

Session 6 : Logique d'acteurs dans la gestion des déchets des villes moyennes

Jeu de rôle

Présentation générale

Le jeu de rôles consiste à mettre en scène de manière improvisée une situation de vie, ici professionnelle. Des acteurs endossent des rôles prédéfinis (dans les fiches de rôle) et improvisent la scène pendant une durée finie de 15 minutes maximum, avec l'objectif de sortir de la situation de blocage initiale.

Avant de jouer cette scène, une préparation par petit groupe autour de chaque acteur permet de s'appropriier les différentes facettes du personnage joué et ses réactions dans la situation qui sera jouée.

Problématique du jeu de rôle

Thématique : La collectivité, les opérateurs privés, associatifs ou communaux, la population, etc. : comment favoriser la concertation entre les acteurs de la gestion des déchets ?

A travers cette activité, il s'agira de faire remonter les pratiques et les constats sur la coordination entre les acteurs locaux de la gestion des déchets (élus, agents municipaux, opérateurs privés, BE, population bénéficiaire, etc.).

Les objectifs de cette activité sont de :

- Faire prendre conscience aux JP quels sont les objectifs et les intérêts des différents acteurs intervenant dans la gestion des déchets et de voir comment ils sont perçus par les autres acteurs ;
- Identifier les sources de blocages à la concertation et réfléchir à ce qu'apporte la coopération/la concurrence ;
- Faire émerger, par le jeu, des outils/ des étapes nécessaires pour arriver à construire la concertation et trouver un certain équilibre entre un besoin de formaliser des partenariats sans pour autant perdre une marge d'adaptabilité et de souplesse.

Documents annexes : Une fiche situation et 4 fiches personnage.

1. Mise en commun des conclusions des 4 groupes de travail

Lors de la mise en commun des discussions, nous avons fait ressortir les **conditions de réussite** d'une concertation entre les acteurs de la gestion des déchets :

- **Partager l'information** : La concertation doit permettre de donner à tous les acteurs présents les informations nécessaires pour qu'ils soient en capacité de discuter et de négocier. Cela suppose également qu'ils aient préalablement un certain niveau de compétence.
- **Définir précisément les tâches et les responsabilités de chacun** : La concertation est le moment privilégié pour vérifier que l'ensemble des acteurs en présence comprend la finalité et les différents aspects du projet auquel ils participent (le choix

du système de tarification, les options techniques, l'organisation globale de la filière et la place qu'occupe chaque acteur dans ce système, etc.). Le document issu de la concertation doit détailler tous ces aspects et être accepté de tous. C'est également à ce moment là que l'on définit les rôles et les responsabilités de chacun.

- **Etablir un climat de confiance** : Pour que la concertation réussisse dans la durée et que les acteurs ne remettent pas en cause le contrat au moindre obstacle, il est important qu'ils aient confiance les uns envers les autres. C'est le plus délicat à obtenir, et cela suppose du temps pour que les acteurs apprennent à se connaître. Pour arriver à une meilleure écoute et surpasser les intérêts particuliers de chacun, il peut être envisagé d'organiser des discussions entre les acteurs partageant une position commune (dans le cas du jeu de rôle, il aurait pu être envisagé une discussion préalable entre les deux opérateurs, partageant la même position de maître d'œuvre). Ainsi, en jouant sur d'autres relations que celles déjà établies historiquement, personnellement, etc., on peut arriver à créer de nouveaux espaces d'échanges.
- **Avoir un arbitre** : Si l'on veut que la négociation aboutisse et soit acceptée par tous, il est important en amont de définir les règles du jeu et de désigner un arbitre qui devra récapituler les points acquis lors de la négociation, vérifier que tous les acteurs les acceptent et trancher en cas de litige.
- **Assurer le suivi** : Enfin, la concertation ne suffit pas en soit pour s'assurer la réussite et la bonne mise en œuvre de la gestion des déchets. Il est impératif d'assurer un suivi régulier et transparent afin de vérifier que chaque acteur joue bien le jeu. Il est donc important au moment de la concertation de définir les modalités de contrôle (définir des indicateurs de performances, désigner un acteur responsable du suivi, etc.).

2. Compte rendu des groupes

a) Groupe 1

Participants

André NGUESSAN – animateur
Ousmane AMADOU
Denis DESILLE
Charles Lamou Ki ZERBO
Casimir LOMPO
Romain BROSEUS

Constats

Une fois la scène jouée, le groupe a identifié :

1. **Les conditions préalables à la réussite d'une concertation :**

- Avoir le même niveau d'informations ;
- Partager le même idéal ou le même objectif ;
- Cultiver et maintenir un climat de confiance entre les différents partenaires ;
- Maîtriser au mieux le sujet de la concertation ;
- Définir les rôles des différents partenaires.

2. Les points qui doivent être éclaircis lors de la concertation :

- Répartition des tâches des acteurs ;
- Présentation de la responsabilité des acteurs ;
- Organisation des différents maillons du secteur :
 - Précollecte (circuit, fréquence, matériel, ressource humaine) ;
 - Site de transit (localisation, aménagement, exploitation) ;
 - Collecte et transport (circuit, matériel, ressource humaine) ;
 - Traitement (mode, lieu).
- Elaboration des indicateurs de performance pour le suivi-évaluation de la qualité de service.

b) Groupe 2

Participants

Myriam Launay – Animatrice
Henri Koubizara
Marou Sawadogo
Benoit Dove
Gaetan Mande
Mohamadou Tirera
Victor Amaou
Béatrice Turlonnias

Constats

Lors de la scène, les négociations ont déviés sur d'autres points du contrat que ceux à l'ordre du jour et sur lesquels les acteurs n'étaient pas d'accord. Chaque personnage est resté campé sur ses positions. La scène n'a pas débouché sur un accord.

Cela peut s'expliquer notamment par :

- Des échanges déséquilibrés : les discussions ont impliqué principalement le Bureau d'Etude (BE) et le Directeur du Service Technique (DST), excluant de la sorte les deux prestataires. D'ailleurs, les deux opérateurs ne maîtrisaient pas assez le contrat et ses enjeux. S'il y avait eu concurrence, ils auraient perdu. De plus, on a senti à travers le discours du BE, une omniprésence du bailleur de fonds qui pourtant n'était pas présent lors de la négociation !
- Une méconnaissance de la réalité : Le BE est coupé de la réalité du terrain. Le contrat qu'il propose n'est pas réaliste. Il aurait du proposer un système décomposé en deux phases (collecte primaire et collecte secondaire) plus adapté aux moyens des deux prestataires.
- Des acteurs qui ne prennent pas leur responsabilité : le DST a eu l'occasion de demander au BE de revoir le contrat à partir des remarques des prestataires et de leurs connaissances du terrain et de leurs capacités. Pourtant, il ne l'a pas fait et cela a freiné les négociations.

c) Groupe 3

Participants

Sarah Mackenzie - Animatrice
Michel Koudare
Florentin Compaore
Raymond Kabore
Jean-François Houmard
Adama Tiemptore
Ermanno Panta

Constats

Le jeu de rôle a bien permis de mettre en exergue les différents enjeux pour les différents acteurs, et de comprendre quels pouvaient être les différents points de blocage au cours de la négociation (différentes priorités et manque d'informations). Le temps n'a pas permis d'aller jusqu'au bout de la négociation, mais les participants étaient tout de même contents de voir où pourraient se cacher des problèmes.

Quelques points clés en ce qui concerne chacun des acteurs sont résumés ci-dessous :

- 1. Le directeur de l'entreprise privé Jetétou, spécialisé dans la gestion des déchets (petit opérateur) – DEP**
 - Priorité économique : concerné uniquement par le business, le DEP a cherché à se procurer la plus grosse partie possible des 30 millions proposés par la Mairie.
 - Manque de capacité de négociation : ne sachant pas de quel budget total disposait la Mairie, le DEP n'a même pas cherché à voir si l'enveloppe pourrait être négociée à la hausse.
- 2. Le directeur des services techniques de la mairie - DST**
 - Prise de responsabilité : le DST a bien pris en main son rôle de meneur de la réunion.
 - Manque de capacité : il est devenu clair que le DST ne disposait pas des informations et des données dont il avait besoin pour mener à bien la négociation et pour justifier le choix de contrat. Il a été obligé de se tourner régulièrement vers l'ingénieur du BE.
- 3. Un ingénieur du bureau d'étude Ongèretou (financé par un bailleur public) spécialiste des déchets - BE**

Manque d'informations : l'ingénieur a été pris au dépourvu parce qu'il ne savait pas quels revenus pouvait exiger la Mairie.
- 4. Le président de Yadé Déché propre, association de pré-collecte – PA**
 - Bonnes capacités techniques : le PA a présenté un budget basé sur les coûts réels qu'il allait devoir couvrir. Il a demandé 33 millions, juste pour sa section.
 - Manque de capacité de négociation : ne sachant pas de quel budget total disposait la Mairie, il a accepté de revoir son budget à la baisse quand la Mairie lui a demandé.

L'activité a permis de souligner l'importance de la **transparence et l'accès à toutes les informations** pertinentes en amont d'une négociation.

Il est à noter aussi que dans les discussions autour de l'argent et le découpage du marché, la **notion de service public a été complètement perdue de vue**, notamment et surtout par la Mairie, pour qui pourtant elle devrait constituer l'enjeu principal.