



AXE 5 : ANTICIPER LA SUITE

**Assurer la soutenabilité des projets dans
le temps, et pérenniser les acquis**



l'agence
métropolitaine
des déchets
ménagers

PROPOS LIMINAIRE



La soutenabilité des projets de gestion des déchets repose sur une pluralité de dimensions, interdépendantes : économique, organisationnelle, institutionnelle, sociale et environnementale. Si la pérennisation est souvent évoquée en fin de projet, elle doit en réalité être pensée dès la phase de conception. Elle suppose une anticipation des responsabilités futures, une planification des ressources, une projection des usages dans le temps et une attention portée aux effets indirects des projets.

Les expériences analysées montrent qu'il ne suffit pas de « réussir » une mise en œuvre opérationnelle : la transition vers un service pérenne repose aussi sur l'appropriation locale, la solidité des arrangements institutionnels, et la capacité à s'adapter dans la durée. Cet axe explore trois leviers principaux pour favoriser la soutenabilité des actions engagées.

« La soutenabilité doit être prise en compte dès la conception du projet, d'ailleurs les bailleurs de fonds exigent de penser cet aspect dès le montage »

(Florian Marchadour, référent technique et chargé d'expertise déchets, Gret)

5.1. RENFORCER LA SOUTENABILITÉ ÉCONOMIQUE DES PROJETS ET DES ACTEURS

Discerner les défis structurels de viabilité économique

A rebours de l'idée reçue selon laquelle la gestion des déchets représenterait une manne financière, celle-ci nécessite en réalité des investissements conséquents pour les collectivités, notamment au démarrage des projets, et comporte des défis spécifiques en matière d'équilibre économique.

Plus précisément, chaque maillon du service implique des contraintes financières distinctes :

- **La pré-collecte** peut s'avérer viable lorsqu'elle repose sur des pôles économiques solides, mais devient difficilement soutenable quand elle concerne uniquement des ménages à faibles revenus.
- La valorisation et le tri, souvent idéalisés comme leviers d'autofinancement, se heurtent à des limites structurelles : les volumes valorisables sont faibles, les débouchés incertains, et les coûts de main-d'œuvre et de logistique élevés. Par exemple, la rentabilité du compost est faible en raison des coûts de production et de la faible propension à payer des agriculteurs locaux, comparée au prix des engrais chimiques. La valorisation des matériaux recyclés se heurte quant à elle à la difficulté de trouver des débouchés et à la volatilité du prix du plastique, indexé sur les cours du pétrole.
- L'évacuation vers les sites de transfert constitue un point particulièrement fragile : cette opération implique un changement d'échelle dans la gestion, en mobilisant des capacités de maîtrise d'ouvrage qui dépassent souvent les moyens techniques et financiers des collectivités.
- Enfin, contrairement à d'autres services publics comme l'eau, qui peuvent fonctionner de manière relativement autonome une fois installés, le service de gestion des déchets repose sur une régularité constante. Une interruption ou une baisse de qualité du service entraîne une perte rapide de confiance des usagers et complique la fidélisation des abonnés. Or, les déchets ne sont pas toujours considérés comme une priorité par les élus, qui peuvent tolérer la présence de décharges sauvages mais non une pénurie d'eau.

Pour répondre à ces défis, la mise en œuvre de démarches de gestion des déchets nécessite souvent au préalable de déconstruire les représentations erronées sur la rentabilité des déchets et accompagner les collectivités dans une compréhension fine des coûts réels du service, tout en développant un discours politique sur l'intérêt collectif du service, afin de favoriser leur engagement sur une base lucide.

Dans cette optique, une bonne pratique pour viser la pérennité économique du service consiste à concevoir un service sobre, ciblé et évolutif. Cela signifie concentrer les efforts sur les zones où la capacité contributive est la plus forte – par exemple les marchés ou les grands axes commerciaux – tout en réduisant les charges de fonctionnement. La valorisation à la source, notamment via la distribution de composteurs, permet ainsi de détourner les déchets fermentescibles, d'alléger les volumes à traiter et de renforcer la viabilité du service.

Illustration : La gestion des déchets Aného, un engagement communal durable malgré les difficultés économiques structurels

La Mairie d'Aného (Togo) a décidé, dès le démarrage du service de gestion des déchets, un fonctionnement en régie pour éviter les défaillances liées à un manque de contrôle des opérateurs, conduisant à des ruptures de service désastreuses pour l'opinion publique, lutter efficacement contre les dépôts sauvages, et assurer une pérennité du service. Malgré l'absence d'équilibre financier – la gestion des déchets constituant à ce jour une charge communale importante et assumée pour la commune – le service de gestion des déchets continue à être assuré, y compris après la finalisation des financements du Syctom.

Accompagner l'autonomisation économique des opérateurs

La pérennité des services dépend fortement de la capacité des opérateurs à s'autonomiser économiquement. Dans un contexte où les financements se concentrent sur l'investissement matériel, les structures locales doivent souvent faire face à une instabilité financière chronique. Les coûts liés aux salaires, à la formation, à la gouvernance interne et à la montée en compétences sont rarement couverts, bien qu'ils soient essentiels pour maintenir des équipes mobilisées et qualifiées.

Pour y répondre, plusieurs projets ont mis en œuvre des stratégies de consolidation économique (voir encart). Mais au-delà des modèles économiques, ces démarches visent également à asseoir la reconnaissance sociale des opérateurs et à renforcer leur légitimité territoriale. Comme le souligne le directeur d'ENPRO : « *Un projet rentable au bout de trois ans, c'est un projet technique, pas un projet social.* »

Les expériences étudiées montrent que l'autonomisation des opérateurs économiques repose sur plusieurs leviers complémentaires, souvent mobilisés de manière progressive et contextuelle.

Dans certains cas, la diversification des sources de revenus (prestations annexes, valorisation d'expertise, petites productions commerciales) a permis de renforcer la résilience économique des structures, notamment en sortie de projet. Dans d'autres contextes, c'est l'intégration de certains coûts aux demandes de financements externes – tels que les salaires, la formation ou le renforcement organisationnel – qui a constitué un facteur clé de pérennité économique.

L'accompagnement stratégique, qu'il s'agisse de gestion, de planification ou de montage de projet, semble également jouer un rôle structurant pour permettre aux opérateurs de prendre de l'autonomie dans la durée. Enfin, plusieurs initiatives ont montré l'intérêt de porter un plaidoyer à haut niveau pour la reconnaissance et le soutien des acteurs de l'ESS, par exemple à travers des dispositifs d'incitation fiscale ou des cadres réglementaires adaptés. Ces dynamiques, bien qu'encore fragiles, illustrent des pistes concrètes d'ancrage économique local et institutionnel pour les opérateurs.

Illustration croisée : Accompagner l'autonomisation des opérateurs locaux, un enjeu prioritaire

Au Togo, Miawodo et le Gret ont respectivement appuyé les opérateurs MEJ (Mouvement pour l'Épanouissement des jeunes) et ENPRO pour qu'ils acquièrent une stabilité financière suffisante pour faire face au aléas et perdurer.

A travers la troisième phase du projet Africompost, le Gret a ainsi accompagné l'opérateur togolais ENPRO, pour qu'il diversifie ses activités- notamment via des prestations de conseil et d'un projet industriel - pour valoriser son expertise technique et de générer des profits en complément des activités de compostage réalisées dans le cadre du projet Africompost.

De même, l'association togolaise Miawodo, accompagnée par Entrepreneurs du Monde, accompagne des opérateurs privés pour se structurer, se professionnaliser, gagner en autonomie financière. Dans le cadre du projet de gestion des déchets conduit à Kévé, Miawodo a ainsi accompagné et soutenu l'association MEJ (Mouvement pour l'émancipation des jeunes), notamment en rachetant les plastiques collectés pendant la phase pilote du projet.

D'autres porteurs de projets choisissent la piste du plaidoyer à plus haut niveau pour favoriser un soutien institutionnel aux démarches de gestion des déchets, et faciliter l'octroi d'aides financières. Ainsi, Miawodo et ENPRO se sont associés dans un projet de plaidoyer collectif visant à faciliter les mécanismes d'exonération fiscale aux acteurs de l'ESS.



Accompagner l'autonomie financière des collectivités

Contrairement aux opérateurs, qui peuvent viser un équilibre via des activités marchandes ciblées, les collectivités ont une mission de service public. Leur viabilité repose sur une intervention publique forte, et sur une volonté politique locale. Or, dans de nombreux pays partenaires, la décentralisation reste incomplète : les communes ont reçu des compétences, mais pas les ressources associées pour les exercer pleinement.

Nombre de collectivités se retrouvent ainsi dans des situations budgétaires critiques, parfois avec plusieurs mois d'arriérés de salaires. Dans ces conditions, la gestion des déchets est souvent reléguée derrière d'autres priorités perçues comme plus vitales, comme l'accès à l'eau ou l'entretien des routes. Certains équipements dédiés à la gestion des déchets peuvent même être détournés pour d'autres usages, illustrant l'instabilité du service.

Les dynamiques d'autonomisation des collectivités locales apparaissent fortement conditionnées par leur environnement institutionnel et par leur capacité à mobiliser des ressources internes. Dans plusieurs projets, l'optimisation des dépenses et l'activation de leviers fiscaux locaux ont permis d'amorcer une meilleure structuration du service, sans pour autant suffire à garantir sa pérennité. Il ressort également que les marges de manœuvre budgétaires des communes restent faibles en l'absence d'une volonté politique explicite d'affecter les ressources aux services publics essentiels. Les projets les plus aboutis s'appuient souvent sur des partenariats (coopérations décentralisées, alliances intercommunales) pour renforcer les capacités administratives, techniques et financières des collectivités. Enfin, plusieurs expériences soulignent l'importance d'un plaidoyer auprès des autorités centrales afin d'obtenir des transferts de compétences accompagnés de moyens, condition indispensable à l'effectivité de la décentralisation. Ces éléments invitent à considérer l'autonomie des collectivités non comme un préalable, mais comme une trajectoire d'évolution appuyée par un écosystème de soutien adapté.

Illustration croisée : La fiscalité comme levier partiel mais structurant : retours du Togo et de Guinée

Dans le cadre du projet REVIS, conduit dans la ville de Labé en République de Guinée, l'ONG Le Partenariat a mis un groupe de travail sur la fiscalité, permettant d'identifier plusieurs pistes de prélèvement (ex : taxe sur les taxis motos, taxe d'habitation etc.), de façon complémentaire aux initiatives de financement de la gestion des déchets.

Dans plusieurs villes secondaires du Togo, le Gret a également appuyé un travail autour de la fiscalité locale, visant d'abord à démanteler certaines idées reçues – à commencer par l'idée selon laquelle la gestion des déchets constituerait une manne financière – puis à considérer les leviers de recettes fiscales.

En définitive, les efforts de renforcement des capacités économiques, qu'ils s'adressent aux opérateurs ou aux collectivités, jouent un rôle structurant dans les dynamiques de pérennisation. Toutefois, ces activités, si elles ne sont pas inscrites dans une stratégie claire et réaliste, peuvent s'essouffler ou produire des effets limités. Il ne s'agit pas simplement de transférer des outils ou de fournir une formation ponctuelle, mais bien d'accompagner dans la durée des trajectoires d'autonomisation, en tenant compte des contraintes de contexte et des rythmes d'appropriation. Ces enseignements invitent à penser le renforcement non comme une fin en soi, mais comme un processus adaptatif, inscrit dans un dialogue continu entre porteurs de projet, acteurs publics et opérateurs locaux.

5.2. ANCRER LES PROJETS DANS DES STRUCTURES LOCALES DURABLES

Une gouvernance claire, des rôles stabilisés et des dispositifs institutionnels solides sont des préalables à la soutenabilité. Cela implique de clarifier les responsabilités, d'adosser les projets à des structures compétentes, et de construire la transition entre logique projet et service.



Structurer les services et les ressources humaines locales

Dans plusieurs contextes, le déploiement d'un service de gestion des déchets repose sur des équipes techniques et managériales très réduites, souvent sur-sollicitées et peu stabilisées. Le service repose parfois sur un seul acteur clé, dont l'absence ou le départ fragilise considérablement la continuité du projet. La professionnalisation rencontre ainsi des limites structurelles, particulièrement en l'absence de dispositifs formels d'organisation, de fiches de poste ou de schéma d'intégration dans l'organigramme communal.

En outre, les activités liées à la gestion des déchets mobilisent un volume important de personnel, souvent précaire et peu formé, comme l'illustre Florian Marchadour, référent technique et chargé d'expertise déchets au Gret :

« Le pilotage des ressources humaines est souvent plus complexe que la gestion technique des projets, car il faut coordonner des équipes nombreuses, souvent constituées de personnes précaires et peu formées, parfois recrutées de manière informelle. »

(Florian Marchadour)

Les apprentissages issus des projets montrent la nécessité de bien comprendre le jeu d'acteurs local, pour s'appuyer sur des personnes stables politiquement, pouvant porter le service dans la durée, d'être exigeant dès le montage du projet sur la constitution d'une équipe locale qualifiée, que le projet pourra accompagner dans ses fonctions, d'instaurer une répartition des rôles au sein des équipes locales, permettant d'assurer la continuité du service au-delà d'un individu-clé.

Renforcer les capacités communales, avec une posture d'accompagnement adaptée

Même lorsque les communes disposent légalement de la compétence « gestion des déchets », elles manquent souvent de moyens pour l'exercer : faibles dotations, absence d'incitations nationales, peu de vision politique ou stratégique. Cette réalité limite leur engagement dans les projets, malgré les efforts d'implication des porteurs.

Les ONG quant à elles ont une marge de manœuvre limitée pour susciter un portage politique fort. Comme le rappelle un porteur de projet : « *On peut faire du renforcement de capacités, pas du renforcement de volonté.* »

Le déficit de capacités administratives et techniques se traduit aussi par des lacunes dans la planification, le suivi ou la passation de marchés. Enfin, une posture d'accompagnement trop présente ou déséquilibrée peut créer des effets de dépendance.

Pour répondre à ce défi, de nombreux projets démontrent l'intérêt d'un appui à la carte, jouant sur plusieurs composantes du renforcement :

- **Institutionnel**, pour clarifier les rôles liés à la maîtrise d'ouvrage et outiller les communes sur les questions budgétaires et fiscales ;
- **Administratif**, pour accompagner la passation de marché, le conventionnement avec les opérateurs et la gestion de projet ;
- **Technique**, pour développer les connaissances sectorielles, déconstruire les préjugés et encourager l'engagement des équipes locales.

En fonction des communes, ce renforcement de capacités peut prendre plusieurs formes : des formations dédiées, des appuis à la demande et au fil de l'eau, ou des temps d'échange collectifs. Quoi qu'il en soit, il en ressort que pour être efficace et structurant, ce renforcement ne doit être ni ponctuel, ni standardisé, mais s'inscrire dans une démarche de coaching. Il s'inscrit au contraire dans une démarche continue et progressive, avec une forte intensité en début de projet, qui s'ajuste au fil de l'eau, en fonction des besoins exprimés et de la maturité des partenaires. À Vogan, par exemple, une réforme administrative a conduit à recentrer l'appui sur les aspects réglementaires de la commande publique, preuve que l'adaptation en cours de projet est indispensable.

Illustration : Ajuster l'approche de renforcement institutionnel au fil de l'eau à Vogan

L'association SEVES insiste sur l'importance d'envisager une adaptation continue de l'approche de renforcement des capacités, permettant de répondre aux besoins des parties prenantes locales. Au Togo, suite à une réforme administrative, et dans un contexte de réglementation croissante, l'appui à la maîtrise d'ouvrage réalisé auprès de la Mairie de Vogan a ainsi beaucoup porté sur les aspects réglementaires et administratifs de la passation de marché.

Or, cette flexibilité nécessite parfois de négocier des rallonges de délai ou une évolution du cadre de renforcement prévu initialement avec les bailleurs. Mais pour Léa Lhommelet, représentante pays au Togo, le renforcement de capacités gagne en pertinence lorsqu'il s'ajuste au fil du projet :

« Pour l'accompagnement il faut du temps, il y a des demandes que l'on ne peut pas anticiper (...) Souvent on a besoin de déterminer les choses à l'avance pour la conception, mais dans la phase de mise en œuvre on va revoir les activités prévues. »

(Léa Lhommelet, représentante pays de SEVES au Togo)



Travailler en proximité est également déterminant. Être présent au quotidien permet d'accompagner concrètement les partenaires, d'anticiper les blocages et de valoriser les acquis. Comme l'indique Florian Marchadour, référent technique et chargé d'expertise déchets au Gret : **« Être dans les mêmes locaux que les partenaires facilite l'accompagnement : il ne s'agit pas seulement de formation ponctuelle, mais d'un appui au quotidien. »** En effet, au-delà des formations en tant que telles, le partage d'outils, de postures et de méthodes professionnelles entre les structures appuyant et appuyées est un vecteur de renforcement (*« On donne un exemple de sérieux, de gestion, de responsabilité ... Cela est difficile à mesurer et à comptabiliser dans des rapports, mais cela compte peut-être davantage que le renforcement de l'expertise technique. »*).

Illustration : Trouver l'équilibre dans l'accompagnement, retour d'expérience du Cefrepade à Haïti

L'équilibre en matière d'appui institutionnel est subtil, selon Pascale Martel Naquin (Cefrepade) : apporter du soutien, sans se rendre indispensable. Cette dernière partage une expérience en Haïti où un projet fonctionnait avec des Volontaires de Solidarité Internationale (VSI). Le premier VSI s'était rendu indispensable, et le projet ne progressait plus sans lui, entraînant des difficultés lors de son départ.

À l'inverse, la deuxième VSI a privilégié une approche plus collaborative, mettant l'accent sur la transmission de compétences, même si cela ralentissait le projet. Cet équilibre permet de soutenir le projet sans créer une dépendance.

Miser sur le co-renforcement

Malgré les efforts déployés pendant la durée des projets, de nombreux porteurs constatent une rupture dans le renforcement des capacités à la fin du financement. L'accompagnement, souvent incarné par une personne ou une structure externe, disparaît brutalement, sans qu'un relais local ait été consolidé. Cela fragilise les acquis, limite les effets dans le temps, et expose les collectivités à un retour en arrière, voire à une dépendance prolongée à des appuis extérieurs.

Par ailleurs, les porteurs de projets relèvent que certains élus et partenaires locaux accordent une légitimité plus forte à des acteurs ancrés dans le territoire : anciens élus, agents techniques expérimentés, universitaires locaux. Ces acteurs sont jugés plus à même de transmettre des pratiques pérennes, car ils sont inscrits dans la durée, parlent le même langage institutionnel, et comprennent les réalités politiques et sociales du contexte.

Face à ces constats, plusieurs projets ont misé sur des ressources locales comme relais durables du renforcement : technicien.ne.s communal.e.s, anciens élu.e.s, universitaires, réseaux professionnels. Ces acteurs, une fois formés et mobilisés, jouent un rôle de passeur.se.s de compétences plus légitimes et souvent plus efficaces que des appuis ponctuels extérieurs.

Les collaborations avec des universités locales apparaissent particulièrement pertinentes : elles permettent de créer des synergies autour de travaux appliqués, d'impliquer les étudiant.e.s dans la production de savoirs, et de renforcer la crédibilité du projet auprès des élus. Par leur présence continue, les universités assurent un appui plus stable et durable que les structures projet.

D'autres porteurs ont favorisé des dynamiques de co-renforcement entre collectivités, en s'appuyant sur des dispositifs de coopération décentralisée ou des rencontres entre pairs.

Illustration croisée : Les échanges entre pairs dans le cadre de coopération, un vrai levier de renforcement

L'approche de renforcement de capacités du GI-Mono par le Département des Yvelines dans le cadre de la coopération mise en place depuis 2008 s'est notamment centrée sur la capacité de l'organisation à solliciter des fonds auprès de bailleurs, et à répondre de manière autonome à des appels à projets. La coopération a permis de mettre en œuvre, à cette fin, des formations thématiques et en gestion de projet, mais aussi sur les termes de référence, les documents administratifs liés à la gestion de fonds, etc.

Le cadre de coopération internationale permet également des échanges de pratiques, comme dans le cadre du projet REVIS en Guinée, où le SICOVAL (communauté d'agglomération de la Haute Garonne) intervient pour apporter son expérience dans la maîtrise d'ouvrage. Un dispositif de capitalisation intercommunale a été mis en place, reposant sur l'organisation de plusieurs rencontres entre les exécutifs de différentes communes en Guinée, afin d'échanger sur les bonnes pratiques entre maîtres d'ouvrage.

5.3. INSCRIRE LES PROJETS DANS UNE TEMPORALITÉ LONGUE ET GÉRER LEURS EFFETS SUR LA DURÉE

La gestion des déchets s'inscrit par nature dans une logique de service public de long terme. Or, la plupart des projets capitalisés se heurtent à des temporalités courtes, dictées par les cycles de financement, qui ne permettent ni d'assurer une consolidation des acquis, ni d'anticiper les effets indirects du projet sur son environnement. Trois leviers apparaissent essentiels : inscrire l'action dans des relations de solidarité de long terme, adopter une approche anticipatrice des effets et risques du projet, et mieux documenter les transformations sur la durée.

S'appuyer sur des dynamiques partenariales de long terme pour consolider les acquis

Si les « success stories » existent, leur durabilité reste fragile sans accompagnement au long cours. Comme le souligne Pascale Martel Naquin (Cefrepade), les projets de gestion des déchets sont vulnérables à de nombreux aléas : instabilités politiques, concurrence d'initiatives publiques déstructurantes, désengagement des collectivités, effondrement économique. Le temps nécessaire à la stabilisation d'un système de gestion des déchets est souvent sous-estimé : certains acteurs estiment qu'il faut au moins six ans pour poser les bases d'un service robuste. De nombreux projets restent longtemps dépendants d'un soutien externe, qu'il soit technique, politique ou financier.

Dans ce contexte, plusieurs expériences montrent que les projets les plus pérennes s'inscrivent dans des relations de coopération étendues dans le temps, au-delà de la durée des financements. La stabilité et la qualité de ces partenariats, qu'ils soient institutionnels ou associatifs, apparaissent comme des leviers essentiels pour accompagner les ajustements, renouveler les appuis et construire une vision partagée du service. L'ancrage local des OSI – à travers des bureaux de représentation, des relations anciennes avec les autorités, ou des formes de compagnonnage institutionnel – a également favorisé une continuité de l'appui, y compris informelle, après la clôture officielle des projets.



ZOOM PROJET

La coopération entre le GI-Mono et le département des Yvelines : une dynamique partenariale historique, levier de résilience

Le Groupement intercommunal du Mono (GI-Mono) est une association regroupant six communes du département du Mono au Bénin (Athiémé, Bopa, Comé, Grand-Popo, Houéyogbé et Lokossa), et une population de 450 000 habitant.e.s. Via cette association, les six communes sont en étroite collaboration pour réaliser des objectifs communs de développement durable et inclusif. Depuis 2008, le GT Mono a mis en place une coopération avec le département des Yvelines, qui se décline principalement dans les domaines du renforcement institutionnel, de la gestion des déchets et de l'assainissement, et de la protection de l'environnement. Dans ce contexte, le GI Mono a notamment pu mettre en place un projet de gestion des déchets, d'abord, initié grâce à un financement européen en 2012 qui est encore poursuivi aujourd'hui et a bénéficié du soutien du Syctom à partir de 2022. Depuis plus de dix ans, on observe ainsi une dynamique progressive de consolidation de la gestion des déchets, nourrie par des apprentissages techniques, institutionnels et financiers continus.

Sur le plan institutionnel, la gestion des problématiques de gestion des déchets et d'assainissement au niveau intercommunal, avec un exécutif dédié, a constitué un facteur de durabilité. Au-delà des alternances politiques liées aux échéances municipales dans chaque commune, il existe ainsi une continuité dans la gestion des projets de gestion des déchets. A l'instar du conseil départemental des Yvelines, le conseil communautaire du GI Mono, instance de gouvernance principale, est en outre composé de 18 personnes (dont 6 maires et 12 conseillers), ce qui permet un portage collectif plus solide qu'un soutien politique individuel. Enfin, l'articulation rapprochée avec les chefs de quartiers au niveau de chaque commune, étroitement associés aux projets de gestion des déchets, permet également de s'appuyer sur des figures locales stables.

Sur le volet administratif et financier, le département des Yvelines a renforcé les capacités du GI Mono à répondre à des appels à projets, mobiliser et gérer des financements internationaux et atteindre ainsi une certaine autonomie financière. Comme le résume Romain Abgadja, directeur exécutif du GI Mono, la dynamique de coopération favorise donc la montée en puissance des organisations impliquées : *« Dès le début, on s'est dit : si le Département des Yvelines a un problème, le système peut pérecliter (...) dans la relation de coopération, il n'y a eu seulement un transfert d'argent mais aussi un partage de connaissances, qui fait qu'aujourd'hui on est en mesure de solliciter des fonds européens de façon autonome. »*

D'un point de vue technique, la coopération a également favorisé des échanges entre pairs et une entraide précieuse pour la démarche d'expérimentation en matière de gestion des déchets. Par exemple, suite à l'échec d'une tentative de co-compostage, le département des Yvelines a apporté son soutien à la recherche d'expertises en matière de bio-charbon pour identifier une formule viable et répondant aux contraintes locales.

Si la structuration de la gestion des déchets dans les six communes est un processus qui se structure très progressivement, les nombreux ajustements techniques, opérationnels, administratifs et financiers ont donc été grandement soutenus par l'existence d'une coopération internationale et la capacité à renouveler des projets sur plusieurs phases successives.

Aujourd'hui, la principale limite identifiée en matière de durabilité concerne encore la durée de vie du matériel et des infrastructures, nécessitant des travaux et renouvellements fréquents.

Anticiper les externalités négatives et inscrire les projets dans une planification durable

« Au vu de l'explosion démographique en Afrique , il est nécessaire de passer d'une réflexion autour de la gestion des déchets, à une réflexion plus prospective et préventive sur la planification urbaine et la gestion des ressources financières et humaines. »

(Jean Baudos Djoufack, chargé de projets et programmes, Antenne Gescod au Cameroun)

La mise en œuvre d'un projet de gestion des déchets peut entraîner des effets secondaires non anticipés. Certaines interventions, conçues pour répondre à une problématique locale, produisent des externalités environnementales, sociales ou économiques lorsque les infrastructures sont mal localisées, les dispositifs mal calibrés ou les pratiques existantes insuffisamment prises en compte. À Aného, l'extension urbaine a peu à peu encerclé la décharge municipale, transformant un site autrefois excentré en source de nuisance directe pour les habitantes.

- **Exemples d'externalités environnementales** : des infrastructures et matériels de mauvaise qualité et mal gérés peuvent générer des pollutions secondaires (exemple : émissions toxiques d'incinérateurs mal entretenus, lixiviats contaminant les nappes phréatiques).
- **Exemples d'externalités sociales** : un manque d'information autour du projet ou l'absence de prise en compte de certaines dynamiques existantes, notamment au niveau secteur informel, peuvent générer des tensions, voire des « bombes à retardement » d'un point de vue social.

Ces cas de figure rappellent l'importance d'une approche territoriale plus large, dans laquelle le projet de gestion des déchets n'est pas pensé de manière isolée, mais intégré dans les politiques d'aménagement, de santé publique, de gestion foncière et de développement urbain. Plusieurs porteurs ont souligné qu'une meilleure articulation entre les projets et les cadres de planification existants (plans communaux, stratégies de développement urbain) aurait permis d'anticiper certains effets indésirables. Au-delà de l'infrastructure elle-même, c'est souvent la manière dont elle est pensée, située, expliquée, ajustée qui conditionne sa soutenabilité. Une attention particulière portée aux évolutions territoriales (urbanisation, transformation des usages, rapports sociaux) est apparue comme un levier pour limiter les impacts négatifs, en réévaluant régulièrement les options choisies à l'aune des évolutions du contexte. Ce souci d'ajustement implique toutefois de reconnaître que les projets évoluent dans un environnement mouvant, et qu'ils nécessitent des marges de flexibilité, parfois difficiles à concilier avec des cadres de projet rigides.

En post projet, évaluer soigneusement les effets produits pour s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage et d'impact

L'évaluation des effets et de l'impact des projets de gestion des déchets constitue un défi récurrent. Si les résultats immédiats – comme l'amélioration de la propreté ou la mise en place d'un service – sont généralement bien documentés, ils ne suffisent pas à rendre compte des transformations plus profondes ou des dynamiques de changement enclenchées. Plusieurs porteurs de projets évoquent une forme de « graines dormantes » post-projet : ce qui semble fonctionner pendant l'appui peut rapidement s'essouffler ensuite, faute de relais durables, de ressources récurrentes ou d'appropriation institutionnelle.

À l'inverse, certaines initiatives jugées modestes à court terme peuvent produire des effets différés : transformations de représentations, montée en légitimité d'un acteur local, mobilisation de nouveaux financements, etc. Ces « graines dormantes » sont difficiles à identifier et à mesurer, mais jouent un rôle clé dans les évolutions à moyen terme. Comme le résume Pascale Martel Naquin (Cefrepade) :

« Ce qu'on fait va marcher le temps du projet, puis parfois s'arrêter assez vite, car le relai n'est pas pris. Mais les graines sont dormantes, on ne sait jamais ce qu'elles peuvent produire à long terme. »

La mesure des impacts se heurte également à des limites méthodologiques et opérationnelles. D'une part, les indicateurs utilisés sont souvent très quantitatifs (nombre de bénéficiaires, d'activités, de sites aménagés), peu adaptés pour rendre compte de la qualité du service rendu, des processus d'appropriation ou des effets indirects. D'autre part, les démarches de suivi nécessitent des ressources importantes (temps, compétences, financement), difficiles à mobiliser dans des contextes institutionnels fragiles. Des outils comme la cartographie des dépotoirs avant/après ont pu être envisagés, mais leurs résultats restent difficiles à interpréter de manière isolée, notamment lorsqu'ils sont influencés par d'autres facteurs (comportements des populations voisines, effets d'autres politiques publiques, etc.).

Face à ces limites, plusieurs projets ont souligné la nécessité d'élargir l'approche de l'évaluation à une logique de capitalisation continue, c'est-à-dire attentive aux apprentissages, aux ajustements, aux signaux faibles. Cela suppose de documenter non seulement les résultats formels, mais aussi les processus – comment le service s'est structuré, quelles résistances ont émergé, quels compromis ont été trouvés – et d'intégrer les points de vue des acteurs concernés.

Certaines initiatives ont mis en place des démarches de retour d'expérience plus structurées, parfois budgétées dans les projets, pour créer des espaces de dialogue technique et politique. Par exemple, SEVES a organisé une rencontre entre les élus de Vogan (Togo) et leurs homologues parisiens, permettant un échange croisé sur les défis rencontrés en matière de gouvernance des services, et ouvrant des perspectives de coopération renforcée.

En parallèle, les porteurs insistent sur l'importance de mieux reconnaître les formes informelles de capitalisation, souvent invisibles dans les rapports, mais cruciales pour l'ajustement du projet : les discussions entre techniciens, les observations de terrain, les bilans internes en fin de phase. La formalisation de ces échanges, même modeste, peut contribuer à construire une mémoire collective utile à d'autres collectivités ou à de futures phases de projet. Elle permet aussi de sortir d'une lecture strictement linéaire de la « réussite » des projets, pour mieux apprécier la diversité et la temporalité des effets.



ZOOM PROJET

le projet PRO 3, dans la province de Vinh Phuc (Vietnam)

Genèse et conception du projet

Le projet de gestion des déchets PRO 3 au Vietnam, mis en œuvre par le Gret en partenariat avec plusieurs acteurs locaux entre 2019 et 2023, est né d'une nécessité croissante d'améliorer la collecte et le traitement des déchets solides dans un contexte de forte urbanisation. Dans la province de Vinh Phuc, située entre Hanoi et les zones rurales, la gestion des déchets était historiquement assurée par les autorités locales via les comités populaires de chaque commune. Cependant, avec l'augmentation des volumes de déchets et la pression croissante sur les infrastructures existantes, la province a décidé de déléguer ce service aux coopératives d'environnement, tout en mettant en place un cadre tarifaire structuré.

Dès 2016, le Gret a mené une mission d'évaluation en collaboration avec la Cooperative Alliance et le département de l'environnement afin d'identifier les défis et les opportunités d'amélioration. Plusieurs partenaires, dont l'Institut de l'Environnement et des Ressources en Eau, ainsi que l'ONG Song Hong, ont contribué à l'élaboration d'un projet pilote avec un financement de l'AFD.

Activités clés

Le projet PRO 3 a permis d'accompagner 25 coopératives de l'environnement réparties dans 24 communes des districts de Binh Xuyen et Vinh Tuong au Vietnam. Son objectif principal a été de renforcer les capacités des nouvelles coopératives d'environnement, en leur fournissant des outils de gestion, des formations techniques sur la gestion des déchets, la sécurité au travail et les lois et réglementations en vigueur, et sur des modèles de traitement adaptés. Le projet a également travaillé avec les autorités locales pour faciliter la structuration et la mise en œuvre des politiques publiques en matière de gestion des déchets.

De surcroît, le projet a permis l'amélioration des infrastructures de gestion des déchets, incluant la modernisation de sites de traitement, l'optimisation des circuits de collecte et l'introduction de pratiques plus durables comme le vermicompostage.

Enfin, sur le plan de la sensibilisation, le projet a mené des campagnes de communication qui ont inclus la diffusion de supports d'information et l'organisation d'ateliers interactifs au sein des communes.

Des défis multiples liés à la soutenabilité du projet

Depuis son arrêt en 2023, le projet PRO 3 est confronté à plusieurs défis majeurs pour assurer la pérennisation de ses acquis et la continuité des services. Parmi ces enjeux, la saturation des décharges, l'urbanisation croissante et le manque de foncier disponible pour de nouvelles infrastructures compromettent la gestion durable des déchets. Face à ces contraintes, une coordination renforcée entre les différentes coopératives apparaît essentielle afin d'optimiser la planification et l'exploitation des futures infrastructures. Bien que des avancées significatives aient été enregistrées en termes de structuration des coopératives, d'amélioration des infrastructures et de sensibilisation des populations, plusieurs facteurs fragilisent la durabilité des actions mises en place.

1. Viabilité économique et modèle de financement

L'un des défis principaux concerne le financement des coopératives d'environnement qui assurent la collecte et la gestion des déchets dans les 24 communes bénéficiaires. Si, pendant la mise en œuvre du projet, les coopératives bénéficiaient d'un soutien financier partiel de la province, l'arrêt des subventions publiques en 2023 a rapidement mis en évidence leur fragilité économique.

Le passage à un modèle entièrement basé sur les redevances des ménages pose plusieurs difficultés :

- Une baisse du taux de recouvrement des redevances, certains ménages refusant de payer pour un service autrefois subventionné.
- Une hétérogénéité des capacités financières des communes, certaines étant mieux structurées que d'autres pour gérer cette transition.
- Un manque d'accompagnement institutionnel pour garantir la viabilité des coopératives sur le long terme.

→ Des solutions sont actuellement explorées pour diversifier les sources de financement, notamment par la vente de compost et de matériaux recyclables, ainsi que par le plaidoyer en faveur d'un retour d'un soutien public partiel pour le service de collecte et de traitement des déchets.

2. Gestion des infrastructures et suivi technique

Le projet a permis la modernisation de plusieurs infrastructures de gestion des déchets, notamment la mise en place de sites de compostage et la réhabilitation de deux incinérateurs. Cependant, la maintenance et l'opérationnalisation à long terme de ces installations restent des défis majeurs.

- Les incinérateurs modernisés nécessitent un entretien régulier, que certaines coopératives peinent à financer et à assurer.
- Le vermicompostage, expérimenté par la coopérative environnementale de la commune de Tan Phong, bien qu'efficace, reste marginal en raison de l'absence d'un marché structuré pour la commercialisation du compost.
- Certaines coopératives ont cessé leurs activités, faute de moyens techniques et humains pour maintenir les services en l'absence de soutien institutionnel.

→ Le projet a proposé la mise en place d'un fonds d'équipement pour aider les coopératives à renouveler leur matériel et maintenir leurs infrastructures, mais son déploiement à grande échelle reste incertain.

3. Adhésion et engagement des populations

L'un des piliers du projet PRO 3 était la sensibilisation des populations pour encourager le tri des déchets et l'adoption de pratiques plus vertueuses en matière de gestion des déchets. Malgré des campagnes ayant touché plus de 120 000 habitants, l'adoption du tri à la source reste inégale.

Plusieurs freins ont été identifiés :

- Un essoufflement des initiatives de sensibilisation après l'arrêt du projet, en raison du manque de relais locaux pour maintenir l'effort de sensibilisation.
- Des comportements ancrés, avec une réticence persistante à trier les déchets en l'absence d'une réglementation contraignante.
- Une méconnaissance des bénéfices du compostage et une décroissance des activités agricoles dans la province, ce qui limite la demande pour le compost produit localement.

→ Pour renforcer l'adhésion des populations, il serait donc essentiel de poursuivre les efforts de sensibilisation auprès des populations, en impliquant davantage les autorités locales.

4. Gouvernance et structuration institutionnelle

L'un des acquis majeurs du projet a été la création d'un cadre de gouvernance multipartite, impliquant les coopératives, les autorités locales et des institutions nationales. Cependant, la coordination entre ces acteurs reste un défi :

- Le manque de suivi post-projet entraîne une dilution des responsabilités.
- L'absence d'un cadre réglementaire clair pour la gestion décentralisée des déchets freine la pérennisation des bonnes pratiques testées.
- La priorité accordée par les autorités aux grandes infrastructures d'incinération au détriment des solutions de valorisation organique ou de solutions plus locales limite le développement du compostage et du recyclage.

→ Un effort de plaidoyer est en cours, initié notamment par le Réseau des Coopératives d'Environnement, pour institutionnaliser les bonnes pratiques issues du projet et encourager les collectivités à intégrer le tri et la valorisation des déchets dans leurs stratégies de développement local.

Malgré ces défis, le projet PRO 3 a jeté les bases d'une gestion plus durable des déchets en milieu périurbain. Son impact positif sur la structuration des coopératives et la sensibilisation des populations a offert des perspectives encourageantes. Toutefois, pour garantir une véritable transition vers un modèle autonome et résilient, il est indispensable de :

- 1 Renforcer le soutien institutionnel, avec un cadre réglementaire plus structuré.
- 2 Assurer un financement stable, via une combinaison de redevances, d'aides publiques et de financements innovants.
- 3 Poursuivre la sensibilisation et le suivi des infrastructures, pour éviter une régression des acquis du projet.
- 4 Encourager l'essor du marché du compost, en développant des filières de distribution et en intégrant la valorisation organique dans les politiques locales.

Anticiper la suite : les apprentissages clés !

Enjeux

1. La soutenabilité des projets de gestion des déchets repose sur plusieurs dimensions interdépendantes : économiques, organisationnelles, institutionnelles, sociales et environnementales.
2. Elle ne peut être pensée uniquement en fin de parcours, mais doit être anticipée dès la conception du projet.
3. Préparer la suite implique d'anticiper les responsabilités à reprendre, d'estimer les ressources mobilisables dans la durée, et de reconnaître les effets différés qui peuvent émerger après la fin du financement.

Bonnes pratiques capitalisées

Planifier la sortie de projet dès le démarrage

- Identifier les acteurs appelés à reprendre le service ou les fonctions portées par le projet, et anticiper le transfert de responsabilités.
- Organiser des séquences progressives de passation : montée en charge de la commune, retrait partiel du porteur, accompagnement ciblé.

Ancrer le projet dans les dynamiques institutionnelles locales

- Favoriser une implication active et progressive des collectivités et des relais communautaires dans la gouvernance du service.
- S'appuyer sur les dynamiques déjà en place, renforcer la lisibilité des rôles et inscrire le projet dans les pratiques de gestion existantes, sans chercher à imposer une formalisation prématurée.

Contribuer à l'équilibre économique du service et à l'autonomie des acteurs locaux

- Faciliter l'autonomie financière des opérateurs (communes, coopératives, structures relais) passe par un appui à leur capacité de gestion et par l'identification de ressources diversifiées.
- Cela inclut la valorisation des déchets, les subventions locales, les dispositifs sociaux, mais aussi une réflexion sur l'optimisation des dépenses et sur la place du service dans l'équilibre budgétaire communal.

Renforcer les structures relais

- Appuyer les structures existantes (communes, intercommunalités, coopératives, associations) dans leur professionnalisation, leur gestion administrative, leur visibilité institutionnelle.
- Prévoir du temps et des ressources pour consolider ces relais, notamment dans les derniers mois du projet.

Prévoir un suivi dans la durée pour repérer les effets différés

- Certains changements prennent du temps à émerger : reconnaissance d'un acteur local, nouvelles coopérations, évolutions de pratiques.
- Mettre en place un dispositif de suivi adapté permet de repérer ces effets
- Ce suivi contribue à mieux apprécier la portée réelle du projet et à éclairer les conditions de sa soutenabilité.

Apprentissages clés à retenir.



Sur le plan institutionnel :

l'intégration du service dans les dispositifs existants se construit progressivement, à travers des coopérations concrètes.



Sur le plan économique :

contribuer à l'équilibre budgétaire de la commune ou de l'opérateur, en diversifiant les ressources et en optimisant les dépenses, favorise la continuité du service.



Sur le plan organisationnel :

l'autonomie des structures impliquées (coopératives, communes, associations) suppose un appui dans la durée, notamment sur la gestion, la structuration et la reconnaissance institutionnelle.



Sur le plan social et politique :

certaines effets apparaissent après la fin du projet ; les dispositifs de suivi permettent de repérer et valoriser ces dynamiques différées, utiles à la légitimation locale et à la pérennisation.



l'agence
métropolitaine
des déchets
ménagers