



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

Jeu de rôle

Séquence prévue : Mercredi 7 juillet 2010 de 14h00 à 18h00

Durée de l'activité : 4 heures

Animateurs : à confirmer

Modérateur : Alicia Tsitsikalis

Documents annexes (remis aux participants) : Une fiche situation et 3 fiches personnage.

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

Préalable

Le jeu de rôles consiste à mettre en scène une situation de vie professionnelle. Des acteurs endossent des rôles prédéfinis et improvisent la scène pendant 15 minutes maximum avec l'objectif de sortir de la situation de blocage initiale. Un cadrage préalable est nécessaire mais les acteurs sont libres ensuite d'interpréter leur rôle comme bon leur semble. Avant de jouer la scène, une préparation par petits groupes autour de chaque rôle permet de s'approprier les différentes facettes du personnage joué et ses réactions.

Présentation de la situation :

Lieu : Salle de réunion de la Mairie de Yadé Déché commune d'Afrique de l'Ouest d'environ 40 000 habitants.

Acteurs en présence :

- Le directeur de l'entreprise privé Jetétou, spécialisé dans la gestion des déchets (petit opérateur) - DEP
- Le directeur des services techniques de la mairie - DST
- Un ingénieur du bureau d'étude Ongèretou (financé par un bailleur public) spécialiste des déchets - BE
- Le président de Yadé Déché propre, association de pré-collecte – PA

Historique de la gestion des déchets dans la commune de Yadé Déché :

Après de nombreuses initiatives éparses d'ONG et d'associations, dans différents quartiers de la ville depuis plus de 10 ans, un embryon de système de collecte s'est mis en place dans la commune. Plusieurs acteurs coexistent et se font concurrence : des petits entrepreneurs ont investi dans des charrettes, des associations de jeunes organisent des journées de collecte et de nettoyage des rues spontanément, des associations se sont formées, équipées de deux ou trois charrettes. Certains ménages s'occupent eux-mêmes de l'évacuation de leurs déchets hors de la concession ou brûlent leurs déchets.



La commune a trois camions-bennes mais ceux-ci servent au transport d'encombrants et sont utilisés à d'autres tâches.

Les tarifs de la pré collecte varient entre 50F et 400F selon les volumes, le standing du quartier et les acteurs qui proposent le service.

Tous les quartiers ne sont pas couverts par le service, notamment les quartiers périphériques. Des dépôts sauvages se constituent dans les terrains vagues et aux abords des voies. Il n'y a pas de décharge contrôlée ni d'évacuation hors de la ville.

Contexte du contrat

Quand un partenaire financier lui a proposé de l'appuyer, le nouveau Maire de Yadé Déché a décidé de prendre à bras le corps cette question.

A partir d'anciens schémas réalisés par des consultants locaux et d'anciens diagnostics, le Maire a identifié deux grandes zones de collecte qu'il souhaite attribuer à deux acteurs compétents (voir le schéma ci-après).

La Mairie, appuyée par le partenaire financier, a mandaté un bureau d'étude local, Ongèretou, spécialiste des déchets (financé par le partenaire), pour que soient réalisées des études complémentaires. Elles ont révélé que les ménages étaient prêts à payer 1000F par mois pour le service et que les deux zones étaient à priori pertinentes. La production de déchets a été estimée à 300 g/j/hbt soit 4 200T à l'année sur l'ensemble de la ville. Une étude a permis également de localiser un site pour une décharge finale hors de la ville (qui sera clôturée).

Le Maire a alors chargé son DST de préparer l'appel d'offre et de choisir les prestataires, aidé d'un ingénieur du bureau d'étude.

L'appel d'offre a permis d'identifier deux concessionnaires :

- Jetétou, entreprise privé spécialisée dans la gestion des déchets (petit opérateur) ;
- Yadé Déché propre, association de pré-collecte.

Le contrat prévoit :

- la collecte des déchets auprès des ménages, ainsi que des encombrants (déchets verts, cadavres d'animaux) et des déchets des marchés ;
- l'évacuation dans une décharge contrôlée hors de la ville.

Les ménages qui adhéreront au service devront payer une taxe de 1000F qui sera relevée par les agents de la commune. Il est prévu que les prestataires soient payés selon un tarif forfaitaire fixe annuel.

Les contrats ont été rédigés mais il reste encore à négocier avec ces deux prestataires :

- La prise en compte des encombrants (déchets verts, cadavres d'animaux) et des déchets des marchés
- Le tarif du forfait annuel.
- Les zones attribuées aux prestataires

Déroulement de la réunion :



La réunion a lieu dans les locaux de la mairie, à l'initiative de l'ingénieur du BE qui a préparé une version préliminaire de contrat de gestion des déchets.

La discussion a d'abord porté sur la présentation générale et les engagements des uns et des autres. Comme l'a précisé le DST, il est important pour Yadé Deché d'avoir un service de qualité, prenant en compte l'ensemble des déchets. Les deux opérateurs ont donc accepté à contre cœur la collecte des déchets des marchés et des encombrants.

L'ingénieur a insisté sur des aspects techniques, sur le matériel que les opérateurs doivent mettre à disposition (qualité et quantité, personnel,...).

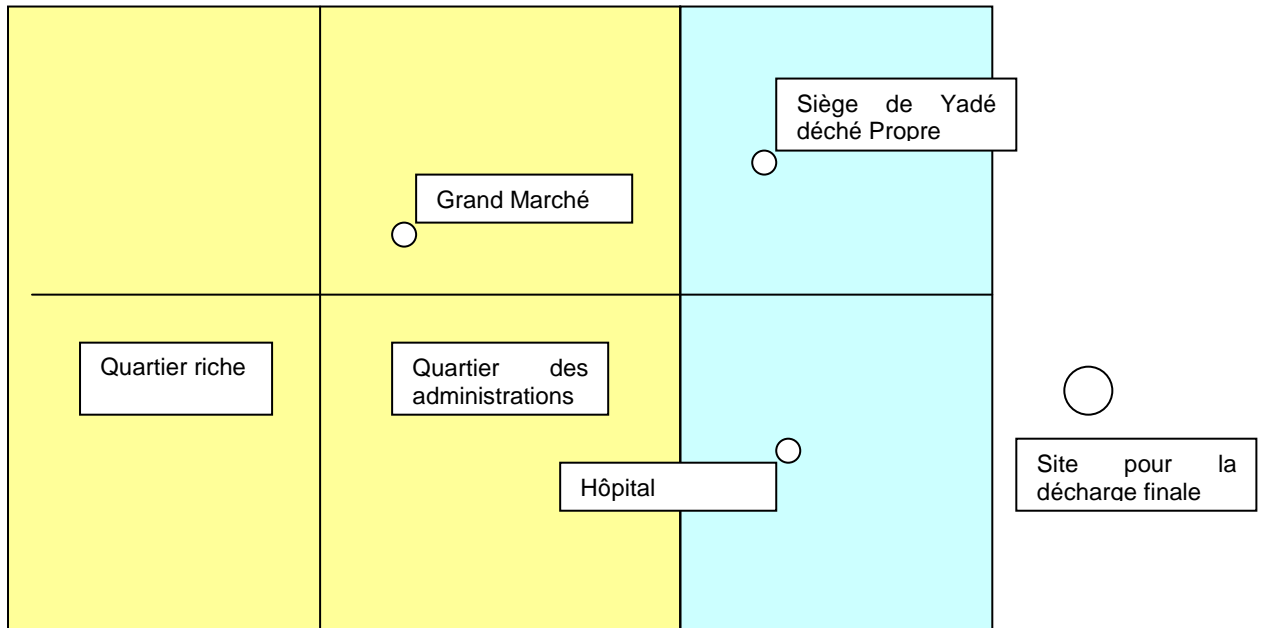
La réunion se passe bien, tous les acteurs souhaitent aboutir à un accord qui ne les lèse pas, mais ils achoppent sur le tarif forfaitaire fixe annuel (30 millions/an) que propose la mairie.

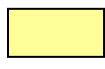
Les marges de manœuvre se situent donc au niveau :

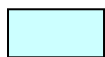
- de la zone de collecte : qui intervient dans quelles zones ?
- du mode de paiement et du tarif : forfait / paiement au volume de déchets collectés; prix volumique unique / différencié selon les types de déchets ; forfait variable selon les saisons, etc. ?

La scène démarre à ce stade de négociation.

Schéma de la ville Yadé Déché



 Zone 1 (19 000 habitants) attribuée à l'entreprise Jetétou

 Zone 2 (21 000 habitants) attribuée à l'association Yadé Déché propre



Fiche de rôle : le Directeur des Services Techniques de la Mairie de Yadé Déché

Récemment rentré dans sa ville d'origine, le DST a fait des études de marketing dans la capitale et il a quelques années d'expérience comme professeur. Il est arrivé à la mairie de Yadé Déché depuis peu. Il aimerait bien entrer dans la politique et se constituer un réseau local. Il est travailleur et sérieux. Il ne gagne pas beaucoup aujourd'hui, mais il espère que ce poste lui permettra de se faire connaître dans la ville, de rencontrer des partenaires financiers, de bénéficier de formations, de voyages et de perdiems.

Ressources / faiblesses

Il n'a que quelques compétences techniques mais sait manager son équipe. Les agents l'écoutent et le respectent. Il a permis de redresser la situation laissée par son prédécesseur.

Quel est son intérêt ?

La gestion des déchets n'est pas un thème qui l'intéresse mais il doit s'en occuper. Il n'y a pas beaucoup d'agents communaux et il espère que ce contrat permettra de simplifier la gestion du service et en se reposant sur quelques opérateurs extérieurs.

Il a compris les termes du contrat tels qu'ils ont été préparés par l'ingénieur du bureau d'étude (objectifs et engagements respectifs). Il a suivi les étapes d'enquêtes. Il espère qu'avec la taxe imposée aux ménages, la Mairie pourra en tirer des bénéfices. Il espère au total 64 millions de recettes.

Quel est son rapport aux autres protagonistes ?

Il a eu l'occasion à plusieurs reprises de rencontrer les opérateurs, mais ne les connaît pas personnellement.

Il se méfie du PA : ce dernier ne semble pas prêt à accepter l'alternance au sein de son association. De toute façon, personne n'ose se présenter contre lui, surtout pas un jeune, aussi dynamique soit-il. De manière générale, il fait plus confiance aux acteurs privés.

Il trouve l'ingénieur du BE compétent. Il est autonome et semble travailler beaucoup. Mais le DST a du mal à comprendre la place du bureau d'étude : l'ingénieur est présent à Yadé Déché depuis un an. Il organise des réunions de temps en temps mais ne communique pas assez sur son travail.



Fiche de rôle : l'Ingénieur du bureau d'études Ongèretou

Consultant pour des grandes organisations internationales dans la capitale, il vient de se marier et a choisi de rentrer dans sa ville natale pour au moins deux ans. Ingénieur de formation, il a développé aussi des compétences en économie. Ongèretou, bureau d'étude local, a été financé par un bailleur français très reconnu pour appuyer la Mairie de Yadé Déché dans sa stratégie de gestion des déchets. Ongèretou lui a proposé un poste avec un salaire au-dessus du marché local. C'est donc une bonne expérience et une ligne de plus sur son CV.

Ressources / faiblesses

Il maîtrise assez bien les questions de gestion des déchets ayant réalisé plusieurs études auparavant dans ce secteur. Il connaît assez bien le contexte de Yadé Déché même si la ville a bien changé depuis qu'il l'a quittée. Depuis son arrivée il a réalisé les études menées préalablement à l'appel d'offre et a également rédigé le contrat, même si il était prévu que ce soit le DST qui le fasse.

Quel est son intérêt ?

Dans la lignée des autres bailleurs, la structure qui finance son poste encourage fortement la participation de la société civile et notamment des petites associations. Ils ont financé plusieurs projets d'appui aux initiatives communautaires et veulent que le projet avec la ville de Yadé Déché bénéficie aux populations les plus pauvres.

Il espère trouver dans cette négociation un équilibre entre les parties pour garantir la pérennité du contrat, qui est un gage de la réussite pour le bailleur.

Quel est son rapport aux autres protagonistes ?

Il trouve le DST compétent mais il sait que la gestion des déchets ne l'intéresse pas.

Il a eu l'occasion à plusieurs reprises de rencontrer les opérateurs. Le privé lui semble un peu corrompu même s'il est travailleur. Il a entendu dire qu'il exploitait ses employés.

Il pense qu'il devra soutenir le PA durant ces négociations car il ne semble pas très sûr de lui.



Fiche de rôle : Le président de l'association de collecte Yadé Déché propre

Depuis cinq ans, il préside son association de quartier, Yadé Déché propre, qui a été créée dans le cadre d'un projet précédent avec la Mairie pour collecter les déchets. Son association repose sur ses épaules. Il est âgé et considéré un peu comme un sage. Il a été choisi parce qu'il est assez charismatique. Les gens viennent le voir quand ils ont des problèmes. Il lui arrive de prêter de l'argent parfois pour aider ses voisins.

Ressources/faiblesses

L'association possède des équipements vieillissants mais elle a une longue expérience de collecte. Il connaît bien les quartiers et les autres chefs de quartiers ainsi que les personnes leaders. Les charretiers qu'il emploie sont des jeunes qui lui sont confiés et qu'il rémunère assez faiblement. Il maîtrise les comptes de l'association et distribue ensuite l'argent mais n'a pas beaucoup de visibilité sur les coûts généraux ni même les coûts réguliers de l'association. Il gère l'argent mois par mois et met de côté le reste.

Quel est son intérêt ?

Les gens dans son quartier sont assez pauvres. La collecte des déchets les débarrasse d'un problème à un prix modique et elle crée de l'emploi pour les jeunes du quartier. Ce travail assoit son autorité et la reconnaissance des gens. Pour lui et son association, le contrat avec la Mairie est important.

Son objectif est d'avoir un tarif forfaitaire qui lui permettrait de mieux gérer ses dépenses.

Pour assurer la collecte, il pense recruter plus d'agents ou s'appuyer sur d'autres associations s'il le faut... Peut-être qu'un ou deux partenaires financiers pourront les aider à honorer le contrat en renouvelant leurs équipements.

Quel est son rapport aux autres protagonistes ?

Il n'en connaît aucun personnellement.

L'opérateur privé est un parent éloigné. Il pense qu'il doit gagner beaucoup d'argent puisqu'il a plusieurs camions en bon état.



Fiche de rôle : Le directeur de l'entreprise privée Jetétou

Il est depuis dix ans le directeur d'une petite entreprise de 20 salariés. Il n'a pas fait d'études mais grâce à l'argent de sa famille, il a pu investir dans des voitures. Il gère quelques taxis et une boutique. Il a également plusieurs parents haut placés.

Il est assez dynamique et soucieux du développement de son pays. C'est pourquoi, il s'est engagé dans la collecte de déchets. C'est aussi ce qui lui a permis d'être reconnu au niveau de sa ville. Les gens lui font confiance.

Ressources/faiblesses

Ses agents le respectent et il essaie de les rémunérer correctement. Son entreprise est reconnue et il paie des impôts. Il pense être un bon patron et se soucie de ses employés.

Il souhaite gagner suffisamment d'argent pour développer son activité et couvrir toutes ses charges.

Quel est son intérêt ?

Il maîtrise assez bien les coûts de son entreprise et arrive à avoir une visibilité sur presque un an. Il doit d'ailleurs renouveler ses équipements. Ce contrat lui permettra d'investir à nouveau.

Il souhaite un tarif au volume car il sait qu'il sera plus efficace que son concurrent. En plus, il pense que le volume total de déchets de la ville est plus important que le chiffre donné par le bureau d'étude dans son rapport.

Sa zone (zone 1) est trop petite et il pense pouvoir négocier une zone plus densément peuplée. Il se dit que de toute façon, de fait, si le travail de l'association Yadé Déché propre est mal fait, il prendrait leur zone.

Quoiqu'il arrive, il doit rentrer dans ses frais.

Quel est son rapport aux autres protagonistes ?

Il ne connaît pas les autres mais les autres personnes ne lui inspirent pas confiance. Pour lui, ils sont tous analphabètes et ne savent rien de la question.

L'ingénieur lui paraît sûr de lui.