

الشبكة التونسية للسياسات العمومية

Tunisian Public Policy Consortium

من المعرفة إلى السياسات العمومية في خدمة المواطن
From knowledge to public policy in the service of citizens

LE LANCEMENT DU PDIA EN TUNISIE : UN OUTIL ITÉRATIF ET ADAPTATIF POUR UNE BONNE GESTION DES DÉCHETS MÉNAGERS ET ASSIMILÉS EN TUNISIE

SEPTEMBRE 2024



www.tppc.tn

**LE LANCEMENT DU PDIA EN TUNISIE :
UN OUTIL ITÉRATIF ET ADAPTATIF POUR UNE
BONNE GESTION DES DÉCHETS MÉNAGERS ET
ASSIMILÉS EN TUNISIE**

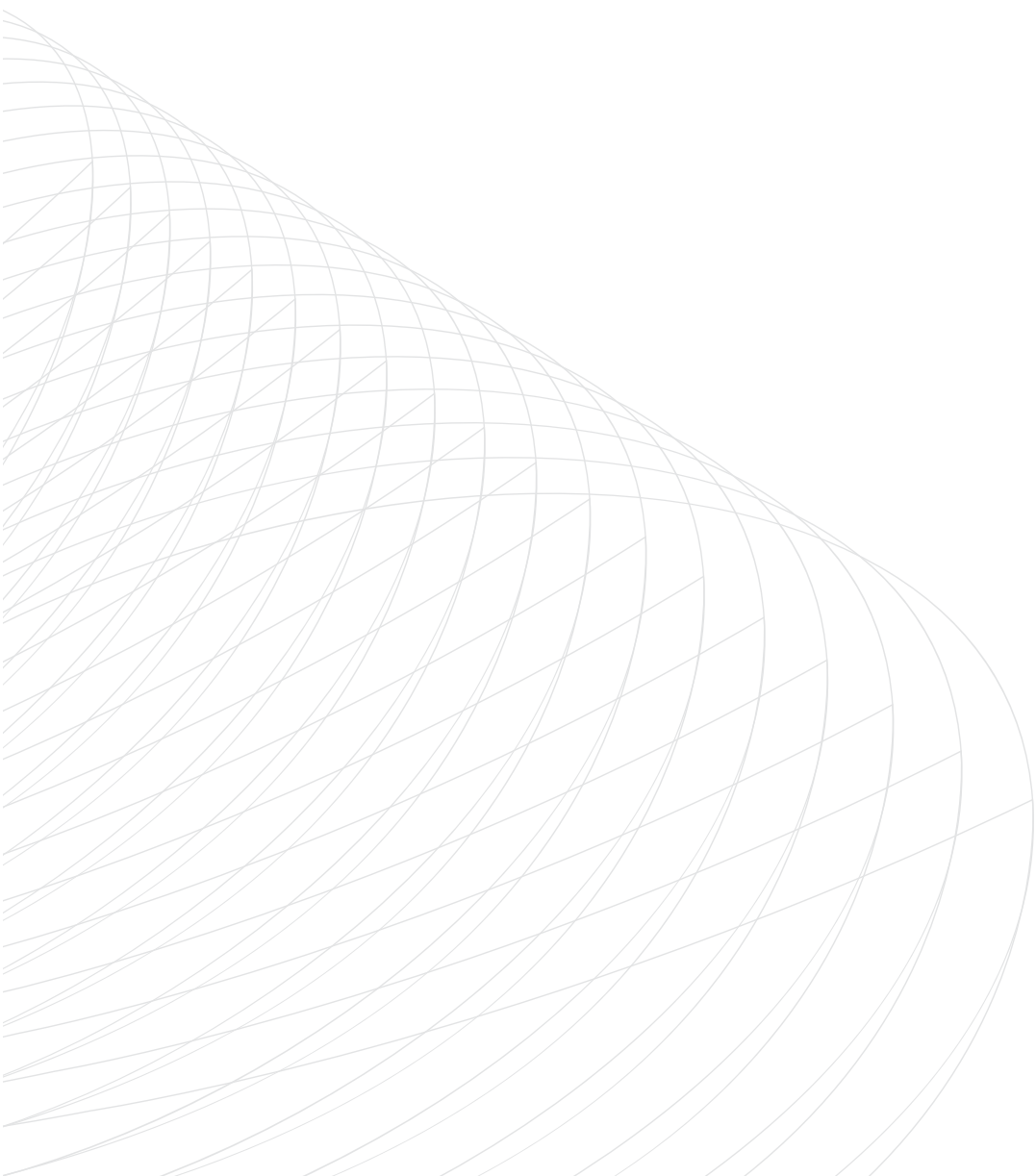


Table des matières

I. Résumé Exécutif	6
II. Le lancement du PDIA en Tunisie : Un outil itératif et adaptatif pour une bonne gestion des déchets ménagers et assimilés en Tunisie	8
1. Contexte du premier lancement de l'approche PDIA en Tunisie	8
2. Une équipe PDIA tunisienne spécifiquement constituée, organisée et formée à la méthode PDIA	9
3. Diagnostic ou construction du problème : « La Tunisie est submergée de déchets »	11
4. Déconstruction du problème : Une meilleure connaissance des causes du problème s'impose	11
5. Le séquençage dans le cadre de « l'espace de changement » pour déterminer les points d'entrée prioritaires	14
6. La recherche des solutions relatives aux points d'entrée dans le « Space design » ou l'espace de conception	17
7. La construction de l'autorité condition préalable à l'implémentation des solutions	19
8. L'implémentation des solutions, leçons prises et éventuelles itérations	20
III. L'action de SBS en tant que première implémentation	21
1. Le fondement de la proposition de l'action de Sidi Bousaid objet de la première itération	21
2. La substance de départ de la proposition de solution de Sidi Bousaid objet de la première itération	23
3. L'argumentaire en faveur de l'action de Sidi Bousaid	28
4. La préparation de l'action de Sidi Bousaid à itérer	29
5. L'implémentation de l'action de Sidi Bousaid : Avancement à un rythme relativement acceptable	30
6. L'évaluation de l'action de Sidi Bousaid	38

IV. Extension de l'implémentation de la proposition de solution de Sidi Bousaid : Potentiel de Réplication et de nouvelles expérimentations à d'autres Municipalités à contextes différents	47
1. Le principe de réplication à d'autres communes : Une décision réfléchie prise par le team	47
2. L'élaboration d'un manuel de procédures guidant les nouvelles Municipalités sélectionnées	51
3. Le suivi de l'état d'avancement de l'implémentation dans les communes sélectionnées	53
V. Conclusion	58

Résumé Exécutif

Cette étude de cas se concentre sur la gestion des déchets ménagers et assimilés en Tunisie, particulièrement dans le cadre du projet PDIA (Problem-Driven Iterative Adaptation). Dès le lancement du projet, un consortium a été organisé par Solidar Tunisie à Tunis, auquel la majorité des parties prenantes avaient pris part. Les participants, après une formation sur le PDIA, ont travaillé dans des workshops afin d'identifier le problème. Ce premier atelier avait donné naissance à la constitution, pour la première fois d'une équipe PDIA tunisienne.

Cette équipe composée de 9 membres représentant les différentes parties prenantes (instances étatiques centralisées et décentralisées, société civile, experts, universitaire) et tous compétents dans leurs domaines, a été chargée, en application du processus de l'approche PDIA, à approfondir les recherches sur le sujet qu'elle avait identifié, en l'occurrence, « La Tunisie est submergée de déchets », sujet complexe et urgent.

En dépit des difficultés d'une première expérimentation de la méthode PDIA, l'équipe à travers ses 57 réunions hebdomadaires, a pu, par l'engagement et l'enthousiasme de ses membres et à travers l'accompagnement méthodologique de l'expert international et des facilitateurs, ainsi que le soutien de Solidar, réaliser quelques petits succès, contribuant à rendre la Tunisie, moins submergée de déchets.

Pour y arriver, et après la construction du problème, le team avait procédé à sa déconstruction durant la deuxième étape du processus. Le travail collaboratif avec les autorités locales, les experts et les parties prenantes par le biais des consultations élargies ou les ateliers organisés, ont permis à l'équipe de mettre en lumière les causes institutionnelles, comportementales, juridiques, pratiques et de gouvernance qui influencent la gestion des déchets.

Le diagnostic initial a identifié cinq causes principales et 26 sous-causes, permettant de construire un diagramme de causes à effet détaillé (fishbone). Ce diagramme a été présenté et discuté avec les différentes parties prenantes, qui ont fourni des retours constructifs ayant conduit à plusieurs révisions avant d'arriver à une version améliorée (susceptible toujours de modifications en raison de son caractère dynamique, rattaché aux changements probables du contexte, des textes et d'autres données importantes.

L'étape suivante a consisté en une analyse de l'espace de changement, utilisant les trois paramètres clé : Autorité, Acceptabilité et Aptitude. Cette analyse a permis d'identifier les points d'entrée prioritaires (ayant obtenu un grand degré des 3A) pour concevoir des solutions adaptées, présentant des chances élevées d'une implémentation/ itération.

Parmi ces points d'entrées prioritaires figure celui relatif aux « mécanismes de financement de gestion de déchets ne répondent pas aux besoins » (de la cause C 05). L'objectif du team était de travailler là-dessus en vue de les rendre efficaces, afin de fournir des ressources supplémentaires, aux municipalités chargées de la collecte des déchets ménagers et assimilés, leur permettant de mieux gérer les déchets et assurer un meilleur degré de propreté dans les villes tunisiennes, contribuant ainsi à rendre, petit à petit la Tunisie plus propre, car mois submergée de déchets.

L'équipe, avait sauté sur l'occasion de l'ouverture institutionnelle (autorité) des responsables communaux de la ville de Sidi Bou Saïd (SBS), située au nord de la capitale pour concevoir des propositions de solution, en collaboration avec la municipalité, dans le but de les implémenter et procéder aux itérations nécessaires.

Le premier responsable communal était enthousiaste et s'est engagé avec l'équipe PDIA dans un processus d'implémentation de ces propositions. Souffrant d'un manque de moyens pour assurer le service de propreté de la ville via la collecte des déchets, notamment des établissements ouverts au public (E.O.P.), le responsable communal avait relevé que ces derniers, refusaient, en général de payer les montants de redevances fiscales à leur charge, en contrepartie du service de collecte de leurs déchets, fourni par la municipalité. Le montant de la redevance annuelle est déterminé dans une convention entre l'E.O.P. et la commune, en fonction d'un montant fixé par décision municipale par litre.

Plusieurs objectifs étaient identifiés par l'équipe, pour assurer une meilleure gestion du service de collecte des déchets des E.O.P. à SBS. L'objectif majeur a été d'élargir la base de ces établissements acceptant d'adhérer aux conventions de gestion des déchets. Plusieurs avantages dans une logique de « gagnant-gagnant découleraient de cette large adhésion à la fois pour les E.O.P. eux-mêmes (en payant moins en cas du choix du tri occasionnant une diminution

de déchets soumise à la redevance avec un circuit spécifique de collecte approprié à leurs besoins), la municipalité (en augmentant ses ressources sans augmenter le montant de la redevance, résorber le manque à gagner du refus d'adhésion aux conventions, diminution des dépenses de collecte en raison de la diminution des déchets à récolter après le tri dans une économie circulaire et affectation des ressources supplémentaires à d'autres services municipaux ou à celui de la propreté), les citoyens (ville plus propre), les chiffonniers (déchets plus valorisables donnant lieu à des gains plus élevés) et les entreprises de valorisation de déchets (obtenant des déchets recyclables plus importants, triés et de meilleure qualité facilitant leur valorisation)

Un plan d'action détaillé a été développé pour la première itération à Sidi Bou Said, incluant un diagnostic du système actuel, un recensement des E.O.P (avec un questionnaire pour récolter des données sur les activités le volume des déchets, l'adhésion au tri sélectif...), une caractérisation des déchets, et la modélisation d'un nouveau système de

collecte sélective. Des campagnes de communication ont également été prévues pour sensibiliser les E.O.P. et les citoyens à la nécessité du tri sélectif.

L'étude conclut que malgré les défis rencontrés, notamment en termes de coordination et de soutien des autorités, les efforts continus et les approches participatives ont permis des avancées significatives. Les indicateurs de performance montrent une amélioration notable dans la gestion des déchets, incitant d'autres municipalités à adopter ce processus. Les résultats obtenus ne sont cependant pas uniformes, car chaque municipalité a ses propres spécificités. C'est là le propre de l'approche PDIA à travers l'adaptation.

En somme, cette étude de cas met en avant l'importance d'une approche itérative et adaptative pour résoudre les problèmes complexes de gestion des déchets, tout en soulignant la nécessité d'un engagement constant des autorités et des parties prenantes pour assurer la durabilité et l'efficacité des solutions mises en place.

Le lancement du PDIA en Tunisie : Un outil itératif et adaptatif pour une bonne gestion des déchets ménagers et assimilés en Tunisie

1- Contexte du premier lancement de l'approche PDIA en Tunisie

Sur initiative de Solidar Tunisie¹, répondant à un besoin pressant d'amélioration de la gestion de déchets ménagers et assimilés, un processus basé sur une nouvelle approche a été proposé, en vue de l'expérimenter, pour la première fois en Tunisie.

Prônant une approche participative de toutes les parties concernées par le sujet, un Consortium était organisé par Solidar Tunisie, le 14 mars 2024, à Tunis, qui était une occasion de rassembler sur la même table la plupart des autorités tunisiennes gérant les déchets afin de donner le coup d'envoi à un processus actif, persuasif et participatif, après une formation assurée par un expert international, sur l'approche PDIA (Problem Driven Iterative Adaptation) ou encore en français, l'approche d'adaptation itérative axée sur les problèmes, servant à résoudre les problèmes complexes.

Le PDIA, est une méthode visant le renforcement des capacités des pouvoirs publics à mettre en œuvre une stratégie leur permettant par la suite, de solutionner des problèmes complexes, via des solutions durables et à travers une démarche pragmatique, guidant ainsi, le changement dans les orientations des politiques publiques.

En partant de la recherche vers la pratique, le PDIA est un processus long, logique et complexe qui ne se contente pas du diagnostic ou construction du problème à un stade précoce, de son étude en profondeur (sa dissection ou déconstruction en causes et sous causes) et de l'analyse et la conception de propositions de solutions probables, mais vise à mettre en œuvre des actions concrètes et ciblées à l'aide de plusieurs outils basés sur les preuves, l'analyse et l'action.

Le propre du PDIA, par rapport aux approches classiques, n'est pas de partir des solutions préconçues ou connues pour les appliquer au problème complexe, mais tout au contraire, laisse l'identification de la solution finale et globale du problème à une phase ultérieure et ultime du processus, après des itérations adaptées aux différents contextes, permettant de tirer certaines leçons facilitant l'apprentissage par l'évaluation des solutions expérimentées.

L'originalité de cette méthode innovante, comme son nom l'indique, est qu'elle est itérative et adaptative. Elle essaye de résoudre les problèmes complexes traités, étape par étape, suivant un processus aidant à disséquer le problème (diagnostic), à identifier des points d'entrées, à chercher des solutions possibles, à agir puis à réfléchir sur les leçons apprises des actions entreprises (l'échec constructif), afin d'adapter aux différents contextes pour garantir une mise en œuvre efficace et agir de nouveau pour expérimenter de nouvelles alternatives.

Trois maîtres mots caractérisent donc la méthode PDIA « chercher, lire et apprendre ». C'est à travers l'itération (âme du PDIA et gage de flexibilité du processus et de son agilité), qu'il serait possible de corriger les erreurs et les imperfections, de mettre à jour les propositions, d'ajuster la solution à son contexte spécifique et de prôner les « small wins » ou « petits succès » adaptées aux changements pouvant survenir dans le processus.

Durant le consortium, outre la familiarisation avec ce processus novateur, les participants ont pris part à des groupes de réflexions pour identifier le problème relatif à la gestion des déchets ménagers et assimilés, en essayant de dresser une liste de ses causes racines.

1- Solidar Tunisie est un think tank tunisien qui analyse, évalue les politiques publiques et contribue à l'amélioration de la performance et de la durabilité selon une approche intégrée basée sur les droits humains, l'équité, l'égalité, la bonne gouvernance et les droits des générations futures.

2- Peter Harrington expert de la Harvard University (Building State Capability program) conformément à l'approche Problem-Driven Iterative Adaptation (PDIA).

Cette réunion a donné naissance à la constitution de la première équipe de travail PDIA tunisienne afin

d'approfondir la réflexion sur le sujet traité, durant une période de 6 mois, éventuellement extensible³.

2- Une équipe PDIA tunisienne spécifiquement constituée, organisée et formée à la méthode PDIA

La spécificité de l'expérimentation du PDIA en Tunisie s'illustre par une logique inverse de la plupart des expériences comparées du PDIA partout dans le monde. En effet, la constitution de l'équipe dans ces expériences se fait en principe après l'identification du problème à résoudre par l'autorité concernée. En Tunisie, c'était le contraire puisque la constitution de l'équipe avait précédé la construction du problème, en tant que première phase du processus PDIA.

La seconde caractéristique de la première équipe PDIA en Tunisie réside dans sa constitution, qui était adaptée au contexte tunisien. En effet, selon les normes PDIA, et pour une meilleure gestion du team, l'idéal est d'avoir une formation restreinte entre 5 et 7 personnes au maximum (comme ce fut le cas dans plusieurs expériences comparées). Ce nombre limité est de nature à assurer une efficacité au travail effectué dans un laps de temps relativement réduit, en comparaison à une équipe constituée d'un nombre de membres plus large, exigeant plus de temps et rendant les accords et les compromis plus difficiles, dans certaines circonstances. Or, en Tunisie, les commissions classiques créées pour l'étude d'un sujet déterminé étaient généralement assez larges, en raison du souci « culturel » de faire représenter toutes les parties prenantes. C'est justement ce qui s'est passé durant le consortium.

Très intéressés par le processus, plusieurs participants avaient émis le souhait de faire partie de l'équipe. Toutefois, pour les raisons expliquées et inhérentes à la méthode PDIA, et par conviction volontaire de certains d'entre eux (en général appartenant à quelques structures ayant enregistré plus d'un candidat), plusieurs participants ont retiré leurs candidatures, contribuant à une constitution rationnelle de l'équipe, sans pour autant toucher à son équilibre de représentativité. En dépit de ces retraits, la première

composition du team, issue du Consortium, comptait 09 membres, répartis comme suit :

- 06 représentants des institutions publiques, dont 02 au niveau gouvernemental central (Présidence du gouvernement et Ministère de l'environnement), 03 au niveau des instances sous tutelle (l'ANGED⁴ avec deux représentant et ITES⁵ avec un seul) et 01 au niveau décentralisé (Municipalités).
- 03 Représentants de la société civile, l'UGTT, l'UTICA et un représentant du comité de gestion de la crise des déchets à Sfax.

L'équipe, ayant une composition spécifique et adaptée au contexte tunisien, a tenu sa première réunion le 15 mars 2023. L'équipe était, enthousiaste, motivée, collaborative, multipartite et assez représentative de presque toutes les parties prenantes.

Une telle diversité du groupe a permis de garantir une très bonne compréhension en profondeur du problème, un apprentissage commun de la méthode et du processus ainsi que, l'enrichissement nécessaire à un travail collectif participatif et itératif, en présence des intéressés (tous experts et professionnels dans leurs domaines et des cadres, de surcroît). Cet enrichissement garantit un débat contradictoire (l'avis et l'avis contraire) et profond, basé sur des données fiables en général et sur l'expérience et l'expertise des membres du team, chacun dans son domaine d'activité. Complémentaire et assez équilibrée, la composition de l'équipe assurait par ailleurs, une variété de membres (public/ privé - centralisé / décentralisé- Femmes/ Hommes), avec une vraie connaissance du terrain, ce qui garantirait des réformes viables, légitimes et pertinentes.

Cheville ouvrière, d'un processus long et complexe, l'équipe, depuis sa constitution a travaillé de manière

3- Prévu initialement entre mars et décembre 2023, le projet a été prorogé jusqu'à juin 2024, avec possibilité de continuer le suivi au-delà de cette date, en vue de mesurer, à moyen terme, l'impact des solutions implémentées, nécessitant, à vrai dire, une évaluation sur une période plus longue que celle du projet en lui-même. Au départ du projet, l'équipe avait des doutes sur le délai qui lui a été imparti, face à ce problème complexe, avec de nombreux acteurs, des causes multiples, différentes et beaucoup de données ou facteurs inconnus (surtout sur ce qui était nécessaire pour résoudre le problème, non pas partiellement, mais à grande échelle). Les membres de l'équipe ne pensaient pas qu'il était possible de faire grand-chose pour ce type de problème, en particulier durant les six mois.

4- Agence Nationale de Gestion des Déchets.

5- Institut Tunisien des Études Stratégiques.

périodique et flexible (57 réunions, à concurrence d'une réunion par semaine, et parfois plus entre le 1 mars 2023 date de la première réunion et le 7 juin 2024 date du dernier meeting du processus encore en cours), facilitant la recherche de solutions appropriées au problème et améliorer les résultats d'apprentissage.

L'équipe constituée à cet effet, devait relever, dès le départ, le défi de cette méthode expérimentée pour la première fois en Tunisie. Elle était ainsi accompagnée par un cadrage méthodologique assuré par l'expert international (notamment durant les premières semaines) et par l'équipe de facilitateurs formés et recrutés afin d'apporter un appui et une assistance techniques.

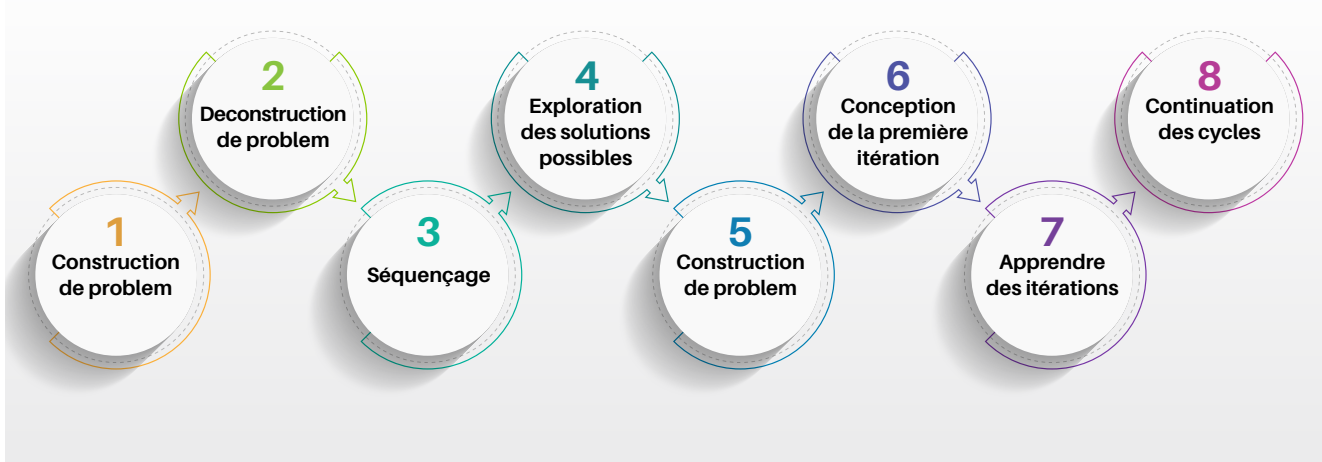
Les membres du team, tous impliqués dans le projet, ont fourni de grands efforts lors des réunions périodiques mais également en amont, en s'engageant à fournir, chaque semaine un effort de préparation d'un travail selon les tâches identifiées pour chacun d'entre eux. Les principales missions couvrent la recherche de références bibliographiques, la récolte d'informations tirées des lectures faites, partage des travaux, préparation de homework (selon les étapes du processus PDIA, à l'instar des consultations auprès des parties prenantes, l'identification de l'espace de changement, la proposition de solution, les meetings avec les autorités, l'évaluation des acquis...).

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, l'équipe s'est familiarisée avec l'approche PDIA et devenue de plus en plus rodée et motivée, malgré quelques difficultés lors de certaines étapes, ayant nécessité l'intervention de l'expert international et de l'équipe

de facilitateurs pour un recadrage méthodologique.

L'appropriation du projet par les membres de l'équipe a permis de mesurer l'ampleur de l'engagement d'assurer un travail exceptionnel, durant les différentes étapes du processus PDIA. Au départ, l'équipe s'est concentrée sur la définition du problème dans la politique de la gestion des déchets ménagers et assimilés (première étape du processus PDIA). Par la suite, le team avait procédé, comme l'exige l'approche PDIA, à la déconstruction du problème en sous causes (2ème étape), avant de passer à la phase de séquençage dans le cadre de l'espace de changement (3ème phase) en vue de déterminer les points d'entrée prioritaires des solutions potentielles à implémenter dans le cadre du « design space » (4ème étape). L'équipe a par la suite cherché à construire l'autorité ayant la légalité de décider pour transformer les propositions de solutions en actes obligatoires (5ème phase), pour arriver enfin, à la conception de la première itération par l'entame d'implémentation de certaines solutions dans le cadre d'un premier point focal (6ème phase) qui avait porté, essentiellement, sur la Municipalité de Sidi Bou Said (SBS), et l'évaluer afin d'en tirer les leçons nécessaires pour un probable essai, d'une autre itération et son élargissement à d'autres municipalités (7ème phase), tout en continuant le processus de résolution du problème par des petites interventions à travers l'implémentation d'autres solutions sur d'autres points focaux, portant sur d'autres points d'entrées (8ème étape) dans le but de surmonter, petit à petit les obstacles, en vue de contribuer à la solution du problème.

Les étapes de l'approche d'Adaptation itérative axée sur les problèmes (PDIA)



3- Diagnostic ou construction du problème : « La Tunisie est submergée de déchets »

En dépit de l'approche participative suivie lors du Consortium, les différentes équipes des workshops ne se sont pas mis d'accord sur l'identification du problème après leur analyse des cinq questions de la première phase de l'approche PDIA relative au diagnostic du problème⁶. En partant des outputs du consortium, les membres du team ont refait le même exercice, en répondant aux 05 questions susmentionnées. L'analyse et les débats ont mené à l'identification du problème dont souffre la Tunisie en matière de déchets ménagers et assimilés. La synthèse de ce travail avait amené l'équipe à exprimer le problème en ces termes « La Tunisie est submergée de déchets ».

La Tunisie est effectivement confrontée depuis plusieurs dizaines d'années (et surtout après sa révolution de 2011) à une forte crise de gestion de déchets en général, et ceux ménagers et assimilés en particulier. En dépit de l'adoption de stratégies nationales, de textes juridiques organisant ce secteur, de l'existence de quelques expériences pilotes et de la multitude des instances intervenant dans le domaine, la capacité à gérer ces déchets semble être

problématique, rendant la tâche des autorités plus lourde, et par voie de conséquence, plus complexe. Le système de gestion des déchets semble souffrir lui-même d'un problème endogène de gestion interne et de gouvernance, puisqu'il est justement difficile à gérer sur plusieurs niveaux : institutionnel (complexité du système par la multitude des intervenants concourant à l'implémentation de la gestion des déchets)⁷, stratégique (manque de garantie d'une bonne gestion des déchets), pratique (manque/faiblesse d'implémentation des décisions prises) et enfin, financier (Manque d'investissements).

En vue de mieux approfondir sa connaissance du problème, l'équipe avait essayé, comme l'exige la méthode PDIA, de répondre à la question de savoir pourquoi les choses ne fonctionnent pas, dans le sens d'une Tunisie non submergée de déchets et quels solutions possibles pour inverser la tendance ? La connaissance des facteurs expliquant le problème est importante dans la quête de sa résolution. Le team avait donc procédé à la déconstruction du problème identifié, à travers la recherche de ses causes racines.

4- Déconstruction du problème : Une meilleure connaissance des causes du problème s'impose

Après la construction du problème, il était impératif pour l'équipe de le déconstruire c'est-à-dire de décomposer l'idée globale l'exprimant « la Tunisie est submergée de déchets » en plusieurs idées dérivées, constituant toutes des causes racines, donnant lieu

à leurs tours (de manière variable) à des sous-causes (et par la suite toujours de manière variable à des sous-sous-causes). Etant général, le problème, tel qu'exprimé, ne permettait pas à l'équipe d'avoir une connaissance profonde et détaillée du problème.

6- Cette phase de diagnostic est basée sur la réponse aux cinq questions clés suivantes: 1) Quel est le problème (grand symptôme) ? 2) Pourquoi cela importe-t-il ? (Pour les autres, pour vous). 3) Qui se soucie de cela ? 4) À quoi ressemble-t-il résolu ? 5) À quoi ressemble la réussite en quelques mois ? Et comment le mesureriez-vous ?

7- Il s'agit d'une responsabilité partagée entre plusieurs institutions/ instances publiques et privées, en l'occurrence, la Présidence du Gouvernement, le Ministère de l'Intérieur, Le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, l'Agence Nationale de Gestion des Déchets (ANGED), L'Agence nationale de protection de l'environnement (ANPE), les Gouvernorats, les Municipalités et les entreprises privées, sans oublier les nouvelles données attendues avec l'avènement de la création des Conseils Locaux qui pourraient jouer un rôle en la matière, selon les modifications qui toucheraient le code des collectivités locales. Un tel éparpillement des responsabilités risque de créer, entre ces différents intervenants, une concurrence sur les prérogatives de chacune d'entre elles, ainsi qu'un enchevêtrement/ recoupement/ de leurs missions respectives menant à une éventuelle impasse, qu'il s'agisse d'un conflit négatif de compétences (aucune institution ne se considère responsable) ou d'un conflit positif de compétences (lorsque deux ou plusieurs institutions se considèrent compétentes). Cette situation de dispersion, voire même pour certains cas, d'émiettement de prérogatives ne facilite pas la tâche des institutions impliquées. Une dilution des responsabilités est également à craindre en raison de cette architecture institutionnelle. Une bonne gestion des déchets exige au contraire, une coordination continue et efficace entre ces différentes institutions afin de garantir une gestion durable des déchets dans le pays.

8- Les groupes de personnes consultés par les membres de l'équipe étaient multiples et diversifiés: 1. Municipalités / 2. Experts / 3. Organisations de la société civile / 4. Médias / 5. Administration (ministères, agences...) / 6. Secteur privé / 7. Parlement, Juges.

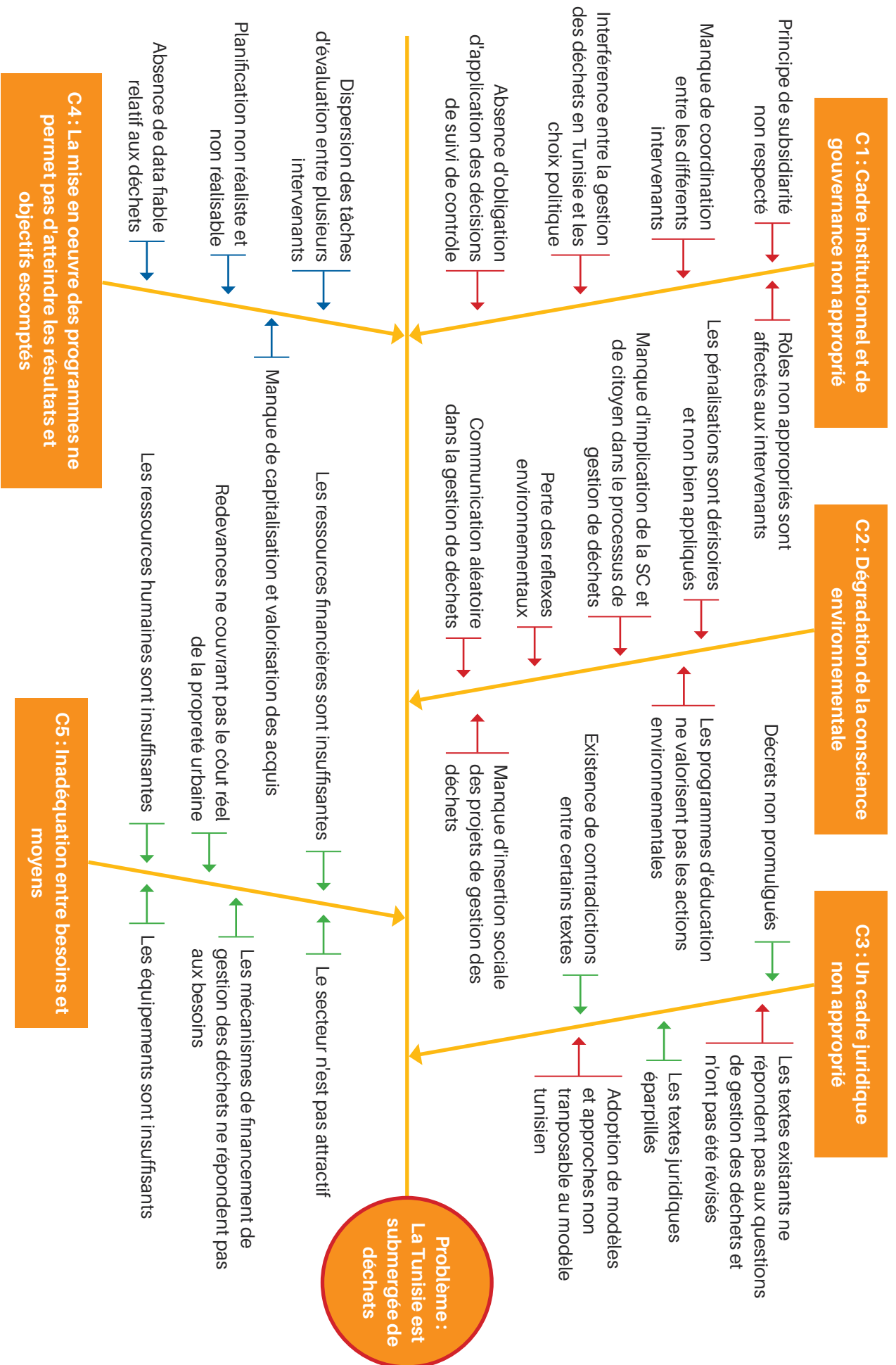
Dès sa deuxième session, l'équipe PDIA avait commencé à construire le fishbone ou le « Diagramme d'Ishikawa » prenant la forme d'arête de poisson et contenant les causes et les sous causes du problème. Pour en savoir plus, apprendre davantage sur le problème et ses causes et mieux comprendre et apprécier pourquoi ce défi était important, l'équipe s'est ouverte à de larges consultations des parties prenantes pour bien compléter le fishbone et l'enrichir (garantissant ainsi, à travers une approche participative, une connaissance nécessaire et souhaitable de l'avis des différents intervenants et intéressés, et notamment ceux les plus influents dans la prise de décision)⁹.

Les données récoltées de ces consultations ont permis à l'équipe de compléter leurs données relatives au problème de gestion des déchets ménagers et assimilés en Tunisie et de mieux le cerner, à travers les perspectives et les outputs enrichissants issus des différents avis (des personnes consultées) sur ses causes.

Par ailleurs, outre les consultations sus indiquées, et dans le cadre de l'ouverture de l'équipe à l'autorité et l'importance de nouer les liens avec les décideurs politiques, le fishbone a été présenté au Ministre de l'environnement, lors de la réunion qui a eu lieu, le 05 mai 2023 au siège du Ministère, en présence de tous les membres du team. L'équipe avait reçu les encouragements de la Ministre et son feedback écrit sur la version du fishbone et suggéré de le modifier en fonction de ses commentaires.

Suite à ces ouvertures à plusieurs concernées par le problème, l'équipe avait travaillé, à chacune de ses réunions, afin d'améliorer, à maintes reprises, la qualité du fishbone, avant de le finaliser après un certain nombre de modifications et d'ajouts. L'équipe était en effet consciente que ce document n'était qu'un instrument de travail souple et changeant, selon les circonstances et appelle donc des révisions périodiques, afin de l'actualiser avec les nouvelles données. Enfin et après plusieurs versions, l'équipe avait retenu la version suivante⁹.

9- (Version 05) avec en vert, les dernières sous causes modifiées par rapport à la version précédente



La lecture de cette version montre que le team avait identifié 05 causes racines et 26 sous causes dérivées, réparties sur les cinq causes principales. Il s'agit de causes d'ordre institutionnel, comportemental, juridique, pratique et de gouvernance, avec des degrés d'influence variables sur le problème lui-même.

Le fishbone ainsi présenté, conserve son caractère dynamique et reste sujet à d'éventuelles modifications notamment, suite à l'analyse de l'espace de changement. En effet, après environ trois semaines de travail pointilleux et en profondeur sur le fishbone,

place était réservée à sa finalisation provisoire, en vue de passer à la prochaine étape relative au « Space Change Analysis » ou l'analyse de l'espace de changement et ses trois A, comme étape transitoire du PDIA, facilitant le passage du diagnostic du problème, à une ou plusieurs solutions pour le résoudre.

Cette analyse a été réalisée par le team, à travers le séquençage de l'espace de changement via la mesure de certains éléments déterminants, ayant guidé l'équipe dans ses choix des points d'entrée, considérés prioritaires.

5- Le séquençage dans le cadre de « l'espace de changement » pour déterminer les points d'entrée prioritaires

L'équipe s'est tout d'abord penchée sur la connaissance de cette troisième étape afin de la maîtriser. Par la suite le team avait procédé à l'analyse proprement dite de l'espace de changement du fishbone et la mesure de ses 3A (Autorité¹⁰ / Acceptabilité¹¹ et Aptitude¹²).

Ces 3 éléments constituant des paramètres de mesure du contexte¹³, ont amené l'équipe à identifier les points

d'entrée prioritaires nécessaires à la conception des solutions futures. La résultante des trois A avait donné au team une idée relativement claire, sur les chances et les opportunités de choisir, lesquelles parmi les sous-causes seraient prioritaires et susceptibles de donner lieu à des points d'entrée. Le tableau suivant résume l'appréciation des 3A, pour chaque sous cause, au moment de l'analyse.

	Triple A analysis : Authority / Acceptability / Ability
C1- Cadre institutionnel et de gouvernance non approprié	
Principe de subsidiarité non respecté	H / L / L
Rôles non appropriés sont affectés aux intervenants	H / L / H
Manque de coordination entre les différents intervenants	H / H / H
Interférence entre la gestion des déchets en Tunisie et les choix politiques	H / L / L
Absence d'obligation d'application des décisions de suivi de contrôle	H / M / L

10- L'Autorité fait référence aux acteurs ou aux entités ayant le pouvoir et la légitimité pour autoriser et mettre en œuvre des changements. Cette appréciation de l'autorité ne peut être que dynamique (et n'est pas forcément fixe), en raison de changements politiques institutionnels et partisans possibles, durant le processus PDIA, pouvant modifier la mesure de ce paramètre.

11- L'Acceptabilité concerne la volonté et le soutien des diverses parties prenantes à adopter le changement : des personnes qui seront affectées (ou impactées ou touchées) par une cause ou une sous-cause particulière du problème et ses solutions. Cela peut être à l'intérieur ou à l'extérieur du système, au sein du gouvernement ou en dehors du gouvernement. Ce qui signifie que cela pourrait parfois correspondre à l'autorisateur.

12- L'Aptitude désigne la capacité de l'équipe PDIA et des acteurs, à mettre en œuvre efficacement les changements proposés. Cela implique d'évaluer si les compétences, les ressources, l'infrastructure, le temps et les arrangements institutionnels nécessaires sont en place ou peuvent être développés pour soutenir les changements souhaités.

13- En accordant à chaque paramètre une appréciation variant selon son degré (High ou Elevé) / (Medium ou Moyen) / (Low ou Bas).

C2- Dégradation de la conscience environnementale	
Les pénalisations sont dérisoires et non bien appliquées	H / M / H
Les programmes d'éducation ne valorisent pas les actions environnementales	H / H / H
Communication aléatoire dans la gestion des déchets	H / H / M
Pertes de réflexes environnementaux	L / L / L
Manque d'implication de la SC et du citoyen dans le processus de gestion des déchets	H / H / M
Manque d'insertion sociale des projets de gestion des déchets	H / M / L
C3- Un cadre juridique non approprié	
Décrets non promulgués	H / H / H
Les textes existants ne répondent pas aux questions de gestion des déchets et n'ont pas été révisés	H / M / M
Les textes juridiques éparpillés	H / H / M
Existence de contradictions entre certains textes	H / H / M
C4- La mise en œuvre des programmes ne permet pas d'atteindre les résultats et les objectifs escomptés	
Dispersion des tâches d'évaluation entre plusieurs intervenants	H / M / M
Planification non réaliste et non réalisable	H / M / M
Absence de data fiable relative aux déchets	H / H / M
Manque de capitalisation et valorisation des acquis	M / M / M
C5- Inadéquation entre besoins et moyens	
Les ressources financières sont insuffisantes	H / M / H
Fees not covering the actual cost of urban cleanliness	H / M / H
Le secteur n'est pas attractif	H / H / H
Les ressources humaines sont insuffisantes	H / M / H
Les équipements sont insuffisants	H / M / H
Les mécanismes de financement de gestion des déchets ne répondent pas aux besoins	H / H / H

L'étude de ce tableau, d'un point de vue statistique nous donne les résultats suivants concernant la répartition des différents niveaux d'analyses (H / M / L) sur les 25 sous-causes traitées dans le cadre de l'analyse de l'espace de changement :

Tableau de classement de priorité de sous-causes en termes d'analyse des 3 A (de 1 à 4 : 1 ayant plus d'espace de changement favorable et 4 ayant moins d'espace de changement favorable)

	H= High (Elevé/Grand)	M= Middle (moyen ou intermédiaire)	L= Low (bas ou faible)	Total
Authority (Autorité)	24/27	02/27	01/27	27/27
Acceptance (Acceptabilité/ l'acceptation)	11/27	12/27	04/27	27/27
Ability (capacité/ habilité)	12/27	09/27	06/27	27/27
Total	47/81 (58%)	09/27 (28%)	11/81 (14%)	81/81

Sur 05 sous-causes ayant reçu un triple H, l'équipe, après avoir éliminé la sous cause « Décrets non promulgués » de la cause 03, relevant exclusivement des autorités, avait identifié, en fonction des résultats de l'analyse du triple A, 04 sous-causes prioritaires.

Elle a par la suite procédé à un classement de priorité en termes d'espace de changement favorable, entre ces 04 sous-causes retenus, à travers un vote par ses membres résumés dans le tableau suivant.

	Triple Aanalysis : PDIA TEAM Autheité/ Acceptabilité / Capxité											
Manque de coordination entre les différents intervenants	G / G / G-	2	2	2	1	2	3	2	1	1	17	1
Les programmes d'éducation ne valorisent pas les actions environnementales	G / G / G-	3	3	1	2	3	1	3	4	3	23	3
Le secteur n'est pas attractif	G / G / G	4	4	3	4	4	2	4	2	4	31	4
Les mécanismes de financement de gestion des déchets ne répondent pas aux besoins	G / G / G	1	1	4	3	1	4	1	3	1	19	2

La lecture dans le vote effectué révèle que le premier point du tableau ci-dessus, "Manque de coordination" (de la cause C 01), n'a pas été retenu comme premier point prioritaire, malgré le fait qu'il avait occupé la première place en termes de priorité d'espace de changement favorable. Par contre, le quatrième point du tableau « les mécanismes de financement de gestion de déchets ne répondent pas aux besoins » (de la cause C 05), bien qu'il n'a pas reçu la première place dans l'ordre de priorité en termes des 3 A, a été jugé, après un grand débat entre les membres du team, comme le point d'entrée représentant le plus de chances réelles de mise en œuvre rapide, par rapport aux autres points, car les opportunités et les chances de succès étaient plus élevées, donc théoriquement, les gains étaient plus facile à cueillir.

Cette appréciation, qui peut paraître étrange à première vue, trouve son éventuelle explication dans le fait, que le point d'entrée classé en premier lieu, nécessite l'intervention de plusieurs intervenants, exige la réunion de plusieurs conditions, nécessite probablement plus de temps et ne dépendant pas, ou ne dépendant pas directement, de la capacité de l'équipe, contrairement au point d'entrée retenu finalement comme prioritaire, qui était plus accessible

et donnait, en pratique, plus de latitude à l'équipe de commencer à travailler et à agir, pour essayer de proposer des petites solutions, qui pourraient être implémentés rapidement, dans le respect du délai relativement court (06 mois) imparti à l'équipe, en vue de solutionner (conformément à l'approche PDIA) au moins une partie, même infime, du problème complexe, tel que celui retenu par le team¹⁴.

L'exercice auquel était confronté le team, n'était pas facile, essentiellement parce que les membres de l'équipe n'avaient pas de méthodes scientifiques claires, ni de paramètres précis pour déterminer lequel des points d'entrée présentant des scores élevés des 3A. Le jugement était très difficile et la décision l'était encore plus. En effet, la mesure du caractère prioritaire ou « crucial ou critique ou accessible » d'un point d'entrée, n'était pas une tâche de tout repos pour l'équipe. D'où le changement de stratégie, après mûres réflexions. L'équipe avait jugé que l'attractivité du secteur pourrait s'améliorer sur le moyen et le long terme, par contre les mécanismes de financement de la gestion de déchets considérés (au moment de l'analyse) comme ne répondant pas aux besoins, pouvaient être développés pour y répondre. L'équipe, composée d'experts, dans la plupart sont de surcroît,

14- Généralement, les problèmes complexes exigent une telle stratégie (selon la méthode PDIA), car la stratégie à suivre devant ce genre de problème est plus importante que la solution en elle-même. En effet, la question centrale et cruciale qui se répète aux différentes équipes PDIA, « est celle de savoir comment ils devaient organiser le travail - et surtout par où commencer - étant donné que de nombreux efforts politiques échouent parce qu'ils ne commencent pas ou ne commencent pas bien, en raison de la complexité du défi ». Voir, Matt ANDREWS, *Finding Entry Points and Sequencing Adaptive Work Structuring an Adaptive Implementation Process: a constructed narrative to teach about adaptive methods, based on and to be used with the case 'An Adaptive Recycling Policy', Case study, HARVARD Kennedy School, Building State Capability (BSC), 2024.* Blueville-Case-3_Final-25a920db4dd435db.pdf (bpb-us-e1.wpmucdn.com)

mandatés officiellement par leurs administrations, ont la capacité à inciter les responsables centralisés et décentralisés à agir sur ces mécanismes, les rendant pertinents et appropriés, ce qui permettrait par voie de conséquence, de rendre le secteur plus attractif, résolvant ainsi la cause C 05, du moins partiellement, en dépassant l'« Inadéquation entre besoins (de diminuer les déchets pour plus de propreté) et moyens (mécanismes financiers appropriés)».

En identifiant ces 4 points d'entrée prioritaires, l'équipe avait commencé à travailler là-dessus de manière simultanée. Toutefois, cette sphère restreinte de points d'entrée prioritaires ne signifie pas que le

team va ignorer le reste du diagramme d'Ishikawa. Les autres « entry points » seront traités plus tard (2ème point focal). C'est effectivement ce qui s'est passé par la suite avec la recherche d'ajout d'autres points d'entrée. Dès que l'équipe avait finalisé ses options par rapport aux points d'accès prioritaires, elle entama alors l'étape de réflexion sur l'exploration des propositions de solutions potentielles. L'équipe se sentait autonome et inspirée par ce progrès. Identifier les points d'entrée pour commencer à travailler semblait être comme « trouver une clé pour déverrouiller la porte entre le diagnostic politique et l'action ».

6- La recherche des solutions relatives aux points d'entrée dans le « Space design » ou l'espace de conception

Cette étape est réservée à l'exploration de l'espace de conception à la recherche de solutions possibles, réalistes et implémentables pour la première implémentation. Avant d'entamer son travail sur ce volet, l'équipe avait reçu une formation sur l'espace de conception en présence des facilitateurs. La question était en effet complexe et cruciale pour le reste du processus. Cette exploration est orientée par deux grands axes¹⁵, qui ont guidé l'équipe à bien différencier les spécificités des solutions potentielles efficaces et les identifier, suivant une typologie déterminée. Quatre types de solutions composent le champ exploratoire des solutions possibles. Il s'agit des pratiques existantes ou actuelles¹⁶, des pratiques latentes¹⁷, des bonnes ou meilleures pratiques¹⁸ et enfin, des déviations positives¹⁹.

Après une compréhension approfondie de chaque type de solution, le team avait procédé à l'identification et à l'exploration de différents types de solutions, de les mettre en œuvre et d'évaluer leur efficacité. L'objectif est d'apprendre des forces et des faiblesses de chaque solution et éventuellement, de développer une solution hybride (entre les bonnes pratiques et la « positive deviance »), combinant les éléments

les plus efficaces des deux types. En s'inspirant des réussites de diverses idées, l'équipe avait généré des solutions rapides, concrètes, relativement peu coûteuses et ouvertes à l'ajustement et à l'adaptation selon le contexte et suivant l'évolution des 3A, tout en les priorisant.

Pour l'équipe, le vrai challenge du « design space » n'est pas la multiplicité des solutions possibles (cette diversité est source de richesse et de choix diversifiés), mais plutôt le fait que personne ne connaît au préalable, la solution et personne ne connaît la bonne solution. L'équipe peut s'inspirer des 4 catégories des solutions et peut améliorer l'une d'entre elles, afin de vérifier si elle marche ou pas. L'idéal pour le team était de trouver une petite solution, ciblée, très pratique (empirique), implémentable, pertinente, innovante si possible, et ne suscitant pas d'opposition. Ces solutions doivent en outre avoir un impact rapide, opérationnel et visible, encourageant à la fois, l'équipe PDIA, ainsi que les autorités à continuer le travail pour trouver d'autres solutions à des sous causes couvrant ainsi, petit à petit, un champ plus large du fishbone et plusieurs de ses causes racines.

Toutefois, l'équipe s'est confrontée à l'obstacle

15- Il s'agit de la faisabilité administrative et politique des solutions dans le contexte ciblé et leur capacité technique à résoudre le problème.

16- Approches, politiques ou méthodes existantes, connues et mises en œuvre pour résoudre un problème particulier dans le contexte local.

17- Idées ou approches potentielles innovantes (pas encore courantes) et capacités gouvernementales possibles dans le contexte nécessitant une attention particulière pour émerger et ne sont pas encore largement connues ou reconnues, nonobstant leur potentiel à résoudre efficacement le problème.

18- Bonnes ou meilleures pratiques externes faisant référence à des approches ou des méthodes efficaces largement reconnues en tant que telles, pour résoudre le problème en question, à condition de les bien traduire dans le contexte concerné.

19- Idées déjà mises en œuvre dans le contexte du changement ayant donné des résultats positifs, sans constituer la norme (d'où l'idée de déviance).

d'une analyse initiale relativement ambitieuse de l'espace de changement (avec un excès de « high » de l'ordre de 47/81 fois, surtout de l'autorité, élément primordial du triple A) semblait être incorrecte. En témoigne, le nombre très restreint de sous causes prioritaires identifiées sujettes à des solutions. D'ailleurs, plusieurs membres de l'équipe, et à maintes reprises, ont exprimé la difficulté d'implémenter certaines solutions relatives à plusieurs sous causes, en raison notamment, d'un bas niveau d'autorité (ne coïncidant pas avec ce qui figurait dans le tableau récapitulatif des 3A). Ils disaient que c'était difficile ou quasiment impossible d'implémenter telle ou telle solution car l'engagement des autorités faisait défaut. A titre d'exemple, les solutions proposées touchant les aspects institutionnels du cadre juridique

étaient difficiles à implémenter, en raison du choix du Ministère de l'environnement, qui avait décidé d'ajourner ces aspects à une modification ultérieure du nouveau code de l'environnement, après son adoption et son entrée en vigueur. Cela signifiait que le volet institutionnel (figurant dans le fishbone) n'était pas prioritaire pour le Ministère et manquait donc d'autorité.

Tenant compte de cette fluctuation du triptyque susmentionné, et après des heures de travail individuel et collectif, le team avait en fin de compte, entamé sa réflexion, sur ce qui pourrait améliorer ou résoudre les sous-causes sélectionnées des points d'entrée prioritaires suivants :

A- Point d'entrée : Manque de coordination entre les parties prenantes

Pour cet exercice, l'équipe a travaillé afin d'établir des structures de coordination alternatives basées sur l'efficacité technique et décisionnelle. Les réflexions

sont résumées dans le tableau suivant (marquant les aspects négatifs en rouge et les aspects positifs en vert :

	Regulated	Scope/activity	Notice
Ad-hoc committee	Yes	Central and regional Accelerates decision-making	Effective in the presence of decision-makers + follow-up
Crisis Management Committee	No	Punctual in time and space	Lack of experience capitalization
Monitoring and coordination committee (at the start of operation)	Yes	Regional • Municipality • ANGED • Local authority	Without procedure Never functional
Regional cleanliness commission	Yes	Occasional action	Lack of continuity Limited effectiveness Topics are too vague
Occasional meetings	No	Informal, improvised. No attendance requirement	If they Sign minutes: decision Sometimes there is No minutes
Ministerial Council	Yes	Transverse Presidency of the government + ministries	Effective in filling gaps
COFIL	Yes	Good organization / Obligation of presence Pointed Technical and specific aspect for a project	Does not replace regulations
Special, specific, isolated initiatives (Pilot project within the framework of international cooperation)	Yes	Limited in time and space Random	Doesn't align with strategy and national framework

L'équipe a finalement identifié une liste de pratiques existantes pour le premier point d'entrée et en a proposé diverses solutions : Institution de coordination/ Autorité supérieure pour la gestion intégrée des déchets/ Élaboration de normes de

mécanismes de coordination/ Agence nationale de coordination/ Restructuration des parties prenantes/ Commission nationale de coordination (membres décideurs).

B- Point d'entrée : Mécanismes de financement de la gestion des déchets inadéquats

Sous sous- cause : Taux de collecte de la taxe locale faible (<= 20%)

Sous sous- cause : Niveau de taxe locale insuffisant

Sous sous- cause : Manque de données sur les calculs de la structure des coûts

Sous sous- cause : Absence de données dans le mécanisme de financement

Sous sous- cause : Non-application du principe "Le Pollueur Payeur" au niveau local

Sur ce point, des solutions ont été proposées, à savoir, la séparation des circuits de collecte des déchets commerciaux des circuits des déchets domestiques,

la mise à jour de la base de données des entreprises générant des déchets et le calcul des coûts réels de la gestion des déchets.

Sous sous- cause : Sous-estimation des coûts

Sous sous- cause : Transfert interne (phase post-collecte)

C- Point d'entrée : Lien entre le service municipal et le paiement des taxes municipales

Les solutions relatives à la fourniture de services en échange du paiement des taxes municipales comprenaient, le paiement électronique de certaines taxes municipales, une application mobile pour le tri

des déchets, des applications pour localiser les points de collecte et des applications pour sensibiliser et encourager la participation.

Sous sous- cause : Paiement électronique de certaines taxes à distance

Sous sous- cause : Une application mobile en collaboration avec le secteur privé pour le tri lors de la collecte des déchets

Sous sous- cause : Des applications pour localiser les points de collecte et des applications pour sensibiliser et encourager la participation

Il était donc nécessaire de réviser l'espace de changement, en fonction d'une analyse plus réaliste des 3 A. La démarche PDIA rappelle que si l'équipe ne trouve pas un espace de changement pour certaines sous-causes, peut-être que quelques mois plus tard, l'indice autorité s'élèvera, et l'équipe, par voie de

conséquence, pourrait progresser en réussissant avec de "petites victoires". Pour multiplier les chances d'une implémentation de certaines solutions, en concertation avec les autoritateurs, il était donc nécessaire que l'équipe réfléchisse à mieux construire l'autorité.

7- La construction de l'autorité condition préalable à l'implémentation des solutions

Il était impératif (comme le présuppose l'approche PDIA), et il y va du succès même du team, que l'équipe, avant l'implémentation des solutions sélectionnées, de réfléchir à la stratégie menant à impliquer l'autorité, en l'amenant à devenir un partenaire, voire même, un chef de fil pour les solutions proposées. Aucune décision ne pourrait être prise sans l'acceptation préalable de l'autorisateur, notamment principal, et parfois secondaire. Bâtir l'autorité et la recherche

récurrente de la consolider ou de la renforcer (quête permanente) représentent donc, respectivement un gage d'une acceptation potentielle et d'une meilleure implication des autorités, augmentant les chances d'implémenter les solutions proposées.

L'objectif n'est pas de rechercher un soutien immédiat pour les solutions suggérées (qui n'ont pas besoin d'être parfaites car elles seront certainement discutées

et développées davantage). Au contraire, l'équipe devrait se montrer patiente en acceptant (comme l'exige l'approche PDIA) de se contenter au départ de petites réalisations, facilitant l'adhésion des autorisateurs, après vérification de la pertinence des solutions à d'autres points focaux complémentaires contribuant, de la sorte à la résolution du problème général sur plusieurs étapes. Leur confiance exponentielle dans le processus augmente automatiquement l'indice de l'autorité et les encourage à s'engager davantage et plus étroitement, notamment dans l'itération après évaluation de la première expérimentation, ce qui réduit largement le risque d'opposition aux solutions décidées par les pouvoirs publics et augmente le taux de leur appropriation. La solution ne devrait pas se transformer en obstacle. Le vrai obstacle est comment, arriver à ces « small wins ».

L'équipe devrait donc travailler dur pour garantir une coïncidence quasi parfaite entre l'analyse de l'espace de changement (notamment et essentiellement, dans sa composante « Autorité ») d'une part, et l'implication et l'engagement effectifs de cette autorité durant le processus de conception et puis d'implémentation des solutions proposées, d'autre part. A cet égard, l'équipe avait réussi à convaincre les dirigeants rencontrés, à

bâtir une coopération étroite avec le groupe, du fait de l'importance du projet et ses chances réelles d'aboutir. La plupart des responsables ont loué l'initiative, les efforts du team et ont promis de soutenir la démarche entreprise²⁰.

D'ailleurs, lors du deuxième Consortium, et après un débat riche et constructif lors des différents workshops, concernant un certain nombre de solutions proposées par l'équipe et discutées, évaluées et enrichies par les participants, il s'est avéré que certaines d'entre elle, peuvent (certes de manière variable dans le temps), faire éventuellement l'objet d'implémentation, relativement rapide et adaptables au contexte du pays (voire même aux contextes régionaux et également locaux). Certains participants, à des degrés différents, ont manifesté leurs souhaits et / ou volontés à s'engager dans ce processus de « petites réalisations concrètes » permettant d'avancer, certes lentement, mais sûrement.

Parmi les partenaires associés, le Secrétaire Général et chargé de la gestion des affaires de la Municipalité de Sidi Bou Saïd était ouvert à une implémentation immédiate.

8- L'implémentation des solutions, leçons prises et éventuelles itérations

A la suite de la première phase du processus PDIA (construction du problème) et sa deuxième phase de déconstruction en sous causes à l'intérieur de chaque cause racine, l'équipe PDIA avait terminé la troisième étape, en l'occurrence le séquençage des sous causes à travers une analyse de l'espace de changement (et

ses 3A) pour mesurer s'il est favorable ou défavorable à un changement probable concernant certains points d'entrée. Le team s'est concentré par la suite, à l'exploration du « Space design », afin d'identifier les différentes solutions possibles, internes ou externes, qui peuvent constituer une source d'inspiration pour

20- A cet égard, on peut citer, à titre indicatif, les réunions suivantes avec des décideurs influents :

- 1- Réunion avec Mme la Ministre de l'environnement, le 05 mai 2023 au siège du Ministère à Tunis. Outre ses remarques sur le fishbone, la responsable gouvernementale avait confirmé l'intérêt au projet, sa prédisposition à contribuer à mettre une stratégie et de l'appliquer en concertation avec l'équipe, considérant son travail complémentaire, à celui du Ministère, notamment à propos de l'implémentation de certaines solutions. La Ministre s'est également montrée ouverte à toutes les propositions faites par l'équipe, notamment à propos du draft du nouveau projet du code de l'environnement.
- 2- Réunion avec la Conseillère de la Cheffe du Gouvernement, le 18 mai 2023 au siège de la Présidence de Gouvernement, accélérant le processus de l'autorité, en impliquant la Présidence du gouvernement, notamment, par la nomination d'un représentant de la Présidence de Gouvernement.
- 3- Réunion avec le Secrétaire général et chargé de la gestion des affaires de la Municipalité de Sidi Bou Saïd, le 12 juillet 2023, au siège de la commune de Sidi Bou Saïd.
- 4- Réunion avec le Président de l'Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement de Processus Décentralisé (Instance rattachée au Ministère de l'intérieur, assurant la tutelle des Communes), le 10 octobre 2023, au siège de l'instance à Tunis. Outre la nomination d'une représentante de l'Instance au sein de l'équipe PDIA, le responsable s'est montré très ouvert, en cautionnant l'approche et le travail réalisé par l'équipe et en soutenant le début de l'implémentation de certaines solutions (en se focalisant sur l'action menée avec la Municipalité de Sidi Bou Saïd).
- 5- Les différents Ateliers organisés par Solidar (réunissant toutes les parties prenantes, surtout les autorités), avec une contribution importante des membres de l'équipe dans l'organisation, la présentation, l'animation de leurs travaux, ainsi que les rencontres avec les différents autorisateurs, comme une opportunité pour leur proposer des idées et solliciter leurs commentaires et leur acceptation dans le cadre du « Building authority ».

les solutions à proposer, tout en construisant l'autorité, en vue d'une implémentation de certaines d'entre elles.

Place donc, après tout ce processus à l'itération et aux essais de mise en œuvre des solutions proposées

Les solutions prioritaires en cours d'implémentation (Premier point focal)

Afin d'éviter la réticence potentielle des ou de certaines autorités, certains membres ont proposé de choisir une sous-cause pour laquelle les solutions présentées ne contrarient pas certains ministères.

Le team avait ainsi, entamé ses efforts à propos de certaines actions prioritaires, en essayant de toucher plusieurs sous causes. La première solution concernait

couvrant un premier lot de solutions implémentables considérées comme prioritaires (premier point focal) (a). D'autres solutions étaient également dans le collimateur de l'équipe pour un second point focal (b).

la gestion des déchets des établissements ouverts au public (E.O.P.), à la Municipalité de Sidi Bou Saïd alors que la deuxième a trait au système d'information communal (data). La dernière solution portait sur quelques aspects relatifs au nouveau draft du code de l'environnement.

L'action de SBS en tant que première implémentation

Cette première itération mérite une description de son cadre général (fondement), avant l'analyse de son contenu, de son processus, de son argumentaire, de sa préparation, de son implémentation, de son recadrage,

ainsi que l'explication des raisons de l'extension de la solution proposée au-delà de la Municipalité de Sidi Bou Saïd.

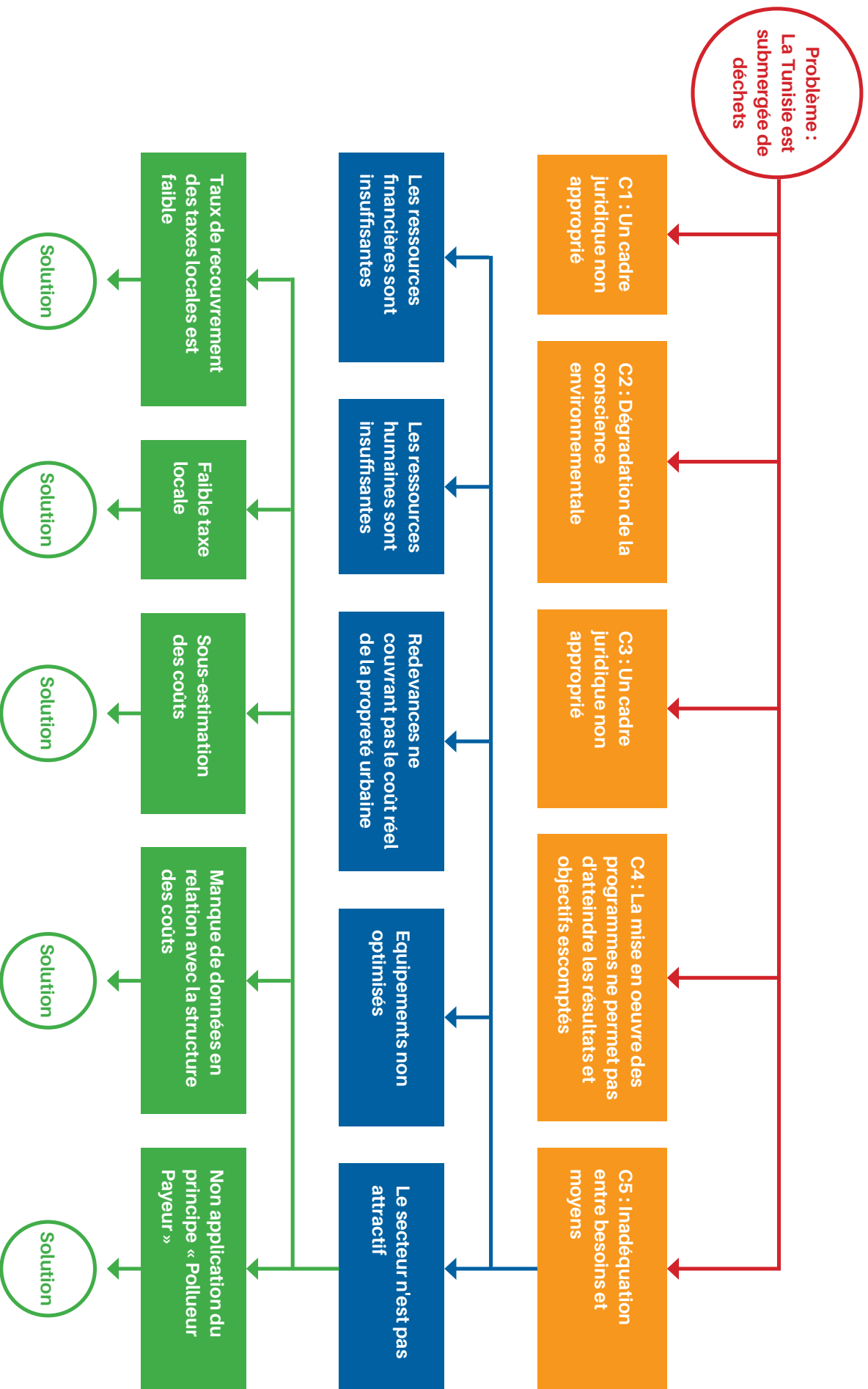
1- Le fondement de la proposition de l'action de Sidi Bou Saïd objet de la première itération

La solution proposée pour itération s'intègre méthodologiquement, dans la cause 05 (C 5) du fishbone relative à « l'inadéquation entre besoins et moyens », et plus spécialement de la sous cause 6 « Les mécanismes de financement de gestion des déchets ne répondent pas aux besoins » et plus particulièrement des sous – sous causes 3 et 6 relatives respectivement aux « Redevances ne couvrant pas le coût réel de la propreté urbaine » et aux «mécanismes de financement de gestion des

déchets ne répondent pas aux besoins », de laquelle émerge une sous sous cause 6.5 « Non application du principe Pollueur Payeur», ainsi que la sous- sous cause 6.3 « Sous-estimation des coûts ». L'objectif était donc de rendre ce pollueur (actuellement non payeur ou peu payeur) un véritable pollueur- payeur, à travers le respect du coût réel à calculer sur la base de paramètres appropriés (afin d'éviter la sous-estimation actuelle des coûts). Le contenu de la solution à itérer partira donc de cet objectif.

- 21- Réunion avec le Secrétaire général et chargé de la gestion des affaires de la Municipalité de Sidi Bou Saïd, le 12 juillet 2023, au siège de la commune de Sidi Bou Saïd.
- 22- Réunion avec le Président de l'Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement de Processus Décentralisé (Instance rattachée au Ministère de l'intérieur, assurant la tutelle des Communes), le 10 octobre 2023, au siège de l'instance à Tunis. Outre la nomination d'une représentante de l'Instance au sein de l'équipe PDIA, le responsable s'est montré très ouvert, en cautionnant l'approche et le travail réalisé par l'équipe et en soutenant le début de l'implémentation de certaines solutions (en se focalisant sur l'action menée avec la Municipalité de Sidi Bou Saïd).
- 23- Les différents Ateliers organisés par Solidar (réunissant toutes les parties prenantes, surtout les autorités), avec une contribution importante des membres de l'équipe dans l'organisation, la présentation, l'animation de leurs travaux, ainsi que les rencontres avec les différents autoritateurs, comme une opportunité pour leur proposer des idées et solliciter leurs commentaires et leur acceptation dans le cadre du « Building authority ».

Phase 4 : Exploration des solutions possibles concernant une seule sous cause



2- La substance de départ de la proposition de solution de Sidi Bou Saïd objet de la première itération

Le processus de la solution de SBS s'est engagé, de manière ouverte et collective lors du 2ème Atelier du Consortium de Gestion des Déchets organisé

par Solidar Tunisie, le 19 juin 2023 à Tunis, qui a vu participer toutes les parties prenantes dont certains représentants des autorités influentes.

A- Les solutions proposées par l'équipe et présentées aux participants avant les workshops

L'équipe avait exploré diverses mesures de « résolution du problème » possibles, à partir de l'espace de changement (3A) analysé précédemment. Elle avait présenté, en amont des workshops du Consortium, ses propositions concrètes aux participants, propositions que l'équipe considère comme prioritaires (faisant partie du premier point focal) se basant sur des projets pilotes, déjà implémentés ou des best practices comparés, en conformité avec la méthodologie PDIA, dans sa quatrième phase relative à la conception de l'espace de changement.

Mettre à jour la base de données des E.O.P. producteurs de déchets

- Lister tous les types des E.O.P. (commerçants / restaurants/ université / ateliers d'artisans...) dans le périmètre communal;
- Déterminer la quantité de déchets produits par E.O.P.;
- Répertorier les déchets selon leurs natures ;
- Mesurer la fréquence de production des déchets (pour adapter les circuits de collecte).

Faire la séparation entre les circuits de collecte des déchets commerciaux et des circuits des déchets ménagers

- Affecter des moyens humains et matériels distincts pour les deux circuits (l'exemple des circuits de la ville de Tunis ont bien réussi, en tant que positive

déviance) ;

- Adapter les horaires de passage pour la collecte de chaque type de déchets aux contraintes de leurs producteurs (l'expérience de la ville de La goulette pour les restaurants est un exemple en la matière) ;
- Enlever les bacs d'apports volontaires des artères commerciales (l'expérience de la ville de Tunis pour la rue de Marseille).
- Obliger les commerçants à s'équiper de leurs propres bacs de déchets (quelques municipalités peinent à l'imposer).
- Obliger les commerçants à faire le tri à la source de leurs déchets (Ex le décret 5 flux 2016 / 8 flux 2021 en France / Ex : l'expérience de la ville de Sousse pour la vieille ville);
- Encourager le tri à la source en instaurant des réductions sur la redevance pour la collecte des déchets valorisables triés en amont.

Calculer les coûts réels de la gestion des déchets

- Assister les communes à la comptabilité analytique par la mise en place d'un logiciel de calcul des coûts et la formation des moyens humains à la comptabilité analytique.

Après les débats des workshops 3 et 5 et la restitution de leurs travaux, plusieurs remarques émises par les participants semblaient intéressantes pour l'équipe.

B- Les données récoltées par l'équipe lors des workshops

Partant des sous causes du fishbone, cinq (05) workshops ont été organisés :

Groupe 1 : Faible taxe locale / - Groupe 2 : Manque de données en relation avec la structure des coûts/

Groupe 3 : Sous-estimation des coûts

Groupe 4 : Taux de recouvrement des taxes locales est faible

Groupe 5 : Non application du principe « Pollueur Payeur » avec une étude d'un cas de « Positive déviance» relatif à la Municipalité de Sidi Bou Saïd.

C- Les remarques des équipes des workshops aux solutions proposées

Les solutions proposées par les groupes de travail étaient les suivantes :

Pour le groupe 3 : Sous-estimation des coûts

- Recensement des établissements commerciaux

dans la ville par les agents de la direction de propreté.

- Déterminer les quantités réellement produites de déchets par les établissements commerciaux.
- Calculer les coûts réels de la gestion des déchets

par les établissements

- Mise en place d'un outil d'identification des coûts réels de la gestion des déchets commerciaux.
- Digitaliser les opérations ci-dessus.
- Enlèvement des conteneurs d'apport volontaire sur les voies commerciales et obliger les commerçants à avoir leur propre conteneur.
- Mise en place d'une matrice d'évaluation des coûts réels (les charges des opérations de collecte /transport /traitement /valorisation /coûts environnementaux et défaillances).
- Etude comparative des divers systèmes de gestion des déchets solides ménagers (aspects techniques, mécanismes de financement, gouvernance...).

Il s'agit de plusieurs solutions d'ordre technique/

infrastructurel/ statistique / mathématique/ technologique...) qui semblent être implémentables sans grandes difficultés, du moins pour certaines d'entre elles.

Pour le groupe 5 : Positive deviance « municipalité de Sidi Bou Saïd » (convention de collecte des déchets)

- Mettre à jour la base de données des producteurs de déchets des activités économiques.
- Monitoring de la production de déchets pour chaque commerce ou activité génératrice de revenus
- Mettre à jour la convention de collecte des déchets en fonction de la production des déchets : le paiement doit proportionnel à la quantité produite des déchets

D-La manifestation volontaire d'intérêt officiel par la Municipalité de SBS à la plupart des solutions proposées par l'équipe

En réaction aux solutions proposées par l'équipe PDIA lors du consortium et durant la restitution des travaux du groupe 3 ayant travaillé sur la sous- sous cause de « la sous- estimation des coûts », ainsi que du groupe 5, Le Secrétaire général chargé de la gestion des affaires de la Municipalité de Sidi- Bou Saïd, s'est montré intéressé par les alternatives présentées et avait proposé, par conséquent, d'entamer l'implémentation immédiate d'une solution déjà expérimentée par la municipalité en tant que « Positive déviance», mais qui nécessite une mise à jour.

Par cette initiative officielle, le responsable communal a élevé le degré du paramètre de l'Autorité concernant l'action de SBS, en rendant plus grandes, les chances de réussite de celle-ci, en parfaite harmonie avec ce qu'exige l'approche PDIA, basée sur l'adhésion des autorités aux propositions de l'équipe PDIA.

Selon l'avis du même responsable, il :

- importe pour la Municipalité de compter le manque à gagner entre le coût réel des services assurés par ses agents et ce qui est payé effectivement par les E.O.P., en raison du décalage assez important entre le ramassage effectif de leurs déchets d'un

côté, et leurs fausses déclarations, d'un autre côté (à l'exception des hôtels soumis à un régime sans déclarations).

- est intéressant pour la commune, de passer à la comptabilité à partie double, vecteur vers la comptabilité analytique, élément essentiel dans l'analyse rigoureuse des coûts réels de collecte, par la prise en compte de toutes les variables et constantes.
- est opportun, pour les E.O.P, que le prix de collecte de leurs déchets puisse varier, selon que le ramassage se fasse avec ou sans tri.
- est nécessaire pour ces mêmes E.O.P., de moduler la redevance qu'ils doivent payer, selon la saisonnalité.
- qu'il est temps pour la plupart des intervenants, d'optimiser le circuit vers une économie circulaire, surtout que les E.O.P., estiment que la municipalité gère mal la question des déchets.

L'équipe avait saisi cette opportunité pour évaluer les outputs du Consortium dans la perspective d'une première implémentation.

E- L'évaluation des propositions des solutions présentées et discutées lors du 2ème Consortium

L'équipe a constaté que ces solutions étaient relativement trop générales et a décidé de les spécifier davantage.

Par ailleurs, l'équipe PDIA avait discuté dans le détail de

l'importance et de la nécessité de saisir l'occasion de l'ouverture institutionnelle offerte par la municipalité de Sidi-Bou Saïd afin de commencer l'implémentation de quelques solutions proposées durant les workshops du consortium. A cet effet, un projet vierge de plan

d'action a été préparé et présenté par l'équipe, pour discussion et validation, lors d'une réunion convenue avec les responsables communaux, ayant eu lieu, au siège de la Municipalité de SBS, le 12 juillet 2023.

Le plan d'action prévoit les points suivants :

- Diagnostic du système actuel de collecte des déchets des E.O.P. (Ressources humaines; Équipement; Itinéraires de collecte; Calcul des coûts réels actuels de la collecte des déchets
- Recensement des E.O.P. producteurs de déchets et mise à jour de leur liste actuelle.
- Caractérisation des déchets générés par ces établissements.
- Modélisation d'un nouveau système de collecte sélective avec tri à la source pour les commerçants.
- Mise à jour des coûts de collecte et de traitement des déchets des E.O.P.

Solutions proposées pour implémentation	Actions	Objectifs	Résultats attendus + Indicateurs de performance	Responsable(s) + rôles et tâches respectives	Autres intervenants + influences	Début	Fin	Taux d'exécution	Moyens Requis Budget/ ress. Humain/ matériel
1. Diagnostic du système actuel de la collecte des ordures ménagères et assimilées	1.1								
	1.2								
2. Recensement des producteurs des déchets assimilés aux ordures ménagères et mise à jour de la liste actuelle	2.1								
	2.2								
3. Caractérisation du gisement des déchets assimilés aux ordures ménagères	3.1								
	3.2								
4. Modélisation d'un nouveau système de collecte sélective avec tri à la source chez les commerçants et restaurants	4.1								
	4.2								
5. Mise à jour des coûts de la collecte et du traitement des déchets assimilés aux ordures Ménagères	5.1								

Pour multiplier les chances d'une implémentation de certaines solutions, un package d'actions était prévu

pour une telle itération.

→ Les phases de la proposition de solution de Sidi Bou Saïd objet de la première itération

Le processus entamé passerait par trois phases : Une première phase de diagnostic, une deuxième phase de modélisation et une troisième phase d'optimisation.

Une première phase de diagnostic

Le processus débute par une première phase de diagnostic du système actuel de collecte des déchets des commerçants (couvrant les indicateurs relatifs aux ressources humaines, aux équipements, aux itinéraires de collecte et au calcul des coûts réels actuels de la collecte des déchets des commerçants).

Ce diagnostic passerait tout d'abord, par un recensement précis et approfondi des E.O.P., (réalisé par les agents de la direction de propreté de la municipalité de Sidi Bou Saïd) et une mise à jour de leur base de données, à travers une actualisation de la liste des établissements producteurs de déchets.

Cette première étape contribuera à la détermination des quantités de déchets réellement produites par ces établissements (via un monitoring de la production de déchets pour chaque E.O.P.) et leur caractérisation, en vue de calculer les coûts réels de leur gestion respective.

Une deuxième phase de modélisation

La deuxième phase consisterait à modéliser un nouveau système de collecte sélective avec tri à la source pour les commerçants, menant finalement à une mise à jour des coûts de collecte et de traitement des déchets par la révision ou l'établissement des conventions de leur collecte des déchets en fonction du volume de production: le paiement devrait être proportionnel à la quantité des déchets produite, selon que l'intéressé opère ou non le tri pour les déchets.

Il importe de noter, que l'article 93 de la loi n° 97-11 du 3 février 1997, portant promulgation du code de la fiscalité locale²¹ impose, entre autres, aux E.O.P., de payer des redevances à la Municipalité. L'article prévoit que « Le tarif des redevances pour enlèvement des déchets non ménagers visées à l'alinéa 4 de l'article 91 du présent code (enlèvement des déchets provenant

de l'activité des établissements commerciaux ou industriels ou professionnels, et dont la redevance est à la charge du bénéficiaire de la prestation, selon le même alinéa) est fixé par arrêté de la collectivité locale concernée soumis à l'approbation de l'autorité de tutelle une convention annuelle est conclue à cet effet entre les bénéficiaires des prestations et la collectivité locale concernée, sous réserve des dispositions des législations en vigueur relative à la gestion des déchets dangereux ». Tout manquement à se conformer à cette obligation entraînerait le refus de la part de la municipalité, de collecter leurs déchets, ce qui pourrait entraîner des pénalités fiscales supplémentaires.

Selon les responsables communaux de la Municipalité de Sidi Bou Saïd, la tâche principale consiste à mettre à jour ces conventions, en actualisant les données existantes et en complétant celles manquantes, avant de revoir les conventions.

Cette révision des conventions entre les deux parties serait régie par la règle de différenciation. En effet, pour répondre aux niveaux variables d'engagement des E.O.P. envers le tri sélectif, le responsable municipal avait suggéré la mise en place de deux types de conventions. Le premier type s'appliquerait aux E.O.P. qui adopteraient volontairement le tri sélectif, entraînant des redevances moins élevées. Le deuxième type serait destiné aux E.O.P. qui choisiraient de ne pas participer au tri sélectif, ce qui entraînerait des redevances plus élevées.

Une troisième phase d'optimisation

Si le processus réussit les deux premières phases, il impliquerait une optimisation de la gestion des déchets à travers la valorisation de l'économie circulaire, qui deviendrait possible par l'adoption du tri sélectif à la source. Plusieurs « positive déviance » peuvent inspirer la commune de SBS sur ce point.

Ce processus triphasé trouve, selon les membres de l'équipe, sa justification dans les différents avantages qui pourraient en résulter.

21- Code de la fiscalité locale promulgué par la loi n° 97-11 du 3 février 1997, tel que modifié ou complété par les textes subséquents et notamment la loi n° 2015-53 du 25 décembre 2015, portant loi de finances pour l'année 2016 et notamment son article 92.

3- L'argumentaire en faveur de l'action de Sidi Bou Saïd

Cette exigence de justification permet de mesurer l'impact éventuel de l'action et son lien avec le problème général construit au départ. Comment ces solutions contribuent - elles à limiter les déchets et minimiser le fait que la Tunisie en soit submergée. Le team avait exprimé sa confiance dans le potentiel que présente la solution à influencer positivement le changement de la politique publique de gestion des déchets ménagers et assimilés.

La solution proposée adopte une approche globale, en abordant plusieurs sous-causes du problème de gestion des déchets (cadrant parfaitement, avec la logique de points focaux prioritaires issue de l'approche PDIA). Ce faisant, elle vise à résoudre indirectement une partie significative du problème initial.

Selon les membres du team, des avantages, au profit de plusieurs parties, peuvent être tirés dans une logique de gagnant- gagnant. Il s'agit essentiellement, de la Municipalité de Sidi Bou Saïd (et éventuellement d'autres Municipalités), des citoyens et d'autres parties prenantes.

Avantages pour la / les municipalité(s)

+ Avantages financiers

- Minimisation des coûts de gestion des déchets et de leur collecte. Ceci dépendra du volume des déchets (et du gisement trié), d'où l'intérêt des opérations de leur mesure et de leur caractérisation, en vue d'optimiser leur gestion.
- Augmentation des ressources financières de la Municipalité après la révision des conventions selon le prix réel, suite à la quantification et à la caractérisation des déchets (selon l'engagement pris par les E.O.P.).

+ Avantages environnementaux

- Séparation des circuits de collecte (ménagers/ E.O.P.).
- Réduction des déchets en verre (plus polluants, car restant le plus longtemps dans la nature), qui trouvent des preneurs (notamment les chiffonniers ou « berbechas » en dialecte tunisien), en raison de leur haute valeur marchande.
- Opportunité de réduire la quantité de déchets en général (par le tri sélectif opéré) et celle des déchets assimilés transportés en particulier (le résidu moins important après le tri).

La Municipalité de Sidi Bou Saïd s'est engagée d'assurer la pérennité du processus après la fin du

projet actuel avec Solidar. Ceci constitue un acquis important pour les politiques publiques.

Avantages pour les habitants et les citoyens

+ Avantages de prestations

- Amélioration des services publics assurés par la Municipalité en faveur des habitants, à travers l'augmentation de son budget après le recensement des E.O.P. et la révision de leurs conventions.

+ Avantages environnementaux

- Diminution des déchets dans les rues par l'adoption de l'économie circulaire. Après le tri sélectif, les déchets auront une valeur, permettant de les récolter et de les intégrer dans cette nouvelle optique (fixée d'ailleurs comme un nouveau choix stratégique par le Gouvernement tunisien, en tant que nouvelle orientation de politique publique de l'environnement, prévue par le nouveau draft du projet du code de l'environnement, ainsi que du projet du décret relatif au tri sélectif, tous deux en cours de préparation).

+ Avantages comportementaux

- Influence positive sur le comportement des citoyens, qui seraient à leur tour demandeurs de l'adoption du tri sélectif à la source, pour les déchets ménagers.

Avantages pour les autres parties prenantes

Il s'agit, entre autres, des entreprises spécialisées dans la transformation des déchets, des chiffonniers et des E.O.P..

+ Avantages pour les entreprises transformant les déchets collectés

Ces entreprises vont bénéficier de déchets propres et de meilleure qualité et en quantité importante, facilitant ainsi leur transformation, à un moindre coût dans le cadre d'une économie circulaire. Ce concept d'économie circulaire vise à inciter ces entreprises à participer à des pratiques de tri sélectif.

+ Avantages pour les chiffonniers

Ils trouveront des déchets plus abondants et plus précieux ce qui leur permettra de les récolter dans de bonnes conditions, préservant ainsi leur santé et leur dignité, tout en leur assurant un revenu respectable et relativement constant. Ils préserveront ainsi l'environnement, car ils ne vont plus chercher les déchets dans les poubelles.

+ Avantages pour les E.O.P.

Ils seront à leur tour gagnants, puisqu'ils peuvent exploiter les déchets triés pour leur propre compte et vont payer à la Municipalité, un montant prenant en considération la haute et la basse saison, relativement à leurs activités respectives.

Les résultats positifs de cette approche, conduiraient certains d'entre eux à ne produire que des déchets organiques, réduisant ainsi, la charge de gestion des déchets de la municipalité. Cette dernière pourrait offrir un soutien à ceux parmi eux, qui seraient prêts à adopter le tri sélectif, encourageant ainsi leur participation.

Par ailleurs, la solution implique une collaboration étroite entre la municipalité et les E.O.P., à travers l'évaluation de la production de déchets par chaque établissement adhérent. En incitant au tri des déchets, la municipalité proposerait des taux d'imposition variables - un taux plus élevé pour les établissements non conformes et un taux plus bas pour celles

adoptant des pratiques de tri des déchets.

Outre ces arguments, l'action de Sidi Bou Saïd sera certainement avant-gardiste, car ça sera une première en Tunisie. Il y a eu certes des études précédentes (telle que celle de GIZ en 2016), permettant de comparer les données et les analyses sur la question. Mais l'originalité de la proposition de solution du PDIA, c'est qu'elle offre un package complet (recensement/ collecte/ caractérisation/ détermination du coût réel/ choix des circuits de collecte/ révision des conventions entre commerçants et Municipalité à la base d'une moyenne selon les saisons) concernant les déchets de E.O.P. dans une commune, tout en visant à démontrer, par l'expérimentation, que la réduction des déchets est possible.

En dépit des avantages potentiels de cette première itération programmée, l'équipe avait procédé à une analyse préalable de l'action afin de bien préparer son implémentation, en amont.

4- La préparation de l'action de Sidi Bou Saïd à itérer

Une fixation des paramètres de performances avant l'implémentation de l'action de SBS

En vue de bien préparer son action dans la phase pré- implémentation, l'équipe PDIA avait décidé de procéder à une évaluation préalable de son action à travers un certain nombre d'indicateurs de performance clés (KPI) d'ordre général²², d'ordre global²³ et d'ordre technique²⁴. Ces différents indicateurs, permettent donc de mesurer, l'opportunité de l'action menée et les chances de sa réussite afin de décider de la maintenir, ou plutôt de la modifier ou de l'ajuster, suivant l'approche itérative de la méthode PDIA basée sur le dynamisme des décisions suivant les résultats des itérations. Par ailleurs, ces mêmes indicateurs fixés en amont de l'action serviront à évaluer l'action en aval de sa mise en œuvre.

Le recrutement de deux experts pour aider l'équipe chargée de l'action de Sidi Bou Saïd

Afin de donner toutes les chances de réussite à la première itération et de fournir à l'équipe et à

la Municipalité de Sidi Bou Saïd, une assistance technique à travers une étude scientifique fiable, le team, en commun accord avec l'équipe Solidar Tunisie, ont convenu de recruter un expert national pour établir le diagnostic et l'état des lieux de la fraction recyclable des déchets générés par les E.O.P. de Sidi Bou Saïd, puis un second expert pour une lecture orientée vers le calcul des coûts réels. Un time line a été fixé avec des tâches précises pour chaque expert.

Les lignes directrices orientant et guidant le travail de l'équipe pour l'action de Sidi Bou Saïd

Pour garantir les meilleures conditions pour une première itération programmée, l'équipe a décidé, en collaboration avec les responsables municipaux, et en harmonie avec l'approche PDIA, de fixer quelques règles générales guidant ses actions : Commencer à travailler sur les actions proposées qui ne nécessitent pas d'autorisation étatique préalable, évitant ainsi, tout retard éventuel, veiller à ce que l'équipe de travail sur la gestion des déchets soit activement et

22- Objectifs poursuivis/ respect des délais d'exécution/ début et fin de l'action / taux d'exécution pour chaque tâche ou action...

23- La visibilité des actions, leur appropriation, leur impact sur la résolution du problème et sur la vie quotidienne des citoyens ou sur le public cible, leur légitimité, leur légalité, leur pérennité, leur capacité à réaliser un changement et éradiquer ou diminuer les effets négatifs des solutions précédentes (...).

24- Nombre de conventions signées / Nombre d'E.O.P. ayant opté pour le tri sélectif/ Réduction du budget de collecte des déchets réalisés par la Municipalité/ Fonds supplémentaires enregistrés après la révision ou signature des conventions et respecte du principe pollueur-payeur/ Réduction des quantités des déchets récoltés avec l'application du tri sélectif/...

étroitement impliquée dans tous les aspects du plan d'action proposé, organiser des réunions de suivi avec la Municipalité pour mettre à jour périodiquement, la mise en œuvre du plan d'action, impliquer l'expert dans des séances de brainstorming pour assurer une planification approfondie, obtenir et rassembler rapidement les études nécessaires à la caractérisation des déchets (notamment, celle de GIZ), et à l'analyse des données pour accélérer le plan d'action, prioriser les actions possibles et suivre de manière périodique

(mensuellement) l'évolution des différents paramètres de performances clés sus indiqués, en collaboration avec les responsables municipaux, afin de mesurer l'impact des solutions mises en œuvre sur la résolution du problème, et de vérifier la pertinence de ces solutions ainsi, que le besoin de les évaluer en vue de se fixer sur une probable nouvelle itération si les résultats ne sont pas probants par rapport aux objectifs escomptés, durant le processus d'implémentation.

5- L'implémentation de l'action de Sidi Bou Saïd : Avancement à un rythme relativement acceptable

Le bilan semble être grosso modo positif et les processus d'implémentation avancent à un bon rythme, avec un engagement clair de l'équipe de faire progresser les choses en collaboration avec tous les intervenants concernés. La collaboration de l'équipe avec la municipalité de Sidi Bou Saïd a bien progressé, aboutissant à un accord sur un plan d'action de 11 actions (dont 06 à la charge de l'expert seul ou en collaboration avec un autre intervenant), proposé par l'expert national (recruté, à cet effet).

Cet avancement prometteur, indiquait que le projet, évoluait dans la bonne direction. Assez lentement, mais sûrement, les actions prévues dans le plan

d'action commencent progressivement à être mises en œuvre. Après la collecte et l'analyse des données effectuées par l'expert, place est laissée, tour à tour, à une formation de préparation au recensement et sensibilisation des agents de municipalité, suivie d'un recensement des commerçants, puis une caractérisation des déchets afin d'identifier les coûts réels de collecte des déchets et celui de la redevance à la charge des E.O.P. et puis la proposition de nouveaux circuits de collecte optimisés pour arriver enfin à la communication sur la mise en place de nouveau mode de gestion des déchets, à travers une collecte spécifique axée sur le tri à la source.

A- Formation de préparation au recensement et sensibilisation des agents municipaux impliqués dans l'action

Avant de procéder au recensement des E.O.P., il était nécessaire de former au préalable, les agents municipaux chargés de cette première action. Cette formation, outre le volet technique (questions de fond),

s'est surtout focalisée, sur le volet communication, en vue d'assurer un recensement sans heurts avec les établissements concernés.

B- Recensement des E.O.P. de Sidi Bou Saïd

L'objectif du recensement était de mettre à jour la liste des E.O.P. de Sidi Bou Saïd, par le biais d'un questionnaire simple préparé par l'équipe²⁵ en vue de collecter certaines informations²⁶.

Au total, 165 E.O.P. à Sidi Bou Saïd produisent un total de 36.000 litres de déchets par jour²⁷. Ces établissements sont répertoriés en 9 catégories et chaque catégorie génère une quantité variable de déchets. Le tableau ci-dessous l'explique. Parmi

25- Evitant ainsi la perte de temps de l'expert et la réticence des E.O.P.. Cette simplification a été laissée à la discrétion de l'expert avec la Municipalité de Sidi Bou Saïd, selon les besoins. Cette décision est salutaire car elle respecte la règle d'adaptabilité exigée par la méthode PDIA.

26- Telles que celles relatives : (aux données générales concernant l'enseigne/ adresse) - (Type d'activité commerciale principale/ volume de l'activité) - (Typologie des déchets triés à l'intérieur du local papier, verre, cartons, plastique, organique.../ Volume journalier des déchets en kilos et par litre) - (Horaires de sortie) - (challenges, problèmes et autres suggestions).

27- Si on admet la valeur de 0,13 en tant que densité, la quantité maximale de déchet s'élevant à 4t680 /j, s'avère raisonnable, en la comparant avec la quantité de déchets collecté sur terrain, soit 3t460, du fait que les établissements scolaires et le club nautique sont fermés.

les 165 E.O.P., 65 seulement (soit 39,39 %) ont des conventions avec la municipalité de Sidi Bou Saïd. Par ailleurs, 31% des établissements recensés, font le tri. Les statistiques ont montré, que 30% des déchets de Sidi Bou Saïd étaient des déchets des E.O.P., contre 70% des déchets ménagers.

Pour la répartition des déchets, le résultat a montré qu'environ deux tiers (soit 70%) des déchets sont produits par trois composantes qui sont (les fast-foods, les cafés + les restaurants et les établissements scolaires).

Catégories des E.O.P. recensés	Nombre	Quantité L/j
1- Cafés -restaurant	27 (16%)	8680 (24%)
2- Etablissements scolaires	07 (04%)	6760 (19%)
3- Pâtisseries	09 (06%)	1650 (05%)
4- Service et bureautique	22 (13%)	1460 (04%)
5- Petits commerces	46 (28%)	2270 (06%)
6- Hôtels et établissements touristiques	10 (06%)	3560 (10%)
Restaurant universitaire	01 (01%)	1440 (04%)
Fast - Food	37 (22%)	9880 (27%)
Pharmacie +santé	06 (04%)	300 (01%)
Total	165	36.000

Le tableau récapitulatif ci-après, résume les résultats du recensement, selon la synthèse des questionnaires

	Avant PDIA	Après PDIA (Au 7 juin 2024)
Nb des E.O.P. recensés	65	165
Nb de E.O.P. ayant une convention	65	-
Les revenus des conventions/an en MD	52.908	-
Quantité de déchets générés par les E.O.P. et collectés par la municipalité T/ jour	4.680	-
Taxe de collecte des déchets	40 Millimes/ litre	-
Circuit optimisé pour la collecte des déchets commerciaux	00	1
Nb des E.O.P. adoptant le tri sélectif	31	-

Une fois le recensement terminé, l'accent a été mis sur la caractérisation des déchets (permettant de séparer les différents gisements disponibles, par catégories de déchets récoltés et de mesurer leurs quantités et

leurs volumes respectifs). L'équipe avait insisté sur l'importance de cette étape dans l'activité, en décidant d'effectuer deux caractérisations, prenant ainsi en considération, le paramètre de la saisonnalité.

C- Double caractérisation qualitative et quantitative des déchets

Deux caractérisations des déchets ont eu lieu. La première durant la haute saison et la deuxième durant la basse saison, pour tenir compte de la variation des quantités des déchets produits, dans la détermination du coût réel. L'objectif final de la double caractérisation

des déchets était, entre autres, de déterminer les différentes fractions recyclables de déchets et leur quantité, afin d'évaluer la possibilité d'une potentielle valorisation dans le cadre d'une économie circulaire. Des gisements peu importants, peuvent ne pas aider

à la réalisation de la troisième phase d'optimisation susmentionnée.

+ Une première caractérisation des déchets durant la haute saison

La caractérisation des déchets a débuté le 07/09/2023 et a pris 4 jours. Le responsable municipal avait mobilisé les agents de la communauté pour collecter

les déchets des établissements recensés²⁸.

La caractérisation des déchets a montré que le pourcentage des déchets organiques est le plus élevé (52,7 %). Par contre le gisement de canettes était le moins important, parmi les différents types de déchets collectés avec 01,59 %, comme le montre dans les détails le tableau ci-après.

Fractions triées ²⁹	Poids (Kg)	%
Putrescibles (déchets organiques)	247,5	52,7
Carton	20	4,25
Textile	11,5	2,44
Composites (Pots de yaourt, tétra pack...)	14,5	3,11
Emballage plastiques + Sachets ...)	36,2	7,7
Film plastique pour emballage	31	6,6
Verre	25,5	5,49
Boite de conserve	19,5	4,15
P.E.T (Bouteilles en plastique)	37	7,87
PEHD (Polyéthylène haute densité)	10,5	2,23
Canettes	7,5	1,59
Papier	8	1,7

Suite à cette première caractérisation, l'expert avait procédé à une deuxième caractérisation des déchets, durant la basse saison. Cette deuxième caractérisation n'était pas programmée au départ, mais a été jugée nécessaire par l'équipe et les autres partenaires, puis logiquement intégrée dans le plan d'action.

- Une deuxième caractérisation des déchets durant la basse saison

Cette deuxième caractérisation, ayant eu lieu le 11/10/2023 s'est avérée primordiale, pour que le calcul des coûts réels soit vraiment réel, en prenant en considération la saisonnalité, impliquant une régression

de l'activité commerciale ou assimilée durant la basse saison, et par voie de conséquence une diminution de la quantité des déchets produits. La comparaison des chiffres entre les deux caractérisations, allait servir pour le calcul d'une moyenne arithmétique, afin d'arriver à une caractérisation finale, conciliant entre les deux saisons. Pour approfondir les analyses de la première caractérisation et collecter des informations complémentaires d'ordre comportemental et culturel, un questionnaire a été élaboré pour les besoins de la seconde caractérisation, visant à connaître, entre autres, les causes qui ont poussé les commerçants et autres E.O.P., à faire le tri³⁰.

28- Zone d'étude : Circuit des E.O.P./ Taille de l'échantillon : La quantité collectée qui était de 3380 Kg a été divisée en 4 tas/ Le tas choisi est de 469,6 Kg/ Appareillage et matériel : Balance, Bâche de 8 X 8 m, Table de tri, Des sachets poubelles, Pelles et fourches, Gants, masques et bottes, Poubelles de 120L et Conteneurs galvanisés pour y déposer les déchets triés.

29- L'un des membres de l'équipe avait proposé d'ajouter une autre colonne relative aux déchets domestiques.

30- Ce second questionnaire contient 4 questions (1- Depuis quand procéderez-vous au tri ? / 2- Pourquoi le faites-vous ? 3- Qui procède au tri dans votre local ? / 4- Qui collecte vos déchets triés ?). Pour de plus amples détails relatifs aux résultats de ce second questionnaire couvrant 38 E.O.P.

Ce recensement effectué, lors de cette deuxième caractérisation avait porté sur trois paramètres :

- Les collecteurs de déchets recyclables (La municipalité + Berbachas 43% / Chiffonniers 22% / Ouvriers municipaux 22% / Ouvriers internes 08% / Privé 05%) ;
- La répartition des E.O.P. par ancienneté (2 ans et plus 33 % / Entre 1 et 2 ans 51% / Moins d'un an 16%) ;
- La répartition des E.O.P. par catégorie (Cafés 33% / Restaurants 19% /Etablissements scolaires 5% / établissements de santé 5% / Hôtels 03% / Divers 35%).

L'analyse des données récoltées lors des deux caractérisations ont donné lieu aux résultats globaux suivants, selon le critère de la répartition par quantité : Quantité des déchets des E.O.P. de l'ordre de 3t 460 kg, soit un taux de 37,52% ; Quantité totale des déchets de la commune de SBS est de l'ordre de 9t220kg, soit un taux de 62,48 % ; Le pourcentage de déchets des E.O.P. représente 35,73% de ces déchets qui sont des déchets recyclables vendables s'élevant à 1298 t ; La densité est de l'ordre de 0,13.

La comparaison des résultats des deux caractérisations a donné lieu au tableau récapitulatif et au schéma suivants relatifs à la caractérisation finale :

Fractions triées	Poids	2 ^{ème} Caractérisation	1 ^{ère} Caractérisation	Moyenne
Putrescibles (déchets organiques)	171,5	51	52,7	51,85
Pain	8	2,37	0	1,185
Carton	13	3,86	4,25	4,055
Textile	7	2	2,5	2,25
Composites (Pots de yaourt, tétrapack...)	12,5	3,7	3,13	3,415
Plastique (film d'emballage et Sachets)	46,5	14	14,26	14,13
Verre	7,5	2,22	5,43	3,825
Métaux (boites de conserve....)	9	2,67	4,15	3,41
Papier + Carton léger souillé	35,5	10,5	1,7	6,1
Canettes	3,5	1	1,59	1,295
Bois	0	0	0,19	0,095
P.E.H.D	4,5	1,34	2,23	1,785
P.E.T	18	5,34	7,87	6,605
TOTAL	336,5	100	100	100

A partir de ces différents résultats les deux experts ont présenté l'analyse financière en vue de l'identification

du coût de la collecte des déchets.

D- Identification des deux coûts réels (Coût initial «Quantité mélangé» / Coût avec tri) et redevance

A partir des premières conclusions des deux experts, le team avait procédé à leur propre lecture des rapports d'expertise, en tirant les enseignements préliminaires tout en adoptant des suggestions et des propositions.

- La présentation par les deux experts de leurs premières conclusions et recommandations

→ Les conclusions du deuxième expert chargé du calcul des coûts

Durant des réunions de coordination avec l'équipe de Sidi Bou Saïd, le deuxième expert, en collaboration avec le premier, a présenté ses premières conclusions sur l'analyse des coûts et des dépenses municipales de collecte de déchets.

Pour s'y faire plusieurs paramètres ont contribué au calcul du coût réel³¹. Ce calcul permis de retirer des résultats intéressants.

Les paramètres pris en compte dans le calcul du coût réel

L'expert avait recouru à 03 éléments décisifs dans l'opération du calcul des coûts réels. Il s'agit des éléments suivants :

- 1- Un inventaire des moyens techniques dédiés à la propreté : Lister les moyens techniques dont dispose la municipalité / Description de l'état des engins / Calcul des amortissements / calcul du coût d'entretien ;
- 2- Un calcul des frais des carburant pour les véhicules de collecte : Calcul des frais carburant par engin / Calcul de la consommation moyenne de carburant / Identification des pistes d'amélioration des coûts / Calcul de l'entretien foncier (assurance, parc) ;
- 3- Un inventaire des moyens humains mis à la disposition de la commune : Identification des moyens humains et leurs tâches / Calcul du coût de la composante RH directe et indirecte/ Identification des pistes de réduction du coût RH/ Identification des possibilités de réaffectations / Proposition d'un plan de recrutement spécifique au service de la propreté

Résultats de la détermination des coûts

L'étude du rapport analytique de l'expert chargé du calcul des coûts de déchets révèle que :

- L'analyse des coûts de déchets ne concerne pas seulement les coûts de collecte des déchets, du fait que la propreté concerne également le balayage, la collecte des ordures et les espaces verts.
- Le tableau des coûts et des charges de la propreté

se compose de plusieurs facteurs (rémunération, charges de gestion, assurance...). La charge de collecte est très élevée. Les 2525 tonnes, coûtent, en termes de charges d'enlèvement des ordures ménagères, 332 DT par tonne.

- Les engins occupent une grande part dans la répartition des charges de propreté à travers les coûts d'entretien des moteurs (contenant leur réparation ou révision et non leur changement) afin de prolonger leur durée de vie. Les membres de l'équipe n'ont pas saisi la différence entre la révision et le changement du moteur.
- L'effort fourni par les ouvriers, lors de la collecte est un grand effort, par leur implication à 3 reprises par jour.
- Le budget de la municipalité ne permet pas de visualiser les sommes exactes et effectives dédiées à la gestion de déchets. Ce qui diminue l'incidence de ce paramètre imprécis, dans l'opération du calcul du coût réel.
- Les coûts des entreprises privées sont moins importants : car elles n'assurent pas la maintenance, l'entretien, les coûts de carburants ... surtout que les prix ont déjà augmenté de 2022 à 2023.
- Le calcul des coûts doit prendre en considération la privatisation et que la collecte des sociétés privées ne donne pas le coût réel de collecte par rapport au calcul des coûts de la municipalité.

Par ailleurs, l'expert coûts (ayant travaillé selon une méthode comptable précise) avait signalé que les résultats de l'évasion fiscale sont choquants. Il était donc nécessaire de réfléchir à une stratégie de communication/ sensibilisation pour faire réussir l'activité à Sidi Bou Saïd et voir l'impact réel. La première proposition est que l'équipe du projet fasse des tours sur les E.O.P. touchant, notamment et en priorité, les 100 établissements non conventionnés pour les inciter à signer des conventions basées sur le coût réel, et faire le tri.

Certaines de ces recommandations se recourent avec un certain nombre de recommandations proposées par le premier expert.

→ Les conclusions du premier expert chargé recensement des commerçants et des circuits de collecte

De son côté, le premier expert avait évoqué l'étude concernant les coûts simplifiés des déchets et les

31- Les coûts étaient comptés du 01/01/2022 jusqu'au 01/01/2023.

coûts détaillés, pour optimiser les collectes à SBS. L'intérêt d'une telle analyse est de réduire, à la fois, le coût de la collecte des déchets pour la Municipalité et lesdits déchets, menant ainsi à une commune propre (ou moins sale). Cela passerait par la réunion de deux conditions.

Afin de réaliser le premier objectif de réduction du coût de collecte, il importe d'inciter vivement les E.O.P. à signer ou réviser les conventions avec la Municipalité, qui verrait ainsi, ses recettes, augmenter, tout en renforçant la notion « pollueur payeur » par le biais des coûts réels.

Quant à la poursuite du second objectif de réduction des déchets, l'incitation au tri pourrait faciliter la tâche de la municipalité, par l'encouragement du recyclage, et l'exploitation des déchets en tant que matière valorisable, et en tant que produit vendable et lucratif (ce qui va motiver le tri).

Enfin, l'expert avait procédé au calcul de coût global de gestion de déchets. Cette délimitation du coût de la collecte de déchets permet de régler les conventions (la redevance à payer pour les nouveaux conventionnés, et la révision des celles applicables aux E.O.P. déjà conventionnés). Cette révision n'est pas forcément à la hausse.

Il a aussi préparé (sur la base du diagnostic, des données et des analyses), une proposition des pistes d'amélioration, à travers un package de recommandations et de propositions mises à la disposition de la Municipalité pouvant l'aider à améliorer son travail de gestion de ressources dans la gestion des déchets. L'expert avait cité l'exemple de la Municipalité de Tunis et son expérience d'implémentation des GPS, comme moyen de contrôle des circuits de collecte.

Suite à toutes ces conclusions/ recommandations, l'équipe PDIA a entamé sa propre lecture.

La lecture de l'équipe des premières conclusions des experts et les enseignements tirés

Plusieurs questions ont retenu l'attention des membres de l'équipe. La première a trait au caractère obligatoire ou facultatif du tri sélectif alors que la deuxième concernait la méthode à retenir pour le calcul du coût réel.

→ Le débat sur le caractère obligatoire du tri

L'équipe avait identifié un obstacle majeur par rapport

à la communication relative au tri et ses effets. Le tri est-il ou non obligatoire selon la convention?

Le débat était riche sur cette question. L'un des membres avait indiqué que la municipalité peut obliger les E.O.P. à faire le tri, sinon elle va s'abstenir de collecter les déchets commerciaux non triés. Tandis que d'autres membres ont été contre cette idée, puisque conformément à la loi, le tri est une responsabilité qui incombe à la Municipalité sans aucune obligation à la charge des E.O.P.. Par ailleurs, les conventions en vigueur sont d'un type standard, et ne contiennent pas de dispositions relatives au tri obligatoire par les E.O.P.. Selon un autre membre du team, sans qu'il soit nécessaire d'attendre l'intervention des lois, il y a possibilité d'agir d'une façon implicite. Un autre membre avait plutôt précisé que la municipalité peut obliger indirectement le recours au tri par le fait de rendre la signature de la convention obligatoire (surtout que la correspondance du Ministère de l'intérieur exige des E.O.P de signer une convention).

Il reste à préciser la manière avec laquelle va s'opérer l'incitation des E.O.P. à procéder au tri, alors qu'il n'est pas obligatoire dans la convention ? Comment donc faire de la convention un moyen de pression implicite pour adopter le tri sélectif, sans qu'elle ne devienne un obstacle retardant le processus ? Il importe ainsi, d'accélérer le travail, et que la municipalité devrait être responsable en obligeant (d'une certaine manière et en toute légalité) les E.O.P. à procéder à la séparation des déchets.

Pour certains membres, le vrai problème ne réside pas en réalité, dans l'absence du tri par les E.O.P., mais semble plutôt résider, dans le fait que le pollueur ne paye pas ses redevances, ou que les montants à payer issus des conventions sont très bas et disproportionnés par rapport aux services fournies par la municipalité. Et ceci devrait être révisé non pas sur l'échelle locale, mais sur l'échelle centrale, par la voie législative (comme ce fut le cas de la loi de finance de l'année 2016 par rapport au tri de déchets). Une pareille loi sur le tri, selon la représentante du Ministère de l'environnement, est en cours de préparation. Il reste à préciser l'incidence de l'adoption du tri sur la contrepartie, au bénéfice des E.O.P., tirant ainsi profit des coûts réels dans le cadre de ce packaging, coût qui devrait être calculé suivant une méthode déterminée.

→ Le débat sur la méthode à retenir pour la détermination des coûts réels

32- La méthode analytique englobe les « dépenses indirectes », dont notamment, les charges des pensions sociales des ouvriers de propreté et leurs rémunérations.

33- La méthode simplifiée ne repose que sur le calcul des dépenses directes

Une discussion importante sur les méthodes de calcul des coûts réels adoptées par deux experts, a eu lieu au sein de l'équipe. Alors que le second expert avait utilisé la méthode de coûts analytiques³², le premier expert, quant à lui, avait utilisé la méthode simplifiée³³. Après la vérification des chiffres des rapports, l'équipe a remarqué une grande différence des coûts entre les deux calculs. C'est pour cela que l'équipe avait décidé d'organiser une réunion en présence des deux experts, afin de mieux comprendre cette différence et comparer les deux comptabilités pour décider de la méthode à adopter pour le calcul du coût réel, à la base duquel, les conventions seront établies.

L'intérêt de la décision ne se limitait pas au cas de SBS. Son importance réside dans l'effet d'une telle décision lors de la duplication éventuelle de la solution à d'autres municipalités. La question fondamentale était de savoir quelle utilité des détails des calculs des coûts pour une telle duplication ?

Sur cette question, l'équipe s'est divisée en deux camps, entre ceux qui sont d'accord sur la prise en compte des détails des calculs des coûts figurant dans les rapports des experts (données indispensables et cadrant parfaitement avec la méthode PDIA et constituant un gage de transparence)³⁴, et ceux qui ne voyaient pas l'utilité (source de complexité et de charges supplémentaires et diminuant les chances de duplication en raison de la disparité des ressources entre communes). La solution finale retenue (par consensus), à propos de l'utilisation des chiffres des rapports, consistait à utiliser les chiffres du rapport simplifié du premier expert pour ce qui est objet à duplication, et d'ajouter en annexe le rapport des calculs détaillés du second expert, pour toutes fins utiles.

Commentaires de l'équipe de SBS sur les rapports des experts

Après la présentation des deux rapports, l'équipe s'est divisée en deux.

Un premier groupe considérait que les rapports étaient incompréhensibles et incompatibles avec la méthode PDIA (ne montrent pas que 30 % des déchets sont valorisables et que l'inscription au tri sélectif et aux conventions avec la municipalité sert à réduire les taux de taxe et à réduire le volume des déchets dégagés en même temps. La relation entre l'objectif de la méthode

et le contenu des rapports fait défaut et l'absence de la comparaison « Before »/ « After » et l'oubli de la démonstration du changement visible de réduction de déchets).

Un deuxième groupe était par contre favorable selon une vision pragmatique (les rapports servaient essentiellement l'objectif de calcul du coût réel en vue de montrer l'importance du tri sélectif. Le calcul analytique contenu dans l'un des rapports était donc suffisant.

Sur la base de ses remarques, l'équipe avait décidé de filtrer les rapports et retenir ce qu'elle juge pertinent en arrêtant un certain nombre de suggestions.

Suggestions et propositions de l'équipe de SBS sur les rapports des experts

Après une longue discussion des deux rapports, les propositions suivantes ont été retenues par l'équipe :

- La préparation d'un résumé exécutif des rapports des experts avec en annexe des photos et des liens de vidéos de « before-after » au rapport pour montrer l'aboutissement du travail.
- La préparation d'un document récapitulatif des outputs et résultats (état des lieux) pour le présenter lors du 3ème Consortium ;
- L'intégration des résultats réalisés par l'équipe PDIA dans le rapport (recensement, nouveaux circuits, tri sélectif, convention) ;
- L'optimisation des moyens humains et matériels selon les besoins de la municipalité ;
- L'estimation du manque à gagner (135 M.D).
- La modélisation détaillée du circuit de collecte ;
- La mise en valeur des bacs pour les passagers et les nouveaux circuits de collecte de déchets des commerçants, comme résultats et outputs ;
- La nécessité d'inclure, dans le rapport, d'une feuille de route qui mentionne dans les détails les nouveaux circuits de collecte adaptés identifiés (l'itinéraire, l'horaire, et l'emplacement). Il importe d'avoir un plan plus clair et plus détaillé ; qui contient le nom des rues, les fréquences de circuits de collecte pour voir l'impact concret, ainsi que la nécessité d'avoir un GPS dans le matériel pour voir le circuit de collecte effectué.

34- En partant de la cause C5 relative à l'inadéquation des ressources avec les charges, il importe d'augmenter les ressources de la municipalité en réduisant les quantités des déchets et par la suite la réduction des coûts de collecte, pour qu'elle puisse faire face à la collecte de déchets. Cela ne pourrait se faire qu'avec des chiffres et des analyses détaillées, sans lesquels il serait difficile de calculer les coûts réels.

- L'importance de montrer, dans le rapport, l'impact de l'optimisation des coûts de gestion de déchets

par les nouveaux circuits de collecte à identifier.

E- Proposition de nouveaux circuits de collecte optimisés

Il s'agit là, du changement réel concernant le circuit spécifique aux E.O.P., qui impacterait de manière concrète, la réduction du coût de collecte de déchets. Le changement réel des circuits devrait pouvoir réduire les déchets. La priorité est à la mise en place des nouveaux circuits fonctionnels contre le report de la révision des conventions avec la Municipalité. La municipalité a par conséquent identifié un nouveau

circuit de collecte pour les déchets des E.O.P, par rapport à l'ancien circuit. L'optimisation de ces nouveaux circuits passe par l'expérimentation du tri sélectif dans la logique de la solution basée sur le calcul du coût réel et l'adhésion des E.O.P. aux conventions avec la municipalité. Adhésion exigeant une stratégie de communication appropriée.

F- Communication sur la mise en place de nouveau mode de gestion des déchets, à travers une collecte spécifique axée sur le tri à la source

+ Une telle communication est primordiale. Sa mise en œuvre exige le choix d'un ou de plusieurs modes de sensibilisation appropriés.

- L'importance de la sensibilisation à travers une communication appropriée

Les membres de l'équipe ont insisté sur l'importance de sensibiliser les E.O.P. conventionnés à faire le tri (puisque les 31% seulement des E.O.P. procèdent au tri sur les 165 E.O.P. recensés.

Après l'analyse des résultats des coûts, les chiffres³⁵ montrent le manque à gagner de la municipalité de SBS, issu des commerçants qui ne payent pas leurs redevances de gestion de déchets, s'élève à 118.440,000 dinars par an). Ceci constitue un vrai obstacle pour la municipalité. Il importe donc d'optimiser les coûts et les dépenses. Ceci passerait normalement par une bonne campagne de communication, qui devrait être conçue, puis mise en place par les différents partenaires.

- La mise en place de la sensibilisation :

L'équipe avait fixé deux axes sur lesquels la ou les stratégies de communication vont être basées. Il s'agit d'une première sensibilisation destinée aux E.O.P. et d'une deuxième touchant les citoyens de SBS, orientées vers le tri sélectif.

→ Une sensibilisation des E.O.P.

Le team a décidé, avec l'assistance technique de Solidar, de préparer les campagnes de communication

relatives à : l'incitation des E.O.P. à signer les conventions ; l'étude de nouvelles conventions potentielles à instaurer avec les 100 E.O.P. non encore conventionnés; la révision des anciennes conventions (65) sur la base du coût réel de la collecte préparée par l'expert. La sensibilisation devrait inscrire les O.E.P. en priorité (qui sont les plus pollueurs) dans une chaîne durable de gestion de déchets, via l'incitation aux conventions (logique de pollueur payeur) et à la réduction des redevances sur la base de résultats mesurables, afin de pouvoir assimiler le changement réel. C'est donc pour cela, que la réussite de l'activité dépend de la vulgarisation des conventions aux E.O.P., afin qu'ils s'y impliquent en grand nombre dans leur signature.

Un premier type d'E.O.P. a été identifié couvrant essentiellement, les établissements scolaires et universitaires, grands émetteurs de déchets à Sidi Bou Saïd (51% de déchets organiques et 31% déchets recyclables). Une telle incitation au tri sélectif conduit à la réduction de la charge fiscale municipale³⁶.

Toutefois, les E.O.P. peuvent choisir de ne pas opter pour le tri pour plusieurs raisons (quantité limitée de déchets valorisables/ locaux étroits ne permettant pas le tri/ faute de temps pour procéder au tri...). Ainsi, la quête de la diminution des quantités des déchets passerait plutôt par la sensibilisation au tri sélectif, afin de convaincre et d'encourager les E.O.P. à opter pour cette option. Une fois convaincus à procéder au tri, suite à une campagne de communication adéquate,

35- L'équipe avait vivement remercié la municipalité de SBS qui s'est montrée coopérative en divulguant les données nécessaires

36- A titre d'exemple, un témoignage d'un commerçant, inscrit aux conventions a relevé le paiement d'une redevance sur seulement 100 litre de déchets dégagés au lieu de 500 litres après avoir fait le tri

37- Après une réunion avec le responsable municipal de SBS, tenue le 17 novembre 2023 pour valider son accord pour l'installation des bacs.

ils peuvent par voie de conséquence signer des conventions qui leur seront profitables. Mais avant cela, il faut les encourager tout d'abord à faire le tri, en mettant à leur disposition les bacs de séparation. La même logique pourrait être reconduite durant la campagne de sensibilisation des citoyens.

→ Une sensibilisation citoyenne : complément élargissant le domaine d'intervention

Cette sensibilisation devrait se faire d'une manière opérationnelle à travers, notamment l'installation par la Municipalité de deux bacs de déchets de couleurs différentes (blanc pour déchets valorisables non organiques et bleu pour déchets non valorisables) pour les citoyens afin d'encourager le tri, en attendant que les commerçants procèdent à faire cette séparation. Ainsi, l'équipe, en collaboration avec la

municipalité et après son accord³⁷, avait localisé 6 points d'installations de bacs comprenant les déchets valorisables et des bacs de déchets non valorisables. Nonobstant leur nombre réduit (pour cette première expérimentation), l'installation de ces bacs servirait la communication sur la sensibilisation citoyenne à l'idée du tri sélectif.

La représentante du Ministère de l'intérieur (membre de l'équipe PDIA) a donné l'accord de principe sur l'idée de financer la mise en place de ces bacs de séparation de déchets. Elle a ajouté que même la GIZ peut collaborer sur ce point. Elle avait proposé d'entamer cette expérience pilote, en attendant l'accord de l'instance Générale de Prospection et d'Accompagnement de Processus Décentralisé, pour le financement.

6- L'évaluation de l'action de Sidi Bou Saïd

L'évaluation de l'action de SBS couvre un double axe, un premier axe externe et un second interne.

+ L'évaluation externe de l'action de SBS : Valorisation des efforts consentis et soutien multiple de l'action de Sidi Bou Saïd

Ce premier volet de l'évaluation met l'accent tout d'abord, sur l'appréciation du processus de SBS par certaines parties prenantes, en dehors du processus lui-même, qu'il s'agisse de certaines institutions officielles ou d'autres intervenants partenaires.

- Soutien de certains décideurs politiques renforçant l'autorité concernée par l'action de Sidi Bou Saïd et au tri sélectif, en particulier

oo Un soutien ministériel par Le Ministère de l'environnement

Outre les louanges de l'expert international envers le travail de l'équipe PDIA³⁸, le soutien au processus s'est illustré à plusieurs reprises et par diverses autorités.

Tout au long du processus de SBS, le Ministère de l'environnement avait manifesté, plus qu'une fois, un vif intérêt pour le travail de l'équipe :

- Une première fois, par la Ministre de l'environnement, à sa conseillère, membre de l'équipe concernant le

tri sélectif, soulignant l'importance de la contribution de ses membres, cadrant parfaitement avec les efforts continus du Ministère de l'Environnement dans ce domaine.

- Une deuxième fois, lors d'une rencontre officielle entre la Ministre avec l'un des facilitateurs du team, (durant un événement universitaire). La Ministre a réitéré son soutien et avait demandé un complément d'information pour qu'elle puisse suivre l'avancement du processus.
- Une troisième fois, par le Directeur Général du département qualité de vie au Ministère de l'Environnement, lors du 3ème Consortium tenu à Tunis.

oo Un soutien ministériel par Le Ministère de l'intérieur

Le Ministère de l'Intérieur avait rappelé dans une correspondance officielle adressée par le Ministère de l'intérieur aux Secrétaires généraux chargés de la gestion des Municipalités, sous couvert des gouverneurs, les responsables municipaux de leurs prérogatives relatives à la collecte des déchets. Il s'agit de la Lettre du Ministre de l'intérieur n° 00014868 du 23 octobre 2023. Les gouverneurs ont relayé

38- Il a été impressionné par le travail effectué par l'équipe PDIA et du progrès qu'elle est en train de réaliser. Il a insisté sur la continuité du travail sérieux en concentrant les efforts sur les solutions et les résultats concrets et tangibles.

39- Le texte quant à lui, ajoute par rapport à l'intitulé de la correspondance, les établissements administratifs.

40- Voir ultérieurement, ces différentes mesures dans la section relative à l'évaluation interne de l'action de SBS.

41- Surtout l'un de ses membres ayant fourni le matériel nécessaire pour réaliser les deux caractérisations des déchets.

la correspondance du Ministre de l'intérieur aux secrétaires généraux des Municipalités. S'agissant de la Municipalité de SBS, le Gouverneur de Tunis avait adressé une correspondance aux Municipalités du Gouvernorat de Tunis, dont celle de SBS, n° 017289 du 31 octobre 2024, reçue par la commune de SBS le 02 novembre 2023 sous le n° 3088 et ayant l'objet suivant : « Concernant la conclusion de conventions spécifiques garantissant les services de collecte et de transport des déchets assimilés aux déchets ménagers produits par les établissements industriels, commerciaux et professionnels »³⁹.

Les instances compétentes sembleraient réagi positivement, en adoptant dans le texte même de la correspondance, un certain nombre de mesures et de procédures, proposées par l'équipe PDIA⁴⁰, témoignant ainsi, d'une réaction de valorisation des solutions présentées par le team. La lettre du Ministère de l'Intérieur constitue une preuve de l'impact de l'activité sur les décideurs politiques à la fois centralisés et décentralisés.

oo Un soutien communal par La Municipalité de SBS

Le premier responsable de la commune de SBS avait salué le travail de l'équipe et son impact positif attendu sur les recettes fiscales de la municipalité. Il s'est engagé à procéder à une mise à jour des conventions avec les E.O.P., contribuant ainsi au processus de mise en œuvre du principe pollueur-payeur.

Le secrétaire Général de la Municipalité de SBS avait par ailleurs, remercié l'équipe PDIA⁴¹, lors de l'une de ses réunions hebdomadaires, considérant que c'est la première fois qu'on a pu faire la caractérisation des déchets dans une commune tunisienne, d'une manière méthodique.

- **Soutien de certaines parties prenantes à l'action de Sidi Bou Said et au tri sélectif, en particulier**

oo Un soutien illustré par plusieurs E.O.P. localisés à SBS

A titre indicatif et non exhaustif⁴², l'école Laghamni à SBS, a exprimé sa propre conviction de s'engager

pleinement dans le processus de SBS, en décidant de signer une convention avec la municipalité. L'un des arguments ayant milité en faveur de cette décision, réside dans le fait que leur engagement de procéder au tri, leur permettra de payer un montant de redevance moins élevé.

De son côté, Ecole Nationale d'Architecture et d'Urbanisme de Tunis, s'est montrée prête à s'engager dans le tri pour la même raison. Raison partagée, entre autres, par d'autres parties prenantes.

oo Un soutien exprimé par d'autres parties prenantes

Lors du 3ème Consortium tenu à Tunis, plusieurs parties prenantes (notamment, des représentants de la société civile ou des représentants d'autres municipalités) ont fait l'éloge de la méthode PDIA en soulignant l'importance des solutions implémentées à SBS. La plupart étaient agréablement surpris par le processus et son originalité, ainsi que par le travail effectué par l'équipe. Certains d'entre eux, lors de leur prise de parole durant le débat, ont exprimé leur joie de découvrir cette nouvelle méthodologie basée sur le pragmatisme et l'itération, permettant de chercher une solution au problème, après l'expérimentation, plutôt que d'en parachuter une toute prête.

Contrairement à cette évaluation externe, plutôt très positive, de l'action de SBS, l'évaluation interne du processus de cette action, semble moins positive.

+ L'évaluation interne de l'action de SBS

Cette évaluation portant essentiellement, sur le contenu et la substance même des solutions proposées en cours d'implémentation révèle la réalisation de certains succès sur quelques points et la nécessité d'en améliorer la mise en œuvre d'autres.

- **Les aspects positifs issus de l'évaluation de l'action de SBS**

oo Etat d'avancement général relativement acceptable

Grosso modo, sur un plan général, l'équipe s'est acquittée convenablement de ses tâches à propos de

42- Les détails des chiffres relatifs au nombre des E.O.P. conventionnées (nouvellement ou révision des conventions existantes), à ceux procédant au tri sélectif, au gain en recettes de la municipalité (...) seront analysés ultérieurement dans une autre section.

43- L'expert international a exprimé sa satisfaction par rapport au progrès de l'équipe et de l'activité. Il a souligné l'existence des résultats visibles, et insisté sur l'importance de l'impact sur l'espace de changement et son élargissement : sur le niveau local, réglementaire et législatif. Il a mentionné que le résultat est le motif pour gagner la confiance des parties prenantes.

44- Notons que la représentante de l'instance était présente, deux jours après cette première rencontre, lors de la réunion de l'équipe, le 12 octobre 2023.

45- L'article prévoit que « Le tarif des redevances pour enlèvement des déchets non ménagers visées à l'alinéa 4 de l'article 91 du présent code (enlèvement des déchets provenant de l'activité des établissements commerciaux ou industriels ou professionnels, et dont la redevance est à la charge du bénéficiaire de la prestation, selon le même alinéa) est fixé par arrêté de la collectivité locale concernée

l'action de Sidi Bou Saïd. En dépit du retard enregistré, pour multiples raisons, le plan d'action a été quasiment respecté à la lettre. En témoignent les réalisations suivantes.

∞ Des succès intéressants sur certains points spécifiques⁴³

En témoigne, la ressemblance entre les procédures et mécanismes adoptés et consacrés par les autorités dans les deux correspondances susmentionnées, à plusieurs propositions de solutions de l'équipe PDIA. Ces deux lettres viennent directement, environ 13 / 21 jours respectivement, après la réunion de l'équipe PDIA avec le Président de l'Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement de Processus Décentralisé, tenue au siège de l'instance à Tunis, le 10 octobre 2023⁴⁴. Le responsable de l'instance, convaincu de l'importance et de la pertinence du travail de l'équipe, n'avait pas tardé à prendre (via son Ministre) quelques décisions rapides, proposées par l'équipe PDIA. Ces décisions ont touché les objectifs du projet, son bien-fondé et certaines de ses procédures.

© La consécration par les autorités centralisées des objectifs de l'amélioration de l'état de l'environnement et de renforcement des ressources financières des municipalités (autorités décentralisées)

Il importe tout d'abord de mettre cette correspondance dans son contexte. Il s'agit d'une lettre rappelant les Communes de l'obligation qui leur incombe de procéder au recouvrement des redevances, que l'article 93 de la loi n° 97-11 du 3 février 1997, portant promulgation du code de la fiscalité locale impose, entre autres, aux commerçants, de payer à la Municipalité⁴⁵. Ainsi la correspondance ne crée pas de nouvelles obligations, mais ne fait que rappeler aux communes, d'assurer ce recouvrement, via les conventions, afin d'atteindre les deux objectifs majeurs, en l'occurrence,

celui d'assurer un environnement plus sain, avec moins de déchets et une bonne gestion de la part des municipalités, et celui de la garantie et l'augmentation de leurs ressources financières, contribuant ainsi à garantir les services de collecte des déchets et leur transport.

La correspondance du Gouverneur de Tunis, reçue par la Municipalité de SBS, explique sur ce point, que « ces établissements (E.O.P.) constituent une source fondamentale dans la structure de financement des budgets des communes, surtout avec l'augmentation du coût des services de propreté pesant lourdement sur les épaules des plusieurs Municipalités et ont (ces coûts) contribué à leurs déséquilibres financiers»⁴⁶. Et le même texte ajoute que les causes qui justifient ce rappel sont à la fois « la limite du recouvrement de ces redevances et la limite dans l'intégration des coûts de la collecte et du transport des déchets issus de ces établissements dans le cadre de l'activité municipale relative aux déchets ménagers»⁴⁷. L'objectif final, toujours selon la même lettre est « d'améliorer le niveau des services de propreté dans les villes »⁴⁸.

Outre l'impact du travail de l'équipe illustré au niveau des objectifs de la correspondance, cette dernière a adopté une nouvelle procédure tirée directement du plan d'action de SBS développé par l'équipe PDIA.

© L'adoption du recensement en tant que procédure généralisée par les autorités à toutes les communes

La correspondance, a directement ordonné les Municipalités (y compris celle de SBS) à procéder au « recensement de tous les E.O.P. (de tous genres) producteurs de déchets⁴⁹ suivant un modèle annexé.

Ce tableau récapitulatif contient 6 rubriques : 1- L'identification de l'établissement concerné/ 2- La date de signature de la convention/ 3- Les déchets objet de la convention/ 4- Les quantités mensuelle des déchets conformément à la convention/ 5- Le

soumis à l'approbation de l'autorité de tutelle une convention annuelle est conclue à cet effet entre les bénéficiaires des prestations et la collectivité locale concernée, sous réserve des dispositions des législations en vigueur relative à la gestion des déchets dangereux». Tout manquement à se conformer à cette obligation entraînerait le refus de la municipalité de collecter leurs déchets, ce qui pourrait entraîner des pénalités fiscales supplémentaires.

46- C'est nous qui traduisons

47- C'est nous qui traduisons

48- C'est nous qui traduisons

49- C'est nous qui traduisons

50- C'est nous qui traduisons

51- Dont l'article 1er dispose que « Le tarif des taxes visées dans les sections une, deux, trois, quatre et cinq du chapitre VIII du code de la fiscalité locale est fixé conformément au tableau annexé au présent décret gouvernemental ». Le tableau annexé relatif au « Tarif des taxes que les collectivités locales sont autorisées à percevoir » prévoit dans le point 5 (« Enlèvement des déchets provenant de l'activité des établissements commerciaux ou industriels ou professionnels ») de la rubrique V (« Redevances pour prestation de services publics payants ») que « Le tarif est fixé par arrêté de la collectivité locale concernée soumis à l'approbation de l'autorité de tutelle ».

montant mensuel de l'enlèvement par m³/ 6- Les problématiques/ les propositions.

La lettre ordonne également les Municipalités, à conclure avec les E.OP. « des conventions spécifiques » (suivant modèle joint à la correspondance)⁵⁰ afin de garantir les services de collecte et de transport de ces déchets, à faire en sorte que les E.O.P. soient obligés de fournir les bacs appropriés (en nombre et en volume), à appliquer les tarifs de la redevance pour couvrir la charge des services fournis, à prendre un arrêté communal fixant le coût de collecte et de transport des déchets produits par ces établissements, conformément au Décret gouvernemental n° 2016/805 du 13 juin 2016 relatif à la fixation du tarif des taxes que les collectivités locales sont autorisées à percevoir⁵¹ et à prendre les mesures nécessaires pour garantir le respect des réglementations environnementales.

© L'installation d'un certain nombre de bacs de déchets à SBS pour un début de sensibilisation

L'équipe, en collaboration avec la Municipalité, avait installé 6 points de bacs dans certains endroits de la commune.

Il reste que certains points nécessitent un effort supplémentaire du team afin de les finaliser.

→ L'inventaire des actions réalisées concernant SBS

L'équipe avait noté ce qui suit :

- Recensement des établissements ouverts au public (OEP) : 165 en tout. Cela a révélé l'existence de 100 E.O.P. non enregistrés à la municipalité et ne payant pas de taxes locales.
- Caractérisation des déchets et du volume de déchets : Identification des gisements.
- Calculs du coût réel de la collecte des déchets : Sur la base de la caractérisation et en prenant en considération la saisonnalité.
- Création de Circuits de Collecte des Déchets : Deux circuits distincts ont été établis, l'un pour les déchets des E.O.P. et l'autre pour les déchets ménagers.
- Transparence des Données : Des chiffres réels sur les déchets E.O.P. et la quantité totale de déchets

- Les points à améliorer dans le reste du processus de l'action de SBS

L'équipe avait fixé un certain nombre de points qui méritent une attention particulière pour le reste de la durée du processus de l'action de SBS. Il s'agit des options choisies, de l'impact attendu, des résultats poursuivis de l'action et de la coordination voulue avec les autorités municipales.

© L'évaluation finale de la proposition de solution de Sidi Bou Saïd

L'évaluation de l'activité à Sidi Bou Saïd permettra de visualiser la différence de la réalité des déchets avant et après l'application de la nouvelle méthode de leur gestion à SBS servira à affirmer le succès de la méthode PDIA dans la réduction des déchets dans la ville. Une telle approche comparative permettra de mesurer l'efficacité de l'activité PDIA, comme l'établissement de circuits de collecte des déchets et l'intégration d'approches innovantes telles que le tri sélectif, dans la réduction des déchets. L'évaluation de l'activité à Sidi Bou Saïd.

Cette évaluation porte sur l'exposé des actions réalisées et sur les indicateurs de performance clés (KPI) enregistrés et leur analyse.

collectés ont été obtenus.

- Conventions de Paiement : Les conventions sont calculées en fonction du volume de déchets non récupérables.
- Intégration des Chiffonniers : L'implication des chiffonniers dans le processus de gestion des déchets est prévue.
- Accent sur la Communication : L'équipe a souligné l'importance d'une communication efficace pour encourager les propriétaires d'entreprises à signer des conventions.
- Rapport Détaillé récapitulatif : Un rapport complet, détaillant tous les aspects numériques, sera rédigé contenant les indicateurs de performances.

→ Les indicateurs de performances clés (KPI) de l'action de Sidi Bou Saïd

L'un des membres de l'équipe avait présenté les résultats les plus importants obtenus après 9 mois de l'entame de l'action de SBS. Outre les 165 E.O.P.

recensés qui seront tous liés à la municipalité avec une convention relative à la redevance contre le service de collecte des déchets, l'équipe avait évoqué

52- Transmis entre autres, à l'UTICA

les indicateurs suivants qui seront regroupés dans un rapport récapitulatif montrant l'évolution des différents paramètres retenus :

- Nombre des établissements ouverts au public (E.O.P.) non encore conventionnés: Cela a révélé l'existence de 100 E.O.P. non enregistrés à la municipalité et ne payant pas de taxes locales (sur les 165). Il y a donc un problème d'acceptabilité qui rend les E.O.P. réticents à adhérer à la convention de collecte des déchets ; cependant, un objectif de 100 nouvelles conventions après le mois de l'Aïd al-Fitr a été fixé. La municipalité conditionnera la collecte des déchets non récupérables à l'adoption de la convention par l'E.O.P.
- Conventions municipales incitant les O.E.P. à payer les taxes de collecte des déchets : Cela a contribué à augmenter les revenus de la municipalité car le nombre de propriétaires d'E.O.P. conventionnés a augmenté. Cela avait permis de résorber le manque à gagner de la Municipalité, avant la signature des dites conventions
- Correspondance du Ministre de l'Intérieur aux gouverneurs : Elle incite les E.O.P. à payer les redevances comme condition pour la collecte de leurs déchets. Cela a renforcé l'impact et l'autorité de l'activité.

Le tri effectué par les E.O.P. contribuera à réduire la quantité de déchets récoltés par la municipalité. Ainsi, ces établissements paieront moins de redevances, en raison de la diminution des quantités de déchets après leur adhésion au tri sélectif. Cependant, ces établissements, pour la plupart d'entre eux, n'ont pas toujours assez d'espace pour le tri sélectif : où implanter les bacs de tri. Cette option du tri sélectif cadre parfaitement avec les orientations des autorités compétentes axée sur le tri, à travers la consultation ouverte avec leurs partenaires sociaux et le reste des parties prenantes au sujet du projet de décret pour le tri sélectif⁵². Ce texte réglementaire portera sur l'obligation d'adhérer aux conventions municipales, la

collecte sélective des déchets et le tri.

En vue, d'accélérer le processus à Sidi Bou Said, l'équipe avait discuté des moyens de le faire⁵³, tout en maintenant une haute autorité avec la Municipalité, surtout que la volonté politique et les moyens considérables, outils, fonds, capacités ou méthodes sont disponibles pour réduire les déchets.

* En attendant l'évaluation finale prévue mi-juin 2024⁵⁴, un récapitulatif des résultats avait été exposé à l'équipe par l'un de ses membres jusqu'au 31 mars 2024:

- Il y a 165 OPE, dont seulement 65 adhèrent aux conventions municipales de collecte des déchets.
- 9 nouvelles conventions ont été signées, avec les plus grands producteurs de déchets, et 13 sont en cours.
- 22 propriétaires d'E.O.P. appliquent le tri sélectif sans adhérer à la convention.
- 29 projets de conventions nouvelles ont été envoyés par la municipalité sans retour.

D'autres résultats ont été transmis et présentés à l'équipe, environ un mois après l'évaluation effectuée à la fin du mois de mars.

* Le 8 mai 2024, de nouvelles données ont été communiquées à l'équipe, à la suite d'une réunion de coordination entre le point focal du team, l'expert et les responsables municipaux. L'évolution des chiffres révèle :

- 2 bennes placées: l'une pour les déchets récupérables, l'autre pour les déchets non récupérables
- Le volume des déchets non récupérables a diminué grâce au tri sélectif.
- 10 nouvelles conventions ont été signées à cette date.
- 22 propriétaires d'E.O.P. appliquent le tri sélectif.

53- Y compris celui d'inviter le responsable de la Municipalité pour évaluer la situation. Mais, face au refus des responsables municipaux, certains membres ont proposé de contacter directement l'ANGED (représentée dans l'équipe) pour une éventuelle collaboration, visant la récolte des données municipales concernant la gestion des déchets. Une autre alternative serait de passer par l'instance Générale de Prospection et d'Accompagnement de Processus Décentralisé (Ministère de l'Intérieur), représentée à son tour dans l'équipe PDIA.

54- Environ deux semaines avant l'achèvement de l'activité, lors de la cérémonie de clôture du projet, prévue le 27 juin 2024.

55- Selon le modèle de tableau préparé par l'un des facilitateurs et validé par le team.

56- Avant la dissolution des conseils municipaux (de 2016 à 2023), le montant de la redevance était fixé par un Arrêté municipal applicable directement après son entrée en vigueur suite à sa publication au journal officiel de la collectivité locale, en l'occurrence le journal du Conseil municipal de SBS élu. Après la dissolution en 2023, le montant est toujours fixé par arrêté municipal pris par le secrétaire Général chargé de la gestion des affaires de la Municipalité (sur proposition d'une commission municipale chargée de proposer la modification de quelques redevances), soumis à la validation du gouverneur (de Tunis pour le cas de SBS), qui le transmet au Ministère de l'intérieur, qui lui le transmet à son tour au Ministère des finances pour les retombées financières.

L'équipe avait salué les nouveaux chiffres et indiqué que le progrès de l'activité devrait s'accélérer à SBS, notamment, à travers l'amélioration de la communication sur le tri sélectif même en dehors des conventions.

Le team a reçu l'information venant des responsables communaux selon laquelle, la Municipalité de SBS peut conditionner la collecte des déchets des E.O.P. à leur adhésion aux conventions. Ces derniers devraient y adhérer et déclarer leur volume de déchets générés après tri. La commune a également constitué une équipe qui a été chargée de veiller à l'augmentation du nombre des conventions signées par les E.O.P, avec l'objectif de passer de 10 à 20 conventions dans une semaine.

Lors de la réunion de l'équipe, M. Fraj BLEL, l'expert recruté pour suivre l'opération de SBS s'est engagé à définir les KPI de l'activité PDIA à SBS⁵⁵ visant à optimiser le coût de la gestion des déchets, par de nouveaux circuits de collecte des déchets, les frais de collecte des déchets et le volume de déchets non récupérables. L'expert a également souligné la nécessité d'engager un personnel municipal sur le terrain pour convaincre les E.O.P. d'adhérer à la convention, en insistant sur l'importance de procéder à une action citoyenne avec la société civile à SBS (une expérience pilote dans un quartier pilote à déterminer), contribuant ainsi à l'élargissement de l'impact de l'action sur les ménages, pour une ville plus propre et une Tunisie moins submergée de déchets.

* Le 17 mai 2024, un mois et demi avant le quatrième atelier d'évaluation, l'expert avait fourni, lors de la réunion de l'équipe, les dernières mises à jour des données et des KPI disponibles jusqu'à cette date, qui montrent l'évolution suivante pour certains indicateurs :

- L'administration de la municipalité applique l'ancien montant de 40 millimes / L toujours en vigueur (en attendant de passer à 60 ou 70 millimes

/ L correspondant au coût réel calculé par l'expert, sur la base de la caractérisation et les autres éléments appropriés, sachant que ce montant ne sera appliqué qu'après validation définitive du Gouverneur de Tunis⁵⁶. Il importe de noter que la Municipalité compte arriver à 52 millimes/ L, à moyen et long terme, mais pas immédiatement. En effet, il est difficile de songer à une augmentation du tarif de la redevance durant une année électorale. Si la Municipalité décide de le faire, cela pourrait amoindrir le degré de l'Autorité et de l'acceptabilité de l'action par les E.O.P., ce qui touche aux chances de succès de l'action, en raison de l'absence ou du manque de soutien de la part des autorités et de la réticence éventuelle des E.O.P. Toutefois, pour faire face à ce risque de réticence des E.O.P et leur refus de signer les conventions, la Municipalité dispose en réalité de plusieurs moyens de pressions juridiques ayant des degrés variables d'efficacité et de contrainte. Deux procédures, peuvent être utilisées par la commune afin d'exercer cette pression sur les E.O.P., pour les amener à signer les conventions⁵⁷. La première, la moins contraignante et la moins efficace réside dans le refus municipal de collecter les déchets des E.O.P. réticents⁵⁸. Or une telle « sanction », en apparence, n'est pas très appliquée en pratique, car elle conduit à un risque plus grave, à savoir, de rendre la ville submergée davantage de déchets (ce qui contrarie l'objectif de l'action tendant à résoudre le problème d'une Tunisie submergée de déchets). Le refus de collecter les déchets par la municipalité peut amener également le mécontentement des citoyens (électeurs locaux) face à une situation environnementale et sanitaire critique. La deuxième procédure, plus contraignante et efficace, du moins théoriquement, est de refuser aux E.O.P. de continuer ou de renouveler l'autorisation d'occupation temporaire de l'espace public municipal, s'ils n'adhèrent pas aux conventions. Ainsi, la Municipalité, conserve, le cas échéant, des solutions juridiques pour faire face à ce problème. Il importe

57- Rappelons que les textes juridiques appropriés mettent à la charge des communes l'obligation de collecter les montants de redevances (constituant une partie de leurs ressources fiscales) et obligent les E.O.P. à payer leurs contributions respectives en contrepartie des services de collecte de leurs déchets, services fournis par la municipalité (directement ou indirectement par sous-traitance).

58- La Municipalité peut dans ces cas adresser une contravention sanitaire de 60 DT à l'encontre de l'E.O.P. défaillant, et si dans les 3 jours, il ne paye pas, elle procède à la fermeture directe de l'établissement sans autre préavis.

59- Le nombre des E.O.P est passé de 165 à 167 après l'ouverture de deux nouveaux établissements.

60- A titre comparatif, plusieurs municipalités ont enregistré un taux d'adhésion aux conventions de l'ordre de 80%.

61- Par exemple ceux payant la taxe hôtelière ou la TCL. Toutefois, ces impôts ou taxes sur le chiffre d'affaires, n'ont rien à voir avec la redevance de collecte de déchets qui est un montant fiscal à payer contre un service rendu aux E.O.P. par la commune.

62- L'équipe de suivi constituée par la Municipalité avait fixé un défi de 10 E.O.P. signataires par jour. Ceci pourrait couvrir la quasi-totalité des établissements restants non signataires dans un délai entre 10 et 15 jours, à partir de la date de décision prise par la commune d'assurer le suivi quotidien de l'état d'avancement des signatures.

de noter que le recours à ces moyens de pression sera probablement laissé en tant que dernier recours. En effet, la commune, en respectant le principe de proportionnalité et en travaillant de manière souple, sur la communication destinée aux E.O.P, pourrait réaliser de bons résultats en incitant tous, ou plupart des établissements à signer leurs conventions et payer leurs contributions dans une logique de « gagnant-gagnant ».

* Le nombre des E.O.P recensés (165) va augmenter pour atteindre les 168 (après l'ouverture de nouveaux établissements), ce qui va renforcer les ressources de la Municipalité en cas d'adhésion de tous, ou de la plupart des E.O.P aux conventions.

* 22 conventions signés (dont 13 nouvelles toutes avec choix du tri sélectif) sur les 167⁶⁰ possibles. Le nombre semble être en deçà des espérances de la Municipalité et de l'équipe⁶⁰. Toutefois, le manque de sensibilisation, la souplesse laissée aux E.O.P. pour la signature, l'exigence d'une signature légalisée de la convention expliquent en partie, le paiement de certaines catégories d'E.O.P. d'autres taxes⁶¹, la lente progression du nombre des adhérents. Pour accélérer le rythme de signatures et introduire un peu de souplesse (en évitant les procédures complexes) afin d'encourager les E.O.P à adhérer plus facilement aux conventions et diminuer le risque de réticence de leur part, les responsables municipaux ont décidé d'annuler la procédure de légalisation de signature de la convention, exigée auparavant. Sur le terrain, les choses se passent suivant cette démarche: Les agents municipaux se déplacent aux locaux des E.O.P.⁶² et leur donnent les projets de conventions à signer. Si les représentants des E.O.P. acceptent le volume des déchets mentionné dans la convention (qui rappelons-le ressort de la déclaration faite par ces derniers lors du recensement via le questionnaire), le volume est maintenu. Par contre, si l'établissement concerné conteste ou refuse le volume de déchets inscrits dans la convention, un débat peut s'ouvrir pour fixer, à la fois le volume des déchets non recyclables qui sont collectés par la Municipalité (objet de désaccord entre les deux parties) et le volume des déchets recyclables produit par l'établissement (après l'opération de tri effectuée dans ses locaux) et qui est sujet à diminution,

du volume total des déchets déclarés⁶³. Un délai ouvert est laissé à ces établissements pour procéder à la signature et déposer les conventions signées au service compétent de la commune.

* Les 65 E.O.P. ayant signés avant l'action de SBS, fournissent un montant global de redevance pour la Municipalité de l'ordre de 52.000 DT (montant peu important), comparé à celui récolté par les 13 premiers E.O.P. qui ont signé leurs conventions durant le processus de l'action PDIA de SBS (de l'ordre de 43.000 DT). La différence est énorme et s'explique, non pas par le fait de l'augmentation du coût ou du montant de la redevance de collecte des déchets, mais plutôt par la révision du volume de déchets récoltés à la hausse, par rapport aux fausses déclarations des E.O.P., avant la mise en œuvre de la solution de SBS.

* L'évaluation de ces paramètres ont conduit le team à réfléchir sur la révision des objectifs et la fixation des priorités de l'action de Sidi Bou Said. En partant du fait que l'équipe PDIA n'est pas responsable à la place de la Municipalité, travaillant dans un contexte particulier, il ne lui revient pas de se substituer à elle dans la définition des objectifs et des stratégies. Le rôle de l'équipe n'est pas d'obliger les E.O.P. à payer leurs redevances, ni encore d'augmenter les ressources financières de la commune, mais plutôt de trouver les bonnes solutions permettant d'élargir l'adhésion de ces établissements aux conventions et au tri sélectif. Le rôle du PDIA est de son équipe, se limite essentiellement, à accompagner les autorités publiques dans un processus d'itération afin de les soutenir à résoudre de manière adéquate leurs problèmes spécifiques.

Le team devrait faciliter la tâche des autorités en expérimentant d'autres solutions et en acceptant le principe de toute autorité à modifier ses objectifs et ses priorités. Ainsi, partant de la constatation des chiffres révélant un retard de la mise en œuvre de l'action et une réticence relative de la part des E.O.P à signer, l'équipe estime que l'objectif prioritaire de l'action, n'est plus l'application du coût réel, ni encore l'augmentation des ressources de la Municipalité. Le nouvel objectif semble être plus clair. Le plus important et le plus urgent à ce stade est d'agrandir, pour le moment, en tant que première étape prioritaire, est d'agrandir la

63- La convention en fait ne contient pas un article relatif à ce type de déchets. La convention fixe juste le volume de déchets global produit par l'E.O.P. Toutefois, le débat entre l'équipe municipale et l'établissement concerné à propos du volume des déchets recyclables triés, aboutit à un accord sur ce volume, qui sera mentionné par le stylo en haut de la première page de la convention. La Municipalité tient compte de ce volume et le déduit du volume total, ce qui diminue ce dernier et abaisse par voie de conséquence, le montant total et final de la redevance à payer par l'établissement concerné

64- Toutefois, il faut que les E.O.P ayant opté pour le tri sélectif fournissent les deux bacs suivant la nature des déchets (recyclables ou non recyclables) et selon le volume approprié, tel qu'il figure dans les conventions signées.

65- C'est qui traduisons et précisons.

base des E.O.P. acceptant d'adhérer aux conventions (même avec l'autoévaluation et l'auto déclaration des quantités de déchets produits, surtout qu'on est en période de basse saison).

Cet objectif peut être atteint par une approche participative, inclusive, incitative et non une approche coercitive, qui semble inappropriée, dans les conditions actuelles. Préparer les E.O.P., contribuer au changement de leur mentalité et les familiariser avec l'adhésion volontaire aux conventions et leur expliquer les avantages qu'ils peuvent tirer d'une collecte sélective de déchets⁶⁴, est aux yeux des membres de l'équipe, plus important, en l'état actuel des choses, que de les sanctionner en cas de refus de signature.

La commune aura toute la latitude, notamment durant la saison estivale (haute saison), saison de pleine activité, de revoir et réviser les quantités des déchets déclarés et le montant de la redevance à la charge des E.O.P., après avoir garanti une forte et massive adhésion aux conventions. En effet, La convention contient un article (l'article 6) qui prévoit que « dans le cas de révision de l'arrêté (municipal) fixant les frais (montant de redevances en millimes / litre de déchets) ou (dans le cas) d'augmentation du volume des déchets, le montant de leur collecte sera automatiquement révisé»⁶⁵. Les E.O.P. accepteraient ainsi, plus facilement, la révision des montants à payer et des volumes de déchets à compter. Dans ce cas, la commune pourrait voir ses ressources augmenter (par l'augmentation des montants des redevances perçues), ses dépenses de collecte de déchets diminuer (en raison de la diminution des déchets à collecter et à transporter après le tri et des circuits moins lourds, donc moins coûteux pour elle) et ses objectifs d'une contribution étroite à l'économie circulaire, réalisés.

L'évaluation finale à travers les KPI a donné les résultats suivants (commentés) résumés dans le tableau suivant :

Paramètres de Performance Clés (KPI) relatifs aux E.O.P.
Tableau 1 : L'évolution mensuelle du nombre / pourcentage⁶⁶ des E.O.P. en relation avec les conventions de collecte des déchets signées avec la Municipalité de Sidi Bou Said et l'évolution du montant des revenus après l'implémentation de la solution basée sur le recensement des E.O.P. et le calcul du coût réel de la collecte des déchets produits par ces E.O.P.

Remarques préliminaires :

- 1- Nombre total des Etablissements Ouverts au Public (E.O.P.) recensés en septembre 2023 : 165⁶⁷
- 2- Objectif à atteindre en nouvelles conventions à signer en 2024 : 100 (pour couvrir tous les E.O.P. de SBS, au nombre de 165).

	Août 2023	Sept. 2023	Oct. 2023	Nov. 2023	Déc. 2023	Jan. 2024	Fév. 2024	Mars 2024	Avril 2024	Mai 2024	Juin 2024	Jul 2024
Nb E.O.P. conventionnés	65 (39,39%)	65 (39,39%)	65 (39,39%)	65 (39,39%)	65 (39,39%)	65 (39,39%)	65 (39,39%)	65 (39,39%)	13 (7,7%)	33 (19,7%)	53 (31,7%)	96 (56,47%)
Nb E.O.P. non encore conventionnés	100 (60,61%)	100 (60,61%)	100 (60,61%)	100 (60,61%)	100 (60,61%)	100 (60,61%)	100 (60,61%)	100 (60,61%)	154 (92,3%)	134 (80,3%)	114 (68,3%)	74 (43,53%)
Nb E.O.P. dont les Conventions sont en cours de signature	0	0	0	0	0	0	0	13	0	20	20	10
Nb E.O.P. Conventionnés sans choix du tri sélectif	65	65	65	65	65	65	65	65	3	23	43	86
Nb E.O.P. Conventionnés avec choix du tri sélectif	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10
Montant des revenus de la Municipalité	52.908 MD	52.908 MD	52.908 MD	52.908 MD	52.908 MD	52.908 MD	52.908 MD	52.908 MD	58.366 MD	58.366 MD	208.600 MD	250.000 MD

66- Le pourcentage est considéré ici, par rapport au nombre total des E.O.P. recensés (soit 165).

67- Le nombre des E.O.P. est passé de 165 à 167 après l'ouverture de deux nouveaux établissements.

Ces résultats des indicateurs de performance pourraient inciter d'autres municipalités à intégrer ce processus PDIA et les utiliser comme référence d'évaluation. Il est certes évident, que les résultats ne seront pas identiques dans toutes les Municipalités, en raison des spécificités de chacune d'entre elles (superficie/ nombre d'habitants/ traditions/ volume et typologie des déchets disponibles et valorisables/ 3A/ Ouverture et recherche du changement/ contextes politique, économique et social/ existence d'une culture de transition écologique et de respect de l'environnement...).

Le succès assez encourageant de l'action SBS⁶⁸ avait poussé l'équipe à réfléchir à l'éventuelle extension de l'activité à d'autres municipalités, pour pouvoir évaluer et vérifier l'efficacité et la pertinence du projet (tendant

à l'amélioration des pratiques de gestion des déchets dans les municipalités) et l'éventuelle diffusion de la solution itérée. Il fallait donc pour l'équipe chercher d'autres contextes.

Ainsi, sur proposition du team (validée par l'expert international) et/ou sur recommandation de la Ministre de l'Environnement (lors d'une de ses réunions avec le team), recommandation confirmée par le représentant du même Ministère, lors de son intervention, lors du 3ème Consortium, tenu à Tunis, le 02 février 2024, plusieurs municipalités étaient candidates à cette réplification.

Extension de l'implémentation de la proposition de solution de Sidi Bou Saïd : Potentiel de Réplication et de nouvelles expérimentations à d'autres Municipalités à contextes différents

La décision d'élargir le spectre de l'implémentation de la solution de SBS dénote d'une décision bien réfléchie prise par le team, selon des critères de sélection bien déterminés, tout en procédant à un débat constructif mené par l'équipe. Ce débat argumenté, avait conduit le team à dresser une liste des nouvelles municipalités candidates à la réplification de la solution de Sidi Bou Saïd. L'équipe avait par la suite élaboré un projet d'un manuel de procédures (une sorte de guide) et fixé les lignes directrices orientant l'implémentation adaptée de cette solution SBS aux communes sélectionnées

avant de rencontrer leurs responsables respectifs. Partant des outputs de ces rencontres fructueuses dans l'ensemble, place a été laissée à l'action et au suivi de l'état d'avancement des implémentations adaptées aux différents contextes communaux, pour terminer avec l'évaluation finale de cette extension et tirer les enseignements, notamment à travers les KPI spécifiques à chaque municipalité, en les comparant à ceux de SBS, afin de dégager un guide méthodologique susceptible d'être utilisé par d'autres communes intéressées par l'adhésion à ce projet.

1- Le principe de réplification à d'autres communes : Une décision réfléchie prise par le team

Les membres de l'équipe étaient persuadés de manière quasiment unanimes sur la possibilité de reproduire l'expérience de SBS dans d'autres municipalités

(tout en tenant compte des spécificités du contexte de chacune d'entre elles et de manière adaptée telle que le suggère l'approche PDIA sans parachutage

68- Révélant des avancées encourageantes dans l'établissement de circuits de collecte des déchets et l'intégration d'approches innovantes telles que le tri sélectif.

69- A savoir, relever les défis fondamentaux de la gestion des déchets, de la considération législative aux mises en œuvre pratiques dans les municipalités. Une gestion efficace des déchets est non seulement une nécessité réglementaire, mais aussi un aspect crucial de la durabilité environnementale, de la santé publique et du paysage socio-économique global.

systematique), créant ainsi un impact plus large et durable. Les petits succès réalisés jusqu'ici, sur la gestion des déchets pourraient servir de modèle pour d'autres municipalités, contribuant, par voie de conséquence, à améliorer les pratiques de gestion des déchets et les stratégies d'économie circulaire

par un changement positif, à la fois, institutionnel et comportemental.

Cette adaptation, qui est le propre de la méthode du PDIA, exige de faire le choix des communes selon des critères de sélections déterminés.

→ Les critères de sélection d'autres Municipalités : Une réflexion approfondie menée par l'équipe

Ayant quasiment les mêmes besoins et les mêmes objectifs⁶⁹, les Municipalités sujettes à la répliation doivent être sélectionnées selon des critères objectifs, ce qui constituait un vrai challenge pour le team, en raison de la diversité des contextes, de la différence des moyens et de la différenciation des comportements.

Plusieurs paramètres ont été retenus pour opérer cette sélection. Il s'agit de critères d'ordre général (tel que celui géographique, visant à assurer une répartition et une représentativité des communes sur tout ou une grande partie du territoire tunisien ou celui temporel, permettant de juger les chances d'une implémentation dans les délais impartis du projet) et des critères d'ordre spécifique (notamment, les résultats issus de l'analyse du triple A et les outputs de

l'analyse du design space).

Après des discussions, l'équipe s'est mise d'accord de 7 critères, pas forcément cumulatifs (taille de la Municipalité, existence de moyens et de ressources nécessaires à l'activité, existence d'une activité commerciale générant un gisement quantifiable de déchets, l'acceptabilité, l'engagement et la collaboration technique et administrative du personnel de la municipalité, diversification des caractéristiques objet d'intervention des municipalité choisies (pas uniquement le volet touristique et l'existence de conventions de collecte de déchets entre E.O.P. et la municipalité concernée).

Au vu de ces critères, le team avait entamé ses discussions autour des communes éligibles.

→ Le débat sur les nouvelles municipalités concernées par la répliation de la solution de Sidi Bou Saïd : Un argumentaire développé par le groupe

Avant le listing final, le team avait débattu de la nature des nouvelles municipalités en essayant de répondre à ces questions : serait-il approprié de travailler sur une zone qui ressemble à Sidi Bou Saïd et ayant les mêmes caractéristiques ou choisir une commune avec des spécificités différentes ? L'équipe se limitera-t-elle aux déchets des E.O.P. ou élargira-t-elle le domaine

d'intervention à d'autres parties ? Et enfin, le choix substantiel serait-il de calquer la solution de Sidi Bou Saïd ou de travailler carrément sur une nouvelle solution.

Les débats des membres du team ont donné les résultats suivants à propos des différentes propositions :

Municipalité	Challenges	Opportunités
Mjez el Beb	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité de l'engagement de tout l'environnement autour de la municipalité. Pas d'expériences pérennes de tri (juste un début et puis ça s'arrête). 	<ul style="list-style-type: none"> Intérêt porté au projet. Proposée par M. Habib KHELIFI⁷⁰. Les responsables sont en train de travailler sur le sujet. Ils veulent l'introduire pour les grands commerçants. Le personnel est très intéressé, et le secrétaire général va solliciter l'équipe.

70- L'équipe avait d'ailleurs proposé de faire une réunion avec le haut responsable du Ministère de l'Intérieur, pour lui parler du choix des nouvelles municipalités, objet de la duplication de l'exercice de SBS et avoir l'accord officiel de l'instance de la décentralisation qu'il dirige.

Municipalité	Challenges	Opportunités
Kairouan	<ul style="list-style-type: none"> • Très grande ville. • Déjà sollicitée par plusieurs bailleurs de fonds et a bénéficié de tant de projets. • A déjà beaucoup travaillé sur la gestion de déchets et sur le tri particulièrement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une étude à partir des données de la municipalité en vue d'analyser les données des moyens humains et matériels : comment ils sont affectés pour les optimiser ?
Sfax	<ul style="list-style-type: none"> • Très grande ville 	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt pour le volet communication • Projet de l'ANGED qui promeut le tri sélectif dans un quartier de la municipalité de Sfax.
Fahs	<ul style="list-style-type: none"> • Loin du centre du Gouvernorat 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte activité commerciale
Msaken	-	<ul style="list-style-type: none"> • Grande activité commerciale et générant une grande quantité de déchets. • Existence d'une activité de gestion de déchets déjà engagée qui ressemble à celle effectuée à SBS.
Hamam Jedidi	-	-
Hamam Sousse	-	<ul style="list-style-type: none"> • A déjà beaucoup travaillé et travaille encore sur la gestion de déchets et sur le tri sélectif, particulièrement. • Peut être coopérative quant à l'activité de recensement. • La mise en œuvre de l'activité prouve sa faisabilité dans différents contextes avec diverses sous-causes.
Siliana⁷¹	<ul style="list-style-type: none"> • Récolte des déchets des E.O.P. en l'absence de conventions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une équipe qui peut aider. • A commencé un recensement pour inciter aux conventions. • Procède à la collecte à deux reprises. • Tri sélectif, des deux déchèteries de séparation. • La plupart des E.O.P. sont prêts à payer leurs redevances. • La mise en œuvre de l'activité prouve sa faisabilité dans différents contextes avec diverses sous-causes.
Radès	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile dans le contexte actuel (plus de précisions). 	

71- Recommandée également par M. Habib Khelifi.

Municipalité	Challenges	Opportunités
Djerba	<ul style="list-style-type: none"> Spécificité (île) avec un problème de gestion datant depuis quelques années. 	<ul style="list-style-type: none"> Prendre contact avec Mme Thouraya du Ministère de l'Intérieur pour voir si elle a une suggestion à ce sujet. Nature insulaire différentielle et importante pour le projet. Tri sélectif, des deux déchèteries de séparation. La plupart des E.O.P. sont prêts à payer leurs redevances. La mise en œuvre de l'activité prouve sa faisabilité dans différents contextes avec diverses sous-causes.
Kerkenah	<ul style="list-style-type: none"> Spécificité (île) avec un problème de gestion datant depuis quelques années. Difficulté de pouvoir mettre en œuvre l'expérience en 2 mois, étant donné que la date limite de l'activité est fixée pour juin-juillet, en tenant compte du mois de Ramadan pendant lequel le travail ralentit. 	<ul style="list-style-type: none"> Prendre contact avec Mme Thouraya du Ministère de l'Intérieur pour voir si elle a une suggestion à ce sujet. Nature insulaire différente et importante pour le projet. Projet de l'ANGED qui promeut le tri sélectif dans un quartier de la municipalité de Sfax et dans une autre région (d'où le choix de Kerkennah).
Menzel Bourguiba		<ul style="list-style-type: none"> Prédisposition et intérêt exprimés par responsables municipaux à participer au projet.
Jemna	<ul style="list-style-type: none"> L'existence de déchets spécifiques valorisables (les déchets des palmiers) outre celui des E.O.P. et des ménages. 	<ul style="list-style-type: none"> Prédisposition des responsables à participer au projet. Municipalité du Sud permettant ainsi de couvrir le sud tunisien. Importance de travailler sur les navires (assurant les trajets de Kerkennah à Sfax). Cela génère un énorme volume de déchets : des plastiques qui peuvent être récupérés.

L'évaluation des différentes propositions, a mené le team à choisir entre les municipalités proposées.

→ La liste des nouvelles municipalités concernées par la réplication de la solution de Sidi Bou Saïd

Après plusieurs réunions consacrées à l'extension de la solution de SBS, l'équipe avait décidé de choisir, selon les critères décrits plus haut, quelques municipalités.

72- Recommandée par Mr. Habib Khelifi.

73- Ecartée pour manque de réactivité de la part des responsables municipaux et remplacée par la commune de Sfax.

Municipalité	Décision	Démarche
Mjez el Beb	Duplication de l'activité de SBS dans le cadre de la sous cause « optimisation des moyens ».	- Organisation fin Janvier d'un atelier.
Kairouan	- Choix d'une nouvelle solution. - Circonscrire le travail à un arrondissement de la région.	
Sfax		
Fahs	Duplication de l'activité de SBS	
Hammam Sousse⁷²	Duplication de l'activité de SBS	
Siliana	Adaptation de l'activité de SBS	Recensement des E.O.P. - Incitation au tri des déchets commerciaux : - - Ajout du plastique.

Siliana Adaptation de l'activité de SBS -
Recensement des E.O.P.

- Incitation au tri des déchets commerciaux : - - Ajout du plastique.

Après une longue discussion, l'équipe a finalement décidé de se lancer parallèlement, dans 3 municipalités, en l'occurrence celle de Hammam Sousse, de Siliana, et de Mjez el Beb⁷³.

L'équipe s'est engagée par la suite de suivre, pour toutes les communes sélectionnées, les étapes suivantes : Contacter les responsables municipaux pour vérifier leur intérêt à participer au projet,

transmettre une lettre officielle aux communes ayant accepté de prendre part au projet pour officialiser les contacts vis-à-vis des autorités de tutelle, prévoir une réunion officielle sur place avec le Secrétaire général de la municipalité afin de présenter la méthode PDIA et se mettre d'accord sur le lancement de l'activité, organiser une visite sur le terrain afin de connaître la réalité de la région, nommer un ou deux points focaux, parmi les membres de l'équipe en vue d'assurer la coordination et le suivi, préparer un plan d'action et une note d'orientation pour le cadrage et lancer l'activité en se basant sur un manuel de procédures confectionné pour l'occasion.

2- L'élaboration d'un manuel de procédures guidant les nouvelles Municipalités sélectionnées

L'équipe avait décidé de confectionner un manuel de procédures à transmettre aux communes sélectionnées. Un draft du manuel a été présenté à l'équipe résumant les étapes suivies par la municipalité de SBS dans la gestion de déchets. Ce texte aiderait les communes à mieux définir le coût réel des déchets collectés des E.O.P. à travers les éléments inscrits dans la correspondance du Ministère de l'Intérieur (susmentionnée), à bien connaître la méthode de calcul (la comptabilité analytique), et les étapes à suivre dans le processus de SBS pour les appliquer dans n'importe quelle municipalité, tout en assurant

une certaine souplesse, issue du caractère adaptatif du PDIA. Le team avait préconisé que les standards du manuel doivent être simplifiés pour pouvoir s'adapter à toutes les spécificités des municipalités sélectionnées. Une deuxième version du manuel plus affinée, plus accessible et mise à jour a été finalisée.

En sus du manuel, l'équipe avait opté pour un certain nombre de « guidelines » définissant le cap à suivre dans la mise en œuvre du projet dans les municipalités concernées.

Collecte des déchets des établissements ouverts au public

1. Sensibilisation/Recensement des établissements ouverts au public.

- Former une équipe pour un recensement des EOP en même temps qu'une campagne de sensibilisation et de rappel de l'obligation de faire des conventions d'enlèvement des déchets à prix coûtant.
- Préparer un questionnaire mentionnant le volume des déchets générés.

2. Estimation du pourcentage des déchets valorisables.

- Choisir un échantillon des déchets provenant de quelques EOP représentatifs des catégories listées dans le recensement, dans le but d'estimer le pourcentage des déchets valorisables (emballages, plastique, carton,...) par rapport aux autres déchets.
- Estimation de la densité de ces déchets

Manuel de détermination du coût Version 0.2

3. Calcul des coûts

- Comptabiliser toutes les dépenses directes et indirectes relatives à la gestion des déchets : salaires, carburants, investissements, amortissement, frais d'entretien, frais de gestion, contrats de collecte, frais de mise en décharges, sensibilisation, ...
- Déterminer le coût à la tonne ainsi que le coût au m³ à facturer au niveau des conventions.

4. Optimisation des coûts.

- En fonction des données collectées, faire des projections des réductions des dépenses de mise en décharge, des éventuels revenus de matières recyclables ou valorisables, des variations du coût de collecte (fréquences de circuit et équipements de collecte sélective)
- Calculer le manque à gagner et la redevance actualisée de collecte des déchets

En sus du manuel, l'équipe avait opté pour un certain nombre de « guidelines » définissant le cap à suivre

dans la mise en œuvre du projet dans les municipalités concernées.

→ Les lignes directrices orientant l'implémentation de la solution de SBS aux communes sélectionnées

Le team avait discuté des régions sélectionnable et décidé : d'opter pour les municipalités où l'impact et le changement peuvent être visibles, d'envoyer des courriers officiels aux secrétaires généraux des municipalités choisies, en informant au Ministère de tutelle, d'accompagner les municipalités partenaires en nommant des membres de l'équipe en tant que points focaux pour chaque municipalité, afin d'assurer la coordination et le suivi nécessaires au bon déroulement du travail programmé, d'engager un expert (en tant que soutien spécialisé) qui se chargera de calculer les coûts réels de gestion de déchets, de manière précise et selon le manuel de procédures, de bien communiquer sur les résultats de l'activité de SBS afin évaluer l'expérience et tirer les leçons relatives aux résultats à atteindre concernant les

municipalités concernées, d'organiser des réunions conjointes des différentes municipalités voisines du même gouvernorat afin de diffuser l'information sur la possible généralisation volontaire de l'approche à d'autres municipalités, de communiquer le manuel de procédures (le guide), le plan d'action et les deux questionnaires aux nouvelles municipalités choisies, de fixer des objectifs pour les municipalités sélectionnées, de prendre en compte la saison lors du recensement, de la caractérisation des déchets et du volume de déchets (cela variera d'une région à l'autre selon ses spécificités et les objectifs de l'action), et d'inviter les représentants des municipalités sélectionnées pour leur introduire le travail et présenter le manuel de procédure, et la manière avec laquelle l'activité sera entamée.

→ L'accueil des représentants des communes sélectionnées

Lors de ces réunions avec les responsables municipaux des communes sélectionnées, les membres de l'équipe ont présenté aux participants l'activité réalisée à SBS, qui est à adopter et à implémenter par les communes présentes. Ils ont exposé le plan d'action ainsi que les objectifs attendus, notamment les actions de recensement actualisé des E.O.P., la quantification et la caractérisation de leurs déchets (quantité et densité), la détermination du coût réel de la collecte, et le recours au tri sélectif pour réduire la quantité de déchets. Cette approche vise à diminuer la redevance à payer par les E.O.P. En outre, ils ont identifié deux circuits de collecte

de déchets et ont expliqué le calcul de la redevance basée sur la quantité de déchets restants après le tri, ainsi que la signature de conventions avec les E.O.P. Enfin, ils ont évoqué la mise en place potentielle d'un circuit d'économie circulaire.

Tour à tour, les responsables communaux ont chacun pris la parole pour présenter leur municipalité respective, permettant à l'équipe de découvrir leurs spécificités, et fournir à ses membres plusieurs renseignements, à partir desquels, le team avait tiré certains enseignements.

→ Les outputs des rencontres avec les communes sélectionnées

Suite aux différents meetings avec les responsables municipaux des communes sélectionnées, l'équipe a recommandé ce qui suit : l'identification de deux circuits séparés de collecte, la prise en considération (lors de la préparation des plans d'action) des particularités de chaque municipalité pour pouvoir estimer le timing qu'il faut pour implémenter l'activité, tout en essayant de comprimer les délais, la préparation des données dont les nouvelles municipalités auront besoin pour adopter l'activité, le respect du processus suivant lors de l'implémentation de la solution (recensement des O.E.P., calcul des coûts, signature des conventions et enfin le tri), la consolidation de la coordination entre l'équipe de chaque municipalité et les différents coordinateurs du team PDIA, le listing des difficultés et des éventuels obstacles que les futures équipes devraient surmonter en tirant les leçons apprises durant l'implémentation de la solution à Sidi Bou Saïd, l'organisation de visites sur place des communes concernées et rencontre avec les responsables municipaux, l'explication aux municipalités de ce

qu'elles doivent faire exactement pour bien intégrer le processus, la proposition de simplification du tri à travers une séparation entre déchets valorisable et déchets non-valorisables, l'engagement d'un ou plusieurs experts suivant des termes de références plus clairs, l'utilisation du manuel de procédures, tout en tenant compte des particularités de chaque action dans les différentes municipalités, l'évaluation finale de cette extension de la solution de SBS aux communes partenaires, notamment à travers les KPI spécifiques à chaque commune, en les comparant à ceux de SBS, afin de dégager un guide méthodologique susceptible d'être utilisé par d'autres communes intéressées par l'adhésion à ce projet.

Chaque municipalité devrait choisir sa propre manière d'optimiser sa gestion des déchets en avançant sur les points ayant un espace de changement (triple A) favorable. Place donc à l'expérimentation et à son suivi dans les différents contextes des communes concernées.

3- Le suivi de l'état d'avancement de l'implémentation dans les communes sélectionnées

L'implémentation couvre des actions communes à toutes les municipalités et des actions spécifiques

pour chacune d'entre elles.

A- Les actions d'implémentation communes à toutes les Municipalités concernées

Au départ, la réactivité des municipalités choisies faisait partiellement défaut, puisqu'aucune d'elles n'avait montré un intérêt particulier pour entamer l'exécution du projet. L'équipe était face à un défi d'autorité. Les municipalités de Hammam Sousse et de Siliana, n'ont pas progressé dans la mise en œuvre de l'activité, alors que celle de Mjez El Beb n'a donné aucun signe de vie. Pour faire face à ce problème l'équipe avait

donc décidé de fixer un calendrier aux municipalités pour exprimer sérieusement leur intérêt à adopter l'activité, de demander aux communes de confirmer par mail leur engagement et d'envoyer une estimation des dates et des actions, de se déplacer sur place en urgence et d'être représentée par l'un ou plusieurs de ses membres, ainsi que des représentants de Solidar Tunisie. Cette présence avait incité et motivé la plupart

des partenaires communaux pour réagir vite et agir mieux.

Cette formalisation a permis de clarifier les objectifs (notamment, l'augmentation du nombre des conventions signées, la mise en place de l'écosystème) à travers une reconnaissance de la nécessité de personnaliser les actions en fonction des circonstances, des besoins et des défis spécifiques de chaque municipalité et de discuter de l'appui et du soutien efficaces à fournir par l'équipe et par Solidar Tunisie pour les actions des trois municipalités.

Après quelques reports de dates, en raison d'empêchements divers, trois visites ont eu lieu, à

Hammam Sousse, Medjez El Bebi et à Siliana. Les trois réunions ont commencé par la présentation de l'approche PDIA, puis la mise en avant de l'importance du projet initié à SBS et enfin l'intérêt du plaidoyer pour le test et l'adaptation des principes du projet dans les divers contextes municipaux.

À la suite de ces trois réunions sur place et la consolidation de la collaboration y résultant, l'équipe avait procédé au recrutement de l'expert, à la présentation d'un résumé écrit du travail de la semaine lors des réunions du team et avait entamé un suivi spécifique pour chaque municipalité.

B- Le suivi spécifique de l'implémentation de l'état d'avancement pour chaque Municipalité concernée

- S'agissant de la Municipalité de Hammam Sousse

Les responsables ont réitéré leur engagement dans le projet. Ceci s'est illustré par la fourniture de certaines données, la demande d'un soutien spécifique. L'équipe avait fixé de son côté les détails de la mission de Hammam Sousse, avant de procéder à sa mise en œuvre et à son évaluation

oo Un engagement municipal certain dans le projet

Nonobstant le fait qu'elle dispose déjà d'un recensement des E.O.P et de plusieurs circuits particuliers de collecte de différents types de déchets, l'objectif de l'action la municipalité était clair. Il s'agit d'un côté, d'augmenter le nombre de conventions par l'incitation des E.O.P. à adhérer aux conventions en vue de rentabiliser ses coûts et d'un autre côté, d'augmenter la quantité de déchets récupérables pour une meilleure valorisation.

oo Un état des lieux actualisé présenté par la Municipalité de Hammam Sousse

- Préparation des Données : la municipalité de Hammam Sousse a compilé des données sur les déchets et les calculs de coûts pour la gestion des déchets, y compris une liste des principaux producteurs de déchets.
- Recensement des Établissements : 32 hôtels, 26 restaurants touristiques, 100 fast-foods, 134 cafétérias et 100 garages.
- Défis dans l'Adhésion aux Conventions : Malgré un circuit spécifique pour les déchets des E.O.P., très peu d'entre eux contribuent aux frais de collecte des déchets. Une opportunité substantielle existe pour la municipalité à cet égard.
- Bacs de Tri Sélectif : L'idée d'acheter des bacs de tri sélectif a été discutée, avec la possibilité pour la municipalité ou les producteurs de déchets de

déduire le coût de la base fiscale.

- Contraintes Financières : Madame Hafidha a souligné les contraintes financières auxquelles sont confrontées les municipalités et leur focus sur la création de ressources supplémentaires plutôt que d'encourir plus de charges.

oo Les besoins d'assistance de la Municipalité de Hammam Sousse

La municipalité, assez avancée dans la gestion des déchets, avait exprimé le besoin :

- d'une assistance technique de la part de Solidar pour former le personnel à la vérification des calculs de coûts et à la préparation des tableaux, ainsi que dans les efforts de communication pour convaincre les E.O.P. d'adhérer aux conventions municipales.
- d'un partage du questionnaire utilisé à Sidi Bou Said pour les E.O.P., afin de permettre à la Municipalité de Hammam Sousse d'améliorer sa stratégie de collecter un maximum de données.
- de mise à jour et validation du calcul des coûts déjà effectués par la municipalité depuis 2021.
- d'une stratégie de communication pour inciter et convaincre les E.O.P. d'adhérer aux conventions et de payer leurs redevances. À cet égard, l'équipe a revu les termes de référence de l'expert pour les adapter aux besoins de Hammam Sousse en ajoutant "le développement d'une stratégie de communication visant à engager les E.O.P. à signer des accords basés sur le coût réel calculé de la collecte des déchets".
- du recrutement de l'expert aiderait la commune à la mise en œuvre du projet en cours. M. Wahid JENHANI a été proposé par la Municipalité pour cette mission.

oo Une réticence passagère de l'engagement de la Municipalité, rapidement dépassée par une consolidation de l'autorité

En raison notamment, des retards dans le recrutement de l'expert (publication des termes de références et sélection de l'expert), du délai fixé par l'équipe pour clore le projet (fin avril 2024) et de l'absence d'officialisation de la collaboration avec Solidar, la municipalité de Hammam Sousse avait exprimé ses doutes sur l'avenir de celle-ci et décidé d'attendre jusqu'à ce que les choses soient clarifiées. Les responsables communaux ont demandé une lettre dans laquelle Solidar insiste sur le travail à Hammam Sousse pour la mise en œuvre de l'activité PDIA de gestion des déchets. A cet effet, un mail a été transmis à la municipalité pour formaliser l'action et l'équipe a proposé l'entame de l'action sans plus tarder, en procédant au recrutement rapide de l'expert (attendu par les responsables communaux). Le renforcement de l'autorité était ici important afin d'éviter la fin de collaboration.

A cet effet, M. Wahid JENHANI a été sélectionné comme expert de mise en œuvre de l'activité à Hammam Sousse. L'expert s'est rendu à la municipalité pour coordonner avec M. Tarek Ben Amor en vue de démarrer l'activité et une rencontre personnelle avec l'expert, chez Solidar est recommandée par l'équipe afin de mieux comprendre la mission. La réunion a servi de plateforme de dialogue entre l'équipe de Solidar, en tant qu'acteur de soutien, et l'expert. Cette réunion était cruciale, car elle avait permis de mieux expliquer la mission de l'expert concernait l'établissement du plan d'action de l'activité de gestion des déchets dans la commune de Hammam Sousse, en utilisant l'approche PDIA, afin notamment d'arriver à des calculs précis des coûts réels de collecte des déchets, en s'inspirant de l'itération de SBS.

Pour augmenter les revenus municipaux, la municipalité devrait encourager les E.O.P de Hammam Sousse à adhérer aux conventions. Toutefois, l'expert devrait adapter son travail aux besoins de la municipalité, à travers un diagnostic sur site pour vérifier les données de la municipalité, de définir les circuits de collecte des déchets, le zonage des conteneurs, et si la collecte est effectuée par la municipalité ou par le secteur privé, le coût de collecte des déchets par tonne, pour mesurer comment optimiser les coûts.

L'expert avait souligné que la société civile est dynamique à Hammam Sousse et insisté sur l'importance de son rôle, comme lien entre la municipalité et les citoyens, menant au renforcement de l'acceptabilité de l'activité. Par ailleurs, l'expert avait soulevé l'importance de la caractérisation des

déchets afin d'explorer leur composition, tout en se focalisant sur la nécessité de prise en compte de la modernisation des infrastructures de tri et la nécessité de procéder à un questionnaire afin d'inciter les E.O.P. à adhérer aux conventions municipales, en réponse aux besoins de la municipalité de Hammam Sousse, qui aspire à l'entame effective de l'action.

oo L'implémentation de l'action à Hammam Sousse

La commune aspirait à commencer rapidement la mise en œuvre de l'action, surtout après le recrutement officialisé de l'expert. Les chances de succès étaient fortes pour au moins, deux raisons. Tout d'abord, l'expérience vécue par la municipalité dans le domaine de la gestion des déchets était très avancée (avec notamment l'application « Hammamia » portant sur le suivi des circuits de collecte des déchets. Ensuite, l'autorité jugée élevée dans les municipalités de Hammam Sousse augure d'une bonne progression du projet. En effet, les responsables communaux ont exprimé, à maintes reprises, leur forte volonté d'adopter cette activité pour améliorer la gestion des déchets dans la ville. Pour ce faire, ils ont fixé les objectifs et les priorités.

© Les objectifs poursuivis par la Municipalité de Hammam Sousse : L'adhésion des plus grands pollueurs

Avant de remettre son premier rapport et la proposition du plan d'action à sa charge, l'expert s'est rendu sur place et avait identifié les E.O.P. concernés (100 établissements, tous de gros producteurs de déchets) et les zones où l'activité sera appliquée. L'objectif préliminaire est de signer 100 conventions, puis de les généraliser à tous les E.O.P. L'expert a également identifié l'équipe de travail municipale qui réalisera (durant une semaine) le questionnaire auprès des E.O.P. pour la collecte des données.

© Les choix prioritaires de l'action de Hammam Sousse: Encourager l'adhésion massive mais progressive des E.O.P. sur la base du coût actuel et non réel avec la participation de la société civile

La municipalité avait décidé d'encourager l'adhésion des E.O.P aux conventions, via la réduction des frais de collecte sur le litre de déchets récupérables, générés grâce au tri sélectif. 100 E.O.P devraient adhérer à la convention municipale de collecte des déchets.

Pour atteindre cet objectif, la municipalité avait décidé de ne pas fixer les frais de collecte des déchets figurant dans les conventions à signer, sur la base du calcul du coût réel, mais en optant vers la solution de frais acceptables (18 millimes par litre contre 8 et 9), qui augmenteront progressivement. Une telle décision

trouve sa justification dans la priorisation des objectifs de la Municipalité. Pour elle, ce qui importe durant l'entame de l'action, c'est l'adhésion aux conventions avec un minimum de volume de déchets, pour le court terme et non l'augmentation de ses revenus. En effet, une forte adhésion aux conventions (sans changement vers la hausse du montant de la redevance) permettrait à la commune de garantir une large adhésion des E.O.P., ce qui conduirait par la force des choses, à fournir des ressources supplémentaires importantes à la municipalité, par rapport au montant récolté auparavant, avec un nombre dérisoire d'adhérents.

Pour atteindre ce chiffre (100 E.O.P. adhérents), la municipalité compte sur le soutien des associations de Hammam Sousse, à savoir l'association « AL-FELL », JCI et les Scouts de Hammam Sousse. A cet effet, la commune a organisé le 11 mai 2024 une grande réunion dans ses locaux, en présence des représentants des E.O.P.(03), des associations (04) et de l'équipe d'enquête de la municipalité. Cette initiative avait pour objectif de sensibiliser et de communiquer sur l'intérêt de l'adhésion à la convention municipale, renforçant le soutien municipal à la gestion des déchets. L'équipe avait insisté sur l'importance et la nécessité de mobiliser les associations de la société civile partenaires pour la mise en œuvre de la sensibilisation dans les meilleurs délais.

La réunion était animée conjointement par M. Tarek Ben Amor (Directeur de la propreté de la municipalité de HS) et M. Wahid Jenhani, l'expert recruté. Les participants avaient opté pour la méthode de porte-à-porte afin de convaincre les E.O.P. de signer les conventions et de payer les redevances locales à leur charge. La société civile de Hammam Sousse avait participé avec l'équipe à cette action de communication et accompagné la municipalité dans l'action de sensibilisation sur le tri sélectif à travers la distribution et la collecte du questionnaire,

ce qui aidera à suivre le processus d'adoption des conventions et à renforcer la relation entre les citoyens, la société civile et la municipalité. Cette action tentera d'influencer les plus grands producteurs de déchets à Hammam Sousse : cafés, restaurants, boulangeries, pâtisseries et salles de fête.

Pour bien se préparer à cette joute, l'équipe avait passée en revue et discuté le questionnaire qui sera distribué le jour de la réunion, tout en proposant quelques rectifications concernant la gestion des déchets et la collecte des déchets commerciaux, réduire le nombre de questions pour le simplifier en recommandant de ne pas dépasser les 20 questions et éviter les termes techniques afin de rendre le questionnaire simple et accessible à la cible).

oo L'évaluation de l'action à Hammam Sousse

L'expert avait préparé des tableaux présentant les indicateurs clés de performance (KPI), montrant l'impact de l'activité « avant et après » son implémentation.

Ce travail a eu un impact certain sur la politique de gestion des déchets ménagers et assimilés. Toutefois, cette réalisation n'était pas facile. Le team était face à un défi opérationnel consistant à expérimenter cette nouvelle méthode, afin de conduire au changement en présentant les solutions aux décideurs politiques (notamment ceux ayant une influence importante sur la prise de décision, telles que les autorités ou les institutions ou personnes influentes par leur poids ou leur advocacy), tout en essayant de les convaincre du bien-fondé des alternatives proposées, en exposant les arguments en faveur de telles solutions. Plus difficile est leur tâche de convaincre ces mêmes autorités de l'importance de l'itération et des leçons retenues permettant d'évaluer les actions menées et de les réviser si nécessaire.

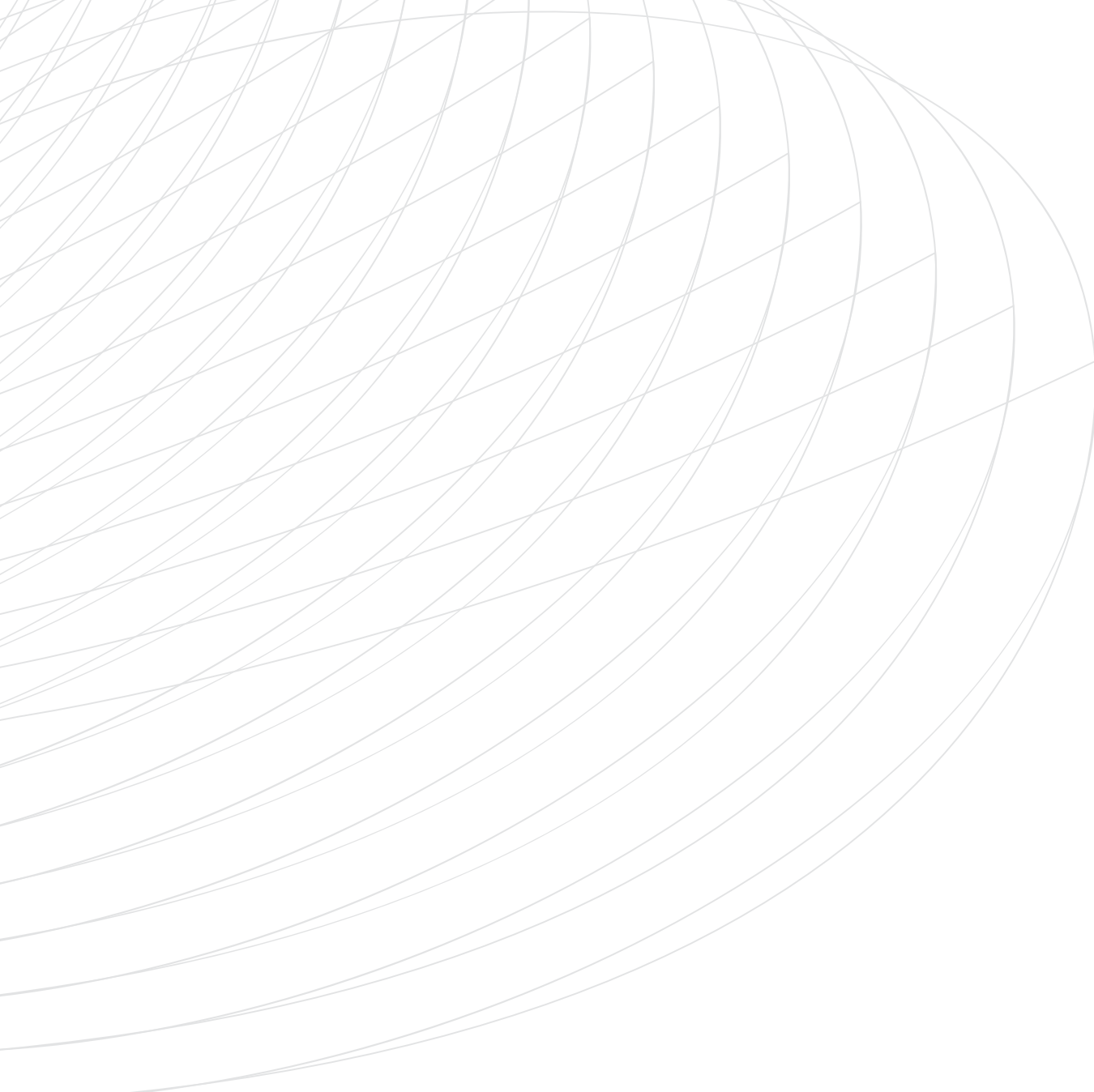
Conclusion :

Au cours de cette étude de cas, nous avons observé une série d'interventions et de mesures mises en place pour améliorer la gestion des déchets en Tunisie. Plusieurs ateliers ont été organisés pour sensibiliser et impliquer les différents acteurs concernés. Les résultats de la première itération à la municipalité de Sidi Bou Said montrent une certaine réticence initiale de la part des E.O.P. à adhérer aux conventions de tri sélectif, mais une approche participative et incitative s'est révélée plus efficace qu'une méthode coercitive.

Les soutiens ministériels, tant du Ministère de l'Environnement que du Ministère de l'Intérieur, ainsi que l'engagement des autorités locales, ont joué un rôle crucial dans l'avancement du projet. Le Ministère de l'Environnement a manifesté un intérêt soutenu pour le projet, et le Ministère de l'Intérieur a réaffirmé l'importance de la gestion des déchets par les autorités municipales.

Les résultats finaux montrent une évolution positive avec une augmentation de l'adhésion des E.O.P. aux conventions et une amélioration des recettes fiscales pour la municipalité. Toutefois, il est essentiel de continuer à optimiser les circuits de collecte et à renforcer la communication et la sensibilisation pour garantir une gestion efficace et durable des déchets pour une Tunisie plus propre.

Les efforts déployés ont permis de poser les bases d'une gestion plus efficace des déchets, mais des améliorations continues et une adaptation aux défis émergents restent nécessaires pour pérenniser les gains obtenus et atteindre les objectifs de développement durable.



CONCEPTION ET RÉALISATION : OCTOPUS STUDIO 23 355 926

www.solidar-tunisie.org

Solidar
سوليدار تونس Tunisie

HEINRICH BÖLL STIFTUNG
TUNISIE
Tunis

14 Rue Mohamed el Gharbi manar 2, Tunis Tunisie
E-MAIL : contact@solidar-tunisie.org



SolidarTUNISIE



@Solidartn