

**PROGRAMME METAP - ACTIVITE NATIONALE – MAROC
APPLICATION DU GUIDE REGIONAL : PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVE**

**SYSTEME DE SUIVI ET DE CONTROLE DES GESTIONS DELEGUEES
DES SERVICES DES DECHETS DE LA VILLE DE CASABLANCA**

Rapport Final

SEPTEMBRE 2005

Groupement ADS Maroc - EDIC
4, Avenue Bin Al Widane, N° 6 – Agdal – Rabat
Tél. : 037 68 10 11 ou 12 / Fax : 037 68 10 13
email : adsmaroc@menara.ma

TABLE DES MATIERES

1- INTRODUCTION -----	4
2- ETAT DES LIEUX -----	4
2-1 Introduction -----	4
2-2 Services délégués -----	5
2-3 Organisation du service de suivi et de contrôle -----	8
2-4 Contraintes relevées et recommandations -----	8
3- PLAN DE SUIVI ET DE CONTROLE -----	10
3-1 Introduction -----	10
3-2 Structure organisationnelle -----	10
3-3 Missions des intervenants -----	12
3-3-1Missions du Service de Suivi et de Contrôle (SSC) -----	12
3-3-2 Missions de la Wilaya -----	13
3-3-3 Missions du Responsable Préfectoral -----	14
3-3-4 Missions des Arrondissement -----	15
4- MOYENS HUMAINS ET MATERIELS REQUIS -----	16
5- DONNEES ET INFORMATIONS A FOURNIR PAR LES SOCIETES DELEGATAIRES -----	18
5-1 Introduction -----	18
5-2 Liste des données à fournir -----	18
5-3 Liste des documents à tenir à jour -----	19
6- SUIVI DES PRESTATIONS -----	20
6-1 Introduction -----	20
6-2 Evaluation de l'état de propreté par les comités locaux -----	20
6-3 Inspections inopinées -----	21
6-4 Réunions hebdomadaires d'évaluation -----	21
6-5 Réunions Mensuelles avec les sociétés délégataires -----	21
6-6 Système de gestion des rapports d'évaluation -----	22
6-7 Indicateurs de performance -----	22
6-8 Suivi des réceptions de la décharge -----	23
7- CONCLUSION -----	24

ANNEXES

**ANNEXE A :ARTICLE N° 6 DU CONTRAT DE LA GESTION DELEGUEE
RELATIF AUX MODALITES GENERALES CONTRACTUELLES
DE SUIVI ET DE CONTROLE DES PRESTATIONS**

**ANNEXE B : EVALUATION DE L'ETAT DES PRESTATIONS
DES SOCIETES DELEGATAIRES**

ANNEXE C : CANEVAS DU RAPPORT JOURNALIER

ANNEXE D : LISTE DES RECLAMATIONS FREQUENTES

1- INTRODUCTION

Dans le cadre des activités du projet Régional de Gestion des Déchets Solides du METAP au Maroc, une étude nationale sur le développement du secteur de recyclage des déchets au Maroc a été confiée au Groupement ADS Maroc/EDIC. La mission du Groupement comprend également l'organisation d'ateliers de formation sur la gestion intégrée et durable des déchets et la mise en œuvre de deux applications concrètes des quatre guides régionaux élaborés par le METAP pour les pays du Mashreq et du Maghreb :

- ✓ Politique et cadre législatif et réglementaire ;
- ✓ Financement et recouvrement des coûts ;
- ✓ Participation du secteur privé ;
- ✓ Sensibilisation et participation des populations.

En concertation avec le Comité de Suivi de l'activité nationale du METAP au Maroc, les deux applications suivantes ont été choisies :

- ✓ Elaboration d'une feuille de route pour l'instauration au Maroc d'un système d'Eco-emballage.
- ✓ Elaboration d'un système de suivi et de contrôle des gestions déléguées des services de propreté de la Commune Urbaine de Casablanca (CUC).

Le présent rapport porte sur la deuxième application. Il résume les travaux du comité technique instauré à cet effet et composé du coordonnateur du Groupement et des représentants du MATEE (Département de l'Environnement) de la Wilaya de Casablanca et de la CUC. En plus des nombreuses réunions de travail tenues pour l'élaboration de ce document, un atelier de concertation a été organisé avec la participation des représentants des seize arrondissements et des Préfectures de Casablanca. Des entretiens et des visites diagnostiques des services techniques de quatre arrondissements (Ain Sebaa, Assoukhour Essaouda, Hay Mohammadi, Hay Hassani et Lissassafa), des deux Préfectures d'arrondissements concernées (Ain Sebaa Hay El Mohammedi et Hay Hassani) et des trois sociétés délégataires (Tecmed, Segedema et Sita El Beida) ont été également organisés.

A noter que ce travail a bénéficié dans le cadre de l'appui du METAP, de l'assistance technique du Consortium International CI composé des trois organismes : GTZ, ERM et GWK.

2- ETAT DES LIEUX

2-1 Introduction

La délégation des services de gestion des déchets au secteur privé est une étape importante et une décision stratégique pour une Commune ou une Ville. A ce titre, elle doit être minutieusement étudiée pour les avantages qu'elle procure et pour les dispositions préalables requises à sa mise en œuvre. Pour profiter pleinement de l'opportunité de participation du secteur privé, la délégation des services publics doit être surtout accompagnée par des mesures de suivi et de contrôle et de réorganisation des services de la Commune tenant compte de sa nouvelle mission d'Autorité Délégante.

Ainsi, la gestion déléguée ne doit pas être considérée comme un transfert pur et simple de la responsabilité des services de gestion des déchets à un opérateur privé. Certes, par le biais d'une participation du secteur privé, des moyens plus importants peuvent être mobilisés, les services peuvent être optimisés et améliorés et des objectifs d'une meilleure qualité des prestations peuvent être ciblés. Cependant, la concrétisation de ces objectifs ne saurait être effective sans une étroite collaboration entre l'autorité délégante et le délégataire et un suivi et un contrôle soutenus de la part de l'autorité délégante. Ce suivi et contrôle doivent être conçus et planifiés dans le cadre du programme de transfert des services. Pour assurer le succès d'un tel système, les dispositions préconisées pour le contrôle doivent être intégrés au CPS et au contrat liant l'autorité délégante et le délégataire. De même, les moyens matériels et humains requis doivent être prévus initialement et mobilisés pour permettre la mise en œuvre d'un système effectif de suivi et de contrôle. En général, la planification et la mise en œuvre d'un tel système sont réalisées selon l'approche systématique suivante¹ :

- ✓ Définir les principes et les procédures de gestion et de suivi du contrat de délégation des services de gestion des déchets ;
- ✓ Choisir une structure organisationnelle opérationnelle adaptée aux tâches de suivi et de contrôle préconisées ;
- ✓ Définir les profils du personnel requis pour mener à bien les activités de suivi et du contrôle ;
- ✓ Fixer un budget adapté aux besoins en ressources matérielles et humaines requises ;
- ✓ Elaborer un plan opérationnel de suivi et de contrôle ;
- ✓ Mobiliser (ou embaucher) le personnel répondant aux profils requis et assurer sa formation.

Un des éléments importants du système de suivi est le budget. Le budget de gestion des services des déchets étant souvent limité à la seule redevance des prestations du délégataire, le service ou l'unité de contrôle, quand elle existe, ne bénéficie pas de ressources propres. Elle reste largement tributaire des aléas du budget global de la commune ou de la ville. Ainsi, souvent, **la ville verse des sommes importantes au délégataire sans se doter des moyens adéquats pour vérifier le respect des engagements du délégataire et pour s'assurer de la qualité de ses services.**

La présente mission, réalisée dans le cadre du programme de collaboration du METAP et le Département de l'Environnement, a pour objet de faire un diagnostic de l'organisation du suivi et de contrôle des services délégués et de proposer, compte tenu des résultats de ce diagnostic, un système de suivi et de contrôle, réaliste et réalisable, adapté à la structure organisationnelle actuelle et aux moyens humains et matériels mobilisables.

2-2 Services délégués

La gestion déléguée des services de collecte, d'évacuation des déchets ménagers et de nettoyage des voies et places publiques de la Commune Urbaine de Casablanca (CUC) concerne actuellement 8 Préfectures organisées en 16 Arrondissements et la Commune de Mechouar. Trois sociétés privées Sita el Beida, Tecmed et Segedema assurent, d'une manière

¹ Voir référence N°1 : Solid Waste Management Privatization Procedural Manual – Contract Monitoring – Egypt.

indépendante, les services de propreté de la CUC. Les zones couvertes par chacune des trois sociétés délégataires sont présentées dans le tableau ci-après.

Les services délégués comprennent les prestations suivantes :

- ✓ la collecte et l'évacuation des déchets ménagers et assimilés, et des encombrants à la décharge publique ;
- ✓ le nettoyage de la voirie publique, du mobilier urbain, ainsi que l'évacuation à la décharge publique des résidus collectés ;
- ✓ le lavage de certaines artères et places publiques.

Les conditions contractuelles de réalisation de ces services font l'objet de trois contrats séparés signés entre la Commune Urbaine de Casablanca en tant qu'autorité délégante et les trois sociétés en tant que délégataires. Ces contrats portent sur une durée de dix ans à partir du mois de Mars 2004. Les crédits globaux engagés par la Commune pour les trois contrats s'élèvent à 260 MDh.

TABLEAU N°1 : ZONES D'INTERVENTION DES SOCIÉTÉS DÉLÉGATAIRES

Société Délégataire	Préfectures	Arrondissements
SITA EL BEIDA	Préfecture des Arrondissements de CASABLANCA -ANFA	<ul style="list-style-type: none"> • Sidi Belyout ; • Anfa ; • Maârif.
	Préfecture de l'Arrondissements Hay Hassani	Une partie de Hay Hassani (Ex. CU Hay Hassani)
TECMED	Préfecture des Arrondissements de Mers Sultan El Fida	<ul style="list-style-type: none"> • Mers Sultan ; • El Fida.
	Préfecture des Arrondissements de Aîn Sebaâ Hay Mohammadi	<ul style="list-style-type: none"> • Assoukhour Asswda ; • Aîn Sebaâ ; • Hay Mahammadi.
	Préfecture des Arrondissements de Sidi Bernoussi	<ul style="list-style-type: none"> • Sidi Bernoussi ; • Sidi Moumen.
	Pachalik Mechouar	<ul style="list-style-type: none"> • C.U Mechouar.
	Préfecture des Arrondissements de Moulay Rachid	<ul style="list-style-type: none"> • Moulay Rachid
SEGEDEMA	Préfecture des Arrondissements de Moulay Rachid	<ul style="list-style-type: none"> • Sidi Othmane.
	Préfecture de l'Arrondissements Aîn Chock	<ul style="list-style-type: none"> • Aîn Chock.
	Préfecture des Arrondissements de Ben M'sick	<ul style="list-style-type: none"> • Ben M'sick ; • Sbata.
	Préfecture de l'Arrondissement Hay Hassani	Une partie de Hay Hassani (Ex. CU Lissasfa)

2-3 Organisation du service de suivi et de contrôle

Les modalités générales contractuelles de suivi et de contrôle des prestations sont précisées dans l'article N°6 du contrat qui est reproduit intégralement dans l'annexe A de ce rapport.

L'unité assurant le suivi et le contrôle comprend :

- ✓ Une structure centrale nommée **la cellule de contrôle et de régulation**. Cette structure est composée d'un cadre à plein temps chargé du service Concession de Collecte et de Nettoyement récemment créé au sein de la Commune Urbaine de Casablanca. La cellule comprend également des cadres de la Division Environnement de la Wilaya de Casablanca, assurant, en temps partagé avec les autres tâches dont ils ont la responsabilité, l'assistance technique et l'appui nécessaires à la bonne marche des activités de la cellule ;
- ✓ Des comités locaux instaurés aux niveaux de chacune des 8 préfectures d'arrondissements et composés de représentants préfectoraux et ceux des arrondissements relevant des dites préfectures. Chaque Préfecture regroupant selon le cas un, deux ou trois arrondissements (voir tableau ci-dessus) ;

Un rapport d'activité mensuel de suivi de la gestion des déchets solides est préparé par le responsable préfectoral sur la base des rapports des arrondissements dont il a la charge. Ce rapport est adressé chaque mois à la cellule centrale de contrôle et régulation.

2-4 Contraintes relevées et recommandations

La pratique de la gestion déléguée pour les services de propreté de la Commune Urbaine de Casablanca entre dans sa deuxième année de service. Tout le monde s'accorde à dire que, par rapport à la gestion directe, des progrès appréciables ont été observés sur le terrain. Certes des carences subsistent mais dans l'ensemble l'expérience est réussie. Le suivi et le contrôle s'effectuent quotidiennement par les différents intervenants selon des procédures mises en place. Cependant, au terme de cette première phase, le système semble avoir atteint ses limites pour des raisons d'organisation et de missions non claires des intervenants publics et surtout, pour manque flagrant de moyens pour le suivi et le contrôle. Pour profiter pleinement de la délégation des services de propreté au secteur privé, améliorer les performances et assurer des standards de propreté plus élevés, il y a lieu de **professionnaliser** le système actuel de contrôle et de suivi. Avant de lister les recommandations proposées, il est utile de présenter les contraintes relevées au cours du processus du diagnostic et de concertation mis en œuvre pour l'élaboration du présent plan de suivi et de contrôle.

Principales contraintes relevées :

- ✓ Le contrat de délégation des services de propreté ne précise pas les détails des modalités d'exécution du suivi et du contrôle ;
- ✓ Absence d'une stratégie claire de suivi et de contrôle ;
- ✓ Manque de coordination et absence d'une approche unifiée et cohérente pour le suivi et le contrôle : canevas standards de suivi et de reporting. La coordination est rendue difficile par l'appartenance hiérarchique des intervenants à différentes administrations ayant des missions pas forcément convergentes ;

- ✓ Déficit important en moyens humains et matériels affectés au suivi et au contrôle. Sur, les quatre fonctionnaires de la Commune seule un s'occupe à plein temps de la fonction de suivi et contrôle, les autres sont affectés aux tâches d'administration et de comptabilité des services délégués.
- ✓ Le manque de moyens matériels est encore plus flagrant notamment au niveau des comités locaux : déficit en moyens de transport, de communication, etc.
- ✓ Niveau de suivi et de contrôle très disparate entre les seize arrondissements selon l'organisation propre de l'arrondissement, la capacité des personnes responsables du suivi et des moyens disponibles. Ainsi certains comités locaux et préfectoraux font rarement des visites et des rapports journaliers ;
- ✓ Pour des raisons de manque de moyens, l'exploitation des rapports mensuels semble être limitée aux problèmes majeurs soulevés. L'analyse et le traitement systématiques avec l'établissement d'indicateurs analytiques ne sont pas faits.

Compte tenu de ces contraintes, les recommandations pertinentes suivantes sont proposées pour dépasser ces contraintes et permettre la mise en œuvre d'un plan de suivi et de contrôle assurant de meilleurs standards de propreté de la Commune Urbaine de Casablanca.

Principales recommandations :

- ✓ Définition d'un organigramme organisationnel pour l'unité de suivi et de contrôle des services délégués ;
- ✓ Clarification des missions de chaque intervenant ;
- ✓ Dotation de l'unité de suivi d'un budget propre et de moyens humains et matériels nécessaires à l'exercice des activités relevant de ses prérogatives ;
- ✓ Mettre à la disposition des habitants de la ville un numéro téléphone pour la réception des requêtes et ce au niveau aussi bien des locaux de la Commune Urbaine que des seize arrondissements ;
- ✓ Définition des objectifs de propreté vérifiable qui peuvent être facilement relevés sur le terrain et traduits en indicateurs de suivi des performances ;
- ✓ Elaboration des outils techniques permettant d'assurer le suivi et le contrôle (canevas types, programmes de traitement et publications d'indicateurs, etc.) et notamment la gestion des réclamations ;
- ✓ Assurer un programme de formation et de renforcement des capacités des comités locaux (mise à niveau) ;

3- PLAN DE SUIVI ET DE CONTROLE

3-1 Introduction

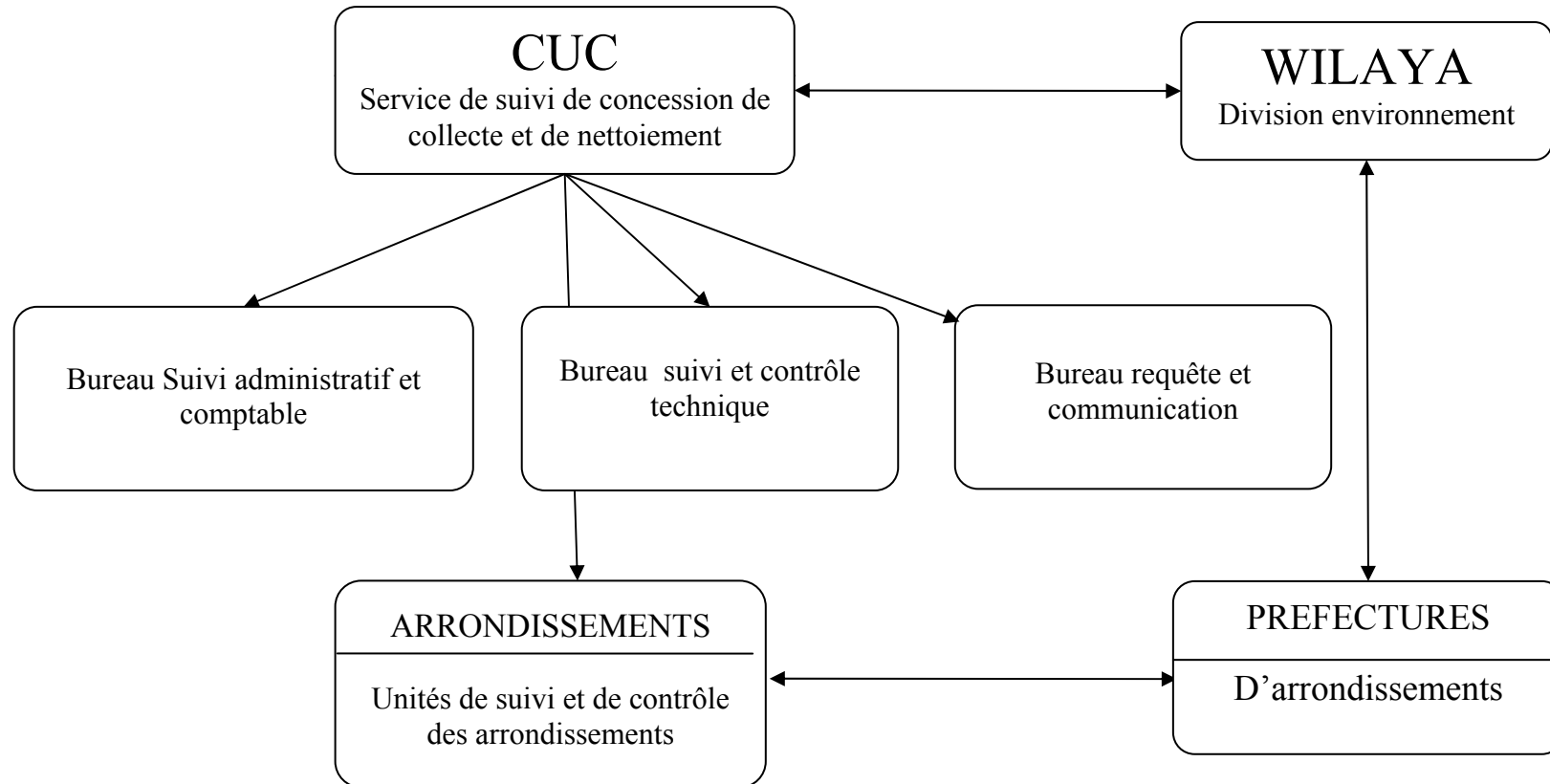
Avant de présenter les détails du plan de suivi et de contrôle proposé, il est utile de citer les principes de base, adoptés au sein du comité d'élaboration de ce plan, et qui sont à la base des options retenues pour l'élaboration du système de suivi et de contrôle proposé :

- ✓ Si la gestion déléguée a permis d'enregistrer des résultats positifs au niveau de la propreté de la Commune Urbaine de Casablanca, il n'en demeure pas moins que des possibilités d'améliorer ses performances existent pourvu que le système de suivi et de contrôle soit mis à niveau et professionnalisé ;
- ✓ Le plan de suivi et de contrôle devrait être **réaliste et réalisable**, il doit notamment tenir compte des structures et des moyens existants. Cependant, pour assurer ses fonctions et être opérationnelle, l'unité de suivi et de contrôle doit disposer d'une certaine autonomie et d'un « corps hiérarchique » propre permettant d'unifier et de rendre cohérent l'exercice de la fonction de suivi et de contrôle ;
- ✓ Le Service de Suivi et de Contrôle (SSC) doit être dotée d'un budget permettant d'assurer pleinement ses fonctions. Il est largement admis que les ressources financières affectées aux unités de contrôle sont souvent amplement, compensées par l'amélioration des performances des services et par des économies substantielles sur les dépenses.
- ✓ Le succès d'un plan de suivi et de contrôle dépend en premier lieu de la qualité du travail sur le terrain fait par les comités locaux. La capacité technique des membres de ces comités, les moyens dont ils disposent, leur motivation et leur mode d'attache hiérarchique à l'unité de suivi et de contrôle de la CUC, sont autant d'éléments critiques pour la réussite de la mission du service de suivi et de contrôle de la CUC.

3-2 Structure organisationnelle

La structure proposée pour la gestion du suivi et du contrôle doit prendre en compte le fonctionnement actuel de la cellule de contrôle et de régulation et le rôle institutionnel de chacune des principales entités concernées par le service de propreté de la ville à savoir la CUC, la Wilaya, les Préfectures et les Arrondissements. Le digramme fonctionnel, non hiérarchique, ci-après présente un schéma pour les flux opérationnels permettant d'assurer le suivi et le contrôle tout en facilitant les nécessaires échanges d'informations, la concertation et la coordination entre les différents acteurs concernés.

**SCHEMA FONCTIONNEL DE SUIVI ET DE CONTROLE
DES SERVICES DE PROPRES DE LA CUC**



Pour clarifier davantage le schéma opérationnel du service de suivi et de contrôle il y a lieu de préciser les éléments importants suivants :

- ✓ Les prérogatives de suivi et de contrôle relèvent de la Commune Urbaine de Casablanca. A ce titre, elle a l'entière responsabilité pour assurer pleinement cette fonction. Elle doit non seulement disposer des moyens pour le faire mais également avoir **l'autorité hiérarchique requise sur les comités locaux au niveau des arrondissements**. Sans cette autorité, la fonction et la responsabilité de suivi et de contrôle restent diffuses entre les différents acteurs concernés. **Le service de suivi doit bénéficier du statut d'une entité opérationnelle à part entière et pouvoir maîtriser tout le processus de suivi et du contrôle** : inspection sur le terrain, reporting, suivi direct avec les responsables des délégataires, gestion des réclamations, etc. Ainsi, un lien hiérarchique doit être, directement ou indirectement, établi entre le personnel des comités locaux et l'unité de suivi et de contrôle dépendant de la CUC (détachement ou primes de motivation payées par la CUC ou mise à disposition de motos, de bons de carburant, de moyens de communication, etc.
- ✓ En dépit du rôle important que peut jouer la Wilaya du Grand Casablanca, les missions de cette dernière pour le suivi et le contrôle, doivent cibler davantage l'évaluation des bilans annuels, les recommandations pour améliorer les performances, les aspects stratégiques, les solutions des problèmes cruciaux, la facilité de la coordination, etc. Les activités routinières du suivi et du contrôle doivent revenir au service de suivi et de contrôle de la CUC instauré à cet effet et aux comités locaux.

Les responsables au niveau des préfectures ont pour rôle d'assister et de coordonner l'action des arrondissements afin de leur permettre de mener à bien leurs missions en matière de suivi et de contrôle des prestations de la gestion déléguée des déchets ménagers et assimilés.

3-3 Missions des intervenants

3-3-1 Missions du Service de Suivi et de Contrôle (SSC)

Le service de suivi et de contrôle de la gestion déléguée des services de collecte des déchets et de nettoyage des voies publiques de la CUC est responsable de l'ensemble des tâches de contrôle et de régulation des services délégués de la propreté de la CUC. Il a pour principales missions :

- Le suivi et le contrôle techniques, administratifs et comptables des services assurés par les sociétés délégataires ;
- L'établissement, en concertation avec les Préfectures et les Arrondissements, des procédures et du programme de suivi et de contrôle des prestations ;
- La coordination entre l'ensemble des acteurs publics concernés par les services de propreté de la CUC : Wilaya, Préfectures et Arrondissements ;

- L'organisation des réunions d'évaluation et de coordination avec les sociétés délégataires en présence du représentant de la Wilaya, des Préfectures et des Arrondissements concernés ;
- La supervision des travaux des comités locaux et l'élaboration du bilan des sorties de contrôle effectuées sur le terrain par les Préfectures et les Arrondissements concernés ;
- La gestion des rapports mensuels des comités locaux et l'élaboration d'un rapport de synthèse pour MM. le Président de la Commune Urbaine de Casablanca et le Wali comprenant un résumé des prestations réalisées, les réclamations et les problèmes relevés et les recommandations proposées ;
- L'évaluation, en concertation avec les Préfectures et les Arrondissements, des rapports mensuels d'activité des Sociétés Délégataires.
- La supervision des travaux des comités locaux, l'assistance des arrondissements et la coordination de leurs actions en matière de contrôle de la qualité des prestations effectuées par les Sociétés Délégataires ;
- Le signalement aux Sociétés Délégataires des anomalies éventuelles dès leur constatation et la vérification que le délégataire a bien remédié à la situation signalée, dans les délais prévus par la convention de gestion déléguée ;
- Traitement, en concertation avec l'Arrondissement, des requêtes parvenues aux différents services concernés (Arrondissements, Préfectures, Wilaya et CUC);
- Intervention auprès des brigades de l'Hygiène et de la Protection de l'Environnement pour signaler certaines pratiques inciviques des citoyens, artisans, industriels, etc. qui entravent l'exécution des prestations par les sociétés dans de bonnes conditions.
- Information des sociétés délégataires sur le déroulement des manifestations culturelles, religieuses, sportives et artistiques et sur les dispositions spécifiques à mettre en œuvre pour assurer la propreté de la CUC durant ces occasions ;
- Relation publique, information et sensibilisation de l'ensemble des acteurs (grand public, société civile, associations de quartiers, commerces, etc.) à l'importance de la propreté, de l'hygiène et de la salubrité et à la nécessité d'un comportement civique pour faciliter la mission de gestion des déchets de la CUC.

3-3-2 Missions de la Wilaya

La Division Environnement de la Wilaya a pour rôle d'assister le service de suivi et de contrôle de la CUC afin de lui permettre de mener à bien sa mission et lui faciliter les contacts et la coordination nécessaires, avec les autorités locales. Elle assure un rôle de relais auprès du Wali pour la mise à disposition de l'information et éventuellement pour l'intervention en cas de problèmes majeurs ou d'organisation de manifestations importantes. Au niveau du contrôle

et du suivi, la Division Environnement assure, en plus de sa fonction de relais entre le CUC et la Wilaya, les principales missions suivantes :

- Veiller en collaboration avec le service de concession de la collecte de la CUC au respect des engagements contractuels notamment en ce qui concerne les investissements prévus et la qualité des prestations ;
- Aider à assurer la coordination entre la CUC et les Préfectures et les Arrondissements ;
- Evaluer les rapports mensuels d'évaluation de la qualité des prestations, les bilans des requêtes et formuler des recommandations pour résoudre les problèmes posés.
- Dresser un rapport annuel de synthèse destiné à MM. le Président et le Wali ;
- Assister la Commune Urbaine de Casablanca et les sociétés délégataires pour résoudre les problèmes majeurs ;
- Mobiliser l'ensemble des acteurs locaux pour les programmes d'urgence de propreté et ce durant les fêtes et les grandes manifestations ;
- Faire des propositions et suivre l'exécution des procédures arrêtées pour la collecte et l'évaluation des déchets non assimilés aux déchets ménagers (déchets industriels dangereux, déchets hospitaliers à risque, terre, gravats, déchets verts en grande quantité ...etc.), et ce, en concertation avec les services concernés.
- Assurer le suivi et faire le bilan des campagnes de sensibilisation réalisées par les différents intervenants (société délégataires, brigades de l'environnement..)
- Assister la CUC pour la préparation d'un plan intégré de Gestion des Déchets Solides.
- Aider à élaborer et à mettre en œuvre les recommandations du rapport annuel.

3-3-3 Missions du Responsable Préfectoral

Le responsable Préfectoral assiste le service de suivi de la CUC dans sa mission de contrôle sur le terrain des prestations des sociétés délégataires. Il aide le SSC à assurer les tâches suivantes :

- La participation aux opérations de contrôle en concertation avec les arrondissements ;
- La supervision, le suivi et la coordination des travaux des arrondissements ;
- L'intervention auprès de l'autorité locale pour assister le délégataire, si nécessaire, afin de résoudre certains problèmes qui entravent la bonne exécution des prestations de collecte et de nettoyage (emplacement des bacs, reconstitution des dépôts sauvages...)

- L'élaboration du rapport mensuel de suivi et de contrôle des prestations des sociétés délégataires ;
- L'établissement du bilan des sorties de contrôles effectués sur le terrain par la préfecture et les arrondissements concernés ;
- L'organisation des réunions d'évaluation avec la société délégataire en présence des représentants de l'Arrondissement et de la Commune Urbaine de Casablanca.
- La gestion des réclamations et leur signalement au service de suivi à la CUC et aux arrondissements ;
- La participation à l'élaboration du rapport annuel de synthèse et à la formulation des recommandations.
- Signalement des anomalies constatées à la société délégataire et aux arrondissements.

3-3-4 Missions des Arrondissements

Les responsables de contrôle au niveau des arrondissements constituent la cheville ouvrière du service de suivi et de contrôle pour assurer le travail d'inspection sur le terrain. A ce titre, ces derniers sont responsables des principales tâches suivantes :

- Préparer les canevas relatifs aux sorties de suivi quotidien sur le terrain pour l'évaluation des prestations ;
- Contrôler la qualité des prestations effectuées par les sociétés délégataires en matière de collecte et de nettoyage et visiter et inspecter les installations d'exploitation des Sociétés Délégataires (Parcs, garages, Dépôts, etc.)
- Signaler au responsable de la Société Délégataire au niveau de l'Arrondissement les anomalies éventuelles dès leur constatation et vérifier que le délégataire a bien remédié à la situation signalée, dans les délais prévus par la convention de gestion déléguée ;
- Informer le service de suivi et de contrôle de la CUC et le responsable préfectoral du comité local des problèmes n'ayant pas été résolu au niveau de l'Arrondissement ;
- Faire des propositions au service de suivi et de contrôle de la CUC pour résoudre les problèmes qui entravent la bonne exécution des prestations de collecte et de nettoyage ;
- Faire le bilan des sorties de contrôles effectués sur le terrain et le transmettre au service de suivi et de contrôle de la CUC et à la Préfecture ;

- Assurer la coordination avec les autres entités de l'arrondissement concernées par la gestion des déchets solides (Bureaux municipaux d'hygiène, Service du personnel, service des espaces verts, etc.) ;
- Traiter les requêtes parvenues à l'Arrondissement, et transmettre le bilan des requêtes au service de suivi et de contrôle de la CUC et à la Préfecture. A ce niveau il est recommandé d'instaurer au niveau de l'Arrondissement, un numéro de téléphone à la disposition des citoyens pour recevoir leurs requêtes (ce numéro peut être le même pour toutes les réclamations relatives aux défaillances constatées en matière de gestion des services publics : Propreté, Assainissement Liquide, Eclairage Public, voirie et signalisation, hygiène etc.) ;
- Coordonner avec les services concernés de l'Arrondissement, les programmes d'intervention des Brigades d'Hygiène et de la protection de l'environnement en matière de propreté ;
- Assister la Société Délégitaire lors des campagnes de sensibilisation ;
- Consulter périodiquement, en concertation avec le Responsable Préfectoral, les registres et documents mis en place par le Délégitaire conformément à l'article 26 du cahier des charges, à savoir :
 - Le journal d'activité,
 - Le registre des réclamations,
 - Le carnet de bord et d'entretien des véhicules
- S'assurer que la société respecte ses engagements en matière d'hygiène et de sécurité du personnel ;
- Informer les Sociétés sur le déroulement des manifestations culturelles, religieuses, sportives et artistiques ;
- Contrôler et valider les états quotidiens de présence du personnel communal mis à disposition du délégataire et transmettre les états mensuels à la CUC ;
- Assister le service de suivi et de contrôle de la CUC pour inventorier, sur le terrain, les moyens matériels mis en place par la société délégataire pour l'exécution des prestations de collecte et de nettoyage et vérifier l'état dudit matériel ;
- Etablir le rapport mensuel d'activité de l'Arrondissement en matière de suivi et de contrôle de la gestion déléguée ;
- Informer le service de suivi et de contrôle de la CUC sur les moyens nécessaires à mettre en place pour améliorer le suivi et le contrôle.
- Identifier les problèmes qui entraînent une dégradation du niveau de propreté et qui ne relèvent pas de la responsabilité du délégataire, en vue de trouver les solutions adéquates.

4- MOYENS HUMAINS ET MATERIELS REQUIS

Compte tenu de l'organisation proposée pour le service de suivi et de contrôle de la CUC et de ses missions, les ressources humaines et matérielles, requises pour l'accomplissement des tâches qui lui sont assignées, sont présentées ci-après.

Ressources humaines au niveau de la Commune Urbaine de Casablanca :

- ✓ Un cadre responsable de service de suivi et de contrôle de la CUC
- ✓ Un cadre pour le suivi administratif et la gestion de la facturation des prestations fournies ;
- ✓ Trois cadres (un par société délégataire) pour la gestion des rapports journaliers et mensuels, les inspections inopinées et le suivi technique des contrats
- ✓ Un cadre pour la gestion des requêtes et la communication.
- ✓ Un(e) assistant(e) familial(e) avec les langages informatiques pour la prise en charge du système de gestion informatique (saisie, traitement de texte, édition et publication des indicateurs et des tableaux de bord...) ;
- ✓ Un chauffeur

Il est à noter que compte tenu de l'importance du système de gestion informatique et de la nécessité d'une approche intégrée ; regroupant le suivi, le contrôle des prestations de propreté et la comptabilité ainsi que le suivi des données statistiques au niveau de la décharge, il y a lieu de confier la conception de ce système de gestion informatique à un bureau d'études spécialisé.

Au niveau de chacune des 8 préfectures d'arrondissements :

- ✓ Un cadre de la préfecture et son adjoint

Au niveau de chacune des 16 arrondissements :

- ✓ Un cadre plus 2 ou 3 techniciens ou agents par arrondissement.

Ressources matérielles

- ✓ Quatre voitures pour le service suivi et contrôle de la CUC;
- ✓ 16 véhicules pour les responsables au niveau des arrondissements
- ✓ Trente deux cyclomoteurs pour les techniciens des arrondissements ;
- ✓ Quatre Micro-ordinateurs complets pour le service de suivi et de contrôle de CUC ;
- ✓ 16 Micro-ordinateurs complets pour les arrondissements
- ✓ Une connexion Internet pour une communication immédiate entre tous les membres chargés du contrôle (Wilaya, CUC, Préfecture, Arrondissement).

- ✓ 16 appareils photos numériques.
- ✓ Deux lignes téléphoniques : une dotée d'un fax à installer au niveau du service suivi et contrôle et la deuxième dédiée à un numéro pour les réclamations à installer au niveau du standard de la Commune (on pourra envisager un numéro unique pour les réclamations relatives aux défaillances constatées en matière de gestion des services publics : Propreté, Assainissement Liquide, Eclairage Public, voirie et signalisation, hygiène etc.).

5- DONNEES ET INFORMATIONS A FOURNIR PAR LES SOCIETES DELEGATAIRES

5-1 Introduction

Les obligations des sociétés délégataires sont définies dans le contrat de la gestion déléguée et le cahier des charges correspondant. La liste des documents et des informations à fournir ou à tenir à jour quotidiennement fait l'objet de l'article 3 du contrat et des articles 26 et 26 bis du cahier des charges. Les paragraphes ci-après résument les obligations des sociétés délégataires en la matière.

5-2 Liste des données à fournir

Conformément aux termes du contrat de la gestion déléguée des services de propreté de la CUC, les sociétés délégataires sont tenues de fournir à l'autorité délégante les documents suivants :

- ✓ Le plan d'action de chacune des sociétés délégataires ;
- ✓ L'état de présence quotidien du personnel communal mis à disposition;
- ✓ Un rapport mensuel d'activité ;
- ✓ Document annuel d'exploitation.

■ ***Le plan d'action des sociétés délégataires*** doit être soumis à la Commune Urbaine de Casablanca (CUC), à la Wilaya et aux comités locaux de contrôle. Ce plan doit mentionner en particulier :

- ✓ Les horaires de collecte par quartier ;
- ✓ Les fréquences, les horaires et le planning des opérations de balayage manuel des axes principaux, secondaires et des différents quartiers, avec l'effectif mis en place à cette tâche ;
- ✓ Les fréquences, les horaires et le planning des opérations de balayage mécanique des différents axes ;
- ✓ Les horaires de collecte et de nettoyage des sites nécessitant un traitement particulier (marchés, souks, plages, autoroutes, etc.) ;
- ✓ Les horaires de nettoyage des jardins et places publiques ;
- ✓ Les horaires de collecte et de nettoyage des bidonvilles ;
- ✓ Le nombre et l'emplacement des conteneurs ;
- ✓ Le nombre et l'emplacement des corbeilles à papier ;
- ✓ Le programme de lavage des axes principaux ;
- ✓ Le planning de lavage des conteneurs ;
- ✓ Le planning du désherbage.

Les sociétés délégataires doivent informer la Wilaya, la CUC et les comités locaux en cas de changement des données susmentionnées. Le plan d'action doit être actualisé régulièrement pour refléter les modifications et les changements intervenus dans l'exécution des prestations des sociétés délégataires.

■ **L'état de présence quotidien du personnel communal** : en plus du plan d'action, chaque société délégataire doit remettre quotidiennement à l'arrondissement concerné l'état de présence du personnel communal mis à sa disposition.

■ **Rapport mensuel d'activité** : les prestations de chaque société délégataire doivent faire l'objet d'un rapport mensuel d'activité. Il devra être transmis chaque fin de mois à la CUC et à la Wilaya et aux comités locaux de contrôle. Ce rapport doit mentionner en particulier les informations et les données suivantes:

- ✓ La synthèse mensuelle sur l'état du personnel par arrondissement (Personnel communal et Personnel recruté par la société) ;
- ✓ L'état mensuel de la conteneurisation (nombre et emplacement des conteneurs et corbeilles existants, dégradés, changés ; lavés, etc.) ;
- ✓ Le nombre et types des véhicules roulant ;
- ✓ La quantité mensuelle des déchets collectés par arrondissement ;
- ✓ Actions de sensibilisations réalisées ;
- ✓ Interventions particulières de la société ;
- ✓ Actions importantes programmées pour le mois suivant ;
- ✓ Autres informations jugées utiles par la société délégataire (problèmes et contraintes relevés, recommandations pertinentes à l'amélioration des prestations et à l'optimisation des ressources)
- ✓ Statistiques des réclamations.

■ **Document annuel d'exploitation** : constitué par le compte rendu technique, le compte rendu financier et le compte d'exploitation de la société délégataire.

5-3 Liste des documents à tenir à jour

Conformément aux dispositions du contrat et du cahier des charges relatifs à la gestion déléguée des prestations de propreté de la CUC, chacune des sociétés déléguées doit tenir à jour les registres suivants et les soumettre à toute demande des comités locaux de contrôle:

- ✓ Le journal quotidien d'activités ;
- ✓ Le registre des réclamations ;
- ✓ Le carnet de bord et d'entretien des véhicules.

Le journal quotidien d'activités : Ce journal résume l'activité quotidienne de la société délégataire. Les principales informations relatives aux prestations réalisées y seront consignées. Il s'agit en particulier des secteurs collectés, des voies et des quartiers nettoyés (balayage manuel, balayage mécanique, lavage, désherbage), du matériel utilisé, de l'effectif du personnel en poste, des problèmes rencontrés, etc.

Le registre des réclamations : Les sociétés délégataires sont tenues de consigner toutes les réclamations, les plaintes et les demandes d'intervention faites au délégataire par les autorités locales ou par les particuliers. De même les suites réservées à ces requêtes doivent être également consignées. Un résumé du nombre et du type de réclamations reçues doit être fait et transmis chaque fin de semaine au service de suivi et de contrôle de la CUC. Les statistiques des réclamations doivent être également reportées sur le rapport mensuel d'activité. A cet effet une codification des types de réclamations et de problèmes relevés devrait être adoptée. L'annexe D présente une liste non exhaustive, des réclamations fréquemment faites par les citoyens, à codifier pour faciliter le traitement statistique des réclamations.

Le carnet de bord et d'entretien des véhicules : Les sociétés délégataires sont tenues également d'ouvrir et de maintenir à jour un carnet de bord et d'entretien des véhicules utilisés.

6- SUIVI DES PRESTATIONS

6-1 Introduction

Le suivi et l'appréciation de la qualité des prestations est une composante fondamentale de tout processus de gestion et d'amélioration des performances des services. Sans un système de caractérisation et de suivi du niveau de la qualité des services de propreté, il serait illusoire de penser pouvoir instaurer une politique ou un plan d'action d'amélioration des performances. Le présent paragraphe a pour objet la présentation des éléments et des outils pratiques de mise en œuvre d'un système réaliste et réalisable, adapté aux moyens que le CUC pourrait en principe, facilement mobiliser.

6-2 Evaluation de l'état de propreté par les comités locaux

Les volets d'évaluation de l'état général de propreté devant servir comme référence pour les comités locaux de contrôle de l'exécution et du suivi des différentes prestations, sont présentés en annexe B.

L'évaluation de l'état de propreté se fait quotidiennement par les comités locaux de suivi et de contrôle de chaque arrondissement. Les rapports des dits comités sont transmis et discutés avec le service de suivi et de contrôle de la CUC lors de réunions hebdomadaires organisées à cet effet. Ces réunions devront être mises à profit pour discuter de l'état de propreté de chaque arrondissement, pour analyser les problèmes relevés et les obstacles au contrôle et au suivi du comité local et enfin pour proposer les actions pertinentes à une amélioration des services. Des contacts peuvent être pris, des réunions de travail peuvent être organisées et éventuellement des correspondances officielles peuvent être adressées aux sociétés délégataires pour les sensibiliser sur la récurrence éventuelle des problèmes relevés et pour les inviter à prendre les mesures nécessaires pour résoudre ces problèmes.

Pour faciliter la tâche des comités locaux et uniformiser les rapports de suivi et de contrôle des différents arrondissements, un canevas de rapport standard devrait être développé sur la base des volets à contrôler présentés en annexe B. Un tel canevas devrait être simple et évolutif en fonction de la pratique du terrain. Il est inutile de l'alourdir avec tous les paramètres possibles et imaginables. L'essentiel c'est qu'il puisse être rempli régulièrement

par les comités locaux et qu'il reflète les principaux éléments à utiliser dans l'élaboration et le calcul des indicateurs de performance. Il devra également servir à répertorier les problèmes majeurs à discuter avec la CUC dans le cadre de la réunion hebdomadaire de suivi.

Un projet de canevas de rapport journalier est présenté en annexe C. Il devra être adapté et enrichi en fonction des difficultés éventuelles d'appréciation et de l'expérience acquise sur le terrain et des spécificités de chaque arrondissement.

Une note succincte d'une page devra être transmise quotidiennement en fin de journée de l'arrondissement à la CUC relatant les anomalies importantes constatées et non traitées par la société délégataire le jour même.

6-3 Inspections inopinées

Des inspections inopinées devraient également être organisées au moins une fois par mois pour chacune des seize arrondissements concernées. Ces inspections devraient cibler en premier lieu les arrondissements où des problèmes majeurs ont été identifiés et où des réclamations fréquentes ont été enregistrées. Elles seront mises à profit pour vérifier l'existence des points noirs et inspecter l'état de propreté du secteur, des véhicules et des conteneurs. Les registres des sociétés délégataires et la compatibilité de leur plan d'intervention avec leur plan d'action déposé auprès de la CUC seront également vérifiés.

6-4 Réunions hebdomadaires d'évaluation

Des réunions hebdomadaires seront organisées au siège du service de suivi et de contrôle de la CUC avec les responsables des comités locaux des seize arrondissements concernés pour passer en revue les activités de la semaine, discuter des problèmes soulevés et des solutions à apporter. Les rapports journaliers ainsi que les résumés des statistiques des réclamations seront discutés et analysés lors de ces réunions. Des PV résumant les problèmes relevés et les solutions retenues par arrondissement seront dressés.

6-5 Réunions Mensuelles avec les sociétés délégataires

Des réunions mensuelles seront organisées avec les sociétés délégataires en présence des représentants du service de suivi et de contrôle de la CUC, de la Wilaya et des Préfectures concernées. Ces réunions seront consacrées à la présentation par les sociétés délégataires des rapports mensuels de leurs activités. La liste non exhaustive ci-après présente les principales rubriques qui devraient être traitées dans le cadre du rapport mensuel :

1. Evénements survenus
2. Problèmes relevés et solutions adoptées
3. Réclamations enregistrées
4. Modifications proposées sur le planning initial
5. Actions de sensibilisation réalisées
6. Conclusion et recommandations

Les réunions mensuelles seront mises à profit pour la discussion des rapports mensuels, des problèmes soulevés, des réclamations enregistrées ainsi que pour la suggestion et l'adoption en commun accord, de solutions pertinentes à lever les contraintes identifiées en vue de l'amélioration des performances des prestations de propreté de la ville de Casablanca.

6-6 Système de gestion des rapports d'évaluation

L'intérêt des rapports journaliers et mensuels serait très limité sans un système informatique de traitement et de gestion des données qualitatives et quantitatives collectées. Un système de gestion informatique devrait être conçu pour la saisie systématique des informations collectées, l'archivage des données, le calcul des indicateurs de performance prédéfinis et l'édition pour les décideurs, de tableaux de bord et de courbes d'analyse des tendances d'évolution des performances. A moyen terme, ce système devrait évoluer vers un Système d'Information Géographique (SIG) intégré regroupant les principales activités de la CUC.

La conception d'un tel système de gestion des rapports d'évaluation des prestations de propreté de la CUC devrait être confiée à un bureau d'études spécialisé après une phase de quatre à six mois d'essai et de mise au point du système de collecte et de transmission des données tel que défini ci-dessus (procédures de contrôle sur terrain, canevas des rapports, procédures et formats de transmission des données fournies par les sociétés délégataires, registres des réclamations, format standard des fichiers PV des réunions, etc.)

6-7 Indicateurs de performance

L'élaboration des indicateurs de performance fait partie désormais de tout système de gestion rationnelle d'une activité ou d'utilisation optimale d'une ressource. Ils constituent un outil fondamental de suivi et de mesure continue des progrès réalisés ou des contre performances éventuelles à redresser. Dans cette perspective, le système de suivi et de contrôle des services de propreté de la CUC doit se doter d'indicateurs de performance comme outil d'évaluation continue des progrès réalisés. A cet effet, l'analyse des différents rapports élaborés dans le cadre du suivi et de contrôle devrait fournir les données de base pour le calcul et la publication régulière de ces indicateurs.

Plusieurs dizaines d'indicateurs peuvent être définis pour le suivi et le contrôle des services de propreté de la CUC. L'expérience acquise dans ce domaine montre que la difficulté ne réside pas dans la conception de ces indicateurs, mais souvent dans les moyens affectés à la collecte des informations requises et dans le maintien dans le temps des procédures d'alimentation des indicateurs en données de base. Autrement dit, ça ne sert à rien de définir trente indicateurs si les moyens disponibles ne permettent pas leur publication régulière. Il est préférable de se limiter dans ce cas, selon les ressources disponibles, à 5 ou 6 principaux indicateurs.

Compte tenu des résultats des diagnostics réalisés, des canevas des rapports et des procédures de suivi et de contrôle proposées, il est recommandé d'adopter les six indicateurs suivants :

1. Respect des engagements des sociétés délégataires (horaire, fréquence par exemple)
2. Points noirs (reconstitution, création de nouveaux...)
3. Collecte (conteneurisation...)
4. Nettoyement (balayage, lavage...)
5. Etat des équipements, des véhicules et investissements.
6. Réclamations : nombre et gravité des réclamations reçues de la part des citoyens.

Les cinq premiers critères seront directement alimentés à partir de la partie D des rapports journaliers de chaque arrondissement avec la notation suivante :

✓ Très insuffisant	0
✓ Insuffisant	1
✓ Acceptable	2
✓ Bien	3
✓ Très bien	4

Pour le dernier indicateur il pourra être élaboré dans un premier temps, à partir du nombre de réclamations reçues et consignées sur le registre établi à cet effet. Une fois opérationnel, cet indicateur pourra éventuellement être affiné par l'introduction d'un système d'hierarchisation de la gravité du problème soulevé par chaque réclamation. A titre d'exemple, le système de notation ci-après pourra être adopté pour le classement des réclamations reçues :

✓ Problème simple d'ordre général ne nécessitant pas d'intervention directe sur le terrain	1
✓ Problème nécessitant une intervention non urgente sur le terrain	2
✓ Problème urgent maîtrisable au niveau local	3
✓ Problème d'une urgence extrême	4

Ce système de notation permettra de prendre en compte d'une manière consolidée en un seul indicateur la fréquence et le niveau de gravité des réclamations reçues.

Ces indicateurs peuvent être publiés chaque semaine pour les seize arrondissements concernés. Ils seront calculés pour les cinq premiers, comme la moyenne des notes des rapports journaliers de la semaine. Pour le dernier indicateur, la moyenne journalière des nombres des réclamations consignées pendant la semaine, peut être considérée comme un indicateur fiable de suivi des réclamations.

Ces canevas des rapports journaliers et mensuels doivent être actualisés au fur et à mesure pour tenir compte des spécificités des zones et de l'évolution de la qualité des prestations.

Maintenir ces six indicateurs serait, dans une première phase, très suffisant pour une appréciation assez précise de l'évolution de l'état de propreté de la ville de Casablanca. Si les ressources humaines et matérielles complémentaires peuvent être mobilisées d'autres sous-indicateurs peuvent alors être envisagés (par exemple : quantité des déchets observés dans les points noirs, nombre des artères non nettoyés, nombre des conteneurs non nettoyés, nombre de problèmes majeurs identifiés, etc.)

6-8 Suivi des réceptions de la décharge

Il serait utile de profiter de la structure du service de suivi et de contrôle de la CUC, des procédures mises en place et de la comptabilité tenue des quantités des déchets collectés pour intégrer également dans le système de gestion informatique établi pour les services de propreté, le suivi des activités de la décharge. Ce système pourra ainsi prendre en charge la comptabilité des quantités des déchets livrés et faire ressortir les états de rapprochement des facturations mensuelles des trois sociétés délégataires. Il pourra également être mis à profit pour le suivi et la publication mensuelle des ratios clés relatifs aux déchets des seize arrondissements concernés, par exemple :

- ✓ La quantité mensuelle des déchets collectés ;
- ✓ Le taux de collecte ;
- ✓ La quantité des déchets générés par jour et par habitant ;
- ✓ L'analyse des déchets générés (fréquence trimestrielle)
- ✓ Etc.

Par ailleurs, étant donné que l'amélioration des prestations de collecte est tributaire de l'évaluation des déchets à la décharge dans des conditions optimales, il est nécessaire que la CUC et les sociétés délégataires prennent toutes les dispositions nécessaires pour que les opérations de suivi et de contrôle de la décharge soient intégrées au nouveau système de gestion des déchets de la CUC.

7- CONCLUSION

Le présent rapport a pour objet l'élaboration d'un système de suivi et de contrôle des gestions déléguées des services de propreté de la Commune Urbaine de Casablanca (CUC). Il a été élaboré par le Groupement ADS Maroc/Edic en étroite collaboration avec un comité technique instauré à cet effet et composé du coordonnateur du Groupement et des représentants du MATEE (Direction de la Surveillance et de la Prévention des Risques) de la Wilaya de Casablanca et de la CUC. L'assistance technique fournie par le Groupement entre dans le cadre d'un accord de collaboration entre le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et de l'Habitat et les activités au Maroc du projet Régional de Gestion des Déchets Solides (METAP).

Le diagnostic effectué a permis de mettre en évidence l'intérêt de la participation du secteur privé à la gestion des services de propreté de la CUC. Il a permis également d'identifier les insuffisances et les mesures d'accompagnement à mettre en œuvre pour profiter pleinement des avantages de la gestion déléguée. Ainsi, il a été clairement établi que la concrétisation des objectifs d'amélioration des services de propreté de la CUC ne saurait être effective sans une étroite collaboration entre l'autorité délégante et le délégataire et surtout, sans un suivi et un contrôle soutenus de la part de l'autorité délégante.

Certes, par rapport à la gestion directe, des progrès appréciables en matière de propreté de la CUC ont été observés sur le terrain durant les deux dernières années. Cependant, au terme de cette première phase de pratique de la gestion déléguée, le système semble avoir atteint ses limites compte tenu des faibles ressources et des moyens alloués au suivi et au contrôle des prestations des sociétés délégataires. D'autres contraintes à l'amélioration des standards de performance des services de propreté de la CUC ont été également identifiées dans le cadre de la présente mission. Il s'agit principalement de :

- ✓ L'absence d'une stratégie claire de suivi et de contrôle ;
- ✓ Le manque de précisions au niveau des modalités contractuelles de suivi et de contrôle des prestations des délégataires ;
- ✓ L'insuffisance de la coordination entre les différents intervenants et absence d'une approche unifiée et cohérente pour le suivi et le contrôle ;
- ✓ Le déficit important en moyens humains et matériels affectés au suivi et au contrôle.
- ✓ Le niveau de suivi et de contrôle très disparate entre les seize arrondissements ;
- ✓ Le manque d'outils analytiques pour l'exploitation des rapports de suivi, l'analyse et le traitement systématiques des données et des informations collectées.

Pour améliorer davantage les performances actuelles et assurer des standards de propreté plus élevés, il y a lieu de **professionnaliser** le système actuel de contrôle et de suivi des prestations des sociétés délégataires. Pour ce faire, les recommandations pertinentes suivantes sont de nature à lever les contraintes identifiées et à aider à atteindre cet objectif :

- ✓ Définition d'un organigramme organisationnel pour l'unité de suivi et de contrôle des services délégués ;
- ✓ Clarification des missions de chaque intervenant ;
- ✓ Dotation de l'unité de suivi d'un budget propre et de moyens humains et matériels nécessaires à l'exercice des activités relevant de ses prérogatives ;
- ✓ Mise à disposition des habitants de la ville un numéro téléphone pour la réception des réclamations
- ✓ Définition des objectifs de propreté vérifiable qui peuvent être facilement relevés sur le terrain et traduits en indicateurs de suivi des performances ;
- ✓ Elaboration des outils techniques permettant d'assurer le suivi et le contrôle (canevas types, programmes de traitement et publications d'indicateurs, etc.) et notamment la gestion des réclamations ;
- ✓ Mise en œuvre d'un programme de formation et de renforcement des capacités des comités locaux (mise à niveau) ;

Les éléments techniques et organisationnels recommandés pour la professionnalisation du système de suivi et de contrôle des prestations des sociétés délégataires sont détaillés dans le rapport.

ANNEXE A

**ARTICLE 6 DU CONTRAT DE LA GESTION DELEGUEE
RELATIF AU SUIVI ET CONTROLE DES PRESTATIONS**

ARTICLE N°6 : SUIVI ET CONTROLE DES PRESTATIONS

6-1- COMITE DE SUIVI

Il est institué un comité de suivi, présidé par le Président de l'Autorité Délégante ou par toute autre personne qu'il aura désignée. Il est composé de représentants de l'Autorité Délégante, du Déléataire et de la Wilaya de la Région du Grand Casablanca.

Ce comité a pour mission de s'assurer de la bonne exécution des Prestations et du respect des clauses contractuelles. Il aura en particulier à examiner et à prendre des décisions sur les points soulevés par les deux parties.

Ce comité se réunira au moins une fois tous les trois (3) mois à l'initiative de l'Autorité Délégante. Toutefois, il pourra être convoqué à tout moment en cas de besoin à la demande de l'Autorité Délégante ou du Déléataire.

L'Autorité Délégante se fera assister lors de ces réunions par des représentants de la structure de contrôle et de régulation. De même le Déléataire pourra se faire assister par toute personne de son choix lors de ces réunions.

6-2- POUVOIR DE CONTROLE

Outre le contrôle exercé par l'Etat ou par d'autres Autorités en vertu de la législation et la réglementation en vigueur, l'Autorité Délégante dispose à l'égard du Déléataire, d'un pouvoir de contrôle technique, financier et de gestion, inhérent à l'exécution du contrat.

Le contrôle financier sera limité à la vérification des rapports annuels et du bien fondé des demandes éventuelles du Déléataire et en cas de nécessité de régulation.

3- STRUCTURE DE CONTROLE ET SES ATTRIBUTIONS

Il est créé auprès de l'Autorité Délégante une structure chargée du contrôle et de la régulation du contrat.

Cette structure dispose, d'une manière permanente, de tous pouvoirs de contrôle pour s'assurer, à tout moment, que les prestations sont effectuées avec diligence par le Déléataire et que les différents engagements du Déléataire, tels qu'ils ressortent du présent contrat, sont respectés par ce dernier. Elle peut demander communication ou connaissance de tout document, fichiers ou renseignements détenus par le Déléataire, ayant trait à la gestion du service.

Elle peut faire procéder à des audits techniques, financiers ou de gestion ou se faire assister par des experts librement désignés par l'Autorité Délégante, en vertu des dispositions du paragraphe 6-2 ci dessus.

Le Délégué s'interdit d'entraver d'une quelconque manière le contrôle exercé par l'Autorité Délégante et ses représentants.

Le Délégué est tenu de prêter son concours à la structure de contrôle et de régulation pour lui permette d'accomplir sa mission dans les meilleures conditions.

6-4 MODALITES DE CONTROLE DES PRESTATIONS

Le contrôle des prestations se fait à deux niveaux :

- ✓ Un contrôle continu sur document et par suivi quotidien des Prestations effectuées par le Délégué ; et
- ✓ Un contrôle visuel sur le terrain.

6-4-1 Suivi continu de l'exécution des prestations

Pour permettre à la structure de contrôle et de régulation d'assurer le suivi de l'exécution du contrat de gestion déléguée, le Délégué s'engage à lui fournir les informations nécessaires au suivi opérationnel du contrat, telles que décrites au paragraphe 3.3 ci dessus, sur support informatique approprié, excepté pour les éléments non informatisés qui seront fournis sur support papier.

6-4-2 Le suivi sur le terrain

Le contrôle visuel de l'aspect général de propreté est permanent. Il est effectué selon le programme établi par la structure de contrôle et de régulation ou suite aux réclamations formulées par le public.

Cette structure informera le Délégué de tout manquement éventuel au présent contrat.

Des visites de contrôle seront effectuées à tout moment et sans préavis sur la base des planning et horaire convenu avec le Délégué pour l'exécution des prestations objet du présent contrat.

En cas de contestation de la part du Délégué, une visite de contrôle contradictoire sera effectuée en présence du Délégué ou de son représentant.

Dans le cas de manquement éventuel au présent contrat, le Délégué mettra en œuvre immédiatement tous les moyens en personnel et en matériel en vue de réparer les manquements constatés et ce, indépendamment des pénalités qui pourront être dues.

Dans le cadre des contrôles effectués par l'Autorité Délégante, celle-ci pourra être amenée à avertir le Délégué de la présence de déchets (en vrac ou en conteneur) non collectés lors du service régulier, de conteneurs sous dimensionnés, ou en mauvais état ou répandant des odeurs nauséabondes, le Délégué devra assurer dans un délai ne dépassant pas quatre (4) heures, l'enlèvement de ces déchets, le nettoyage de la voirie et des conteneurs, le remplacement de ces derniers dans un délai raisonnable.

6-5 COMPTES RENDUS ANNUELS DE L'EXPLOITATION

Le Délégué remettra à l'Autorité Délégante chaque année avant la fin du premier mois qui suit l'exercice considéré, les comptes rendus techniques, financiers, les comptes-rendus d'exploitation et le rapport des auditeurs financiers. Ces comptes rendus récapituleront les quantités collectées, les problèmes rencontrés et les événements survenus.

Le contenu de ces comptes rendus est détaillé au cahier des charges (articles 26 Bis).

L'Autorité Délégante aura le droit de contrôler les renseignements donnés dans ces comptes rendus directement par les agents de la structure de contrôle et de régulation ou par l'intermédiaire d'auditeurs librement désignés par elle.

Les agents et les auditeurs expressément mandatés par l'Autorité Délégante pourront se faire présenter toutes les pièces de comptabilité nécessaires à leur vérification.

Cette vérification fera l'objet d'un préavis écrit d'au moins quarante huit (48) heures.

Le défaut de production par le Délégué des comptes rendus précités, constitue, après mise en demeure restée sans suite pendant quinze (15) jours, un manquement aux engagements contractuels susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de gestion déléguée.

ANNEXE B

**EVALUATION DE L'ETAT
DES PRESTATIONS DES SOCIETES DELEGATAIRES**

Les éléments d'évaluation du service de collecte:

- ✓ Respect de la fréquence de Collecte :
- ✓ Respect des horaires de collecte :
- ✓ Etat des Véhicules de collecte :
 - Lavage quotidien
 - Déversement du lixiviat sur la voie publique
 - Pollution sonore, etc.
- ✓ Reconstitution des points noirs et dépôts sauvages :
- ✓ Eparpillement des déchets sur la voirie causé au moment du chargement :
- ✓ Collecte des objets encombrants :
 - Adéquation du système de collecte avec la conteneurisation mise en place par la société :
 - Nombre de conteneurs et de caissons (suffisant ou non)
 - Existence de déchets qui débordent des conteneurs :
 - Propreté et lavage des conteneurs (au moins 1 fois par mois) :
 - Autres problèmes rencontrés :

Les éléments d'évaluation du service de nettoyage:

A- au niveau de l'exécution du plan d'action de la société

- ✓ Respect du planning et des fréquences de balayage manuel ;
- ✓ Respect des horaires de balayage manuel ;
- ✓ Respect du planning et des fréquences du balayage mécanique ;
- ✓ Respect des horaires du balayage mécanique ;
- ✓ Exécution des prestations de lavage demandées par la CUC ;
- ✓ Exécution de l'opération du désherbage ;
- ✓ Mise en place des corbeilles à la disposition du public (suffisant ou insuffisant)
- ✓ Exécution des opérations de nettoyage à caractère d'urgence.

B- au niveau de l'état de propreté

- ✓ Etat de propreté des axes principaux ;
- ✓ Etat de propreté des axes secondaires ;
- ✓ Etat de propreté des rues et ruelles à l'intérieur des quartiers ;
- ✓ Etat de propreté des jardins publics ;
- ✓ Enlèvement des produits de balayage et leur évacuation ;
- ✓ Débordement des déchets des corbeilles à papier;
- ✓ Nettoyage préalable au déroulement de la manifestation et dès son issue ;
- ✓ Nettoyement des places et lieux occupés par les marchés, les souks et les foires, etc. après le départ des étaliers ;
- ✓ Nettoyage des plages ;
- ✓ Respect des diverses prescriptions liées à l'exécution des travaux de nettoyage : protection des ouvrages existants, signalisation du chantier, interdiction de rejet à l'égout, etc.
- ✓ Etat du matériel de nettoyage .

Les éléments d'évaluation de la propreté des espaces urbains et équipements collectifs (Marchés et souks) nécessitant un traitement particulier :

- ✓ Respect des horaires de collecte et de nettoyage des équipements collectifs (Marchés et Souks) ;
- ✓ Traitement spécial des équipements collectifs (Marchés) ;
- ✓ Traitement de l'ancienne Médina et des anciens tissus urbains ;
- ✓ Traitement des bidonvilles ;
- ✓ Traitement de l'Autoroute.

ANNEXE C

CANEVAS DU RAPPORT JOURNALIER

**COMMUNE URBAINE DE CASABLANCA
UNITE DE SUIVI ET DE CONTROLE
ARRONDISSEMENT XXXX**

**RAPPORT JOURNALIER SUR L'ETAT DE PROPETE
DANS LA LIMITETERRITORIALE DE L'ARRONDISSEMENT**

JOURNEE DU

AUTEUR DU RAPPORT :

SOCIETE DELEGATAIRE :

ZONES INSPECTEES OU CONTROLEES :

A- POINTS NOIRS RELEVES :

Localisation	Types déchets	Estimation des quantités

B- COLLECTE

Respect des engagements (horaires/fréquences): Oui Non

.....

Etat des conteneurs :

Dégradé : Oui Non

Débordement des déchets : Oui Non

Nombre suffisant : Oui Non

Etat de propreté : Très sale Sale
 Acceptable Très propre

Localisation des conteneurs très sales :

.....
.....
.....


Etat des Véhicules :

Très sale Sale Acceptable Très propre

Observations générales sur la collecte :

.....
.....
.....

C-NETTOIEMENT

 Etat général des axes principales et voies publiques

Très sales Sales Acceptables Très propres

Artères très sales

.....

.....

Balayage mécanique : Oui Non


 Etat général des quartiers

Très sales Sales Acceptables Très propres

Quartiers très sales

.....

.....

 Etat général des équipements collectifs :

Très sales Sales Acceptables Très propres

Respect des engagements (horaires/fréquences, etc.) Oui Non

Si non citez les problèmes observés :

LocalisationPb.....

LocalisationPb.....

Observations générales sur le nettoyage :

.....
.....
.....

D- APPRECIATION GENERALE DES PRESTATIONS

	Très insuffisant	Insuffisant	Acceptable	Bien
Respects des engagements (horaires/fréquence)				
Points noirs				
Collecte				
Nettoiemnt				
Equipement & véhicules conteneurs				

E- REMARQUES ET OBSERVATIONS GENERALES :

.....
.....
.....
.....

**F- PROBLEMES MAJEURS DEVANT ETRE TRAITES DANS LA REUNION
HEBDOMADAIRE AVEC LA COMMUNE URBAINE DE CASABLANCA**

.....
.....
.....
.....

ANNEXE D

LISTE DES RECLAMATIONS FREQUENTES

LISTE ET CODE DES PROBLEMES RELEVES

- 1-** Secteur non collecté
- 2-** Secteur non balayé
- 3-** Axe, rue ou place non balayés
- 4-** Axe, rue ou place mal balayés
- 5-** Axe, rue ou place non collectés
- 6-** Reconstitution des points noirs
- 7-** Conteneurs et caissons qui débordent
- 8-** Corbeilles qui débordent
- 9-** Existence des déchets sur la voie publique
- 10-** Mauvais état des véhicules de collecte (non lavage, déversement de lixiviat...)
- 11-** Mauvais état des conteneurs et caissons et de leurs emplacements (non lavage, détérioration...)
- 12-** Opération de désherbage non effectuée
- 13-** Non exécution des opérations de nettoyage à caractère d'urgence
- 14-** Non enlèvement des produits de balayage et leur évacuation
- 15-** Mauvais état du matériel de nettoyage