



Coopération Technique Belge sa

RAPPORT FINAL

PROJET D'APPUI AU NETTOIEMENT DE LA VILLE DE SAINT-LOUIS (PANSL) - SEN / 0301111

ARRIVEE		
Lo. 03 / 11 / 08		
Enregistré sous le N° 966		
TRAITER	INFO	Ref. Classement
RR		
OPS	UN	
ADM		
FIN		
MIP		
FOUR		

INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION.

Pays : Sénégal

Secteur et sous –secteur CAD : 14050

Institution nationale ou régionale chargée de l'exécution : Commune de Saint-Louis

Agences d'exécution : Coopération Technique Belge

Nombre d'experts en coopération internationale de la CTB : 0

Expert national : 1

Durée de la prestation (selon AS/CS) : Exécution en 4 ans

Date de démarrage de la prestation : (validité convention : 5 ans)
Selon AS/CS : 03 décembre 2003
Effective : 14 septembre 2004

Date de clôture de la prestation :
Selon AS/CS : 02 décembre 2008
Effective : 13 septembre 2008

Modalités de gestion de la prestation : cogestion et régie

Budget total de la prestation : 1 999 948 € (contribution Belge)
930 481 € (contribution Sénégalaise)

Période couverte par le rapport :

Annexes	Oui	Non
1. Résumé des résultats	X	
2. Etat des recettes et dépenses de l'année sous revue	X	
3. Taux de déboursement de la prestation	X	
4. Personnel de la prestation	X	
5. Sous-traitance et appels d'offres	X	
6. Equipements	X	
7. Formation		
8. Bailleurs de fonds	X	

Amadou DIAGNE
responsable national
Projet d'appui au nettoyage
de la ville de Saint-Louis
Tél: 961.87.45

PREMIÈRE PARTIE : APPRECIATION

Appréciez la pertinence et la performance de la prestation en utilisant les appréciations suivantes.

- 1 - Très satisfaisant
- 2 - Satisfaisant
- 3 - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
- 4 - Non satisfaisant
- X - Sans objet

Inscrivez vos réponses dans la colonne correspondant à votre rôle dans l'exécution de la prestation :

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
PERTINENCE¹ (cf. PRIMA, §70, p 19)		
1. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport aux priorités nationales de développement?	2	1
2. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport à la politique belge de développement?	X	2
Indiquez votre score par rapport aux trois thèmes ci-dessous :		
a) Genre		X
b) Environnement		1
c) Economie sociale		2
3. Les objectifs de la prestation étaient-ils toujours pertinents ?	2	1
4. La prestation a-t-elle répondu aux besoins des groupes cibles?	2	1
5. En fonction de ses objectifs, la prestation s'est-elle appuyée sur les organes locaux d'exécution appropriés?	2	2

¹ Selon le PRIMA, §70, p 19, il s'agit "d'apprécier si les choix des objectifs, les choix des groupes cibles et des organes locaux d'exécution restent pertinents et cohérents par rapport aux principes généraux relatifs à une aide efficace et efficiente, ainsi que par rapport à l'application des politiques et stratégies locales, régionales, internationales et belges de développement ».

AN AP

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
PERFORMANCE² (PRIMA, §71, pp 19-20)		
1. Les résultats obtenus par la prestation ont-ils contribué à la réalisation de ses objectifs ³ ? (efficacité)	3	2
2. Appréciez la qualité des résultats intermédiaires (efficacité)	2	2
3. Les modalités de gestion de la prestation ont-elle été appropriées? (efficacité)	2	2
4. Les ressources de la prestation ont-elles été suffisantes sur le plan de (efficience) :	3	3
a. Ressources financières?	3	3
b. Ressources humaines ?	2	3
c. Matériel et équipements ?	2	3
5. Les ressources de la prestation ont-elles été utilisées efficacement et optimisées pour obtenir les résultats attendus? (efficience)	2	1
6. La prestation a-t-elle été satisfaisante sur le plan coût-efficacité par rapport à des interventions similaires? (efficience)	2	2
7. Sur base du planning d'exécution, appréciez la rapidité d'exécution de la prestation. (respect des délais)	2	3

² Selon le PRIMA, §71, pp 19-20, il convient « d'apprécier et de mesurer les performances convenues dans les phases de préparation selon les 4 critères et les indicateurs établis pendant la formulation. (Les 4 critères sont efficacité, efficience, respect des délais et qualité du personnel)

³ Voir annexe 1 pour plus de détails

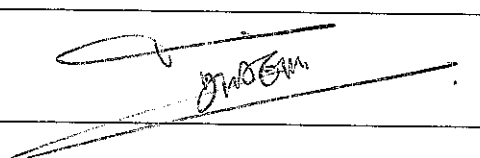
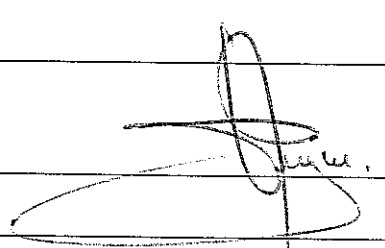
Indiquez votre appréciation globale de la prestation *en utilisant les appréciations suivantes*:

- 1 - Très satisfaisant
- 2 - Satisfaisant
- 3 - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
- 4 - Non satisfaisant
- X - Sans objet

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
Appréciation globale de la prestation	2	2

Expliquez les raisons de votre appréciation, qui peut dépasser le cadre strict des critères de pertinence et de performance ci-dessus et être différente de l'appréciation donnée pour ceux-ci (1 page max)

La prestation est jugée satisfaisante parce qu'elle a permis de maîtriser les problèmes de la ville en matière de salubrité, en outre, elle a offert à la ville l'opportunité d'acquérir des équipements et des infrastructures qui font la fierté de tous les Saint-Louisiens

Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
	

Handwritten initials/signature

DEUXIÈME PARTIE : RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION.

- 1 Si nécessaire, décrivez l'objectif Spécifique et les Résultats Intermédiaires de la prestation, tels que mentionnés dans le document de projet ainsi que les changements opérés (quand, comment et pourquoi) (1 page max)

L'objectif spécifique a été modifié (avenant au DTF du 06/06/2007), les résultats attendus n'ont pas connus de modification en cours de projet, ceci malgré d'importants transferts des moyens entre la régie et la cogestion d'une part, des moyens alloués aux résultats 3, 4 et 5 au profit des résultats 1 et 2, d'autre part.

Objectif Spécifique : Les déchets sont évacués et traités hors de la ville grâce à la participation synergique (physique et financière) des habitants, des ONG, des GIE et de la commune.

Indicateur : D'ici la fin du projet, 75 % des concessions adhèrent au système de paiement (500 FCFA/mois), les GIE et la commune couvrent la pré-collecte et la collecte dans tous les quartiers de la ville ; L'ONG ENDA (PADE II) a participé financièrement et physiquement aux actions de terrain (pré-collecte, sensibilisation, communication) ; Plus de 70% du tonnage annuel des ordures sont évacués hors de la ville d'ici le mois 24, 80% d'ici la fin du projet.

Source de vérification : Un site de décharge provisoire est désigné par la commune et validé par toutes les administrations concernées et le projet dès le mois 1 ; L'aménagement du site provisoire peut être réalisé avec le budget initialement alloué pour la décharge ; Les ONG et la Commune participent financièrement aux actions qui leur sont attribuées. Les quantités de déchets (et surtout de plastiques) n'augmentent pas plus de 10% sur 4 ans

Les indicateurs de l'OS ont été revus en cours de projet (en juin 2007, au 34^{ème} mois de l'exécution) du fait du retard pris dans la mise en œuvre, les conditions préalables du DTF n'étant pas réglées ni au démarrage (septembre 2004), ni au lancement (mars 2005). En outre, les moyens alloués s'avéraient insuffisants pour la prestation en cours (cf : évaluation technique et financière du CET (2006), EMP (2006)). A cela il faut ajouter l'absence d'études techniques et de faisabilité, le retard dans l'affectation des sites, etc.

Rappel des résultats :

Résultat 1 : les infrastructures nécessaires au nettoyage de la ville sont en place et sont opérationnelles ;

Résultat 2 : les déchets de la ville sont collectés et transportés par du matériel approprié ;

Résultat 3 : les structures nettoyage de la commune sont renforcées ;

Résultat 4 : les opérateurs et les bénéficiaires (population, comités, commissions, GIE, transporteurs, conducteurs, personnel de gestion) sont structurés et participent efficacement à la gestion des déchets ;

Résultat 5 : les mécanismes pour une bonne gestion des déchets sont mis en place et les résultats sont diffusés

2. Dans quelle mesure l'objectif spécifique (OS) de la prestation a-t-il été atteint, en fonction des indicateurs retenus ? (1 page max).

<p>OS I1 : D'ici la fin du projet, 75% des concessions adhèrent au système de paiement (500 FCFA/mois), les GIE et la commune couvrent la pré-collecte et la collecte dans tous les quartiers de la ville</p> <p>OS I2 : L'ONG ENDA (PADE II) a participé financièrement et physiquement aux actions de terrain (pré-collecte, sensibilisation, communication).</p> <p>OS I3 : Plus de 70% du tonnage annuel des ordures de la ville sont collectés d'ici le mois 17, 80% d'ici la fin du projet.</p>
--

L'atteinte de l'objectif spécifique, par rapport aux indicateurs définis (adhésion des populations, collecte et évacuation des déchets) est une réalité à la fin du projet, il est possible des faire les constats suivants :

- La demande de déchets est installée avec une capacité de traitement sur 2 ans (CET) ;
- L'offre de déchets est effective, à travers les sites de transfert installés par le projet;
- La capacité d'évacuation appropriée est installée (conteneurs, polybenne, camion et semi-remorques), en sus des moyens antérieurs.

Cependant, même si l'évacuation des déchets hors de la ville semble réglée, l'adhésion des populations au système de nettoyage reste cependant insuffisante pour plusieurs raisons :

- faiblesse des revenus des ménages par rapport à la hausse des redevances (50 à 100% de hausse) ;
- insuffisance des capacités de collecte des GIE malgré l'équipement fourni par le projet (30 charrettes et 16 chevaux);
- insuffisance de la sensibilisation pour l'adhésion des populations au système (le PADE II et la Commune n'ont pas mis en œuvre le plan de communication réalisé à cet effet par le projet);
- insuffisance des efforts à fournir par la Commune pour une prise en charge correcte de la problématique même si par ailleurs la Commune en est bien consciente et que les populations sont organisées depuis longtemps pour apporter des solutions au péril des « déchets » (création spontanée des actions (SET SEIAL) et structures de nettoyage (GIE, GPF de nettoyage)).

Force est de constater que l'atteinte de l'OS reste précaire, la durabilité et la pérennité recherchées restent tributaires facteurs suivants ;

- la mise en place du budget suffisant à l'exploitation du système de nettoyage (les besoins actuels sont de 195 millions contre 165 votés pour l'exercice en cours ;
- l'utilisation judicieuse du matériel et des infrastructures (élaboration de plans de financement/renouvellement/extension...);
- la mise en adéquation du système de nettoyage (élaboration plan directeur/organigrammes fonctionnels) ;
- le recrutement d'un personnel qualifié

BD *H*

3. Dans quelle mesure les résultats intermédiaires de la prestation ont-ils été atteints, en fonction des indicateurs retenus ? 2 pages maxi

Indicateur	Réalisations	Objectifs
Résultat 1 : les infrastructures nécessaires au nettoyage de la ville sont en place et sont opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Les engins sont acquis dans le dernier semestre ; - Les sites relais et CETI sont en place et en finalisation en fin de projet 	<ul style="list-style-type: none"> - les engins sont acquis et sont opérationnels d'ici le premier trimestre 2008 ; - les trois sites relais et la décharge finale sont opérationnels d'ici fin 2008

Le résultat 1 est atteint bien que les équipements et infrastructures ne sont pas encore opérationnels.

Indicateur	Réalisations	Objectifs
Résultat 2 : les déchets de la ville sont collectés et transportés par du matériel approprié ;	<ul style="list-style-type: none"> - les charrettes et chevaux sont mis en place et opérationnels au second semestre 2006, dans 15 quartiers de la ville ; - les écuries sont construites ; - les camions (polybenne et tracteur), les semi-remorques et les conteneurs sont mis en place en fin de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - les charrettes et chevaux sont mis en place et opérationnels au second semestre 2006, dans 15 quartiers de la ville ; - les écuries sont construites et sont opérationnelles d'ici fin 2008 ; - les camions (polybenne et tracteur), les semi-remorques et les conteneurs sont mis en place et sont opérationnels d'ici le premier trimestre 2008 - plus de 70% du tonnage annuel des ordures sont évacués hors de la ville d'ici le premier trimestre 2008

Le résultat 2 est atteint car les charrettes et toute la logistique de collecte est acquise. Dès le premier trimestre suivant le démarrage de l'exploitation, plus de 70% des déchets seront évacués de la ville.

Indicateur	Réalisations	Objectifs
Résultat 3 : les structures nettoyage de la commune sont renforcées ;	<ul style="list-style-type: none"> - Le DN et le Coresponsable sont en place respectivement en novembre 04 et avril 05 ; - Le RAF en novembre 04 ; - Le responsable communication et les animateurs n'ont pas été recrutés par la commune ; - Les chauffeurs et responsables de sites sont désignés, leur recrutement est en cours. 	Le personnel nécessaire est engagé et chacun assure ses missions désignées: directeur national et co-responsable de projet au mois 0, 'assistant(e) administratif, son adjoint, le responsable Communication et le responsable logistique au mois 3, animateurs de quartiers au mois 4, chauffeurs de camions et conducteurs d'engins au mois 11, les responsables de suivi de terrain, les responsables des sites relais au mois 12.

Le résultat 3 est atteint partiellement car la structure du nettoyage est renforcée et les chauffeurs sont formés, cependant aucune formation sur l'exploitation n'a pas eu lieu, elle n'est pas prévue.

Résultat 4 : les opérateurs et les bénéficiaires (population, comités, commissions, GIE, transporteurs, conducteurs, personnel de gestion) sont structurés et participent efficacement à la gestion des déchets ;	<p>La mise en place des commissions et des GIE est antérieure à celle du projet ;</p> <p>Un programme d'éradication des dépôts mensuel est élaboré ;</p> <p>Les chauffeurs et conducteurs sont formés par les concessionnaires.</p>	<p>Des commissions 'environnement' sont créées dans chaque comité de quartiers et participent aux actions du projet d'ici le mois 12, les GIE sont opérationnels, les dépôts sauvages sont réduits de moitié d'ici le mois 6 et éliminés (à plus de 90%) d'ici le mois 18. Les plages sont nettoyées chaque année. Le personnel engagé a suivi les formations en 2003 et 2004</p>
--	---	---

Le résultat 4 est atteint globalement, les opérateurs et acteurs de nettoyage ont été structurés et leur participation au système de nettoyage est renforcée. Cependant la réduction des dépôts sauvage de 50% n'est pas encore effective, elle le sera dès le lancement de l'exploitation.

Résultat 5 : les mécanismes pour une bonne gestion des déchets sont mis en place et les résultats sont diffusés	<p>Les mécanismes de gestion de projet sont en place</p>	<p>Les systèmes de reporting sont utilisés correctement; les montages financiers, les modes administratifs, comptables, d'exploitation et de maintenance sont définis, mis en place et correctement utilisés; les améliorations et optimisations sont réalisées; les actions d'information et de communication sont réalisées au cours de la période d'exécution du projet.</p>
--	--	---

Le résultat 5 est atteint en partie car les mécanismes de gestion sont en place, certaines données et résultats sont connus, cependant les optimisations et améliorations des paramètres d'exploitation ne peuvent se faire dans les délais fixés.

En conclusion, l'atteinte des résultats est partielle, elle n'est constatée que dans la mise en place des infrastructures et des équipements. Le projet a accusé des retards par rapport au chronogramme, mais celui-ci s'est avéré inopérant, du fait des manquements importants constatés, relatifs :

- à la réalisation des conditions préalables au démarrage du projet ;
- aux manquements et impasses dans la formulation du projet (absence d'étude d'impact/de faisabilité, de notes de calcul, durée des passations, etc . .).

Il faut rappeler que l'évaluation a mis- parcours a posé un diagnostic détaillé sur l'ensemble de ces contraintes sur le projet, il est dommage que les recommandations formulées (augmentation de délais et budget) pour atteindre l'efficacité et l'efficience souhaitées ne soient pas prise en compte. La réalisation de ces recommandations auraient certainement apporté au projet plus de valeur ajoutée que l'avenant au DTF validé dans la 3^{ème} année d'exécution (juin 2007).

4. Décrivez le système de suivi-évaluation qui a été mis en place lors de la mise en œuvre de la prestation.

Le système de rapportage mis en place pour l'exécution du projet est le suivant :

- Les rapports trimestriels
- Les rapports annuels
- Les rapports de suivi-évaluation
- L'évaluation à mi-parcours et finale.

Le suivi du projet est réalisé mensuellement par la DP et les ordonnateurs

Rapports.

La DP produit deux fois par an un rapport de suivi-évaluation, suivant le canevas proposé par la CTB. Ce rapport est discuté et entériné lors de la réunion semestrielle de la SMCL. A la fin de l'intervention, la Direction du projet soumet à la SMCL un rapport final d'activité suivant le canevas proposé par la CTB.

Monitoring

Chaque année une mission de suivi est organisée par la CTB. Ces missions sont réalisées par les conseillers géographique, thématique ou sectoriel ou par la CTB. Ces missions ont, en concertation avec le Comité de suivi technique, une fonction d'appui au projet et de contrôle de l'avancement des activités

Evaluation à mi-parcours

Au cours de la deuxième année du projet la DP, appuyée par la CTB, a préparé et organisé l'évaluation à mi-parcours de l'intervention. Les Termes de Référence de cette évaluation ont validés par la SMCL. Les évaluateurs sont des experts internationaux et nationaux indépendants par rapport au Projet.

Les recommandations de l'évaluation portant sur les modalités d'amélioration ou les changements à apporter à l'intervention sont discutées en SMCL qui donne à la DP ses instructions en la matière.

Evaluation finale

A la fin du projet, une évaluation finale est organisée selon les mêmes procédures que celles décrites pour l'évaluation à mi-parcours.

TROISIEME PARTIE : COMMENTAIRES ET ANALYSES.

1. **Quels sont les problèmes et questions majeurs qui ont influencé l'exécution de la prestation et comment la prestation a-t-il tenté de les résoudre ?**

L'absence d'études techniques et de note de prix avant démarrage, un problème majeur

Des impasses sont constatées sur ces composantes essentielles pour un projet technique complexe que constitue le CET, l'effet produit est de biaiser toutes les propositions faites dans la formulation (budget, personnel, investissements, chronogramme, etc.), l'analyse financière proposée pour recadrer l'intervention a été salubre bien qu'elle intervienne tard dans le projet (octobre 2006).

Le personnel du projet et de l'UGP

Dès l'entame du projet, il a été constaté que le DN, le responsable logistique, bref tout le personnel d'encadrement communal n'avait pas le profil requis (voir le DTF « Terme de référence du personnel », annexe 3) Cette question n'a pas été résolue pendant la durée du projet même si par ailleurs le DN a été remplacé en mars 2007, pour d'autres raisons. Le co-responsable s'est substitué à l'équipe de projet pour faire face à cette inertie, les conflits inhérents à cette situation ont émaillé l'exécution du projet mais ont été gérés

La signature du CMDO entre l'AGETIP et la Commune

En faisant cette proposition au projet, la CTB a cherché à accélérer les procédures de passation de marché et à capitaliser l'expérience de l'AETIP dans la conduite de ses autres projets. Cependant l'inertie de l'AGETIP est connue, une part importante de son portefeuille de projet finit avec des sous-traitants et avec des difficultés. Toutes les craintes et objections formulées par la commune pour contrer cette proposition se sont malheureusement avérées. Au 05 septembre 2008, date d'échéance du contrat de l'AGETIP, les travaux ne sont pas finalisés.

La question posée par le CET ? En quoi consistait l'ouvrage à réaliser ?

Pendant deux ans, personne n'était capable de dire on quoi consistait l'ouvrage à réaliser, le projet n'avait à sa disposition qu'un schéma de principe provenant de la formulation, en l'absence de toute étude sérieuse ou plan/schéma de réalisation.

L'analyse financière et technique réalisé par un expert du CET en octobre 2006, soit à mi-parcours (2 ans avant la fin du projet) a permis d'asseoir une perception technique correcte de l'ouvrage à réaliser.

Le voyage d'étude réalisé en Belgique en juillet 2007 (soit 14 mois avant la clôture) a permis à l'équipe de projet d'avoir les éclairages nécessaires pour effectuer les arbitrages et programmer les tâches qui ont permis l'atteinte d'une part importante des résultats.

L'insuffisance des moyens alloués

Elle découle de la précédente, il s'y ajoute la méconnaissance des textes en vigueur lors de la formulation (le montant alloué convenait à la mise en place d'une décharge, le code de l'environnement qui avait mis fin aux « décharges municipaux » était pourtant entré en vigueur depuis 2001)

Les nombreuses modifications du budget (7 au total), édifiant sur l'ampleur des difficultés rencontrées dans l'exécution. L'augmentation des moyens alloués au résultat 1 de 47 à 62% a permis la réalisation du CETI pour sauver le projet (l'évaluation à mi-parcours avait préconisé la mise en place d'un dépôt provisoire dans un quartier de la ville, à défaut d'une rallonge du budget, solution rejetée par le comité de pilotage du projet). Il est évident que ces dispositions ont été prises au détriment des autres résultats, particulièrement les résultats 4 et 5.

Le retard dans la mise en œuvre de la contre-partie communale

L'absence de foncier disponible dans la ville et ses environs n'a pas fait l'objet d'attention lors de la prise des engagements, ce qui a occasionné des retards pour le projet. L'engagement de l'ADC en qualité de maître d'œuvre au près de la commune constitue une concurrence sérieuse pour les agences d'exécution, des conflits de compétences sont apparus entre cette structure, le PANSL et voir le PADE. Pour cette raison, l'appui attendu par les projets n'a pas été effectif, au contraire, cette structure a constitué un obstacle important dans l'exécution des projets vu des responsabilités qui lui été assignées (pilotage du comité technique de suivi, appui à la communication, etc).

L'ambiance délétère dans la Direction de Projet

Tous les problèmes cités plus haut ont eu effet de créer un stress persistant, renforcé par les facteurs suivants :

Les contraintes de délais : le projet a démarré avec 6 mois de retard (le premier CP⁴ s'est tenu le 14/09/2004 alors que le projet est lancé officiellement le 08/03/2005), l'exécution s'est théoriquement déroulée entre avril 2005 et août 2008, soit 40 mois au lieu des 48 mois prévus. Les documents indispensables à l'exécution du CETI (APD, APS) ont été disponibles en octobre 2007, le projet de CETI s'est réalisé en moins d'un an, compte non tenu des délais de sélection des BE et d'études qui ont démarrés en juin 2006

Les contraintes interne à l'agence d'exécution : Chacune des 2 composantes de l'exécution (CTB et Commune (composée de plusieurs entités (élus, ADC, DSTM, représentants de population, etc.)) rejetait sur l'autre partie ses propres défaillances, avec pour effet de transposer cette mécontente latente dans la direction du projet, chacun des deux responsables défendant les positions prises par sa hiérarchie. Heureusement, l'arrivée du nouveau DN en mars 2007 a permis au PANSL d'exister autrement et à la DP de prendre ses responsabilités et de travailler dans une ambiance désormais sereine

⁴ Comité de pilotage

2. Quelles sont les causes des écarts par rapport aux résultats attendus ?

Rappel des conditions préalables (voir DIF) : (1) Un site approprié (à moins de 10 km de la ville) est acquis ou affecté par la commune pour la décharge ; ce site est validé par toutes les administrations concernées et la CTB avant le démarrage de l'intervention. (2) Le personnel d'encadrement nécessaire est recruté par la commune avant le démarrage de l'intervention.

Constat : au démarrage du projet (14/08/2008 et même au lancement 08/04/2005, aucune de ses 2 conditions n'avait été remplies. Le CET et les sites de transfert ont été mis à disposition en septembre 2005, les logettes et l'une des écuries en juin 2008. Le recrutement du personnel d'encadrement n'est pas terminé en fin de projet

Résultat 1:	Les infrastructures nécessaires au nettoyage de la ville sont mises en place et sont opérationnelles
Indicateurs:	<ul style="list-style-type: none">• les engins sont acquis et opérationnels d'ici le premier trimestre 2008 ;• les trois sites relais et la décharge finale sont opérationnels d'ici fin 2008.
Sources de vérification:	Rapports mensuels et photos datées du site de décharge
Supposition:	Une zone d'accueil des déchets provisoire en bordure de ville et en zone non inondable est définie d'ici fin 2002; les terrains des sites relais sont disponibles (non affectés à d'autres fonctions); les engins sont réceptionnés et affectés à la décharge dans les meilleurs délais; les frais de fonctionnement sont pris en charge par la commune

Principales réalisations : la réalisation des infrastructures et l'achat d'équipements

- ❖ Le CET est construit et en voie de finalisation ;
- ❖ Les trois sites de transfert et les 2 logettes sont construits et terminés
- ❖ Les 3 écuries sont construites et terminées

Ecart constaté : les infrastructures sont réalisées mais ne sont pas livrées et ne sont pas opérationnelles (bien qu'à l'exception du recouvrement de la membrane sur le CET, tous les autres ouvrages (logettes, écuries et sites de transferts) sont achevés).

Cause : les défaillances liées à l'AGETIP et ses entreprises (arrêt des chantiers pour non paiement des ouvriers le 02/08/08), la réception des ouvrages au 10 /09/2008 était possible).

Résultat 2:	Les déchets de la ville sont collectés et transportés par du matériel approprié
Indicateurs:	<ul style="list-style-type: none">- les charrettes et chevaux sont mis en place et opérationnels au second semestre 2006, dans 15 quartiers de la ville ;- les écuries sont construites et sont opérationnelles d'ici fin 2008 ;- les camions (polybenne et tracteur), les semi-remorques et les conteneurs sont mis en place et sont opérationnels d'ici le premier trimestre 2008- plus de 70% du tonnage annuel des ordures sont évacués hors de la ville d'ici le premier trimestre 2008.
Sources de vérification:	Réception du matériel; Rapports mensuels et photos
Supposition:	Le matériel est réceptionné dans les meilleurs délais et affecté directement à la pré-collecte, le transfert et le transport des ordures; les frais de fonctionnement sont pris en charge par la commune

Principales réalisations : achat de matériel, construction et réhabilitation d'ouvrages

- ❖ Fournitures de 30 charrettes et 16 chevaux au GIE
- ❖ Construction d'une écurie et réhabilitation de 2 autres
- ❖ Construction de 2 logettes
- ❖ Fourniture d'un camion polybenne et de 18 caissons
- ❖ Fourniture d'un camion tracteur et de 2 semi-remorques

Ecart constaté : toute la logistique est réceptionnée à l'exception de la polybenne et des caissons (arrivé au port en début août 2008)

Cause : les défaillances liées au service transit du fournisseur qui est obligé de procéder à l'annulation des déclarations qui ont été faites en TTC alors que le projet bénéficie d'exonération

Résultat 3:	Les structures 'Nettoyement' de l'administration communale sont renforcées
Indicateurs:	Le personnel nécessaire est engagé et chacun assure ses missions désignées: directeur national et co-responsable de projet au mois 0, l'assistant(e) administratif, son adjoint, le responsable Communication et le responsable logistique au mois 3, animateurs de quartiers au mois 4, chauffeurs de camions et conducteurs d'engins au mois 11, les responsables de suivi de terrain, les responsables des sites relais au mois 12
Sources de vérification:	Organigramme des services communaux et rapports de gestion
Supposition:	Le personnel est recruté ou affecté par la commune et est opérationnel dans les fonctions précisées dès le mois de leur engagement et à l'avenir

Principales réalisations

- ❖ Recrutement du DN (directeur national)
- ❖ Autres recrutements RAF, assistant de direction, responsable logistique, employé administratif ;
- ❖ Recrutements en cours : chauffeurs/conducteurs, responsables de sites ;
- ❖ Recrutement non effectifs : responsable communication et animateurs sociaux.

Ecarts constaté : le résultat est atteint, le recrutement du personnel complémentaire est en cours.

Résultat 4:	Les opérateurs et les bénéficiaires (population, comités, commissions, GIE, transporteurs, conducteurs, personnel de gestion) sont structurés et participent efficacement à la gestion des déchets
Indicateurs:	Des commissions 'environnement' sont créées dans chaque comité de quartiers et participent aux actions du projet d'ici le mois 12, les GIE sont opérationnels, les dépôts sauvages sont réduits de moitié d'ici le mois 6 et éliminés (à plus de 90%) d'ici le mois 18. Les plages sont nettoyées chaque année. Le personnel engagé a suivi les formations en 2003 et 2004
Sources de vérification:	Rapports et organigramme
Supposition:	Les comités de quartier sont mis en place dans 60% des quartiers d'ici le mois 10 et dans 100% d'ici le mois 18. Le personnel formé reste affecté aux activités de gestion des déchets de la commune durant toute la durée du projet.

Principales réalisations

- ❖ Collaboration dans la sensibilisation sur les déchets : GIE et GPF, quartiers et conseils, écoles, agence (APROSEN), ONG (convention pour le développement de guet ndar, volontaires japonais), service municipaux et services étatiques
- ❖ Réalisation de boîte à outils
- ❖ Réalisation de formations (phast, gestion administrative et financière, techniques vétérinaires, animations, etc)
- ❖ Fournitures d'équipements, etc.

Ecart constaté : faible réduction des dépôts sauvages

Cause : l'exploitation n'a pas encore démarré

Résultat 5:	Les mécanismes pour une bonne gestion des déchets sont en place et les résultats diffusés
Indicateurs:	Les systèmes de reporting sont utilisés correctement d'ici le mois 18; les montages financiers, les modes administratifs, comptables, d'exploitation et de maintenance sont définis, mis en place et correctement utilisés d'ici le mois 24; les améliorations et optimisations sont réalisées d'ici le mois 24; les actions d'information et de communication sont réalisées au cours de la période d'exécution du projet.
Sources de vérification:	Rapports et formulaires communaux
Supposition:	

Principales réalisations

- ❖ Rapports (trimestriels, semestriels, annuels et final, exécution)
- ❖ Plan de communication communal
- ❖ Document sur le cadre de concertation (valorisation des déchets solides urbains, optimisation de la pré collecte, optimisation de la chaîne de transport des déchets, gestion des sites, financement de la filière, etc)

Ecart : optimisation non réalisée

Cause : retard dans le démarrage de l'exploitation

Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de la prestation? Faites une réponse détaillée sur les plans de l'impact et de la durabilité des résultats.

Il s'agit d'un projet structurant qui a naturellement connu les aléas des « premières expériences » (1^{er} CET du pays et de la sous-région) mais qui a su cependant faire face à des difficultés de tous ordres et atteindre l'objectif spécifique ainsi qu'une part déterminante des résultats fixés, répondant ainsi aux attentes du bénéficiaire, la commune de Saint-Louis.

L'évaluation ex-anté du projet proposé au lancement (mars 2005), au second CP et non acceptée aurait certainement permis à toutes les parties de se rendre compte de l'impossibilité de réaliser la

prestation (objectifs et résultats) dans les conditions fixées (délais, budget, formulation, etc) et de prendre les décisions appropriées.

Le projet a souffert de la faiblesse de la formulation qui n'a pas su fournir les informations de base requises, vu la complexité de la réalisation, la proactivité et l'engagement des parties prenantes n'a pas été à la hauteur des solutions requises (report du lancement, réallocation du budget, rallonge des échéances, réalisation des préalables, etc) Il s'y ajoute qu'au Sénégal, le processus de décentralisation est inachevé (l'état a transféré les compétences sans transférer les moyens), de ce fait l'inertie des communes et leur manque de ressources (humaines, financières, organisationnelles, etc) sont connus.

Dés lors, la plupart des difficultés rencontrées au cours de l'exécution étaient prévisibles, ce qui étonne demeure dans l'appréciation qui en a faite par les parties prenantes à l'exécution.

L'appréciation des critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience permet d'apprécier **l'expérience capitalisée et les leçons** qui en découlent :

Pertinence : elle est restée constante par rapport à formulation, malgré le retard accusé dans l'exécution:

- ❖ Au plan technique, l'exécution du projet appui la structure « Nettoyement» de la Commune dans l'exécution de sa mission, la continuité du service est assurée de fait après le projet ;
- ❖ Au plan institutionnel, le projet appui le processus de décentralisation, dans ses aspects gouvernance locale, organisationnels et participatifs (implication des services étatiques, communaux, ONG, OCB, populations, etc) ;
- ❖ Au plan de la stratégie de développement du pays bénéficiaire (DSRP, OMD, PNAE, etc.), des politiques sectorielles définies en accord avec l'aide au développement (partenaires bilatéraux et multilatéraux).

Leçons tirées : les structures décentralisées (commune, etc.) ne bénéficient pas des mêmes prérogatives que les structures étatiques (ministères, etc), les engagements qu'elles prennent sont conditionnelles et subordonnées au pouvoir central (elles ne gèrent pas leurs ressources, leur recrutement est soumis à l'autorisation préalable, leurs enjeux sont politiques d'abord,) . Cependant, face à l'ampleur des besoins, les populations sont très engagées et se prennent en charge, elles constituent à Saint-Louis une concurrence sérieuse à la Commune dans la résolution de la demande sociale (santé, environnement, économie sociale, éducation, etc.). Elles ont fourni au projet un appui déterminant constitué pour un partenaire privilégié.

Efficience : elle est relativement faible :

Les structures communales n'ont pas véritablement collaboré pour diverses raisons (éloignement du projet, turn over du personnel responsable, profils définis non respectés) et même l'une d'elles s'est mise en concurrence avec le projet sur l'aspect ingénierie sociale Il s'y ajoute la réduction drastique des moyens destinés à l'appui des services communaux et la population, en cours de projet La Commune a tardé à réaliser ses propres engagements, les contributions importantes attendues depuis le lancement ne sont pas encore fournies au projet (organigramme fonctionnel, CV du personnel d'encadrement, informations sur le budget communal (imputations sur le nettoyage, ...)) Les solutions proposées par l'EMP pour accroître l'efficience de l'intervention, dans les limites de la durée de la convention spécifique, n'ont pas été acceptées

Leçon apprise : le vocable « projet Belge » utilisé pour désigner le PANSL démontre que les jalons devant asseoir le projet et son appropriation avant et pendant l'exécution n'ont pas été posés, les parties prenantes ont sous estimé la dimension « communication » et principalement envers les différentes composantes de la commune qui n'ont pas compris et joué le rôle attendu.

Efficacité : elle est moyenne, les complémentarités des compétences attendues définies dans le DIF (DN en génie civile, coresponsable en mécanique et gestion de projet) n'ont pas jouées, la commune n'ayant ni les moyens, ni les dispositions de recruter un DN répondant au profil. Pour palier à cette défaillance, le recrutement d'un spécialiste en génie civil par le projet s'imposait, aurait été plus productive et aurait de toute évidence coûté moins cher que la prestation faite par l'AGETIP. Néanmoins, les réalisations substantielles effectuées par le projet dans les résultats 1 et 2 satisfont totalement le bénéficiaire qui a d'ailleurs manifesté peu d'entrain à la réalisation des autres résultats (résultat 4 et 5), bien que nombreuses initiatives aient été prises par le projet en matière de sensibilisation et de formation. Les solutions proposées par l'EMP pour accroître l'efficacité de l'intervention, dans les limites de la durée de la convention spécifique, n'ont pas été acceptées.

Leçon apprise : la différence d'approche entre les parties prenantes de l'exécution (CTB et Commune) A la vision globale de la CTB (5 résultats à atteindre) s'oppose celle de la Commune qui se limite aux 3 premiers résultats (résultats 1, 2 et 3). Certains responsables de la partie communale jugent improductifs les moyens affectés aux autres résultats alors que certains tentent d'empêcher leur réalisation. Le partage des préoccupations, des objectifs et résultats entre toutes les parties s'imposait avant l'exécution, manifestement le rôle attendu de chaque acteur n'a pas été compris et partagé par tous.

L'impact du projet

De l'avis général, l'impact du projet est globalement positif et transparait déjà sur les aspects suivants:

- ❖ La compréhension de la problématique des déchets et de ses impacts sur l'environnement, la santé, etc, par les élus, les acteurs civils et la population dans son ensemble;
- ❖ Les synergies recherchées et obtenues avec d'autres acteurs pour la mobilisation et la sensibilisation des populations dans l'amélioration du cadre de vie (APROSEN, Coopération Espagnole et volontaires Japonais, conseils de quartiers, GIE, GPF, établissements scolaires, etc.), même si par ailleurs l'appui du PADE II a fait défaut.
- ❖ Les réponses à apporter face au fléau en termes de moyens (accord des élus sur la revue du budget nettoyage à la hausse, participation financière des populations, etc) ;
- ❖ La structuration du système de nettoyage de la ville et des appuis aux acteurs de nettoyage (matériels, organisationnels (les GIE acceptent la supervision du service de nettoyage, ce qui était impossible à l'entame du projet)).
- ❖ Le renforcement de la capacité des acteurs du nettoyage, principalement la régie et les GIE : les différents appuis en cours de projet ont permis d'augmenter les quantités collectées de 90 à 130 m3/jour ; avec la mise en service du nouveau matériel, cette quantité va presque doubler (elle va passer à 240 m3/j).

La durabilité des résultats

Concernant le principal bénéficiaire, la commune, la durabilité des résultats est moyenne mais peut être renforcée si la dynamique créée par le projet est maintenue et produite à terme un

changement de mentalité au niveau des autorités, des élus et des populations. Il est admis que la sensibilisation et la formation sont les bases sur lesquelles doivent reposer toutes les stratégies d'amélioration de l'environnement. On constate cependant que toutes les énergies sont consacrées aux aspects financiers et matériels. Il est impératif de commencer dès à présent à éduquer la population jeune pour espérer des résultats probants dans une, voire plusieurs décennies.

Concernant le service de nettoyage, la durabilité des résultats est apparente mais risque d'être éphémère. Aujourd'hui, de toute évidence, elle n'a ni les capacités, ni les compétences pour mener la mission assignée. Il s'y ajoute que les paramétrages essentiels au fonctionnement des équipements et des infrastructures ne sont pas effectués (l'exploitation n'a pas démarré), les risques sur la durée de vie de l'ensemble des équipements est très élevé ; malheureusement, la commune est dépourvue de moyens de réaction et les préoccupations du partenaire sont ailleurs (clôturer à la date qu'elle s'est fixée).

Concernant le CET, les résultats atteints sont liés à la nature de son exploitation qui demeure hypothétique :

- ❖ le personnel n'est formé à cette tâche ;
- ❖ l'imminence de son extension se pose avec acquittement (capacité de 2 ans d'exploitation installée).

Seules, la mise en place d'un personnel adéquat, de moyens importants pour les extensions à réaliser et la prise en charge des équipements (fonctionnement, entretien, amortissement/renouvellement.) permettraient d'assurer la durabilité et la viabilité des résultats. Toutes les parties prenantes sont interpellées (Etat du Sénégal, Commune, partenaires au développement)



3. Selon vous, comment la prestation a-t-elle été perçue par les groupes cibles ?

L'objectif général du projet était d'améliorer les conditions environnementales de la population. Celle-ci ne rate aucune occasion pour dire son sentiment très positif sur la prestation (cf : entretiens réalisés lors des évaluations). En visitant la langue de barbarie, les plages, les berges, les grandes artères de la ville, etc , on constate un état de propreté général.

La commune a déjà affirmé, à divers occasions sa satisfaction au vu des réalisations sur les résultats 1 et 2 (infrastructures de déchets, engins, véhicules, etc.), qui lui permette de rentrer dans l'histoire en étant la première commune à disposer de CET, d'engins et véhicules neufs dans le pays. Le service de nettoyage est aujourd'hui capable de faire face aux sollicitations nombreuses des populations.

Les GIE sont équipés et structurés, le nombre de salarié a été multiplié par 3. La dynamique communautaire ayant donné naissance à ces structures de quartier a été renforcée par le projet, il en de même de l'adhésion des populations à celles-ci.

La population scolaire a vécu avec le projet une expérience évaluée positivement par l'inspection départementale. En initiant le programme EECJ (Éducation Environnementale Cible Jeune) avec 7 écoles cibles, le projet a mis en avant le rôle de relais que l'enfant peut jouer en matière de sensibilisation dans sa propre famille et son droit à disposer d'un environnement salubre

La contribution des femmes et leur rôle dans la gestion des déchets est manifeste. On leur attribue des rôles (vider les poubelles, payer les redevances ...), en sus le projet les a formé et en a fait des relais dans la sensibilisation, valorisant ainsi leur contribution. En collaboration avec d'autres projets, elles ont pu acquérir des poubelles afin de mieux conditionner les déchets

4. Quels ont été les résultats du suivi-évaluation ou du monitoring et des éventuels audits et contrôles? Comment les recommandations de ceux-ci ont-elles été prises en compte ?

Résultats de l'EMP (août 2006)

Cette mission avait pour objectifs de formuler des recommandations pour la suite du projet, notamment pour la résorption des retards à l'exécution. Il faut mentionner que, concomitamment à l'évaluation, une autre mission se tenait à Saint-Louis, intitulée « Analyse Technique et Financière de la construction d'un Centre d'Enfouissement Technique (CET) ». Cette mission avait en charge la partie technique du projet.

Les deux missions ont travaillé en synergie pour l'élaboration d'une option fiable pour la fin du projet. C'est ainsi, 5 conditions de mise en œuvre ont été formulées pour la bonne suite du projet : 1) regroupement du projet au sein des locaux des Services Techniques Municipaux (STM), 2) engagement du personnel restant par la Commune, et disponibilité du Directeur National, 3) poursuite des actions du projet en matière de sensibilisation et formations, 4) engagement des parties sénégalaise et belge à trouver des sources de financement complémentaires et 5) démarrage des formations du personnel de projet par la CTB.

Deux alternatives pour la fin du projet sont proposées : 1) Refinancement et reformulation du projet, et 2) recentrage des activités sur la collecte et l'évacuation et réalisation d'un centre d'enfouissement technique (CET) simplifié

Un planning et une estimation financière sont fournis, précisant que le projet devrait se prolonger jusqu'à fin 2008, soit avec un dépassement de 3,5 mois du temps imparti (48 mois de délai de mise en œuvre). Le dépassement budgétaire est estimé à 12.110 €

La 2^{ème} solution a été retenue et validée au 5^{ème} CP, mais le planning et les moyens d'accompagnement proposés ont été rejetés. Cependant des réaménagements du budget ont été effectués pour permettre d'acquérir un équipement minimal afin d'éviter d'avoir un CET sans équipement. L'analyse financière a éclairé le projet sur la nature de la prestation à réaliser et servi de base à tous les documents élaborés par la suite par le projet (CSC et IDR pour les études de faisabilité technique, etc.)

Résultat de l'audit du PANSL (juin 2008)

- ❖ La séparation des fonctions opérationnelles/d'enregistrement et de contrôle ;
- ❖ Un Manuel de procédure à élaborer et harmoniser pour tout le Sénégal :
 - Inclure gestion des missions (per diem, montant carte téléphonique...)
 - Inclure fourchette de salaire, avantages complémentaires (frais déplacement, logement, ...)
 - Harmonisation des primes (le cas échéant)
 - Inclure gestion cartes téléphoniques des membres du projet
 - Documents standardisés (bon de commande, livre de caisse, tableaux de bord)

Classement

- ❖ L'utilisation de l'index file CTB avec un référencement et un contrôle de l'exhaustivité des dossiers ;

Marchés publics

- Utiliser un index file pour classer les documents et veiller à ce que tous les documents soient dans les dossier
- Motiver le choix de procédure
- Lois de l'attribution et de l'exécution du marché, respecter strictement ce qui est stipulé dans le dossier d'appel d'offres
- Justifier les différences entre l'offre initiale et l'offre réajustée.

Dépenses de fonctionnement

- Éviter paiement par chèque dans la mesure du possible ou mettre date ultime de validité
- Faire correspondre la numérotation
- Une PJ= Une Imputation

Points spécifiques

- Contrôle des frais de véhicule et utilisation que pour le projet
- Uniformisation de ces dépenses au niveau du SENEGAL
- Appliquer la loi et exonérer de TVA les frais
- Appliquer procédure CTB pour la caisse

Informatique

- Augmenter fréquence de la procédure de back-up (min une fois par semaine) et en ce compris mails
- Conservation du back-up dans un lieu ignifuge, à l'abri du vol. . . chez responsable?

Mesures prises pour le suivi

En attendant un manuel de procédure ou seraient consignés l'ensemble des règles sur la gestion du projet, les mesures suivantes sont appliquées depuis :

- ❖ Back-up hebdomadaire des fichiers ;
- ❖ Classement des fichiers véhicules, Marchés publics ;
- ❖ Classement index files RAF ;
- ❖ Séparation des fonctions (tenue caisse et contrôle

Résultats de l'EF (évaluation finale (juillet 2008))

Recommandations à l'UGP

- ❖ Assurer le plan de fermeture.

Recommandations à la commune

- ❖ Reprendre le leadership de l'organisation du système de nettoyage ;

- ❖ Assumer les tâches relatives à la capitalisation et à l'harmonisation des différentes actions en matière de gestion de déchets ou faire appel à des services externes telle l'APROSEN... ;
- ❖ Faire respecter les interdictions en matière de dépôts sauvages et de traitement des dépôts biomédicaux ;
- ❖ Etablir l'organigramme fonctionnel de la gestion des déchets, recruter le personnel restant et assurer sa formation sur la gestion des nouveaux équipements et infrastructures;
- ❖ Procéder mettre en place un dispositif institutionnel apte à assurer la coordination de l'ensemble des actions de nettoyage ;
- ❖ Evaluer toutes les expériences de sensibilisation sur le nettoyage et relancer les actions de communication, sensibilisation et formation en mettant en œuvre le plan de communication ;
- ❖ Aider les GIE à recouvrer les redevances et à obtenir des financements
- ❖ Assurer l'encadrement des GIE et de la régie municipale dans l'application des outils de gestion de déchets et de gestion des OCB

Recommandations à la SMCL

- ❖ Imposer qu'un contrôle lui soit possible au niveau de la finalisation des prestations, à l'arrêt du projet ;
- ❖ Faire rectifier les imputations de dépenses au-delà du 30/06/2008 afin de tenir compte de la dernière version du FIT;
- ❖ S'assurer de la finalisation des travaux et participer aux réceptions provisoires des travaux.

Recommandations à la CTB

- ❖ Tirer les leçons des contraintes d'exécution du projet, dans un contexte de décentralisation ;
- ❖ S'assurer du respect du plan de clôture et de la réalisation des engagements de la commune;
- ❖ Mieux prendre en compte les aspects techniques lors des formulations de projet ;
- ❖ Procéder à une analyse de « second avis » afin d'assurer plus de sécurité du contenu des études techniques et financières ;
- ❖ Vérifier que la commune dispose d'un organigramme fonctionnel et que celui-ci est rationnel avant de lui rétrocéder les équipements ;
- ❖ Procéder à l'évaluation ex post, une à deux ans après l'exécution, en accord avec l'état du Sénégal

Le suivi de toutes ces importantes recommandations est laissé à l'appréciation de la CTB au moment de la clôture du projet.

5. Quelles recommandations faites-vous pour la consolidation et l'appropriation de l'après-projet (les politiques à suivre ou à mettre en œuvre, les ressources nationales nécessaires, la responsabilisation des groupes cible, la manière d'appliquer les recommandations...)?

Recommandations faites pour la consolidation et l'appropriation des résultats

Formation

Capaciter la régie municipale dans un délai bref afin qu'elle soit apte à assurer l'exploitation et la maintenance des équipements et des infrastructures

Organisation

Mettre en place un organigramme fonctionnel dès le démarrage de l'exploitation, intégrer les GIE dans le dispositif de nettoyage qui doit être supervisé et coordonné par le service du nettoyage de la commune

Prendre des arrêtés d'interdiction et matérialiser par des panneaux ces interdictions sur les sites de dépôt.

Mettre à contribution le service régional de l'hygiène dans le suivi du nettoyage et des contrevenants.

Financement

Prendre des arrêtés pour instaurer des taxes à recouvrer au près d'usagers (boutiques, marchands, artisans, etc.) pour accroître les ressources de la commune.

Voter un budget conséquent pour la prise en charge de l'ensemble des dépenses de fonctionnement (environ 194,7 millions par an).

Trouver, dans un délai bref, les moyens (état et partenaires) pour l'extension durable du CET (5 milliards pour une capacité de traitement sur 10 ans).

Sensibilisation / Communication

Poursuivre la mise en œuvre du plan de communication initié par le projet ;

Mettre en œuvre des stratégies de communication pour le changement de comportement, en ciblant en particulier la population jeune et les femmes.

Suivi

Mettre en place une cellule de suivi et d'information sur l'exploitation du CET afin de prémunir les populations et l'environnement des accidents éventuels

7. Conclusions

La pertinence du projet est actuelle, la ville est amphibie et reste vulnérable au péril de déchets qui font partie du décor depuis très longtemps et constituent le principal matériau de remblais. Un effort important de sensibilisation doit être mené, à tous les niveaux (élus, autorités étatiques et municipales, organisations civiles, population, etc.) pour un réel changement de perception et comportement face aux déchets.

Des solutions urgentes sont à trouver pour le financement du système de nettoyage mis en place dont l'exploitation et le fonctionnement demande des moyens importants auxquels, la commune seule ne peut faire face. En plus de l'appui des bailleurs, celui de l'état est indispensable si l'on sait que toutes les communes du pays sont confrontées au problème récurrent des déchets, bien que la part la plus importante de leurs dépenses y soit consacrée.

Le recours à l'AGETIP pour renforcer la maîtrise d'ouvrage a permis certes d'aller vite dans la passation des marchés mais n'a apporté aucune valeur ajoutée au projet pour diverses raisons :

- ❖ l'entreprise qui a été attributaire du marché n'a ni la qualification, ni les capacités (matériels, financières, etc.) pour exécuter les travaux, c'est une évidence ;
- ❖ l'irrégularité du suivi des travaux par l'AGETIP, occasionnant des retards considérables dans les prises de décision ;
- ❖ le type de contrat proposé par l'AGETIP qui a exclu le projet de fait de la maîtrise d'ouvrage.

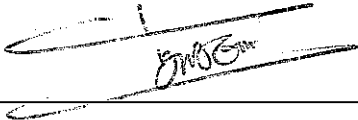
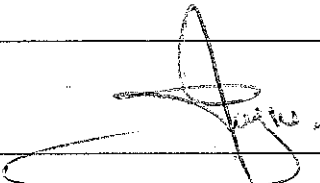
Les chances de pérennisation d'un tel projet, dans le contexte actuel, demeurent hypothétiques et tributaires des facteurs suivants :

La capacité de la commune à s'organiser pour disposer des profils et compétences requises pour les nouveaux métiers et postes créés par la mise en place des nouveaux équipements et de l'exploitation du CET ;

La capacité de la commune à faire aux besoins importants de financement de l'exploitation, des extensions, des investissements /renouvellement, etc.) dans un délai très bref ;

Le comportement des populations (ménages, personnels d'exploitation, conducteurs, etc.) dans l'utilisation des équipements) et sa participation dans la dynamique de gestion des déchets initiée dans la ville ;

La mise en place de filière de recyclage permettant la valorisation du déchet et la limitation de l'évacuation à la partie ultime du déchet.

Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
	

TROISIEME PARTIE. ANNEXES.

Annexes
Annexe 1 Résumé des résultats
Annexe 2 Etat des recettes et dépenses
Annexe 3 Taux de déboursement de la prestation
Annexe 4 Personnel de la prestation
Annexe 5 Sous - traitances
Annexe 6 Equipements
Annexe 7 Formations
Annexe 8 Bailleurs de fonds

BA
A

ANNEXE 1. Résumé des résultats et des activités (en fonction du cadre logique)

<p>Résultat 1 : les infrastructures nécessaires au nettoyage de la ville sont en place et sont opérationnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les engins sont acquis et sont opérationnels d'ici le premier trimestre 2008 ; - les trois sites relais et la décharge finale sont opérationnels d'ici fin 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les engins sont acquis dans le dernier semestre ; - Les sites relais et logettes sont réalisés, le CET est en place et en finalisation en fin de projet.
<p>Résultat 2 : les déchets de la ville sont collectés et transportés par du matériel approprié ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les charrettes et chevaux sont mis en place et opérationnels au second semestre 2006, dans 15 quartiers de la ville ; - les écuries sont construites et sont opérationnelles d'ici fin 2008 ; - les camions (polybenne et tracteur), les semi-remorques et les conteneurs sont mis en place et sont opérationnels d'ici le premier trimestre 2008 - plus de 70% du tonnage annuel des ordures sont évacués hors de la ville d'ici le premier trimestre 2008 	<ul style="list-style-type: none"> - les charrettes et chevaux sont mis en place et opérationnels au second semestre 2006, dans 15 quartiers de la ville ; - les écuries sont construites; - les camions (polybenne et tracteur), les semi-remorques et les conteneurs sont mis en place en fin de projet.
<p>Résultat 3 : les structures de nettoyage de la commune sont renforcées ;</p>	<p>Le personnel nécessaire est engagé et chacun assure ses missions désignées: directeur national et co-responsable de projet au mois 0, 'assistant(e) administratif, son adjoint, le responsable Communication et le responsable logistique au mois 3, animateurs de quartiers au mois 4, chauffeurs de camions et conducteurs d'engins au mois 11, les responsables de suivi de terrain, les responsables des sites relais au mois 12.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le DN et le Coresponsable sont en place respective - ment en novembre 04 et avril 05 ; - Le RAF en novembre 04 ; - Le responsable communication et les animateurs n'ont pas été recrutés par la commune ; - Les chauffeurs et responsables de sites sont désignés, leur recrutement est en cours.
<p>Résultat 4 : les opérateurs et les bénéficiaires (population, comités, commissions, GIE, transporteurs, conducteurs, personnel de gestion) sont</p>	<p>Des commissions 'environnement' sont créées dans chaque comité de quartiers et participent aux actions du projet d'ici le mois 12, les GIE sont opérationnels, les dépôts sauvages sont réduits de moitié d'ici le mois 6 et éliminés (à plus de 90%) d'ici le mois 18. Les plages sont nettoyées chaque</p>	<p>La mise en place des commissions et des GIE est antérieure à celle du projet ;</p> <p>Un programme d'éradication des dépôts mensuel est</p>

structures et participent efficacement à la gestion des déchets ;	année. Le personnel engagé a suivi les formations en 2003 et 2004	élaboré ; Les chauffeurs et conducteurs sont formés par les concessionnaires.
Résultat 5 : les mécanismes pour une bonne gestion des déchets sont mis en place et les résultats sont diffusés	Les systèmes de reporting sont utilisés correctement; les montages financiers, les modes administratifs, comptables, d'exploitation et de maintenance sont définis, mis en place et correctement utilisés; les améliorations et optimisations sont réalisées; les actions d'information et de communication sont réalisées au cours de la période d'exécution du projet.	Les mécanismes de gestion de projet sont en place

Etat des réalisations

Résultat 1 : les infrastructures nécessaires au nettoyage de la ville sont en place et sont opérationnelles		
Act 1.1 : Réaliser 3 sites de transfert (points de rupture de charge) pour y stocker les déchets	Réaliser 3 sites de transfert (points de rupture de charge) pour y stocker les déchets	Réalise à 100%
Act 1.2 : Créer une décharge (CET, centre d'enfouissement technique) à Gandon (à 12 km de la ville), pour l'élimination des déchets	Créer une décharge (CET, centre d'enfouissement technique) à Gandon (à 12 km de la ville), pour l'élimination des déchets	Réalise à 95%
Act 1.3 : Equiper le CET en matériel d'exploitation (pousseur et pelle mécanique)	Equiper le CET en matériel d'exploitation (pousseur et pelle mécanique)	Réalise à 100%
Act 1.4 : Réaliser le premier casier	Réaliser le premier casier	Réalise à 95%

Handwritten initials/signature

Résultat 2 : les déchets de la ville sont collectés et transportés par du matériel approprié :		
Act 2.1 :	Mettre à disposition des moyens logistiques pour le transport et l'évacuation des déchets (camions de transfert, conteneurs, bennes, etc.)	Réalisé à 100%
Act 2.2 :	Appuyer la pré-collecte et renforcer les capacités opérationnelles des acteurs (en charrettes, écuries, matériels)	Réalisé à 100%
Résultat 3 : les structures nettoiement de la commune sont renforcées ;		
Act 3.1 :	Définir les profils des postes et engager le personnel du projet	Réalisé à 75%
Act 3.2 :	Equiper les équipes et le service nettoiement en véhicule	Réalisé à 100%
Act 3.3 :	Former le personnel technique et d'encadrement	Réalisé à 30%
Résultat 4 : les opérateurs et les bénéficiaires (population, comités, commissions, GIE, transporteurs, conducteurs, personnel de gestion) sont structurés et participent efficacement à la gestion des déchets ;		
Act 4.1 :	Contractualiser et organiser les GIE	Sans objet
Act 4.2 :	Appuyer la concertation et la sensibilisation sur la gestion des déchets et des infrastructures à mettre en place	Réalisé à 50%
Act 4.3 :	Soutenir la professionnalisation des GIE et l'essaiage de micro entreprises de nettoiement	Sans objet
Act 4.4 :	Activer les actions de résorption des dépôts sauvages et de nettoiement des berges	Réalisé à 50%
Act 4.5 :	Renforcer la capacité des acteurs sur les questions liées à la gestion durable de l'environnement à	Réalisé à 50%

Act 4.6 :	travers la formation et l'assistance technique. Finaliser un accord avec une société de micro-crédit	Sans objet
Résultat 5 : les mécanismes pour une bonne gestion des déchets sont mis en place et les résultats sont diffusés		
Act 5.1	Développer et mettre en place le reporting (principaux ratios, productivité, taux d'utilisation et/ou d'exploitation, etc.)	Non réalisé
Act 5.2 :	Documenter et suivre les principaux paramètres d'exploitation	Non réalisé
Act 5.3 :	Développer des outils et procédures de gestion des ressources (humaines, financières et matérielles)	Réalisé à 100%
Act 5.4 :	Améliorer la productivité des GIE et soutenir leur professionnalisation	Non réalisé
Act 5.5 :	Renforcer les capacités, la structuration, la sensibilisation et la participation des acteurs et bénéficiaires	Réalisé à 50%

120

ANNEXE 2 : Etat des recettes et des dépenses

Code budget	Description des postes budgétaires	Code Tâche	Code Secteur	COUT TOTAL CONTRIBUTION BELGE	DEPENSES CUMULEES (N)	RELIQUAT
VOLET A: LES DECHETS SOLIDES SONT EVACUES ET TRAITES HORS DE LA VILLE						
Résultat 1 : les infrastructures nécessaires au nettoyage de la ville sont mises en place et sont opérationnelles						
A_01_01	Consult.National Amen.			4 887,67	5 047,25	159,58
A_01_02	Consult.National Amen.			367,00	367,40	0,40
A_01_03	Consult.intern. Amen.			1,00	-	1,00
A_01_04	Consult.intern. Amen.			1,00	-	1,00
A_01_05	Fonctionn. Appel d'offre			2 925,64	2 925,64	-
A_01_06	Acquisition plans			899,45	899,45	-
A_01_07	Achat pousseur D6 10 T (Chargeur sur chenille)			1,00	-	1,00
A_01_08	Achat pelle mécanique			1,00	-	1,00
A_01_09	Achat châssis multi-lift			1,00	-	1,00
A_01_10	Aménagmt décharge (1 casier /30			546 420,00	557 308,54	10 888,54
A_01_11	réalisation 3 stations relais			78 823,00	91 224,43	12 401,43
A_01_12	Chargeur sur pneu			102 342,48	103 022,59	680,11
A_01_13	Semir remorque (2)			-	-	-
A_01_14	Chargeuse sur chenille			189 824,23	189 519,33	304,90
A_01_15	Suivi des travaux			2 096,12	2 070,75	25,37
A_01_16	Honoraires AGETIP et MO			74 000,00	47 693,75	26 306,25
A_01_17	Travaux supplémentaires			50 823,23	45 676,16	5 147,08
	Total Résultat 1			1 053 413,82	1 045 755,29	7 658,54
Résultat 2 : les déchets de la ville sont collectés et transportés par du matériel approprié						
A_02_01	Cahier charges + DAO Carettes			466,49	466,49	-
A_02_02	Cahier charge + reception			1,00	-	1,00
A_02_03	Achat Charrettes			24 878,21	24 878,21	-
A_02_04	Achat Camions			203 139,39	202 680,97	458,42
A_02_05	Construction ecuries (3 ou 4 max)			10 000,00	11 569,41	1 569,41
A_02_06	Tracteur + semi remorque (2)			178 682,83	178 224,57	458,26
A_02_07	Const 2 logettes			9 686,00	11 162,54	1 476,54

Code budget	Description des postes budgétaires	Code Tâche	Code Secteur	COUT TOTAL CONTRIBUTION BELGE	DEPENSES CUMULEES (N)	RELIQUAT
A_02_08	Entretien + Pièces de rechange			40 000,00	40 000,00	-
	Total Résultat 2			466 853,92	468 982,19	- 2 128,27
Résultat 3: Les structures "Nettoyement" de l'administration sont renforcées						
A_03_01	Cons. Nat. Déf. Profils			1,00	-	1,00
A_03_02	Cons. Intern. Déf. Profils			1,00	-	1,00
A_03_03	achats 4 motos 125 cc			7 927,35	7 925,35	2,00
A_03_04	Achat 1 camionnette			18 751,23	18 751,23	-
A_03_05	Achat 5 vélos			1,00	-	1,00
	Total Résultat 3			26 681,58	26 676,58	5,00
Résultat 4: Les opérateurs et les bénéficiaires sont structurés et participent efficacement à la gestion des déchets						
A_04_01	Cons. Inter. Organism.			1,00	-	1,00
A_04_02	Actions de nettoyage			4 507,95	4 555,21	47,26
A_04_03	Formation personn. Comm			9 958,33	4 843,34	5 114,99
A_04_04	Formation chauffeurs			1,00	-	1,00
A_04_05	Study tour Belgique			20 092,10	20 092,10	-
	Total Résultat 4			34 560,38	29 490,65	5 069,73
Résultat 5: les mécanismes pour une bonne gestion des déchets sont mis en place et les résultats sont diffusés						
A_05_01	Cons. Nat. Méthodes de rep			1,00	-	1,00
A_05_02	Cons. Nat. Compta analytique			1,00	-	1,00
A_05_03	Cons. Nat. Inspection du travail			1,00	-	1,00
A_05_04	Sensibilis. Ecoles, popul.			2 483,47	2 483,47	-
A_05_05	Cons. Nat. Communic. (2)			2 637,37	2 637,37	-
A_05_06	Cons. Intern. Appui reporting			3,81	3,81	-
A_05_07	Cons. Intern. Inspection engins			1,00	-	1,00
A_05_08	Prepar. et anm. Ateliers			312,52	312,52	-
A_05_09	Sensibilis. Ecoles, popul.			6 429,31	6 429,31	-
A_05_10	Atelier lancement projet			2 387,66	2 387,66	-
A_05_11	Fonction. Activités Réu			3 257,57	3 382,73	125,16
A_05_12	Frais impression			1 199,16	1 199,16	-
A_05_13	Ateliers resit.			14 864,43	3 331,46	11 532,97
A_05_14	Appui évacuation déchets sites			2 335,83	2 335,67	0,16

Code budget	Description des postes budgétaires	Code Tâche	Code Secteur	COUT TOTAL CONTRIBUTION BELGE	DEPENSES CUMULEES (N)	RELIQUAT
A_05_15	Appui amélior. precoll.			5 148,94	5 148,94	-
A_05_16	Mat. Inform. photo			18 808,99	18 584,25	224,74
A_05_17	Réhab. Bur.			9 076,15	9 076,15	-
A_05_18	Equip at & gara			7 700,00	10 201,52	2 501,52
A_05_19	Réh ate & gara			8 842,00	4 220,76	4 621,24
A_05_20	Réh bur dstm			2 012,00	-	2 012,00
	Total Résultat 5			87 503,21	71 734,78	15 768,43
	Grand Total			1 669 012,91	1 642 639,49	26 373,43

130 H

ANNEXE 3 : Taux de déboursement de la prestation.

2007 -2008

Source de financement	Budget annuel prévu 2008	Budget Cumulé 2007 - 2008	Dépenses réelles de l'année 2008	Dépenses réelles cumulées 2007-2008	Taux de déboursement de l'année 2008	Taux de déboursement Cumulé 2007-2008
Contribution Belge	1 054 080,00	1 722 170,00	933 971,29	1 879 925,95	0,89	1,09

18
A

ANNEXE 4 : Personnel de la prestation

Type de personnel (titre, nom et genre)	Durée de recrutement (date début et fin)	Commentaires (délais de recrutement, pertinence de la fonction ou du profil...)
<p>1. Personnel national mis à disposition par le Pays Partenaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amadou DIAGNE • Mamadou BA 	<p>01/03/2007 – 13/09/2008</p> <p>01/11/2004 – 13/09/2008</p>	<p>Directeur National du projet : il assure avec le co-responsable la coordination des activités du projet.</p> <p>Responsable Administratif et Financier. Il assure la gestion comptable, financière et administrative du projet</p>
<p>2. Personnel d'appui recruté localement</p> <p>a. Babacar DIALLO</p>	<p>01/04/2006 – 13/09/2008</p>	<p>Assistant de Direction : il seconde la direction du projet dans l'accomplissement des tâches quotidiennes, assure aussi le secrétariat (Gestion du courrier, appel et fax)</p>
<p>3. Personnel d'encadrement recruté localement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baye Aby DIAGNE 	<p>01/04/2005 -13/09/2008</p>	<p>Co responsable : Il assure avec le Responsable National, la coordination des activités du projet</p>
<p>4. Personnel International (hors CTB)</p>	<p>0</p>	<p>0</p>
<p>5. Expert en Coopération Internationale (CTB)</p>	<p>0</p>	<p>0</p>

ANNEXE 5 : Sous-traitance et appels d'offres
(une fiche par sous-traitance)

Mode de passation du marché : Sous - Traitance

Date de l'appel d'offres :

Date de début du contrat de sous-traitance :

Nom du sous-contractant (ou firme) : AGEIIP

Objet du contrat : Avenant 1 à la COMD N° 014/10/07
d'enfouissement technique

Coût du contrat : 29 961 594 Cfa

Durée du contrat : 6 mois

Résultats produits pendant l'année sous revue :

Commentaires/recommandations :

L'avenant est dû à la variation de certaines quantités due à l'état du terrain naturel et au calage de la crête des corps de remblai périphérique par rapport à la RN et à l'exécution des travaux nécessaires et impératifs pour la fonctionnalité de l'ouvrage

ANNEXE 6 : Liste des Equipements acquis par la prestation

Type d'équipement	Coût		Date de délivrance		Remarques
	Budget	Réel	Prévue	Réelle	
Charrettes Equines	9000	8350,78	04/04/06	15/05/06	Charrettes + chevaux
Centre d'enfouissement Technique	546 420	557 308,54		13/09/08	
Sites relais	78 823	91 224,43		13/09/08	
Ecuries	10 000	11 569,41		13/09/08	
Logettes	9 686	11 162,54		13/09/08	
Chargeuse sur pneu	102 342,48	103 022,59		25/06/08	
Chargeuse sur chenille	189 824,23	189 519,33		25/06/08	
Camions et conteneurs	203 139,39	202 680,97		13/09/08	
Tracteurs + semi remorque	178 682,83	178 224,57		13/06/08	

Handwritten signature and initials

Annexe 7. Formations

Sans objet pour 2008

Amadou DIAGNE

Responsable National

Projet d'Appui au Développement
de la Ville de Saint Louis

Tel: 3378 45

Amadou