

REPUBLIQUE TUNISIENNE

MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL

Gouvernorat de Bizerte

Commune de BIZERTE

gtz



PLAN COMMUNAL DE GESTION DES DECHETS

**Rapport de diagnostic de la gestion des
Déchets de la commune de Bizerte**

Août 2009

Rapport rédigé par : Lotfi BOUSBIH

Révisé et finalisé par les experts GTZ

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
CHAPITRE 1 : Diagnostic de l'organisation et du système de gestion.....	4
CHAPITRE 2 : Diagnostic de la Gestion des Ressources Humaines.....	13
CHAPITRE 3 : Diagnostic des techniques de collecte et du transport des déchets.....	23
CHAPITRE 4 : Diagnostic de l'analyse de coûts.....	33
CHAPITRE 5 : Diagnostic des techniques de collecte et du transport des déchets.....	43

INTRODUCTION

Le présent rapport de diagnostic de la gestion des déchets de la commune de Bizerte regroupe les quatre (5) rapports de diagnostic relatifs aux domaines suivants :

- L'organisation et le système de gestion de la collecte et du transport des déchets
- La gestion des Ressources Humaines,
- Les techniques de collecte et de transport des déchets
- L'analyse des coûts
- La communication.

Il s'inscrit dans le cadre de la mission d'assistance des représentants des six (6) communes pilotes dans l'élaboration de leur Plan Communal de Gestion des Déchets (PCGD).

Il est le fruit d'un travail d'investigation, de recueil de données et d'analyse de la situation de la de collecte et du transport des déchets qui a été entrepris par l'équipe du projet relevant de la commune de Bizerte, et ce, avec l'assistance et l'encadrement des experts GTZ.

CHAPITRE 1

Diagnostic de l'organisation et du système de gestion

1. ORIENTATIONS STRATEGIQUES EN ORGANISATION ET SYSTEME DE GESTION

1.1. Orientations nationales

Selon le guide de la stratégie nationale 2006-2016 de gestion intégrée et durable des déchets élaboré par le ministère de l'environnement et du développement durable –Agence Nationale de Gestion de Déchets –en 2007, la stratégie nationale en matière de gestion des déchets retient un certain nombre d'orientations ayant trait à l'amélioration de l'organisation et de la gestion des déchets. Parmi ces orientations, nous citons les plus pertinentes :

- Conception et mise en place d'un système national d'information dans le domaine de la gestion des déchets ;
- Précision et fixation des procédures et des dispositions en matière de contrôle de la gestion des déchets ;
- Renforcement du cadre juridique et institutionnel de la gestion intercommunale des déchets ;
- Renforcement de la gestion intercommunale et des échanges d'expériences entre les communes, ainsi que le partenariat communes/privés, dans le domaine de la gestion des déchets ;
- Renforcement des initiatives de partenariat/sous-traitance entre les collectivités locales et les organismes publics avec les entreprises du secteur privé
- Promotion des capacités des organismes du secteur privé en matière d'assistance technique à travers le développement d'un programme de mise à niveau des entreprises ouvrant dans la GD ;
- Mise en place d'un programme de partenariat et de collaboration entre les ONG et les acteurs impliqués dans la gestion des déchets, notamment les communes ;
- Renforcement des capacités financières des collectivités publiques par notamment l'amélioration du taux de recouvrement des impôts locaux, l'optimisation des outils fiscaux actuels, la réduction des dépenses induites par l'amélioration de la collecte ainsi que par la valorisation et le recyclage des déchets ;
- Mise en place d'un programme de connaissance des coûts de la gestion des déchets ;
- Optimisation des ressources grâce aux économies d'échelle à travers d'une part le développement et le renforcement de la gestion intercommunale des déchets et, d'autre part, l'optimisation de la collecte et du transport des déchets et l'implication du secteur privé ;

- Instauration progressive d'une redevance forfaitaire pour la post collecte qui évoluerait vers une redevance liée à la quantité ;
- Mise en place de programmes spécifiques progressifs d'incitation à la collecte sélective à l'intention des communes volontaires

1.2. Orientations régionales

Le Programme Régional de l'Environnement (PRE) du Gouvernorat de Bizerte qui a été élaboré en 2004 pour la période du 11ème Plan Régional de Développement (2006-2011) a retenu trois orientations principales ayant trait à l'organisation et à la gestion des déchets :

- La promotion de la coopération intercommunale pour une gestion optimale des services environnementaux par :
 - La gestion des centres de transfert et des décharges contrôlées,
 - La gestion de certaines filières : déchets de chantier, déchets verts, déchets encombrants, etc),
 - L'optimisation de la collecte et la réalisation d'économies d'échelle ;
- Développement de partenariats efficaces dans la gestion des déchets solides, de la propreté, des espaces verts et de l'embellissement avec le secteur privé, les associations environnementales locales, les commerçants et les riverains.
- Elaboration d'un plan de gestion intégrée des déchets solides pour la région de Bizerte.

1.3. Orientations locales

Compte tenu des orientations nationales et régionales, la commune de Bizerte a opté essentiellement à la restructuration du service de propreté au renforcement de ses capacités techniques et organisationnelles.

2. DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DU SYSTEME DE GESTION

2.1. PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTANTE

2.1.1. DISPOSITIF ORGANISATIONNEL

2.1.1.1. Organigramme

- Le service de propreté relève de la Direction technique
- Selon l'organigramme officiel de la commune, le service de propreté n'est pas doté d'un organigramme spécifique ; mais le responsable du service, ayant bénéficié d'une session de formation sur l'amélioration de la propreté des villes tunisiennes organisée par le CFAD, a pu développer un organigramme détaillé du service adapté aux moyens disponibles et qui couvre toutes les activités utiles et nécessaires pour un meilleur fonctionnement du service regroupées en centres de responsabilités.
- Le service de propreté assure des activités diverses mais aussi multiples à savoir :
 - Collecte et transport des déchets managers et assimilés ;
 - collecte Des déchets Hospitaliers et déchets des marchés municipaux ;
 - Collecte déchets verts ;
 - Enlèvement déchets industriels (Cuir- textile- agro-alimentaire) ;
 - Enlèvement des cadavres d'animaux ;
 - Enlèvements des carcasses ;
 - Balayage des rues (mécanique et manuel) ;
 - Désherbage mécanique et manuel ;
 - Grattage des caniveaux ;
 - Participation au nettoyage des cours d'eau ;
 - Nettoyage des terrains nus ;
 - Nettoyage des plages ;
 - Intervention en cas de catastrophes (inondation – tempête).
 - Suivi des entreprises
- Les réunions de travail au sein du service ne constituent pas la méthode de coordination et d'encadrement la plus adoptée ; le contact direct et individuel constitue, au contraire, la méthode privilégiée.

2.1.1.2. Description des postes

Absence de fiches de description des postes

2.1.1.3. Procédures de travail

- Le service de propreté dispose de fiches de circuits qui définissent toutes les informations relatives à chaque zone ?par circuit :

- Absence de formalisation des procédures et des méthodes de travail en vigueur.

2.1.1.4. Moyens informatiques

- Les moyens informatiques dont dispose le service de propreté de la commune de Bizerte se limite à un micro-ordinateur .
- Aucun logiciel ou application informatique n'est utilisé par le service.

2.1.2. SYSTEME DE PLANIFICATION

2.1.2.1 Objectifs

Le service de propreté ne fonctionne pas par référence à des objectifs annuels quantitatifs et qualitatifs définis au préalable tels que : le coût par tonne, la consommation de carburant par km...

2.1.2.2. Plans d'actions

La planification des activités de la collecte des déchets ne constitue pas une activité principale du service de propreté.

2.1.3 .SYSTEME D'INFORMATION

2.1.3 .1 Rapports d'activité

L'existence de rapports d'activités périodiques (mensuels, trimestriels et annuels) qui précisent toutes les informations relatives aux activités de propreté et notamment celles concernant la gestion des déchets.

2.1.3 .2 Tableaux de bord

Absence d'un système de tableaux de bord basé sur des indicateurs essentiellement quantitatifs qui concernent toutes les activités techniques, financières et administratives relatives à la gestion des déchets et qui sert au contrôle et au suivi périodiques du fonctionnement de la gestion des déchets.

2.1.4 .SOUS-TRAITANCE DES ACTIVITES

Une seule action de privatisation est entreprise. Elle concerne à la fois la collecte et le balayage. Le montant du marché s'élève à 147.000 dinars, il concerne le secteur du centre ville qui s'étale sur une superficie d'environ 60 ha.

2.1.5. INTERCOMMUNALITE

Le seul projet d'intercommunalité auquel a participé la commune est le projet de la décharge régional.

2.1.6. COOPERATION INTERNATIONALE ET PARTENARIAT

Absence de projets de coopération internationale et de partenariat avec les communes étrangères dans le domaine de la gestion des déchets.

2.2. ANALYSE DES DONNEES RELATIVES A L'ORGANISATION-SYSTEME DE GESTION

2.2.1. OPPORTUNITES ET CONTRAINTES

2.2.1.1. Opportunités

- L'encouragement de la réalisation de projets intercommunaux par l'aménagement des schémas de financement de ces projets auprès de la CPSCL (Circulaire du Ministre de l'Intérieur et du Développement Local n°44 du 25 août 1999) : pour les projets intercommunaux, l'autofinancement n'est que de 10% quelle que soit la nature du projet.
- L'apport de la coopération internationale décentralisée pour les communes tunisiennes mise en application par l'Accord d'Association entre l'Union Européenne et la Tunisie en vigueur depuis le 1^{er} mars 1998 à travers notamment la mise à niveau des communes tunisiennes, et le développement des accords de partenariat ou de jumelage permettant aux communes tunisiennes de bénéficier des expériences de coopération décentralisée de leurs-vis-à-vis européennes en matière de mobilisation des programmes et des lignes financières.
- Les programmes de formations élaborés par le Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation (CFAD) dont l'objectif est de développer les compétences du potentiel humain des communes et d'améliorer la gestion communale et notamment la gestion des déchets.
- Le financement des marchés des sous-traitances et de privatisation par le fonds 2121(Instrument 32 et 40 relatives au domaine de gestion de déchets).

2.2.1.2. Les contraintes

- Un organigramme général officiel défini par arrêté municipal et dont la modification n'est pas toujours facile à opérer ;

2.2.2. IDENTIFICATION DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Composantes	Indicateurs	Points forts	Points faibles
DISPOSITIF ORGANISATIONNEL	Organigramme	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un organigramme général de la commune. - Elaboration d'un organigramme spécifique au service de propreté 	- Manque d'une définition claire du rôle et des missions des postes de responsabilité retenus dans l'organigramme du service
	Description des postes		Absence de fiches de description des postes de travail et de délimitation des responsabilités
	Procédures de travail		Manque d'un manuel ou d'un guide des procédures et des méthodes de travail
	Moyens informatiques		Absence de moyens informatiques (matériels et logiciels)
SYSTEME DE PLANIFICATION			Absence d'une planification stratégique et d'un plan d'action pour la gestion de la collecte et du transport des déchets
SYSTEME D'INFORMATION	Rapports d'activité	Existence de rapports d'activités périodiques	
	Tableaux de bord		Absence d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui couvrent l'ensemble des activités de collecte et de transport des déchets
SOUS-TRAITANCES DES ACTIVITES		Une seule action de sous-traitance est entreprise	
INTERCOMMUNALITE			Inexistence d'orientations communales encourageant l'intercommunalité
COOPERATION ET PARTENARIAT			Absence de projets de coopération internationale et de partenariat avec des communes étrangères

3. RECOMMANDATIONS ET IMPACTS ATTENDUS

Composantes	Recommandations	Impacts attendus
Dispositif organisationnel	<p>Développer la performance et l'efficacité du dispositif organisationnel du service de propreté par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La définition des rôles et des responsabilités des postes de responsabilité retenus dans l'organigramme du service de propreté ; - La valorisation de l'activité de gestion des déchets dans l'organigramme élaboré ; - L'établissement des fiches de description des postes qui précisent les rôles de chacun, délimitent les responsabilités et - L'élaboration d'un manuel ou guide des procédures et des méthodes de travail du service 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation organisationnelle de la gestion des déchets ; - Meilleure optimisation de l'organisation de travail et des moyens humains au sein du service de propreté ; - Renforcement des activités de collecte et de transport des déchets par des activités support telle que la planification, le contrôle et la gestion des coûts qui ont une valeur ajoutée à l'activité ; - Meilleure communication des informations entre les structures internes du service et entre ce dernier et les autres structures de la commune ; - Dotation du service de référentiels permettant aux cadres et aux agents de s'en servir pour mieux exercer leur métier ; - Meilleure délimitation des responsabilités
	<p>Améliorer les moyens matériels du service par sa dotation de logiciels et applications informatiques adaptés aux besoins</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration du système d'information relatif à la gestion des déchets ; - Rapidité dans la prise de décision adéquate ; - Meilleure organisation de travail
	<p>Renforcer les capacités techniques du service de propreté par l'étude des besoins en logistiques nécessaires aux chefs d'équipe pour le contrôle et le suivi des opérations de collecte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'activité de contrôle et de suivi des travaux de collecte ; - Meilleure maîtrise des travaux de collecte
Système de planification	<p>Développer le système de planification de la gestion des déchets par la mise en place du guide d'élaboration du PCGD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure maîtrise de la gestion et des coûts des déchets ; - Amélioration des méthodes de planification de la gestion des déchets ; - Meilleure participation des acteurs internes et externes à l'amélioration de la gestion des déchets
Système d'information	<p>Renforcer les capacités de gestion des responsables du service de propreté et notamment ceux chargés de la gestion des déchets par l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de contrôle et de suivi par les tableaux de bord</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure maîtrise de la gestion des déchets ; - Suivi rigoureux des activités de collecte et de transport des déchets ; - Amélioration de la prise de décision au sein du service de propreté ; - Réduction des coûts de la gestion des déchets ; - Amélioration du système d'information relatif à la gestion des déchets

Composantes	Recommandations	Impacts attendus
Sous-traitance	Rationaliser davantage l'opération de privatisation de la collecte par l'engagement d'une étude sur l'expérience en vigueur et son élargissement à d'autres secteurs de collecte	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure gestion de la privatisation de la collecte ; - Amélioration de la qualité du travail des sociétés privées ; - Réorganisation du système de suivi et de contrôle des sociétés de collecte
Intercommunalité	Optimiser les moyens de la commune par l'engagement d'une étude approfondie sur les domaines pouvant faire l'objet d'intercommunalité avec des communes relativement proches	<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation du coût de la collecte des déchets - Réduction des coûts d'acquisition de matériels de collecte et de transport des déchets
Partenariat et coopération internationale	Améliorer les moyens matériels et organisationnels par l'engagement de projets de coopération et de partenariat avec des communes étrangères	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure mise à niveau de la commune dans le domaine de la gestion des déchets ; - Amélioration des méthodes de travail ; - Mobilisation de programmes et de lignes financières au profit de la commune

CHAPITRE 2

Diagnostic de la Gestion des Ressources Humaines

1. RAPPEL DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES

1.1. Orientations nationales

Selon le guide de la stratégie nationale 2006-2016 de gestion intégrée et durable des déchets élaboré par le ministère de l'environnement et du développement durable –Agence Nationale de Gestion de Déchets –en 2007, la stratégie nationale en matière de gestion des déchets dans le domaine des ressources humaines vise essentiellement le renforcement des capacités humaines des communes par la formation et le perfectionnement du personnel chargé de la collecte et du transport des déchets.

1.2. Orientations régionales

Pour le domaine de la gestion des ressources humaines, le plan régional de l'environnement ne prévoit pas des objectifs spécifiques à ce domaine mais en se référant à la politique nationale de développement socio économique, l'orientation à été axée pendant ces dernières années à la régularisation de la situation sociale des ouvriers (occasionnels).

1.3. Orientations locales

Compte tenu des orientations nationales et régionales, la commune de Bizerte a fixé trois objectifs essentiels :

- La restructuration du service de propreté et le renforcement de ses capacités humaines ;
- La titularisation des ouvriers occasionnels

2. DIAGNOSTIC DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.1. PRESENTATION DE LA SITUATION ACTUELLE

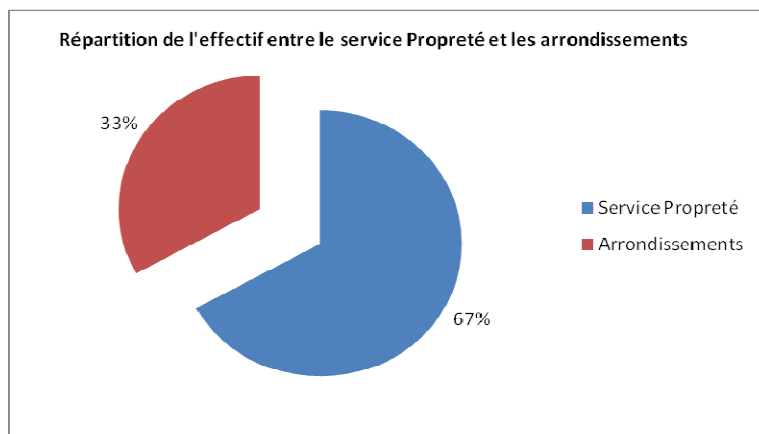
2.1.1. GESTION DES EFFECTIFS

2.1.1.1. Effectif

Au 31 décembre 2008, l'effectif total de la collecte et du transport des déchets compte 138 personnes réparties comme suit :

Activités		Effectif	%	
Service Propreté	Cadres	1	1%	
	Chefs d'équipes	8	9%	
	Chauffeurs	27	29%	
	Agents de collecte	55	60%	
	Administration	1	1%	
Total Service propreté		92	100%	67%
Arrondissements	Cadres	-	-	
	Chefs d'équipes	3	7%	
	Chauffeurs de collecte	9	20%	
	Agent s de collecte	34	74%	
	Administration	-	-	
Total Arrondissements		46	100%	33%
Effectif total		138		

- La plupart de l'effectif chargé de la collecte des déchets est centralisé au niveau du service de propreté, soit 67 %, contre 33 % relevant des 3 arrondissements.
- Dans la réalisation des travaux administratifs et de gestion, le responsable du service « Propreté » est assisté par une seule personne qui lui manque encore l'expérience.
- L'effectif des agents de collecte qui s'élève à 89 agents, soit environ 65% de l'effectif total, semble insuffisant. Environ un agent de collecte pour 1.000 habitants. C'est un ratio très faible.
- Effectif des chefs d'équipes représente 7.79 % de l'effectif total. Ils sont pas tous dotés de moyens de déplacement pour faire le contrôle de la collecte
- Absence de chefs de secteur ayant un niveau insuffisant pour planifier, programmer, améliorer, faire les statistiques, les rapports et le suivi

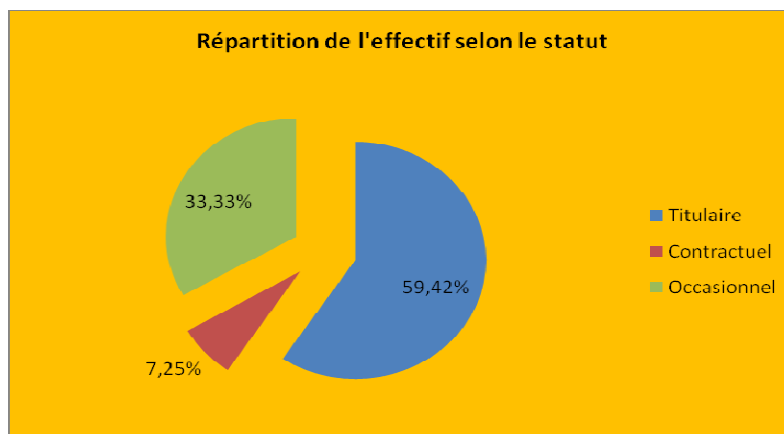


2.1.1.2. Effectif selon le statut

L'effectif de collecte et de transport des déchets se répartit, selon le statut, comme suit :

	Titulaire		Contractuel		Occasionnel	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Administration	2	1%	-	-	-	-
Chefs d'équipes	11	14%	-	-	-	-
Chauffeurs	21	26%	6	60%	9	20%
Agents de collecte	48	59%	4	40%	37	80%
Effectif total	82	100%	10	100%	46	100%
Pourcentage		59,4%		7,3%		33,3%

- L'effectif non titulaire (contractuel + occasionnel) représente un pourcentage important qui s'élève à environ 41% de l'effectif total.
- Les occasionnels sont constitués essentiellement d'agents de collecte dont le nombre s'élève à 41 personnes, soit 46% du nombre total des agents de collecte.
- Tous les chefs d'équipe sont titulaires
- Les chauffeurs occasionnels représentent 25% de l'effectif total des chauffeurs, ce qui risque

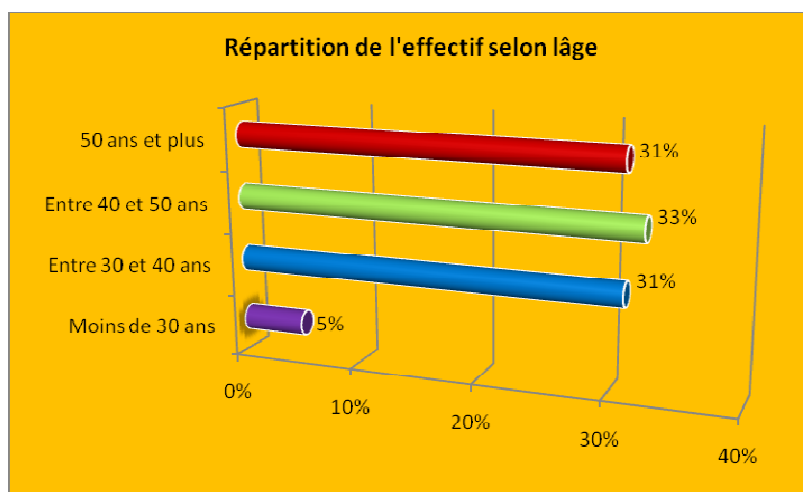


2.1.1.3. Effectif selon l'âge

Selon l'âge, l'effectif de collecte et de transport des déchets présente les caractéristiques suivantes :

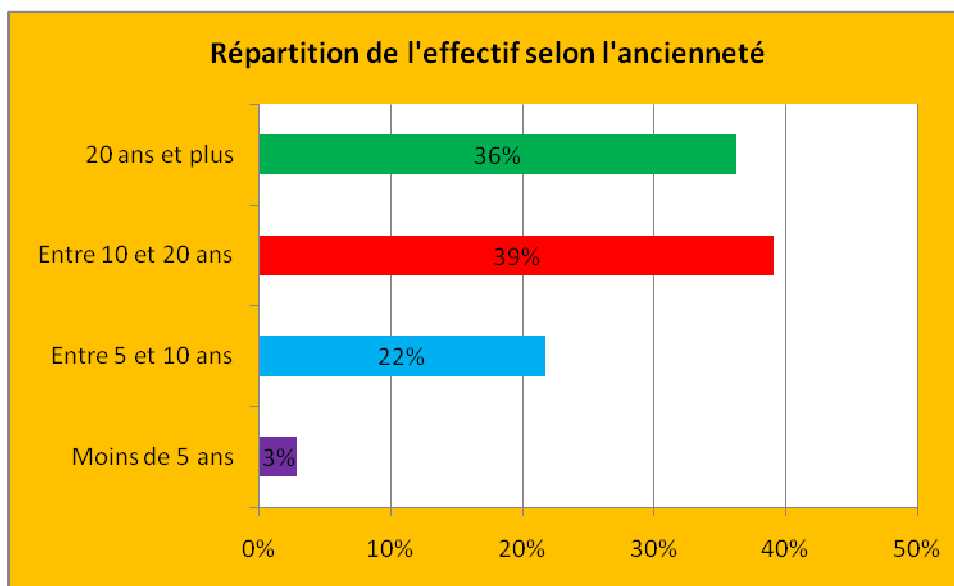
	Effectif	Moins de 30 ans	Entre 30 et 40 ans	Entre 40 et 50 ans	50 ans et plus	Age moyen
Administration	2	0	1	0	1	45,0
Chefs d'équipes	11	0	3	3	5	46,8
Chauffeurs	36	3	10	16	7	42,5
Agents de collecte	89	4	29	26	30	44,2
Total	138	7	43	45	43	44,0
		5%	31%	33%	31%	

- L'âge moyen de l'effectif total s'élève à 44 ans
- 31 % de l'effectif ont plus de 50 ans d'âge.
- L'effectif le plus âgé est constitué des chefs d'équipe.
- La majorité des chefs d'équipe ont dépassé l'âge de 55 ans ;



2.1.1.4. Effectif selon l'ancienneté

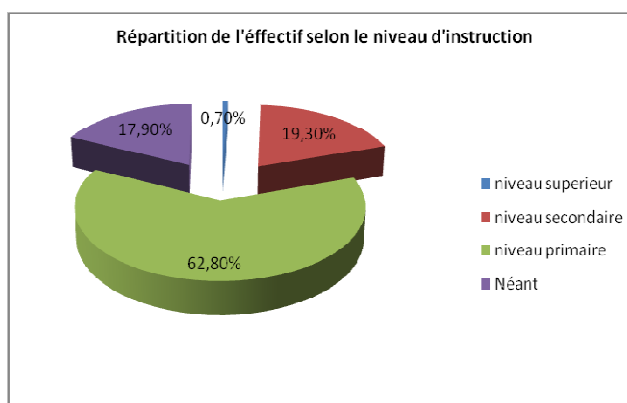
	Effectif	Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Entre 10 et 20 ans	20 ans et plus	Ancienneté moyenne
Administration	2	0	1	0	1	18,8
Chefs d'équipes	11	0	1	1	9	26,6
Chauffeurs	36	1	5	24	6	16,1
Agents de collecte	89	3	23	29	34	18,4
Total	138	4	30	54	50	18,4
		3%	22%	39%	36%	



- L'ancienneté moyenne de l'effectif de collecte et de transport des déchets s'élève à environ 18 ans.
- Les chefs d'équipes disposent d'une ancienneté moyenne importante qui s'élève à environ 27 ans, ce qui est de nature à garantir aux agents de collecte un encadrement meilleur et une meilleure connaissance de la gestion courante de l'activité de collecte.

2.1.1.5. Effectif selon le niveau d'instruction

	Effectif	Niveau supérieur	Niveau secondaire	Niveau primaire	Néant
Administration	2	1	1	0	0
Chefs d'équipes	11	0	3	8	0
Chauffeurs	36	0	17	10	9
Agents de collecte	89	0	5	42	42
Total	138	1	26	60	51
		0,7%	18,8%	43,5%	37,0%



- Seul le responsable du service « Propreté » dispose d'un niveau académique élevé.
- 80,5 % de l'effectif total sont d'un niveau primaire et analphabètes ; ce qui est de nature à handicaper le développement et l'amélioration de la gestion de la collecte des déchets.
- La plupart des chefs d'équipe ont un niveau primaire.

2.1.2. GESTION DU PERSONNEL

2.1.2.1. Encadrement

★ Taux d'encadrement

- Le taux d'encadrement global s'élève à environ 10 %, c'est-à-dire, chaque agent d'encadrement (le premier responsable et chaque chef d'équipe) assure en moyenne l'encadrement et la supervision de 10 agents, chauffeurs et agents de collecte.
- Le taux d'encadrement des équipes de collecte par les chefs d'équipe s'élève à 9%.
- Le taux d'encadrement des agents de collecte est de 12%

★ Qualité d'encadrement

- La plupart des chefs d'équipe (8 personnes) dispose d'un niveau primaire ; ce qui est de nature à se répercuter sur la qualité de l'encadrement des agents de collecte.
- Les chefs d'équipes sont toujours des anciens ouvriers, d'où la tendance de protéger les ouvriers
- Les chefs d'équipes ne sont pas tous dotés de moyens de déplacement pour faire le contrôle de la collecte

1.2.2. Evaluation du personnel de collecte

Les critères utilisés pour évaluer le personnel de collecte sont au nombre de trois : la propreté du quartier, les requêtes des citoyens et la quantité collectée.

2.1.2.3. Mouvement du personnel

- Au cours des deux dernières années 2007 et 2008, la commune de Bizerte a procédé à la titularisation de 19 personnes : un agent administratif, 2 chefs d'équipe, 8 chauffeurs et 7 agents de collecte.
- Alors que pour la même période, les sorties ont enregistré le départ de 16 personnes dont 3 chefs d'équipe, 6 chauffeurs et 7 agents de collecte.

2.1.3. ADMINISTRATION DU PERSONNEL

2.1.3.1. Rémunérations

- La rémunération du personnel de gestion des déchets est conforme à la réglementation en vigueur,
- Aucun système de motivation et d'encouragement n'est prévu
- La rémunération moyenne annuelle par personne s'élève à environ 6.000 dinars

2.1.3.2. Accidents de travail

En 2008, la commune a enregistré 12 cas d'accidents de travail ayant engendré 448 jours d'absence. La situation mérite une attention particulière.

2.1.4. FORMATION DU PERSONNEL

- La commune ne dispose pas d'un plan de formation continue pour le développement et l'amélioration des compétences de son personnel de collecte et de transport de déchets.
- En 2008, seul le responsable du service « Propreté » a participé à une session de formation d'une durée de 10 jours sur l'amélioration de la propreté des villes tunisiennes, session organisée par le Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation (CFAD).

2.2. ANALYSE DES DONNEES RELATIVES A LA GESTION DES RESSORCES HUMAINES

2.2.1. OPPORTUNITES ET CONTRAINTES EN LA MATIERE

★ Les opportunités

- Existence de programmes de formation de personnel initiés par le CFAD et l'ANGed et qui sont mis à la disponibilité des communes pour le recyclage et le perfectionnement des cadres et agents municipaux ;

★ Les contraintes

- La nature difficile des travaux de collecte et de transport des déchets et le niveau des rémunérations qui n'est pas de nature à faciliter le recrutement de compétences.
- Une mentalité populaire qui ne valorise pas encore le travail de l'agent de collecte ;
- Difficulté de motivation des ouvriers ;
- Difficulté administratives et budgétaire pour le recrutement des ouvriers (permanant-temporaire)

2.2.2. IDENTIFICATION DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Composantes	Indicateurs	Points forts	Points faibles
GESTION DES EFFECTIFS	Effectif		<ul style="list-style-type: none"> - Manque de personnel administratif suffisant - Insuffisance de l'effectif d'agents de collecte pour couvrir tout le périmètre (Boukrris - Ennakla- Borj tale- Ben arous...) : 1agent pour 1000 habitants - Nombre de chef d'équipe insuffisant par rapport au zoning - Absence de chefs de secteur ayant un niveau insuffisant pour planifier, programmer, améliorer, faire les statistiques, les rapports et le suivi - Les chefs d'équipes ne sont pas tous dotés de moyens de déplacement pour faire le contrôle de la collecte
	Effectifs selon le statut		<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'occasionnels élevé (33% de l'effectif total) - Le personnel titulaire est presque totalement exploité pour la collecte, le reste des activités du service est assuré par les occasionnels.
	Effectif selon l'âge		<ul style="list-style-type: none"> - La majorité des chefs d'équipe ont dépassé l'âge de 55 ans ; - La majorité du personnel de collecte a dépassé l'âge de 50 ans.
GESTION DES EFFECTIFS	Effectif selon l'ancienneté	Ancienneté moyenne s'élève à environ 18 ans	Ancienneté importante mais niveau d'instruction très faible
	Effectif selon le niveau d'instruction	Certain chef d'équipe dispose d'un caractère Meneur d'homme.	80,5 % de l'effectif total sont d'un niveau primaire et illettré.
GESTION DU PERSONNEL	Encadrement		<ul style="list-style-type: none"> - Le taux d'encadrement direct des équipes de collecte des déchets est faible (9%) ; - La qualité d'encadrement est également faible - Les chefs d'équipes sont toujours des anciens ouvriers tendance de protéger les ouvriers
	Evaluation	Système d'évaluation qui tient compte des spécificités de la collecte	
ADMINISTRATI ON DU PERSONNEL	Rémunérations		Absence d'un système de motivation et d'encouragement de l'effectif de la propreté
	Accidents de travail		Nombre élevé des accidents de travail qui engendre des jours de perte de travail élevé
FORMATION DU PERSONNEL		<ul style="list-style-type: none"> - Certains chauffeurs bénéficient d'une formation en cas d'achat de matériel par la caisse de prêts - Formation des cadres par le centre du ministère et l'ANGED 	Absence d'un programme de formation et de recyclage continu destiné au personnel chargé de la gestion des déchets et notamment pour les agents de collecte

3. RECOMMANDATIONS ET IMPACTS ATTENDUS

Composantes	Recommandations	Impacts attendus
GESTION DES EFFECTIFS	Améliorer les compétences du potentiel humain de collecte par l'élaboration d'une loi-cadre adaptée au dispositif organisationnel envisagé dans le cadre du développement de l'organisation et du système de gestion de la gestion des déchets	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration du taux de couverture des secteurs de collecte des déchets - Amélioration du taux et de la qualité d'encadrement des équipes de collecte ; - Rajeunissement du personnel et préparation des départs à la retraite ; - Renforcement des capacités techniques et administratives relatives à la gestion des déchets - Amélioration de la gestion prévisionnelle des ressources humaines
GESTION DU PERSONNEL	Développer la méthode d'appréciation du rendement et des compétences des agents de collecte par l'élaboration et la mise en place d'un système d'évaluation basé sur des critères spécifiques à la collecte des déchets	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure appréciation de la contribution des agents aux efforts d'amélioration de la collecte ; - Meilleure reconnaissance des mérites des agents ; - Création d'un cadre de « concurrence » entre les agents favorisant l'émergence des compétences
ADMINISTRATION DU PERSONNEL	Renforcer la sécurité du personnel de collecte par la mise à leur disposition des moyens nécessaires de sécurité lors de leur intervention et leur programmer des sessions de formation et de sensibilisation dans le cadre du programme de formation continu	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure sensibilisation du personnel de collecte aux risques du métier ; - Amélioration de l'image de l'agent de collecte chez les citoyens ;
FORMATION	Développer les compétences du personnel de collecte par l'élaboration et la mise en place d'un programme triennal de formation continu au profit des agents de collecte	<ul style="list-style-type: none"> - Développement du savoir-faire du personnel de collecte ; - Meilleure organisation de travail de collecte ; - Amélioration de la communication avec les citoyens ; - Meilleure maîtrise de l'évolution des techniques de collecte.

CHAPITRE 3

Diagnostic des techniques de collecte et du transport des déchets

1. ORIENTATIONS STRATEGIQUES EN MATIERE DE TECHNIQUES DE COLLECTE

1.1. Orientations nationales

Selon le guide de la stratégie nationale 2006-2016 de gestion intégrée et durable des déchets élaboré par le ministère de l'environnement et du développement durable –Agence Nationale de Gestion de Déchets –en 2007, la stratégie nationale en matière de gestion des déchets retient un certain nombre d'orientations ayant trait à l'amélioration de l'organisation et de la gestion des déchets. Parmi ces orientations, nous citons les plus pertinentes :

- Conception et mise en place d'un système national d'information dans le domaine de la gestion des déchets ;
- Précision et fixation des procédures et des dispositions en matière de contrôle de la gestion des déchets ;
- Renforcement de la gestion intercommunale et des échanges d'expériences entre les communes, ainsi que le partenariat communes/privés, dans le domaine de la gestion des déchets ;
- Renforcement des initiatives de partenariat/sous-traitance entre les collectivités locales et les organismes publics avec les entreprises du secteur privé
- Mise en place d'un programme de connaissance des coûts de la gestion des déchets ;
- Optimisation des ressources grâce aux économies d'échelle à travers d'une part le développement et le renforcement de la gestion intercommunale des déchets et, d'autre part, l'optimisation de la collecte et du transport des déchets et l'implication du secteur privé ;
- Mise en place de programmes spécifiques progressifs d'incitation à la collecte sélective à l'intention des communes volontaires

1.2. Orientations régionales

Le Programme Régional de l'Environnement (PRE) du Gouvernorat de Bizerte qui a été élaboré en 2004 pour la période du 11ème Plan Régional de Développement (2007-2011) a retenu trois orientations principales ayant trait à l'organisation et à la gestion des déchets :

- La promotion de la coopération intercommunale pour une gestion optimale des services environnementaux par :
 - La gestion des centres de transfert et des décharges contrôlées,

- La gestion de certaines filières : déchets de chantier, déchets verts, déchets encombrants, etc),
- L'optimisation de la collecte et la réalisation d'économies d'échelle ;
- Développement de partenariats efficaces dans la gestion des déchets solides, de la propreté, des espaces verts et de l'embellissement avec le secteur privé, les associations environnementales locales, les commerçants et les riverains.
- Elaboration d'un plan de gestion intégrée des déchets solides pour la région de Bizerte.

1.3. Orientations locales

Compte tenu des orientations nationales et régionales, la commune de Bizerte a opté essentiellement à la restructuration du service de propreté au renforcement de ses capacités techniques et organisationnelles.

2. DIAGNOSTIC DES TECHNIQUES DE COLLECTE

2.1. PRESENTATION DE LA SITUATION ACTUELLE

2.1.1. Matériel de transport (Annexe1)

- Pour la collecte et le transport des déchets, la commune de Bizerte dispose de 4 camions à bennes tasseuses, 6 camions, dont 2 ampliroll ,15 tracteurs et 1 tractopelle.
- Les 4 camions à bennes tasseuses sont en mauvais état : deux sont totalement amorties et les 2 autres sont largement surexploitées.
- Les marques des engins sont très variées, ce qui engendre des difficultés dans l'entretien et l'acquisition des pièces de rechange.
- La moyenne d'âge du parc de matériel de collecte et de transport s'élève à environ 6ans, dont 67% dispose d'une moyenne d'âge de 4 ans, le reste, soit 33% dispose d'un peu plus de 10 ans d'âge moyenne.
- Le parc de matériel est caractérisé par l'abondance de tracteurs qui représentent environ 56% de l'ensemble du parc et dont la capacité de chargement est faible et instable et varie entre 1,5 et 3 tonnes.
- Les camions ampli-roll sont surexploités en remplacement souvent le manque de matériel de base à savoir les tracteurs et les BOM ;
- Dans le cadre de la mise en œuvre de son PIC (2007-2011), la commune de Bizerte recevra d'ici la fin de l'année les engins suivants :
 - 6ème MARCHE CADRE CPSCL 2009

- ✓ 3 Bennes à ordures ménagères de 16 m³
- ✓ 1 Camion 10 T à benne basculante
- ✓ 4 Tracteurs 70 CV
- ✓ 1 chargeur 2M³
- MARCHE COFINANCE AVEC LA CAISSE DES PRETS
 - ✓ 200 Conteneurs métalliques 750 l
 - ✓ 100 Corbeille à papier
 - ✓ 1 Mini chargeur
 - ✓ 1 Tracteur avec chargeur
 - ✓ 2 Tracteurs.
 - ✓ 2 Bennes tasseuses tractable 7 M³
 - ✓ 2 Bennes basculantes tractable 5 M³
 - ✓ 1 Broyeur déchets verts

2.1.2. Matériel de précollecte

- Les conteneurs utilisés sont au nombre total de 265 collectifs répartis en 2 types :
 - 12 caissons de 20m³ acquis en 2006 et sont encore en bon état pour camions ampliroll
 - 253 conteneurs métalliques de 750 litres acquis en 2006 et en 2007 mais dont la plupart d'eux, soit 180 conteneurs, sont en mauvais état : sans roues sans couvercles sans lavage et défonces suite à mauvais état du levé-conteneurs ..
- Les conteneurs métalliques 750 l sont sources non seulement de création de points noirs mais aussi et de réclamations formulées par les habitants réclamants le changement de leur emplacement.
- Il est prévu l'acquisition en 2009 de 200 Conteneurs métalliques 750 l.

2.1.3. Maintenance du matériel roulant

- L'entretien du matériel de gestion des déchets est assuré, sous la *direction* d'un chef d'atelier, par une équipe composée de 14 techniciens dont les caractéristiques sont les suivantes :
 - Age moyenne d'environ 39 ans ;
 - Ancienneté moyenne dépassant les 5 ans ;
 - Aucun ne disposant d'un diplôme dans le domaine ;
 - Ne bénéficient pas de cycle de formation approprié.

- Existence d'une station de lavage avec karcher qui date de 2001 et est en mauvais état. En outre, elle est actuellement en panne.
- Le lavage après collecte qui est à grande eau est assuré uniquement pour les bennes basculantes.
- La vidange est assurée à temps pour tous les engins mais le graissage n'est pas régulier.
- La réparation est assurée principalement au sein de l'atelier d'entretien. Elle connaît souvent des problèmes : manque de pièces de rechange, manque de crédit pour la répartition chez les concessionnaires, lourdeur de la procédure d'achat de pièces de rechanges...
- Le dépannage surtout pendant les séances d'après midi et de la nuit connaît des difficultés vu le manque d'effectif d'entretien disponible.

2.1.4. Mode de collecte et de transport des déchets

- Les circuits de collecte sont bien identifiés et définis dans des fiches établies à cet effet.
- La collecte est assurée comme suit :
 - Pour le Centre Ville, la collecte est assurée 7j/7 avec une rotation continue allant de 7 H du matin à 1H de la journée suivante, soit une période de 18 heures. Le mode de collecte appliqué est celui en « porte à porte » par utilisation de tracteurs. Les habitants utilisent des sacs ordinaires non appropriés.
 - Pour les 3 autres secteurs, la fréquence de collecte mise en application est 7j/7. Les modes de collecte combinent la collecte en porte à porte mais aussi la collecte collective. Pour le porte à porte , la commune utilise des camions et des tracteurs et pour la collecte collective, elle utilise les Bennes tasseuses.
- Les temps mis entre le parc et le début de circuit de collecte sont les suivants :
 - S1 : Centre ville : 15mn
 - S2 : El Médina +Ain Meriem : 15 mn
 - S3: Zarzouna: 30 mn
 - S4: Hached: 5 mn

2.2. ANALYSE DES DONNEES RELATIVES AUX TECHNIQUES DE COLLECTE

2.2.1. Présentation des opportunités et des contraintes en la matière

2.2.1.1. Les opportunités

- **PIC** : Investissement de remplacement, de renforcement et de modernisation du parc roulant de la propreté

- Volante politique, ville touristique et siège de gouvernorat
- Décharge et centre de transfert à proximité
- Existence d'opérateurs privés spécialisés dans la collecte

2.2.1.2. Les contraintes

- Augmentation de la population pendant la saison estivale ;
- Un habitat d'environ 90% individuel, ce qui engendre un grand nombre de personnes à impliquer ;
- Non respect des horaires de collecte par les habitants surtout ceux du centre ville
- Elevages bovin en milieu urbain (renversement des conteneurs plein jour)

2.2.2. Identification des points forts et des points faibles

Composantes	Indicateurs	Points forts	Points faibles
Equipements roulant	Age	Age jeune de la plupart du matériel roulant (les 2 /3)	Faible taux de disponibilité
	Tracteurs agricole	Nombre important	- Prédominance des tracteurs (56% du parc) ; - Capacité de chargement faible non stable. - Grande variété des marques
	BOM	- Benne tasseuse non utilisées pour la collecte en porte à porte sur les grands axes - Elles sont utilisées uniquement pour les ordures ménagères dans les conteneurs de 770 l	- Les 4 benne tasseuses sont en mauvais état, dont 2 totalement amorties et les 2 autres sont surexploitées
	Camions	- Grand tonnage pour les, grand volume à collecter avec les 12 caissons de 20 m3	- Les gros caissons ne sont pas adaptés pour la collecte en apport volontaire
Matériel de précollecte		Conteneurs de 20m3 acquis en 2006 sont encore en bon état et à forte capacité de pré collecte	- Conteneurs métalliques 750 l sont en mauvais états ; - Ils sont sources de création de points noirs ; - Leur emplacement n'est pas approprié - Temps mis entre le par cet le début du circuit de collecte est relativement élevé pour les secteurs 1,2 et 3
Maintenance	Lavage après collecte	Existence de lavage à grande eau seulement	- Station de lavage avec karcher en mauvais état ; - Lavage après collecte concernant seulement les benne tasseuses
	Entretien préventif	Vidange assurée à temps pour tous les engins	- Graissage n'est pas régulier

	Réparation	Assuré dans des mauvaises conditions de travail et avec du personnel qui nécessite une formation de mise à jour	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance du dépannage surtout l'après midi et la nuit; - Absence de fiches individuelles pour les engins ; - Difficultés financières et procédurales pour l'acquisition de pièces de rechange
	Technique de collecte	<ul style="list-style-type: none"> - Secteurs de collecte bien identifiés et bien définis 	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence de collecte élevée (7j/7) pour les secteurs 2,3 et 4 - Respect des horaires par les citoyens n'est pas toujours observé - Sacs de précollecte non appropriés - Contrôle de la collecte insuffisant par manque de moyens
	Voirie	Accessible pour les tracteurs	Non appropriée pour faire circuler des BOM et éradiquer les points noirs

3. RECOMMANDATIONS ET IMPACTS ATTENDUS

Composantes	Recommandations	Impacts attendus
EQUIPEMENTS	Les nouvelles acquisitions en 2009 vont répondre aux besoins de la commune en matériel roulant	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleur Taux de disponibilité - Nombre d'engins suffisant - Meilleure adaptation des horaires aux besoins du service - Service rendu de meilleure qualité - Modernisation des prestations
MAINTENANCE	Améliorer les performances des engins de collecte et de transport des déchets par la conception et la mise en place d'un système d'entretien efficace et l'acquisition d'une station de lavage.	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleur suivi de la consommation des engins ; - Amélioration du suivi de l'entretien des engins ; - Maîtrise des coûts d'entretien et de réparation des engins ; - Une meilleure connaissance des coûts d'entretien des engins ; - Développement de l'entretien préventif et amélioration du taux de disponibilité des engins ;
OPTIMISATION DE LA COLLECTE DES DECHETS	<p>Optimiser la collecte et le transport des déchets par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la révision de la fréquence de collecte dans les secteurs 2,3 et 4, - l'amélioration des capacités de chargement des tracteurs, - l'étude des emplacements des conteneurs et des caissons en concertation avec les citoyens concernés ; - la sensibilisation des citoyens et des acteurs externes sur la nécessité du respect des horaires de collecte, surtout au centre ville. - promouvoir l'expérience de changement du mode de collecte porte à porte avec des BOM au moyen des conteneurs individuels appropriés avec réduction de la fréquence 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts de collecte et de transport des déchets ; - Augmentation de la capacité des engins existants ;
VOIERIE	Réhabilitation de la voirie	Amélioration de l'environnement et suppression des points noirs

Annexe 1. ETAT DU MATERIEL ROULANT

	Désignation complète	NB	Matricule	Acquisition		Etat			Secteur d'affectation
				Année	Valeur	Bon	Moyen	Mauvais	
01	R 19	1	02209944	11-11-1999	15.000 DT	+			Toute la ville et les arrondissements
02	BENNE TASEUSE P260	1	02207833	13.03.1997	Marché cadre			+	
03	BENNE TASEUSE P 260	1	02209948	2000	Marché cadre			+ en panne	-
04	BENNE TASEUSE P 270	2	02211883	11-11-2004	Marché cadre			+ + en panne Sep2008- Mars 2009	Ville et arrondissements
05	BENNE TASEUSE P 270		02211873						
06	FIAT 10 T	1	02207470	1-10-1993	-			+	Centre ville et arrondissements
07	CAMION 15 M3	1	02211167	11-11-2004			+		Centre ville et arrondissements
08	CAMION GE 13	1	02211432	20-01-2004	Don Paris			+ en panne	
09	CAMION RENAUT B 110	1	02208931	28-11-1998	76.300 DT			+ en panne	
10	CAMION 15 M3	1	02211168	11-11-2004	Marché cadre		+		Centre ville et arrondissements
11	CAMION IVECO 65C15	1	02213420	31-07-2008	46. 610 DT	+			Corniche : Déchet verts
12	TRACTEUR LANDINI T220 NH	1	02207478	26-11-1996	18.000 DT			+ en panne	
13	TRACTEUR LANDINI T220 NH	1	02207479		18.000DT				
14	TRACTEUR FIAT 65/56	1	20206605	3-5-1995	16.000 DT			+ en panne	
15	TRACTUR SAME	1	02212586	18-07-2006	23400 DT			+	Matin: Zarzouna A.M : Zarzouna
16	TRACTEUR FIAT N.H	1	02211990	09-09-2002	21.000 DT		+		Matin : Hached A.M : Zarzouna
17	TRACTEUR FIAT N.H	1	02206606	2004	23.000 DT		+		Matin : Hached A.M : Zarzouna
18	Mini TRACTEUR SHIBOURA	1	02212905	11-1-2007	14690.000 DT		+		Matin : Centre Ville Nuit : Ancienne Medina
19	TRACTUER LANDINI TIZLAA	1	02213103	30-03-2007	25.958 DT	+			Matin : El hana A.M : Corniche
20	TRACTUER LANDINI TIZLAA	1	02213104	30-03-2007	25.958 DT	+			Matin : Brouette AM :Bhira- Corniche
21	TRACTUER LANDINI TIZLAA	1	02213105	30-03-2007	25.958 DT	+			Matin : Corniche AM : Zarzouna
22	TRACTUR LANDIN	1	02211991	09-09-2002			+		Matin : Rawebi AM : Hached
23	TRACTEUR LANDINI	1	022213487	15-09-2008	Don du ministère de l'intérieur	+			Matin : Cite El ouaha AM : Zarzouna Nuit: Bab Mateur

Annexe 1. ETAT DU MATERIEL ROULANT (SUITE)

	Désignation complète	NB	Matricule	Acquisition		Etat			Secteur d'affectation
				Année	Valeur	Bon	Moyen	Mauvais	
24	TRACTEUR LANDINI	1	02213488			+			Matin : Hached Nuit: A.V Hassen Nouri
25	TRACTEUR MASSEY FERGUI.	1	-	2006	25.000 DT			Réformé	
26	TRACTEUR KOBOTA	1	02213122	19-03-2007	24.000 DT	+			Matin : Kodja AM : Renfort occasionnel C. ville
27	TRACPELLE KOMATSU	1	02211908	11-11-2004	Marché cadre			+	Matin : Ville Nuit : Marche Bouchoucha
28	TRAX BEN FRA	1		7-1-1993	Marché cadre			+ en panne	
29	TRAX FRUKAWA	1	02209897	20-9-2000	-			+ en panne	
30	BALAYEUSE	1	02207809	2004	Marché cadre			+ en panne	
31	MINI CHARGEUR CAT	1	024949	10-5-2004	34.000 DT			+ en panne	
32	MINI chargeur J.D	1	317A1466 77	17-04-2008	40.000DT		+		Matin : Toute la ville AM : Marché Bouchoucha

CHAPITRE 4

Diagnostic de l'analyse de coûts

1. RAPPEL DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

1.1. Orientations nationales

Dans le cadre de la stratégie nationale de gestion intégrée et durable des déchets, l'axe n°4 traitant du financement et recouvrement des coûts prévoit trois domaines d'intervention dont le domaine d'intervention n°2 relatif aux coûts de la gestion des déchets qui vise à :

- mettre en place un programme de connaissance des coûts de la gestion des déchets
- optimiser les ressources grâce aux économies d'échelle à travers le développement et le renforcement de la gestion intercommunale des déchets ainsi que l'optimisation de la collecte et du transport des déchets et l'implication du secteur privé.

1.2. Orientations régionales

Les orientations de la stratégie régionale en matière de gestion des déchets peuvent être résumées dans un objectif d'encourager le secteur privé à l'investissement dans le domaine de gestion des déchets.

1.3. Orientations locales

A l'instar des autres communes, la commune de BIZERTE vise à atteindre un ensemble d'objectifs dans le domaine de gestion des déchets entre autres la maîtrise du coût de collecte de déchets.

2. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE EN MATIERE DE COMPTABILITE DES COÛTS

2.1. PRESENTATION DE LA SITUATION ACTUELLE

2.1.1. Diagnostic du système d'information relatif à l'analyse de coût

La commune de BIZERTE n'est pas dotée d'un système permettant le calcul du coût de la collecte et de transport des ordures ménagères.

- L'organisation actuelle au sein de la commune ne permet pas l'instauration d'un système de calcul de coût au sein du service propreté. Il n'est pas établi un découpage analytique au sein de la commune et au sein du service propreté.
- La commune ne dispose pas des moyens humains et matériels nécessaires à la mise en place d'un système de calcul de coût.

2.1.2 Diagnostic des procédures de collecte des informations nécessaires au calcul du coût

- Les engins que possède la commune ne sont pas affectés uniquement à l'activité de collecte. Ils sont exploités aussi à la fois pour le transport de matériaux et des déchets de construction et lors des campagnes de collecte de déchets...
- La commune ne possède pas un planning écrit d'affectation des engins. L'exécution des travaux s'attribue selon le besoin.
- La commune ne tient pas un état détaillant les temps consommés par l'activité de collecte et ceux consommés par les autres activités.
- La commune ne détient pas des fiches de suivi par engin sur lesquelles sont enregistrées les dépenses consommées par chaque engin (dépenses d'entretien, carburant...), le nombre de kilomètre parcourus,...
- Certaines données nécessaires à l'affectation des charges indirectes ne sont pas disponibles. En effet, l'affectation des charges semi-directes et celles indirectes nécessite le recours à des clés de répartition (unités d'œuvre). L'examen de la situation existante montre que les informations nécessaires à la détermination des ces unités d'œuvre ne sont pas disponibles.

Nous tenons à relever les insuffisances suivantes :

- Il n'est pas tenu un suivi du nombre d'heures consommés pour l'entretien du matériel au niveau du parc municipal.
- Le nombre d'heures consommées par chaque engin lors de collecte des déchets n'est pas disponible.
- Les distances parcourues pour la collecte et le transport de déchets ne peuvent pas être suivies puisque les compteurs kilométriques des engins sont défectueux.
- La tenue d'un suivi des quantités de déchets collectées. Pour la commune de Bizerte, les quantités des déchets collectées sont déterminables. Actuellement, le suivi des quantités collectées n'est pas réalisé.
- Pour les frais de gestion (dépenses d'électricité, consommation d'eau, consommation de téléphone...), ces dépenses sont communes à toutes les structures de communes. Il n'est pas tenu une ventilation de ces frais entre les activités de la commune.

2.2. ANALYSE DES DONNEES RELATIVES A L'ANALYSE DE COUTS

2.2.1. Présentation des opportunités et des contraintes

- **Opportunités**

- L'existence d'une volonté des autorités pour la maîtrise et l'optimisation du coût de collecte et de transport de déchets
- La connaissance du coût de collecte constitue un indicateur fondamental pour le recours ou non à la sous-traitance de l'activité de collecte et du transport des déchets.

- **Contraintes**

Pas de contraintes relatives à l'analyse des coûts

2.2.2. Identification des points forts et des points faibles

Composantes	Points forts	Points faibles
GESTION DES COUTS DES RESSOURCES HUMAINES	Existence d'une volonté pour l'instauration d'un système de calcul de coût de collecte et de transport des déchets	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de suivi du temps consacré au service propreté, à l'activité de collecte et aux autres activités du service propreté ▪ Absence de suivi du temps consacré à chaque secteur de collecte
EQUIPEMENTS ET INFRASTRUCTURES	Les engins sont affectés principalement à l'activité de collecte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de suivi de la distance parcourue par chaque engin et du temps consommés par les engins pour chaque secteur. ▪ Absence d'un planning formalisé d'affectation de ces engins
FRAIS DE GESTION		Absence d'une ventilation de la consommation d'électricité et d'eau ainsi que les fournitures de bureau entre les différentes structures de la commune
QUANTITES COLLECTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les quantités de déchets peuvent être déterminées d'une façon précise (quantités collectées totales, par engins, par secteur) ▪ Les coûts de mise à la décharge constituent des coûts directs et sont déterminables. 	La commune de Bizerte ne tient pas un suivi des quantités de déchets collectées

3. RECOMMANDATIONS ET IMPACTS ATTENDUS

Composantes	Recommandations	Impacts attendus
ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> - Instaurer un système de calcul du coût de collecte et de transport de déchets - Doter la commune des moyens humains et matériels nécessaires à la mise en place d'un système de calcul de coût de la collecte et du transport des déchets 	<ul style="list-style-type: none"> - Une meilleure maîtrise du coût de collecte et de transport de déchets - Une meilleure organisation au sein de la commune favorisant la mise en place d'un système de calcul de coût de la collecte et du transport des déchets
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Etablir un système de suivi de temps consacré au service de propreté pour l'activité de collecte d'une part et des autres activités d'autre part.	Mesure rationnelle des charges à affecter au coût de collecte et de transport des déchets.
EQUIPEMENTS ET INFRASTRUCTURES	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des indicateurs relatifs à l'activité propreté : tonnage, distance parcourues, carburants consommés, frais d'entretien... 	<ul style="list-style-type: none"> - Un suivi adéquat des engins de collecte. - Une définition des clefs de répartition appropriée pour l'affectation des charges indirectes au coût de collecte des déchets.
FRAIS DE GESTION	Mise en place d'un système de comptabilité analytique	Dégager de manière systématique, les coûts par unité d'œuvre, coûts par tonnes de déchets
SOUS_TRAITANCES DES ACTIVITES	Etudier l'option de sous-traiter l'activité de «collecte» et la possibilité de son application au périmètre communal et principalement durant la saison estivale.	Optimiser le coût de collecte des déchets
QUANTITES DE DECHETS COLLECTES	Les quantités de déchets peuvent être déterminées d'une façon précise (quantités collectées totales, par engins, par secteur)	<p>Un suivi adéquat des quantités collectées.</p> <p>Les quantités collectées est un indicateur nécessaire pour ma mise en place d'un système de calcul de coût.</p>

4. DETERMINATION DE LA COLLECTE ET DE TRANSPORT DES DECHETS

4.1. PRESENTATION DU SYSTEME DE CALCUL DE COUT PROPOSE

4.1.1- Principe de découpage analytique

La fonction propreté sera découpée en six centres d'analyse :

- **Centre 1** : Collecte des déchets
- **Centre 2** : Balayage
- **Centre 3** : Autres activités du service propreté

A ces 3 centres s'ajoutent les trois centres d'analyse suivants :

- **Centre 4** : Siège de la commune (dont les structures travaillent pour la collecte des déchets)
- **Centre 5** : le parc qui assure l'entretien du matériel de collecte de déchets
- **Centre 6** : l'administration du service propreté

4.1.2- Traitement des charges

Les charges sont des charges directes et des charges indirectes.

4.1.2.1 Les charges directes

Les charges directes sont celles qui peuvent être directement affectées à l'activité de collecte sans aucun traitement spécifique.

Il s'agit essentiellement des charges suivantes :

- Les charges du personnel affectées à l'activité de collecte (salaires, charges sociales, habillement, gants)
- Les frais de mise en décharge
- Les charges d'amortissement du matériel de collecte de déchets
- Le coût de la sous-traitance de l'activité de collecte

4.1.2.2 Les charges indirectes

Nous distinguons entre la répartition des charges du siège et du parc d'une part et la répartition des charges de la fonction propreté

4.1.2.2.1 La répartition des charges des Sièges et Parc

Le processus de traitement des charges du siège et du parc se présente comme suit :

1^{er} répartition : Répartition des charges du siège sur les autres centres

Les charges du siège sont notamment les salaires des cadres, la consommation de téléphone, de carburants des voitures, les assurances...

La répartition de ces charges entre les autres centres (Parc, collecte des déchets, et les autres activités du service propreté) sera faite au prorata de l'effectif de chaque centre

Clé de répartition des charges du siège :
Effectif du centre/Effectif total de la commune

2^{ème} répartition : Répartition des charges du parc sur les autres centres du service propreté

Le montant des charges du parc obtenu après la première répartition sera réparti sur les centres d'analyse au prorata des heures consommées pour l'entretien et la réparation du matériel de la fonction propreté.

Or, au niveau de la commune, il n'est pas tenu et arrêté des statistiques sur les heures d'intervention du personnel du parc par centre de coûts.

La répartition de ces charges entre les autres centres (l'administration du service propreté, collecte des déchets, et les autres activités du service propreté) sera faite au prorata de l'effectif de chaque centre

Clé de répartition des charges du siège :
Effectif du centre/Effectif total de la commune

4.1.2.2.2 La répartition des charges de la fonction propreté

Le processus de traitement des charges du service propreté se présente comme suit :

Au niveau du service propreté, nous proposons le découpage de l'activité propreté en quatre centres :

 **trois centres principaux :**

- Centre principal de la collecte de déchets
- Centre principal de balayage
- Centre principal des autres activités liées à la propreté

 **un centre auxiliaire :**

- Centre auxiliaire : Administration du service propreté

3^{ème} répartition : Répartition des charges de l'administration sur les autres centres (Centre auxiliaire entretien, et les deux centres principaux)

Les charges de l'administration sont notamment le salaire des cadres, consommation de téléphone, carburants des voitures de service, les assurances...

La répartition de ces charges entre les autres centres sera faite au prorata de l'effectif de chaque centre.

Clé de répartition des charges du siège : Effectif du centre/Effectif total de la commune
--

Le montant des charges du parc obtenu après la première répartition sera réparti sur les centres d'analyse (collecte et autres activités du service propreté) au prorata des heures consommées pour l'entretien et la réparation du matériel.

Or au niveau de la commune, il n'est pas tenu les statistiques d'heures d'intervention par centre d'analyse.

En conclusion :

A l'achèvement des travaux de réparation, nous allons aboutir au coût total de collecte des déchets.

Ce coût sera rapporté :

- à la quantité totale des déchets pour trouver le coût d'une tonne de déchet collectée
- au nombre d'habitant pour déterminer le cout de collecte de déchets par habitant.
- Au nombre de kilomètre parcourus pour déterminer le coût de collecte par kilomètre parcouru.

4.2. CALCUL DE COUT DE LA COLLECTE ET DU TRANSPORT DES DECHETS

Nous avons procédé au calcul du coût de la collecte des déchets pour la commune de Bizerte. Le coût de collecte et de transport des déchets a été calculé pour l'année 2008 sur la base des données communiquées par la commune.

Le coût de collecte et de transport des déchets total déterminé s'élève à **1 560 390,722D**.

Compte tenu d'une quantité de déchets collectée de 45 370 Tonnes, le coût de collecte et de transport d'une tonne est de 34,393 D.

a- Les hypothèses retenues sont les suivantes :

- Les charges indirectes liées au siège, au parc Municipal et à l'administration du service propreté correspondent à la part revenant à l'activité de collecte dans les coûts indirects suivants :
 - Salaires des Cadres
 - Avantages en nature cadres
 - Charges sociales (patronales)
 - Dépenses d'entretien du matériel de transport administratif et du matériel du parc (lubrifiants, Batteries, Entretien externes
 - Carburants
 - Assurances du matériel roulant
 - Petit Outillage
 - Produits d'entretien
 - Entretien des locaux
 - Frais de consommation de téléphone
 - Frais de consommation d'eau
 - Fournitures de bureaux
 - Frais de consommation d'électricité
 - Amortissements du matériel - Parc municipal
 - Amortissements autres matériels du service propreté
 - Amortissements du matériel roulant administratif

- La répartition de ces charges indirectes a été faite en adoptant des clés de répartition basées sur l'effectif.

- Pour la répartition des charges indirectes du siège, la clé retenue correspond au à l'effectif du centre d'analyse devisé par l'effectif de total de la commune

- De même, pour la répartition des charges indirectes du parc, la clé retenue correspond à l'effectif du centre d'analyse devisé par l'effectif de total de la commune

- Et, pour la répartition des charges indirectes de l'administration du service propreté, la clé retenue correspond à l'effectif du centre d'analyse (collecte, balayage, et autres activités du service propreté) devisé par l'effectif de total service propreté.

- Les quantités de déchets retenues sont celles déterminées par la commune de Bizerte en utilisant des estimations et ne sont pas les quantités réelles résultant des opérations de pesage.

b- Le tableau suivant présente le détail de calcul de ce coût :

DESIGNATION	MONTANTS
CHARGES DIRECTES	
Salaires des ouvriers de collecte	587 856,000
Heures supplémentaires personnel de collecte	2 363,300
Habillement du personnel - PERSONNEL DE COLLECTE	8 602,800
Charges sociales (patronales) des ouvriers de collecte	67 603,440
Dépenses de la sous-traitance	89 550,000
Carburants	122 503,448
Dépenses d'entretien du matériel de collecte	200.000,000
Assurances du matériel de collecte	19 529,603
Petit Outillage	30 000,000
Frais de mise à la décharge	144 141,360
Dépenses de communication	0,000
Amortissements du matériel de pré-collecte	39 764,539
Amortissements du matériel roulant de collecte	150 195,600
TOTAL DES CHARGES DIRECTES	1 462 110,884
CHARGES INDIRECTES	
Charges indirectes liées au Siège	28 926,077
Charges indirectes liées au Parc Municipal	48 452,975
Charges indirectes liées à l'administration du Service propreté	20 900,580
TOTAL DES CHARGES INDIRECTES	98 280,632
COUT TOTAL DE COLLECTE ET DE TRANSPORT DES DECHETS	1 560 390,722
Quantités collectées de déchets (tonnes)	45 370
COUT DE COLLECTE ET DE TRANSPORT D'UNE TONNE DE DECHETS	34,393
Nombre d'habitants	120 000
COUT DE COLLECTE ET DE TRANSPORT PAR HABITANT	13,003

CHAPITRE 5

Diagnostic de la Communication

1. RAPPEL DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES EN MATIERE DE COMMUNICATION

1.1 Orientations Nationales

Selon le guide de la stratégie nationale 2007-2016 de gestion intégrée et durable des déchets élaboré par le ministère de l'environnement et du développement durable –Agence Nationale de Gestion de Déchets –en 2007, la stratégie nationale en matière de gestion des déchets a retenue un certain nombre d'orientations ayant trait à l'amélioration de la gestion des déchets et notamment à la communication. Ces orientations s'articulent autour de 4 domaines d'intervention à savoir :

- **La concertation.** Développer le niveau d'implication des principaux acteurs dans l'élaboration des programmes nationaux de gestion des déchets par la création d'un espace institutionnalisé à dimension nationale de concertation entre les principaux acteurs impliqués dans la gestion des déchets, avec incitation d'une série de projets.
- **Le système d'information.** Améliorer l'organisation et la gestion des données sur la gestion des déchets par la conception et la mise en place d'un système national d'information dans le domaine de la gestion des déchets.
- **La communication.** Créer un espace institutionnalisé à dimension nationale entre les principaux acteurs impliqués dans la gestion des déchets, avec initiation d'une série de projets.
- Améliorer **la sensibilisation** et développer **l'éducation** par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie nationale assortie d'un plan d'actions qui s'articule autour de deux domaines :
 - La sensibilisation de la population et des producteurs de déchets aux aspects relatifs à la gestion des déchets
 - et l'éducation à dispenser aux élèves de l'école de base et du secondaire dans le domaine de la gestion des déchets.

1.2. Orientations Régionales

L'implication du citoyen est un élément essentiel de la stratégie régionale de gestion des déchets approuvée par le conseil régional de Bizerte réuni le 29 Juillet 2004 et qui repose sur les orientations suivantes :

- Maîtrise de la gestion des déchets ;
- Encouragement du tri sélectif, du recyclage et de la valorisation des déchets ;
- Implication du citoyen ;
- Promotion de la participation du secteur privé ;
- Promotion de l'intercommunalité.

1.3. Orientations locales

Participation effective du citoyen dans la gestion des déchets à travers :

- le respect des horaires de collecte
- le tri sélectif
- l'éradication des points noirs

2. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE EN COMMUNICATION

2.1. PRESENTATION DE LA SITUATION ACTUELLE

2.1.1. Organisation interne

- Absence d'une structure indépendante chargée de la communication. Cependant, cette fonction est assurée par une personne spécialisée dans le domaine des relations de presse et qui est directement rattachée au secrétariat général de la commune.
- L'attaché de presse, en poste depuis 10 ans (depuis 1990), est chargé, entre autres, de l'élaboration des communiqués de presse, de la conception et de la réalisation de la revue de la commune. Il ne dispose pas d'une fiche d'attributions et de description permettant de bien identifier ses attributions et de délimiter les responsabilités qui lui sont confiées.

2.1.2. Communication interne

- La communication descendante véhiculant les consignes de travail et les informations concernant le fonctionnement du service de propreté, emprunte le mode oral et écrit, et possède des caractères officiel et formel.
- Les principaux documents utilisés en mode écrit sont les notes de service, les arrêtés municipaux et les différentes formes de courrier. Le tableau d'affichage, constitue le support des documents concernant un grand nombre du personnel de la commune.

- Cependant, certaines de ces informations empruntent un circuit oral et sont alors dispensées soit lors des réunions et des entretiens individuels ou de groupe, soit lors d'entretiens téléphoniques entre les personnes concernées, et ce, en fonction du contenu de l'information. Une trace écrite est régulièrement conservée suite à ces réunions ou entretiens. Il s'agit de documents formels sous forme de PV ou de compte rendu.
- Par ailleurs, il est utile de mentionner que les réunions avec les chefs d'équipe de la collecte sont quotidiennes. Tous les matins, le responsable du service de propreté communique aux chefs d'équipe l'information du jour (ce qu'ils doivent faire, les imprévus, les pannes...) et recueille auprès d'eux leurs appréciations et remarques. Les principales réclamations formulées par les agents de la collecte portent sur l'amélioration des conditions de travail en général et sur la tenue vestimentaire en particulier (bottes, imperméable, tenue...).
- Il arrive aussi que certains agents se plaignent :
 - du comportement du citoyen : non respect des horaires, présence de déchets verts et de démolition aux alentours des conteneurs collectifs.
 - de l'existence des bovins et ovins aux alentours des conteneurs collectifs engendrant le renversement et l'éparpillement des déchets.
 - de l'état du matériel : Pannes répétées, défaillances particulières des BOM : Lève conteneurs, marche-pieds, feux de signalisation....

Certaines autres remarques ont trait à la méthode de collecte, et ce sont les agents qui signalent la présence de points noirs au sein du périmètre communal et proposent, par conséquent, l'intervention de gros engins (tracteur et camion) pour y remédier.

- De par leur présence quotidienne et leur connaissance des habitudes de sorties des déchets de la part des citoyens de la commune, les agents de la collecte donnent leurs avis sur les emplacements des conteneurs collectifs et proposent même le renforcement du nombre de ces conteneurs quand ils estiment que c'est nécessaire.
- La direction tient compte de ces avis et les problèmes sont traités au cas par cas. Le chef de service de propreté intervient alors pour :

- L'amélioration des conditions de travail dans la limite du possible.
 - La réparation du matériel.
 - L'intervention par des gros engins.
 - L'intervention auprès du service de la police municipale quant aux réclamations concernant le comportement du citoyen.
- La circulation de l'information entre les différentes structures de la commune est bien présente. Elle est encore plus présente entre le service de propreté et le service technique assurant ainsi une coordination des actions entre les deux pour une meilleure efficacité de la collecte.
 - Par ailleurs, le service de propreté maintient des canaux d'échange et de coordination avec le Secrétariat Général de la commune, le service de la police municipale et le service des taxes. Les principales informations échangées concernent :

Entre le service de propreté et le secrétariat général:

- ✓ Achat du matériel (choix, caractéristiques et spécification technique...)
- ✓ Coordination pour intervention du gros matériel pour les travaux d'entretien (Bâtiment et voieries).
- ✓ Coordination pour la planification des programmes des grands évènements (festivités du 15 octobre - 7 novembre - fêtes religieuses) et le renforcement du service propreté par la participation des autres services (personnel et matériel)

Entre le service de propreté et le service technique :

- ✓ Informations relatives à la logistique : horaire de collecte
- ✓ maintenance du matériel et disponibilité du personnel
- ✓ Informations innovatrices et créatrices pour optimiser la gestion des déchets comme :
 - Changement du mode de collecte
 - Renforcement des conteneurs
 - Changement des horaires de rotation

Entre le service propreté et le service de la police municipale

- ✓ Demande d'intervention en cas de contreventions commises par le citoyen.
- ✓ Le service police informe le service propreté des défaillances les contactées

- ✓ Campagne de communication commune entre le service propreté et la police municipale.
- ✓ Coordination pour l'établissement, le suivi et le contrôle des conventions d'enlèvement des déchets pour les grands producteurs.

Entre le service propreté et le service des taxes

- ✓ Coordination pour l'établissement, le suivi et le contrôle des conventions d'enlèvement des déchets pour les grands producteurs.

2.1.3. Communication externe

- La commune de Bizerte réalise chaque année plusieurs actions de communication destinées aux citoyens sous forme de journées de sensibilisation ou de campagne de propreté. Ces campagnes sont menées par les agents de la commune, en collaboration parfois, avec les comités de quartier.
- La commune de Bizerte ne possède pas de stratégie de communication claire et bien définie avec le citoyen. Toutes les actions menées ont été réalisées par la commune selon un planning traditionnellement établi, respectant certaines dates clés comme le 11 juin (journée nationale de la propreté) ou le 7 novembre...
- Actuellement, la mise en œuvre du PCGD constitue une première dans ce domaine, dans la mesure où, son élaboration et son suivi font participer le citoyen et l'implique dans cette procédure.
- Malgré le nombre important d'habitants à Bizerte, la commune ne dispose que d'un seul journal régional « El canal ». Il s'agit d'une publication d'informations générales où la parole est donnée au citoyen à travers une rubrique de réclamations et où aussi la commune intervient occasionnellement par des articles d'informations ou par des réponses à ces réclamations. En outre, la commune édite une revue spécifique quinquennale. Elle contient des informations générales et financières relatives aux réalisations et aux projets communaux.

- Par ailleurs, la commune dispose d'un site web statique dont la mise à jour s'effectue en cas de nécessité et de deux adresses électroniques (president@municipalite-bizerte.gov.tn et secretaire-general@municipalite-bizerte.gov.tn)
- Le citoyen adresse ses réclamations via un courrier électronique, lequel est confié au service propreté pour intervention.
- Les habitants sont informés des nouvelles mesures ou dispositions prises par la commune lors des réunions (Conseils d'arrondissements, Conseils municipaux préliminaires, Conseils municipaux), au cours des campagnes de communication (banderoles- tableaux- affichettes) et à travers les médias nationaux (radio, communiqué de presse).
- La commune ne dispose pas d'études relatives aux caractéristiques du citoyen de la ville, mais le comportement de ce dernier est déduit à partir de l'observation des agents de terrain et constaté par les services de la commune. C'est dans cette logique que l'on peut affirmer que le citoyen ne respecte pas les horaires de collecte dans les proportions suivantes :
 - Les quartiers du centre ville : 50%
 - Les quartiers disposant de conteneurs collectifs : 80 - 100%
 - Les quartiers où la collecte s'effectue en porte à porte : 20-30%
- Les raisons de cette incivilité citoyenne trouvent leurs causes dans :
 - Les mauvaises habitudes
 - La rotation collecte matin et après midi alors qu'en principe la collecte se fait la nuit.
 - Le manque de contrôleurs et suppression de leur pouvoir de sanction
 - Le manque de sanction par la police administrative
 - Le manque de sensibilisation
 - Le manque de structures dans les communes
- Par ailleurs, le citoyen bizertin en général ne procède pas au tri de ses ordures, la raison étant un manque de culture environnementale d'une part, et le manque de communication et de sanction de la part de la commune, d'autre part. Il est cependant conscient du manque de moyens humains, matériels et financiers dont souffre sa commune.

- Quelques expériences ont été menées dans le domaine de la propreté en vue d'une implication du citoyen et de sa motivation. Ces initiatives demeurent ponctuelles, puisqu'elles sont principalement organisées pendant la journée nationale de la propreté. C'est ainsi qu'à l'occasion du 11 juin, la commune délivre des attestations d'honneur pour récompenser le quartier le plus propre et le local le plus propre ouvert au public. L'occasion est également donnée aux citoyens pour les impliquer dans la vie communale pendant les réunions des conseils des arrondissements où les citoyens interviennent pour s'exprimer sur l'amélioration des conditions de propreté dans la commune. Ainsi leurs interventions portent essentiellement sur le choix des emplacements des conteneurs et sur le choix du mode de collecte. La commune pour sa part prend en considération ces avis et suggestions et tente de les satisfaire dans la mesure du possible. Le cas échéant, est tributaire du manque de moyens humains et financiers.
- La participation du citoyen aux réunions de la commune est relativement faible. Néanmoins, c'est au cours des réunions périodiques du conseil et des réunions spécifiques qui débattent de la vie communale en général et dont la propreté fait toujours partie de l'ordre du jour, que le citoyen donne son avis sur la vie communale. Ces avis sont formulés sous forme de réclamations et portent aussi bien sur des intérêts privés que sur des intérêts communs. Le citoyen a également d'autres circuits pour faire parvenir ses réclamations, notamment à travers un courrier (environ 40 par an) adressé à la commune ou par voie orale en se présentant directement aux services de la commune. Ces réclamations abordent principalement l'enlèvement des déchets des terrains nus, aux alentours des conteneurs et le changement des emplacements des conteneurs collectifs.
- Quand la commune estime que ces réclamations sont fondées, elle y apporte des solutions et tente d'y remédier immédiatement, mais toujours en fonction des moyens disponibles. Il faut signaler qu'à part les courriers reçus, la commune ne dispose d'aucune structure d'archivage et de traçabilité de ces réclamations.

2.2. ANALYSE DES DONNEES RELATIVES A LA COMMUNICATION

2.2.1. OPPORTUNITES ET CONTRAINTES

- **Opportunités**

- Population suffisamment sensibilisée.
- Existence de médias régionaux, « le canal » en l'occurrence.
- Projet d'extension et d'aménagement du port de plaisance de la ville aux normes internationales pour en faire un pôle d'attraction touristique : « Marina Cap 3000 »
- La commune dispose d'un site web et d'une adresse électronique donnant accès à une nouvelle forme de communication avec le citoyen

- **Contraintes**

- Des comités de quartier modestement actifs ;
- Population hétérogène appartenant à diverses catégories socioprofessionnelles ;
- Climat de méfiance caractérisant les relations citoyen/commune ;
- Faible implication et participation des citoyens aux activités communales.

2.2.2. POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

COMPOSANTES	INDICATEURS	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
Organisation interne		<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un cadre chargé de la fonction de communication - Budget alloué à la communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une structure chargée de la communication - Absence de fiches de description des postes et d'un manuel de procédure spécifique à la communication
Communication interne	Communication ascendante	Existence de rencontres quotidiennes d'écoute des employés	Absence de structure formelle pour collecter et gérer les avis et suggestions des employés
	Communication descendante	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de documents formels - Organisation de réunions quotidiennes avec les chefs d'équipe 	Dans certains cas, c'est une communication informelle Selon mode oral, sans trace, ni conservation
	Communication latérale	Interdépendance entre les services de la commune, notamment avec, le service technique et celui de la police municipale	

Communication externe	Information du citoyen	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un budget alloué à la communication avec le citoyen - Objectifs de propreté ambitieux - Effort de diversité des actions et des supports - Utilisation de l'Internet comme moyen de communication avec le citoyen 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une stratégie de communication assortie d'un plan d'action - Supports non étudiés selon le message et les objectifs tracés.
	Comportement du citoyen	Réalisation de campagnes de sensibilisation du citoyen et d'amélioration de son comportement à la gestion des déchets (8 en 2008, PCGD y compris)	<ul style="list-style-type: none"> - Campagnes occasionnelles et ponctuelles sans grande envergure. - Absence d'études relatives au comportement des citoyens - Absence de suivi et d'évaluation des actions de communication
	Implication des citoyens	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions préparatoires du Conseil Municipal - Mesures d'encouragement aux citoyens sous forme d'attestation d'honneur 	Participation faible du citoyen aux réunions

3. RECOMMANDATIONS ET IMPACTS

Composantes	Recommandations	Impacts attendus
Organisation interne	<ul style="list-style-type: none"> - Appuyer le responsable de communication dans la réalisation de ses fonctions par une formation en matière de communication - Déterminer les principales activités de la communication - Elaborer un organigramme spécifique à la structure de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Des interventions plus pertinentes et plus ciblées - Meilleur rendement - Meilleure gestion de la communication - Meilleure répartition des responsabilités
Communication Interne	<ul style="list-style-type: none"> - Coordonner et planifier le flux d'information entre les services de la commune - Optimiser les relations entre les acteurs internes concernés - Elaborer un plan de communication interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleures conditions de travail - Meilleure circulation de l'information - Doter la commune d'un guide pour mieux gérer les actions de communication - Facilité de la réalisation des objectifs
Communication Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Faire participer des sponsors - Etablir des relations avec les structures relais de communication - Etudier la nature des supports utilisés selon le message qu'on va transmettre - Envisager la sous-traitance des supports 	<ul style="list-style-type: none"> - Donner plus de moyens à la commune et permettre d'entreprendre des actions d'envergure - Permettre la perception du message - Techniques et supports utilisés plus modernes
	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des études sur le comportement du citoyen - Réaliser des programmes pour l'implication des citoyens - Développer les relations de collaboration entre la commune et le citoyen - Développer la participation active et l'implication du citoyen aux activités de la commune. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure définition des mesures à entreprendre - Facilité de la prise de décision - Renforcement de la prise de conscience chez le citoyen - Valorisation des acteurs externes - Réussite des mesures entreprises par la commune.

ANNEXE 1. Etat des actions de communication (2008)

Description	Lieu	Date	périodicité	Durée	Support	Objectif	Décision	Cible	Message	Conception Réalisation	Budget
Journée internationale de l'environnement	Ville	05/06/2008	1/an	Une semaine	Banderole	Sensibilisation à l'importance de l'environnement	Nationale	Citoyen	- préserver l'environnement	Nationale locale	500d
Journée nationale de la propreté	Ville Arrondissements	11/06/2008	1/an	Trois mois	Banderole Affiche	Amélioration du comportement du citoyen	Nationale	Citoyen	- Propreté de la ville	Locale	1600d
Préparation de la saison estivale	Plages	Début juin	1/an	Trois mois	Banderole Affiche	Amélioration propreté des plages	Locale	Citoyen	- Propreté des plages	Locale	500d
Elaboration du plan communal de gestion de déchets	Siège de l'hôtel de ville	Juillet 2008	Pour la 1 ^{ère} fois	Juillet 2008 jusqu'à 2009	Banderole Affiche Invitation Radio Réunions	Sensibilisation et information de la société civile des administrations de la réalisation du plan	Nationale Régionale Locale	Citoyen Société civile Parties concernées par la production de déchets	Participer à l'établissement du PCGD	Expert ANGED + Commune	1000d
Journée de sensibilisation	Ecole primaire Erraouebi	23/02/2008	Occasion	Un Après-midi	Affiche	Sensibilisation des écoliers Transmettre à travers les élèves aux parents le message de respect des horaires de sorties déchets	En accord Avec la direction de l'école avec la participation de l'ANGED	Les parents à travers les élèves	Ne pas jeter les piles dans la nature et avec les déchets Respect des horaires de sortie de déchet	ANGED + commune	Fourniture à l'école deux corbeilles à papier 200d

Préparations des festivités du 15 octobre Visite de monsieur le président la république et 7 novembre	Ville	Début sept 2008	1/an	Trois mois	Courrier Communiqué imprimé Communication directe porte a porte	Amélioration propreté de la ville et	Gouvernorat + commune	Gouvernorat + commune	Nettoyer votre environnement Peindre les façades Entretien des espaces verts de vo tre environ	commune	-
Fête de l'arbre	Cité bhira Place cimetiè re des martyrs	16/11 /2008	1/an	15 jours	Banderole	Protection et propreté des espaces verts Amélioration du taux espace vert par habitant	Nationale	citoyen	Préserver l'arbre	commune	350d
Agenda 21 local	Ville	Mars 2008	1/an	Un mois	Banderole Invitation Radio Journaux Réunions Exposition	Participation de la société civile à choisir l'avenir de la ville	Nation Région Locale	Société civile Administra		Guide	3000d