

PROGRAMME DE SOUTIEN AUX COLLECTIVITES LOCALES

**ÉTUDE SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION
DE CERTAINS SERVICES MUNICIPAUX**

PLAN D'ACTION

VERSION DEFINITIVE

SEPTEMBRE 1996

Préparé pour

République Tunisienne
Ministère de l'Intérieur

Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID)
Bureau Régional de l'Habitat et du Développement Urbain
pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RHUDO/NENA)

Préparé par :

International City/County Management Association
Municipal Development and Management

USAID Contract No. PCE-1008-Q-14-5002-00
Delivery Order No. 14

Remerciements

L'équipe remercie les cadres de la Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales, du Ministère de l'Intérieur, du Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, de l'Agence Nationale de Protection de l'Environnement et des communes de l'Ariana, Kairouan, Hammamet et M'Hamdia-Fouchana pour leur précieuse collaboration à la réalisation de la présente étude.

Note

Ce document constitue la version définitive du rapport de la troisième phase de l'étude sur l'organisation et la gestion des services de propreté et de protection de l'environnement, et du contrôle de la réglementation municipale. Cette troisième phase concerne l'élaboration d'un plan d'actions pour l'organisation et la gestion de ces services. Sa version provisoire a été examinée et discutée par la Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales et l'Agence des Etats-Unis d'Amérique pour le Développement International. Les commentaires et suggestions émis au cours de ces réunions ont été incorporés dans cette version.

Le contenu de ce rapport ne reflète que l'opinion de ses auteurs et n'engage en rien la responsabilité des autorités tunisiennes, ni celle de l'Agence des Etats-Unis d'Amérique pour le Développement International.

Liste des acronymes

AMTVD:	Agence Municipale de Traitement et de Valorisation des Déchets
ANPE:	Agence Nationale de Protection de l'Environnement
CNPRCRM:	Centre National de Recyclage et de Perfectionnement des Cadres Régionaux et Municipaux
CPSCCL:	Caisse des Prêts et de Soutien aux Collectivités Locales
DGCPL:	Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales
EOP:	Etablissement ouvert au public
EPIC:	Etablissement public à caractère industriel et commercial
FCCL :	Fonds Commun des Collectivités Locales
FODEP :	Fonds de Dépollution
LGSP:	Programme de Soutien aux Collectivités locales
MCI:	Ministère de la Coopération internationale et de l'Investissement extérieur
MDE:	Ministère du Développement Economique
MEAT:	Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire
MEH:	Ministère de l'Equipeement et de l'Habitat
MEN:	Ministère de l'Economie Nationale
MINT:	Ministère de l'Intérieur
MSP:	Ministère de la Santé Publique
ONAS:	Office National de l'Assainissement
ONG:	Organisation non gouvernementale
PDM:	Projet de Développement Municipal
PPES:	Programme de Participation du Secteur Privé aux Services Environnementaux
PRO.NA.G.DE.S.:	Programme National de Gestion des Déchets Solides
USAID:	Agence des Etats-Unis pour le Développement International
UTICA:	Union tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

Table des matières

SYNTHESE	VI
INTRODUCTION	1
I. RECOMMANDATIONS	3
I.1. PROPRETE ET PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT	3
I.1.1. Recommandations générales.....	3
a. Etablir des normes et des mesures réglementaires réalistes.....	3
b. Tenter plusieurs approches.....	3
c. Recouvrements des coûts.....	3
d. Etablir des partenariats entre la commune et le secteur privé.....	5
e. Etablir des partenariats avec les ONG.....	5
I.1.2. Mise à niveau de la mission de propreté.....	6
a. Réorganisation de la mission de propreté : opérations pilotes.....	6
b. Création d'une cellule « planification environnementale ».....	8
c. Renforcement des compétences locales.....	9
I.2. CONTROLE DE LA REGLEMENTATION MUNICIPALE	9
I.2.1. Opérations pilotes d'organisation générale de la mission de contrôle	10
a. Elaboration d'un manuel de procédures	10
b. Equipement des services de moyens.....	11
I.2.2. Opération pilote de réorganisation de la mission de contrôle entre le service central et les arrondissements de la commune de Kairouan	11
I.2.3. Une opération pilote centrée sur la dimension communautaire de la mission de contrôle.....	12
I.2.4. L'amélioration du cadre juridique et réglementaire régissant le contrôle municipal	12
II. PLAN D'ACTION	14

Table des annexes

ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE	A.2
ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE DES DOCUMENTS CONSULTES.....	A.6

Synthèse

L'objectif général de cette étude, tel que décrit dans les termes de référence, est de proposer de nouveaux modes d'organisation et de gestion par les communes, pour certains services publics urbains, afin d'améliorer la gestion des services municipaux et de l'adapter aux nouvelles orientations, notamment en matière de participation du secteur privé et des groupes communautaires à la gestion et à la production des services publics urbains.

L'étude portera sur les deux services municipaux suivants:

- (i) propreté (collecte des déchets solides, nettoyage et balayage des rues...)
- (ii) contrôle de la réglementation municipale.

Les objectifs spécifiques de l'étude sont les suivants:

1. Définition des services municipaux en question ;
2. Evaluation critique de l'organisation actuelle de ces services, sur la base d'étude de cas de 4 municipalités tunisiennes ;
3. Elaboration d'un projet de guide d'organisation et de gestion des deux services objet de l'étude ;
4. Préparation d'un plan d'action détaillé en vue de la mise en oeuvre des recommandations de l'étude et de la mise en application du guide d'organisation et de gestion.

Le présent rapport concerne l'élaboration d'un plan d'action, sur la base des guides d'organisation et de gestion des services de propreté et de protection de l'environnement, et du contrôle de la réglementation municipale.

Légende : CT : court terme (1 an)

MT : moyen terme (2 à 5 ans)

ETUDE SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION DE CERTAINS SERVICES MUNICIPAUX
PLAN D'ACTION

Objectifs	Mesures/Actions	Durée	Coût	Horizon	Institution(s) responsable(s)
Améliorer la gestion comptable et financière de la mission de propreté	<ul style="list-style-type: none"> • Introduire la comptabilité analytique • Améliorer auprès des citoyens la perception du lien existant entre le produit de la taxe locative et les services environnementaux rendus par la commune : sensibilisation 	6 mois	6 hommes-mois	CT/MT	DGCPL ; 4 communes ; CNPRCRM
Opération pilote Création d'une cellule « planification environnementale »	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un manuel de procédure • Mise en œuvre du manuel de procédure • Identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires • Allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires • Mise en œuvre des mesures accompagnatrices : formation et recyclage du personnel directement impliqué, assistance technique 	6 mois	15 hommes-mois	CT/MT	4 communes ; DGCPL
Opération pilote Création d'une unité « collecte des ordures ménagères »	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un manuel de procédures • Mise en œuvre du manuel de procédures • Définition des zones et circuits de collecte • Choix des fréquences de collecte par zone • Définition et élaboration des outils de gestion et de suivi • Identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires • Allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires • Mise en place de centres de transfert 	6 mois	12 hommes-mois	CT	DGCPL ; 4 communes

ETUDE SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION DE CERTAINS SERVICES MUNICIPAUX
PLAN D'ACTION

<p>Opération pilote</p> <p>Création d'une unité « collecte des déchets spéciaux »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un manuel de procédures • Mise en œuvre du manuel de procédures • Choix d'un système de gestion des déchets spéciaux • Définition des zones et circuits de collecte • Choix des fréquences de collecte par zone • Définition et élaboration des outils de gestion et de suivi • Identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires • Allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires • Mise en place d'un centre de réception 	6 mois	8 hommes-mois	MT	DGCPL ; 4 communes ; MEAT
<p>Opération pilote</p> <p>Création d'une unité « nettoyage »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un manuel de procédures • Mise en œuvre du manuel de procédures • Choix d'un système de nettoyage de la voirie • Définition des zones et circuits de nettoyage • Choix des fréquences de nettoyage par zone • Définition et élaboration des outils de gestion et de suivi • Identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires • Allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires 	6 mois	12 hommes-mois	CT	DGCPL ; 4 communes
<p>Opération pilote</p> <p>Création d'une unité « décharge contrôlée »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un manuel de procédures • Mise en œuvre du manuel de procédures • Définition et élaboration des outils de gestion et de suivi • Identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires • Allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires 	6 mois	10 hommes-mois	CT	DGCPL ; communes de l'Ariana, de Kairouan et de Hammamet ; MEAT

ETUDE SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION DE CERTAINS SERVICES MUNICIPAUX
PLAN D'ACTION

<p>Renforcement des compétences locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recyclage et formation du personnel communal dans le domaine de la gestion des déchets solides <ul style="list-style-type: none"> Présentation d'un système de gestion des déchets solides Introduction des méthodes modernes de gestion : identification des besoins, planification, allocation et organisation des moyens Introduction de nouveaux outils de gestion du personnel et du matériel Mise en place d'indicateurs de suivi et d'évaluation des performances du système de gestion des déchets solides de la commune Introduction de la comptabilité analytique • Recyclage et formation des cadres communaux sur les questions réglementaires <ul style="list-style-type: none"> Présenter et clarifier le cadre légal et réglementaire actuel dans le domaine de la gestion des déchets solides Présenter les modalités et les procédures d'application des dispositions réglementaires au niveau local 	<p>2 mois</p>	<p>10 hommes-mois</p>	<p>CT</p>	<p>DGCPL ; 4 communes ; CNPRCRM ; MEAT</p>
---	---	---------------	-----------------------	-----------	--

ETUDE SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION DE CERTAINS SERVICES MUNICIPAUX
PLAN D'ACTION

Objectifs	Mesures/Actions	Durée	Coût	Horizon	Institution(s) responsable(s)
Opérations pilotes d'organisation de la mission de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un manuel de procédures définition des rôles, missions et attributions des différentes catégories de personnel description détaillée des procédures à suivre application des méthodes conception du manuel mise en œuvre du manuel 	18 mois	36 hommes-mois	CT	DGCPL ; 4 communes ; Direction de l'Urbanisme (MEH)
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipements des services de contrôle moyens de transport équipements de téléphonie mobile 	12 mois	100.000 DT		
Opération pilote de réorganisation de la mission de contrôle entre le service central et les arrondissements de la commune de Kairouan	<ul style="list-style-type: none"> • Modalités de circulation de l'information et des documents entre les arrondissements et le service central • Conception et mise en place d'un système d'évaluation de l'efficacité du contrôle répartition des moyens humains et matériels capacité d'intervention et pouvoir de dissuasion 	12 mois	8 hommes-mois	CT	DGCPL ; commune de Kairouan ; Direction de l'Urbanisme (MEH)
Opération pilote sur la participation communautaire au contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de documents de communication avec le public • Réalisation d'une campagne de mobilisation et de sensibilisation des citoyens • Formation des agents de contrôle • Création d'un système d'évaluation par la définition d'indicateurs significatifs 	18 mois	24 hommes-mois	CT	DGCPL ; communes de Kairouan et de l'Ariana

ETUDE SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION DE CERTAINS SERVICES MUNICIPAUX
 PLAN D'ACTION

Amélioration du cadre juridique et réglementaire régissant le contrôle municipal	<ul style="list-style-type: none"> Correction des insuffisances constatées au niveau des textes juridiques et réglementaires régissant le contrôle de la réglementation municipale <ul style="list-style-type: none"> certaines dispositions du Règlement de voirie règlement de sécurité dans les établissements ouverts au public règlement sanitaire relations avec les concessionnaires des réseaux publics 	24 mois	48 hommes-mois	MT	DGCP ; MEN ; MSP
--	---	---------	----------------	----	------------------

INTRODUCTION

I. GENERALITES

L'USAID et le Gouvernement Tunisien ont établi le Programme de Soutien aux Collectivités Locales (LGSP) pour appuyer la décentralisation et assurer ainsi une plus grande responsabilisation des autorités locales. Le Programme de Soutien aux Collectivités Locales comprend trois composantes:

- i) Assistance aux Elus Locaux ;
- ii) Aide stratégique au Ministère de l'Intérieur comprenant la formation des cadres centraux et municipaux ;
- iii) et la composante Participation Communautaire.

II. OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif général de cette étude, tel que décrit dans les termes de référence, est de proposer de nouveaux modes d'organisation et de gestion par les communes, pour certains services publics urbains, afin d'améliorer la gestion des services municipaux et de l'adapter aux nouvelles orientations, notamment en matière de participation du secteur privé et des groupes communautaires à la gestion et à la production des services publics urbains.

L'étude portera sur les deux services municipaux suivants:

- (i) propreté (collecte des déchets solides, nettoyage et balayage des rues...)
- (ii) contrôle de la réglementation municipale.

Les objectifs spécifiques de l'étude sont les suivants:

1. Définition des services municipaux en question, en précisant en quoi consistent ces services, quelles sont leurs limites, leurs objectifs, les indicateurs de performance pour ces services, leurs différents stades de gestion (reconnaissance des besoins, planification, budgétisation/comptabilisation, fourniture/production du service, suivi et évaluation) ;
2. Evaluation critique de l'organisation actuelle de ces services, sur la base d'étude de cas de 4 municipalités tunisiennes, préalablement choisies en commun accord avec le Ministère de l'Intérieur ;

3. Elaboration d'un projet de guide d'organisation et de gestion des deux services objet de l'étude, comprenant l'organisation administrative et technique adéquate, le choix et l'organisation du personnel, les indicateurs de performance relatifs à la réalisation des services en question, les méthodes et moyens de contrôle et les mécanismes de suivi et d'évaluation à mettre en place ;
4. Préparation d'un plan d'action détaillé en vue de la mise en oeuvre des recommandations de l'étude et de la mise en application du guide d'organisation et de gestion, en indiquant les rôles respectifs de la DGCPL et des autres institutions éventuelles devant être impliquées dans la mise en oeuvre, les étapes et le calendrier de mise en oeuvre.

III. CONTENU DU RAPPORT

Le présent rapport s'articule autour de deux sections :

la première section présente un ensemble de recommandations visant à mettre en oeuvre le guide d'organisation et de gestion.

la seconde section propose un plan d'action établi sur la base des recommandations de la section précédente. Ce plan d'action indique les rôles respectifs des communes, de la Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales et des autres institutions (Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire et Centre national de recyclage et de perfectionnement des cadres régionaux et municipaux) impliquées dans la mise en oeuvre, les étapes et l'échéancier de mise en oeuvre.

I. RECOMMANDATIONS

I.1. PROPRETE ET PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

I.1.1. RECOMMANDATIONS GENERALES

a. Etablir des normes et des mesures réglementaires réalistes

Il est important que les communes, dans l'exécution de leur mission de propreté vis-à-vis de leurs administrés, s'appuient sur des normes et des mesures réglementaires réalistes pour les activités de collecte, balayage, transport, transfert, traitement (recyclage, compostage, incinération), et élimination des déchets solides.

Ces textes doivent également définir les procédures d'autorisation, et régir clairement l'implantation, l'exploitation et la fermeture des installations de gestion des déchets solides, ainsi les conditions de manipulation et de stockage des déchets, et les normes admissibles de contamination du milieu naturel. Ces réglementations doivent enfin identifier les institutions responsables du suivi, du contrôle et de la supervision de ces directives.

b. Tenter plusieurs approches

Introduire de nouvelles structures organisationnelles et des procédures de gestion constitue un véritable défi pour les communes. De fait, il n'existe pas de structure type ou de procédures qu'on puisse appliquer telles quelles. D'une commune à l'autre, les approches sont nombreuses et diverses.

Ce n'est qu'en testant sur le terrain différents modèles d'organisation, de gestion et de participation que la Tunisie saura lesquels sont les mieux appropriés. Bien entendu, une étude de faisabilité détaillée devrait recommander le modèle le plus approprié à une commune donnée. Une entité centrale devrait suivre les résultats de ces efforts et diffuser les aspects positifs et négatifs des différentes expériences.

c. Recouvrements des coûts

Optimiser les rentrées fiscales actuelles

Les réformes en matière de recouvrement des coûts demandent des efforts considérables et beaucoup de temps. Ainsi, les efforts récents faits concernant la taxe locative ont nécessité de nombreuses réunions. Bien que les réformes à long terme et l'introduction d'une tarification

doivent être sérieusement envisagées, la recherche d'un meilleur rendement des taxes locales actuelles n'est pas à négliger à court terme. La taxe locative qui, sur le plan technique, se compose d'une taxe d'assainissement et d'une taxe commerciale semble être l'impôt le plus intéressant.

Améliorer le recouvrement de la taxe d'assainissement

Dans certains cas, cette taxe est suffisante pour couvrir les coûts liés au service de collecte des ordures ménagères. Un système de recouvrement des coûts plus performant offrirait à la commune une marge d'amélioration du service. Cependant, dans des zones plus pauvres, cette taxe est probablement insuffisante et l'Etat ou la commune devrait subventionner l'activité de collecte (grâce à des mécanismes de péréquation fiscale).

Mieux recouvrer les coûts d'enlèvement des déchets spéciaux

Il s'agit de mettre en place un système de facturation et de recouvrement des coûts plus efficace des services d'enlèvement des déchets spéciaux (essentiellement, déchets de jardins, de démolition ou encombrants) rendus par la commune aux ménages.

Introduire ou étendre les conventions avec les établissements commerciaux

Les possibilités d'imposer les établissements commerciaux sont largement sous-utilisées. Pourtant, les services destinés à ces clients sont ceux qui, en général, peuvent être le plus facilement délégués au secteur privé. Il apparaît donc souhaitable d'opter pour une approche commerciale, et non plus de service public, en généralisant les conventions avec les établissements commerciaux (restaurants, cafés, pharmacies, cabinets médicaux, laboratoires d'analyse, hôpitaux et cliniques, commerces, artisans, industries...). Le montant de ces conventions sera destiné à couvrir les coûts liés à la collecte et éventuellement subventionner les activités de collecte des usagers non commerciaux, tels que les ménages. Dans un second temps, dans le cadre de la privatisation, il pourrait être, dans certains cas, approprié de laisser les sociétés privées négocier directement avec les établissements commerciaux.

Introduction de la comptabilité analytique

Les efforts actuellement menés sous l'égide de la Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales doivent être renforcés, de façon à améliorer les capacités des communes en matière de comptabilité analytique par des actions de formation et des réformes de la budgétisation municipale, et à accélérer l'introduction au sein des communes d'outils d'évaluation financière performants et fiables.

Améliorer le lien entre le produit de la taxe d'assainissement et les services environnementaux rendus par la commune

Les municipalités doivent estimer les coûts de la collecte, du traitement et de l'élimination et en informer le public. Les citoyens doivent comprendre qu'ils profitent directement du produit des impôts locaux qu'ils payent. La DGCPD devrait organiser des activités de formation sur les approches « marketing » que les communes utiliseraient.

d. Etablir des partenariats entre la commune et le secteur privé

Afin de renforcer et d'optimiser l'action municipale, il est souhaitable que les communes fassent appel au secteur privé. L'action du secteur privé pourrait concerner avantagement la collecte des déchets spéciaux, la collecte des ordures ménagères en période de haute saison (contrat d'une durée de 4 mois), le nettoyage de la voirie ou la collecte des déchets durant toute l'année pour une ou plusieurs zones de collecte communales.

De nombreux exemples, en Tunisie et à l'étranger, montrent clairement les avantages de ce type d'arrangement, bien qu'il soit complexe à mettre en place et nécessite au préalable une planification minutieuse.

En particulier, les actions suivantes, destinées à mettre en place un partenariat avec le secteur privé, sont à mener :

- 1) Identification des déficits actuels de gestion
- 2) Discussion élargie du projet
- 3) Définition et hiérarchisation d'objectifs réalistes
- 4) Définition de la consistance du projet
- 5) Réalisation de l'étude de faisabilité du projet
- 6) Allocation des ressources nécessaires
- 7) Préparation des pièces écrites
- 8) Publication de l'avis d'appel d'offres
- 9) Réception, dépouillement des offres et choix d'un soumissionnaire
- 10) Soumission du rapport de dépouillement à la commission des marchés compétente pour approbation
- 11) Négociation et signature du contrat avec le soumissionnaire retenu
- 12) Mise en place des mécanismes de suivi, de contrôle et d'évaluation des activités de l'opérateur privé

e. Etablir des partenariats avec les ONG

Une autre manière pour renforcer et optimiser l'action municipale, consiste à s'assurer la collaboration des ONG.

Suivant les cas, l'intervention des ONG pourra être ponctuelle, dans le cadre d'une action spécifique dans le domaine de l'environnement, ou plus globale. Développer une coopération active et bénéfique pour les services communaux exige au préalable une planification soignée des actions à mener.

Parmi ces actions :

1. Identifier les ONG dont l'objet et le périmètre d'intervention concernent la commune
2. Définir les objectifs que la participation des ONG doit atteindre dans le domaine de la propreté et de la protection de l'environnement
3. Etablir un programme d'actions ciblées conjoint entre la commune et l'ONG, détaillant les actions proposées, identifiant les moyens à mettre en place, estimant les coûts de mise en œuvre et définissant clairement les responsabilités de chaque partie

4. Allouer les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du programme d'actions
5. Mettre en place des mécanismes de suivi, de contrôle et d'évaluation du programme d'actions

I.1.2. MISE A NIVEAU DE LA MISSION DE PROPETE

L'ambition de tout service de propreté est de proposer un service de gestion des déchets solides performant et peu coûteux, qui satisfassent à la fois aux objectifs de la commune et de ses administrés et à ses contraintes propres.

Cependant, la mise en place d'un tel système suppose au préalable l'existence d'un service de propreté efficace et bien organisé.

a. Réorganisation de la mission de propreté : opérations pilotes

Partant du constat d'un fonctionnement peu satisfaisant de la mission de propreté, le guide d'organisation et de gestion a proposé un schéma d'organisation de la mission de propreté. Il s'agit ainsi de mettre en place au sein des communes de l'Ariana, de Kairouan et de Hammamet, qui constitueront de fait des **opérations pilotes**, des systèmes de gestion distincts pour les activités de collecte (ordures ménagères et déchets spéciaux), de nettoyage, et d'enfouissement (décharge contrôlée). Ces systèmes de gestion seront organisés et régis par des unités administrativement distinctes.

La démarche à observer pour la mise en place de ces unités de gestion sera fondamentalement la même :

Etape 1 : élaboration du manuel de procédure

Etape 2 : établissement d'un plan de travail

Etape 3 : identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires

Etape 4 : allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires

Etape 1 : élaboration du manuel de procédure

Pour chaque unité de gestion, un manuel de procédures devra être élaboré. Ce manuel de procédures est destiné au chef de l'unité et aux chefs d'équipe et doit constituer un guide présentant l'organisation choisie et les instruments de gestion et de suivi adoptés. Il conditionne directement la rigueur et la précision des opérations gérées par les agents du service et, par conséquent, l'efficacité de l'activité de propreté.

Ce manuel servira d'exemple et constituera une référence et une base pouvant être adaptée aux autres communes en fonction du contexte local et de l'organisation spécifique.

Eléments relatifs au contenu du manuel :

Le manuel de procédures devra notamment préciser les éléments suivants :

- 1) Les rôles et les missions et attributions précises des différentes catégories du personnel de la mission de propreté (chef d'unité, chefs d'équipe...) et en particulier, les modalités d'exécution, de suivi et de contrôle des tâches de propreté.
- 2) Les procédures à suivre par le personnel du service.
- 3) Les méthodes préconisées et en particulier :
 - le zoning (définition des zones de collecte ou de nettoyage) ;
 - la définition des circuits de collecte ou de nettoyage ;
 - la mise en place d'outils de gestion et de suivi des activités de propreté ;
 - la tenue des documents de suivi (rapports périodiques d'activité) ;
 - la conception d'un système de comptabilité analytique ;
 - la définition précise des différents indicateurs retenus et notamment ceux relatifs au dit système de comptabilité analytique ;
 - l'explicitation des modalités de calcul des différents indicateurs.

Elaboration du manuel :

L'élaboration du manuel pourra se faire en deux temps :

- 1) Conception du manuel :
 - Etablissement d'un avant-projet ;
 - Première concertation pour discuter l'avant projet et pour étudier ses adaptations à chacune des quatre communes selon le contexte local et l'organisation spécifique ;
 - Elaboration du projet de manuel ;
 - Concertation pour la validation du projet.
- 2) Mise en oeuvre :
 - Formation du personnel municipal concerné par les activités de propreté à l'utilisation du manuel, à l'élaboration des rapports d'activité, au calcul des indicateurs et en particulier à la tenue de la comptabilité analytique ;
 - Mise en application du manuel ;
 - Evaluation de l'opération au bout d'un an d'utilisation du manuel en vue notamment d'envisager sa généralisation aux autres communes.

Etape 2 : établissement de plans de travail

Sur la base du manuel des procédures, chaque commune établira des plans de travail pour les activités de collecte des ordures ménagères, de collecte des déchets spéciaux, et de nettoyage de la voirie. Ces plans de travail définiront précisément le zoning de la collecte et du nettoyage, dans le but d'équilibrer la charge de travail des équipes d'exécution, les circuits et itinéraires à suivre, les fréquences à respecter, afin d'optimiser l'utilisation du personnel et des équipements, et les procédures à suivre pour l'exécution.

Etape 3 : identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires

Les plans de travail des activités de propreté permettront d'organiser, d'une manière optimale, les ressources humaines et matérielles sur le terrain, en affectant précisément à chaque itinéraire une équipe et son équipement indispensable à l'exécution de ses tâches. Sur cette base, les responsables de mission, et leurs autorités de tutelle, auront une idée claire des moyens humains, techniques et budgétaires nécessaires à mettre en œuvre au niveau de chaque unité opérationnelle, pour assurer leur mission d'une façon satisfaisante pour tous.

Etape 4 : allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires

La mise en œuvre des plans de travail permettra de dégager les ressources humaines et techniques excédentaires, pour les redéployer vers d'autres activités de l'action municipale, et de renforcer les ressources apparues insuffisantes.

b. Création d'une cellule « planification environnementale »

Il ne fait guère de doute que l'introduction d'une cellule de planification entre dans le cadre de la mise à niveau de la mission de propreté, en renforçant l'efficacité de son action. Cependant, la création d'une cellule « planification environnementale » impose d'identifier correctement les contraintes de chaque commune, de façon à faire de cette action un véritable succès durable.

En particulier, plusieurs actions devront être préalablement menées au niveau de chaque commune :

1. sur la base du diagnostic de la mission de propreté, identification et hiérarchisation des objectifs, missions et attributions de la cellule
2. Définition et élaboration des procédures et outils de gestion et de suivi (manuel de procédure)
3. Identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires
4. Elaboration d'un plan de mise en place de la cellule, en précisant les actions à mener et un échéancier précis
5. Allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires
6. Mise en œuvre des mesures accompagnatrices : formation et recyclage du personnel directement impliqué, assistance technique

c. Renforcement des compétences locales

Recyclage et formation du personnel

Il est recommandé de mettre en place une formation ciblée sur le personnel affecté à la mission de propreté (encadrement et agents d'exécution), dont les objectifs seraient de présenter les tenants et aboutissants d'un système de gestion des déchets solides et d'introduire des méthodes modernes de gestion (identification des besoins, planification, organisation des moyens).

Dans le cadre de l'introduction du schéma d'organisation de la mission de propreté, et de la mise en œuvre des manuels de procédure des unités de gestion, un second cycle de formation aurait comme objet l'adoption de nouveaux outils de gestion du personnel et du matériel et la mise en place d'indicateurs de suivi et d'évaluation des performances du système de gestion des déchets solides de la commune.

Organisation de sessions de formation sur les questions réglementaires

De telles activités permettraient de présenter et de clarifier les lois et procédures légales et réglementaires existantes dans le domaine de la gestion des déchets solides, et, en particulier, leur application au niveau local.

I.2. CONTROLE DE LA REGLEMENTATION MUNICIPALE

Le présent plan d'action entre dans le cadre de la concrétisation des recommandations préconisées dans le guide d'organisation, on élaborera dans cette partie quelques actions pilotes s'inscrivant dans la mise en œuvre des dites recommandations, et qui porteront sur les thèmes recensés dans le guide, à savoir :

- les attributions des contrôleurs de voirie
- les procédures de répression des infractions
- les procédures de coordination interne
- les procédures de coordination externe
- et les méthodes de suivi

Ce plan d'action est articulé autour de quatre axes principaux :

- Des opérations pilotes d'organisation générale de la mission de contrôle pour les quatre communes faisant objet de l'étude.
- Une opération pilote de réorganisation de la mission de contrôle entre le service central et les arrondissements, spécifique à une commune structurée en arrondissements municipaux, en l'occurrence la commune de Kairouan
- Une opération pilote centrée sur la dimension communautaire de la mission de contrôle qui pourrait également être réservée dans un premier temps à l'une des quatre communes telle que Kairouan
- L'amélioration du cadre juridique et réglementaire régissant la mission de contrôle.

I.2.1. OPERATIONS PILOTES D'ORGANISATION GENERALE DE LA MISSION DE CONTROLE

Les quatre communes choisies feront l'objet d'un ensemble d'opérations pilotes en vue d'une réorganisation générale de la mission de contrôle qui correspondrait en quelque sorte à la mise en oeuvre d'un véritable plan de mise à niveau du service de contrôle, recouvrant les volets suivants :

a. Elaboration d'un manuel de procédures

Le manuel de procédures à élaborer est destiné aux agents municipaux et doit constituer un guide présentant l'organisation choisie et les instruments de gestion et de suivi adoptés. Il conditionne directement la rigueur et la précision des opérations gérées par les agents du service et, par conséquent, l'efficacité de la mission de contrôle de la réglementation.

Ce manuel servira d'exemple et constituera une référence et une base pouvant être adaptée aux autres communes en fonction du contexte local et de l'organisation spécifique.

Eléments relatifs au contenu du manuel :

Le manuel de procédures devra notamment préciser les éléments suivants :

- Les rôles et les missions et attributions précises des différentes catégories d'agents du service de contrôle (contrôleurs de la réglementation, agents de bureau...) et en particulier :
 - l'affectation des contrôleurs aux secteurs géographiques et les modalités d'accomplissement des tournées quotidiennes ;
 - la description précise des différentes opérations élémentaires de contrôle (Instructions de dossiers, enquêtes, verbalisations...).
- La description détaillée des procédures à suivre par les agents du service et en particulier :
 - la répression des infractions par la soumission des arrêtés au Maire de la commune
 - le circuit des documents et plus particulièrement la procédure de coordination avec les services municipaux ;
 - la procédure de coordination avec les services extérieurs aux communes et plus particulièrement les services concessionnaires des réseaux publics.
- L'application des méthodes préconisées et en particulier :
 - la tenue des registres et des documents de suivi (registres quotidiens, rapports périodiques...);
 - la conception d'un système de comptabilité analytique ;
 - la définition précise des différents indicateurs retenus et notamment ceux relatifs au dit système de comptabilité analytique ;
 - l'explicitation des modalités de calcul des différents indicateurs.

Elaboration du manuel :

L'élaboration du manuel pourra se faire en deux temps :

- Conception du manuel :
 - Etablissement d'un avant-projet ;
 - Première concertation pour discuter l'avant projet et pour étudier ses adaptations à chacune des quatre communes selon le contexte local et l'organisation spécifique ;
 - Elaboration du projet de manuel ;
 - Concertation pour la validation du projet.
- Mise en oeuvre :
 - Formation des agents municipaux concernés par le contrôle à l'utilisation du manuel, au calcul des indicateurs et en particulier à la tenue de la comptabilité analytique ;
 - Mise en application du manuel ;
 - Evaluation de l'opération au bout d'un an d'utilisation du manuel en vue notamment d'envisager sa généralisation aux autres communes.

b. Equipement des services de moyens

La réorganisation générale de la mission de contrôle de la réglementation telle que déjà vue dans le guide d'organisation doit être accompagnée d'une dotation des services concernés de moyens matériels adéquats tels que :

- des moyens de transport individuels pour améliorer la mobilité des agents de contrôle ;
- des équipements de téléphonie mobile pour faciliter la communication entre les contrôleurs et les chefs de service et améliorer la rapidité d'intervention des équipes centrales.

I.2.2. OPERATION PILOTE DE REORGANISATION DE LA MISSION DE CONTROLE ENTRE LE SERVICE CENTRAL ET LES ARRONDISSEMENTS DE LA COMMUNE DE KAIROUAN

L'opération proposée vise à réorganiser le contrôle de la réglementation dans le cas d'une des communes structurées en arrondissements municipaux. Elle concerne la redéfinition des rôles de ces derniers par rapport à l'administration centrale en ce qui concerne ladite mission.

Dans une telle organisation, appelée à devenir dans le système préconisé, une organisation de type centralisé, il y aurait lieu de prévoir :

- 1) les modalités précises de circulation de l'information et des documents entre les arrondissements et le service central de contrôle de la réglementation ;
- 2) un système d'évaluation permettant de mesurer l'efficacité du contrôle en terme :
 - de répartition des moyens humains et matériels ;
 - de capacité d'intervention et de pouvoir de dissuasion (durée moyenne d'intervention, territoire couvert par le contrôle, infractions pouvant être constatées, délais de traitement, ...)

I.2.3. UNE OPERATION PILOTE CENTREE SUR LA DIMENSION COMMUNAUTAIRE DE LA MISSION DE CONTROLE

Nous avons convenu que pour faire diminuer le nombre de constructions anarchiques ou en infraction sans déployer des moyens et des coûts importants, un comportement plus responsable des citoyens était indispensable.

Ceci s'inscrit dans une volonté que le contrôle prenne une véritable dimension communautaire et qu'il devienne d'abord "préventif" plutôt que "répressif", l'action de répression devant devenir dissuasive et jouer dans des situations exceptionnelles.

Cette opération pilote pourrait se réaliser à travers :

- 1) l'élaboration de documents de communication avec le public dont l'objectif est de montrer aux citoyens une image d'une commune efficace, ferme et dissuasive ;
- 2) la réalisation d'une campagne de mobilisation et de sensibilisation des citoyens à mener à travers les médias, sur les réglementations municipales, les mesures prises en cas d'infractions et les conséquences économiques et sociaux inhérents au non respect de ces réglementations ;

D'autre part, la médiatisation de quelques cas types de démolition, d'arrêt des travaux ou de fermeture d'établissements ouverts au public, par exemple, pourrait avoir un effet de sensibilisation aux citoyens et améliorer l'image du sérieux et de l'efficacité de l'administration ;

- 3) la formation des agents de contrôle notamment dans la communication avec le public devant aider à traduire la double préoccupation :
 - de devenir plus proches des citoyens et devenir leurs conseillers, notamment en les informant et les sensibilisant ;
 - de continuer à forger une image de sérieux sur tous les points de vue, image qui doit laisser entendre qu'ils ont des comptes à rendre à l'administration et qu'ils seront résolument amenés à appliquer la réglementation sans hésitation aucune.
- 4) la création d'un système d'évaluation par la définition d'indicateurs significatifs du caractère communautaire du contrôle et par des enquêtes de satisfaction auprès de citoyens.

I.2.4. L'AMELIORATION DU CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE REGISSANT LE CONTROLE MUNICIPAL

Il s'agit de corriger les insuffisances constatées au niveau des textes juridiques et réglementaires régissant le contrôle de la réglementation municipale

En pratique, cette proposition porte sur les éléments suivants :

- certaines dispositions du Règlement de Voirie telles que le droit de visite et les amendes prévues par l'article 144 pour pénaliser le permissionnaire qui ne faciliterait pas l'opération de récolement ;
- le règlement de sécurité dans les établissements ouverts au public ;
- le règlement sanitaire ;
- la permissivité des concessionnaires des réseaux publics qui accordent l'autorisation des branchement sans exiger le permis de bâtir.

II. PLAN D'ACTION

Sur la base des recommandations précédentes, une stratégie, sous forme d'objectifs et d'actions, est proposée dans les tableaux suivants. La stratégie s'articule autour de 3 axes, regroupant 8 objectifs :

1. l'axe relatif à l'organisation des communes

- Amélioration du cadre juridique et réglementaire régissant le contrôle municipal

2. l'axe relatif aux ressources des communes

- Améliorer la gestion comptable et financière de la mission de propreté
- Renforcement des compétences locales

3. l'axe relatif aux opérations pilotes

- Mise à niveau la mission de propreté (organisation générale sous forme d'unités opérationnelles)
- Création une cellule « planification environnementale »
- Organisation générale de la mission de contrôle
- Réorganisation de la mission de contrôle entre le service central et les arrondissements de la commune de Kairouan
- Participation communautaire de la mission de contrôle

ETUDE SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION DE CERTAINS SERVICES MUNICIPAUX
PLAN D'ACTION

Objectifs	Mesures/Actions	Durée	Coût	Horizon	Institution(s) responsable(s)
Améliorer la gestion comptable et financière de la mission de propreté	<ul style="list-style-type: none"> • Introduire la comptabilité analytique • Améliorer auprès des citoyens la perception du lien existant entre le produit de la taxe locative et les services environnementaux rendus par la commune : sensibilisation 	6 mois	6 hommes-mois	CT/MT	DGCPL ; 4 communes ; CNPRCRM
Opération pilote Création d'une cellule « planification environnementale »	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un manuel de procédure • Mise en œuvre du manuel de procédure • Identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires • Allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires • Mise en œuvre des mesures accompagnatrices : formation et recyclage du personnel directement impliqué, assistance technique 	6 mois	15 hommes-mois	CT/MT	4 communes ; DGCPL
Opération pilote Création d'une unité « collecte des ordures ménagères »	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un manuel de procédures • Mise en œuvre du manuel de procédures • Définition des zones et circuits de collecte • Choix des fréquences de collecte par zone • Définition et élaboration des outils de gestion et de suivi • Identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires • Allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires • Mise en place de centres de transfert 	6 mois	12 hommes-mois	CT	DGCPL ; 4 communes

ETUDE SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION DE CERTAINS SERVICES MUNICIPAUX
PLAN D'ACTION

<p>Opération pilote</p> <p>Création d'une unité « collecte des déchets spéciaux »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un manuel de procédures • Mise en œuvre du manuel de procédures • Choix d'un système de gestion des déchets spéciaux • Définition des zones et circuits de collecte • Choix des fréquences de collecte par zone • Définition et élaboration des outils de gestion et de suivi • Identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires • Allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires • Mise en place d'un centre de réception 	6 mois	8 hommes-mois	MT	DGCPL ; 4 communes ; MEAT
<p>Opération pilote</p> <p>Création d'une unité « nettoyage »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un manuel de procédures • Mise en œuvre du manuel de procédures • Choix d'un système de nettoyage de la voirie • Définition des zones et circuits de nettoyage • Choix des fréquences de nettoyage par zone • Définition et élaboration des outils de gestion et de suivi • Identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires • Allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires 	6 mois	12 hommes-mois	CT	DGCPL ; 4 communes
<p>Opération pilote</p> <p>Création d'une unité « décharge contrôlée »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un manuel de procédures • Mise en œuvre du manuel de procédures • Définition et élaboration des outils de gestion et de suivi • Identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires • Allocation des ressources humaines, techniques et budgétaires nécessaires 	6 mois	10 hommes-mois	CT	DGCPL ; communes de l'Ariana, de Kairouan et de Hammamet ; MEAT

ETUDE SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION DE CERTAINS SERVICES MUNICIPAUX
PLAN D'ACTION

<p>Renforcement des compétences locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recyclage et formation du personnel communal dans le domaine de la gestion des déchets solides <ul style="list-style-type: none"> Présentation d'un système de gestion des déchets solides Introduction des méthodes modernes de gestion : identification des besoins, planification, allocation et organisation des moyens Introduction de nouveaux outils de gestion du personnel et du matériel Mise en place d'indicateurs de suivi et d'évaluation des performances du système de gestion des déchets solides de la commune Introduction de la comptabilité analytique • Recyclage et formation des cadres communaux sur les questions réglementaires <ul style="list-style-type: none"> Présenter et clarifier le cadre légal et réglementaire actuel dans le domaine de la gestion des déchets solides Présenter les modalités et les procédures d'application des dispositions réglementaires au niveau local 	<p>2 mois</p>	<p>10 hommes-mois</p>	<p>CT</p>	<p>DGCPL ; 4 communes ; CNPRCRM ; MEAT</p>
---	---	---------------	-----------------------	-----------	--

ETUDE SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION DE CERTAINS SERVICES MUNICIPAUX
PLAN D'ACTION

Amélioration du cadre juridique et réglementaire régissant le contrôle municipal	<ul style="list-style-type: none">• Correction des insuffisances constatées au niveau des textes juridiques et réglementaires régissant le contrôle de la réglementation municipale<ul style="list-style-type: none">certaines dispositions du Règlement de voirierèglement de sécurité dans les établissements ouverts au publicrèglement sanitairerelations avec les concessionnaires des réseaux publics	24 mois	48 hommes-mois	MT	DGCP ; MEN ; MSP
--	--	---------	----------------	----	------------------

ANNEXES

ANNEXE 1
TERMES DE REFERENCE

TERMES DE REFERENCE

ARTICLE I. TITRE: ETUDE SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION DE CERTAINS SERVICES MUNICIPAUX

ARTICLE II. CONTEXTE ET OBJECTIF

L'USAID et le Gouvernement Tunisien ont établi le Programme de Soutien aux Collectivités Locales (LGSP) pour assurer une plus grande responsabilisation des autorités locales et pour appuyer la décentralisation. Le Programme de Soutien aux Collectivités Locales (LGSP) comprend trois composantes: (i) Assistance aux Elus Locaux, (ii) Aide Stratégique au Ministère de l'Intérieur comprenant la formation des cadres centraux et municipaux et (iii) la composante Participation Communautaire.

L'objet de ces Termes de Référence est de définir les activités d'Assistance Technique entrant dans le cadre du Programme LGSP et relatives notamment à l'aide stratégique au Ministère de l'Intérieur. Celui-ci se propose de mener une étude en vue de proposer de nouveaux modes d'organisation et de gestion par les communes, de certains services publics urbains. L'objectif de cette étude est d'améliorer la gestion des services municipaux et de l'adapter aux nouvelles orientations, notamment en matière de participation du secteur privé et des groupes communautaires à la gestion et à la production des services publics urbains.

L'étude portera sur les deux services municipaux suivants: (i) propreté (collecte des déchets solides, nettoyage et balayage des rues...) et (ii) la gestion et l'organisation des services de contrôle de la réglementation municipale.

ARTICLE III. DESCRIPTION DES TACHES

Les services requis dans le cadre de ce Bon de Commande consisteront dans les tâches suivantes:

Tâche 1: En se référant aux textes réglementaires en vigueur et en s'appuyant sur sa propre expérience, le contractant proposera une définition des services municipaux en question. Dans cette définition, le contractant devra préciser en quoi consistent ces services, quelles sont leurs limites, leurs objectifs, les indicateurs de performance pour ces services, leurs différents stades de gestion (reconnaissance des besoins, planification, budgétisation/comptabilisation, fourniture/production du service, suivi et évaluation).

Tâche 2: Le contractant procédera ensuite à un diagnostic de l'organisation actuelle de ces services dans les municipalités tunisiennes. Pour cela, le contractant effectuera des études de cas dans trois communes, préalablement choisies en commun accord avec le MI. Le choix des trois communes-cas devra traduire au mieux et dans la mesure du possible, les différentes catégories de municipalités tunisiennes, notamment en terme de taille; par exemple grande, moyenne et petite. Les études de cas devront permettre d'établir un diagnostic de la manière dont sont pratiquement organisés et gérés les services en question dans les communes tunisiennes. Ceci comprendra, entre autres aspects:

- (a) le type et le niveau de la structure chargée de la gestion de ces services dans la commune,
- (b) les effectifs et qualifications du personnel affecté à ces structures,
- (c) L'exécution des différentes opérations relatives aux services en question. Ceci comprendra la répartition des tâches entre le personnel et les unités de la municipalité, ainsi que la manière avec laquelle sont exécutées les opérations.
- (d) les méthodes/procédures de contrôle de l'exécution des services,
- (e) les méthodes/procédures de contrôle de qualité.

Par ailleurs, le contractant devra dégager les failles ou insuffisances constatées dans l'organisation et le fonctionnement actuels des services étudiés. Enfin, le contractant devra proposer des recommandations pratiques d'amélioration des modes d'organisation et de gestion des services en question, dans les trois communes objets des études de cas.

Tâche 3: A la lumière des conclusions des études de cas, le contractant devra élaborer un projet de guide d'organisation et de gestion des deux services objet de l'étude. Ce guide comprendra en particulier, mais non exclusivement, les aspects suivants:

- (a) l'organisation administrative et technique adéquate,
- (b) le choix et l'organisation du personnel,
- (c) les indicateurs de performance relatifs à la réalisation des services en question,
- (d) les méthodes et moyens de contrôle,
- (e) les mécanismes de suivi et d'évaluation à mettre en place.

Tâche 4: Après avoir fait valider le projet de guide d'organisation et de gestion par le MI, le contractant préparera un plan d'action détaillé en vue de la mise en oeuvre des recommandations de l'étude et de la mise en application du guide d'organisation et de gestion à élaborer par lui. Ce Plan d'action devra indiquer les rôles respectifs de la DGCPL et des autres institutions éventuelles devant être impliquées dans la mise en oeuvre, les étapes et le calendrier de mise en oeuvre.

ARTICLE IV. RAPPORTS ET DOCUMENTS A SOUMETTRE

Considérations générales concernant les rendus:

Pour tous les rapports écrits (version préliminaire et finale), le contractant soumettra 15 copies en français, sauf autrement spécifié dans la description

des rapports ci-dessous. Tout rapport soumis par le contractant doit contenir un résumé analytique (Executive Summary) en français et en anglais. La version finale de chaque rapport doit être remise au plus tard dix jours après la réunion de discussion du rapport draft avec le Ministère de l'Intérieur.

A. Rapport général: Méthodologie et Plan de Travail

Le contractant préparera un rapport, en français plus traduction en anglais, de 10 pages maximum, comportant la méthodologie et le plan de travail général pour l'exécution des tâches définies dans cette Commande de Services et ce, dans les dix jours qui suivront le commencement des travaux sur le présent Bon de Commande. Le Plan de Travail comprendra une répartition du travail entre les experts du contractant, par tâche et sous-tâche, ainsi qu'un calendrier détaillé des activités et des dates de remise des rapports. Par ailleurs, le calendrier à proposer devra tenir compte des réunions de concertation avec l'Administration, un délai de dix jours devra être respecté entre la remise des rapports et la date des réunions.

B. Rapports et rendus spécifiques:

- 1/ Un rapport de cinquante pages environ (annexes non comprises) comportant les résultats des tâches 1 et 2 ci-dessus décrites. Ce rapport devra notamment contenir les définitions des services, les résultats des études de cas et du diagnostic de l'organisation actuelle des deux services municipaux objets de l'étude. En outre, ce rapport devra comporter, comme demandé à la tâche 2 ci-dessus décrite, des recommandations pratiques pour les trois communes étudiées. Ce rapport devra être remis environ à la septième semaine de la période d'exécution.
- 2/ Un guide d'organisation et de gestion relatif au service municipal de propreté (collecte des déchets solides, nettoyage et balayage des rues...). Rapport de vingt pages environ (annexes non comprises), dans lequel le contractant propose un modèle général d'organisation et de gestion de ce service au sein d'une municipalité, pouvant être adapté en fonction de la taille et des spécificités de la commune. Ce rapport devra être remis environ à la quatorzième semaine de la période d'exécution.
- 3/ Un guide d'organisation et de gestion du service municipal de contrôle de la réglementation municipale. Rapport de vingt pages environ (annexes non comprises), dans lequel le contractant propose un modèle général d'organisation et de gestion de ce service au sein d'une municipalité, pouvant être adapté à la taille et aux spécificités de la commune. Ce rapport devra être remis environ à la quatorzième semaine de la période d'exécution.
- 4/ Un rapport de dix pages environ, comportant le Plan d'action pour la mise en place des modes d'organisation et de gestion proposés pour les deux services en question, ainsi que les grandes lignes d'un plan de formation en la matière. Ce rapport devra être remis environ à la seizième semaine de la période d'exécution.

ANNEXE 2
BIBLIOGRAPHIE DES DOCUMENTS CONSULTES

- 1) Loi organique des communes
 - loi n° 75-33 du 14 mai 1975
 - loi n° 85-43 du 25 avril 1985
 - loi n° 91-24 du 30 avril 1991
 - loi n° 95-68 du 24 juillet 1995
- 2) Loi n° 94-122 du 28 novembre 1994, portant promulgation du code de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme
- 3) Extraits des principaux textes réglementant l'Environnement en Tunisie, MEAT/ANPE
- 4) Arrêté du Ministre de l'Intérieur du 30 mai 1991, relative au paiement d'amendes pour contravention aux règlements sur l'hygiène et la police sanitaire à l'intérieur des périmètres communaux
- 5) Circulaire n° 40 du 3 août 1992, relative à l'exécution des arrêtés visant le respect des réglementations municipales, Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales, Ministère de l'Intérieur
- 6) Circulaire n° 46 du 26 août 1992, relative aux organigrammes types pour les administrations municipales, Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales, Ministère de l'Intérieur
- 7) Circulaire n° 53 du 13 juillet 1994, relative à la rationalisation de l'opération de contrôle des infractions dans le domaine de la construction, Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales, Ministère de l'Intérieur
- 8) Circulaire n° 75 du 3 novembre 1995, relative aux dispositions réglementaires de la propreté dans les villes, Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales, Ministère de l'Intérieur
- 9) Circulaire n° 9 du 12 février 1996, relative au programme régional de propreté et de protection de l'environnement pour l'année 1996, Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales, Ministère de l'Intérieur
- 10) Circulaire n° 66 du 23 septembre 1996, relative à la création d'un comité de suivi de l'état de l'environnement municipal, Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales, Ministère de l'Intérieur
- 11) Règlement sanitaire type, Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales, Ministère de l'Intérieur, avril 1993
- 12) Règlement de voirie du 28 février 1889, fixant les dispositions d'intervention de tout genre dans les périmètres communaux

- 13) Loi des cadres
- commune de l'Ariana, 24 mai 1993
 - commune de Hammamet, 30 novembre 1995
 - commune de Kairouan, 15 mai 1995
 - commune de Mhamdia-Fouchana, 10 mai 1989
- 14) Plan d'Investissement Communal, VIIIème Plan
- commune de l'Ariana
 - commune de Hammamet
 - commune de Kairouan
 - commune de Mhamdia-Fouchana
- 15) Plan d'Investissement Communal, IXème Plan
- commune de l'Ariana
 - commune de Hammamet
 - commune de Kairouan
 - commune de Mhamdia-Fouchana
- 16) Participation privée dans les services environnementaux: Etude de marché pour la collecte, la décharge et le traitement des ordures ménagères, RTI/SMART, MDE/USAID, Avril 1995
- 17) Participation privée dans les services environnementaux: Eléments de stratégie nationale pour la participation du secteur privé à la gestion des déchets solides, RTI/SMART, MDE/USAID, Octobre 1995
- 18) Participation privée dans les services environnementaux: Etude sur les normes sectorielles, niveaux de performance et mécanismes de contrôle dans le domaine de la collecte, du traitement et de l'élimination des ordures ménagères, RTI/SMART/CP3, MDE/USAID, Octobre 1995
- 19) PRONAGDES, Etude sur la gestion des déchets solides, Kairouan, SADAT/MEDIEN, ONAS, 1995
- 20) Etude sur la Gestion des Déchets Solides dans le District de Tunis, GWK Consult/SCET Tunisie, MEAT/ANPE
- 1ère phase: Diagnostic de la situation actuelle et identification des solutions, Volume 1: texte et Volume 2: annexes, Mars 1994
 - 2ème phase: Etude de faisabilité
 - Rapport 1: Etude des sites, situation initiale, Juin 1994
 - Rapport 2: Etude des solutions de décharge, d'élimination et de traitement, Juin 1994
 - Rapport 3: Etude d'impact sur l'environnement, Juin 1994
 - Rapport 4: Etude institutionnelle, économique et financière, Juin 1994

Rapport de synthèse, Août 1994

- 21) Decision maker's guide to solid waste management, volume II, USEPA, 1996
- 22) Gestion des déchets solides: Guide pour les décideurs, Agence de Protection de l'Environnement des Etats-Unis d'Amérique (USEPA), 1996
- 23) Les résidus urbains, Volume 1 : collecte des résidus urbains - nettoyage des voies publiques, Association générale des hygiénistes et techniciens municipaux, Technique et Documentation Lavoisier, 1985
- 24) Etude sur la Production et le Financement des Infrastructures et Services Publics Urbains, COMETE Engineering, USAID/ MPDR,
 - Diagnostic et Politiques préconisées, Janvier 1995
 - Synthèse et résumé, Juillet 1995
 - Annexes, Juillet 1995
- 25) Inventaire des dépotoirs sauvages et des décharges dans les communes chefs lieux de gouvernorat et les cinq zones touristiques et proposition des solutions en vue de leur fermeture ou réhabilitation, Mission A, volumes 1 et 2, SCET Tunisie, MEAT, mai 1995
- 26) Programme de Développement Municipal : Rapport relatif à l'organisation et à la gestion des parcs municipaux de matériel, Ministère de l'Intérieur, mars 1993
- 27) Système d'information de la gestion municipale, Comptabilité analytique : collecte des ordures ménagères, mesures de performance, Municipalité de Sousse, 1994
- 28) Rapport sur l'introduction d'un système de comptabilité analytique au sein du service de collecte des déchets solides, Commune de Hammam Sousse, Mai 1995
- 29) Mission d'évaluation du centre de tri de l'arrondissement d'El Khadhra :
 - Rapport de mission du 24 mai au 1er juin 1994, Oeko bureau, LuxDev/MEAT
 - Rapport de mission du 5 au 16 mars 1995, Oeko bureau, LuxDev/MEAT