN, A. de TOCQUEVILLE, il faut d'abord décentraliser les institutions, première priorité, libéraliser la société ensuite et enfin démocratiser.

L'économie chilienne suit certains principes ou certaines méthodes de privatisation puisque depuis 1985, les caisses de retraite des salariés chiliens sont privatisées. Chaque salarié a désormais le choix entre une vingtaine d'organismes privés en concurrence sur le niveau de cotisation et les prestations offertes.

L'économie chilienne suit certains principes ou certaines méthodes de privatisation puisque depuis 1985, les caisses de retraite des salariés chiliens sont privatisées. Chaque salarié a désormais le choix entre une vingtaine d'organismes privés en concurrence sur le niveau de cotisation et les prestations offertes.

Ces privatisations comportent un effet d'irrigation progressive, ce que les économistes américains appellent "trickle down" qui est un des arguments de l'économie libérale. Il permet en effet de démontrer que le capitalisme est non seulement plus efficace mais aussi plus équitable que le socialisme. Mais l'économie chilienne est encore bien loin d'être une économie modèle puisque les banques, l'énergie, les télécommunications, les transports et la télévision restent sous le contrôle direct du Gouvernement.

3. Un autre argument contre le libéralisme et les privatisations est souvent employé dans les pays en voie de développement. Il s'agit de démontrer la dégradation des termes de l'échange qui est l'un des mythes le plus résistant de l'idéologie tiermondiste.

De nombreux pays ont adopté des solutions que l'on pourrait qualifier de "nationales industrialistes" ou de "nationales protectionnistes" qui en voulant se substituer aux importations et en préservant les ressources naturelles du pays aboutissent à un véritable appauvrissement de la société toute entière.

On pourrait citer à titre d'exemple les programmes informatiques conçus au Brésil, les "cobras" ou "scopus" qui en fait sont des copies d'IBM qui seules peuvent obtenir le label du Gouvernement Brésilien bien qu'ils coûtent 2 fois plus cher et qu'ils soient techniquement dépassés sur le marché mondial.

4. Mais il est vrai que les pays en voie de développement connaissent d'autres problèmes économiques comme l'importance du marché noir dans l'économie réelle. A titre d'exemple, elle est estimée à 60 % de l'économie au Pérou.

Mais c'est souvent parce que le développement a été conduit par l'Etat et non par les entreprises privées que la croissance de ces différents pays a aggravé les injustices sociales.

Pour rester toujours dans les pays d'Amérique Latine, et pour reprendre quelques informations données par G. SORMAN, le FMI estime à 70 % pour l'Argentine, 50 % pour le Venezuela et à 33 % pour le Mexique le détournement vers des comptes privés aux Etats-Unis

ou en Suisse de l'argent des prêts consentis par les banques occidentales à ces différents pays d'Amérique Latine qui obligent aujourd'hui les citoyens de ces pays à rembourser cette dette par une réduction brutale de leur niveau de vie.

5. Finalement les dirigeants qui ont l'obsession non pas du développement économique mais de l'indépendance nationale, ou du renforcement de la soit disant puissance nationale, commettent à ce titre de nombreuses erreurs de gestion.

Prenons l'exemple maintenant de l'Inde qui se réclame du socialisme mais qui n'a jamais nationalisé de grands groupes capitalistes comme TATA ou BIRLA ni d'ailleurs collectivisé l'agriculture. Selon l'expression du Pandit NEHRU qui reste aujourd'hui valable, "l'Etat commande les hauteurs de l'économie mais le reste appartient au secteur privé, sous la surveillance de l'Etat". Mais le secteur privé est mal organisé car non seulement l'entrepreneur doit obtenir des licences ou des certificats de "non objection" avant de commencer son activité, autorisations qui peuvent atteindre 200 pour une activité moyenne et requérir parfois plusieurs années pour les obtenir.

Mais le Gouvernement indien poursuit actuellement de nombreux projets de libéralisation, de privatisation, d'importation de techniques étrangères, de suppression progressive de licences et de baisse de l'impôt sur le revenu des cadres.

Ces réformes permettront aux richesses de filtrer vers le bas et d'irriguer l'ensemble des classes sociales du pays.

Pour ce qui concerne la Côte d'Ivoire, G. SORMAN estime que ce pays est libéral par défaut, en effet la propriété privée n'y a pas été abolie, l'économie n'y a pas été collectivisée, aucune gestion en Afrique n'a été plus raisonnable que la gestion du Président HOUPHOUET BOIGNY et pourtant la poursuite de la croissance économique semble plus difficile aujourd'hui qu'il a quelques années.

Si les cours des matières premières sont en baisse, il reste une solution pour ce pays, c'est de diversifier ses exportations, de transformer lui-même ses produits et de les commercialiser directement auprès des consommateurs en accentuant une ouverture sur le marché économique mondial.

6. Ainsi que le recommande le FMI, la solution économique pour tous les pays en voie de développement est "une politique d'ajustement structurel". Il s'agit pour les Etats de dépenser moins que ce qu'ils encaissent, de réduire leur nombre de fonctionnaires, de privatiser les entreprises publiques, de rétablir l'économie de marché, de rembourser leurs dettes et de ne plus investir que dans des projets financièrement rentables. A partir de là, la croissance sera alors de nouveau assurée.

A titre d'exemple, on peut mentionner le cas de la République Populaire de Chine qui depuis octobre 1984 a mis en place une réforme importante de son économie nationale. Cette réforme répond à 4 principes :

- Le premier pourrait paraître banal mais il s'agit d'un caractère essentiellement expérimental de cette réforme.
- Le deuxième principe est celui de la décentralisation.
- Le troisième principe est celui de la libéralisation des prix.
- Enfin le quatrième principe que nous avons déjà souligné en parlant du caractère expérimental de cette réforme, est constitué par la diversification des formes de propriété.

7. Le libéralisme est également l'ennemi du malthusianisme. Ces 25 dernières années, nous avons à la fois assisté à l'explosion démographique et au miracle agricole.

Cette coïncidence infirme toutes les lois sur la raréfaction des ressources naturelles conceptualisées par Malthus.

Quand la sous-alimentation subsiste dans les pays en voie de développement, elle n'est désormais plus liée à l'insuffisance des ressources agricoles mais à la faiblesse des revenus, c'est-à-dire aux sous-emplois.

Le sous-peuplement ne supprime pas la famine, il peut même l'aggraver en empêchant d'atteindre le seuil de rentabilité nécessaire pour la mise en place d'une agriculture intensive.

Le problème de l'Afrique n'est pas sa démographie galopante mais qu'elle est à l'heure actuelle un continent d'enfants où 45 % de la population a moins de 18 ans. Il est possible de démontrer que la réduction des naissances conduit au développement économique parce que c'est le contraire qui est vrai.

Comme l'écrit l'économiste américain Théodore SCHULTZ, le paysan du tiers monde est un capitaliste à son échelle microscopique capable de combiner parfaitement les ressources rares dont il dispose afin d'en tirer le profit maximum.

La solution libérale aux besoins alimentaires dans le tiers monde réside dans la diffusion de la propriété et le maintien du juste prix. Elle passe donc par une réforme agraire destinée à créer une véritable bourgeoisie paysanne.

C'est ce qui s'est passé à Taïwan dans les années 60, où la privatisation du capital d'Etat a même encouragé l'ancienne bourgeoisie foncière à réorienter ses placements vers l'industrie. De nombreuses familles industrielles à Taïwan doivent leur fortune à la réforme agraire.

L'explosion de l'économie taïwanaise s'explique par une série de réformes relativement simples à mettre en place.

- la réforme agraire ;
 - la réforme monétaire, qui a respecté l'épargnant et a permis l'émergence d'une classe moyenne ;
 - l'avantage comparatif donné à la main-d'oeuvre sur le capital ;
 - la généralisation de l'éducation avec, là encore, un effet d'irrigation dans toute la population taïwanaise.
8. Mais libéralisme ne rime pas avec laissez faire et laissez aller puisque même à Taïwan qui a une réputation ultra libérale un secteur public existe et englobe les monopoles classiques sur les transports, le téléphone mais également un certain nombre d'activités industrielles comme la pétrochimie, les raffineries sucrières, la sidérurgie, les constructions navales et un certain nombre de banques et de compagnies d'assurance.

Alors comment reproduire ces modèles qui ne sont pas toujours le fruit du hasard et des circonstances mais de lois générales de l'économie ?

- La première observation consiste à accepter que l'homme partout sur la planète est un animal économique motivé par les incitations matérielles. La conséquence directe de cette conception est d'accepter que se crée dans chaque Etat une bourgeoisie capable de diriger et d'encadrer les entreprises.

- Le deuxième facteur est de reconnaître le rôle déterminant de l'appareil d'Etat comme facteur de développement à condition qu'il consacre, comme l'explique G. SORMAN, l'essentiel de ses ressources à faire ce qu'il sait faire et ce que le secteur privé ne peut pas faire, c'est-à-dire essentiellement la défense nationale, le système éducatif et les infra-structures. Mais la plupart des services seront produits en meilleure qualité et à moindre coût par le secteur privé.
- La troisième observation est de refuser ce que nous avons appelé tout à l'heure le "national protectionnisme" et de tourner les marchés économiques de ces pays vers l'extérieur, d'opter pour des taux de change réalistes et de ne pas hésiter le cas échéant à accorder des aides à l'exportation.
- Enfin l'ultime leçon est celle de la continuité de la politique économique. On l'a vu pour la Corée, Taiwan ou Singapour bien qu'un Etat stable existe, le secteur économique est autonome et les principes qui le régissent n'ont jamais été remis en cause depuis au moins 25 ans.

Comme l'écrit le professeur A. LEWIS, professeur à l'Université Américaine de Princeton "tous les pays du monde sont développables si les institutions s'y prêtent" et pour que les institutions s'y prêtent, il faut passer un contrat entre la société et un Etat respectueux des droits économiques fondamentaux que sont la propriété, la monnaie et une fiscalité raisonnable. En fait il faut qu'il y ait un véritable Etat mais aussi une société ouverte dans laquelle le pouvoir politique est distinct du pouvoir économique et permet tout à la fois le risque et l'innovation.

IV. RAISONS ET OBJECTIFS POUR ACCROITRE LE ROLE DU SECTEUR PRIVE

A. Les Objectifs de la Privatisation

1. Réduire le coût des services publics pour les usagers

Aux Etats-Unis des études comparatives sur le coût des services publics locaux font apparaître que ces activités peuvent avoir un coût de 37 à 96 % plus élevé lorsqu'il est effectué par l'administration locale plutôt que par des entreprises ou des entrepreneurs privés.

2. Alléger le fardeau financier et administratif qui pèse sur le gouvernement

Les Gouvernements sont confrontés avec des déficits publics croissants, à la charge de la dette souvent élevée et de capacités d'emprunts limitées. D'autre part, il y a une résistance de citoyens à un nouvel accroissement des impôts locaux. Un meilleur usage du service privé par le relai des entreprises, des coopératives et des associations permet de fournir de nouveaux services urbains sans que la responsabilité financière et administrative en incombe aux pouvoirs publics.

3. Satisfaire des exigences qui n'étaient pas remplies par le service public

Développer la privatisation, c'est en quelque sorte développer l'offre. En refusant de créer des monopoles ou en permettant à l'initiative privée de trouver sa place, on permettra à des associations, à des coopératives ou à des entreprises de créer des bibliothèques, des salles de jeux, des patrouilles de sécurité, des services de nettoyage de rue, des services de protection contre l'incendie, des services de nettoyage d'espaces verts, la protection des abris de bus et des transports scolaires pour ne citer que quelques exemples parmi les plus répandus ou encore des services d'aide aux personnes âgées, aux femmes battues, aux enfants abandonnés, des centres de formation, des centres de planning familial, la protection des enfants, des services ménagers à domicile ou des services de conseils juridiques et d'aides légales pour les plus démunis.

4. Accroître la productivité et l'efficacité en faisant la promotion de la concurrence

Les services publics ne s'exercent pas dans une atmosphère de concurrence. Il en résulte une mauvaise utilisation des ressources, un manque de responsabilité, et une certaine inefficacité ainsi qu'une résistance aux changements technologiques et de bas niveaux de productivité.

En face de cela, le secteur privé est constamment exposé à la concurrence ce qui crée un environnement où la performance est rémunérée par des profits ou par la banqueroute ou par le rachat des activités par des sociétés plus importantes.

La libéralisation permettra d'introduire l'esprit de compétition dans des secteurs qui étaient autrefois réservés au seul monopole des pouvoirs publics.

5. Encourager l'esprit d'entreprise, la création de nouvelles activités et le développement économique

Privatiser permettra de créer de nouvelles opportunités d'affaires pour les chefs d'entreprises locaux et de cette manière là l'économie locale se développera. Ces entrepreneurs pourront également réinvestir leurs profits en diversifiant leurs activités et en offrant de nouveaux services aux consommateurs.

B. Les Formes de Privatisation

L'implication du secteur privé dans la distribution de services publics peut prendre une série de formes très variées. Le Docteur Matson PIRIE a recensé quant à lui 22 méthodes de privatisation utilisées par le gouvernement britannique depuis 1979 pour transférer des services publics au secteur privé.

Les techniques les plus répandues sont les suivantes :

1. Transférer la propriété et le contrôle du secteur public au secteur privé

Il peut ensuite s'agir soit d'une privatisation totale, soit partielle, soit sélective.

La privatisation totale exige que la totalité du capital soit vendue au secteur privé.

La privatisation partielle permet aux pouvoirs publics de conserver jusqu'à 50 % du capital de l'entreprise. Le secteur privé est majoritaire mais l'administration maintient une forme de contrôle.

La privatisation sélective consiste à ne céder au secteur privé que des départements ou des activités spécifiques alors que l'entreprise restera sous contrôle public.

2. Le rachat par les salariés

Les salariés rachètent les parts du capital de l'entreprise et en élisent les dirigeants. De cette manière là, il existe une forte incitation pour l'équilibre de la gestion (par exemple en matière de coûts salariaux).

3. La dérégulation

La dérégulation permet essentiellement de supprimer les monopoles gouvernementaux en introduisant la compétition entre les entreprises du secteur public

et les entreprises du secteur privé, en équilibrant le jeu de la concurrence. Nous citerons en exemple, la construction de zones résidentielles ou le transport des petits colis qui parfois est en compétition avec le monopole postal ou encore les services de transport privé qui peuvent entrer en compétition avec les compagnies publiques. De même pour les hôpitaux privés et les universités privées.

3. La dérégulation

La dérégulation permet essentiellement de supprimer les monopoles gouvernementaux en introduisant la compétition entre les entreprises du secteur public et les entreprises du secteur privé, en équilibrant le jeu de la concurrence. Nous citerons en exemple, la construction de zones résidentielles ou le transport des petits colis qui parfois est en compétition avec le monopole postal ou encore les services de transport privé qui peuvent entrer en compétition avec les compagnies publiques. De même pour les hôpitaux privés et les universités privées.

4. Les modes de gestion déléguée

Comme nous l'avions expliqué lors de la conférence d'Abidjan, il s'agit essentiellement de transférer au secteur privé sous la forme d'un contrat (donc en contrôlant les modalités de ce transfert) des opérations qui étaient essentiellement effectuées par les services publics (exemples : la collecte des ordures ménagères, le nettoyage public, l'entretien des espaces verts, la construction et la maintenance du réseau routier, les services ingénierie, la construction d'habitations...).

Ces modes de gestion délégués peuvent revêtir plusieurs formes et être par exemple des concessions exclusives qui donnent à l'entreprise un certain monopole temporaire et spatialement limité. Ces modes délégués peuvent aussi être compatibles avec des bonifications ou des subventions accordées par les pouvoirs publics pour le démarrage de ces activités.

Ces subventions peuvent aider aussi bien des orchestres symphoniques ou des compagnies de danse, mais aussi des orphelinats, des complexes sportifs, des groupes de volontaires pour les services de lutte contre l'incendie, etc...

Les transferts du secteur public vers le secteur privé peuvent s'effectuer de différentes manières en liaison avec des associations de résidents par exemple dans le cadre de la construction d'habitations, des organisations charitables

par exemple pour tout ce qui concerne l'aide sociale ou l'assistance ou des clubs de services pour gérer par exemple des bibliothèques ou des complexes sportifs, ou finalement des groupes de volontaires qui peuvent prendre en charge telle ou telle activité à titre bénévole par exemple, une crèche peut être placée sous le contrôle d'un conseil d'administration composé des parents qui en sont les utilisateurs.

5. L'autoproduction de services par les usagers

Dans la plupart des petites villes et dans les zones rurales, il est souvent plus efficace de promouvoir l'autoproduction de services et l'autosuffisance des citoyens plutôt que d'essayer d'introduire des services publics ou de confier au secteur privé la responsabilité de cet approvisionnement (collecte de l'eau de récupération des pluies, électrification par de petits générateurs à moteur diesel, système d'énergie solaire...).

Mais dans les plus grandes villes, ce système peut également être employé, par exemple dans les universités ou les écoles en associant des étudiants ou des élèves au nettoyage des locaux, à l'amélioration de l'environnement par la plantation d'espaces verts et d'arbres, à la peinture du mobilier et des murs d'école, etc...).

C. Biens Publics et Biens Privés

Les économistes s'accordent à différencier les biens en fonction de leur mode de consommation. En effet, certains biens consommables ne sont pas directement individualisables et ne peuvent ainsi faire l'objet d'une production ou une exploitation par le secteur privé. Il en va ainsi des rivières, des lacs, de la mer, etc...

Ces biens sont la propriété collective de la communauté, de la nation et sont normalement gérés et exploités directement par l'Etat qui peut cependant en concéder l'usage à une ou plusieurs entreprises privées (par exemple on peut imaginer que l'Etat concède les droits de pêche sur un lac, ou une rivière à un groupement de pêcheurs).

Pour d'autres biens, le problème qui se pose est celui de l'individualisation de la consommation. Il en va ainsi par exemple de la télévision, des transports collectifs, des bibliothèques, des routes ou des ponts, des stades et des théâtres.

Ces biens constituent pour la plupart des monopoles naturels car seul l'Etat a les moyens suffisants pour produire avec des économies d'échelle importantes ces réseaux qui nécessitent des investissements significatifs (par exemple pour l'assainissement ou l'approvisionnement en électricité et en eau).

Dans ces domaines la concurrence pourrait aboutir à un gaspillage des ressources parce qu'elle conduirait à une duplication des réseaux. Imaginons par exemple que dans une ville, il y ait 2 systèmes téléphoniques différents concédés à 2 entreprises distinctes.

Enfin d'autres biens, sont appelés des biens collectifs en ce sens qu'ils ressortissent des prérogatives régaliennes de l'Etat. Il en va ainsi de la défense nationale et de la protection par les forces de police.

Ces distinctions permettent de mesurer la difficulté économique de réussir une privatisation. Il est évident qu'il est beaucoup plus facile de mettre en concurrence l'exploitation de biens et de ressources communes plutôt que des ressources collectives. Cependant la privatisation de l'exploitation de ces dernières n'est pas à exclure, ainsi en France en 1986, le Garde des Sceaux Monsieur A. CHALANDON avait imaginé que l'on puisse concéder à des entrepreneurs privés la construction de prisons et de maisons d'arrêt qui auraient ensuite été louées à l'Etat, les pouvoirs publics ne prenant en charge que les seuls frais de fonctionnement et les salaires des gardiens qui sont des agents assermentés qui appartiennent à un corps de fonctionnaire spécifique.

D. Arguments Pour et Contre la Privatisation

Selon le Docteur PIRIE qui a examiné les résultats de la privatisation en Grande-Bretagne à partir de 1979, il existe 10 avantages principaux à la privatisation :

1. Les coûts de production

Ils peuvent varier de moins de 40 % pour les Etats-Unis à moins de 50 % pour l'Allemagne Fédérale. En Grande-Bretagne, ils sont inférieurs d'un tiers au coût du secteur public.

2. L'efficacité

La productivité des salariés du secteur privé est beaucoup plus importante que celle de leurs homologues du secteur public. Des pratiques de travail beaucoup plus restrictives existent en effet dans le secteur public avec la présence du syndicalisme et de statuts extrêmement avantageux.

3. Les coûts de travail

D'une manière générale, il existe des coûts de travail moins importants en matière de productivité per capita par rapport à la masse de personnes employées et à la production réalisée dans le secteur privé plutôt que dans le secteur public.

4. Les coûts du capital

La vitesse de renouvellement du capital est plus importante dans le secteur privé que dans le secteur public. Dans le secteur public, cette obsolescence du capital induit des équipements obsolètes avec des coûts de maintenance élevés, des pannes, des problèmes fréquents et une productivité moindre. Le secteur privé est beaucoup plus souple pour adopter rapidement de nouvelles technologies et entrer en compétition avec des entreprises concurrentes.

5. Les préférences du consommateur et la variété des biens et des services offerts

Dans une situation de marché ouvert et de compétition, les mécanismes du secteur privé répondent beaucoup plus rapidement aux attentes et aux besoins des consommateurs en mettant sur le marché une gamme complète de biens et des services. Dans le cas du secteur public, les citoyens n'ont que la possibilité de payer et de prendre ce qui est produit par les pouvoirs publics sans possibilité de choix ou même de refus de cette consommation, qui peut être obligatoire.

6. L'innovation et les nouvelles technologies

Cela rejoint notre argument sur les coûts du capital. Le secteur privé est beaucoup plus prompt à adopter de nouvelles techniques et de nouvelles technologies pour répondre aux besoins des consommateurs et améliorer le coût relatif des différents facteurs de production.

7. Le processus de prise de décision

Dans le secteur public, il n'existe pas uniquement des secteurs économiques mais des critères politiques qui ne reflètent pas systématiquement la demande et la volonté des consommateurs. Les pouvoirs publics sont souvent sous la pression de groupes d'intérêts qui peuvent les conduire à prendre des décisions irrationnelles qui conduisent à une mauvaise allocation des fonds publics. Cela se révèle parfois contraire à des principes d'efficacité du service public.

8. La maintenance

Les sociétés du secteur concurrentiel pratiquent beaucoup mieux la maintenance de leurs usines et de leurs équipements pour stabiliser et développer de bonnes conditions de travail et adapter régulièrement de nouveaux équipements et de nouvelles technologies. Ces facteurs sont souvent moins bien réalisés qualitativement dans les entreprises du secteur public.

9. La continuité du service

Bien qu'elles disposent d'un monopole et que le droit de grève y soit strictement réglementé, les entreprises publiques ne sont pas dispensées des grèves qui peuvent se révéler particulièrement néfastes pour la vie d'un pays et la satisfaction des consommateurs. Au contraire, le secteur privé qui est constamment en concurrence avec d'autres entreprises doit maintenir ses positions de marché et a tout intérêt à ce que les revendications salariales soient rapidement satisfaites ou résolues afin de ne pas mettre en danger la production de l'entreprise, et donc sa survie.

10. Le contrôle de gestion

La comptabilité analytique, le contrôle de gestion, les audits internes et externes sont généralement systématiquement pratiqués dans le secteur privé tandis que les entreprises du secteur public n'ont pas encore mis en place les tableaux de bord qui leur permettraient d'améliorer la gestion de leurs productions et d'améliorer le management général de l'entreprise.

Pour équilibrer le débat, nous avons également recensé 10 arguments qui sont généralement employés contre la privatisation.

1. La privatisation accroît le chômage

Normalement la privatisation a pour conséquence de transférer les emplois du secteur public au secteur privé. Mais les coûts d'utilisation de main-d'oeuvre étant moins importants dans le secteur privé, une analyse macro-économique fait ressortir que la privatisation peut engendrer dans un premier temps une diminution des effectifs employés.

2. La privatisation renchérit le coût des services pour les consommateurs

Les subventions étatiques permettent de minimiser pour les utilisateurs le coût de certains services indispensables. Utiliser les prix de revient comme base de tarification favorise les citoyens avec de hauts revenus au détriment des plus défavorisés.

3. Les activités non rentables ne sont pas prises en charge par le secteur privé

Offrir des services dans les zones d'accès difficile ou éloignées lorsqu'il n'y a pas d'impact lucratif est contraire à la logique de la privatisation.

4. La privatisation diminue le niveau des salaires et les conditions de travail

5. La privatisation conduit à plus de corruption dans les milieux politiques

Les privatisations permettent aux hommes politiques de donner leur patronage à certaines entreprises. En contre-partie de contrats il y a financement des activités politiques de ceux qui les soutiennent, sans parler des "pots de vin" distribués pour obtenir des marchés...

6. La qualité du service public décline avec la privatisation

7. Les groupes sociaux les plus défavorisés ne sont pas privilégiés par les privatisations (cf argument 2)

8. Ce sont de grandes entreprises ou des multinationales qui concentrent le pouvoir économique

9. La privatisation remplace les monopoles publics par les monopoles privés

10. Seuls les services rentables peuvent être privatisés



**MONSIEUR AKAKPO AMOUZOUVI,
MAIRE DE LA VILLE DE LOME**

COMMENT PRIVATISER : L'EXPERIENCE TOGOLAISE

PAR

KADJILA LABITOKO
DIRECTEUR DE CABINET,
MINISTERE TOGOLAIS DE L'INDUSTRIE ET DES SOCIETES D'ETAT, TOG

Monsieur le Président,

Honorables Délégués,

Mesdames et Messieurs,

Je voudrais tout d'abord adresser mes vifs remerciements à l'USAID et à son Bureau Régional de l'Habitat d'avoir retenu LOME, notre Capitale, pour abriter la CONFERENCE SUR LA PRIVATISATION DES SERVICES URBAINS et de m'avoir honoré de leur invitation pour exposer, devant l'auguste assemblée que vous composez, l'expérience togolaise en matière de privatisation.

Ce double choix est la preuve de votre estime pour notre Pays, le TOGO et pour son Gouvernement qui a pris dès 1982, des mesures courageuses pour purger un secteur public dont le poids était devenu insupportable pour l'Etat.

La présence ici, d'éminentes personnalités tant du secteur public que privé, d'organismes internationaux ainsi que du monde universitaire est, j'en suis persuadé, un gage de réussite pour cette conférence.

Mesdames et Messieurs,

Une politique adéquate de privatisation nécessite la redéfinition du rôle et de la place de l'Etat dans la vie économique de la Nation et l'instauration des relations constructives entre l'Etat et les entreprises.

Cette tâche est, me semble-t-il, d'autant plus complexe que l'Etat et ses collectivités secondaires contrôlent un nombre important d'activités économiques.

Dans les pays développés, l'importance des activités économiques contrôlées par le secteur public dépend essentiellement de l'idéologie et de la conception que la classe politique dirigeante a du rôle de l'Etat dans l'économie.

La rigueur et la performance dans la gestion constituent depuis longtemps, une obligation et une réalité de toute unité de production même publique.

La question principale que pose la privatisation des entreprises est celle du juste prix auquel ses actions doivent être cédées aux repreneurs ; vient ensuite la composition du "noyau dur" garant de leur stabilité.

Par contre, dans les pays en développement, le problème est totalement différent. Le secteur privé est quasiment embryonnaire à côté d'un Etat entrepreneur omniprésent couvrant la presque totalité des activités économiques et réglementant tout de façon définitive et permanente.

I. L'AFRIQUE ET LA PRIVATISATION

Dans les économies africaines, ce phénomène est encore plus prononcé : le poids des entreprises publiques y représente selon les cas, 30 à 60 % de la production nationale, des emplois du secteur moderne, des crédits à l'économie...

Beaucoup de ces entreprises se portent mal : leur développement est considérablement ralenti, leur utilité économique contestée, leurs pertes financières souvent importantes.

L'absence d'une gestion rigoureuse et performante, le surdimensionnement des capacités productives, la méconnaissance du marché, les problèmes d'entretien-maintenance et enfin la confusion sinon la contradiction qui naît de l'omniprésence de l'Etat à la fois client, fournisseur, banquier, percepteur d'impôts et législateur économique, obèrent fortement la situation de nombreuses entreprises publiques africaines.

Confrontés ces derniers temps à une croissance rapide de leur dette extérieure la plupart de ces pays ont été obligés d'engager, sous la supervision du FMI et de la Banque Mondiale, des programmes contraignants d'austérité et d'assainissement dits "d'ajustement structurel" comprenant, entre autres la restructuration des entreprises publiques et le déclenchement d'un processus réaliste de privatisation.

La mise en oeuvre de ce processus de désengagement sélectif de l'Etat ne sera pas aisée compte tenu de la situation souvent désastreuse des entreprises que les pays africains détiennent dans leur portefeuille.

Cette situation de fait ajoutée à la faiblesse et aux difficultés de mobilisation de l'épargne locale réduira la marge de manoeuvre des gouvernements africains face aux rares repreneurs intéressés par la privatisation.

En plus de ces blocages, il se pose un ensemble de choix à faire, l'intérêt national étant toujours à la base des arbitrages auxquels les Gouvernements sont confrontés.

Le problème le plus important à résoudre est de trouver les repreneurs capables de faire fonctionner les unités concernées, de sauvegarder l'emploi et de contribuer au développement.

Quelque soit l'objectif visé, 3 formules semblent répondre, aux besoins des pays africains et avoir la faveur des institutions internationales pour la réhabilitation des entreprises :

- trouver un entrepreneur national ou étranger qui accepte de s'engager et d'investir réellement ;
- associer des industriels nationaux et étrangers ;
- faire appel à une assistance à la gestion dans les entreprises qu'on ne peut abandonner pour des raisons stratégiques.

Il est admis que, l'Etat, sauf impossibilité ou exceptions justifiées, ne doit plus intervenir comme gestionnaire et que son rôle est de créer et entretenir les conditions favorables à un développement satisfaisant des activités de l'entreprise.

Cependant, lorsqu'il est jugé indispensable de garder sous contrôle du secteur public certaines activités pour des raisons politiques ou sociales, l'Etat lui-même doit exiger de ces entreprises une qualité de gestion et de service la plus proche possible des règles de gestion privée afin de restituer à l'entreprise publique ce souci de rigueur et d'efficacité qui doit caractériser toute "entreprise" digne de ce nom.

Après cette présentation sommaire des problèmes posés par la privatisation en Afrique et dans le monde, abordons l'exemple concret des efforts de privatisation entrepris au Togo.

II. L'EXPERIENCE TOGOLAISE

Le Togo est fréquemment cité comme l'un des pays de l'Afrique sub-saharienne les plus résolument engagés dans le processus de privatisation des entreprises publiques. Cela est vrai puisque notre petit Pays a déjà parcouru une bonne partie du chemin qu'il s'est fixé sur la voie de la privatisation. C'est donc bien volontiers que je vais m'efforcer ici de caractériser notre démarche, d'en dresser le bilan et les perspectives d'avenir qui s'ouvrent à nous en la matière.

Ce faisant, je n'ai nullement l'ambition d'énoncer des préceptes ni de révéler une recette-miracle, mais seulement d'apporter à notre débat, quelques éléments d'une expérience vécue.

La Démarche Suivie

C'est à partir des années 70 que le Togo, pays d'une longue tradition agricole et commerciale, aidé par la révalorisation de ses exportations notamment des phosphates, s'est lancé dans la constitution de son secteur industriel.

Le secteur privé national n'ayant pas les moyens d'assurer un véritable essor industriel et l'Etat, disposant de ressources financières, était tout naturellement amené à entreprendre.

Quelques 30 entreprises publiques ou semi-publiques ont ainsi vu le jour, au cours de cette période. Mais bien vite il a fallu déchanter puisque pour les raisons précédemment évoquées, bon nombre de ces entreprises se sont révélées non performantes et parfois lourdement coûteuses.

Dès 1978 notre Gouvernement a décidé de juguler l'hémorragie : en 1982 la tutelle des entreprises publiques sera codifiée par 2 lois organiques et en 1984 la structure de tutelle de gestion et de contrôle sera érigée en Ministère des Sociétés d'Etat investi d'une double mission :

- opérer, dans les plus brefs délais, un désengagement sélectif de l'Etat ;
- améliorer la gestion des entreprises maintenues en portefeuille c'est-à-dire celles considérées comme "stratégiques" par leur fonction de service public ou leur rôle-clé dans la mise en valeur des ressources nationales, ainsi que celles dont le profit net apporterait une contribution substantielle au budget de l'Etat.

Sur les quelques 70 entreprises que comportait le secteur public, 27 considérées comme non "stratégiques" et appelant donc un désengagement total ou partiel de l'Etat furent ainsi identifiées dont :

- 9 entreprises non susceptibles de réhabilitation et vouées à une liquidation définitive ; leurs pertes d'exploitation cumulées dépassaient 2 milliards de F.CFA ;
- 18 autres reconnues comme pouvant être privatisées.

Après ce diagnostic, l'Etat Togolais a fait appel à des repreneurs privés.

De courtes notices décrivant les entreprises en cause, le type d'opération de privatisation recherché ainsi que les garanties offertes furent établies et diffusées par voie de

presse surtout économique, par l'entremise active de nos représentations diplomatiques et consulaires, des institutions internationales amies, des Chambres de Commerce et des associations patronales.

Il a été écarté, par principe, le recours à des intermédiaires non préparés à s'impliquer eux-mêmes financièrement dans les opérations en cause ; en revanche, appel a été souvent fait aux relais d'informations provenant des fournisseurs étrangers d'équipements ou de matières connaissant nos entreprises.

Il a fallu ensuite déterminer une "règle du jeu" qui a été clairement annoncée, dès le départ, aux repreneurs potentiels qui se présentaient. Elle se résume en 4 points :

- Octroi par l'Etat de garanties juridiques très complètes, et lorsqu'ils sont justifiés, d'avantages douaniers et fiscaux prévus par notre Code des Investissements, mais refus d'une protection mettant en péril d'autres entreprises existantes ou visant à interdire des importations concurrentes ;
- Exigence d'une implication financière réelle des repreneurs et refus de toute caution ou aval de l'Etat pour le financement des nouveaux investissements nécessaires ;
- Engagement de l'Etat de ne pas interférer, directement ou indirectement, dans la gestion des entreprises privatisées ;
- Engagement des repreneurs de s'associer, si possible dès le départ et en tout cas à moyen terme, un pourcentage raisonnable d'actionnaires privés nationaux et d'ouvrir les postes d'encadrement à des responsables togolais après un temps convenable de formation professionnelle.

Cette "règle du jeu" dans les discussions avec les candidats repreneurs, est toujours caractérisée par une négociation "cartes sur table" prévoyant les garanties suivantes :

- totale transparence de l'information sur l'entreprise et son passé ;
- évaluation des biens à céder, par des cabinets indépendants de réputation incontestée ;
- liquidation préalable de l'ancienne entité, dans les formes juridiques requises, pour éviter aux repreneurs tout risque au titre du passif antérieur.

Les autorités se sont gardées, bien sûr, de retenir une proposition sans s'être attachées à en vérifier le sérieux, le bien-fondé et les chances de succès et sans l'avoir mise en concurrence avec au moins une autre.

Enfin, il faut souligner qu'un pragmatisme évident a présidé au choix des diverses formes de privatisation. La priorité était donnée à la vente de l'entreprise ou des actifs ; cependant, lorsque cette forme de cession ne s'avérait pas immédiatement possible, la location des actifs immobilisés était acceptée avec néanmoins l'objectif d'une cession définitive à terme.

L'élément déterminant, dans l'aboutissement des négociations conclues à ce jour est certainement la concertation étroite et permanente tout au long du processus, au sein de notre appareil gouvernemental et administratif.

III. PREMIER BILAN

Sur les 18 entreprises dont l'Etat entendait se désengager, 12 toutes industrielles ont fait l'objet à ce jour d'accords de privatisation :

- 4 ont été confiées à bail à de nouveaux exploitants. Ces opérations ont permis de recréer plus de 400 emplois ; les recettes annuelles de location représentent environ 1,5 milliard de F.CFA alors que, sous la gestion publique, ces entreprises coûtaient plus de 3 fois ce montant ;

- 1 seule entreprise a fait l'objet d'un désengagement par transfert de la majorité du capital social. Les nouveaux associés et gestionnaires privés viennent d'acquérir la minorité encore détenue par l'Etat : ainsi cette société est devenue privée à 100 % ;

enfin

- 7 entreprises ont fait l'objet d'une vente des actifs industriels aux nouvelles sociétés de droit togolais constituées à cet effet par les repreneurs privés. Le prix de cession de ces actifs atteint l'équivalent de 5 milliards de F.CFA ; les nouveaux investissements prévus par les repreneurs s'élèvent à 8 milliards dont 3 déjà engagés ; au terme des opérations de réhabilitation industrielle effectuées par les nouveaux exploitants, plus de 6.300 emplois seront rétablis ou créés.

Aucune de ces privatisations ne concerne les services urbains. Nous pouvons néanmoins citer les cas de 2 activités que des municipalités, faute d'avoir réuni les conditions d'une bonne gestion, ont finalement cédé à l'initiative privée.

Il s'agit du transport urbain qui était organisé en régie municipale ; régie qui pour les mêmes raisons de non performance, a été fermée et liquidée fin 1982. Le transport urbain est aujourd'hui assuré par les seuls taxis et transporteurs privés.

Le second cas, seul exemple de privatisation volontaire de service urbain, porte sur le "ramassage des ordures ménagères" assuré par la SOTOEMA conformément au contrat signé avec la commune en 1974. Une intervention de son Directeur Général est programmée au cours de cette conférence.

Les quelques faits et chiffres que je viens de citer paraîtront bien modestes à vous tous honorables délégués. Mais rapportés à l'échelle nationale, le bilan togolais a une importance plus que significative pour notre économie.

Ils montrent, en tout cas, que malgré les réserves des investisseurs à l'égard de l'Afrique et les difficultés de nos économies, la privatisation, dans nos Pays, n'est pas chose impossible.

Je voudrais, à ce propos, vous livrer 3 observations :

- Tout d'abord, il est indispensable, principalement à l'égard des personnels des entreprises concernées et des syndicats, de veiller à faire comprendre les raisons de la privatisation et ses objectifs, afin d'éviter le traumatisme d'un changement de statut et, souvent aussi, celui des compressions d'effectif qui s'avèrent indispensables, au moins au stade initial des nouvelles exploitations privées ;
- Ma seconde observation concerne les institutions des pays amis et les organisations internationales dont le soutien actif et l'assistance financière apportée aux repreneurs privés ont fortement contribué aux résultats que nous avons obtenus ;
- Il faudrait enfin souligner que l'incitation la plus efficace à l'égard des repreneurs potentiels réside dans le succès des premières opérations accomplies et la réussite financière des nouveaux exploitants. Ce sont souvent ces derniers qui ont informé et encouragé d'autres professionnels à saisir les opportunités encore offertes, se faisant ainsi nos meilleurs alliés ;

Cet effet d'entraînement des privatisations accomplies, débouchant sur de nouvelles entreprises saines et durables, s'élargira d'ailleurs, sans nul doute, à la dimension régionale africaine. Nos pays ne sont pas en position de rivalité dans cette recherche de bonnes privatisations : les réussites auxquelles nous parviendrons, les uns et les autres, s'additionneront à notre mutuel profit.

IV. PERSPECTIVES D'AVENIR

Je rappelle qu'après 12 privatisations conclues, il en reste 6 à réaliser au titre de notre premier programme. Il faut dans les meilleurs délais aboutir à leur conclusion.

Sans renoncer, pour autant, aux opportunités ponctuelles qui s'offriront, notre Gouvernement prévoit de marquer une certaine pause pour les raisons suivantes :

- Il lui faut, en effet, "assurer" le bon accomplissement des opérations conclues en veillant au respect des engagements pris par les repreneurs mais aussi en aidant ceux-ci à surmonter les obstacles qu'ils pourraient rencontrer. Il s'agit pour l'Etat de rester attentif aux aménagements qu'appellent la législation et le système fiscal et douanier togolais afin de créer au profit des entreprises, toutes les conditions équitables indispensables à leurs pérennité et développement dans un environnement concurrentiel.
- L'Etat doit également - et c'est essentiel - travailler à mettre en place les instruments qui permettront aux entrepreneurs et épargnants togolais de participer plus activement et plus largement à la relance de notre économie. Le Gouvernement se propose en effet de s'engager dans un programme dynamique de développement par la mise en place d'une structure efficace et crédible des investissements et l'amélioration du cadre incitatif et réglementaire.

Il est prévu également de mettre à profit cette pause toute relative pour procéder à une revue des opérations de privatisation déjà conclues afin de s'appuyer sur les enseignements ainsi dégagés pour définir une stratégie pour la poursuite du programme.

A l'issue de cette première phase de désengagement en voie d'achèvement, le secteur public togolais comportera encore 48 entreprises réparties comme suit :

- 11 sociétés d'économie mixte dans lesquelles l'Etat détient généralement moins de la moitié des actions ;
- 9 autres sociétés d'économie mixte où l'Etat est majoritaire ;
- 28 établissements publics et sociétés d'Etat.

Il va de soi que le caractère direct de l'intervention de l'Etat à l'égard de ces entreprises sera fonction de l'importance de la part qu'il détient dans chacune d'elles.

L'intervention de l'Etat sera désormais assez souple : des moyens beaucoup plus importants seront donnés aux responsables d'entreprise afin de leur permettre de mieux assurer leurs responsabilités. Le suivi de l'Etat se fera alors, et surtout, par le biais des Conseils d'Administration dont les membres recevront de façon continue une formation et une sensibilisation adéquates en même temps que les directeurs d'entreprises, par un système d'information de gestion en cours d'installation dans toutes les entreprises et enfin grâce à un programme d'audits récurrents systématiques en vue de la certification annuelle des comptes de toutes les entreprises. Ce programme démarré depuis 1986 est méthodiquement poursuivi.

Certaines de ces 48 entreprises ont besoin d'être restructurées en vue :

- de rétablir leurs équilibres ;
- de redéfinir leurs activités ou encore ;
- de réorganiser leurs services de gestion.

Monsieur le Président,
Honorables Délégués,
Mesdames et Messieurs,

Voici exposée la conception togolaise de la privatisation dans la signification élargie que ce vocable revêt pour nous.

Je tiens à vous remercier à nouveau de m'avoir offert l'honneur d'une telle intervention et vous suis très reconnaissant de l'attention que vous m'avez portée.

V. CONCLUSION

Pour conclure, je voudrais souligner que les résultats de privatisation auxquels le Togo est parvenu aujourd'hui, ne sont pas sans rapport avec ses atouts traditionnels que constituent :

- la stabilité, le sérieux et la détermination de notre Gouvernement ;
- la tradition libérale et le sens commercial des Togolais ;
- une monnaie stable et convertible (atout commun à toute la sous-région) ;
- la réputation de "carrefour" dont jouit notre pays avec sa capitale, fréquemment sollicitée pour les rencontres internationales.

Mais nous ne prétendons pas être proches de l'harmonie tant recherchée entre le secteur public et le secteur privé. Nous sommes conscients que l'effort conjoint, public et privé pour une véritable promotion de l'entreprise, ne portera vraiment ses fruits que s'il s'accompagne d'une large campagne de sensibilisation s'adressant en premier lieu aux opérateurs économiques actuels et potentiels.

Notre expérience passée nous édifie beaucoup et c'est pourquoi l'exiguité de notre marché, notre situation d'endettement et les difficultés actuelles liées à la mobilisation de l'épargne nationale nous aiguillonnent d'abord et surtout vers le secteur des PME/PMI.

Un projet de "Développement de l'Entreprise Privée" soutenu par la Banque Mondiale est en cours de mise en place à cet effet.



MONSIEUR GBIDI GUEDE JEAN, SOUS-DIRECTEUR
DE LA TUTELLE ET DE LA REGLEMENTATION,
DIRECTION DES COLLECTIVITES LOCALES,
MINISTERE DE L'INTERIEUR, COTE D'IVOIRE

PRIVATISATION ET INTERET PUBLIC : PERSPECTIVE
DES COLLECTIVITES LOCALES

PAR

GBIDI GUEDE JEAN
SOUS-DIRECTEUR DE LA TUTELLE ET DE LA REGLEMENTATION,
DIRECTION DES COLLECTIVITES LOCALES,
MINISTERE DE L'INTERIEUR, COTE D'IVOIRE

I. INTRODUCTION

D'entrée de jeu, il faut noter que la privatisation est un phénomène universel. Elle se rencontre dans les pays socialistes comme dans les pays capitalistes de l'Est et de l'Ouest, voire dans les pays Africains. Elle consiste à confier la gestion d'un service public préalablement géré en régie à un organisme privé dans le souci de rendre ce service plus performant, c'est-à-dire, pour que l'intérêt public, but recherché par tout service public soit pleinement atteint. Cet intérêt public, c'est l'ensemble des besoins vitaux au bien-être économique et social de la collectivité dont l'administration veut satisfaire les aspirations profondes et légitimes.

Si le fait communal dans les pays occidentaux est un fait qui date de plusieurs siècles, chez nous, il est très récent, de sorte que les populations qui devraient en être les artisans, l'ignorent presque.

De par leurs attributions les communes ont plusieurs tâches à assumer au profit de leurs populations. Pour assumer efficacement ces tâches elles s'organisent en services appelés "services municipaux" qui travaillent dans le but de faire face aux besoins des citoyens.

Ces services, expressions des besoins des populations, sont multiples et variés.

S'agissant du cas de la Côte d'Ivoire, les services municipaux se sont accrus ou du moins vont s'accroître dans certaines communes le cas échéant, compte tenu des transferts de compétences de l'état aux communes dans les domaines les plus divers :

- culturel ;
- santé publique ;
- espaces verts, pépinières, parcs et jardins ;

- urbanisme et construction ;
- bonnes fontaines et puits à eau publics ;
- éducation (primaire et pré-scolaire) ;
- hygiène publique vétérinaire ;
- social.

Les services municipaux sont gérés en régie à quelques exceptions près : la Ville d'Abidjan a traité avec la SITAF pour le ramassage des ordures ménagères, et avec IVOSEP pour les pompes funèbres. La Commune de Bouaké qui a concédé le service des pompes funèbres et le ramassage des ordures ménagères et j'en passe...

Il en est de même dans le domaine de l'hôtellerie.

Il conviendrait de ne pas passer sous silence le cas des Etats-Unis d'Amérique qui ont servi d'exemple à certains pays. Dans ce pays les collectivités locales ont passé des contrats avec le secteur privé dans les domaines les plus divers : surveillance, ramassages des ordures ménagères, des ordures industrielles, entretien de la voirie... A ceci, ajoutons certains hôpitaux, services juridiques des collectivités qui sont passés des mains du secteur public au secteur privé.

Il faut se dire sans ambages que des préoccupations fondamentales ont été à l'origine de ce changement de mode de gestion, autrement dit, la privatisation est, ou du moins, doit être un acte bien pensé pour éviter les dangers qu'elle pourrait éventuellement engendrer.

Ainsi, dans une première partie nous allons présenter les conditions et les objectifs de la privatisation, (l'on privatise pour atteindre quel résultat).

Deuxièmement, l'on parlera des modes de gestion et de la protection de l'intérêt public.

La conclusion se bornera à créer des inquiétudes en nos élus à l'effet d'éviter les privatisations intempestives.

II. CONDITIONS ET OBJECTIFS DE LA PRIVATISATION

L'Administration Publique, n'est pas par essence un entrepreneur dont le but est de faire du profit, mais une personne morale dont la finalité est de promouvoir l'intérêt général. Les services publics que gère donc toute Administration de l'Etat ou d'une Collectivité Locale ne peuvent rechercher que ce but. Mais compte tenu des nombreuses sollicitations de l'Administration, les prestations ne sont pas souvent à la hauteur des espérances des administrés. Par ailleurs, le secteur privé la plupart du temps techniquement plus outillé et alors opérationnel fait la différence de par ses prestations satisfaisantes. devant une telle situation le maintien du statut de droit public suppose de faire mieux que le privé du point de vue du coût et de la qualité des prestations. Or souvent il n'en est rien, si le service ne change pas de main. Toutefois, ce changement de mode de gestion, ne doit pas se faire au hasard ou au gré des autorités locales, il faut respecter quelques conditions qui permettraient d'agir en connaissance de cause.

A. Conditions de la Privatisation

S'agissant du cas typique des collectivités, il faut instaurer un débat au niveau du Conseil Municipal. Ce débat portera sur le pourquoi et le comment d'un changement de mode de gestion et le choix du mode de gestion. De par ses attributions le Conseil étant compétent pour régler d'une manière générale, les affaires de la commune, c'est l'occasion de soumettre à son examen cette proposition. Et le projet devra être analysé par cet organe délibérant, instance suprême de la commune en tenant compte des orientations nationales et des actions et opérations programmées au niveau local. Mieux encore, au regard de la délicatesse et de la complexité du problème le Conseil devra constituer en son sein une commission ad hoc s'il n'existe pas une commission spécialisée à laquelle l'on pourrait demander l'examen de la question.

L'expérience nous enseigne qu'il est plus facile de discuter en commission restreinte et de faire aboutir rapidement le débat qu'en séance plénière ou élargie. Ainsi cette commission spécialisée après étude approfondie de la question pourra présenter à travers ses propositions des conclusions solides bien pensées au Conseil. Il s'agit là d'une étape nécessaire pour une privatisation bien pensée et dont on pourra espérer qu'elle portera des fruits dans l'intérêt de tous les citoyens de la localité.

La remise en cause de la régie : avant toute gestion par une tierce personne les services municipaux sont gérés en régie, c'est-à-dire, directement par la Collectivité Locale.

L'idée de changement de main suppose le constat d'un manque d'efficacité de ce mode de gestion. C'est le lieu de rappeler qu'il faut éviter les privatisations de complaisance, voire idéologique. En effet, si les optiques consumériste et financière sont bien atteintes, il serait mal indiqué d'opter pour un autre mode de gestion. Par exemple le ramassage des ordures ménagères coûtant cher et la population étant satisfaite au plan de l'hygiène dans le domaine, la privatisation n'aurait pas sa raison d'être. Par ailleurs, la disparition d'une dépense du fait de la privatisation ne saurait être une raison valable si dans le même temps une recette venait à disparaître. Au demeurant, il faut faire attention à ce phénomène et ne privatiser que là où c'est possible, c'est-à-dire, quand il est constaté une compétence certaine du secteur privé ou une concurrence accrue de l'offre de ce secteur ; il est nécessaire de privatiser, car l'intérêt de tous est en jeu. Cette possibilité de privatisation peut aussi bien s'analyser du point de vue des agents qu'emploie le service municipal concerné. Un personnel pléthorique peut en plus être "l'ami" de l'absentéisme caractérisé. La disproportion constatée entre le rendement du service et le traitement de ce personnel peut être une raison profonde de changement de mode de gestion.

1. La sensibilisation de la population

Dans certains cas, la population peut être associée utilement et facilement à la bonne exécution des prestations pour la bonne marche du service. C'est le cas du ramassage des ordures ménagères, par exemple. Toutefois, la commune doit d'abord chercher à se convaincre si les citoyens de la localité considérée sont acquis aux idéaux de la décentralisation qui est considérée dans ses principes comme étant la réponse institutionnelle au problème majeur de la participation des habitants. Dans cet ordre d'idée il s'avère nécessaire de mettre sur pied un comité technique de sensibilisation et de sondage de la population. Le résultat peut être positif ou négatif. Dans la première hypothèse, la commune devra profiter de cette émulation populaire pour économiser de l'énergie, étant entendu que les habitants iront déposer leurs ordures, à l'aide de charrette, à la grande poubelle centrale. Bien que ceci s'apparente à une hypothèse d'école, l'intérêt n'y fait pas défaut. Par contre, si l'opération de sensibilisation et de sondage s'avère négative, c'est en ce moment que la Collectivité, dans l'intérêt supérieur de ses composantes, pourra penser à se dessaisir du service au profit d'un partenaire jugé plus performant.

2. Le respect du monopole naturel du secteur public

Comme le dit si bien Monsieur Eric SCHELL dans son intervention relative à la "Privatisation des Services Publics Locaux" faite lors de la Conférence sur la Gestion et le Financement de la Décentralisation organisée par l'USAID les 28, 29 et 30 septembre et le 1er octobre 1987, il faut "ne privatiser que là où c'est possible...". Il ressort de cette boutade qu'il existe des secteurs dont la privatisation est soumise à des conditions, mais également qu'il y a des domaines qui sont considérés monopole naturel de l'Administration publique. Ces secteurs ne pourront jamais faire l'objet de dessaisissement en faveur du privé : c'est le cas de l'état-civil, de la légalisation et de la certification de la carte nationale d'identité, etc...

3. Un partenaire compétent

La privatisation, objectivement parlant se fait principalement, comme on le verra plus loin, dans une optique consumériste. Certaines qualités sont donc requises du futur partenaire :

- Maîtriser les techniques de gestion, car une bonne gestion financière facilitera la mobilisation des ressources nécessaires aux meilleurs taux et dans les meilleures conditions. Ce faisant, l'équilibre financier de son budget pourra être aisément obtenu ;
- Les marchés publics : la procédure de passation des marchés entre autres ne doit pas lui échapper ;
- La gestion du personnel et l'organisation du travail : ce qu'il faut considérer ici, ce n'est pas seulement une simple question de gestion administrative de la carrière de chacun, mais il est nécessaire qu'il sache asseoir une véritable politique de recrutement, de la formation et de la rémunération.

Par ailleurs, l'organisation du travail doit être rationnelle de sorte que chacun sache le rôle exact qu'il doit jouer au sein du service.

Un partenaire qui négligerait ces impératifs rendrait le service inefficace et donc le but recherché ne pourrait pas être atteint, à savoir faire face aux besoins des populations.

Dans l'intérêt d'un contrôle efficace de l'Administration sur le prestataire compte tenu du stade actuel des mentalités, il serait indiqué, même si aucun texte ne l'incrimine, que le partenaire ne soit pas un membre du Conseil Municipal ou une société appartenant à des élus municipaux de la localité...

B. Les Objectifs de la Privatisation

A cette interrogation, l'on pourrait répondre en 3 points principaux l'optique consumériste, l'optique financière, l'optique salvatrice.

1. L'optique consumériste

Ici il est question de protéger les intérêts des consommateurs ou bénéficiaires des prestations. Plus les taxes payées par le consommateur sont chères, plus il est exigeant s'agissant de la qualité des prestations. Très souvent, en dépit des prestations régulières et chères des bénéficiaires du service, l'Administration dont les forces sont éparpillées au niveau de ses différents services ne peut rendre performantes ses prestations à la hauteur des ambitions ou des espérances des administrés. Le secteur privé rentré en possession de la gestion du service va donc en quelque sorte relever le déficit par une amélioration de la contrepartie voire même une réduction du prix du service rendu. Il faudrait aussi voir dans cette nouvelle situation l'avènement d'une paix sociale par la satisfaction générale générée.

2. L'optique financière

Ceci concerne la commune qui va profiter de la privatisation en faisant des économies. A cet avantage, il convient d'ajouter la possibilité qui est dorénavant offerte à la Collectivité concédante de se consacrer à un travail de programmation et de contrôle bien sûr à priori comme à posteriori sur l'organisation et le fonctionnement du service et les prestations fournies.

3. L'optique salvatrice

Quand le service manque d'organisation, c'est un véritable péril qui peut entraîner même sa disparition. La privatisation bien pensée et donc remplissant les conditions requises va donner une vie réelle au service.

III. LES MODES DE GESTION DU SERVICE PUBLIC, LA PROTECTION DE L'INTERET PUBLIC

La gestion des services publics peut se faire suivant plusieurs modes au choix, soit par une personne publique ou une personne privée : cas de la privatisation. Dans cette dernière hypothèse comment l'Administration concédante peut elle arriver à protéger l'intérêt public ?

A. Les Modes de Gestion du Service Public

1. La régie

Ici la gestion du service est directement assurée par la commune. La plupart des services publics fonctionnent en régie, leur activité est entièrement imputée à la Collectivité Locale. Le service constitue ainsi un volet de son action et n'a aucune autonomie. C'est dire que la régie ne donne pas naissance à une personne publique nouvelle. Ceci est exact pour les services administratifs traditionnels : état-civil, carte nationale d'identité, législation et certification... Par contre pour certains services à caractère industriel et commercial, (pour les Collectivités Locales) les nécessités d'exploitation conduisent à accorder au service en régie une personnalité comptable. Cette caractéristique va permettre de connaître ainsi avec beaucoup plus de précisions les résultats de la gestion. Par ailleurs, il est à noter que la collectivité publique peut créer un établissement public qui sera doté de la personnalité morale et qui aura pour mission de gérer le service public, une décentralisation technique dira-t-on.

2. La concession

C'est le contrat par lequel la commune, personne concédante, confiera à un particulier, le concessionnaire, la gestion d'un service public dont il supportera la charge moyennant une rémunération perçue sur les usagers : service des pompes funèbres. Ça peut être aussi une concession de travail public consistant en la construction d'un ouvrage que le particulier exploitera : exemple, des toilettes publiques pour mettre fin à certaines pratiques contraires à l'hygiène publique.

3. L'affermage

Il s'apparente à la concession mais en diffère par le fait que les installations sont mises en place par l'autorité concédante. Ainsi si la Collectivité Locale le désire, elle peut réquérir en plus de la redevance pour exploitation du service affermé, une taxe de location des installations mises à la disposition du particulier.

4. La gérance

Dans ce contrat, il y a un préalable : l'existence d'un établissement où va fonctionner le service. Cet établissement est le fait de l'Administration municipale. L'exploitation est confiée à une personne de droit privé et cette personne doit assurer l'entretien des installations. Le gérant sera rémunéré forfaitairement et cela par an et la fixation des tarifs à payer par les usagers relève de la seule compétence de l'autorité administrative. Ce mode de gestion convient aux hôtels, cafés, piscines, etc...

5. L'exploitation à l'entreprise

Il ne s'agit pas ici d'un mode de gestion de service public. C'est néanmoins un contrat qui consiste pour l'Administration en l'achat d'un service rendu par le particulier ou l'entrepreneur. Le prix du service est prévu au marché.

En ce qui concerne l'option pour l'un ou l'autre de ces différents modes de gestion, il faut noter que un seul mode de gestion ne peut être choisi pour tous les services municipaux. En effet, à chaque catégorie de service il convient une nature de contrat. Il s'avère par conséquent nécessaire d'être prudent dans le choix des prestations et le mode de paiement en contrepartie de ces prestations.

Sans pour autant avoir la prétention d'être exhaustif, récapitulons les services publics municipaux qui peuvent être confiés au secteur privé à la suite d'un contrat : l'on citerait le ramassage des ordures ménagères, le curage des caniveaux, l'entretien des engins et véhicules de la commune, le service des pompes funèbres, les hôtels, l'entretien des écoles, collèges et centres de santé, l'entretien des marchés, etc...

Comme indiqué plus haut, à une catégorie de service il convient une nature de contrat compte tenu du contexte social, c'est-à-dire du stade des mentalités des citoyens et de l'intérêt que la collectivité publique place dans le succès de l'exploitation du service. Ainsi, pour le contrat de gérance on aura : les hôtels, les cafés, les piscines, etc...

Pour la concession : les pompes funèbres.

Pour l'exploitation à l'entreprise : le ramassage des ordures ménagères, le curage des caniveaux, l'entretien des engins et véhicules de la commune, l'entretien des marchés, l'entretien des écoles, collèges et centres de santé de la commune et la Mairie, etc... S'il va de soi pour certains services de les gérer suivant ce contrat, il est crée une surprise en ce qui concerne le ramassage des ordures ménagères, le curage des caniveaux. Ce service pouvait faire l'objet de concession. Mais le mode de perception des taxes sur les bénéficiaires des prestations serait difficile, voire impossible. La plupart des citoyens ne sont pas prêts à participer dans certains domaines cela pour 2 raisons essentielles : ils ne sont ni informés ni sensibilisés aux idéaux de la décentralisation considérée comme une réponse institutionnelle au problème de la participation des populations à leur propre développement. Par ailleurs, ils manquent de moyens surtout en cette période de conjoncture difficile qui a réduit et continue de réduire une frange importante de la population au chômage. Au regard de ce qui précède la collectivité publique est obligée de faire de gros efforts pour atteindre ses objectifs.

B. La Protection de l'Intérêt Public

Cette protection se fera nécessairement à 2 niveaux : d'une part par l'autorité contractante et d'autre part par l'autorité de tutelle des Collectivités Locales.

1. La protection par l'autorité contractante

L'autorité contractante protégera l'intérêt public par 3 moyens, savoir par le choix du mode de désignation du cocontractant, par une prise de participation au capital de l'entreprise et par la préparation des contrats précisant de manière nette les prestations à fournir, prévoyant un contrôle périodique et des sanctions au cas où l'entrepreneur faillirait à ses obligations.

a. Le mode de désignation du cocontractant

Dans la passation des marchés publics plusieurs modes sont possibles : appel d'offre, adjudication et gré à gré. Des 3 modes, l'appel est non seulement la procédure la plus recommandée puisqu'elle permet de faire jouer pleinement la concurrence, mais elle offre des garanties pour l'administration. Pour ce mode l'offre est jugée la plus intéressante en considération de prix des fournitures, prestations ou travaux, de leur coût

d'utilisation et d'exploitation, de leur valeur technique, de leur adaptation aux conditions locales, du délai d'exécution et des garanties professionnelles et financières présentées par chacun des candidats. A ces conditions, l'autorité contractante peut réquerir que le candidat maîtrise parfaitement les marchés publics pour ne pas être surpris par exemple, en cas de modification des fréquences des prestations. Dans ces conditions la commune aura la garantie d'avoir des prestations satisfaisantes au profit de la population.

b. Prise de participation dans le capital de l'entreprise

Selon la réglementation en vigueur, il s'agira d'entreprises dont les statuts stipuleront en faveur des communes, de sorte qu'elles peuvent, en tant qu'actionnaires, avoir un ou plusieurs représentants au Conseil d'Administration, ou en tant qu'obligataires, avoir un délégué spécial pour défendre leurs intérêts. Cette présence de la commune aux instances de la société cocontractante pourra lui permettre de faire partager à celle-ci les besoins des populations, relever certaines lacunes constatées dans l'exploitation du service et chercher ensemble les voies et moyens pour faire face à ces errements.

c. Préparation des contrats

Ce document doit préciser clairement les prestations qui sont attendues du cocontractant, prévoir un contrôle périodique assorti des moyens y afférents et des sanctions en cas de défaillance de l'autre partie.

- Il faut définir le service par son objet et préciser également, si possible, son périmètre de sorte à éviter tout débordement ou restriction en contradiction avec l'étendue de la collectivité. Par ailleurs, la détermination précise et claire des éléments constitutifs du service à prêter s'impose. Par exemple, en matière de contrat de ramassage des ordures ménagères, il s'avère impératif de préciser les différentes catégories de déchets et de produits qui entrent dans la dénomination "d'ordures ménagères". Dans ces conditions les prestations seront non seulement satisfaisantes mais celles requises et l'on éviterait ainsi les litiges stériles qui consisteraient à

incriminer le cocontractant parce qu'il n'aurait pas ramassé des ordures jugées par lui "non ménagères". Le politique commandant au technique, il appartient à l'administration contractante de préparer ce cahier des charges.

- Le contrôle qui est voulu périodique doit concerner tous les domaines nécessaires : les obligations découlant de la responsabilité civile. L'entrepreneur a-t-il souscrit les polices d'assurance requises pour sa couverture en cas de dommages causés aux tiers du fait des choses qui sont sous garde (engins) ou des personnels chargés de l'exécution des prestations au profit de la commune et pour le compte de l'entrepreneur. Par ailleurs, la collectivité devra contrôler si les conditions générales d'exécution du contrat sont respectées par le cocontractant : respect des fréquences, horaires s'agissant par exemple, de l'entretien des marchés. Pour ce contrôle l'administration pourra se faire aider par les bénéficiaires du service en leur demandant si les prestations sont satisfaisantes. Par ailleurs, les responsables techniques de la commune devront visiter régulièrement les lieux des travaux et vérifier même si le matériel de travail est en bon état.

- La collectivité publique peut constater que l'entrepreneur ne joue pas son rôle conformément aux clauses du contrat : interruption intempestive du service, négligence caractérisée quant à la qualité des prestations. Dans ces conditions l'Administration impartira au cocontractant un délai pour mettre fin à cette carence. A l'expiration de ce délai, si le statu quo demeure, dans l'intérêt de la continuité du service public, la Collectivité Locale mettra immédiatement le service en régie provisoire. Pour assurer cette charge l'Administration devra avoir les compétences nécessaires pour mériter la confiance de la population. C'est dire, bien que le service ait été confié au particulier, la commune aiguïsera ses compétences pour cette situation éventuelle surtout durant les contrôles périodiques.

Il peut être constaté une défaillance radicale du cocontractant après une certaine période de la régie provisoire. En ce moment, la résiliation devient impérative et l'Administration en assurant la continuité du service cherchera les

voies et moyens pour un nouveau partenaire. S'agissant toujours des sanctions éventuelles à prononcer contre l'entrepreneur, il sera prévu des pénalités exprimées pécuniairement et proportionnelles à la gravité de la faute : exemple, nettoyage du marché mal assuré, en ce sens que des produits désinfectants nécessaires n'ont pas été utilisés ; ou bien absence totale de nettoyage. Pour ces 2 fautes de degrés différents les sanctions seront également différentes.

Dans le même ordre d'idées, l'Administration ne devra pas faillir à ses obligations. Elle fera une application correcte du contrat de sorte à en montrer l'intérêt à l'entrepreneur, faute de quoi le même comportement s'installerait chez l'autre.

2. La Protection de l'intérêt public par l'autorité de tutelle

L'Autorité de Tutelle dans le cadre de sa mission d'assistance et de conseil aux communes pourra jouer ce rôle suivant 2 moyens : la rédaction de contrats-types assortis de directives permettant d'orienter les communes. Un contrôle quant au respect de l'intérêt public avant toute approbation des contrats.

a. Les contrats-types

Ils auront bien sûr pour but de faciliter la tâches aux administrations locales qui opèreraient pour la privatisation de certains de leurs services. Il s'agira de proposer aux communes un document-type qu'elles pourront meubler à leur manière, suivant leur intime conviction, les réalités de terrain. Toutefois, il sera pris soin de distinguer 2 situations : les clauses réglementaires et les clauses contractuelles.

- Les clauses réglementaires, celles relatives à l'organisation et au fonctionnement du service municipal et qui figureront aux contrats-types ne devront être touchées pour faire face à certaines exigences locales et non parce que le cocontractant l'aura souhaité ou voulu.
- Les clauses contractuelles ne sont pas intangibles elles pourront être reconsidérées avec l'assentiment des 2 parties au contrat pour une adaptation afin d'aboutir à un équilibre financier du contrat.

Des directives accompagneront ces conventions-modèles et expliqueront amplement ce qu'il y a lieu de faire. Elles renseigneront quant aux services à privatiser car certains services municipaux qui sont des monopoles naturels de l'administration publique ne sont pas privatisables. Par ailleurs, au stade actuel de la communalisation dans les pays africains en général et en Côte d'Ivoire en particulier, il s'avère nécessaire d'opérer un tri parmi les services, même ceux qui ne sont pas un monopole de l'Etat ou de la Collectivité Locale. Aussi il faut se mettre en idée que toutes les communes ne peuvent se permettre de privatiser les services.

b. Le contrôle avant approbation

L'entrée en vigueur ou l'exécution d'un contrat entre l'Administration Locale et un particulier ne peut avoir lieu qu'après approbation par l'Autorité de Tutelle. En droit ivoirien, cette procédure est préconisée par l'Article 27 de la loi 80-1180 modifiée par la loi 85-578 du 29 juillet 1985. Mais avant d'en arriver là l'Administration de Tutelle des communes doit nécessairement procéder au contrôle de la légalité des clauses du contrat liant les 2 parties.

L'Autorité de Tutelle vérifiera, par exemple, si le service à assurer est clairement défini. Elle prendra soin également de contrôler les clauses qui ne doivent pas être prises au mépris des textes en vigueur. D'une manière générale, l'Administration de Tutelle doit se convaincre que les prestations requises de part et d'autre et les conditions d'exécution de ces prestations permettront d'atteindre l'intérêt public à la satisfaction générale des citoyens de la localité. L'on éviterait ainsi les contrats de privatisation fantaisiste qui auraient pour effet de privilégier un entrepreneur ou de mettre à l'écart les clauses les plus importantes, protectrices de l'intérêt général ou de mettre la population en marge alors que celle-ci pouvait bien apporter sa participation à l'Administration municipale en cas de gestion directe et pour l'efficacité du service, objet du contrat.

IV. CONCLUSION

LA PRIVATISATION peut comporter des effets négatifs à différents égards. Il ne faudrait pas voir en cette boutade une négation de ce phénomène qui est un stimulant dans bien des cas. En d'autres termes, cela ne vaut pas dire que toute privatisation est dangeureuse ; ce dont il est question ici, c'est de créer des inquiétudes en nos élus en ce qui concerne l'option de faire passer un service des mains de l'administration publique locale au secteur privé, pour éviter les privatisations intempestives.

Au stade actuel de nos jeunes communes, (le fait communal conçu dans sa forme démocratique est très récent) la privatisation doit demeurer pour le moment l'exception et la régie, la règle. Il faudra éviter de calquer son comportement sur celui des pays occidentaux qui ont derrière eux des siècles de municipalisation et donc, une expérience très grande dans ce domaine.

La privatisation ne doit pas avoir pour effet d'amenuiser ou de faire disparaître la participation de la population, car la décentralisation, sinon la communication est, dans ses principes, considérée comme étant la réponse institutionnelle au problème majeur de la participation des habitants.

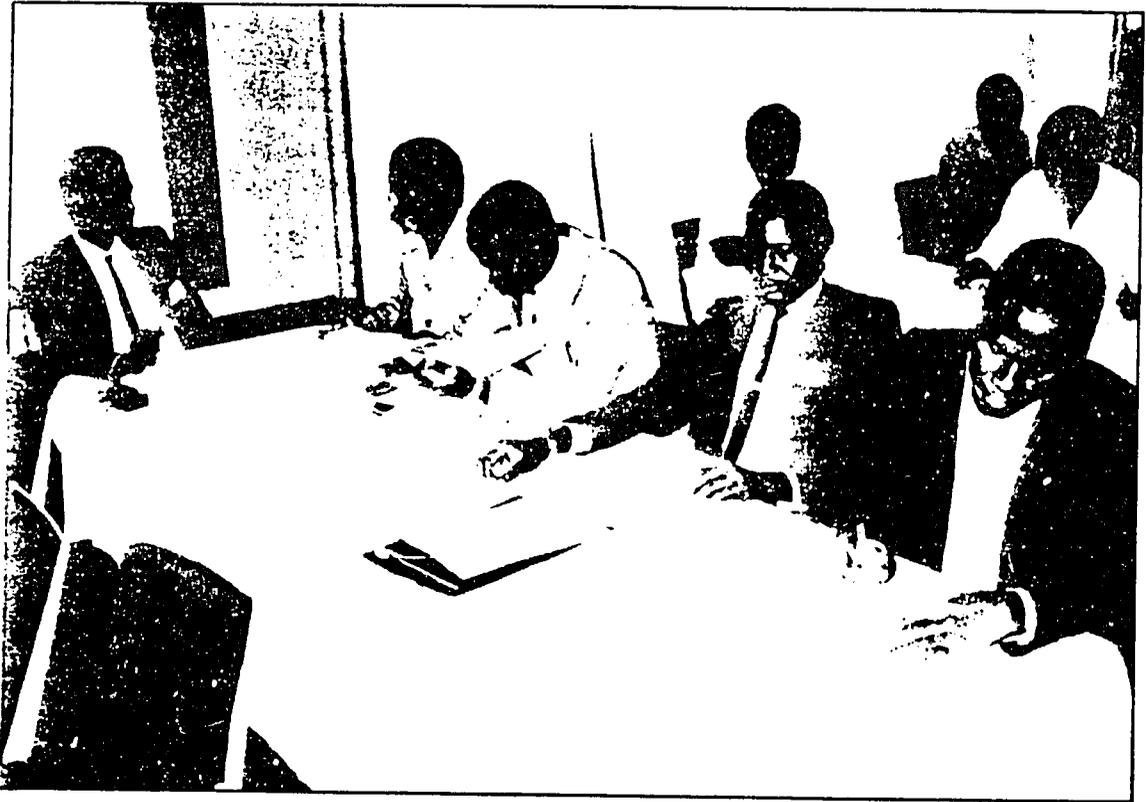
Par ailleurs, il faut être attentif à toutes situations dans la réflexion et la décision pour éviter la disparition ou la négligence de certaines protections sociales de première ligne existantes ou à créer : tarifs dégressifs, aides aux indigents ou aux personnes âgées ; ceci peut concerner les coûts des prestations dans les restaurants, les dispensaires ou hôpitaux, les pompes funèbres. Tout en privatisant, l'Administration Locale doit être à l'écoute de ces réalités, sinon toute une population risque de basculer dans la marginalisation ; le rôle économique et social de la commune serait alors quasiment effacé. La privatisation ne doit pas entraîner la disparition du savoir-faire des techniciens municipaux qui, s'ils n'y prennent pas gare, peuvent perdre la maîtrise des infrastructures de la collectivité, en se dessaisissant de la gestion directe du service pour n'avoir que le contrôle de la gestion entre les mains d'un entrepreneur. Un autre point non moins important, c'est qu'en cas de privatisation de plusieurs services municipaux : ramassage des ordures ménagères, entretien des écoles, nettoyage du marché, curage des caniveaux, par exemple, il faut éviter de confier ces différents services à une même et seule entreprise. Le contraire démontrerait la tendance de l'entreprise cocontractante à sponsoriser le candidat de son choix et à lui procurer des moyens importants pour la campagne électorale.

La justification économique de la privatisation, si elle est affirmée sans être démontrée, peut faire penser à un changement de mode de gestion, sans fondement. Il y aurait une absence de concordance entre le signifiant et le signifié.

D'un autre point de vue, il serait mal indiqué de fonder la privatisation sur la disparition éventuelle d'une dépense alors que de l'autre côté l'on perd une recette importante, voire vitale pour la commune.

Au total, la privatisation des services municipaux ne doit pas être le fait du hasard, mais bien pensée.

Je vous remercie.



LES PARTICIPANTS AU COURS D'UNE SEANCE PLENIERE

LES CONDITIONS NECESSAIRES POUR RENDRE
EFFICACE LE SECTEUR PRIVE

PAR

ARNOLD LESSARD
CONSEILLER EN PRIVATISATION, REDSO/USAID/WCA

I. INTRODUCTION

Le thème de cette présentation est ce qui doit arriver avant d'essayer de négocier des projets spécifiques de privatisation des services urbains avec des entrepreneurs et investisseurs potentiels du secteur privé. La privatisation des services urbains se place dans le contexte de l'accélération du mouvement mondial de privatisation à la fois dans les pays développés et en développement. Les principales différences dans les méthodes de privatisation pour les pays développés et moins développés sont mises en évidence. Le résumé des principaux problèmes empêchant la réalisation des objectifs de privatisation fait suite à une revue sommaire de l'expérience africaine en matière de privatisation. Notre méthode pour l'évaluation et la définition des conditions préalables à la privatisation est ensuite indiquée. Le sommaire des "leçons tirées de l'expérience" et des suggestions pour "continuer dans la situation actuelle" concluent le présent exposé.

II. LA PRIVATISATION DES SERVICES URBAINS N'EST QU'UN ELEMENT
DES EFFORTS GLOBAUX POUR DEGAGER L'ETAT DE LA GESTION ET DU
CONTROLE DU SECTEUR PRODUCTIF TOUT EN ENCOURAGEANT LA
PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVE

Le terme "privatisation" est un mot-clé de la fin des années quatre-vingt. Des plans et des projets de privatisation et reprivatisation à grande échelle et ayant reçu beaucoup de publicité sont maintenant courants en Grande-Bretagne, en France, en Italie et en Turquie. La privatisation des services urbains au niveau national, régional et local a eu lieu avec succès depuis longtemps aux Etats-Unis. L'orientation politique semble n'avoir qu'un faible rôle dans la décision de privatiser des Gouvernements et dans les efforts déployés dans ce sens comme en témoignent le rôle du Parti Conservateur en Grande-Bretagne et les efforts du Parti Communiste en Chine.

Quelle est la force derrière ces ambitieux programmes de privatisation ? Il existe bien des raisons allant d'une production et d'une prestation plus rentable de biens et services soumis aux lois de la concurrence, à la création d'un "capitalisme populaire" grâce à la vente d'actions à de petits investisseurs, mais au coeur de la situation on trouve la fameuse "Règle de deux". Dans les économies où l'on peut

examiner des registres comptables et des états financiers exacts, la preuve est éclatante : les entreprises appartenant au secteur privé et gérées par lui tendent à être 2 fois plus efficaces que les entreprises publiques comparables, tant au niveau de la productivité par employé que des bénéfices ou des impôts, qu'au niveau des coûts comme pourcentage par dollar de vente ou des ventes comme pourcentage de l'investissement. Ces chiffres ne font que confirmer ce qu'on suspectait depuis longtemps. Les sociétés para-étatiques ont tendance à souffrir d'une pléthore de personnel, à devenir moins efficaces, moins sensibles aux forces du marché et aux besoins de la clientèle et moins compétitives.

Etant donné le besoin de mesures correctives, les programmes de privatisation qui ont réussi ont fait le travail de base depuis quelques années comme l'établissement des conditions préalables - en créant un environnement politique et légal qui encourage et facilite les investissements privés et la prise en charge des entreprises publiques par le secteur privé. Les réformes récentes du Gouvernement Thatcher sont révélatrices à cet égard.

La privatisation peut prendre bien des formes. La simple vente des avoirs par la vente d'actions aux investisseurs du secteur privé n'est qu'une des options. Dans certains cas, on peut choisir carrément la liquidation, ouvrant ainsi le marché aux entrepreneurs privés par ordre d'arrivée. Il existe d'autres possibilités : passer un marché avec un entrepreneur pour la gestion ou lui accorder une participation aux bénéfices sans transfert des avoirs ; diviser et privatiser certains segments d'une grande société para-étatique ; ou une refonte importante des activités du secteur public suivie par la vente ou le leasing des actions.

Après avoir examiné les nombreuses formes de privatisation dans des contextes politiques et économiques très divers, on peut conclure sans danger qu'il y a peu de différences entre les objectifs et les méthodes de la privatisation des services urbains et celles concernant les sociétés d'Etat à part les dimensions réduites, une moindre complexité et des besoins plus limités en financement pour les services urbains. Si c'est le cas, la privatisation des services urbains peut être le point de départ le plus logique pour commencer un programme de privatisation.

III. ATTENTION : LES EXPERIENCES DE PRIVATISATION DANS LES PAYS DEVELOPPES NE PEUVENT PAS S'APPLIQUER DIRECTEMENT AUX PAYS MOINS DEVELOPPES

Il existe un certain nombre d'objectifs sous-jacents et liés entre eux dans les programmes de privatisation conçus et réalisés dans les nations industrialisées. En voici quelques uns :

1. Forcer les entreprises publiques, protégées et subventionnées, à affronter la concurrence réelle du marché.
2. Fournir des biens et services de meilleure qualité et à moindre coût.
3. Augmenter les ventes, réduire les coûts par unité et augmenter les bénéfices.
4. Encourager de nouveaux investissements à grande échelle du secteur privé dans les technologies de pointe et les produits nouveaux.
5. Préparer l'économie pour la montée de la concurrence prévue pour les années quatre-vingt-dix.
6. Encourager l'acquisition d'actions par un grand nombre de petits actionnaires.

La façon dont les nations industrialisées exécutent leurs programmes de privatisation repose sur une décision politique de haut niveau en faveur de la privatisation suivie d'un processus financier planifié et mis en oeuvre par des cabinets comptables, juridiques et de consultants sophistiqués, et par des experts de renommée mondiale dans les banques d'affaires et commerciales.

Examinons maintenant ce qui semble se passer dans les pays en développement. L'objectif principal de la privatisation dans beaucoup de ces pays, souvent en réponse aux fortes pressions exercées par les organismes de financement multilatéraux comme la Banque Mondiale et le FMI, est la réduction des prélèvements énormes faits sur le trésor national pour financer des compagnies pratiquement en faillite. Les premiers candidats à la privatisation deviennent donc les "perdants" inefficaces et avec des effectifs pléthoriques, qui n'offrent que peu d'attrait pour les investisseurs privés, au lieu des "gagnants" qui font des bénéfices.

Le résultat de cette situation dans beaucoup de pays en développement est plutôt curieux ; en effet, il semble exister :

1. Un effort pour se décharger des entreprises publiques les moins rentables.

2. Une opposition de principe à la privatisation de la part de beaucoup d'intellectuels, de militaires, de fonctionnaires et d'ouvriers.
3. Le manque de capital local et la répugnance des banques commerciales à prendre des risques à long terme.
4. Le manque d'enthousiasme des entrepreneurs locaux prospères à rapatrier leurs capitaux placés à l'étranger pour les investir dans les compagnies locales privatisées.

Nous pouvons maintenant discerner dans les facteurs ci-dessus le nombre de problèmes importants que rencontrent en général les programmes de privatisation dans les pays en développement, et la privatisation des services urbains en particulier. Il ne suffira pas de reproduire l'expérience des pays développés. L'établissement de conditions préalables ou "mise en condition" sera nécessaire à la réussite de la privatisation dans les pays en développement.

IV. EXAMINONS MAINTENANT LE STATUT DE L'AFRIQUE DANS LE DOMAINE DE LA PRIVATISATION

Il a déjà été pris en Afrique un certain nombre de mesures importantes qui créent un contexte favorable à la privatisation à très long terme. Bien que les progrès s'accomplissent lentement, la période actuelle de mise en condition est essentielle à l'établissement d'un consensus et à l'acquisition de l'expérience. Que pouvons-nous dire du statut actuel de la privatisation en Afrique ?

1. Les milieux de la banque internationale et les bailleurs de fonds multilatéraux continuent à accroître leurs pressions sur les gouvernements pour que la réforme des sociétés d'Etat fasse partie intégrante des subventions et prêts pour les ajustements structurels et la réforme des politiques économiques. Tous les programmes de bailleurs de fonds accordent un financement important à la recherche, à l'assistance technique, aux études de faisabilité en matière de privatisation et à la création de cellules permanentes et de haut niveau pour la coordination de la privatisation.
2. Dans la plupart des Gouvernements africains, il est reconnu au niveau le plus haut qu'il est essentiel d'arrêter les subventions et les pertes énormes causées par des entreprises publiques pratiquement en faillite, dont un certain nombre ne sont que des "carcasses vides" et non productives.
3. Il a été établi un certain nombre de politiques et programmes de privatisation ainsi que des cellules de coordination à de hauts niveaux de l'Etat.

4. Beaucoup de pays ont fait ou sont en train d'achever des études nationales sur les entreprises publiques pour déterminer les politiques, les priorités, et les programmes de privatisation à long terme.
5. Beaucoup de bailleurs de fonds et d'organismes de prêt internationaux ont établi des conditions préalables très précises concernant la politique de privatisation dans les accords de prêt et subvention qui exigent des mesures concrètes de la part des Gouvernements bénéficiaires.
6. Les bailleurs de fonds, les organismes de prêt et les Gouvernements reconnaissent cependant que la privatisation est un processus à long terme et difficile tant sur le plan politique que sur celui de la gestion.
7. Les progrès sont lents et limités, les réussites peu nombreuses.
8. La résistance au changement est forte dans les échelons inférieurs des Gouvernements et au sein des entreprises para-étatiques.
9. Un consensus se développe concernant la privatisation des services urbains qui peut être le terrain le plus propice à la privatisation au lieu de commencer par les grandes sociétés d'Etats.

En bref nous pouvons dire que les fondations ont été posées pour les actions futures. Les progrès continueront lentement. La période de mise en condition en est à ses débuts.

V. LES PROGRES ACCOMPLIS DANS LA REALISATION DE RESULTATS TANGIBLES EN MATIERE DE PRIVATISATION PEUVENT SEULEMENT PROVENIR DE LA COMPREHENSION DES PROBLEMES QUI FONT OBSTACLE AU DEROULEMENT DES OPERATIONS

La privatisation, quelle que soit sa forme, même les réussites des pays industrialisés, engendre toujours la peur - la peur de l'inconnu et la résistance normale de l'homme au changement. Ces préoccupations très réelles peuvent se voir au niveau politique parmi le personnel et les ouvriers des entreprises publiques à privatiser et parmi leur clientèle. Il n'y a pas de solution magique qui éliminera la crainte et la résistance. Les planificateurs de la privatisation peuvent cependant tenir compte des préoccupations des personnes touchées par la privatisation afin de planifier le mieux possible les activités importantes et continues de mise en condition. Les remarques suivantes donnent un aperçu de

certains problèmes faisant obstacle à la privatisation observés dans plusieurs pays africains :

1. Les employés des Sociétés d'Etat ou des organismes fournissant actuellement les services urbains - gestionnaires, techniciens et ouvriers - ont une question cruciale : perdront-ils leur travail en cas de privatisation ? Il sera extrêmement difficile d'obtenir un soutien en faveur de tout projet de privatisation à moins de s'occuper attentivement de ce souci. Si l'on ne donne pas de réponse ou si l'on ne rassure pas les personnes inquiètes pour leur gagne-pain, cela ralentira ou même arrêtera les opérations.
2. La peur de perdre son travail doit être confrontée directement et concrètement, et ceci au début de la période de mise en condition. L'expérience montre que toute privatisation entraînera certainement une réduction des effectifs et/ou le remplacement du personnel non qualifié. Il faut envisager des programmes de mise à la retraite anticipée, des indemnités de licenciement et faire des efforts pour trouver d'autres sources d'emplois. Toute aussi importante est la question de savoir comment et par qui ces paiements et programmes seront financés.
3. La privatisation, comme toute autre tâche, demande les efforts organisés de nombreux spécialistes pour planifier, coordonner, négocier et suivre un programme d'action. Une telle organisation n'aura besoin que de quelques personnes mais hautement qualifiées et d'un personnel et équipement de soutien ce qui veut dire qu'il faut aussi un budget. Les choses n'avanceront guère sans une bonne direction du programme et les fonds nécessaires
4. Sans investisseurs potentiels, sans gestionnaires ni entrepreneurs qualifiés et de bonne volonté, il n'y a pas de privatisation. L'évaluation de l'intérêt montré par le secteur privé et la pré-qualification ou sélection de telles personnes ou compagnies quant à leurs capacités financières, techniques et gestionnaires doivent avoir lieu au début de la mise en condition. Un secteur privé actif et intéressé, correctement organisé et dirigé, peut être un instrument crucial pour obtenir l'appui des dirigeants du Gouvernement.
5. Le secteur privé en Afrique souffre du manque d'accès aux devises étrangères et locales même pour financer les frais de fonctionnement à court terme de leurs entreprises. Des crédits à moyen et long terme et des sources de fonds d'investissement ne sont accessibles qu'aux plus grandes compagnies, en général étrangères. Tout programme de privatisation, s'il démarre sans tenir compte des sources possibles de crédit ou de prises de

participation, butera sur la question du financement qui doit donc être un élément fondamental dans la phase de mise en condition.

6. Les responsables dans les Gouvernements africains et dans les organismes de prêt ainsi que les bailleurs de fonds s'accordent pour dire que le développement économique sans l'examen attentif et la révision des politiques et réglementations est impossible. Si les codes d'investissement, le système juridique, les structures tarifaires et fiscales, la législation et les pratiques bancaires, la législation du travail, les systèmes de subvention, les marchés ainsi qu'une myriade d'autres questions concernant les orientations et la réglementation, sont très restrictifs ou oeuvrent contre la création d'entreprises et les opérations rentables menées par le secteur privé, un développement axé sur le secteur privé ne peut pas réussir. Il est donc essentiel pendant la phase de mise en condition d'examiner soigneusement quelles sont les contraintes légales et réglementaires réellement importantes, et si elles sont, ou pourraient devenir des obstacles à la privatisation des services urbains.

VI. COMMENT POUVONS-NOUS RESUMER LA PLANIFICATION ET LA GESTION DE LA MISE EN CONDITION POUR LA PRIVATISATION DES SERVICES URBAINS ?

Même si les mesures qui suivent risquent d'être trop simplifiées, elles offrent quelques directives utiles pour préparer et gérer le processus de mise en condition préalable à la privatisation.

1. Déterminer les vues et besoins des principaux participants

Il y a essentiellement quatre groupes directement concernés par la privatisation des services urbains : les dirigeants de l'Etat et des collectivités locales, la direction et les employés des organismes à privatiser, le public en tant que consommateur de ces services et les investisseurs et gestionnaires potentiels du secteur privé. Sans un minimum de compréhension, d'acceptation, de coopération et de soutien de la part de ces groupes, il n'y a que peu de chances de succès pour tout plan de privatisation. L'évaluation et l'identification des foyers de soutien et de résistance, et la détermination des questions cruciales et controversables à confronter en termes réalistes, sont des éléments essentiels de la préparation de la mise en condition.

planification et de coordination de préférence assez haut placée dans la obttenir des résultats. La cellule de le plein appui du secteur privé. Il mécanismes de comités consultatifs.

3. Evaluer les problèmes principaux et réussite

Nous avons déjà mentionné l'importance des obstacles liés à la réglementation qui, surmontés, rendront très difficile la privatisation. Il faut examiner les causes de déréglementation ainsi que les possibilités de nouvelles incitations.

4. Gagner le soutien en faveur de la privatisation

C'est un processus continu pour promouvoir la compréhension et le soutien de la privatisation des services urbains. On peut envisager des recours à l'éducation, aux relations publiques, à l'information, aux études sur les possibilités, des séminaires et des groupes consultatifs.

5. Choisir des cibles

C'est l'étude de faisabilité qui examine les services urbains les plus appropriés pour la privatisation. Les méthodes classiques de faisabilité employées dans les affaires examinent les systèmes d'organisation, le contrôle ainsi que les capacités du personnel. On examine aussi la demande pour ces services, la source et la fiabilité des redevances, d'investissement et de fonctionnement, d'évaluation des actifs ; la responsabilité de la dette et les paiements du personnel ; la rentabilité à court et à long terme, les sources possibles pour financer la cible étudiée se présente comme une privatisation potentiellement viable. Un plan provisoire et une étude prévisionnelle. Les documents deviennent les bases concrètes pour les investissements du secteur privé ou pour les entrepreneurs ainsi que pour entente avec les organismes de prêt.

6. Trouver des investisseurs qualifiés du secteur privé

Même si ce processus commence au début de la phase de planification et si des investisseurs intéressés ont déjà participé aux études de faisabilité, il devient alors nécessaire d'évaluer le sérieux montré par des investisseurs ou entrepreneurs qualifiés. S'il n'y a pas de firmes qualifiées, le processus de privatisation s'arrête.

7. Evaluer les différentes stratégies possibles et recommander des plans d'action

Il peut exister plusieurs options de privatisation qui pourraient parvenir aux résultats désirés. Les possibilités comprennent l'achat, la location ou le leasing des avoirs ; le désintéressement ; la passation de marchés avec ou sans participation aux bénéficiaires, etc... Ces options et recommandations sont maintenant présentées aux dirigeants et négociateurs du Gouvernement. Une fois la décision prise, le projet peut alors passer au stade de la négociation avec des soumissions multiples ou avec une seule source.

8. Exécuter la stratégie de privatisation choisie

La cellule de planification de la privatisation continuera à jouer un rôle de conseiller et de coordinateur pour les appels d'offres, la négociation et les adjudications ainsi que pour l'évaluation comparative des soumissions. La cellule fournit le soutien global pour le comité officiel de sélection et s'assure que les accords finals sont signés et que les clauses et conditions de contrat sont remplies.

VII. COMMENT POUVONS-NOUS REUSSIR LES LECONS APPRISSES JUSQU'A PRESENT QUI S'APPLIQUENT A LA PRIVATISATION DES SERVICES URBAINS ?

Il y a un certain nombre d'éléments clés dans la préparation et l'exécution d'un programme de privatisation :

1. Les dirigeants du Gouvernement doivent comprendre les objectifs, les avantages et les problèmes de la privatisation et être prêts à accorder un soutien réel et continu.
2. Un noyau d'experts expérimentés doit être disponible pour mobiliser et présenter les arguments en faveur de la privatisation, identifier des possibilités précises et réalistes et diriger le processus de privatisation.

3. Il faut s'attaquer rapidement à la question des compensations et/ou de la réinsertion des employés licenciés et identifier des sources de financement.
4. Il faut évaluer avec précision le montant des dettes de l'entreprise à privatiser et prendre rapidement une décision pour déterminer qui absorbera la dette et comment s'effectuera le financement.
5. Il faut identifier les investisseurs et entrepreneurs potentiels, qualifiés et sérieux.
6. Les conditions de rachat ou de location pour les installations et équipements en place doivent être très intéressantes pour les investisseurs potentiels.
7. Les investisseurs ou entrepreneurs sous contrat doivent pouvoir reconnaître une affaire nettement rentable et être convaincus que les obstacles créés par la réglementation seront réduits ou écartés.
8. Il faut éviter les monopoles ainsi que les garanties à long terme de protection des barrières tarifaires.
9. Il faut ouvrir l'accès au crédit à moyen et long terme, à la fois en devises étrangères et en monnaie locale.

VIII. QUELLES SONT LES IMPLICATIONS POUR CEUX DESIRANT PARTICIPER A LA PRIVATISATION DES SERVICES URBAINS ?

1. Commencer par les programmes en place des organismes multilatéraux de prêt et les programmes bilatéraux des bailleurs de fonds qui peuvent donner l'accès aux dirigeants gouvernementaux, à l'assistance technique, au financement et à une mine d'informations sur les politiques et programmes.
2. Commencer petit : quelques privatisations réussies et relativement simples peuvent servir de base à une expansion future.
3. Eviter les opérations à forte intensité de capital. Les projets nécessitant une main-d'oeuvre importante doivent avoir la priorité. Cela évitera le problème difficile de l'évaluation du capital fixe et le financement de leur achat ou leasing.
4. Connaître les capacités et intérêts du secteur privé. Les entrepreneurs qualifiés jouiront d'un bon crédit auprès de leurs banques, auront une expérience appropriée et auront fait la preuve de leurs capacités de gestion.

5. Vérifier que les consommateurs des services peuvent et acceptent de payer et que le volume des services fournis atteint un niveau suffisant pour que l'entreprise soit rentable.
6. Considérer les grands employeurs publics qui fournissent des services urbains sans rapport avec leur fonction principale. Ces organisations offrent souvent un marché garanti, une demande permanente et la capacité à payer.
7. Reconnaître le sérieux et l'étendue du problème d'excédent de main-d'oeuvre. Apporter des solutions réalistes.
8. S'attaquer au problème de l'acceptation et du soutien d'une manière agressive et planifiée.

Et pour finir, bonne chance à tous !



DE GAUCHE A DROITE : UNE REPRESENTANTE DE L'AMBASSADE DE FRANCE AU TOGO, MONSIEUR DOVI-AKUE, DIRECTEUR-ADJOINT DE LA SOTOEMA, TOGO ET MONSIEUR BEN ALHOUSSEINI TIDIANI, CONSEILLER DE LA CONFEDERATION GENERALE DES EMPLOYEURS DE LA MAURITANIE

LE RAMASSAGE DES ORDURES MENAGERES : SOTOEMA

PAR

ABOSSE DOVI-AKUE
DIRECTEUR-ADJOINT, SOCIETE TOGOLAISE D'ENLEVEMENT
DES ORDURES MENAGERES ET D'ASSAINISSEMENT (SOTOEMA), TOGO

I. INTRODUCTION

Excellence Messieurs les Membres du Bureau Politique et du
Comité Central,

Excellences Messieurs les Ambassadeurs,

Messieurs les Conférenciers,

Honorables Délégués et Invités,

Mesdames, Messieurs.

Permettez-moi tout d'abord de vous souhaiter la
bienvenue au Togo, Terre d'accueil et de Paix.

C'est un véritable honneur pour la direction et
l'ensemble du personnel de pouvoir vous faire découvrir ce
matin la SOTOEMA (Société Togolaise d'Enlèvement des Ordures
Ménagères et d'Assainissement).

Société à Responsabilité Limitée, au capital de
250.000.000 F.CFA.

L'exposé de ce matin sur le ramassage des ordures
ménagères de la Ville de Lomé se compose de 3 parties :

- la description du service
- les conditions contractuelles
- les sources de financement.

II. DESCRIPTION DU SERVICE

A. Historique du Service

Le fondateur de la SOTOEMA, Monsieur DOVI-AKUE Adoté a
été le premier Togolais à avoir créé une Société en 1953 du nom
de COPEA. Il est également le premier à avoir ouvert une
Auto-école au Togo.

Après l'Ecole Professionnelle de Sokodé, il rentra dans une Ecole Supérieure de Commerce à Paris où il apprit les rudiments de la gestion des affaires. Il poursuivit ensuite ses études aux Etats-Unis pour apprendre l'économie.

De retour au Togo, il occupa plusieurs postes importants dont : Conseiller au Ministère du Commerce, Directeur des Affaires Economiques, Directeur du Plan, 1er Directeur de l'Office des Produits Agricoles du Togo (DPAT) et de d'autres Sociétés d'Etat.

Haut fonctionnaire de l'Etat, retraité, il crée une Société de construction "BADECO" qui faisait également les espaces verts et le nettoyage industriel.

Du nettoyage industriel à la collecte des ordures ménagères, l'écart n'était pas très important du fait que Lomé était sous les ordures dans les années 1970.

Après plusieurs années de négociations avec les Autorités communales, il partit en France pour un stage de 6 mois dans les entreprises d'enlèvement d'ordures ménagères.

Revenu au Togo, il fit une proposition à la Mairie de Lomé.

Durant la même période, d'autres sociétés européennes spécialisées avaient fait des propositions à la Ville de Lomé.

Contrairement aux autres postulants, SOTOEMA proposait d'investir dans du matériel neuf, de le renouveler, de construire un garage équipé à ses frais et demandait un prix beaucoup plus compétitif.

Au départ, personne ne croyait à la viabilité du projet. Même ses proches le critiquaient. D'autres considéraient cette "folle initiative" comme humiliante, honteuse et déshonorante.

Ramasser les ordures, quel déclin !

Le Maire de la Ville de Lomé en 1974, son Excellence Madame SIVOMEY, avait demandé auparavant au Gouvernement français des camions à ordures. 9 camions à ordures furent accordés à la Ville de Lomé.

Ce don de la France fut déterminant dans la décision de privatiser la collecte des ordures ménagères.

En mai 1974, un contrat fut signé entre la Mairie et la SOTOEMA à qui furent concédés les nouveaux camions contre paiement d'un montant fixé en fonction du prix des camions plus un certain pourcentage.

SOTOEMA était née. Son parc comprenait les 9 camions concédés par la Mairie et 3 nouvelles berlines à ciel ouvert acquis localement.

SOTOEMA recruta son propre personnel car le profil des anciens éboueurs ne correspondait pas du tout aux objectifs visés par la Société.

SOTOEMA est donc née à la suite d'une volonté permanente d'apporter sa pierre à l'édification de la nation.

Privatiser l'enlèvement des ordures ménagères, il y a 14 ans, était une décision d'avant-garde du Gouvernement togolais et surtout du Président Fondateur du Rassemblement du Peuple Togolais, Président de la République, le Général Gnassingbé EYADEMA.

B. Zone Desservie

Le contrat initial prévoyait uniquement le nettoyage du Centre de la Ville de Lomé. La limite était représentée par la lagune ceinturant la Ville de Lomé. Aujourd'hui, SOTOEMA dessert 65 secteurs, couvrant ainsi toute la Ville de Lomé et les banlieues, contre les 10 secteurs prévus en 1974.

C. Types et Quantités d'Ordures Ménagères Collectées

Ils sont très variés. On retrouve :

des papiers souillés, des tessons de bouteille, des cailloux, des bouteilles vides, des boîtes de jus de fruits, de bière, des clous rouillés, des morceaux de bois, des boîtes de conserves, des morceaux de plastique, des chiffons, des peaux de fruits, des écorces de noix de coco, des insectes divers morts, des noyaux divers, des assiettes rouillées, des morceaux de filets de pêche et fils divers, des morceaux de fer, de métal, des tailles d'arbustes, des poissons morts, des excréments humains, des cadavres d'animaux, etc...

SOTOEMA collecte environ 800 tonnes d'ordures par jour.

D. Quels sont les Caractéristiques Démographiques et Socio-économiques de la Population Desservie ?

Le Togo a 3.240.000 habitants.

Lomé, la capitale a environ 500.000 habitants.

La population connaît un rythme de croissance annuelle d'environ 3,31 %. La densité au Togo est de 57 habitants au km². Le produit intérieur brut par habitant est de 40.000 F.CFA. Le taux brut de natalité est de 45 %. Le taux de mortalité est de 19 %.

Couvrant toute la Ville de Lomé, les caractéristiques démographiques et socio-économiques de la population desservie restent invariables par rapport aux caractéristiques générales.

E. Organisation du Service y Compris l'Effectif

A la SOTOEMA, nous avons 6 départements regroupant

- l'Administration
- la Comptabilité
- le Service Personnel et Exploitation
- les Magasins - pièces de rechange
- l'Atelier qui comprend :
 - . la mécanique
 - . l'électricité
 - . les pneumatiques
 - . le lavage
 - . et la peinture.
- l'Unité de fabrication des conteneurs à ordures comprenant :
 - . des chaudronniers
 - . des tôliers et carrossiers
 - . des soudeurs.

SOTOEMA travaille tous les jours de l'année.

Nous commençons très tôt le matin pour ne pas gêner le trafic. Les boulevards et avenues sont nettoyés avant 8H.

F. La SOTOEMA Utilise 3 Modes de Collecte

Tout d'abord le porte à porte effectué par des bennes à compression, ensuite le système de collecte en conteneurs avec l'appui de lève-conteneurs, et enfin l'enlèvement des dépotoirs sauvages à l'aide d'un chargeur et de camions bennes à ciel ouvert.

Le personnel arrive au siège très tôt le matin à partir de 3H30. Tous les matins, les responsables et surveillants participent à un briefing de 10 mn où se décident les grands axes devant marquer la journée.

Le travail de la veille passe au peigne fin. Les travaux prévus et non réalisés ou mal réalisés sont repris dans le programme de la journée.

A 4H40, tous les employés sans exception sont conviés à une séance de gymnastique d'environ 7 mn qui permet de se détendre, de s'échauffer et de partir à coeur joie.

SOTOEMA a actuellement un effectif de 267 personnes, réparti comme suit :

- Cadres, employés administratifs (8)
- Surveillants (20)
- Mécaniciens (10)
- 8 soudeurs, 4 électriciens-auto, 2 vulcanisateurs, 4 peintres-auto, 1 laveur, 2 pompistes, 60 chauffeurs poids lourds, 10 conducteurs engins lourds, 122 manoeuvres, 6 chauffeurs véhicules légers, 10 gardiens.

G. L'Equipement

Depuis bientôt 15 ans, le porte à porte est effectué par des bennes à ciel ouvert et des bennes à compression type SITA ou KUKU montées respectivement sur châssis Berliet, Renault ou Mercedes.

L'enlèvement des dépotoirs sauvages est assuré par un chargeur Caterpillar 920 ou Klark Michigan avec l'appui de camions à ciel ouvert de marque japonaise ou Renault.

La collecte par conteneurs à ordures est exclusivement faite avec un camion spécial appelé "Multilèv ou Sitalift". Le système Multilèv, ou système à cable est dépassé.

Depuis le début de l'année 1988, nous avons opté pour un système hydraulique, de préhension à bras, plus rapide et plus fiable.

Le parc automobile SOTOEMA est composé de 70 véhicules et d'une douzaine d'engins lourds (bulls, grader, compacteurs, chargeurs, pelle, tracto-pelle...)

H. Conteneurs

Ce sont des conteneurs de 8 m3 en tôles de 2,5 mm. Au début, SOTOEMA importait les conteneurs de France.

Depuis 10 ans, nous les fabriquons dans nos ateliers. Des jeunes chaudronniers, sortis du Lycée Technique Eyadéma ont été spécialement formés pour la fabrication des conteneurs. Ils sont très compétents.

Aujourd'hui, nous exploitons 120 conteneurs à ordures, disséminés à travers la Ville.

I. Les Horaires

Départ des camions : 5H
Arrivée à partir de 13H.

Les employés n'ont pas d'horaire fixe de retour. En moyenne chaque équipe fait au minimum 3 à 4 tournées. Une tournée dure 1H 1/2 à 2H.

J. Coût du Service

Pour une tonne d'ordures, les coûts de la collecte et de l'évacuation représentent 62,50 % du montant total du contrat. Les coûts de traitement reviennent à 17,50 % et les frais de gestion à 20 %.

En 1974, le contrat de base était de 95.000.000 F.CFA

pour To = 200 T/jour soit 73.000 T/an ;
soit un coût de 1.301,37 F.CFA la tonne collectée, évacuée et traitée.

En 1978, première révision du contrat de base avec un avenant portant le contrat de base à 170.000.000 F.CFA
mais pour To = 400 T/jour soit 146.000 T/an ;
soit un coût de 1.164,38 F.CFA la tonne collectée, évacuée et traitée.

Nous savons que ce prix est largement dépassé et qu'il est le plus bas en Afrique.

Le nouveau contrat de base proposé aux Autorités et qui est en étude d'approbation, sera de 3.254,38 F.CFA pour une tonne d'ordures ménagères, évacuées et traitées.

III. LES CONDITIONS CONTRACTUELLES

A. Parties du Contrat

Le contrat a été signé en 1974, entre la Commune de Lomé, représentée par le Maire de la Ville de Lomé, et la SOTOEMA, représentée par son Directeur Général. Le Ministre de l'Intérieur et le Ministre des Finances sont les cosignataires du contrat. Le Ministère de l'Intérieur est notre Ministère de tutelle.

B. Durée du Contrat

La durée du contrat signé au préalable est de 12 ans. Il est renouvelable par tacite reconduction.

C. Définition du Service à Fournir

La définition du service à fournir est consignée dans l'Article I relatif à l'objet du contrat qui est la collecte

des ordures ménagères, des produits de nettoyage des marchés et des établissements publics de la Ville de Lomé, leur transport et leur déversement en décharge contrôlée.

Le service s'effectue suivant le périmètre de la Ville, défini sur le plan annexé.

Notons que le service fourni par la SOTOEMA depuis 9 ans, dépasse les limites prévues dans le contrat.

D. Méthodes de Contrôle

Après le départ des camions, une équipe spéciale de 2 surveillants véhiculée, contrôle l'ensemble du travail exécuté par les autres équipes. Dans chaque camion, il y a un surveillant dont le rôle est de contrôler l'état du secteur, de vérifier les travaux et comportements du personnel et de participer activement à la collecte.

A la décharge, un responsable contrôle les allées et venues des camions et leur capacité.

La Direction participe, d'une façon permanente, au contrôle journalier.

Pendant plusieurs années, les décharges contrôlées se situaient en pleine Ville et étaient des carrières désaffectées pour la plupart.

A ce jour, nous avons exploité 8 décharges contrôlées dont la durée de vie variait entre 3 mois, 2 ans et 5 ans 1/2. La plus grande décharge exploitée est celle de l'Hôpital de Tokoin (5 ans 1/2).

Nous avons collecté à ce jour, 4.250.412 tonnes d'ordures. Nous parcourons 3.155.000 km par an soit en moyenne 6 aller-retour Lomé-Dapaong par jour.

L'actuelle décharge contrôlée de Bè-Kpota sera transformée très bientôt, en station de transfert moderne, dotée de PONT BASCULE et des équipements nécessaires au transfert sur Kélégougan.

Kélégougan, situé à 25 Km de Lomé, sera la future décharge contrôlée. Sur près de 900 ha, nous comptons exploiter en tablier cette véritable fondrière et la transformer en terrain cultivable et fertile où des cultures maraîchères peuvent être faites dans de bonnes conditions.

Une partie de la zone choisie est déjà en exploitation pour le recyclage des produits issus des fosses d'aisances avec production d'engrais.

E. Modalités de Paiement

La Municipalité effectue un virement mensuel à la SOTOEMA, correspondant au montant mensuel de la redevance.

Nous avons connu des moments difficiles comme toutes les entreprises. Des factures non réglées dans le temps alors que les intérêts et agios courent, sans oublier parfois la lenteur administrative. De toutes les manières, la Commune de Lomé a toujours honoré ses engagements.

F. Calcul des Prix

Le contrat de base est fixe et fondé sur To, tonnage de base.

Deux formules de révision permettent d'équilibrer les charges :

- la révision au titre de variations économiques ;
- la révision au titre d'augmentation de tonnage collecté.

G. Pénalités

Aucune pénalité de retard de paiement n'est prévue au contrat de 1974. Cependant, le nouveau contrat aura une clause concernant les pénalités.

IV. SOURCES DE FINANCEMENT

A. Sources de Financement pour le Fonctionnement et l'Équipement

Utilisation régulière de découverts bancaires.

B. Pour les Équipements

De 1974 jusqu'en 1987, nous avons toujours bénéficié d'un crédit fournisseur, Cofacé.

Les banques locales, plusieurs fois, n'ont pas voulu prendre le risque de nous prêter de l'argent compte tenu du coût très bas de la prestation et parce que certaines croyaient que la Mairie ne pouvait pas honorer ses engagements.

Au début de cette année 1988, pour la première fois dans l'histoire de la SOTOEMA, nous avons bénéficié d'un prêt long terme de 2 banques locales, l'U.T.B et la B.T.C.I, respectivement filiales du Crédit Lyonnais et de la B.N.P, pu d'un organisme d'investissement d'Etat, la S.N.I.

En général, les institutions financières nous font confiance car nous avons toujours honoré nos engagements au niveau national et au niveau international. Mais pour pouvoir bénéficier de cette confiance, le Directeur Général n'a pas hésité de faire hypothéquer les biens immobiliers de la famille y compris son domicile permanent.

Si les financiers étrangers nous font confiance en nous accordant des crédits parfois sans caution bancaire, il n'y a qu'une et une seule raison fondamentale : l'équilibre politique et économique. Sans cette confiance de choix en la politique de paix, de gestion saine et de rigueur économique appliquée par le Président Fondateur du Rassemblement du Peuple Togolais, Président de la République, le Général Gnassingbé EYADEMA, plusieurs portes resteront closes au moment où nous avons besoin plus que jamais de confiance.

En retour, nous nous efforçons de donner plus, de faire plus que ce qui est prévu dans le contrat dans la limite de nos moyens techniques et financiers en attendant la révision salvatrice du contrat de 1974.

V. CONCLUSION

L'essentiel de l'expérience SOTOEMA en matière d'assainissement urbain repose sur 7 points fondamentaux, véritables piliers de son succès national et international :

1. La Volonté

Le Togolais est propre de nature. La propreté est presque innée au Togo. Il a fallu en échange de divers avantages sociaux, graver la volonté de réussir dans la mémoire de tout le personnel. Les mauvais employés sont immédiatement écartés.

Le personnel doit être dévoué, consciencieux et de bonne volonté. Il doit aimer le travail.

2. L'Exemple

La Direction, les cadres doivent montrer l'exemple.

Leur présence, leur assiduité, leur régularité doivent servir de morale, de référence et d'idéal.

Pas de retard ni d'absences injustifiées !

3. Les Moyens Techniques

Le matériel doit être robuste, de bonne qualité et toujours bien entretenu. Il faut éviter d'avoir un parc composé de plusieurs modèles ou plusieurs marques.

Il est souhaitable de disposer d'un stock de pièces détachées basé sur la périodicité des pannes, l'usure inévitable de certaines pièces et les possibilités financières de l'Entreprise.

4. Le Personnel

Il n'y a que 5 catégories d'emploi :

a. Les ripeurs

Il doivent être en bonne santé et bien surveillés médicalement.

b. Les chauffeurs

Nous leur interdisons absolument l'absorption de produits alcoolisés durant les heures de service. Les chauffeurs doivent parfaitement connaître leurs outils de travail, le camion.

c. Les surveillants

Ce sont pour la plupart des agents de maîtrise ayant une formation de base en génie sanitaire. Leur rôle est de diriger, contrôler et participer à la collecte des ordures ménagères. Ils représentent la Direction auprès de la population.

d. Les mécaniciens

Leur qualification est importante. La connaissance de moteurs est indispensable. Il est nécessaire qu'ils évoluent sous la direction d'un chef mécanicien très qualifié. La notion de coût de réparation et de pièce détachées doit être maîtrisée.

e. Les cadres

Très peu de cadres ! les cadres doivent être polyvalents et posséder des notions de mécanique, de gestion et de ressources humaines.

5. La Compétence

Le personnel doit être bien formé. Il ne faut jamais hésiter pour investir dans la formation des ripeurs, des surveillants, des chauffeurs, des mécaniciens.

6. La Redevance

L'engagement de la Municipalité doit être tenu.

Il faut avoir confiance en la Mairie. Elle doit tout faire pour honorer ses engagements ; et elle fait tout pour honorer ses engagements. Ainsi, la confiance mutuelle acquise est bénéfique à l'entreprise.

7. La Gestion

Rigoureuse, pragmatique mais réaliste, la gestion doit être saine. Pas d'abus ! beaucoup d'économie ! et à tous les niveaux. Les ressources doivent être utilisées réellement et uniquement pour la prestation de service.

Lomé est effectivement propre mais elle peut être plus propre.

Notre objectif est d'éliminer les derniers dépotoirs sauvages existant encore.

En 1974, il y avait 3.514 dépotoirs sauvages. Aujourd'hui, il n'existe plus qu'une cinquantaine de dépotoirs contrôlés.

Enfin, permettez-moi de rendre hommage au fondateur de la Société : Monsieur DOVI-AKUE Adoté.

C'est un homme avide de perfection. Il a réussi à inculquer cette passion à l'ensemble du personnel. SOTOEMA, au fil des années est devenue une grande famille unie, respectant la population et honorant le travail bien fait.

Société entièrement privée, SOTOEMA a été gérée pendant 12 ans par Monsieur DOVI-AKUE Adoté. Il contrôlait tout et était partout.

Depuis 2 ans, en tant que Directeur-Adjoint, j'essaie de suivre la voie tracée, bitumée et éclairée par le Directeur Général, en essayant de maintenir, de garantir et d'améliorer la prestation de service fournie à la Municipalité.

Ce que nous regrettons parfois, c'est la lenteur administrative, la jalousie et certaines incompréhensions passagères dues au manque d'information ou de formation.

Pour terminer, j'ajouterai que la confiance des Autorités compétentes envers la SOTOEMA est également une motivation qui nous sert de levier pour accepter les nombreuses contraintes au travail, pour persévérer et surtout pour réussir...

Nous essayons actuellement de répondre au besoin des villes de l'intérieur et à l'appel fraternel d'autres pays africains.

Je vous remercie.



**MONSIEUR ACHY SEVERIN,
DIRECTEUR-ADJOINT DES BATIMENTS,
DIRECTION ET CONTROLE DES GRANDS TRAVAUX
(DCGTx), COTE D'IVOIRE**

LA CONSTRUCTION DES INFRASTRUCTURES URBAINES :
L'EXPERIENCE RELATIVE AU PROJET HG-004 EN COTE D'IVOIRE

PAR

ACHY SEVERIN
DIRECTEUR-ADJOINT DES BATIMENTS, DIRECTION ET
CONTROLE DES GRANDS TRAVAUX (DCGT*), COTE D'IVOIRE

I. INTRODUCTION

Dans le cadre de la Conférence Régionale sur la Privatisation des Services Urbains, j'ai l'honneur de vous présenter l'Expérience Ivoirienne Relative à la Construction des Infrastructures Urbaines, en particulier, en ce qui concerne le Projet HG-004.

Permettez, auparavant, que je vous présente brièvement l'organisme dans lequel je travaille.

La Direction et Contrôle des Grands Travaux, plus connue sous l'appellation "GRANDS TRAVAUX", a été érigée en établissement public en Août 1978.

Lors de sa création, la Direction et Contrôle des Grands Travaux (D.C.G.Tx) avait essentiellement pour mission d'assurer la maîtrise d'oeuvre des grands projets de construction de l'Etat. Ces grands projets étaient caractérisés par leur coût ou leur degré de complexité technique.

Les résultats obtenus dans le domaine de la construction lui ont valu, de la part de Monsieur le Président de la République, l'élargissement de ses activités à d'autres secteurs économiques de la Côte d'Ivoire.

Je suis à la D.C.G.Tx depuis sa création et Directeur Adjoint des Bâtiments.

Dans une opération de construction, les principaux intervenants sont :

- le Maître de l'Ouvrage
- le Maître d'Oeuvre
- l'Entrepreneur.

Afin d'identifier objectivement les conditions préalables pour accroître le rôle de l'entreprise dans le domaine de la construction, nous examinerons :

- les possibilités et les limites des P.M.E,
- la contribution que peuvent apporter le Maître de l'Ouvrage et le Maître d'Oeuvre dans la réalisation d'un projet de construction.

II. LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE (P.M.E.)

A. Ses Caractéristiques

S'il est relativement aisé de distinguer la grande société de la moyenne entreprise, il est par contre assez difficile de situer la frontière entre la petite entreprise à caractère artisanal, et la moyenne qui tend à s'organiser à la manière des grandes entreprises.

La P.M.E. se caractérise économiquement par son indépendance et son autonomie. Sur le plan administratif et technique la direction est assurée par une ou deux personnes physiques directement responsables dont les biens se confondent plus ou moins avec ceux de l'entreprise.

Financièrement, la P.M.E. est autonome mais sa trésorerie est limitée.

Sur le plan technique, généralement la P.M.E. possède de bons techniciens.

Dans une P.M.E., les rapports sociaux entre le chef d'entreprise et ses employés sont plus directs que dans la grande entreprise.

B. Ses Atouts

Le principal atout de la P.M.E. est sa structure. Les prises de décisions sont rapides car elles sont limitées à une ou deux personnes.

Elle a une grande souplesse d'adaptation aux variations de la demande.

La P.M.E. est compétitive car en général, elle possède de bons techniciens et propose des prix intéressants. Grâce à sa structure, les frais fixes ne sont pas très importants et les charges sociales pratiquement nulles.

On peut remarquer qu'avec la P.M.E., les relations avec la clientèle sont souvent faciles et agréables.

C. Ses Limites

1. Financièrement, la trésorerie de la P.M.E. est étroite. La P.M.E. est limitée dans ses actions et dans ses investissements. On constate par exemple que la P.M.E. de bâtiment éprouve de grandes difficultés dans l'exécution des travaux publics qui nécessitent l'achat ou la location de matériels importants et adaptés.

2. Techniquement, la préparation de chantier est insuffisante.

a. Lorsque le marché est signé, le responsable de l'entreprise ou son directeur technique, s'il existe, doit préparer les travaux. Il doit en particulier :

- relire les documents contractuels du marché, aussi bien les pièces administratives que les pièces techniques notamment le descriptif et les plans ;
- dresser un planning général d'exécution des travaux en s'assurant qu'il satisfait aux exigences du cahier des charges ;
- déterminer par phase et nature de travail, les quantités de main-d'oeuvre et de matériaux ;
- établir le plan d'organisation et d'installation de chantier ;
- préparer un planning d'études pour obtenir l'approbation du Maître d'Oeuvre.

On peut remarquer que les P.M.E. font rarement des études.

b. Pendant l'exécution détaillée, l'entrepreneur doit :

- établir des plannings d'exécution détaillés ;
- passer les commandes de matériels et matériaux suivant le planning général ;
- vérifier chaque jour :
 - . les heures de travail effectuées,
 - . les matériels utilisés,
 - . les matériaux dépensés.

Ce manque de gestion quotidienne se traduit par une difficulté pour la P.M.E. d'établir des prix de revient.

III. LE ROLE DU MAITRE DE L'OUVRAGE ET DU MAITRE D'OEUVRE

La réussite d'une opération de construction ne dépend pas uniquement de l'Entrepreneur. Le Maître de l'Ouvrage et le Maître d'Oeuvre ont un rôle important à jouer, surtout s'il s'agit d'un chantier réalisé par une P.M.E.

Les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'oeuvre sont complémentaires mais les responsabilités sont bien distinctes.

A. Le Maître de l'Ouvrage

Le Maître de l'Ouvrage est la personne morale pour le compte de laquelle les travaux sont exécutés. Le Maître de l'Ouvrage :

- détermine le programme,
- choisit le Maître d'Oeuvre,
- approuve les études et le projet,
- désigne le titulaire du marché,
- rémunère les réalisateurs du projet,
- exploite l'ouvrage ou le remet à l'organisme chargé de cette exploitation.

B. Le Maître d'Oeuvre

Le Maître d'Oeuvre est la personne morale désignée par le Maître de l'Ouvrage pour assurer :

- la réalisation ou le contrôle des études du projet,
- la vérification du coût de l'ouvrage,
- la consultation et le choix des entreprises,
- la préparation des marchés à passer par le Maître de l'Ouvrage,
- la direction des travaux, conformément aux documents contractuels, et dans le respect des coûts et des délais,
- le contrôle de la qualité et la quantité des matériaux, ainsi que leur mise en oeuvre,
- l'établissement des attachements, des ordres de service, des décomptes d'avance et de travaux,
- la préparation des avenants, le cas échéant,
- les réceptions provisoires et définitives des travaux.

Le rôle du Maître d'Oeuvre est déterminant, la qualité des documents administratifs et techniques qu'il aura élaboré va conditionner le bon déroulement de l'opération. Il est l'interlocuteur de l'Entreprise.

C. Quelques Exemples

A travers quelques exemples du projet HG-004, nous allons montrer les répercussions que peut avoir la défaillance de l'un des intervenants sur la bonne marche des travaux.

1. Exemple NO. 1

Le marché couvert de Oumé est un bâtiment R+1 d'environ 2.500 m².

Dans le dossier d'appel d'offres, il est prévu, dans le cadre du prix forfaitaire, des fondations superficielles et une charpente bois d'environ 10 m de portée.

Le terrain mis à la disposition de l'entreprise pour l'édification de l'ouvrage est constitué d'un remblai de sable. Il a fallu descendre les fondations jusqu'au bon sol, soit en moyenne à 2,50 m.

Le terrain doit être désigné dès la conception du projet par le Maître de l'Ouvrage. Le Maître d'Oeuvre doit recueillir des renseignements ou demander des essais géotechniques sur ce terrain. L'entreprise doit vérifier par des essais complémentaires, les informations contenues dans son marché.

Concernant la charpente, le plan de principe fourni par l'Architecte était inconstructible car mécaniquement instable. Sur insistance du Maître d'Oeuvre, les études ont été reprises par l'Entreprise et un plan d'exécution a été établi.

Le Maître d'Oeuvre doit avoir à l'esprit que les P.M.E. en général, ne possèdent pas de bureau d'études et ne voient pas toujours l'importance de faire les plans d'exécution. Il doit concevoir les ouvrages en tenant compte des moyens et des capacités des entreprises.

2. Exemple NO. 2

Le marché de construction du jardin d'enfants et du centre socio-culturel de Oumé consiste en la réalisation de 2 modestes bâtiments RDC avec les terrassements, les voiries et l'assainissement.

Les travaux auraient pu se dérouler aisément mais malheureusement, l'entreprise éprouve de grandes difficultés pour l'exécution des travaux de terrassements qui représentent plus de 34 % du montant de ce marché. Il est bien connu que les P.M.E. ont beaucoup de mal pour acquérir ou louer du matériel adapté à ces genres de travaux.

Le Maître d'Oeuvre doit procéder à un découpage judicieux des lots lors de l'appel d'offres et réserver certains travaux à des entreprises spécialisées.

IV. CONCLUSION

Je pourrai multiplier les exemples mais nous arriverons à la conclusion qu'un dossier bien étudié, une entreprise compétente et des travaux bien contrôlés sont le gage de la réussite d'une opération.

Quelle aide doit-on apporter à la P.M.E. ?

Nous avons constaté que les principales difficultés de la P.M.E. se situent au niveau de ses finances et de l'organisation de son chantier.

Le Maître d'Oeuvre doit établir régulièrement les décomptes de travaux exécutés et tenir compte des approvisionnements effectués.

Nous interdisons, dans nos missions de contrôle, l'établissement de décomptes de travaux fictifs ou le paiement d'avance de démarrage sans la fourniture, par l'entreprise, d'une caution bancaire. Une retenue de garantie ou une caution correspondante doit être exigée lors de paiements.

Pour ne pas compromettre le déroulement normal des travaux, le Maître de l'Ouvrage doit s'acquitter régulièrement des paiements.

Au niveau du chantier, le Maître d'Oeuvre doit aider l'Entrepreneur à établir son plan d'organisation et son planning de travaux. Il ne doit pas hésiter à entrer dans le détail de cette organisation.

Pour terminer, je dirai que dans une période où les ressources des Etats et des Collectivités Locales sont de plus en plus limitées, les P.M.E. peuvent jouer un rôle très important dans le secteur de la construction. Cependant, le savoir-faire des P.M.E. ne pourra être mis à profit que si le Maître d'Oeuvre et le Maître de l'Ouvrage assument correctement leurs responsabilités. Le Maître d'Oeuvre par sa présence, sa compétence et sa rigueur doit intervenir à tous les stades du projet pour aider la P.M.E. dans sa tâche. Quant au Maître de l'Ouvrage, il doit apporter son soutien au Maître d'Oeuvre et s'acquitter régulièrement des paiements afin d'assurer la réussite des opérations de construction.

Il est bien évident que malgré l'aide apportée par le Maître d'Oeuvre, l'Entrepreneur reste le seul responsable de l'exécution du projet. Il ne pourra tirer profit de cette aide que s'il fait un minimum d'efforts d'organisation et de gestion.

Le succès des travaux de construction des infrastructures urbaines dépendra en grande partie du choix des entreprises et du rôle du Maître d'Oeuvre.



**MONSIEUR FAURE JEAN-LOUIS, INGENIEUR,
DIRECTION ET CONTROLE DES GRANDS TRAVAUX
(DCGTx), COTE D'IVOIRE**

LA GESTION ET LE CONTROLE DU RAMASSAGE
DES ORDURES MENAGERES A ABIDJAN : LE CONTRAT SITAF

PAR

FAURE JEAN-LOUIS ET LAMBERT YVES
INGENIEURS, DIRECTION ET CONTROLE DES GRANDS TRAVAUX
(DCGTx), COTE D'IVOIRE

I. LES ORDURES MENAGERES D'ABIDJAN, PRESENTATION

A. Le Contexte

Abidjan, est une ville de près de 2 millions d'habitants divisée en quartiers bien distincts pour la plupart séparés par des lagunes ; la ségrégation importante des couches sociales se traduit par des variations importantes de niveau de vie d'un quartier à l'autre allant du Plateau, centre des affaires, à Cocody le quartier des résidences luxueuses en passant par les quartiers populaires : Treichville ou Abobo ou les zones en pleine expansion à la périphérie : Yopougon, Riviéra, etc...

B. Quelques Ratios

- Collecte et évacuation en 1987 de 430.000 tonnes d'ordures ménagères soit 1.180 tonnes de production journalière.
- Production approximative par habitant : 0,65 kg/hab et par jour.
- Densité moyenne : 0,4 à 0,5.
- Coût de la collecte et de l'évacuation 6.500 F/tonne hors taxes.

C. Composition des Ordures

Essentiellement des matériaux fins (terre) et des matières fermentescibles (respectivement 40 à 37 %) un peu de bois (5 %), peu de papiers plastiques et verres sauf dans les quartiers résidentiels.

D. La SITAF

La Société Industrielle des Transports Automobiles Africains (SITAF) a passé son premier contrat avec la ville d'Abidjan en 1956 pour desservir alors une population d'environ 150.000 habitants.

Actuellement société anonyme de droit ivoirien au capital de 1,08 milliards de F.CFA elle emploie plus de 1.200 personnes.

II. LA NEGOCIATION DU CONTRAT

A. Une Expertise des Prix de Revient dans le Cadre de l'Organisation en Place

La décision de ne pas procéder par appel d'offres ayant été prise, compte tenu de l'énorme avantage dont disposait la SITAF par sa connaissance du terrain, et de l'importance du matériel dont elle disposait, l'appréciation du "juste prix" s'est faite en plusieurs étapes.

Il a d'abord été procédé à une enquête systématique avec pesage et évaluation des kilomètres parcourus pour l'ensemble des prestations de l'Entreprise. Cette enquête ayant été complétée par le décompte des moyens matériels et humains mis en oeuvre. Cette première phase de l'étude a nécessité le dépouillement des feuilles de route de tous les types de matériel, une campagne de pesage et le relevé des différentes caractéristiques (temps de parccurs, temps de collecte, nombre et nature des récipients) de quelques circuits de collecte.

Le prix de revient a été reconstitué à partir des éléments le composant. Il s'agit :

- Personnel : salaires, charges et marge pour maladies et congés.
- Matériel : amortissement, entretien et consommables (carburant, lubrifiant pneu).
- Frais divers : eau, électricité, vêtements, loyer, fournitures de bureau.
- Frais généraux : comprenant Direction et cadres administratifs, patente et frais financiers.

B. Les Premiers Résultats

La première conséquence remarquable de l'enquête systématique réalisée par l'administration a été l'initiative prise par l'Entreprise d'améliorer son organisation et sa productivité puisqu'entre Octobre 1983 et Décembre 1983, date des campagnes de mesure ; la SITAF a réduit le kilométrage de ses moyens de collecte de 2 % pour les bennes 6.000 (par suppression de 2 secteurs de collecte sur 53) 7,3 % pour les amplirolls, 15,7 % pour les portes-coffres et 51 % pour les bennes entrepreneurs.

Par ailleurs, le calcul des coûts repris à partir des mesures réalisées, en s'en tenant aux moyens jugés nécessaires mais sans remise en cause de l'organisation a conduit à des gains au niveau des salaires (400.000.000) : pas de double compte, réduction des effectifs ; au niveau de l'amortissement du matériel (340.000.000) par réduction du parc réellement utilisé (36 bennes 6.000 au lieu de 44) et au niveau des consommables (250.000.000) par la prise en compte des kilomètres réellement parcourus.

C. Des Propositions d'Amélioration de l'Organisation

Il a été procédé à une diminution du nombre de secteurs de collecte en redéfinissant le découpage ; le gain de 4 secteurs de collecte et de 2 circuits de porte-coffres, entraîne une diminution globale des effectifs et du matériel de collecte ; tandis que la redistribution des circuits des porte-coffres et amplirolls entre le jour et la nuit modifie la répartition entre personnel de jour et personnel de nuit.

L'achat de coffres supplémentaires permet de doter chaque camion d'un coffre à vide au départ qu'il dépose à la place du premier coffre enlevé, ce qui supprime des rotations à vide.

Les économies supplémentaires apportées par les gains de productivité proposés se sont montées à 140.000.000 F.CFA.

D. La Réalisation d'Infrastructures Supplémentaires

La réalisation d'infrastructures de voirie permettant de réduire le kilométrage des véhicules peut être l'occasion de gains relativement importants, ainsi a été réalisé un tourne à gauche pour faciliter l'accès au centre de transfert de Williamsville, ce qui a permis une économie annuelle de 31.000.000 F.CFA.

La construction d'un centre de transfert supplémentaire pour réduire le coût de la collecte et du transport des ordures du sud de l'agglomération a également été jugée rentable bien que sa réalisation ait été différée.

E. La Définition des Prestations

Sont compris dans la définition d'ordures ménagères de la convention SITAF :

"Les immondices déposées en bordure de la voie publique dans les réceptacles agréés, les résidus provenant des écoles et bâtiments publics, de tous les bâtiments d'habitations, etc...

Ne sont pas compris :

Les déblais, gravas, les produits de travaux d'élagage privés, les déchets provenant d'établissements industriels ou commerciaux, etc..."

L'importance d'une définition précise ne peut échapper, car elle permet de limiter les déchets que la collectivité a la charge d'évacuer et d'éviter la prise en charge de déchets dangereux ou pour lesquels le matériel de collecte serait inadapté.

III. L'ORGANISATION DU SERVICE, LES MOYENS MATERIELS ET HUMAINS

A. Préambule

Après avoir négocié le nouveau contrat relatif au balayage des grandes artères et à la collecte des ordures ménagères, la Direction et Contrôle des Grands Travaux (DCGTx) a été chargée par le Ministère de l'Intérieur du contrôle de l'exécution de ce contrat par la Société Industrielle de Transport Automobile Africain (SITAF).

Les contrats précédents avaient un caractère forfaitaire pour l'année considérée quant aux quantités, ce forfait étant rectifié d'une année sur l'autre par une formule de révision de prix (à prestations égales). Lors des négociations de 1984 qui ont amené la SITAF à diminuer considérablement ses prix, l'entreprise a fait observer que les forfaits précédents couvraient une éventuelle augmentation des prestations en cours d'année ; il a donc été convenu de moduler le forfait annuel en créant un sous-détail de prix permettant de rétribuer l'entreprise en fonction des prestations réellement exécutées.

Le contrat a été passé pour une durée de 6 ans allant du 1er Janvier 1985 au 31 Décembre 1990.

B. Importance du Service

En 1987, la SITAF a collecté 430.000 tonnes d'ordures dont la répartition par type de collecte est la suivante :

- collecte par bennes 6.000
- collecte par porte-coffres (coffres de 7 m3)
- collecte par amplirolls (coffres de 13 m3)
- collecte par bennes entrepreneur
- collecte par bennes preneuses.

Ce service a été assuré par :

- 44 bennes 6.000 pour 52 secteurs de ramassage
- 12 porte-coffres
- 19 amplirolls
- 11 bennes entrepreneur
- 17 bennes preneuses.

La collecte se fait en 3 postes : 2 plus importants le matin et le soir (45 % chacun environ) et un poste l'après-midi.

Le matériel déposé en ville a été le suivant :

- conteneurs 1.000 litres..... 106
- coffres 2 m3..... 26
- coffres 7 m3 pour porte-coffres..... 244
- coffres 13 m3 pour amplirolls..... 93

Les ordures collectées sont déposées sur la plateforme d'une station de transfert et reprises par 11 gros porteurs (25 tonnes de charge utile) pour être envoyées à la décharge municipale située à la limite Est de la ville.

La SITAF assure en outre le balayage de la grande voirie (335 km) à l'aide de 7 balayeuses mécaniques et 3 camions-bennes, suivant un tableau de fréquence qui fait partie des pièces contractuelles du marché.

C. Importance du Personnel Employé

1. Balayage

Chaque balayeuse mécanique emploie 1 chauffeur de balayeuse sans aide, mais pour chaque secteur balayé, un camion-benne assure la vidange des balayeuses.

Le balayage manuel est effectué par 356 manoeuvres. Les balayeurs manuels sont responsables de la propreté des abords de coffres déposés en ville.

L'encadrement de l'entretien est assuré par 8 chefs de secteur et 6 chefs d'équipes.

2. Collecte

- Collecte par benne 6.000 ; pour chaque camion on trouve :

- . 1 chauffeur
- . 4 manoeuvres pour le chargement, dont 1 responsable

- Collecte par porte-coffre, amplirolls, benne preneuse :

- . 1 chauffeur
- . 1 aide

- Collecte par benne entrepreneur :

l'équipe comprend :

- . 1 chargeuse et son conducteur
- . 3 camions et leurs chauffeurs
- . 1 manoeuvre
- . 1 chef d'équipe

IV. LA GESTION DU CONTRAT

A. Organisation de la Mission de Contrôle

La mission de contrôle mise en place par la DCGTx a 3 buts essentiels :

1. Vérifier que la qualité du service correspond aux exigences du marché.
2. Contrôler les quantités qui permettent de rédiger les décomptes mensuels, et rédiger ces décomptes.
3. Etudier les améliorations à apporter au service à court terme et à long terme.

La mission de contrôle se compose de :

- 1 chef de mission Ingénieur
- 1 adjoint Ingénieur
- 1 secrétaire
- 2 gardiens
- 1 informaticien chargé de la saisie et du traitement des rapports journaliers de contrôle
- 2 commis de bureau
- 6 commis pour les postes de pesage
- 5 surveillants en ville, équipés de mobylettes.

B. Retribution Mensuelle de l'Entreprise

Nous avons placé ce paragraphe à cet endroit afin d'expliquer ceux qui suivent et qui concerneront les contrôles qualitatif et quantitatif.

Le forfait annuel de base a été partagé suivant les chapitres suivants :

- balayage manuel (en journées de balayeurs)
- balayage mécanique (en heures de machine et kilomètres)
- collecte par bennes 6000 (en tonnes et kilomètres)
- collecte par porte-coffres (en tonnes et kilomètres)
- collecte par amplirolls (en tonnes et kilomètres)
- collecte par bennes entrepreneur (en tonnes et kilomètres)
- collecte par bennes preneur (en tonnes et kilomètres)
- chargeuses pour collecte par bennes entrepreneur (en heures)
- location de conteneurs 1.000 litres (en journées)
- location de coffres 7 m3 (en journées)
- location de coffres 13 m3 (en journées)
- transferts (en tonnes)
- bulls en décharge (en heures)

Le montant par poste a été divisé par 12 pour chaque mois de l'année sans tenir compte de la durée de chacun de ces mois. A ces montants forfaitaires de base on a associé des quantités de base.

C. Contrôle Qualitatif

Il est assuré par les surveillants affectés par zone, équipés de mobylette, et qui ont pour tâche de vérifier notamment :

- La présence des balayeurs manuels à leur poste de travail, chaque balayeur ayant été affecté à un lieu de travail précis.
- Le respect des fréquences imposées pour le balayage mécanique.
- Le respect des fréquences imposées pour le remplacement des coffres de 7 et 13 m3.
- La détection des tas d'ordures isolés, qui nécessiteront suivant leur importance l'intervention d'une benne preneuse ou d'une équipe chargeuse - bennes entrepreneur.

D. Contrôle Quantitatif

1. Tonnages

Pour des raisons d'économie tous les camions de collecte vident leur chargement à une station de transfert ou ils sont pesés à vide et en charge.

Les ordures sont ensuite reprises par des camions de 25 tonnes de charge utile pour être amenées à la décharge où il y a à nouveau pesée en charge et à vide.

2. Kilométrage

- Bennes 6.000

Pour la collecte journalière des ordures déposées dans des poubelles.

Les circuits ont été reconnus et mesurés secteur par secteur et on en connaît la longueur théorique

En réalité les problèmes de circulation, de rues barrées font que le kilométrage théorique n'est pas toujours respecté, on vérifie donc que les dépassements restent dans des limites raisonnables

- Coffres 7 et 13 m³

Ils ont été répertoriés et tous ont un numéro auquel il est affecté un kilométrage relevé d'accord parties ; les distances payées sont donc pour chacun le produit de la longueur théorique du trajet par le nombre de voyages effectués dans le mois.

- Bennes entrepreneur

Les zones habituelles de dépôts sont connues, et pour elles aussi les distances de transport ont été forfaitisées.

- Bennes preneuses

Elles travaillent à la demande et en divers points et sont les seuls engins pour lesquels nous n'avons pu "encadrer" les kilométrages.

E. Etablissement des Décomptes Mensuels

Les montants forfaitaires de base sont corrigés par une formule comprenant un terme fixe, et 2 termes les modulant en fonction des quantités (tonnage et kilométrage) réelles.

Une formule de révision des prix en fonction des paramètres économiques complète l'établissement du décompte mensuel. L'entreprise paie en outre à la ville d'Abidjan une redevance pour le service qu'elle assure à sa clientèle privée.

F. Modifications des Fréquences

Des tableaux sont tenus en permanence, où sont notés jour par jour les tonnages ramassés par porte-coffres et amplirolls.

En fonction des taux de remplissage de ces receptacles, on modifie périodiquement les fréquences de ramassage pour adapter la collecte aux besoins réels du moment.

De même, un suivi des taux de remplissage des bennes 6.000 a permis de supprimer 2 secteurs de collecte entre 1985 et 1988 ce qui a diminué les dépenses de kilométrages haut-le-pied.

V. CONCLUSION

A. Sur la Conception du Contrat

Deux idées principales doivent être retenues lors de l'élaboration d'un contrat.

Il conviendra en effet de s'attacher à définir de manière précise le service confié à l'entreprise. En matière d'ordures ménagères il faudra préciser ce qui est pris en compte dans cette appellation et ce qui est hors du champ d'intervention de l'entreprise ; (par exemple les déchets industriels, les résidus de démolition, les branchages, etc...). L'exclusion de certains déchets impose d'ailleurs d'envisager des solutions pour ce type de rejet faute de devoir finir par les évacuer aux frais de la collectivité.

Un deuxième point doit faire l'objet d'une attention et d'une mise au point particulière ; il s'agit du mode de rémunération de l'entreprise en effet ; il doit, être à la fois incitatif aux gains de productivité et pouvoir tenir compte de l'évolution des prestations demandées.

Dans une grande ville, l'importance des moyens de contrôle permettra notamment de tenir compte des tonnages réels collectés, toutefois une marge de neutralisation tiendra compte des gains de productivité quand les quantités augmentent.

Dans une petite ville, le montant des prestations sera "forfaité" au départ, mais après évaluation des kilomètres à parcourir, et des poids à collecter. Il conviendra également de porter au contrat une formule qui définira comment seront prises en compte l'évolution des quantités et les linéaires de circuits supplémentaires : la densification d'un quartier se traduit par des tonnages supplémentaires et peu ou pas de kms, la création de quartiers nouveaux se traduit par peu de tonnage et beaucoup de kms.

B. Les Conditions d'un Contrôle Efficace

On a vu que la définition précise des prestations était un élément déterminant ; il apparaît également que la réussite de la concession d'un service public à une société privée nécessite un Maître d'Ouvrage fort.

Le service chargé du contrôle, s'il a en général une bonne connaissance du terrain, des quantités collectées et des distances à parcourir devra connaître l'organisation du ramassage et du transport.

Un contrôle efficace nécessite également une bonne connaissance de l'organisation de l'entreprise et de ses problèmes : contraintes liées au matériel et au personnel, connaissance de certains rendements, charges et prix de revient, etc...

Enfin l'observation sur le terrain est très utile, lorsqu'une surveillance systématique est impossible on détectera les insuffisances de qualité du service, les faibles rendements de l'entreprise par des visites inopinées dans les secteurs de collecte et à la décharge.

Il apparaît donc que concéder un service public à une entreprise privée ne revient pas pour le Maître d'Ouvrage à démissionner des responsabilités que lui a confiées la collectivité, mais au contraire, cela impose un effort de clarification des prestations et nécessite compétence et rigueur pour bénéficier du meilleur service au meilleur prix.



MONSIEUR BEN ALHOUSSEINI TIDIANI, DIRECTEUR DE LA SORECI
CONSEILLER DE LA CONFEDERATION GENERALE DES EMPLOYEURS
DE LA MAURITANIE (CGEM), MAURITANIE

LA PRIVATISATION DES MARCHES EN MAURITANIE

PAR

BEN ALHOUSSEINI TIDIANI
DIRECTEUR DE LA SORECI, CONSEILLER DE LA CONFEDERATION
GENERALE DES EMPLOYEURS DE LA MAURITANIE (CGEM), MAURITANIE

I. DEFINITION ET ROLE SOCIAL DES MARCHES

Le marché est le lieu où s'effectue, généralement, tout échange. Il s'agit d'un lieu de rencontre entre celui qui désire vendre un produit et celui qui désire l'acheter. De nos jours, il prend une forme plus abstraite puisque tout échange, toute négociation même en l'absence de produit, devient marché. Par exemple, on appelle aussi "marché", des contrats ou des bourses où l'on vend ou achète sans jamais voir les produits, et on peut même vendre un produit que l'on ne possède pas encore.

En Afrique, nous sommes restés à la forme traditionnelle du marché, comme cela se voit encore, dans les pays développés pour certains produits (exemple : RUNGIS en France...). Le marché demeure un centre privilégié de la vie de la communauté, de la vie de cité. Tout s'organise, habituellement, autour des marchés, les échanges commerciaux, mais aussi l'organisation de la production, les relations humaines, les échanges culturels, les échanges inter-villes ou villages (avec la rotation des marchés). Le poulx d'une cité se prend au contact de son marché.

C'est pourquoi l'organisation des marchés et leur bonne gestion doit revêtir une importance capitale dans le développement urbain.

II. SITUATION DES MARCHES A NOUAKCHOTT AVANT 1981

La construction du premier marché réalisée par les entrepreneurs privés mauritaniens (la Confédération Générale des Employeurs de Mauritanie - CGEM) a été entamée en 1981. Avant cette date il existait à Nouakchott un marché construit en 1962 (lors de la construction de la ville) par une société immobilière (la SEM). Ce marché comprenait une cinquantaine de boutiques et des emplacements pour la boucherie et les légumes. Des contrats de location vente avaient été signés avec des commerçants locaux qui sont, ainsi, devenus propriétaires des boutiques concernées (donc du marché) au bout d'une dizaine d'années. Ce marché, conçu au départ pour une population de 20.000 habitants a gardé les mêmes dimensions en 1980 avec une population supérieure à 400.000 habitants.

Ailleurs, dans les quartiers périphériques, l'implantation de boutiques s'est développée de façon anarchique (constructions en baraques en bois de récupération) sans respect d'aucune mesure de sécurité ou d'hygiène indispensable pour ce genre d'ensemble. La préservation et la sécurité des biens et des personnes ne pouvaient être assurées dans de telles conditions et la preuve en a été, malheureusement, fournie par les nombreux incendies qui ont dévasté ces "marchés".

III. L'EXPERIENCE DE LA CGEM

Le CGEM regroupe l'ensemble des opérateurs économiques de Mauritanie. Elle contribue à leur assurer les meilleures conditions d'activité. C'est la raison qui l'a amenée à s'intéresser, très tôt, au problème des marchés.

1. En 1981 la CGEM a organisé les commerçants propriétaires de l'ancien marché en GIE ; celui-ci a procédé à la reconstruction du marché. La capacité a été augmentée considérablement (environ 200 boutiques ont été construites) et les aménagements complémentaires ont été réalisés pour en faciliter l'exploitation. L'ensemble a été réalisé avec étages à l'image des souks arabes. Dans la cour intérieure de ce même marché, le District de Nouakchott a autorisé un autre groupe de commerçants à construire un immeuble similaire. Le terrain leur est donné seulement en bail.
2. Dans La même année, le 24 Avril 1981, notre Organisation a signé avec le District de Nouakchott un protocole d'accord au titre duquel celui-ci lui donnait la concession d'un terrain de 5 ha sur lequel ont été bâtis :

- 332 boutiques
- 416 cellules, places, étalages
- 32 places aménagées pour viande et poisson
- 2 chambres froides
- 16 blocs sanitaires
- 6 bureaux pour la gestion
- 1 restaurant
- 2 loges pour gardien

D'un coût de 130 millions d'UM (environ 650 millions CFA) cet investissement a été financé par les commerçants qui ont payé par avance les boutiques et une partie de la location due au District de Nouakchott. Ce marché a contribué au changement de l'image de marque de l'arrondissement. Il est devenu plus animé. Les terrains et autres actifs immobiliers se sont valorisés.

L'activité commerciale créée tout autour a généré de nombreuses recettes pour le District ou la municipalité, ceci, en plus des redevances payées par la CGEM, soit un montant de l'ordre de 6.000.000 UM/an (environ 30.000.000 CFA). Son organisation et sa gestion sont assurées par 30 personnes salariées de la CGEM ; l'eau y est fournie gratuitement aux usagers. L'entrée des toilettes est payante pour permettre d'en financer l'entretien (personnel et produits). Les vols sont rares et de dimension très limitée et aucun incendie n'a jamais été enregistré.

Chaque jour à 18H30 les gardiens font évacuer cet immense ensemble commercial que des milliers de personnes fréquentent en permanence. Les grilles sont fermées jusqu'au lendemain à 8H.

3. Le 21 Mai 1982, la CGEM a encore signé un nouveau protocole d'accord avec le District pour la construction d'un autre marché. Dans ce cas il ne s'agit pas de concession, mais d'une réalisation clef en main pour le compte du District - 120 boutiques, un hangar de 900 m2 subdivisé en 90 places et 2 blocs sanitaires. La CGEM a assuré le financement complet de l'opération, 39.480.000 UM (environ 200.000.000 CFA) qui seront remboursés par retenue de la totalité des loyers dus au District jusqu'à remboursement complet de ce montant. Ce financement a été possible grâce à l'importance des liquidités dégagées par l'exploitation du premier marché. Cet ensemble commercial est géré actuellement par la Commune de Nouakchott qui perçoit directement les loyers.
4. Un complexe commercial de même dimension que le précédent a été réalisé à Rosso. Il comprend en plus une chambre froide de stockage de poisson. Il a été financé par un groupement de commerçants, et les recettes dégagées permettent, aujourd'hui, à la commune naissante de disposer de ressources importantes pour aider son fonctionnement.
5. Des projets similaires sont encore à l'étude avec les communes de Nouadhibou et de Kiffa.

IV. CONCLUSION

Ces opérations ont permis de faire la preuve du dynamisme des opérateurs du secteur privé et de leur capacité à unir leurs forces pour la réalisation de projet d'intérêt public.

La mobilisation des financements s'est faite de manière très aisée toujours sur fonds propres.

La gestion des ouvrages correctement assurée a permis leur parfait fonctionnement en même temps que le paiement de contributions importantes aux budgets communaux.

En Mauritanie, tous les partenaires se sont félicités de la bonne réussite de ces actions.



MONSIEUR DJELA KRAMO EDOUARD,
DIRECTEUR DE L'EXPLOITATION,
UNION DES TRANSPORTEURS DE BOUAKE (UTB),
COTE D'IVOIRE

LE TRANSPORT INTER-URBAIN EN COTE D'IVOIRE

UNION DES TRANSPORTEURS DE BOUAKE (UTB)

PAR

DJELA KRAMO EDOUARD
DIRECTEUR DE L'EXPLOITATION, UNION DES TRANSPORTEURS DE
BOUAKE (UTB), COTE D'IVOIRE

I. INTRODUCTION

Créée depuis le 8 Novembre 1984, date de la première mise en circulation des véhicules de la compagnie, UTB avait pour but d'assumer le transport des passagers entre une ville de l'intérieur, Bouaké, et la capitale économique de la Côte d'Ivoire, Abidjan. Le fondateur de la compagnie, Monsieur KOUAME KONAN N'Sikan en est aussi le Président Directeur Général.

Il faut noter que la distance entre Bouaké et Abidjan est de 375 Km, distance que les cars d'UTB parcourent en 4H30, soit une moyenne horaire de 80 Km à l'heure.

II. LE TRANSPORT INTER-URBAIN AVANT L'AVENEMENT DES CARS

Avant l'avènement des cars, le Syndicat des Transporteurs administrait le transport inter-urbain de la façon suivante : tout transporteur propriétaire d'un véhicule se faisait enregistrer auprès du Syndicat, ce qui lui donnait droit à un "numéro de ligne". Ce numéro déterminait l'ordre de départ des cars des gares routières. Le Syndicat réglait donc les départs des cars, des gares routières, empêchant ainsi l'anarchie de s'instaurer. Cette pratique qui permettait à chaque propriétaire de faire le plein de son véhicule en passagers, est demeurée en vigueur jusqu'à la fin de l'année 1982, du moins en ce qui concerne la ville de Bouaké. A cette époque, le tarif du fait des voyages par cars entre Abidjan et Bouaké était très élevé : 4.400 F.CFA, bagages non-compris.

C'est à partir de la fin de l'année 1982 que la première société de transport à gestion autonome a vu le jour à Bouaké, avec un tarif largement en dessous de celui fixé par le Ministère des Transports.

Cependant, le succès sans précédent de cette société de transport, dû à l'utilisation de véhicules de grande capacité et à bas tarifs, a très vite donné lieu à une prolifération de sociétés de transports du même type.

Lorsque UTB faisait son apparition sur le marché du transport en 1984, il existait déjà 5 compagnies qui exploitaient la ligne Bouaké-Abidjan-Bouaké (SITB, STC, ETL, STI, TRANSTIENNE).

Ces compagnies pratiquaient 2 tarifs différents : 2.000 et 2.500 Frs. UTB qui était alors peu connue des clients à choisi pour se faire connaître et apprécier des clients, de miser sur certains critères tels que la qualité des véhicules, un tarif très bas et le respect des horaires fixés.

Les véhicules : mettre à la disposition du client un véhicule neuf confortable et bien équipé.

Le tarif : permettre aux clients de voyager à moindre coût (2.000 F.CFA).

Les horaires : éviter les longues attentes en gare, e fixant un départ toutes les heures. Eviter également les arrêts abusifs au cours du voyage. Les cars d'UTB n'effectuent que des arrêts de 5 mn dans les 3 grande villes situées sur le trajet : Toumodi, Yamoussoukro et Tiébissou.

La pratique consistant à appliquer 2 tarifs différent sur le même trajet a suscité des litiges entre UTB et les autres compagnies. Préfet, représentant le Gouvernement à Bouaké, a dû intervenir afin de régler la situation. Le Préfet a ainsi fixé le tarif des voyages à 2.500 F.CFA, ceci pour toutes compagnies de transport opérant dans la ville de Bouaké

Le prix homologué par le Ministère du Transport est d 3.050 F.CFA entre Abidjan et Bouaké. Avant l'avènement des cars, les "petits transporteurs" ayant des véhicules de 8 places appliquaient un tarif nettement plus élevé. Un voyage pour un car de grande capacité représente au moins 8 voyages pour un véhicule de 8 places, avec des charges d'exploitation sensiblement égales. C'est ce qui explique que les propriétaires de cars aient pu baisser les tarifs.

Pour permettre à la population de voyager facilement et en toute sécurité, malgré la crise économique qui frappe la Côte d'Ivoire, UTB a maintenu le tarif de 2.500 F.CFA fixé par le Préfet de Bouaké. Ceci a été rendu possible par l'utilisation de grands cars de 60 places.

III. ORGANISATION DU SERVICE

UTB a 2 agences à gestion uniforme. Chaque agence dispose :

- De guichetiers : pour la vente des tickets de voya

- De chargeurs : pour l'embarquement des bagages. Les coffres et le porte-bagage sont affectés selon la destination du client, ceci a pour avantage d'éviter les pertes.
- De contrôleurs : pour l'accueil et la mise en place des passagers dans le car.

Les organismes de financement, n'ayant pas cru à ce type de transport, étaient très réticents quant au financement des investissements. Ils disaient aussi que la ligne était saturée.

A UTB, nos cars sont sortis avec un autofinancement à 100 %. Le confort, la sécurité et la ponctualité ont fait de l'UTB la meilleure société de transport inter-urbain en Côte d'Ivoire.

La situation conjoncturelle a favorisé l'épanouissement des sociétés de transport. En voiture : carburant : 30.000 Frs pour 5.000 Frs en car.

Mais la concurrence déloyale freine cet épanouissement des sociétés telle que la tarification anarchique.

LA GESTION DES LATRINES COMMUNAUTAIRES
L'EXPERIENCE DE WEST POINT LIBERIA

PAR

SCOTT JOHNSON, RHUDO/USAID/WCA, COTE D'IVOIRE

CARACTERISTIQUES DU QUARTIER DE WEST POINT

Le quartier de West Point est né d'une conséquence imprévue de la construction en 1948 des installations portuaires en haute mer à Monrovia. A la fin de la construction des barrières de protection du port, du sable s'est accumulé derrière les barrières de protection et a créé une masse de terre qui n'existait pas auparavant.

Etant localisée non loin du centre-ville et des centres commerciaux de Monrovia, cette masse de terre prit beaucoup de valeur. Comme elle n'existait pas avant la construction du port, elle n'appartenait donc à personne. Ainsi est-elle devenue un emplacement idéal pour une occupation illégale.

Le quartier du West Point a une superficie de près de 25 hectares et regroupe environ 35.000 habitants, tous occupants illégaux. La plupart des habitants y résident en permanence et ont donc construit leurs maisons en matériel durables.

La population de West Point se compose de grandes familles de 10 à 12 personnes par foyer, dont 5 adultes et 7 enfants âgés de moins de 16 ans. Ce qui veut dire qu'un peu plus de la moitié de la population est composée d'enfants. La densité du quartier de West Point est d'environ 1.400 habitants par hectare.

Les habitants de West Point ont tout de suite cherché à s'intégrer au milieu urbain. Au départ, ils ont cherché à s'engager dans les activités commerciales du grand marché de Monrovia situé près de leur quartier ou à offrir leurs services aux grandes entreprises commerciales.

En conséquence, la plupart des personnes résidant à West Point exercent des activités commerciales et travaillent soit à West Point, soit dans les quartiers environnants, et n'ont donc pas besoin de transport public pour se rendre à leur lieu de travail ou pour en revenir.

Bien que les revenus des foyers soient faibles à West Point par rapport à d'autres quartiers de Monrovia, les résidents gagnent suffisamment d'argent pour subvenir aux besoins de leurs familles. Avec les activités commerciales des femmes et l'aide des enfants concernant la vente des produits, les ménages de West Point gagnent assez facilement leur vie.

Jusqu'en 1975, West Point n'avait pas de services urbains. Il n'y avait pas d'électricité, pas d'eau potable, pas d'écoles publiques ni d'installations sanitaires. Il n'y avait même pas de route pour accéder au quartier.

Malgré cette situation difficile à West Point la ville de Monrovia bénéficiait largement des taxes et patentes imposées sur les activités commerciales des habitants de West Point. Etant donné que le marché central de la ville de Monrovia était en partie à West Point, les ressources collectées sur les habitants de West Point représentaient au moins 20 % des recettes municipales.

Le Gouvernement du Libéria laissa traîner cette situation difficile jusqu'au jour où la population de West Point se révolta contre la cherté de la vie et les conditions déplorables existant dans le quartier de West Point. Il y eut à la fin de l'année 1974 des émeutes dans le quartier de West Point.

Au début de l'année 1975 le Gouvernement du Libéria négocia une subvention de 5 millions de dollars avec l'USAID/Libéria, soit environ 2 milliards de francs CFA. Cette subvention comportait un volet visant à l'amélioration de services urbains et des conditions de vie à West Point.

Le projet de restructuration de West Point comportait les activités suivantes :

- 50 logements locatifs
- 2 écoles primaires
- L'étude cadastrale du quartier de West Point
- La construction d'un marché dans le quartier
- La réalisation d'une voie bitumée pour l'accès au quartier, et
- La construction de 4 latrines publiques.

La création d'une coopérative des résidents de West Point était aussi une composante de ce programme de restructuration du quartier. Cette coopérative était composée de chefs traditionnels et de dirigeants communautaires élus au cours des élections organisées dans les sous-quartiers.

L'objectif de cette coopérative était d'organiser et de gérer la participation de la population de West Point aux activités de rénovation du quartier.

L'étude du fonctionnement des latrines publiques mises à la disposition de la population de West Point est très intéressante et peut rendre énormément de services à la population déshéritée des quartiers populaires des grandes villes en Afrique de l'Ouest.

Les installations sanitaires de West Point comprennent les équipements suivants :

- 12 toilettes hommes et 12 toilettes femmes
- 20 bassines à laver le linge
- 10 douches hommes et femmes
- Des points de collecte des ordures ménagères, et
- Des bornes fontaines d'eau potable.

Le but de ces installations sanitaires publiques était de fournir des installations salubres à la population et lui assurer quotidiennement des conditions de vie saines, d'assurer l'évacuation correcte des eaux usées et de fournir de l'eau potable à la population.

Quatre installations de ce genre ont été réalisées avec une subvention de l'USAID. Chaque centre sanitaire a coûté 120.000 dollars soit 48 millions F.CFA.

La construction a débuté en 1979 et s'est terminée en 1981. Des fosses septiques et égouts ont été construits souterrainement. A cause de la nappe phréatique, la construction a été difficile et a enregistré un retard considérable.

A la fin de la construction la gestion de ces centres sanitaires a été confiée à la Régie des Eaux et Assainissement de la ville de Monrovia. Dès le début de la gestion de ces installations par cette agence publique, il y a eu des problèmes. Il y avait une forte consommation d'eau et l'agence publique n'avait pas de fonds pour payer les factures d'eau. Après seulement 4 mois d'opération et le non-paiement des factures, l'eau a été coupée par la Régie de l'eau de la ville.

Après la coupure d'eau, les installations ne pouvaient plus fonctionner et ont été fermées définitivement. Les habitants de West Point étaient obligés d'aller se soulager dans la nature. Cela a engendré un problème de santé publique, surtout en ce qui concerne les enfants du quartier.

Une fois les installations fermées, elles étaient sujettes à la détérioration et au vandalisme.

A la suite des discussions avec l'USAID, le Conseil Municipal de la ville de Monrovia et la Coopérative des habitants de West Point, il a été décidé de confier la gestion des installations sanitaires à la Coopérative de West Point.

La Coopérative s'est réunie à plusieurs reprises pour organiser la gestion de ces installations. Elle a décidé que les mesures suivantes étaient nécessaires pour assurer un bon fonctionnement équitable des installations :

1. L'imposition d'une taxe d'utilisation de chaque fonction en vue de générer des fonds nécessaires pour payer les factures d'eau et d'électricité et assurer l'entretien des bâtiments.
2. Des installations de fonctionnement de 5H30 le matin à 21H00 le soir pour satisfaire les besoins des résidents absents de West Point au cours de la journée.
3. La modification des installations de sorte à satisfaire les besoins des enfants qui composent 50 % de la population.

Et le plus important :

4. La mise en gérance des installations auprès d'entreprises privées pour assurer une bonne gestion des fonds et éviter des conflits inter-quartiers.

La Coopérative se réserve le droit de faire l'inspection des installations pour évaluer la propreté et la gestion.

Avec l'aide d'une petite contribution financière de l'USAID, les 4 centres sanitaires furent rénovés et leur gestion confiée à des entreprises privées. Les installations ont été ouvertes de nouveau en Mars 1982 et ont fonctionné depuis lors en gérance privée.

Aujourd'hui, ces installations sont propres et constituent l'orgueil de la Coopérative de West Point.

Outre la provision d'installations sanitaires hygiéniques, propres, les douches rapportent des bénéfices à la Coopérative. Le bénéfice est utilisé par la Coopérative pour améliorer l'état du marché et pour construire d'autres écoles primaires.

Les taxes d'utilisation des sanitaires sont les suivantes :

- douche	15 F.CFA
- toilettes	10 F.CFA
- lessive/par bassine	20 F.CFA
- ramassage des ordures	gratuit.

La douche met également en vente du savon, des serviettes et du papier hygiénique à bas prix.

On peut dire que ces toilettes/latrines fournissent un service indispensable à la population de West Point. La santé publique a été améliorée et les habitudes de la population ont changé et sont plus saines et hygiéniques à présent.

Un élément qui a contribué au succès de ces installations est l'effort entrepris par la Coopérative pour éduquer la population.

La coopérative a décerné un prix de propreté aux sous-quartiers les plus propres et utilisant les installations sanitaires.

Les entreprises du secteur privé qui gèrent les toilettes ont exprimé leur satisfaction concernant leur association avec la Coopérative. Les sociétés privées ont assuré une bonne gestion des toilettes et en ont tiré profit.

Avec l'investissement du secteur public et la gestion du secteur privé, ces installations sanitaires ont amélioré les conditions de vie de la population à faible revenu de West Point au Libéria.



QUELQUES PARTICIPANTS EN COMPAGNIE DE MME CARLEENE DEI,
SPECIALISTE DE PROJETS, RHUDO/USAID/WCA, COTE D'IVOIRE

L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE ET L'ASSAINISSEMENT

PAR

SEKI TRAORE SIRA
INSPECTEUR DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES, SOUS DIRECTION
DE L'ANIMATION SOCIALE ET DE LA PROTECTION FAMILIALE
DIRECTION DE LA PROTECTION ET DU DEVELOPPEMENT SOCIAL (DPDS),
MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES, COTE D'IVOIRE

I. INTRODUCTION

Le développement urbain est en ce moment une préoccupation majeure des Autorités Administratives Centrales et Locales partout en Afrique. Au centre de cette préoccupation de développement urbain se trouve le problème de l'assainissement des villes qui ne peut s'obtenir que par une hygiène collective.

L'hygiène collective est l'ensemble des mesures appliquées au cadre de vie de l'homme et qui visent à la conservation, à la protection et à l'épanouissement réciproque du milieu et de l'homme dans un sens favorable à la santé.

Aussi l'assainissement nécessite-t-il la participation de tous les individus à l'action des pouvoirs publics. Il faut que chaque membre de la communauté en comprenne la portée. Les Responsables du développement urbain doivent comprendre la nécessité d'une information et d'une communication entre la population et eux, et aussi la nécessité d'une organisation préalable à l'hygiène collective.

Il est donc évident que les Autorités Administratives et Communales sont incapables d'assurer un assainissement vrai sans participation populaire.

Cet exposé qui a pour thème : LA PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE DANS LE DEVELOPPEMENT URBAIN : le Cas de l'Assainissement, comprendra 3 parties.

- La Problématique de la Participation Populaire
- La Nécessité de Communiquer avec les Populations
- L'Organisation des Populations.

II. LA PROBLEMATIQUE

Dans cette première partie, nous allons essayer de définir la participation populaire au développement de la commune, ensuite présenter quelques raisons pour lesquelles la participation des populations est sollicitée.

A. Définition

Ethimologiquement participer veut dire : avoir part, coopérer, s'associer.

Généralement quand nous parlons de participation populaire c'est l'acceptation du travail non rétribué (investissement humain) très fréquent et facilement admis par les populations africaines, ou une participation financière à la réalisation des programmes locaux. C'est surtout sur ces 2 points que l'accent a été porté souvent s'agissant de participation populaire.

La participation populaire revêt en fait 4 dimensions essentielles

1. La participation de tous ceux qui sont concernés aux décisions sur ce qui doit être fait et la façon de le faire.
2. Une contribution active à l'effort de développement c'est-à-dire la réalisation de ce qui a été décidé ensemble.
3. La participation aux avantages c'est-à-dire aux fruits ou bénéfices résultant de l'exécution des programmes.
4. La participation à différents niveaux d'évaluation. (Contrôle, suivi, rendement et impact) afin de constater ce qui a été réalisé et pourquoi, et d'appréhender les aspects positifs et corriger les aspects négatifs.

Or que voyons nous dans la participation demandée aux populations ? Des personnes ou une Institution viennent avec un programme arrêté avec un plan de travail bien défini, et ne demandent à la population de fournir que du travail, le contrôle étant également exercé de l'extérieur par ces personnes ou cette Institution.

La participation populaire c'est donc l'intervention de la population à tous les niveaux du processus.

En paraphrasant la définition de la démocratie on dira que la participation populaire, "c'est le travail de la population, par la population et pour la population".

B. Raisons pour lesquelles la Participation Populaire est Sollicitée

La participation des populations au développement urbain est de plus en plus sollicitée, et le premier domaine pour lequel cette participation est demandée est l'assainissement. Il y a plusieurs raisons à ce phénomène. En voici quelques unes valables en Côte d'Ivoire et aussi ailleurs.

1. L'Echec de Certains Projets Implantés sans Participation Populaire

A la fin des années 1970 plusieurs organismes ont investi en Côte d'Ivoire notamment à Abidjan dans certains quartiers populaires où il avait été constaté la nécessité de réaliser certaines infrastructures de voirie (caniveau, bitume, etc...). Au fur et à mesure que ces réalisations se faisaient les populations détérioraient ce qui était fait. Les organismes ont donc dû faire appel aux agents du Ministère des Affaires Sociales pour intervenir auprès des populations afin de les sensibiliser avant la fin des travaux.

2. Le Désengagement de l'Etat pour Raison de Difficultés Economiques

Les Etats notamment ceux d'Afrique ont de plus en plus de difficultés pour prendre en compte la totalité du développement national. Cette situation se manifeste en Côte d'Ivoire par la communalisation progressive des petites et moyennes villes afin de décentraliser les décisions de développement et amener les populations à se prendre en charge pour une grande partie du développement urbain.

3. L'Essoufflement des Communes devant l'Immensité des Tâches notamment celles Relatives à l'Assainissement

- volume des ordures ménagères à collecter
- évacuation difficile des eaux vannes
- problème de défécation sauvage, etc...

Les Autorités Communales ont hésité au début de leur élection à solliciter la participation des populations, soit parce que cette participation risquait de ternir leur image de marque pour les prochaines élections soit parce que les Autorités ignoraient les avantages de cette participation qui sont importants.

La problématique démontre que la participation populaire est une nécessité.

III. NECESSITE DE COMMUNIQUER AVEC LES POPULATIONS CONCERNEES

On communique mieux avec ce que l'on connaît bien. Il est donc important de connaître le milieu dans lequel se situe l'action d'assainissement.

1. Il est nécessaire de faire une étude du milieu par les moyens connus qui permettront de recueillir le maximum de données.

- l'enquête par questionnaire, sondage, etc...
- l'observation, etc...

L'étude du milieu permettra de connaître :

- les hommes, leur mode de vie, leurs activités professionnelles, leurs revenus, leurs aspirations, etc...
- le milieu géographique
- l'histoire de la localité, etc...

2. Les informations recueillies doivent être portés à la connaissance des populations pour voir leurs réactions (les populations ne voient pas toujours les problèmes comme l'observateur). Les informations doivent être rapportées objectivement. Cette séance d'information doit se passer devant la population dans son ensemble ou en tout cas largement représentée.

Cette information doit être précisée avec à l'appui des images de la localité et des images de personnes que certains membres peuvent reconnaître. Exemple : une diaporama réalisé avec des photos de rues, avec des caniveaux bouchés, des flaques d'eau et sur quelques unes de ces images des passants.

A la fin de la présentation, il faut donner la parole à plusieurs membres de la communauté pour qu'ils disent ce qu'ils en pensent.

Cette phase de communication avec les populations doit aboutir à un consensus entre l'agent de développement (agent de l'Administration Sociale ou agent communal) et la population ; la participation populaire à l'assainissement de la ville.

IV. L'ORGANISATION DES POPULATIONS

Après l'accord donné par la population pour sa participation à l'assainissement de la localité, il faut mettre en place une organisation.

Une bonne organisation des populations se fait à partir d'un certain nombre de principes pour les populations et pour l'agent de développement.

A. Pour les Populations

1. La connaissance parfaite par les populations, du fonctionnement de la Commune et de ses structures (Conseil Municipal, Services Techniques notamment).
2. - L'origine des ressources des Communes
 - Subvention de l'Etat
 - Emprunt d'origine extérieure
 - Taxes communales
 - Autres
3. Surtout connaissances des limites des moyens des Communes et de l'Etat.

Il faut présenter le montant global de l'enveloppe consacrée à l'assainissement et brosser les grandes lignes des dépenses.

B. Pour l'Agent de Développement

1. Faire participer la population à toutes les phases de l'action. Il est tellement tentant de concevoir, décider, arranger, organiser, etc... pour les populations, souvent avec la meilleure foi du monde.
2. Il faut avoir foi aux possibilités intellectuelles des populations et ne pas feindre de leur donner la parole. Il faut que leurs suggestions soient effectivement prises en compte dans les décisions finales.
3. Les populations dans lesquelles nous intervenons le plus souvent sont des populations démunies. Lorsque quelqu'un de l'Administration Centrale ou Locale vient vers elles, elles s'attendent toujours à "y gagner quelque chose" argent, travail rémunéré, don en nature, etc... Il faut donc être clair dès le départ et expliquer à la population quel rôle l'on va jouer parmi eux et surtout avec eux.

Après l'énumération de ces quelques principes de bases, nous allons voir l'organisation proprement dite des populations.

Même dans la plus petite ville il est pratiquement impossible de travailler avec toute la population.

En Côte d'Ivoire, concernant la participation populaire, nous suivons une démarche particulière que nous allons vous présenter à travers les exemples concrets de Lakota et d'Abobo-Gare. Il s'agit d'une action à long terme pour le premier et à court terme pour le second.

C. LE CAS DE LAKOTA

Lakota est une ville moyenne d'environ 20.000 habitants et qui a été érigée en commune depuis 1985. Elle est située à 250 km d'Abidjan.

Cette ville a été choisie pour champ d'actions pour plusieurs raisons :

- C'est une ville où il y a un projet de développement municipal financé sur aide remboursable de l'USAID.
- C'est une ville dont le Maire était très motivé pour la participation populaire à l'action d'assainissement.
- On venait d'y construire un centre social dans le cadre du P.D.M. (Projet de Développement Municipal). Il y avait donc un personnel social tout nouveau qui démarrait le travail avec la population.

Il faut dire que Lakota était la première ville où le Ministère des Affaires Sociales démarrait concrètement l'animation sociale avec la Cellule Technique, cet instrument de travail créé dans le cadre de la collaboration entre le Ministère et l'USAID.

La connaissance des problèmes de Lakota s'est faite en plusieurs étapes :

- Plusieurs visites des membres de la Cellule Technique pour s'entretenir avec les Autorités Administratives, Communales, Politiques et Traditionnelles.
- Une étude du milieu faite par l'équipe du Centre Social.
- Un questionnaire pour complément d'information administré par les membres de la Cellule Technique et les Travailleurs Sociaux de Lakota.

Les problèmes d'assainissement relevés sont :

1. Concernant les Ordures Ménagères

Chacun se contentait de balayer dans sa cour et de stocker les ordures quelque part sur la route ; il n'y avait pratiquement pas de ramassage par la Mairie. Le résultat était des collines d'ordures un peu partout à travers la ville.

2. Les Eaux Usées

Il n'y avait pas de caniveaux dans la ville (à part ceux construits dans un quartier dans le cadre du projet de développement municipal - il y avait donc des flaques d'eau partout (eaux déversées par les ménagères).

3. La Divagation des Animaux

Il y a plusieurs éleveurs à Lakota et les boeufs, moutons, porcs et autres étaient libres d'aller se nourrir selon leur instinct.

4. Les Herbes dans les Rues

Lakota est une ville abondamment arrosée et l'herbe y pousse dru. Personne ne se donnait la peine de nettoyer les alentours de sa maison avant notre action.

5. L'Organisation des Populations

Pour travailler à Lakota, les travailleurs sociaux ont choisi les 2 quartiers les plus importants par le nombre de la population et par la situation centrale de ces quartiers par rapport à l'ensemble de la ville. A partir de ce moment, voici la démarche suivie :

- Réunion de l'ensemble des populations des 2 quartiers avec les travailleurs sociaux pour les informer des problèmes relevés au cours de l'étude du milieu - information appuyée par un diaporama sur l'état d'insalubrité des 2 quartiers.
- Demande de constitution de comité d'action sociale par quartier puis par sous-quartier car les travailleurs sociaux ne peuvent pas travailler avec l'ensemble de la population.

6. Critères de Choix des Membres du Comité d'Action Sociale

- Etre un interlocuteur valable pour la population
- Etre disponible
- Accepter de travailler bénévolement.

C'est avec les différents comités d'action sociale que les décisions seront arrêtées, et les plans d'action élaborés.

Les comités d'action sociale sont chargés d'informer les populations et de recueillir leurs avis pour les transmettre aux travailleurs sociaux.

A Lakota donc c'est la population qui a décidé :

- de quelle manière la ville sera assainie
- dans quel délai
- avec quels moyens (moyens fournis par l'USAID pour le matériel de nettoyage).

Les services techniques de la Mairie ont été associés à toutes les phases de l'animation sociale.

Les populations ont ainsi décidé :

a. Pour les Ordures Ménagères

- Les lieux de stockage des ordures (protège-poubelles construits par la Mairie ou poubelles individuelles).
- Le rythme de ramassage de ces ordures 3 fois par semaine.
- Le nettoyage collectif de la ville pour enlever les ordures en stock.

b. Pour les Herbes qui Envahissent la Ville

- désherbage collectif dans les 2 quartiers
- ensuite nettoyage une fois par mois
- création d'espaces verts entretenus.

c. Pour les Eaux Usées

- Construction de puits perdus dans les cours pour recueillir les eaux vannes.
- Enlèvement des éléments solides (tels que débris alimentaires dans les eaux de vaisselles avant de les verser à la volée dans les rues en attendant la construction de caniveaux là où il n'y en a pas.

d. Divagation d'Animaux

Construction de parcs à animaux en dehors de la ville.

Ces actions doivent être poursuivies pendant une période de 2 ans avant de faire l'évaluation finale qui va décider de l'efficacité de l'action et de sa poursuite ou d'un changement de stratégie.

D. LE CAS D'ABOBO-GARE

Il s'agit d'une action ponctuelle de participation populaire pour une période de 3 mois.

Abobo est un quartier dans la banlieue d'Abidjan. Ce quartier a bénéficié dans le cadre d'un prêt de la Banque Mondiale de la restructuration d'une parcelle de 112 hectares.

Cette restructuration a consisté à bitumer les rues, à construire un marché, et surtout à construire des caniveaux et de collecteurs géants. Par la même occasion certaines cours ont été aménagées (latrines, douches, avaloirs pour eaux usées ménagères). Ces systèmes ont été branchés sur les collecteurs. Les aménagements sont depuis leurs mises en places, négligés par les populations. En intervenant à Abobo, l'objectif de l'USAID et de la Cellule Technique du Ministère des Affaires Sociales était d'amener les populations des 112 hectares à prendre conscience de l'insalubrité de leur cadre de vie et d'en prendre soin à l'avenir. Pour ce faire :

- 5 comités d'action ont été mis en place
- Des nettoyages collectifs organisés
- Un concours de l'flot le plus propre et de la cour la plus propre a également été organisé.

VII. CONCLUSION

Le développement urbain nécessite absolument la pleine participation communautaire surtout en matière d'assainissement. Il sera difficile pour une commune quelques soient ses moyens, d'assainir une ville dans tous ses aspects sans sensibiliser et mobiliser la population afin qu'elle apporte son soutien.



UN GROUPE DE TRAVAIL EN PLEINE DISCUSSION

SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS DES GROUPES DE TRAVAIL

Des groupes de travail ont été constitués pour aborder des questions relatives à la privatisation mais à partir de 3 perspectives différentes : l'Etat, la Collectivité Locale, et le Secteur Privé. Les questions que chaque groupe a débattu sont les suivantes :

1. D'après vous, quels services peuvent être privatisés le plus facilement et pourquoi ?
2. Quels sont les principaux handicaps (institutionnels, financiers, comportements, main-d'oeuvre) à l'utilisation du secteur privé pour faire fonctionner des services publics locaux ?
- 3.a. Que peut faire l'Etat pour faciliter l'usage de services privés locaux au coût optimal ? (les actions peuvent inclure la suppression des procédures lourdes ou des taxes, et la mise en place d'actions positives, de formation ou de financement, par exemple)
- b. Qu'est-ce qui doit être fait sur le plan local pour permettre aux collectivités d'étudier et de conduire des solutions privées pour la fourniture de services publics ?
- c. Quelles autres actions peuvent aider les entrepreneurs privés à répondre mieux aux exigences des services urbains ?

Les réponses des groupes à ces questions ont fait l'objet d'une présentation en séance plénière dont une synthèse des résultats paraît ci-dessous.

I. LES SERVICES A PRIVATISER

Certains services ont été considérés comme facilement privatisables ; en effet ce sont ceux qui nécessitent au préalable un faible investissement ou dont la gestion peut être concédée à une entreprise privée si les équipements ont été financés par l'Etat ou la collectivité décentralisée. Ce sont

- les prestations de services
- les marchés
- les transports urbains et interurbains
- les pompes funèbres
- la collecte, l'évacuation et le transport des ordures ménagères

- l'assainissement (vidange et curage des fossés, caniveaux et fosses septiques)
- les abattoirs
- les latrines publiques
- la construction de logements
- l'entretien des véhicules, engins et bâtiments
- l'aménagement des terrains urbains.

Dans un cadre de concurrence, ces services seront assurés avec plus de rigueur, d'efficacité, et un meilleur suivi. La spécialisation de l'entreprise permettra d'atteindre plus de productivité pour un moindre coût de revient. D'autres services à caractère plutôt national mais qui peuvent avoir une incidence importante sur les centres urbains et qui sont également privatisables sont :

- transports maritimes, aériens et ferroviaires
- éducation
- santé et protection sociale
- culture, sports, loisirs et tourisme
- grandes entreprises du secteur commercial, industriel et financier.

II. LES PRINCIPAUX HANDICAPS ET LES ACTIONS POUR ENCOURAGER LA PRIVATISATION

A. Sur le Plan Institutionnel

La centralisation devra céder le pas à la décentralisation, le monopole à la concurrence, la réglementation au libéralisme. Dans cet esprit, l'Etat pourra élaborer des contrats-types avec des clauses contractuelles claires et précises. Aussi pourra-t-il permettre l'utilisation des fonctionnaires et techniciens, agents de l'Etat, au niveau des communes afin d'assurer une meilleure compétence technique. Des actions de formation et d'information seront engagées pour initier les agents communaux à la gestion et à la promotion des PME. Les groupes de travail ont été unanimes en soulignant la lourdeur et la complexité de la réglementation et des procédures administratives, ce qui donne lieu à un contrôle tatillon. La simplification de ces procédures pourra inciter l'établissement des services privés.

Enfin, l'Etat Central aura pour objectif d'alléger la fiscalité pour encourager l'initiative privée ; il élaborera également un code des investissements et des incitations économiques pour attirer et sécuriser les investisseurs.

Le manque d'infrastructures de base constitue un autre obstacle à la privatisation, donc les investissements de l'Etat et des collectivités locales peuvent créer un environnement favorable pour les investissements privés.

B. Au Niveau du Financement

L'absence de capital local, la mauvaise orientation de l'épargne dans les activités entrepreneuriales, mais aussi le manque de confiance et la passivité des banques ont été unanimement soulignés. Les conditions de financement du secteur privé doivent par conséquent être revues : accès au crédit facilité pour les citoyens, systèmes simplifiés de garantie et de caution mutuelle. Les banques, les collectivités et des investisseurs privés (mais aussi institutionnels) devront se lancer prioritairement dans la création et la gestion de fonds de capital-risque, ou d'avances remboursables à taux bonifié pour promouvoir localement le développement de PME.

L'Etat et les collectivités locales devront également respecter les clauses contractuelles, notamment celles relatives aux conditions et aux délais de paiement.

C. En ce qui Concerne les Questions de Comportement et de Main-d'oeuvre

Il a été souligné l'absence de volonté politique et de formation adaptée, mais aussi l'exploitation insuffisante des ressources humaines et de la participation des populations locales. Par conséquent, il s'agit d'une part, d'assurer une adéquation emploi/formation, et d'autre part, de former les administrateurs locaux et sensibiliser les populations et les élus par des campagnes d'information, quant aux avantages de la privatisation.

Un handicap étant l'ignorance des vrais coûts des services actuellement rendus par les collectivités locales, les administrations locales pourront dans un premier temps analyser les finances communales, évaluer les prix de revient des différents services municipaux et mener quelques actions en faveur de la vérité des prix.

On pourrait aussi proposer aux élus des améliorations de politique fiscale et foncière. Dans un second temps, il conviendra de rédiger les cahiers de charges des secteurs à privatiser et de proposer les mesures de gestion pour réhabiliter les services non rentables à privatiser. Enfin, des mesures de publicité seront

prises pour s'assurer d'une suffisante concurrence des offres, et l'Etat ainsi que les collectivités prendront l'engagement solennel de respecter les clauses qu'ils imposent au contrat de privatisation.

Ce savoir-faire de la privatisation sera acquis progressivement. La gestion privée de services urbains doit se réaliser en 3 temps : décentralisation, libéralisation, privatisation. Des projets-pilotes élaborés avec l'aide de la coopération internationale pourront constituer une première étape. Ces projets serviront ensuite à généraliser ces expériences dans un climat de confiance et de concurrence.

Des échanges d'expériences entre le partenariat national et international ainsi que la création des groupements d'entrepreneurs aideront aussi à étendre la privatisation et à créer un lobby efficace. De même, les campagnes de formation/information pourront promouvoir des bonnes pratiques telles que l'entretien et le renouvellement du matériel des entrepreneurs.



PRESENTATION DES RECOMMANDATIONS D'UN GROUPE DE TRAVAIL
PAR MONSIEUR KINIMO SAFOU, COTE D'IVOIRE

SYNTHESE DES PLANS D'ACTION NATIONAUX

L'élaboration des plans d'action par les délégations des pays participants à la conférence avait pour but de faciliter l'échange d'expériences et de connaissances. Les délégations ont successivement présenté les réalisations des services urbains déjà privatisés dans leurs pays, ainsi que les programmes en cours ou des recommandations qui seront prochainement présentés aux différents gouvernements nationaux.

A travers les présentations, l'on constate la diversité d'expériences tant au niveau du nombre des services privatisés qu'au niveau des types de services. Dans la plupart des pays, les transports urbains et interurbains sont confiés à l'initiative privée (Mauritanie, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Bénin). Pour des raisons sociologiques, l'expérience de privatisation des pompes funèbres a échoué au Burkina Faso mais cette prestation fonctionne dans divers pays (Mauritanie, Côte d'Ivoire). Le secteur de la construction et du développement immobilier semble avoir été réservée à l'initiative privée (Bénin, Sénégal, Côte d'Ivoire, Burkina Faso). Certaines actions caractéristiques ont été soulignées par les participants : les marchés et abattoirs en Mauritanie, la maintenance des feux tricolores au Bénin, l'hydraulique urbaine et villageoise en Côte d'Ivoire, l'aménagement des terrains au Sénégal, et enfin l'expérience particulièrement réussie de la collecte des ordures ménagères de la ville de Lomé pour le Togo.

Certains facteurs semblent avoir joué un rôle déterminant dans les expériences réussies et celles qui ont échoué. En ce qui concerne les réussites, l'existence d'un secteur privé déjà expérimenté, l'existence d'une infrastructure de base, la présence d'un contrôle et d'un suivi public efficace, ainsi qu'une institution bénéficiaire des services qui honore ses engagements sont souvent présents. Par ailleurs, on remarque qu'un bon nombre de réussites ont été le résultat d'un partenariat entre l'Etat (fournissant l'investissement) et le privé (dans l'exploitation du service). Par contre, l'on dégage les facteurs souvent liés aux échecs : le non-paiement des factures, le manque d'infrastructure, et la mauvaise gestion du service (par l'entrepreneur) ou du marché (par le pouvoir public).

Les propositions d'actions futures par les pays sont les suivantes :

- Le Sénégal qui a déjà privatisé de nombreux secteurs dont l'eau, le ramassage des ordures ménagères, l'assainissement, l'éducation et la santé entend poursuivre et étendre ces actions à la gestion des parkings, des marchés et des gares routières. Par ailleurs, la délégation a proposé d'apporter des amendements au Code d'Administration Communale et au Code des Impôts pour inciter les prestations du secteur privé.
- La Côte d'Ivoire qui est également très en avant pour la libre concurrence des services offerts aux particuliers, a mis l'accent sur les réussites dans les domaines du transport interurbain et le ramassage des ordures ménagères : le premier dû à la qualité du service offert et à l'infrastructure routière, le second à la présence d'un système de contrôle efficace. Afin d'étendre ces expériences, la délégation a identifié des projets concernant essentiellement la privatisation des marchés et des latrines publiques. Elle a aussi proposé de mener des campagnes de sensibilisation auprès des responsables politiques et des études de faisabilité des services spécifiques.
- Le Burkina Faso a cité des expériences qui ont échoué dans les domaines du ramassage des ordures ménagères et des pompes funèbres ; la première à cause d'un cahier de charges mal rédigé et de la mauvaise gestion, le second à cause des raisons sociologiques et d'un contrôle des prestations inefficace. Par contre, la délégation a identifié une expérience de vidange des fosses septiques qui était plutôt positive. On pourrait envisager la gestion privée de la collecte des ordures ménagères à moyen ou à long terme, alors que ce service est actuellement de la compétence d'un service étatique.
- Pour le Bénin, deux réussites ont été signalées : la construction (due à l'existence des sociétés possédant le savoir faire, la volonté des Béninois à avoir des habitations privées, et un contrôle efficace) et l'entretien des feux tricolores grâce au dynamisme du Directeur du service. Dans le but d'encourager la privatisation des services urbains, il faudra résoudre le problème institutionnel lié à la gestion des services à Cotonou, rendre disponibles des ressources financières pour payer les prestations fournies, et établir un ordre de priorité des services à privatiser en commençant, par exemple, avec la collecte des ordures ménagères et la vidange des fosses septiques.

- En Mauritanie, la collaboration de l'Etat au niveau de l'investissement et du privé pour l'exploitation a rendu possible des services tels que les gares routières, les transports urbains, et les abattoirs. En ce qui concerne les marchés, un exemple particulièrement réussi de l'investissement et l'exploitation par les groupements de commerçants a été cité. Afin de poursuivre la privatisation, la délégation a suggéré que l'Etat accepte l'existence de profits normaux pour mieux inciter le privé à investir. En plus, le privé devrait participer davantage aux projets d'intérêt public. La collecte des ordures ménagères à Nouakchott et à Nouadhibou est le prochain objectif de privatisation.
- Au Niger, où la privatisation est la règle plutôt que l'exception, plusieurs services sont privatisés tel que le nettoyage urbain qui est assuré par l'Etat en concurrence avec le secteur privé. Le programme envisagé consiste en premier lieu à décentraliser avant de privatiser de nouveaux secteurs de l'économie.
- Au Togo, l'expérience réussie de la SOTOEMA en matière de ramassage des ordures ménagères est liée à la qualité des prestations par l'entrepreneur et au respect des engagements financiers par la Commune de Lomé. Les actions futures s'orienteront vers la privatisation du transport urbain et interurbain et la gestion des gares routières, ainsi que la privatisation du service de l'assainissement et des pompes funèbres dans les villes.

CONFERENCE SUR LA PRIVATISATION DES SERVICES URBAINS

LOME, TOGO

DU 31 MAI AU 3 JUIN 1988

LISTE DES PARTICIPANTS

<u>NOM & PRENOM</u>	<u>FONCTION</u>	<u>PAYS</u>
DANVIDE ADOLPHE	DIRECTEUR GENERAL, MINISTERE DE LA JUSTICE, CHARGE DE L'INSPECTION DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET SEMI-PUBLIQUES	BENIN
DOSSOU-SOIGNON VICTORIN	DIRECTEUR PROVINCIAL DU PLAN ET DE LA STATISTIQUE DE L'ATLANTIQUE	BENIN
RENE LOKO	DIRECTEUR DES VOIES URBAINES, MINISTERE DE L'EQUIPEMENT ET DES TRANSPORTS	BENIN
COULIBALY BESSELONI	DIRECTION DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE, MINISTERE DU PLAN ET DE LA COOPERATION	BURKINA FA
DA DOGH MARC	ADMINISTRATEUR CIVIL, SECRETAIRE GENERAL DE LA PRESIDENCE	BURKINA FA
KAMBIRE LUCIEN	ADMINISTRATEUR CIVIL, MINISTERE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE	BURKINA FA
OUEDRAOGO IDRISSE	ADJOINT-TECHNIQUE DES TRAVAUX PUBLICS, MINISTERE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE	BURKINA FA
POODA SIE JEAN DE LA CROIX	ADMINISTRATEUR CIVIL, SECRETAIRE GENERAL DE LA PROVINCE DU KADIOGO, MINISTERE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE	BURKINA FA

<u>NOM & PRENOM</u>	<u>FONCTION</u>	<u>PAYS</u>
ROUAMBA GUSTAVE	DIRECTEUR GENERAL DES SERVICES D'ENTRETIEN, DE NETTOYAGE ET D'EMBELLEMENT, MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU TOURISME	BURKINA FASO
SYAN PATRICE	CONSEILLER DES AFFAIRES ECONOMIQUES, MINISTERE DU PLAN ET DE LA COOPERATION	BURKINA FASO
COULIBALY YAYA	SECRETAIRE GENERAL DE LA MAIRIE DE GAGNOA	COTE D'IVOIRE
KINIMO SAFOU	ECONOMISTE-FORMATEUR, DIRECTION DES COLLECTIVITES LOCALES, MINISTERE DE L'INTERIEUR	COTE D'IVOIRE
KOUASSI N'ZIAN RENE	PROFESSEUR, CHEF SERVICE GESTION DES AFFAIRES OPPORTUNITIES INDUSTRIALIZATION CENTER (O.I.C)	COTE D'IVOIRE
MARCEL ANDRE	DIRECTEUR TECHNIQUE, SOCIETE BAT-CI	COTE D'IVOIRE
YEMAN FRANCOIS	INGENIEUR, DIRECTION DES COLLECTIVITES LOCALES, MINISTERE DE L'INTERIEUR	COTE D'IVOIRE
GEORGET JEAN-JACQUES	DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION BATIMENT ET TRAVAUX DIVERS (ECB/TD)	NIGER
TOUMANI ALI	CONSEILLER DU PREMIER MINISTRE	NIGER

<u>NOM & PRENOM</u>	<u>FONCTION</u>	<u>PAYS</u>
ATHIE MAMADOU	DIRECTEUR GENERAL DE LA SIAS	SENEGAL
DIAW DEMBA	ADMINISTRATEUR CIVIL, ADMINISTRATEUR DE LA COMMUNE DE ZIGUINCHOR	SENEGAL
OUMAR DIEYE	DIRECTEUR DES SERVICES TECHNIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DAKAR	SENEGAL
GUEYE ABDALLAH	SECRETAIRE D'ADMINISTRATION COMMUNALE, MINISTERE DE L'INTERIEUR	SENEGAL
AKAKPO AMOUZOUVI	MAIRE DE LA VILLE DE LOME	TOGO
AOUISSI LODE	DIRECTEUR DES COLLECTIVITES LOCALES, MINISTERE DE L'INTERIEUR	TOGO
BAETA KOFFI	SECRETAIRE GENERAL DE LA VILLE DE LOME	TOGO
BADJAMLA KOUBALO	CHARGE DE L'ASSISTANCE AUX PME A LA CHAMBRE DE COMMERCE	TOGO
DOGBE KPOTI	CONSEILLER TECHNIQUE, SECRETAIRE GENERAL PAR INTERIM DU MINISTERE DE L'INTERIEUR	TOGO
EDOH KOMI	MAIRE DE LA VILLE D'ATAKPAME	TOGO
EKOUÉ DEDE A.	ANALYSTE FINANCIER, MAIRIE DE LOME	TOGO
GABA F. GABRIEL	INGENIEUR CIVIL - URBANISTE DIRECTEUR DE SOGETUR	TOGO
GAZARO ABDEL-AZIZ	INGENIEUR TECHNOLOGUE, DIRECTION DE L'INDUSTRIE	TOGO
QUASHIE COMLAVI	ADMINISTRATEUR CIVIL, MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DES SOCIETE D'ETAT	TOGO
TAYAWA TIKPENTEENA	ADMINISTRATEUR CIVIL PRINCIPAL, SECRETAIRE GENERAL ADJOINT, MAIRIE DE LOME	TOGO

ORATEURS

<u>NOM & PRENOM</u>	<u>FONCTION</u>	<u>PAYS</u>
ACHY SEVERIN	DIRECTEUR-ADJOINT DES BATIMENT, DIPECTION ET CONTROLE DES GRANDS TRAVAUX (DCGTx)	COTE D'IVOIRE
DJELA KRAMO EDOUARD	DIRECTEUR DE L'EXPLOITATION, UNION DES TRANSPORTS DE BOUAKE (UTB)	COTE D'IVOIRE
FAURE LOUIS	INGENIEUR, DIRECTION ET CONTROLE DES GRANDS TRAVAUX (DCGTx)	COTE D'IVOIRE
GBIDI GUEDE JEAN	SOUS-DIRECTEUR DE LA TUTELLE ET DE LA REGLEMENTATION, DIRECTION DES COLLECTIVITES LOCALES	COTE D'IVOIRE
SCOTT JOHNSON	INGENIEUR, RHUDO/WCA	COTE D'IVOIRE
LAMBERT YVES	INGENIEUR, DIRECTION ET CONTROLE DES GRANDS TRAVAUX (DCGTx)	COTE D'IVOIRE
SEKI TRAORE SIRA	INSPECTEUR DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES, SOUS-DIRECTRICE DE L'ANIMATION SOCIALE ET DE LA PROTECTION FAMILIALE, MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES	COTE D'IVOIRE
ERIC SCHELL	DIRECTEUR-ADJOINT DU DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE, CHEF DU SERVICE DES AFFAIRES ECONOMIQUES	FRANCE
BEN ALHOUSSEINI TIDIANI	DIRECTEUR DE SORECI - CONSEILLER DE LA CONFEDERATION GENERALE DES EMPLOYEURS DE LA MAURITANIE (CGEM)	MAURITANIE
KADJILLA LABITOKO	DIRECTEUR DE CABINET MINISTERE TOGOLAIS DE L'INDUSTRIE ET DES SOCIETES D'ETATS	TOGO
ABOSSE DOVI-AKUE	DIRECTEUR-ADJOINT, SOTOEMA	TOGO
ARNOLD LESSARD	CONSEILLER DES ENTREPRISES PRIVEES, REDSO/WCA	USAID

PERSONNEL DE RHUDO/WCA

NOM & PRENOM

FONCTION

CARLEENE DEI

SPECIALISTE DE PROJET

MICHAEL ENDERS

DIRECTEUR-ADJOINT

HENRY MINIS

COORDINATEUR DE FORMATION

PIERRETTE OUMAR

SECRETAIRE-BILINGUE

DIDI LEGUEDE

ASSISTANTE ADMINISTRATIVE, TOGO