



Capitalisation des expériences de gestion des déchets

**dans le cadre du dispositif
de solidarité internationale du Syctom**



syctom

l'agence
métropolitaine
des déchets
ménagers

**RAPPORT DE CAPITALISATION
2025**

ÉDITO : UNE DÉCENNIE D'ENGAGEMENT SOLIDAIRE POUR UNE GESTION DURABLE DES DÉCHETS

Depuis près de quarante ans, le Systom met en œuvre un service public essentiel pour 5,7 millions de Francilien.nes. En assurant au quotidien le traitement et la valorisation des déchets ménagers avec un niveau d'exigence et de performance tant technique qu'environnemental très élevé, il est un acteur majeur des transitions énergétique et environnemental. Son action est résolument tournée vers un futur désirable tant environnementalement que pour une vie digne.

Mais en quatre décennies, le contexte mondial de la gestion des déchets a profondément changé. La production de déchets ne cesse de croître à l'échelle planétaire, le plastique a envahi nos vies tandis que de nombreux territoires, notamment dans les pays du Sud global, sont encore privés de solutions efficaces pour leur collecte, leur traitement ou leur valorisation.

Cette inégalité flagrante pose un défi global, auquel personne ne peut rester indifférent. C'est le choix du Systom, collectivité écoutée et reconnue au niveau mondial pour son expertise dans le domaine de la gestion et la valorisation des déchets. Dès 2015, le syndicat s'est engagé dans une dynamique de coopération avec des territoires homologues dans les Suds, en apportant notre expertise technique, en menant des actions de plaidoyer pour des politiques ambitieuses d'économie circulaire et en soutenant des projets innovants portés par des acteurs locaux et des collectivités partenaires. Cette démarche s'est construite dans une logique de transversalité avec les autres syndicats franciliens d'Ile-de-France dans le domaine de l'eau, l'assainissement et de l'énergie.

En parallèle le Systom intervient auprès d'organismes et sommets mondiaux tels que les COP ou le forum politique de Haut Niveau de l'ONU pour une meilleure prise en compte de la question des déchets dans les objectifs climatiques.

Cette volonté s'est concrétisée grâce à un outil déterminant : le dispositif du 1% Déchets, qui permet aux collectivités d'allouer jusqu'à 1% de leurs ressources à la coopération internationale dans le secteur des déchets. Précurseur en la matière, le Systom a lancé dès 2015 son programme de solidarité internationale, puis son appel à projets "Solidarité Déchets" en 2019, il est ainsi devenu le premier contributeur en France de ce dispositif.

L'objectif est clair : accompagner des projets exemplaires, en démontrer la faisabilité et l'impact et faire émerger des modèles inspirants pour d'autres collectivités, au Nord comme au Sud. À travers les projets soutenus, ce sont des solutions concrètes, des dynamiques locales, des innovations sociales qui ont vu le jour. Ce sont aussi des histoires d'engagement, de résilience et de coopération qui méritent d'être racontées et partagées.

C'est tout le sens de ce rapport de capitalisation : revenir sur les acquis, tirer des enseignements, valoriser les réussites et ouvrir des perspectives. Il reflète notre volonté d'apprendre, de progresser et d'encourager d'autres acteurs à s'inscrire dans cette même démarche de solidarité et de coopération.

Bonne lecture à toutes et à tous, et que ces pages nourrissent, à leur tour, de nouveaux élans.

Corentin DUPREY
Président du Syctom

INTRODUCTION

- Contexte de la capitalisation
- La capitalisation : objectifs, contenu, méthodologie
- Objectifs et enjeux
- Axes de la capitalisation
- Méthodologie et parties prenantes de la capitalisation

AXE 1 : CONCEVOIR ET MONTER UN PROJET

- 1.1. Passer de l'idée à l'action : créer une dynamique collective
- 1.2. Bien calibrer le projet, grâce à des études et des expérimentations
- 1.3. Adapter les options techniques au contexte et aux besoins locaux, avec des options sobres et contextualisées
- 1.4. Savoir monter un dossier de demande de financement

AXE 2 : FORMALISER LA GOUVERNANCE

- 2.1. Impliquer la maîtrise d'ouvrage dans la mise en œuvre des projets de GDS
- 2.2. Bien définir les instances et les parties prenantes du pilotage du projet
- 2.3. Garder de la souplesse dans la gouvernance des projets

AXE 3 : INFORMER ET MOBILISER LES PUBLICS

- 3.1. Adapter les formats et les canaux selon les contextes et les activités du projet
- 3.2. Conduire les actions main dans la main avec les parties prenantes locales
- 3.3. Incrire le message dans le temps long, au-delà de la durée du projet

AXE 4 : S'ADAPTER AUX RISQUES ET AUX IMPRÉVUS

- 4.1. Composer avec les risques politiques et institutionnels
- 4.2. Prendre en compte les vulnérabilités économiques et les risques financier
- 4.3. Anticiper les risques sociaux, environnementaux et sanitaires
- 4.4 Adapter les solutions techniques aux réalités du terrain

AXE 5 : ANTICIPER LA SUITE

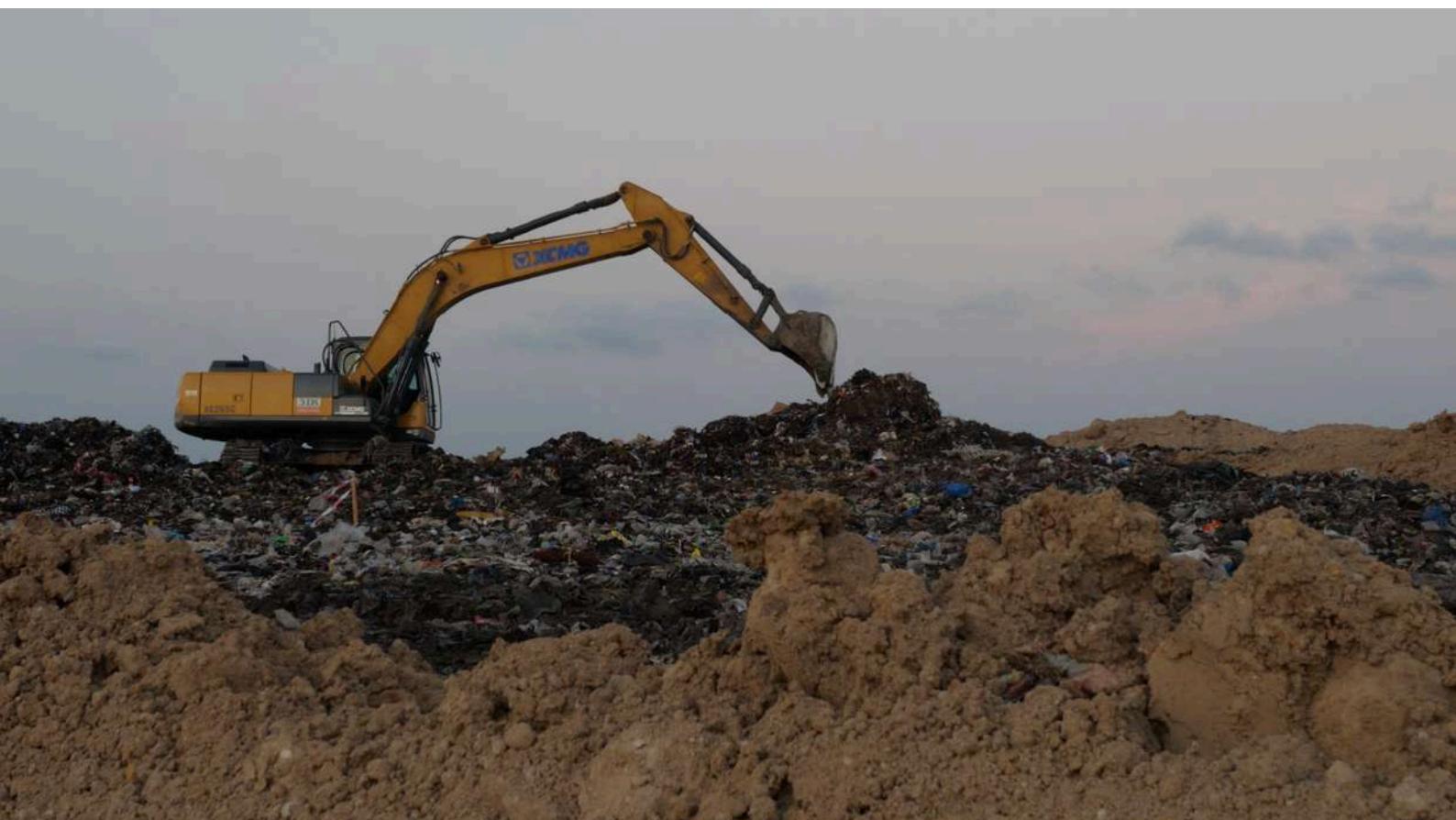
- 5.1. Renforcer la soutenabilité économique des projets et des acteurs
- 5.2. Ancrer les projets dans des structures locales durables
- 5.3. Inscrire les projets dans une temporalité longue et gérer leurs effets sur la durée

CONCLUSION

PRINCIPAUX ACRONYMES

AAP	Appel à projets
AIMF	Association internationale des Maires francophones
APD	Aide publique au développement
APICI	Appui à l'Intensification et la Commercialisation de l'Agriculture
COP	Conférence des parties
DCATD	Projet De la Collecte Au Transformation des Déchets
EdM	Entrepreneurs du Monde
EPCI	Etablissement public de coopération intercommunale
GDS	Gestion des déchets solides
GI-Mono	Groupement intercommunal du Mono
ID	Initiative Développement
IEC	Information, éducation, communication
MEJ	Mouvement pour l'Épanouissement des Jeunes
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PAGEDS	Promouvoir les actions de gestion des déchets au Sud
PASPEVO	Projet d'Amélioration des Services Publics Essentiels de Vogan
SDSN	Sustainable Development Solutions Network
TETARD	Territoire Engagé pour la Transition Agroécologique et la Résilience Durable

INTRODUCTION



Contexte de la capitalisation

La gestion des déchets : parent pauvre de la coopération internationale ?

En 2024, le Sustainable Development Solutions Network (SDSN) mettait en exergue la triple crise planétaire à laquelle le monde était confronté : le changement climatique, la perte de biodiversité, la pollution et les déchets.

Concernant la production de déchets, le volume de déchets dans le monde devrait croître de manière exponentielle : de 2,3 milliards de tonnes en 2023, il pourrait atteindre **3,8 milliards de tonnes en 2050**, dépassant les prévisions du précédent rapport consacré à ce thème par la Banque mondiale. Cette surproduction génère des conséquences néfastes dans l'ensemble des pays du monde, environnementales, sociales, sanitaires. Le rapport publié pour la VI^e session de l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement, organisée en 2024 à Nairobi a ainsi estimé de 400 000 à un million le nombre de personnes qui meurent chaque année de maladies liées à une gestion inappropriée des ordures (diarrhées, paludisme, pathologies cardiovasculaires, cancer).

La situation est d'autant plus alarmante dans les pays à faible revenu, où les taux de collecte ne dépassent pas 40 % du fait d'un manque de moyens pour contrôler et gérer efficacement cette production exponentielle. Les auteurs du rapport en appellent donc à la responsabilité politique : « les dirigeants politiques doivent reconnaître l'urgence de la crise et ses impacts sur la société ». Cette prise de conscience devrait dès lors s'incarner par une prise en charge des enjeux de gestion des déchets, mais également des dynamiques de solidarité internationale, dès lors que la circulation des déchets et les impacts associés ne connaissent pas de frontière.

Dans l'alignement du cadre mondial sur les objectifs de développement durable qui souligne les enjeux de coopération autour des défis environnementaux et sociaux (ODD 17), l'aide publique au développement désigne l'ensemble des financements apportés par les acteurs publics des pays les plus favorisés pour améliorer les conditions de vie dans les pays moins favorisés. En 2021, environ 27 % de l'APD française était allouée au secteur climat et environnement (environ 4,5 milliards d'euros sur le budget total de 16,3 milliards d'euros). Or, après une période de croissance entre 2017 et 2022, une diminution notable a été observée récemment. En 2023, l'APD française s'élevait à 13,9 milliards d'euros, soit une baisse de 13 % par rapport à l'année précédente. Cette tendance s'est accentuée avec une réduction supplémentaire de 742 millions d'euros en février 2024, suivie d'une proposition de diminution de 1,3 milliard d'euros dans le projet de loi de finances pour 2025, représentant une contraction de 34 % par rapport à 2024.

De façon décentralisée, depuis les années 1990, de nombreuses collectivités locales se sont engagées dans des projets d'aide internationale en tissant des liens de coopération avec des collectivités des pays plus défavorisés. Ces actions de solidarité internationale concourent par exemple à financer des infrastructures de gestion des déchets afin d'améliorer la sécurité, la salubrité de l'environnement public mais aussi de contribuer au partage de l'expertise technique des collectivités locales en matière de gestion des déchets. Pour favoriser ces dynamiques, la loi du 7 juillet 2014 permet aux collectivités locales compétentes en matière de collecte et de traitement des déchets des ménages d'affecter jusqu'à 1% de leurs ressources à des actions de coopération internationale. Cette disposition détermine un socle réglementaire à l'action internationale des collectivités locales et sécurise les modalités associées.

Cependant, le 1% reste peu mobilisé par les collectivités locales et sous-utilisé par rapport au 1% Eau¹. Par rapport au secteur de l'eau, le secteur des déchets semble souffrir d'un manque de reconnaissance et d'investissement : il existe moins de guichets de financement disponible ; les acteurs du développement semblent avoir moins investi dans ce secteur jugé complexe. À titre d'exemple, la mise en place de bornes fontaines pour favoriser l'accès à l'eau est relativement simple à effectuer et à suivre, tandis que la mise en place d'un service de collecte requiert la mise en place d'une équipe et d'une organisation logistique, pour récupérer, déplacer et stocker les déchets de façon économiquement viable.

¹ Etude 1% Déchets, Eau, Energie, Arnaud Laaban

Le 1% déchets et l'Appel à projets du Syctom : des outils majeurs de la coopération décentralisée pour financer des projets de Gestion des déchets

Depuis, 2015, le Syctom a mis en place un programme d'action internationale du Syctom qui se décline en trois volets :

- 1** La mise en place de projets de coopération décentralisée, au sein desquels sa mission est de fournir une assistance technique à des projets²
- 2** La conduite d'actions de plaidoyer, à l'échelle française et européenne, qui l'ont conduit, par exemple, à soutenir le nouveau plan d'action pour l'économie circulaire de février 2021 auprès du Parlement européen
- 3** L'appel à projet annuel Solidarité Déchets (AAP Solidarité Déchets), qui vise à soutenir des projets d'amélioration de la gestion des déchets dans les pays des Suds, et plus généralement, à promouvoir l'atteinte des ODD

Le dernier volet, l'AAP Solidarité Déchets, s'appuie sur la mobilisation du dispositif 1%. D'abord dédié aux secteurs eau / assainissement et énergie, le 1% permet aux collectivités territoriales depuis la loi dite « Thiollière » (2007), de conclure des conventions avec des autorités locales étrangères pour mener des actions de coopération, d'aide au développement ou à caractère humanitaire.

En 2014, avec la loi développement et solidarité internationale, le 1% est étendu au secteur des déchets. Désormais, les collectivités, EPCI, syndicats mixtes ou les ONG partenaires avec un financement de la collectivité peuvent affecter un maximum de 1% des recettes propres de leur budget relatif aux services de gestion des déchets ménagers à des actions de solidarité internationale dans ce secteur³.

De par le montant de l'enveloppe allouée⁴, son positionnement en France dans le secteur de la gestion des déchets et à l'international depuis 2015, le Syctom occupe une place majeure dans la mobilisation du 1% déchets et, plus largement, dans la coopération décentralisée et non gouvernementale française.

² D'après le site du Syctom, celui-ci est actuellement engagé dans deux projets de coopération au Kazakhstan et aux Philippines pour lesquels il a été lauréat d'appels à projet de l'AFD et du Ministère français de l'économie.

³ Avant cela, dès 2005, la loi Oudin Santini autorise les collectivités territoriales qui le souhaitent, ainsi que les six agences de l'eau, à affecter un maximum de 1% des recettes propres de leurs budgets relatifs aux services d'eau et d'assainissement à des actions de solidarité internationale dans ces secteurs#. Depuis 2006, l'amendement Pintat de la loi Oudin-Santini permet dorénavant aux acteur.ice.s du service public de distribution de l'électricité et du gaz (communes, EPCI, syndicats) de consacrer également jusqu'à 1 % de leur budget à des actions de coopération internationale dans le secteur de l'énergie

⁴ L'évaluation conduite en 2020 sur le dispositif de solidarité internationale du Syctom indiquait ainsi que, sur la période 2015-2019, les fonds mobilisés par le Syctom dans le cadre de l'AAP Solidarité Déchets représentaient 44% du total des fonds mobilisés au titre du 1% déchets.

Le Syctom, acteur public du traitement et de la valorisation des déchets

Le Syctom, l'agence métropolitaine des déchets ménagers, est un acteur public majeur de la gestion des déchets en Île-de-France. Depuis près de 40 ans, le Syctom assure le service public de traitement et de valorisation des déchets ménagers pour 81 communes réparties dans 11 territoires adhérents en Ile-de-France, servant ainsi près de 5,7 millions d'habitants.e.s.

Chaque année, le Syctom traite environ 2,2 millions de tonnes de déchets ménagers, qu'il valorise sous forme de matières et d'énergie. Pour accomplir cette mission, il dispose de 9 unités de traitement, comprenant 3 centres de valorisation énergétique, 4 centres de tri et 2 centres de transfert, ainsi que des déchèteries.

En tant que premier opérateur public européen dans son domaine, le Syctom s'est fixé l'objectif ambitieux du « zéro déchet non valorisé ». Il se positionne comme un pilier de l'économie circulaire et de la ville durable, s'engageant aux côtés des collectivités adhérentes et de l'ensemble des acteurs du secteur pour accélérer la transition écologique. Ses missions incluent la réduction des quantités de déchets produits, l'accompagnement dans le traitement des flux spécifiques et une réflexion prospective permanente sur le devenir des déchets, intégrant toutes les formes de valorisation possibles.

Le Syctom œuvre également auprès des pouvoirs publics pour faire entendre les enjeux et les complexités de la gestion territoriale des déchets, notamment le rôle des collectivités. Par ailleurs, le Syctom s'engage auprès des publics-relais pour changer les perceptions et les comportements vis-à-vis des déchets, sensibilisant à la nécessité de réduire leur production et d'améliorer le tri, tout en incitant à agir pour préserver les ressources naturelles.

Son action internationale, bien que moins connue, constitue un axe clé de son intervention. Fort de son expertise, le Syctom contribue ainsi à l'effort international pour la préservation des ressources de la planète et l'amélioration de la santé publique, dans une approche systémique et globale, et une vision à long terme. Il apporte son soutien pour favoriser l'essor de politiques de gestion des déchets efficientes à l'étranger et soutient la mise en œuvre de projets concrets de terrain.



Présentation succincte des projets financés

Depuis 2015, en 10 ans, le Syctom a financé 56 projets dans 22 pays. Quatre pays concentrent le plus de projets : le Sénégal, avec 8 projets financés, le Togo, avec 7 projets, le Cameroun et Madagascar avec 6 projets.

La plupart des projets se concentrent sur le continent africain (42) avec une majorité de projets en Afrique de l'Ouest (Togo, Bénin, Guinée, Sénégal, Mauritanie, Côte d'Ivoire, Burkina Faso,) puis en Afrique Centrale (Cameroun, République du Congo) dans l'océan indien (Madagascar, Comores) et au Maghreb (Maroc). Le reste des projets se répartit entre l'Asie du Sud-Est (Laos, Cambodge, Myanmar, Vietnam), la région Caraïbes (Haïti), et le Moyen-Orient (Liban, Jordanie).



Les porteurs de projets sont principalement des grandes ONG de développement et humanitaires (Gret, CORAIL, Eau et Vie, Experts-Solidaires, HAMAP Humanitaire, Care France, ACTED, SEVES, Agrisud...) et de manière plus marginale les associations spécialisées dans la coopération entre deux pays (Coopération Atlantique Guinée 44, Conseil des béninois de France, ELANS au Cameroun, DHDS Diaspora Halaybe pour le Développement et la solidarité France en Mauritanie, Aslav au Congo). D'autres types d'acteurs sont aussi représentés tels que les collectivités et les départements (Département des Yvelines), des réseaux d'acteurs pour la solidarité telle que GESCOD Grand Est qui est un réseau régional multi acteurs (RRMA), ou encore l'Association Internationale des Maires Francophones qui réunit des collectivités. Enfin, on trouve aussi la coopérative Nerketa au Burkina Faso.



Les projets portent pour la plupart des activités mixtes intégrant des études de faisabilité, des activités de sensibilisation, la mise en place d'un service (pré-collecte, collecte, traitement, élimination et valorisation des déchets) ou encore des activités de renforcement de capacités. Souvent, les projets se déroulent en plusieurs phases :

- une première phase pour lancer une étude de faisabilité accompagnée d'activités de sensibilisation pour planifier la mise en place du service de gestion des déchets,
- une deuxième phase pour mettre en place un service (pré-collecte, valorisation des déchets) et renforcer les capacités des acteurs locaux dans un territoire,
- une troisième phase pour généraliser et renforcer le service. La dimension sensibilisation est quasi présente dans tous les projets avec pour objectif de faire adhérer aux services proposés et influencer sur les changements de comportements des populations pour protéger leur environnement.



Les activités de mise en place des services de pré-collecte se déroulent principalement en milieu urbain et sont souvent planifiées avec les collectivités et les associations locales. Concernant les projets de valorisation, il s'agit principalement de valorisations des déchets organiques par le compostage, peu de projets portent le traitement ou la valorisation de déchets plastiques ou de D3E. Certains projets portent aussi une perspective d'autonomisation économique et d'inclusion sociale des populations participant aux services mis en place comme les femmes ou certaines populations marginalisées dans des quartiers précaires. La maîtrise d'ouvrage est souvent accompagnée d'activités de renforcement de capacités dont des réflexions autour des modèles économiques envisageables pour rendre le service pérenne. Enfin, une douzaine de projets portent un double volet eau, assainissement et déchets en proposant des services en vue d'améliorer les conditions d'hygiène des populations au global, tandis que d'autres combinent un double volet déchets / agriculture.

La capitalisation : objectifs, contenu, méthodologie

Objectifs et enjeux

La capitalisation décrit le processus concourant à transformer les expériences et les pratiques en savoirs partageables. Elle désigne plus spécifiquement une démarche participative d'apprentissage et de co-construction de savoirs fondés sur les expériences vécues des acteur·ice·s. C'est une démarche qui doit leur être utile en leur permettant de favoriser le co-apprentissage, la mutualisation des savoirs, la mise en réseau, l'émergence et l'appui à des projets pertinents et pérennes.

À l'occasion des dix ans de l'appel à projets Solidarité Déchets et à la suite des conclusions de l'évaluation externe conduite en 2020 sur le dispositif de solidarité internationale du Syctom⁵, la capitalisation a été adoptée comme un axe stratégique par les élu.e.s. Cette priorité stratégique fait écho aux demandes croissantes des organisations du secteur (ONG, collectivités territoriales, acteurs institutionnels, etc.) de contribuer à la construction de savoirs et d'apprentissages, d'éviter certains écueils et d'accéder à des exemples phares, pour mettre en place des projets ambitieux et pérennes autour du dispositif 1% déchets.

Si certains opérateurs de la solidarité internationale ont déjà amorcé ce travail de capitalisation (cf. bibliographie : capitalisation du Gret, PAGEDS), la position du Syctom, en tant que bailleur majeur de projets de gestion des déchets solides en coopération décentralisée, a renforcé la nécessité d'un projet structuré de capitalisation.

La démarche de capitalisation poursuit ainsi un double objectif.



D'une part, elle vise à créer un espace de ressources et de partage pour les acteurs de la solidarité internationale, en mettant en lien les différents acteurs et en leur fournissant des retours d'expérience concrets. Elle favorise également l'échange de bonnes pratiques et renforce l'efficacité des actions sur le terrain.



D'autre part, la capitalisation a pour ambition d'inspirer et de mobiliser les collectivités territoriales en France et à l'international. En partageant les expériences et les apprentissages issus des projets financés par le Syctom, elle encourage d'autres agglomérations à s'engager dans des initiatives similaires, en démontrant les bénéfices et les impacts concrets de ces actions. Cette démarche s'inscrit dans une stratégie plus large de plaidoyer, visant ainsi à promouvoir une mobilisation accrue du 1% déchets comme levier de financement solidaire et à renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux dans les projets de solidarité internationale.

⁵ Mission d'évaluation du dispositif de solidarité internationale du Syctom engagé par le Syctom depuis 2015 et proposition d'axes d'amélioration, Prospective Coopération (août 2020) : https://www.syctom-paris.fr/fileadmin/mediatheque/engagements/Action_inter_2021/Resume-Eval-Syctom-Prospective20201130.pdf

Plutôt que de juger des échecs ou réussites des projets, capitalisons collectivement !

Si des évaluations de projets permettent de mesurer et apprécier l'efficacité et la pertinence des projets, la capitalisation vise à valoriser et transmettre l'expérience acquise, en croisant les expériences et regards des porteurs de projet, des collectivités et des communautés impliqués dans la mise en œuvre de projets, ainsi que leurs partenaires techniques et financiers au Nord comme au Sud.

Ainsi, les 9 années de pratiques et d'expériences autour du dispositif 1% déchets méritent d'être partagées et diffusées pour **inviter d'autres acteurs à s'engager dans ce dispositif de solidarité ou encore faciliter le travail de celles et ceux qui sont déjà engagé.e.s.**



Démarche réflexive et collective, la capitalisation doit permettre aux parties prenantes de mobiliser leur mémoire sur leur savoir-faire et les connaissances acquises par la mise en place des projets. En effet, par une approche autour des expériences, des vécus, des pratiques et des compétences, la capitalisation s'inscrit dans une démarche apprenante pour les parties prenantes qui y contribuent, puisqu'il s'agit de tirer des enseignements et des pratiques concrètes à partager sur la base de leurs connaissances respectives. Pour cela, il s'agit de décortiquer aussi bien les réussites que les échecs et les défis rencontrés dans la mise en place et la gestion des projets : En bref, ce sont moins les résultats qui comptent que les processus et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Axes de la capitalisation

Les apprentissages de cette capitalisation sont synthétisés en cinq axes clés ; chacun pouvant être appréhendé séparément des autres. Ils ont été discutés au démarrage de la capitalisation avec les équipes du Syctom, du F3E et les porteurs de projet impliqués.

Axe 1 : Concevoir et monter un projet : une étape fondatrice pour assurer la pertinence et la cohérence des approches de gestion des déchets

Axe 2 : Formaliser la gouvernance : la clarification des rôles et responsabilités est un enjeu crucial tout au long des projets

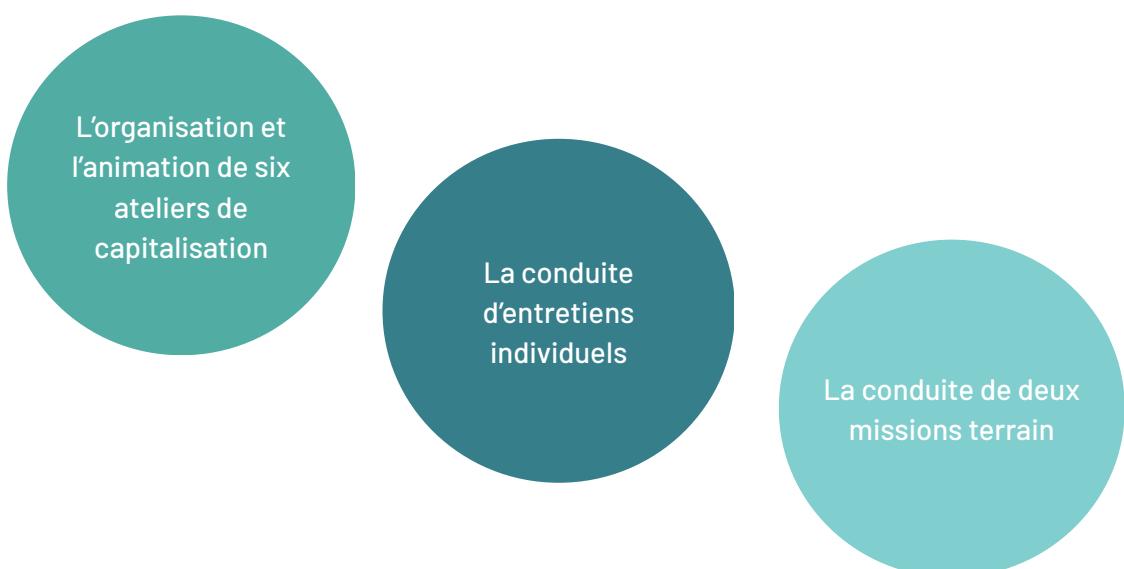
Axe 3 : Informer et mobiliser les publics pour assurer l'acceptabilité, l'efficacité et l'impact local des projets

Axe 4 : S'adapter aux risques et aux imprévus anticiper les aléas, et adapter la gestion des projets aux contextes d'intervention

Axe 5 : Anticiper la suite assurer la soutenabilité des projets dans le temps, et pérenniser les acquis

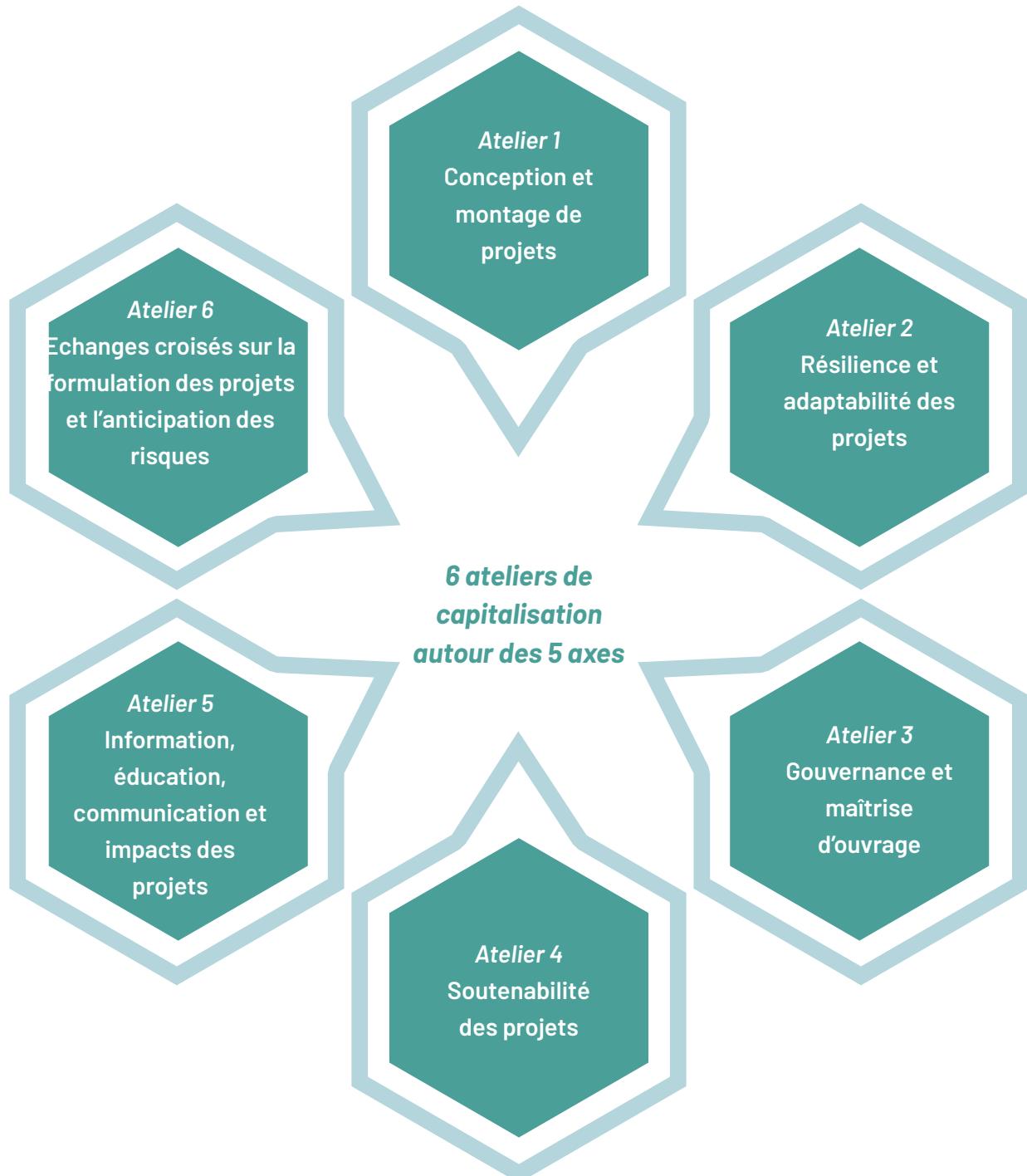
Méthodologie et parties prenantes de la capitalisation

L'approche de cette capitalisation a reposé sur :



Sur les ateliers de capitalisation :

Cinq ateliers collectifs ont été organisés autour des cinq axes de capitalisation. Un dernier atelier a été organisé sous la forme d'échanges croisés entre les porteurs de projets et les instructeur.ice.s de l'appel à projets Solidarités Déchets au sein du Syctom.



Les participant.e.s aux différents ateliers ont réuni **13 OSC et 1 partenaire institutionnel**, permettant de faire des retours sur **25 projets**. Les ONG ayant été représentées durant les ateliers de capitalisation sont listées ci-dessous :

CEFREPADE (Projet Africompost : Togo, Cameroun, Madagascar ; Projet en Haïti ; Projet ville de Dschang, Cameroun (en collaboration avec ERA Cameroun)

EdM - Miawodo (Projet communal de gestion des déchets, Kévé, Togo)

ENPRO (Projets Africompost et PAADES, Togo (en collaboration avec GRET)

Entrepreneurs du Monde (EdM) (Projet Lomé, Togo (en collaboration avec GRET) ; Projet Kévé, Togo)

ERA Cameroun (Projet ville de Dschang, Cameroun (en collaboration avec CEFREPADE) ; Projet ville de Foumban, Cameroun)

Experts Solidaires (Projets au Maroc, Togo, Bénin, Madagascar)

GESCOD (Projet Sa'a, Cameroun)

GRDR (Projet à Selibaby, Mauritanie)

Gret (Projets Africompost et PAADES, Togo (en collaboration avec ENPRO) ; Projet île Sainte-Marie, Madagascar ; Projet Lomé, Togo (en collaboration avec EdM) ; Projets Mahajanga et Antananarivo, Madagascar (en collaboration avec Madacompost)

HAMAP Humanitaire (Projet en Tunisie)

Le Partenariat (Projet REVIS, Guinée ; Projet El Aounate, Maroc)

Madacompost (Projets Mahajanga et Antananarivo, Madagascar (en collaboration avec le Gret)

SEVES (Projet d'Amélioration des Services Publics Essentiels de Vogan (PASPEVO), phase 3, Togo ; Projet Ngaoundal, région de l'Adamaoua, Cameroun)

Agrisud International (Projet Anamay au Laos)

Sur les missions terrain :

Deux missions terrain ont été conduites dans deux zones à intérêt de capitalisation :



- Une première mission au Togo et au Bénin pour visiter :
 - Au Bénin : les projets de Renforcement de la gestion et de la valorisation des déchets dans le département du Mono (Département des Yvelines, Comé), de Développement d'un dispositif inclusif de récupération, tri et réinsertion dans des filières de valorisation des matières recyclables issues des déchets ménagers de la ville de Porto-Novo (Conseil des Béninois de France et Gbogbétô, Porto Novo);
 - Au Togo : les projets Africompost (Gret, Lomé), De la Collecte Au Transformation des Déchets - DCATD (Entrepreneurs du Monde, Miawodo ; Kévé), Projet d'Amélioration des Services Publics Essentiels de Vogan - PASPEVO (SEVES, Vogan), Gestion durable des déchets solides (AIMF, Aného).

- Une seconde mission au Cambodge, Laos et Vietnam pour visiter :

- Au Cambodge : le SMART Siem Reap (Gret, district de Sotr Nikom, province de Siem Reap);
- Au Laos : l'initiative ANAMAY (Agrisud International, dans le District de Viengkham);
- Au Vietnam : le projet PRO 3 (Gret, district de Vinh Phuc).





AXE 1 : CONCEVOIR ET MONTER UN PROJET

**Une étape fondatrice pour assurer la
pertinence et la cohérence des
approches de gestion des déchets**



**l'agence
métropolitaine
des déchets
ménagers**

PROPOS LIMINAIRE



La phase de conception et de montage des projets de gestion des déchets constitue un socle essentiel qui détermine la qualité et la pertinence de la démarche dans son ensemble. **Elle établit les bases stratégiques, opérationnelles, techniques, financières et partenariales des projets.**

Cette étape, souvent marquée par l'incertitude et l'exploration, implique la mobilisation des acteurs, la recherche d'un alignement stratégique, la définition de solutions adaptées et la structuration de bases partenariales solides.

Les expériences capitalisées montrent que ces étapes ne sont ni linéaires ni automatiques : elles s'inscrivent dans des processus longs, itératifs et évolutifs. Contrairement à l'approche structurée souvent véhiculée dans les dossiers de financement – où le projet semble découler naturellement d'un cadre légal structurant et de données préexistantes –, cette phase est généralement marquée par des incertitudes et une forte composante exploratoire.

Cet axe revient ainsi sur les conditions qui permettent de poser des fondations robustes pour des projets durables et cohérents.

Une diversité d'acteurs à l'origine des projets

Les projets de gestion des déchets dans les pays des Suds émergent d'impulsions variées, portées par une pluralité d'acteurs : collectivités locales, citoyens, responsables politiques, associations ou encore entrepreneurs engagés.

Loin d'un schéma uniforme, l'origine des projets est souvent endogène, ancrée dans le vécu local et façonnée par des dynamiques de terrain. Dans de nombreux cas, l'idée d'un projet naît de rencontres informelles, d'échanges entre habitant.e.s, d'initiatives collectives spontanées, ou de constats partagés autour des enjeux environnementaux et sanitaires. Cette diversité d'initiatives reflète la richesse des réponses locales apportées aux défis de la gestion des déchets, et souligne l'importance de reconnaître la légitimité et la complémentarité de ces différentes formes d'engagement dès la phase de montage du projet.

Illustration croisée : L'initiative des projets de gestion des déchets, des points de départ multiples

Au Togo, plusieurs projets de gestion des déchets financés par le Syctom reflètent la diversité des formes d'initiatives et des facteurs d'impulsion des projets.

À Lomé, la capitale, au début des années 2000, six étudiant.e.s dont Adam Abdoulay, aujourd'hui directeur d'ENPRO, réalisent des opérations bénévoles de ramassage des déchets dans les quartiers et de sensibilisation des ménages pour la réduction des déchets à la source. Cet engagement se formalise avec la création de l'entreprise ENPRO en 2008. En 2011, la rencontre avec un universitaire doctorant spécialisé dans le compostage conduit à la mise en place d'une expérimentation de la valorisation avec l'appui technique du Cefrepade. Grâce à cette expérimentation, c'est en 2012 que l'initiative de valorisation d'ENPRO est intégrée au sein du projet Africompost. Dynamique multi-pays initiée par Gevalor avec un financement FFEM-AFD pour soutenir des initiatives de compostages en milieu urbain, Africompost s'est construit avec une diversité de partenaires et chaque montage a été différent en fonction des pays : Madacompost à Madagascar, le Ministère de l'Environnement en Côte d'Ivoire, la Mairie de Dschang au Cameroun et ENPRO au Togo.

À Aného, ville côtière du sud-ouest, l'initiative de la gestion des déchets est née directement d'une volonté politique forte, portée par l'ancien Maire, Patrice Ayivi au sein d'une projet global d'embellissement et d'attractivité de la commune. La problématique de la prolifération des déchets sauvages et des pollutions associées est particulièrement visible dans cette ville située entre les bras de la mer et de la lagune et tournée vers le tourisme et la pêche. Ainsi, en 2017, une étude est lancée pour estimer les déchets produits par les ménages, puis des agents municipaux sont recrutés pour effectuer des tournées de pré-collecte et de tri. Aujourd'hui encore, la ville est une des seules à avoir un système de gestion des déchets en régie.

À Kévé, ville secondaire du Togo, Ghislain Komi DZOKPE, président du Mouvement pour l'Épanouissement des Jeunes (MEJ) fondé par un groupement de jeunes de la commune, contacte l'ancien directeur de Miawodo. D'un côté, le MEJ, qui à l'époque réalisait des activités relatives au développement durable à Kévé, cherche un accompagnement technique et financier, de l'autre Miawodo une association togolaise créée par Entrepreneurs du Monde (EdM) qui accompagne à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat, et développe des solutions innovantes de gestion des déchets, souhaite développer un projet de gestion des déchets au niveau communal. Cette rencontre donne lieu à un intérêt mutuel et à des discussions préparatoires. Au même moment, l'équipe municipale de Kévé initiait sa propre réflexion sur la mise en place d'un service et souhaitait recruter des opérateurs. La rencontre des trois parties prenantes a ainsi permis de structurer un projet répondant aux attentes de chacun et de la faire voter en conseil municipal. Comme le résume le Maire Kodjo Alexandre AZIABU : « **on pensait tous la même chose sous différentes formes. Il y a des rencontres informelles qui ne débouchent sur rien, mais parfois, quand s'ensuivent des discussions et des réflexions, c'est le début d'un engagement.** »

Une diversité de préoccupations à l'origine des projets

La réflexion autour de la mise en place d'un projet de gestion des déchets peut prendre sa source dans des préoccupations plus larges ou connexes, qui dépassent le seul enjeu technique de la collecte ou du traitement et s'intègre à une dynamique de projets couvrant un ensemble de services : amélioration de l'accès à l'eau, assainissement, développement agricole, aménagement urbain, etc.

Les préoccupations initiales peuvent ainsi être motivées par des enjeux de salubrité publique, de propreté des espaces urbains, de prévention sanitaire, ou encore de protection de l'environnement. Cette diversité de points d'entrée souligne l'importance d'adopter une approche souple et transversale dans la conception des projets, en prenant en compte les réalités et priorités exprimées localement, même lorsqu'elles ne s'inscrivent pas d'emblée dans une logique sectorielle classique.



Illustration croisée : Quand la gestion des déchets s'inscrit dans une perspective plus large de respect de l'environnement et de développement socio-économique

Les projets de gestion des déchets, loin d'être des solutions directement intégrées, sont souvent des réponses adaptatives à des situations locales.

D'une aire marine protégée à un projet de gestion des déchets

À Sainte-Marie (Madagascar), le constat d'une insalubrité croissante affectant le tourisme et la qualité de vie des habitants a conduit, dans un premier temps, à la mise en place d'une aire marine protégée.

Cette initiative, visant à préserver les écosystèmes marins fragilisés par la pollution et la surexploitation, s'est progressivement élargie pour inclure un projet de gestion des déchets organiques. Face à l'absence de solutions adaptées pour le traitement des déchets ménagers et aux nuisances environnementales croissantes, un dispositif de tri et de valorisation des biodéchets a été expérimenté, impliquant les autorités locales, les opérateurs touristiques et les communautés.

Ce projet repose sur des actions de sensibilisation, le développement de solutions de compostage et la promotion d'une économie circulaire locale. En favorisant une gestion durable des déchets et en renforçant les capacités des acteurs locaux, cette initiative contribue à améliorer la salubrité de l'île, à protéger la biodiversité marine et à dynamiser l'activité touristique de manière plus responsable.

De la structuration de filière agricole à la mise en place de la gestion des déchets

À Siem Reap, Cambodge, le Gret était impliqué depuis 2010 dans l'appui à la structuration des filières agricoles visant à aider les petits producteurs à diversifier et intensifier leurs cultures tout en réduisant l'utilisation d'intrants chimiques - dans le cadre du projet APICI (Appui à l'Intensification et la Commercialisation de l'Agriculture), initié en 2010 et transformé en TETARD (Territoire Engagé pour la Transition Agroécologique et la Résilience Durable) en 2024.

Dès la conception du projet, l'idée d'intégrer la gestion des déchets organiques dans une logique de production de compost pour l'agriculture a émergé comme une opportunité pour fournir aux agriculteur.ice.s des fertilisants naturels. Le vermicompost, produit à partir de déchets organiques dégradés par des vers, est apparu comme une solution locale et écologique adaptée aux pratiques agroécologiques promues par APICI. Parmi les coopératives accompagnées par APICI, ECOFARM s'est imposée comme un acteur clé du projet grâce à sa structure bien organisée, sa forte motivation pour le compostage et sa proximité géographique, facilitant la logistique et l'implication des agriculteurs.

En définitive, l'ancrage territorial d'APICI, travaillant déjà avec plus de 2000 agriculteurs et une dizaine de coopératives agricoles a facilité l'acceptation du projet de gestion des déchets par les autorités locales, contribuant à établir un cadre de gouvernance structuré entre le district, la commune et ECOFARM.

1.1. PASSER DE L'IDÉE À L'ACTION : CRÉER UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE



Engager une dynamique collective en créant des espaces de discussion et de travail

Passer de l'idée à la conception d'un projet suppose de transformer ces impulsions initiales en actions concrètes et partagées.

Comme évoqué, la plupart du temps, les projets prennent souvent racine dans des observations empiriques, et des demandes formulées par les parties prenantes locales pour améliorer leur cadre de vie. Or, passer de l'idée à la conception d'un projet nécessite également de passer de l'expression des besoins à l'élaboration de diagnostics partagés, puis de pistes de solutions et d'expérimentation. Cela nécessite dès lors de fournir des efforts pour engager une diversité de parties prenantes, puis pour aligner les priorités et structurer une approche commune.

En définitive, la diversité des points d'entrée est une richesse. Favoriser la rencontre entre acteurs, créer des espaces formels ou informels de concertation et s'inscrire dans des dynamiques multisectorielles renforcent la légitimité et la durabilité des projets. À cette fin, il est utile de créer des espaces de discussion appropriés permettant aux acteurs de se rencontrer, d'échanger et de construire un projet commun.

Illustration croisée : L'initiative des projets de gestion des déchets, des points de départ multiples

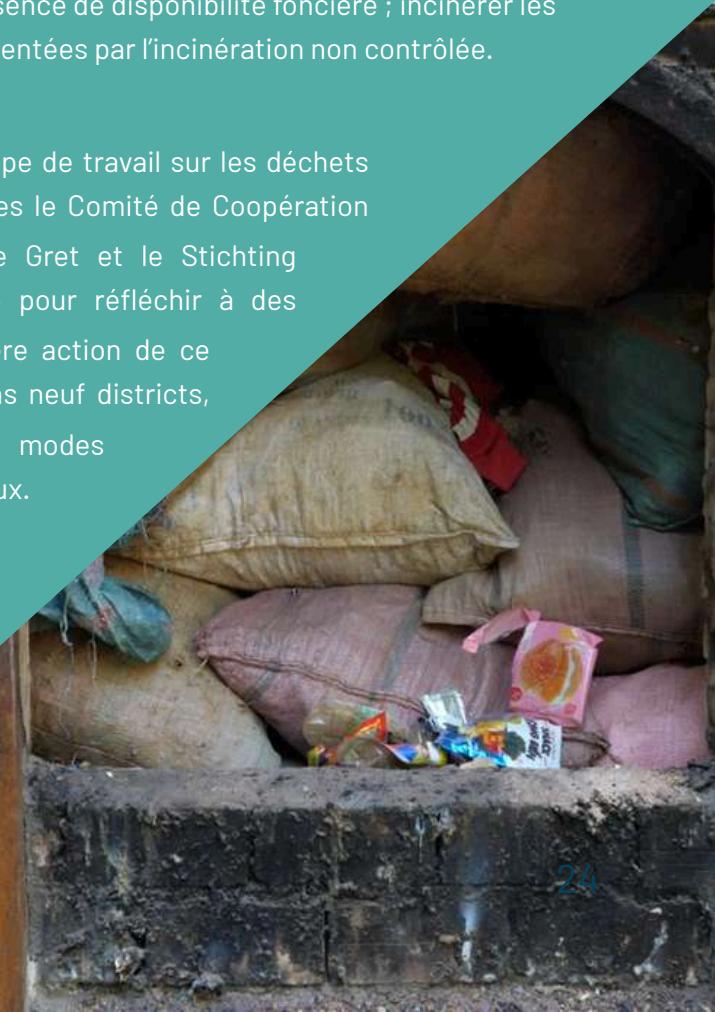
L'ONG Agrisud International travaille depuis plus de 10 ans dans le District de Viengkham sur la planification territoriale pour le développement d'une agriculture durable, via des actions permettant de préserver les ressources forestières, agricoles et en eau, à travers le projet FORAE, qui vise à définir des plans d'aménagement du territoire aux côtés des collectivités du district, puis avec les comités villageois pour définir des actions à mettre en œuvre pour développer l'agriculture, protéger l'environnement et les ressources naturelles.

Dans ce contexte rural où les villages isolés ne disposaient d'aucun système de gestion des déchets, les habitant.e.s avaient pour pratique d'incinérer les déchets à l'air libre dans leur cour et de jeter les déchets à flanc de montagne. Avec la prolifération des déchets issus des produits manufacturés, les effets néfastes sur la qualité de l'eau et des sols agricoles se sont rapidement fait ressentir, suscitant une prise de conscience progressive au sein des communautés. Face à ces enjeux croissants, les comités villageois ont exprimé à Agrisud leur besoin de solutions durables et adaptées pour gérer efficacement leurs déchets dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'aménagement du territoire.

ONG spécialisée sur les enjeux agricoles, Agrisud ne disposait pas d'expérience ni de financement spécifique dans la mise en place de projets relatifs à la gestion des déchets. Dans un premier temps, Agrisud a donc accompagné les comités villageois dans leur réflexion sur les solutions pouvant être déployées rapidement et en l'absence de moyens financiers. Au démarrage, les comités villageois ont identifié deux options : creuser des fosses à déchets partagées entre les ménages, avec l'enjeu toutefois de la saturation des fosses à déchets et de l'absence de disponibilité foncière ; incinérer les déchets, avec toutefois la question des nuisances représentées par l'incinération non contrôlée.

En 2018, Agrisud prend l'initiative de constituer un groupe de travail sur les déchets rassemblant plusieurs ONG partenaires, parmi lesquelles le Comité de Coopération ~~pour le~~ (CCL), le Service Fraternel d'Entraide (SFE), le Gret et le Stichting Nederlandse Vrijwilligers (SNV), une ONG hollandaise pour réfléchir à des solutions de collecte des déchets en zone rurale. La première action de ce collectif a été de réaliser une étude de diagnostic dans neuf districts, ~~au sein des~~ afin de comprendre la production et les modes d'élimination des déchets solides dans les ménages ruraux.

Cette étude a posé les bases du projet ANAMAY, visant à concevoir et mettre en œuvre des solutions de gestion des déchets adaptées aux réalités locales.



Co-construire un projet en alignant les points de vue

De façon quasi systématique, les porteurs de projet rencontrent des défis en lien avec l'alignement des différents acteurs des projets. En effet, les projets multi-acteurs impliquent une diversité de prismes sur la gestion des déchets avec des intérêts qu'il est parfois nécessaire de faire converger.

Par ailleurs, le manque de connaissances voire les idées reçues en matière de gestion des déchets sont des obstacles majeurs dans le cadre de discussions collectives. Souvent les discussions et les débats éclairés nécessitent donc une sensibilisation et un accompagnement préalables des parties prenantes, pour faciliter le cadrage des projets.

Les ONG internationales peuvent alors jouer un rôle clé d'intermédiaire et de médiation auprès des acteurs locaux pour faciliter l'identification des divergences de points de vue et faciliter la convergence des intérêts. Se faisant, il est essentiel que les porteurs de projet restent perçus comme des facilitateurs ou des assistants techniques, et non comme des prescripteurs de solutions : ils doivent créer les conditions d'une appropriation locale sans se substituer aux décideurs, afin que les initiatives restent pensées par et pour les acteurs locaux.

Illustration - Le projet SMART Siem Reap et la difficulté d'aligner un opérateur privé dominant (CINTRI)

Dans le cadre du projet SMART Siem Reap, l'alignement des acteurs a constitué un défi majeur, notamment avec CINTRI, l'opérateur privé délégataire du service de gestion des déchets dans le district de Sotr Nikom. Initialement, le Gret avait conçu le projet en partenariat avec GAEA, une entreprise sociale opérant dans la ville de Siem Reap, avec laquelle les relations étaient solides et qui avait été impliquée dès la phase d'étude de faisabilité. Cependant, le Gret a dû s'adapter et travailler avec CINTRI, seule entreprise habilitée à collecter et transporter les déchets solides, y compris organiques, dans de nombreuses zones urbaines et rurales. Sans son engagement, la mise en place d'une collecte régulière et efficace des déchets organiques destinés au compostage était compromise.

Cependant, plusieurs obstacles ont freiné l'alignement du Gret et de CINTRI pour le projet SMART Siem Reap. Tout d'abord, l'entreprise fonctionne sur un modèle économique basé sur le volume collecté, sans incitation à améliorer la qualité du tri. Ne disposant d'aucune obligation légale de favoriser le tri à la source ou la valorisation des déchets, elle n'a manifesté aucun intérêt spontané à adapter ses pratiques. De plus, sa position dominante sur le marché lui a permis d'ignorer ou de repousser les négociations, entraînant des retards et des incohérences dans la collecte des déchets organiques. Ces difficultés ont directement impacté l'approvisionnement en matière première pour le compost, compromettant ainsi les objectifs du projet.

Face à ces blocages, le Gret a dû mettre en place plusieurs stratégies :

①

Renforcer la sensibilisation des producteurs de déchets pour qu'ils trient mieux à la source

②

Développer des circuits de collecte alternatifs via ECOFARM

③

Engager un dialogue avec les autorités pour encadrer et réguler la gestion des déchets

Aujourd'hui, les négociations avec CINTRI ont progressé mais restent complexes et incomplètes. Bien que le dialogue ait permis d'améliorer la coordination, aucun accord formel n'a encore été conclu, limitant l'intégration du tri à la source. CINTRI, priorisant la collecte en mélange, reste peu motivée à modifier ses pratiques, malgré la pression des autorités locales. Pour pallier ces blocages, le projet explore des alternatives logistiques, notamment via ECOFARM, et cherche à renforcer l'encadrement réglementaire pour institutionnaliser ces avancées.

Tester les bases partenariales grâce à une phase exploratoire

Du fait de la diversité des prismes initiaux, la conception de projets nécessite un travail d'alignement des objectifs et des moyens. Cette phase exploratoire, parfois informelle, permet d'initier une dynamique collective, de comprendre les réalités locales à travers un diagnostic large, de mobiliser les parties prenantes, d'identifier des leviers d'action réalistes et de poser les bases méthodologiques et stratégiques du projet.

Or, cette étape exploratoire - qui peut parfois durer jusqu'à un ou deux ans - fait rarement l'objet d'un financement et nécessite donc l'implication volontaire et bénévole des parties prenantes dans la construction initiale du projet. L'ancre local des parties prenantes, en particulier des ONG de développement, et leur implication dans d'autres projets sur le terrain, est donc un atout pour faciliter cette implication.



Illustration croisée : la phase exploratoire, une étape clé dans la construction de projets

Illustration 1 : SEVES, une mission exploratoire bénévole pour aligner les acteurs autour d'un diagnostic commun

L'association de solidarité internationale SEVES, spécialisée dans l'accès aux services essentiels, est souvent sollicitée par des communes pour la mise en place de services, qui l'identifient du fait d'échanges antérieurs, ou du bouche à oreille des associations ou de la société civile. Si les premières sollicitations concernant généralement l'accès à l'eau, SEVES veille à établir un cadre de concertation initial large, qui permettrait de dresser un portrait global de la situation, abordant simultanément l'assainissement liquide et la gestion des déchets. Une mission exploratoire est alors menée pour rencontrer les acteurs concernés, établir un diagnostic, et proposer une méthode de travail alignée avec ce premier diagnostic.

Illustration 2 : Miawodo, 6 mois de projet pilote pour tester la solidité du partenariat

Pour le projet porté par Miawodo, MEJ (Mouvement pour l'Émancipation des jeunes) et la mairie de Kévé, aucune donnée ou étude existante n'était disponible sur les déchets produits localement au moment du lancement du projet. La phase exploratoire s'est par contre matérialisée par une expérimentation in situ, sous la forme d'une phase pilote de 6 mois avec les parties prenantes du projet pour tester les engagements respectifs, valider l'opportunité de monter un projet, et assurer la convergence progressive entre les intérêts de Miawodo, MEJ et de l'équipe municipale de Kévé.

S'appuyer sur des relais locaux pour faciliter et renforcer le montage de projets

Pour favoriser la conception de projets viables, il est utile de tirer parti de connaissances existantes, de s'appuyer sur la compréhension des usages locaux, des réalités sociales et économiques, et sur les expériences et les conseils de partenaires locaux, régionaux et transnationaux. À cet effet, les retours d'expériences collectés dans le cadre de la capitalisation mettent en lumière les pistes suivantes :

1

Mobiliser les collectivités des Suds. Renforcer les collaborations entre collectivités des Suds permet un échange d'expériences sur des sujets comme la fiscalité locale ou la planification stratégique. En particulier, les fédérations de collectivités peuvent faciliter la mise en relation avec les ministères et l'accès aux compétences locales.

2

Mobilisation des diasporas. Les associations de la diaspora peuvent jouer un rôle clé dans la sensibilisation des populations et l'appui financier.

Ainsi, la phase de conception des projets apparaît comme une étape adéquate et une opportunité pour impliquer de façon élargie des parties prenantes du territoire dans la conception de solutions.

1.2. BIEN CALIBRER SON PROJET, GRÂCE À DES ÉTUDES ET DES EXPÉRIMENTATIONS

Informer son projet grâce à des études techniques et socioéconomiques

Un certain nombre d'études apparaissent nécessaires lors de la phase de conception initiale d'un service de gestion des déchets. D'une part, les études techniques visent à comprendre la nature et la composition des déchets ainsi que le fonctionnement des infrastructures existantes. Elles incluent :

1

La caractérisation des déchets : Cette étape permet d'identifier précisément et de prioriser les types de déchets à collecter et traiter en fonction de leur volume, de leurs composantes et de leur dangerosité.

2

Le diagnostic des infrastructures : Il identifie les maillons manquants dans la chaîne de gestion des déchets et les équipements déjà disponibles, évitant ainsi des investissements redondants.

D'autre part, les études socio-économiques évaluent les pratiques des populations, leurs besoins et leur capacité à payer pour un service de gestion des déchets. Elles permettent d'élaborer différents scénarios économiques, testés à travers des actions pilotes, pour guider la structuration du service : scénarios de collecte et de valorisation des déchets, modélisation des coûts et identification des mécanismes de financement, tests de l'adhésion communautaire et des comportements.

Ne pas sous-estimer le temps et les financements nécessaires à la conduite d'études

Les projets de gestion des déchets comportent plusieurs étapes clés (décaissement de subventions, validations administratives, conduite d'études préalables, identification de sites, passations de marché, mise en œuvre opérationnelle et suivi) qui sont souvent sujets à des retards importants. Ces délais imprévus peuvent compromettre l'efficacité et la fluidité des projets, notamment lorsqu'ils s'inscrivent dans des contextes locaux complexes. Par exemple, plusieurs porteurs de projets avaient eu tendance à sous-estimer les délais qui existent entre le montage des dossiers, leur validation, puis le décaissement effectif des subventions.

Dans le montage de projet, il semble donc judicieux de prévoir un budget suffisant aux études et tests et de conserver une marge de flexibilité de calendrier pour intégrer les ajustements.

Illustration : la phase d'étude, un timing souvent sous-évalué

Le témoignage de l'association SEVES sur le projet PASPEVO conduit dans la ville de Vogan au Togo a permis de mettre en lumière une tendance fréquente à sous-estimer les temps d'étude dans les projets.

Dans le cas du PASPEVO, le lancement de la phase opérationnelle a exigé un apport d'expertise plus important que prévu - à la vue des problématiques identifiées sur le terrain et de l'ambition multisectorielle du projet. Au-delà des expertises existantes sur le terrain, SEVES a ainsi eu recours à un réseau d'expertise international, en sollicitant au départ les organisations de solidarité internationale engagées dans la gestion des déchets sur le terrain au Togo pour identifier des conseils pertinents. Des financements complémentaires ont également été apportés par des fondations pour faire face à l'extension de la phase d'études.

Selon Léa Lhommelet, représentante pays de SEVES au Togo, le fait de mobiliser un réseau de coopération large et de s'accorder ce délai supplémentaire a été clé pour asseoir le projet sur des bases solides. La flexibilité par rapport au calendrier initial apparaît ainsi comme un levier important pour ne pas négliger certains points d'étude :

« On est dans des dynamiques très expérimentales qui demanderaient idéalement beaucoup de flexibilité, mais le cadre strict des marchés publics ne facilite pas toujours les choses. »



ZOOM PROJET - SEVES

« On a compris que de grands ouvrages nécessitent de grandes études »

À Vogan, ville secondaire du Togo à proximité de Lomé est une ville dont l'urbanisation s'accélère depuis quelques années, matérialisée par de nombreux projets de construction. Cette évolution a conduit le conseil municipal à s'intéresser aux enjeux de gestion des déchets, et plus largement aux besoins de la population en matière de services essentiels. Dans ce contexte, une prise de contact initiale a été effectuée avec l'association de solidarité SEVES dès 2019 afin d'envisager la mise en place d'un premier service municipal en la matière, avec une ambition multisectorielle permettant de couvrir à la fois les enjeux d'accès à l'eau, d'assainissement liquide et de gestion des déchets.

Suite à cette demande, une longue phase de diagnostic territorial sur les déchets et l'assainissement et de planification a été conduite entre 2018 et 2020. Si l'équipe projet estime que cette phase était essentielle pour comprendre les enjeux territoriaux, structurer la dynamique partenariale et renforcer les capacités locales, mobiliser des financements et planifier les activités, c'est également une phase difficile à justifier et valoriser dès lors qu'elle ne donne pas lieu à des résultats visibles et tangibles. Ainsi, en parallèle de l'incontournable travail d'ingénierie, SEVES souligne qu'il faut souvent mettre en place des actions concrètes parallèles pour conserver l'adhésion et le soutien des populations et des bailleurs.

Or, malgré ces études initiales, la phase opérationnelle, de 2021 à 2026, a suscité une nouvelle série d'études imposées par les problématiques terrain et dont les coûts et délais avaient été largement sous-estimés. Ainsi, l'aménagement d'une site dédié à la gestion des déchets a nécessité des études techniques préalables, tandis que la passation d'un marché public d'envergure permettant le recrutement d'opérateurs nécessite une compréhension fine des cadres juridiques et des procédures administratives existantes.

Pendant ces années d'études, le risque d'essoufflement est important, pour l'ensemble des partenaires. Les résultats concrets se font attendre, et l'allongement des délais et des budgets nécessite des négociations avec les bailleurs. Dans un projet multisectoriel d'envergure comme à Vogan, l'importance des études est décuplée, et le fait de solliciter différents bailleurs pour solliciter des pans du projets nécessite une ingénierie financière supplémentaire. Selon SÈVES, un apprentissage clé est donc de dimensionner des projets en intégrant les limites de capacités du secteur de la coopération internationale.

Malgré la lourdeur pouvant être associée à cette longue phase de lancement, SEVES souligne son intérêt crucial pour construire des dynamiques partenariales solides et durables. A l'issue de trois années d'études, l'équipe municipale est considérablement renforcée dans ses capacités techniques (normes environnementales et sociales nationales) et administratives (règles de passation de marché, délais des démarches administratives...). L'engagement des partenaires dans le projet en ressort donc confirmé.

Conclusions et apprentissages clés :

En définitive, la phase de conception et de montage du projet accompagné par SEVES à Vogan aura mis près de 3 ans... ! Et rétrospectivement, ce lancement chronophage semble avoir été déterminant pour positionner l'équipe communale au cœur du projet, pleinement consciente des difficultés associées à la mise en place des projets de gestion des déchets, et investit pour soutenir la dynamique sur le temps long.

On peut ainsi retenir de cette expérience :

- Un montage lent mais structurant peut garantir la durabilité du projet ;
- L'ingénierie financière et partenariale est essentielle pour des projets d'envergure.



Réaliser des expérimentations à petite échelle et prioriser les maillons critiques de la chaîne

Dans des contextes marqués par des ressources limitées, il est stratégique de concentrer les efforts sur les zones et enjeux prioritaires, en particulier ceux qui présentent un impact immédiat sur l'environnement et la santé publique. De ce point de vue, l'enlèvement régulier des déchets et leur stockage sécurisé s'imposent comme des étapes fondamentales, avant même d'envisager la structuration complète de filières de valorisation. En complément des études préalables, la mise en place d'expérimentations locales permet de tester la pertinence, la faisabilité et l'acceptabilité des dispositifs envisagés.

Ces expérimentations, menées à l'échelle d'un quartier ou d'une zone restreinte, offrent un cadre souple pour ajuster les modalités d'intervention. En outre, leur ancrage institutionnel à l'échelle communale ou intercommunale peut favoriser l'émergence de partenariats, la mutualisation des ressources (équipements, compétences, données) et des effets d'échelle propices à la pérennisation et à l'élargissement progressif des initiatives.

Dans la conception d'un projet visant à préfigurer la mise en œuvre d'un service communal de gestion des déchets, une attention particulière peut également être portée en premier lieu aux maillons critiques - pré-collecte, collecte - de la filière déchets, en privilégiant les interventions ayant un effet tangible et rapide sur la réduction des pollutions.

Ces étapes, souvent sous-estimées, sont pourtant déterminantes : sans un service de collecte régulier et fiable, les initiatives de valorisation risquent de rester marginales. En ce sens, recentrer les efforts sur la mise à distance physique des déchets constitue un point d'entrée clé pour la mise en œuvre d'un service de gestion des déchets.

Illustration croisée - S'inscrire dans une logique d'expérimentation, une approche pertinente ?

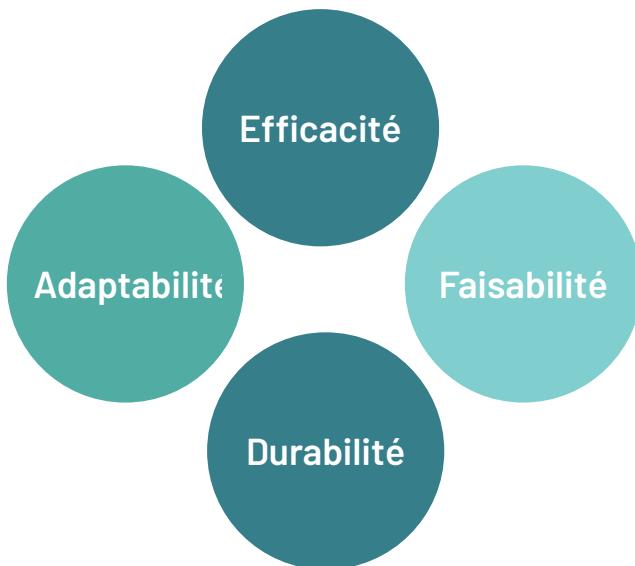
Les initiatives de gestion des déchets nécessitent fréquemment des tâtonnements techniques, en particulier en matière de valorisation pour trouver des solutions adaptées, efficaces, abordables. L'entreprise togolaise ENPRO a ainsi développé progressivement ses activités de valorisation, en testant d'abord des projets pilotes de collecte et de compostage. Sa démarche de recherche-action a été appuyée par un partenariat avec le laboratoire GTVD de l'Université de Lomé et des échanges de capitalisation Sud-Sud avec d'autres porteurs de projet. Néanmoins, la question du passage à l'échelle est stratégique selon le directeur d'ENPRO, à la fois pour générer des effets d'échelle (notamment en réduisant les coûts de transports de collecte) et pour faire la preuve de la viabilité du modèle auprès des institutions.

À rebours de cette approche, le projet SMART Siem Reap envisageait initialement un partenariat à grande échelle avec l'opérateur GAEA. Toutefois, en raison des limitations de financement du Syctom et des priorités concurrentes au Togo, l'initiative a été redimensionnée en une phase pilote. Or, cette approche pilote a soulevé certaines limites, les projets de gestion des déchets étant difficilement viables à petite échelle en raison des contraintes liées à la récupération des coûts et des économies d'échelle. Dans ce contexte, l'orientation vers un projet complet et structurant a pu apparaître, aux yeux du porteur de projet, comme plus appropriée, même s'il est à noter qu'il est également possible d'avoir le cas inverse, soit une difficulté au moment du passage à l'échelle.

1.3. ADAPTER LES OPTIONS TECHNIQUES AU CONTEXTE ET AUX BESOINS LOCAUX, AVEC DES OPTIONS SOBRES ET CONTEXTUALISÉES



Dans le domaine de la gestion des déchets, par exemple, une solution technique peut être la mise en place d'un système de tri, de recyclage ou de valorisation énergétique adapté aux ressources disponibles et aux besoins des bénéficiaires. Elle comprend le choix des matériaux, des équipements, des procédés de transformation et des méthodes de gestion pour garantir un fonctionnement optimal. Une solution technique est souvent définie à partir de plusieurs critères :



Efficacité : répond-elle au besoin identifié de manière optimale (lutte contre la pollution, etc) ?

Faisabilité : est-elle réalisable avec les moyens financiers, humains et techniques disponibles - notamment pour l'entretien et l'utilisation des équipements ?

Durabilité : est-elle viable à long terme, en intégrant les dimensions environnementales, économiques et sociales ?

Adaptabilité : peut-elle être ajustée en fonction des évolutions du contexte ?

Adapter le choix des solutions techniques aux contextes des projets

Les choix techniques opérés dans les projets de gestion des déchets ne relèvent pas uniquement de considérations d'efficacité ou de performance. Ils s'inscrivent dans des contextes sociaux, environnementaux, économiques, politiques et institutionnels spécifiques, qui influencent fortement la sélection des solutions à mettre en œuvre. Les raisons qui orientent ces décisions sont donc multiples et interdépendantes : elles tiennent autant aux caractéristiques du territoire (densité, accessibilité, climat, type de déchets produits) qu'à la disponibilité des ressources, aux capacités des acteurs locaux ou aux enjeux de sensibilisation et d'inclusion.

Les exemples de projets présentés ci-après montrent que les choix techniques ne peuvent être dissociés des réalités de terrain. Ils traduisent une volonté d'adaptation aux contraintes existantes (budgets limités, absence d'infrastructures, contextes de crise), tout en saisissant les opportunités locales (main-d'œuvre disponible, débouchés pour les matériaux recyclés, partenariats existants). Ils peuvent permettre également de répondre à des objectifs sociaux, tels que l'inclusion de groupes marginalisés, l'amélioration des conditions de travail des collecteurs informels, ou encore le renforcement des capacités locales.

Illustration croisée : le choix des solutions techniques, des logiques décisionnelles variées

Le plastique a été retenu parmi d'autres types de déchets car Miawodo disposait déjà d'une expertise en la matière, grâce à son partenariat avec Plastic Odyssey, qui lui a permis de développer des techniques de profilage du plastique pour le transformer en matériaux réutilisables. L'idée était de remplacer le bois par des profilés plastiques, une solution perçue comme plus écologique et durable. En revanche, les autres types de déchets recyclables (papier, métal) étaient orientés vers d'autres partenaires, et les déchets organiques n'ont pas été privilégiés, probablement en raison de la complexité de leur traitement et du besoin d'un marché stable pour le compost.

De plus, le choix technique du plastique s'est renforcé à travers une phase de test où différents types de déchets ont été collectés et triés. Cette expérimentation a permis d'évaluer la faisabilité de la solution dans le contexte local. Contrairement aux déchets organiques, qui nécessitent une transformation rapide et des débouchés sûrs, le plastique pouvait être stocké, traité progressivement et transformé sur place. En outre, un modèle économique a été structuré avec le MEJ, qui collecte les déchets plastiques et les revend à Miawodo, assurant ainsi une chaîne de valeur locale et une certaine autonomie financière aux acteurs impliqués.

Ainsi, le choix de la valorisation plastique s'est imposé en raison de sa faisabilité technique, de son potentiel économique et de la capacité de transformation existante au sein de Miawodo. Il répondait également aux besoins locaux en matière de gestion des déchets et à la volonté de structurer une filière pérenne au sein de la commune.

Africompost - compostage des matières fermentescibles

Africompost a adopté une logique technique différente en se positionnant sur la valorisation des déchets fermentescibles, c'est-à-dire des matières organiques ne possédant pas de valeur marchande immédiate. Africompost a ainsi misé sur la réduction du volume des déchets destinés aux décharges en exploitant un gisement souvent négligé, celui des déchets organiques issus des marchés.

Cette approche technique répondait à un double objectif : démontrer aux collectivités locales l'intérêt de la valorisation pour réduire les coûts de gestion des déchets et proposer une alternative aux engrains chimiques via la production de compost. Toutefois, l'option technique retenue s'est rapidement heurtée à des obstacles structurels, notamment la faible capacité des agriculteurs à payer pour le compost et l'absence d'un soutien financier pérenne. L'évolution du projet a ainsi nécessité des ajustements successifs, avec un passage progressif de la production de compost à des activités de conseil et de diversification vers l'agroécologie.



Privilégier les solutions sobres et accessibles

Au fil du processus de capitalisation, de nombreux porteurs de projet ont souligné l'importance de privilégier des solutions techniques simples, sobres et accessibles, qui puissent être utilisées, maintenues et reproduites localement. Ce type de choix favorise non seulement une meilleure appropriation par les acteurs du territoire, mais permet également de soutenir l'emploi local et de renforcer les compétences disponibles, notamment dans des contextes où les ressources techniques et financières sont limitées.

À l'inverse, une tendance au surdimensionnement a été fréquemment observée : il s'agit de projets recourant à des équipements coûteux, complexes à exploiter, ou dépendants de pièces détachées et de savoir-faire extérieurs, ce qui peut rapidement compromettre la viabilité du dispositif. Ces choix techniques, souvent influencés par des logiques de modernisation ou des effets de vitrine, se révèlent parfois mal alignés avec les réalités locales.

Dans ce contexte, la sensibilisation des décideurs et des partenaires institutionnels joue un rôle clé pour promouvoir des approches plus sobres, plus adaptées aux capacités locales, et mieux ancrées dans les besoins réels des populations. L'enjeu est de parvenir à un alignement entre ambition technique et faisabilité locale, afin d'assurer la durabilité et l'efficacité des dispositifs mis en œuvre.

Illustration croisée : L'approche low-tech, particulièrement adaptée dans les pays du Sud

Des technologies élémentaires mises en place au Togo : Au Togo, un projet mis en place à Mango avec un budget de 100 000 euros et des technologies élémentaires (tracteurs, tricycles) a, selon Experts Solidaires, mieux fonctionner et perdurer qu'un programme de bien plus grande ampleur mis en place dans la commune voisine de Dapaong où la Commission Européenne avait investi 3,5 millions d'euro pour l'installation d'un centre de tri avec les standards européens.

Utilisation de solutions low-tech par le projet de développement d'un dispositif inclusif de récupération, tri et réinsertion dans des filières de valorisation des matières recyclables issues des déchets (Conseil des Béninois de France, Gbogbétô) : Le projet s'appuie sur des solutions low-tech et de récupération pour assurer la valorisation des déchets. Plutôt que d'investir dans des infrastructures coûteuses et complexes, l'association a misé sur des équipements simples et adaptés au contexte local, comme l'usage détourné d'une bétonnière pour remplacer un mélangeur industriel ou la mise en place de presses manuelles pour compacter les plastiques. Ce choix permet non seulement de réduire les coûts et la dépendance à des équipements importés, mais aussi d'assurer la pérennité des initiatives. Le projet intègre également une forte dimension sociale en professionnalisant les femmes collectrices de déchets et en impliquant les écoles dans des actions de tri et de sensibilisation.



Construction d'incinérateurs villageois au Laos : L'initiative ANAMAY, au Laos a construit des incinérateurs dans plusieurs villages pour brûler les déchets tout en essayant au maximum de limiter les inhalations. Les premiers incinérateurs identifiés - des incinérateurs de Beaufort, utilisés pour les déchets médicaux - ont suscité des craintes, du côté des comités villageois, quant à leur potentielle complexité technique et d'appropriation. En définitive, la solution choisie a été inspirée par un modèle construit à Luang Prabang par un particulier. Ce choix a permis de proposer une alternative plus simple, mieux comprise et acceptée par les populations locales. Grâce à des matériaux disponibles sur place et à une conception accessible, les villages ont pu participer activement à la construction et à l'entretien des incinérateurs, renforçant ainsi l'autonomie locale et la durabilité du projet.

Prendre en compte les cycles saisonniers dans le calendrier de mise en œuvre

Les rythmes liés aux saisonnalités constituent un facteur déterminant dans la gestion des projets, en particulier lorsque les activités sont menées en extérieur et dépendent des conditions climatiques. Les saisons influencent directement la faisabilité, le rythme et l'efficacité des actions : les pluies peuvent rendre les routes impraticables, retarder les chantiers ou compromettre les livraisons, tandis que la saison sèche offre une période plus favorable, mais souvent courte, pour la réalisation des travaux.

Au-delà des conditions météorologiques, les cycles saisonniers affectent aussi la disponibilité des populations locales, notamment dans les zones rurales. Les périodes de semis, de récolte ou les fêtes traditionnelles mobilisent fortement les communautés, ce qui peut limiter leur implication dans les projets. Lancer des activités à ces moments-clés, sans concertation préalable, peut entraîner des retards, une faible participation ou même un rejet partiel du projet.

À l'inverse, prendre en compte ces rythmes naturels et sociaux dans la planification du projet permet de mieux synchroniser les interventions avec les réalités locales. Cela favorise une utilisation plus efficace des ressources, limite les risques d'interruption et renforce l'engagement des communautés. Adapter le calendrier à ces temporalités, c'est non seulement faire preuve de bon sens opérationnel, mais aussi poser les bases d'une mise en œuvre plus durable, mieux ancrée dans son environnement.



Illustration : Prendre en compte l'impact des saisons dans le calendrier des projets

Au Bénin, le projet de pré-collecte mis en place dans la ville de Comé avec le soutien du Systom par le GI-Mono a été soumis à des ajustements pour mieux prendre en compte la saison des pluies. Pendant celle-ci, les paniers en fibre naturelle distribués aux habitant.e.s pour la pré-collecte ont été remplacés par des poubelles fermées pour éviter les ruissellements.

Au Togo, dans la ville de Kévé, l'organisation du travail sur le site de tri opéré par l'association Miawado a connu des ajustements pour prendre en compte les fluctuations de disponibilités de la main d'œuvre locale en fonction des pics de production agricole. En effet, la saison champêtre occupant beaucoup les ouvrier.e.s aux champs, il s'agissait d'une période de moindre productivité pour le centre de tri.

1.4. SAVOIR MONTER UN DOSSIER DE DEMANDE DE FINANCEMENT



La capacité à élaborer un dossier de demande de financement clair, structuré et convaincant constitue un défi majeur pour de nombreux porteurs de projet dans le secteur de la gestion des déchets. L'enjeu majeur consiste à traduire une réalité de terrain en un projet lisible, argumenté et aligné sur les attentes des bailleurs. Cela suppose de maîtriser à la fois les aspects techniques, financiers, opérationnels et stratégiques, tout en tenant compte des contraintes propres à chaque contexte local et à chaque bailleur.

Les points ci-dessous présentent les enseignements clés issus du processus de capitalisation en matière de montage de dossier de financement. Ils reflètent les bonnes pratiques, les difficultés rencontrées par les porteurs de projet, ainsi que les attentes récurrentes des instructeurs, et visent à outiller les porteurs dans la formalisation de propositions solides et现实的.

Garantir une bonne implantation locale et un dimensionnement cohérent, permettant de répondre aux besoins et enjeux des acteurs locaux

Dans le cadre de la formalisation d'un dossier de projet, il est essentiel de démontrer une implantation locale solide et un dimensionnement adapté aux besoins du territoire ciblé. Trois éléments sont particulièrement attendus dans l'analyse par le Syctom dans le cadre de l'appel à projets Solidarité Déchets : une connaissance fine du contexte local, un ancrage institutionnel pertinent, et une justification claire du périmètre d'intervention choisi.

1/ Démontrer une excellente connaissance du contexte et des dynamiques locales

Une bonne implantation locale repose avant tout sur une connaissance fine du territoire, des enjeux spécifiques au contexte (réglementation, acteurs, responsabilités institutionnelles), ainsi que des dynamiques sociales en présence.

Il est attendu des porteurs de projet qu'ils démontrent une compréhension approfondie des réalités locales, au-delà d'un simple cadrage théorique. Cela inclut notamment la capacité à décrire l'ancrage terrain de la structure porteuse, les partenariats locaux, et les modalités de coordination avec les bénéficiaires. Comme le rappellent les instructeurs du Syctom, il s'agit de vérifier que le projet réponde réellement aux priorités du territoire et qu'il puisse bénéficier au plus grand nombre dans une zone clairement définie.

Par ailleurs, il est important d'adopter une approche contextuelle et pertinente en matière de prise en compte des enjeux de genre. Les porteurs de projet soulignent à juste titre que ces enjeux varient selon les territoires, et qu'une analyse sociale locale approfondie permet d'éviter les approches génériques ou instrumentales. Intégrer la question du genre ne doit pas relever d'une logique de conformité formelle, mais viser une réelle prise en compte des rapports sociaux dans la construction du projet.

2/ Valider l'ancrage institutionnel et la reconnaissance locale

Un projet de gestion des déchets gagne en crédibilité et en durabilité lorsqu'il est reconnu et soutenu par les autorités locales. Le soutien d'une collectivité, même symbolique ou politique, constitue un levier important pour faciliter l'intégration du projet dans l'écosystème local et garantir sa continuité. Toutefois, dans certains contextes, les ONG et associations de terrain relèvent que l'implication des autorités communales peut être difficile, en raison de leur absence, de leur instabilité ou de leur faible implication opérationnelle. À l'inverse, des acteurs communautaires bien structurés (associations locales, comités de quartier, chefs de village, etc.) peuvent jouer un rôle de premier plan dans l'animation, la gouvernance et la légitimation du projet.

Il est donc crucial d'identifier les figures d'autorité pertinentes dans chaque contexte : élus locaux lorsque cela est possible, mais aussi relais communautaires et parties prenantes actives. L'objectif est de s'appuyer sur les dynamiques locales existantes, sans chercher systématiquement à imposer un portage par les autorités si celui-ci n'est pas réaliste ou pertinent sans accompagnement renforcé.

3/ Bien dimensionner son projet au regard des besoins identifiés

Le dimensionnement d'un projet ne doit pas être évalué uniquement à l'aune du nombre de bénéficiaires visés, mais à partir de son impact réel et de sa pertinence face aux besoins exprimés. Si certaines institutions donnent de l'importance à l'amplitude de la couverture territoriale, les ONG sont nombreuses à rappeler que des projets ciblés, bien construits et implantés localement peuvent produire des effets durables et structurants, même sur des populations plus restreintes.

Ainsi, il est souvent préférable de présenter un projet qui pourra se déployer de manière progressive, en démarrant par un quartier ou une zone test, puis en envisageant un passage à l'échelle fondé sur les résultats observés et les capacités locales, selon une logique pilote.

Ainsi, il est souvent préférable de présenter un projet qui pourra se déployer de manière progressive, en démarrant par un quartier ou une zone test, puis en envisageant un passage à l'échelle fondé sur les résultats observés et les capacités locales, selon une logique pilote.



4/ Apporter une vigilance particulière au contexte sécuritaire du pays d'intervention

La prise en compte du contexte sécuritaire constitue un critère déterminant dans l'évaluation de la faisabilité, de la sécurité et de la continuité des projets dans un environnement potentiellement instable, et conditionne l'éligibilité du projet dans les zones concernées.

Les initiatives proposées dans des zones classées rouges, en raison d'un niveau d'insécurité jugé trop élevé, ne sont pas éligibles au financement. En revanche, pour les projets situés en zones orange, une évaluation au cas par cas est conduite.

Dans ces contextes à risque, il est demandé aux porteurs de projet de fournir des informations précises, récentes et vérifiables sur la situation sécuritaire, tant dans la zone d'intervention directe que dans son environnement régional immédiat. Le dossier doit inclure une analyse claire des risques potentiels, notamment pour les équipes opérationnelles, les partenaires locaux et les bénéficiaires, ainsi que les mesures concrètes d'atténuation prévues : protocoles de sécurité, modalités d'adaptation, mécanismes de veille, partenariats locaux pour le suivi sécuritaire, etc.

Présenter un cadre logique bien structuré, un budget équilibré et un plan de financement robuste

Les retours des instructeur.ice.s du Systom font ressortir que, dans le cadre de l'élaboration d'un dossier de financement, il est indispensable de présenter un cadre logique bien structuré, un budget équilibré et un plan de financement robuste. Ces éléments sont indispensables pour permettre aux bailleurs d'évaluer si les activités envisagées sont réalistes au regard des moyens mobilisés, si les coûts sont justifiés, et si les sources de financement envisagées sont viables et adaptées au contexte.

1/ Un cadre logique réaliste, articulé aux activités prévues

L'appréciation de la qualité d'un projet s'appuie sur sa traduction en un cadre logique clair et réaliste, qui établit une cohérence forte entre les objectifs, les résultats attendus, les activités prévues et les moyens mobilisés. Il est essentiel que cette structuration permette de rendre lisible l'articulation entre les enjeux identifiés, les leviers d'action choisis, et les effets escomptés. Un cadre logique bien construit constitue une boussole pour la mise en œuvre, mais aussi un outil de suivi et d'évaluation du projet.

2/ Un budget équilibré, incluant une juste valorisation des actions dites « soft »

Les porteurs de projet sont nombreux à insister sur l'importance de disposer d'un budget cohérent et adapté à la nature des actions engagées, y compris pour les composantes dites « soft » : sensibilisation, formation, appui à la gouvernance, mobilisation citoyenne. Or, ces activités sont souvent difficiles à chiffrer avec précision, car leurs coûts varient fortement d'un contexte à l'autre.

Il est donc important d'accorder une importance accrue à l'évaluation de ces activités, dans le contexte dans lequel elles s'inscrivent : des montants jugés excessifs pour des activités de communication nécessitant peu de moyens peuvent conduire à décrédibiliser le projet, tandis que des budgets trop faibles pour des actions soft peuvent nuire à son efficacité globale. A noter toutefois que les canevas budgétaires standards peuvent parfois se révéler inadaptés pour refléter la réalité de ces actions.

3/ Un plan de financement robuste et clair

Le plan de financement constitue un élément de crédibilité essentiel pour les bailleurs.

Pour de nombreux porteurs de projet, l'exigence de cofinancement imposée par de nombreux bailleurs constitue une contrainte importante, d'autant plus marquée dans le secteur de la gestion des déchets, où les opportunités de financement restent limitées. Lorsque les cofinancements ne sont pas imposés, il est courant qu'un projet adossé à plusieurs cofinancements soit perçu comme plus solide et mieux soutenu.

Un défi particulièrement fort pour les porteurs de projet réside en effet dans la mobilisation des financements initiaux nécessaires à la mise en œuvre des premières actions. Cette difficulté est accentuée lorsque le cofinancement est attendu des collectivités locales, dont les capacités budgétaires sont parfois très réduites. Il arrive en effet que des collectivités s'engagent à cofinancer un projet, mais ne soient plus en mesure de respecter cet engagement au cours de la mise en œuvre, obligeant les porteurs à solliciter des rappels ou à réajuster leur plan de financement. Les retours d'expérience des ONG porteuses de projet soulignent également que cette exigence peut induire une forme de déséquilibre dans la relation avec les collectivités, en les plaçant dans une position perçue comme dominée, du fait de l'inadéquation entre les montants attendus et leurs capacités réelles. Face à cela, il est recommandé de privilégier des projets simples, ciblés et proportionnés aux moyens locaux disponibles, tout en prévoyant, le cas échéant, des montages financiers spécifiques pour alléger la pression sur les collectivités (subventions en cascade, financement indirect, paliers d'engagement progressifs).

En outre, la multiplication des sources de financement peut aussi introduire une complexité de gestion importante, en raison de la diversité des calendriers, des critères d'éligibilité, des exigences de reporting, et des modalités de suivi financier. Cela suppose que les porteurs disposent de capacités comptables et administratives solides, ce qui n'est pas toujours le cas des petites structures. En conséquence, un équilibre est à rechercher : dans de nombreux cas, il est préférable qu'un bailleur principal finance une part significative du projet, tandis que le critère de cofinancement peut être satisfait en valorisant des apports en nature ou du bénévolat, à condition qu'ils soient bien documentés.

Enfin, au-delà des cofinancements, la solidité du plan de financement repose sur une projection réaliste sur les recettes attendues, notamment pour les projets de valorisation comme le compostage. Les retours d'expérience montrent que l'absence de débouchés économiques locaux peut rapidement fragiliser le modèle budgétaire si les revenus espérés sont surévalués ou hypothétiques.

Illustration croisée : Quelles approches pour favoriser le cofinancement par les parties prenantes locales ?

Dans un projet mené au Congo Brazzaville, un montage financier entre l'ONG de développement Gret et la collectivité à permis à cette dernière de répondre aux exigences de cofinancement des bailleurs. Ainsi, il a été décidé de gérer le service en régie, avec la mise en place d'une taxe perçue par le Gret, et constituant ainsi le cofinancement exigé par les bailleurs.

Au Bénin, le Groupement intercommunal du Mono (GI-Mono), une association regroupant 6 communes du département du Mono, a établi des relations de coopération avec le département des Yvelines depuis 2008. Ces relations ont permis un renforcement des capacités administratives et de gestion de projet du GI-Mono qui dispose aujourd'hui d'une aptitude à soumettre des demandes de financement répondant aux exigences des bailleurs internationaux. L'autonomie financière acquise lui permet ainsi, en cas de besoin, de combler l'apport des mairies pour favoriser leur participation à des projets de gestion des déchets et d'assainissement, reconnaissant que

« les subventions que l'on touche via les appels à projets sont souvent plus importants que les subventions déchets allouées par les communes. »

Anticiper la suite du projet dès l'élaboration du dossier, afin de favoriser sa pérennité

Pour qu'un projet présente des garanties de durabilité au-delà de sa phase de financement initial, les porteurs sont invités à intégrer, dès la conception du dossier, une réflexion approfondie sur la pérennisation des actions engagées. Deux dimensions complémentaires doivent être particulièrement travaillées : d'une part, la clarification des perspectives de pérennisation financière et organisationnelle du service mis en place ; d'autre part, l'implication active des acteurs locaux à travers des actions de sensibilisation et de renforcement de capacités, favorisant l'appropriation et la continuité du projet sur le long terme. Ces dimensions peuvent également être approfondies par la suite, au moment du diagnostic conduit au démarrage du projet par exemple.

1. Clarifier les perspectives de pérennisation financière

Un dossier de demande de financement solide ne peut se limiter à la phase de mise en œuvre initiale. Il est attendu des porteurs qu'ils explicitent les perspectives de maintien et de pérennisation du service une fois le financement du Syctom - ou d'un autre bailleur - terminé. Cela inclut une projection financière crédible : quels acteurs prendront le relais pour financer le fonctionnement ? Quelles sources de revenus ou de financement complémentaires pourront être mobilisées (budget communal, redevances, autres bailleurs, etc.) ? A noter que pour atteindre la pérennisation financière du service, les projets peuvent nécessiter plusieurs cycles de financement, ce qui n'altère pas la nécessité de s'interroger sur la pérennité financière du projet, à chaque cycle de financement.

Il est également essentiel de préciser les mécanismes de suivi post-projet : qui assurera le suivi des résultats ? Quelles instances locales ou partenaires seront impliqués dans la supervision à moyen terme ? Cette réflexion peut également inclure une stratégie de passage à l'échelle, en identifiant les conditions nécessaires pour élargir progressivement l'action à d'autres quartiers, communes ou régions.

2. Sensibiliser et mobiliser les acteurs locaux

Pour anticiper la sortie du projet, l'intégration, dans le dossier d'activités dédiées à la sensibilisation et à la mobilisation des acteurs locaux est un levier clé. Ces actions doivent être clairement identifiées dans la structuration du projet (cadre logique, chronogramme, budget), et considérées comme des leviers à part entière pour favoriser l'appropriation locale et la continuité des actions au-delà du financement.

Le dossier doit ainsi pouvoir préciser les publics cibles (collectivités territoriales, associations locales, comités de quartier, habitants...), les objectifs poursuivis (renforcer les compétences, faciliter l'adhésion, garantir l'implication des bénéficiaires), ainsi que les modalités d'intervention prévues : sessions de formation, réunions publiques, campagnes d'information, dispositifs de concertation, etc. Il est également utile d'indiquer comment ces actions s'intègrent dans une stratégie globale de durabilité, et de justifier leur pertinence en lien avec le contexte local. Enfin, la mobilisation d'acteurs relais implantés localement peut être valorisée comme un facteur de succès.

Quelques pistes de réflexion pour faire évoluer l'appel à projets Solidarité Déchets

En conclusion des points précédents, les échanges conduits avec le Syctom et les porteurs de projet permettent de faire émerger quelques pistes d'évolution de l'appel à projets Solidarité Déchets, de sorte à favoriser un meilleur alignement entre les enjeux rencontrés par les porteurs de projet, et ceux des instructeurs des dossiers de financement du côté du bailleur.

1

Sur l'ancrage institutionnel : Si cet aspect constitue un critère clé de sélection, il est important de veiller à la cohérence de la liste des pays éligibles, notamment en ce qui concerne la stabilité politique, la décentralisation effective, et la capacité des collectivités à s'impliquer concrètement dans les projets.

2

Sur le canevas financier : Le format budgétaire devrait être adapté à la diversité des projets, notamment ceux à dominante « soft » (études, sensibilisation, renforcement de capacités), pour mieux refléter les réalités opérationnelles et éviter les sous- ou surévaluations des coûts.

3

Sur les cofinancements : si les cofinancements peuvent constituer un signal de crédibilité des projets soumis, il est indispensable de ne pas minimiser les difficultés des porteurs de projet à réunir des cofinancements, ni la complexité que ces cofinancements peuvent générer en matière de gestion budgétaire. La baisse du taux de cofinancement exigé ou la valorisation de contributions en nature ou du bénévolat peuvent permettre de satisfaire les exigences de cofinancement.

4

Sur l'intégration du genre : Pour éviter les approches instrumentales, il est proposé d'introduire une question ouverte dans le dossier de candidature, du type : « Y a-t-il des enjeux spécifiques en lien avec le genre que vous devriez prendre en compte ? » Cette approche souple permettrait aux porteurs de projets de s'emparer de la thématique en fonction de leur contexte, plutôt que de répondre à des exigences normatives parfois déconnectées des réalités de terrain.

Concevoir et monter un projet : les apprentissages clés !

Enjeux clés

1. La phase de conception est décisive pour garantir la pertinence, la cohérence et la faisabilité d'un projet. Elle est souvent intuitive et informelle au départ – il faut lui redonner une place structurante et assumée dans les projets.
2. Elle repose sur une forte capacité à mobiliser, aligner et faire coopérer les acteurs locaux.
3. L'exploration préalable et les études techniques/socioéconomiques sont essentielles, mais souvent sous-estimées.

Bonnes pratiques identifiées

Créer une dynamique collective

- Organiser des temps de concertation dès l'amont du projet.
- Prendre en compte la diversité des points d'entrée (environnement, santé, agriculture...).
- Documenter précisément les dynamiques locales à l'œuvre, y compris lorsqu'elles sont informelles (réunions de quartier, engagements associatifs, liens historiques).

Structurer des partenariats solides

- Tester les alliances à travers des phases pilotes ou exploratoires.
- Positionner les porteurs de projet comme facilitateurs et médiateurs, non comme prescripteurs.
- Impliquer les collectivités, associations, diasporas ou opérateurs déjà actifs sur le territoire.

Appuyer les choix sur des études préalables

- Combiner diagnostics techniques (flux de déchets, infrastructures) et diagnostics socioéconomiques (pratiques, acceptabilité, capacité à payer).
- Prévoir un budget spécifique pour les études et leur donner du temps.

Privilégier des options techniques sobres et adaptées

- Opter plutôt pour des solutions low-tech, réparables localement, alignées sur les capacités des territoires.
- Tenir compte des contraintes saisonnières dans la planification.

Soigner le montage du dossier de financement

- Prouver l'ancrage local, la pertinence du périmètre et la crédibilité des acteurs impliqués : ne rien laisser implicite.
- Présenter un cadre logique clair, un budget réaliste, un plan de financement cohérent. Au-delà du cadre logique, justifier les choix et anticiper les contraintes.

Apprentissages clés à retenir.



Lenteur stratégique : Un montage lent peut poser des bases solides et favoriser la pérennité.



Expérimentation utile : Une phase pilote ou exploratoire permet d'ajuster les objectifs et les alliances.



Contextualisation obligatoire : Il n'y a pas de modèle unique – chaque projet doit être co-construit à partir du terrain.



AXE 2 : FORMALISER LA GOUVERNANCE

**La clarification des rôles et
responsabilités, un enjeu crucial
tout au long des projets**



**l'agence
métropolitaine
des déchets
ménagers**

PROPOS LIMINAIRE

Distinguer la gouvernance du projet et la gouvernance du service

Dans les projets de coopération décentralisée dédiés à la gestion des déchets solides dans les pays des Suds, il est essentiel de différencier deux niveaux de gouvernance :

D'une part, **la gouvernance du projet**, souvent assurée par des ONG ou des acteurs non étatiques, qui se concentre sur la planification, le pilotage et l'exécution des initiatives spécifiques et limitées dans le temps.

D'autre part, **la gouvernance du service**, relevant de la maîtrise d'ouvrage, sous la responsabilité administrative des autorités communales, qui assurent la pérennité et le fonctionnement régulier des services de gestion des déchets.

Cette distinction met en lumière la nécessité d'articuler efficacement les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, afin de garantir une transition harmonieuse entre la phase projet et l'intégration durable dans les cadres institutionnels locaux.

Les différentes formes de gouvernance des services

La gestion des services publics essentiels peut prendre plusieurs formes, en fonction des choix politiques, des ressources disponibles et des objectifs de qualité et d'accessibilité.

- **Régie** : La collectivité assure directement la gestion du service, avec ses propres moyens et agents.
- **Délégation de Service Public (DSP)** : La collectivité confie la gestion à un opérateur privé ou associatif, par contrat, tout en conservant un contrôle et une régulation.
- **Gestion communautaire** : La gestion est assurée par la communauté elle-même, souvent sous forme de coopérative ou d'association, impliquant les usagers.

Par ailleurs, les services publics peuvent être pris en charge à plusieurs échelons territoriaux :

- **Gestion communale** : La municipalité prend en charge le service, avec une gestion autonome au niveau local.
- **Gestion intercommunale** : Plusieurs collectivités mutualisent leurs moyens pour une gestion plus efficace à l'échelle d'un territoire élargi.

Chaque modalité a ses avantages et ses contraintes en termes de coûts, de qualité du service et d'implication des parties prenantes. Le choix du modèle dépend du contexte local et des objectifs fixés pour le service concerné.

La capitalisation a principalement porté sur des projets dont l'objectif explicite est de structurer des services durables de gestion des déchets. Dans ce cadre, la gouvernance des projets est un levier pour construire et stabiliser la gouvernance des services – condition majeure de leur pérennisation.

Identifier les faiblesses institutionnelles

Les faiblesses structurelles du secteur des déchets du point de vue institutionnel ont été unanimement évoquées au cours de la capitalisation, quel que soit le pays concerné. Ces faiblesses peuvent se manifester par un manque d'implication significative des collectivités locales dans les services de gestion des déchets, souvent lié à un double déficit : d'une part, un manque de capacités techniques et organisationnelles pour planifier, mettre en œuvre et suivre efficacement les actions ; d'autre part, une faible implication politique, liée à l'absence de vision stratégique ou d'intérêt institutionnel pour cette thématique.

Ce double manque est fréquemment aggravé par une insuffisance de moyens humains, techniques et financiers, qui limite la marge de manœuvre des autorités locales. Lorsqu'il existe un certain niveau d'engagement, celui-ci est le plus souvent attribuable à l'initiative individuelle d'un.e élu.e particulièrement motivé.e, plutôt qu'à une politique généralisée ou à une volonté collective des institutions locales.

En outre, il est courant que les États ne mettent pas en place des obligations légales strictes concernant la gestion des déchets, notamment au niveau local. Cette absence de réglementation contraignante laisse souvent la gestion des déchets à la discrétion des autorités locales ou à des initiatives privées, ce qui conduit à des pratiques et des niveaux d'efficacité très variables d'une région à l'autre.

Pour y pallier, l'importance d'accompagner les élu.e.s dans leur engagement et de renforcer les structures locales responsables de la gestion des déchets est un facteur capital pour la réussite des projets. Cela passe notamment par le renforcement des compétences techniques et administratives au sein des collectivités, qui manquent souvent de personnel formé ou expérimenté pour piloter et suivre les actions de gestion des déchets. Le manque de maîtrise des outils de planification, de suivi budgétaire ou encore des normes environnementales limite leur capacité à jouer pleinement leur rôle.



2.1. IMPLIQUER LA MAÎTRISE D'OUVRAGE DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS DE GDS

Le maître d'ouvrage d'un projet ou d'un service de gestion des déchets est le commanditaire - qui définit l'objectif et la stratégie, décide et valide les grandes orientations, établit le budget et le calendrier.

Comprendre qui porte la maîtrise d'ouvrage

Dans le cadre d'un projet de gestion des déchets, la maîtrise d'ouvrage peut être assurée soit par la commune, soit par un autre acteur désigné en fonction des besoins et des spécificités locales (voir Encart les différentes formes de gouvernance des services).

Lorsque la commune en assume la responsabilité, elle joue un rôle central dans la planification, la coordination et le suivi des activités, tout en garantissant la conformité aux cadres réglementaires en vigueur. Cependant, dans certains cas, la maîtrise d'ouvrage peut être déléguée à une structure spécialisée, comme une entreprise privée ou une organisation locale. Ce choix dépend généralement du cadre réglementaire, des ressources disponibles, de l'expertise requise et des partenariats établis, l'objectif étant d'assurer une mise en œuvre optimale du projet tout en répondant aux attentes des communautés concernées.

Dans un cadre institutionnel décentralisé, cette responsabilité revient aux communes, qui peuvent décider d'assumer en propre la gestion opérationnelle du service (fonctionnement en régie) ou de la déléguer à des organisations privées ou associatives (fonctionnement par délégation de service public).

Dans les cas où la maîtrise d'ouvrage ne revient pas à la commune, elle peut être confiée à un acteur tiers, tel qu'une intercommunalité, une entreprise privée, une ONG ou tout autre organisme disposant des compétences et des ressources nécessaires pour mener à bien le projet. Cette délégation s'effectue généralement dans le cadre d'une convention ou d'un contrat qui précise les responsabilités, les objectifs et les attentes liés au projet.

Clarifier les rôles et responsabilités de la maîtrise d'ouvrage

Les rôles et les responsabilités incombant à la maîtrise d'ouvrage nécessitent souvent d'être clarifiés, notamment dans des contextes où la décentralisation est récente. À ce titre, plusieurs porteurs de projet ayant participé à la démarche de capitalisation disent ainsi avoir consacré du temps, dès la conception de leurs projets, pour expliciter les obligations légales liées à la maîtrise d'ouvrage et les implications administratives et opérationnelles pour la conduite de projets. En particulier, il a été estimé essentiel de clarifier auprès du maire, des conseiller.e.s et des éventuels services techniques le périmètre de leurs obligations, et de rentrer dans le détail des procédures de passation de marché, afin qu'elles et ils se rendent compte très précisément et concrètement des implications, pour dépasser l'appréhension théorique des concepts.

En complément de ces actions d'information et de renforcement administratif, des formations thématiques peuvent permettre un renforcement plus technique des autorités, en leur donnant les outils concrets pour agir, prendre des décisions éclairées et s'impliquer de manière durable dans les projets mis en œuvre.

Illustration : Accompagner les acteurs à comprendre les nouveaux rôles et responsabilités dans un contexte de décentralisation - Exemple du Togo

Vianney Mautouchet (Gret) évoque la situation au Togo où la décentralisation est relativement récente, avec l'adoption d'un calendrier pour la décentralisation en 2016 et la promulgation d'un décret d'application en 2017 prévoyant la création d'un Conseil national de suivi de la décentralisation. Dans ce contexte, il a fallu rappeler au début du projet appuyé par le Gret les rôles et responsabilités d'une maîtrise d'ouvrage. La formation de technicien.ne.s sur les conventions de délégations de services publics, dès les premières réunions de comités de pilotage du projet, a ainsi permis de spécifier davantage ces dimensions.

Soutenir sans se substituer

Il est fréquent que les porteurs de projet assurent un rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour accompagner le maître d'ouvrage – généralement une collectivité locale – dans la prise en main de ses responsabilités. Ce rôle consiste à apporter un appui technique, méthodologique et organisationnel, sans se substituer au décideur, afin de l'aider à piloter efficacement le projet, à prendre des décisions éclairées et à en garantir la bonne mise en œuvre.

Cependant, dans des contextes marqués par un manque d'engagement ou de capacités des décideurs, les porteurs de projet peuvent être amené.es à aller au-delà de ce rôle d'accompagnement. Ils se retrouvent parfois à pallier directement les défaillances du maître d'ouvrage pour assurer le bon déroulement des activités, éviter les blocages et préserver les dynamiques engagées sur le terrain.

« Le maître d'ouvrage endosse normalement un rôle de leader. Cependant, en raison d'un manque de ressources humaines, financières, et de la faible expérience des élus dans un contexte de décentralisation récente entraînant un faible engagement communal, marqué par une faible implication des services techniques et des élu.e.s, l'ONG porteuse du projet a dû endosser ce rôle de moteur pour faire avancer les activités. À terme, il s'agit de remettre la maîtrise d'ouvrage à sa place (...) car sans elle il manquera une roue au véhicule. »

(ONG porteuse de projet)

Si les porteurs de projet n'ont pas vocation à se substituer à la maîtrise d'ouvrage, leur rôle reste avant tout celui de facilitateurs et d'accompagnateurs, dans une logique de « coaching ». Il s'agit de soutenir le maître d'ouvrage dans l'exercice de ses responsabilités, de renforcer ses capacités à prendre des décisions éclairées, et de s'assurer que les tâches sont effectivement réalisées par les personnes concernées.

Toutefois, plusieurs porteurs de projet témoignent des difficultés rencontrées en cas de faible portage politique, où l'engagement des autorités locales est insuffisant. Dans de telles situations, les décisions stratégiques se retrouvent parfois prises directement par les porteurs de projet eux-mêmes, par nécessité, ce qui déséquilibre la gouvernance et fragilise l'appropriation locale du projet.

Illustration croisée : Quand l'implication des instances locales est insuffisante... quels leviers de mobilisation ?

Trois porteurs de projets témoignent des défis et solutions face à un manque d'implication de la maîtrise d'ouvrage locale :

À Vogan, au Togo, une ONG porteuse de projet relate que le passage d'une délégation spéciale à un conseil municipal élu en cours de projet en a fragilisé le portage politique. En effet, au départ, aucun conseiller municipal ne s'est fortement mobilisé autour du projet et pour assurer les prises de décisions, conduisant à un risque de sortie du projet. C'est la perspective de démarrage des travaux publics qui a pu constituer un « **levier de motivation supplémentaire** », en constituant un terrain d'implication plus tangible pour les représentants.

À Kévé, une autre ville secondaire du Togo, Lisa Ducournau (EdM) fait des retours similaires, bien que le maire de Kévé se soit montré assez engagé. Les décisions concernant le projet lui étaient soumises mais les autres élus étaient assez distants et ne réunissaient pas les comités de pilotage locaux. En outre, l'absence d'implication des comités de développement dans les prises de décision a constitué une lacune, étant donné leur rôle important dans la sensibilisation auprès des ménages et des acteurs locaux : selon Lisa Ducourneau (Entrepreneurs du Monde),

« cela fait partie de la prise de décision d'impliquer tous les acteurs pour la pérennisation des activités. Ce n'est pas seulement une mairie qui pourra prendre des décisions si elles ne sont pas adaptées aux besoins de tous.»

Au Cameroun, le GESCOD a également exprimé un manque d'implication des élus dans les activités prévues dans le cadre du projet. En réaction, avant le démarrage de celles-ci, un courrier était adressé formellement au Maire pour l'appliquer, ainsi qu'à son adjoint.

« on développe une approche pour intéresser les élus», a résumé Jean Baudos Djoufack, chargé de projets et programmes, Antenne Gescod au Cameroun.

Au-delà de cette fonction de suivi, les porteurs de projet peuvent également exercer un rôle de sensibilisation voire de plaidoyer auprès des élu.e.s :

«Les porteurs de projet jouent tout de même un rôle d'influence auprès de la maîtrise d'ouvrage, notamment grâce à des études et des rapports qui contribuent à faire évoluer les connaissances. Les organisations en charge de l'appui à la maîtrise d'ouvrage doivent donc engager une réflexion sur les techniques de plaidoyer et d'animation, afin de mieux convaincre et mobiliser notamment les élus. (...) En définitive, un porteur de projet peut ainsi arriver à convaincre le maire, car le refus de s'impliquer est souvent lié à un défaut d'expertise ou de connaissances - et plus les élu.e.s maîtrisent le domaine, plus ils sont enclins à adopter l'idée du projet. »

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

Pour que les élus locaux soient des moteurs du projet, il est essentiel qu'ils ne se sentent pas en décalage par rapport aux techniciens. Les former et les sensibiliser leur permet de prendre confiance et d'être pleinement impliqués, valorisant ainsi leur rôle au sein des projets.



ZOOM PROJET : Structuration et enjeux de gouvernance pour le projet SMART Siem Reap : les difficultés d'un partenariat équilibré

Dès la conception du projet SMART Siem Reap, un cadre de gouvernance a été défini pour assurer une répartition claire des rôles et des responsabilités. Un comité de gestion des déchets a été mis en place, intégrant les autorités locales au niveau du district et de la commune, le collecteur privé CINTRI, la coopérative agricole ECOFARM et le Gret.

La gouvernance du projet repose ainsi sur une articulation des rôles et des responsabilités à plusieurs échelons. Au niveau du district, les autorités assurent un rôle de supervision et de coordination avec les instances provinciales. Les communes, quant à elles, jouent un rôle de facilitateur en assurant la mise en œuvre des actions locales et en encadrant la gestion des infrastructures. La coopérative ECOFARM est quant à elle chargée de l'exploitation des unités de compostage et du suivi de la valorisation des déchets organiques. L'opérateur privé CINTRI est chargé, en théorie, de la collecte et du transport des déchets organiques vers le site de vermicompostage.

Toutefois, plusieurs défis sont apparus dans la gouvernance du projet.

- **Le manque d'implication et de moyens des autorités locales** a limité leur capacité à assurer un suivi rigoureux des actions engagées. Par ailleurs, les changements fréquents de personnel au sein des administrations locales ont ralenti la progression des engagements et nécessité des efforts continus de renégociation.
- **La position dominante de CINTRI**, qui détient le monopole de la collecte des déchets, a complexifié les négociations et restreint la flexibilité du projet.

Organisation de formations et d'échanges d'expériences

Face aux défis liés à la gouvernance et à la coordination entre les acteurs, des formations et des échanges d'expériences ont été organisés afin de renforcer les compétences des acteurs locaux et d'améliorer la coopération entre les partenaires. L'objectif à long terme est d'intégrer des réglementations locales pour encadrer la gestion des déchets et encourager un tri à la source plus efficace. L'instauration d'un cadre juridique plus structurant, ainsi qu'un engagement accru des autorités locales, constitue une étape clé pour stabiliser la gouvernance du projet et pérenniser ses impacts.



Collaboration avec CINTRI et adaptation des modalités de collecte

Parmi les défis majeurs, la position dominante de CINTRI et son désintérêt initial pour le tri et la valorisation des déchets organiques ont représenté un frein significatif à la mise en œuvre des solutions proposées. Pour surmonter ces blocages, le Gret a initié un dialogue régulier avec l'entreprise, en organisant des réunions de concertation avec les autorités locales afin de sensibiliser CINTRI à l'importance du compostage et à la nécessité d'améliorer la collecte des déchets organiques. Ces échanges ont permis de mieux comprendre les contraintes opérationnelles de CINTRI et d'identifier des pistes d'amélioration, bien que les négociations aient été longues et complexes.

L'un des résultats majeurs de ce dialogue a été l'adaptation partielle du calendrier de collecte des déchets organiques. Bien que réticent à modifier en profondeur son modèle de fonctionnement, CINTRI a accepté d'expérimenter une collecte plus régulière des déchets organiques, assurant ainsi un approvisionnement plus stable des unités de compostage gérées par ECOFARM. Toutefois, cette adaptation reste limitée et ne couvre pas encore l'ensemble des besoins du projet.

Structuration d'un cadre contractuel et recherche de solutions alternatives

En parallèle, le projet a cherché à formaliser une collaboration plus structurée en plaident pour l'intégration d'obligations contractuelles favorisant la valorisation des déchets organiques dans les accords de gestion des déchets au niveau communal et districtal. Bien que CINTRI ne soit pas légalement contraint de trier les déchets à la source, la pression institutionnelle exercée par les autorités locales et les partenaires du projet pourrait permettre d'ouvrir des discussions sur l'amélioration du tri en amont et l'intégration progressive de bonnes pratiques dans les marchés.

Pour réduire la dépendance au système de collecte centralisé de CINTRI, le projet a également encouragé le développement de circuits alternatifs de collecte via ECOFARM. Des vendeurs et agriculteurs ont été incités à séparer leurs déchets organiques et à les acheminer directement vers les unités de compostage, garantissant ainsi une meilleure autonomie dans la gestion des matières organiques et réduisant l'impact des contraintes logistiques de CINTRI.

Vers un modèle reproductible et pérenne

En consolidant la coopération entre les acteurs publics, privés et communautaires, le projet pourrait évoluer vers un modèle plus structuré et reproductible, facilitant son essaimage dans d'autres régions du Cambodge. L'enjeu principal reste de stabiliser les engagements institutionnels, d'assurer un cadre réglementaire plus favorable, et de renforcer l'implication des parties prenantes locales, garantissant ainsi une gestion plus efficace et durable des déchets.



2.2. BIEN DÉFINIR LES INSTANCES ET LES PARTIES PRENANTES DU PILOTAGE DU PROJET

Lorsqu'il est question de gouvernance dans le cadre d'un projet de gestion des déchets, cela renvoie autant aux instances de prise de décision et de pilotage (comité de pilotage, comité de suivi, comité technique) qu'à l'organisation et aux processus qui les régissent. Cela inclut la fréquence des réunions, les modalités d'échange et de coordination, ainsi que les mécanismes mis en place pour assurer la convergence des visions entre les parties prenantes. Une gouvernance efficace contribue ainsi à maintenir une vision partagée, à résoudre les éventuels conflits et à garantir le bon avancement du projet dans le respect des objectifs définis.

S'appuyer sur les instances de gouvernance existantes

Pour définir les instances de pilotage d'un projet, il est essentiel de partir des structures de gouvernance déjà en place du service concerné. Cela implique de prendre en compte les mandats réglementaires des différentes instances au sein d'une municipalité – comme le bureau exécutif, le conseil municipal, les services techniques ou encore les comités de quartier – et de les confronter à la réalité du fonctionnement opérationnel.

Autrement dit, il s'agit de comprendre comment ces espaces fonctionnent, interagissent, communiquent, et surtout comment et par qui les décisions sont réellement prises. Identifier qui doit être informé, impliqué ou mobilisé, à quel moment et selon quelles modalités, est une étape incontournable pour concevoir des instances de pilotage efficaces et adaptées au contexte.

Ce travail d'analyse permet d'éviter des blocages ou des retards liés à une mauvaise répartition des rôles ou à une méconnaissance des circuits décisionnels. Comme le rappelle Vianney Mautouchet (Gret) : « *Un COPIL de projet (créé ex nihilo) n'a a priori pas le mandat de débloquer une ligne budgétaire sur un budget communal. C'est le conseil municipal qui va le faire. Parfois, il faut savoir identifier assez vite les instances réellement décisionnaires, se caler sur leur calendrier et trouver le bon moment pour faire passer des messages.* »

L'implication des autorités locales dès le lancement du projet, au sein des instances de pilotage, garantit un meilleur ancrage dans les dynamiques institutionnelles. Elle permet également d'éviter que le projet ne soit marginalisé ou hors des radars des plans communs ou d'autres cadres d'action existants.

Toutefois, dans certains contextes, des acteurs communautaires bien structurés (associations locales, comités de quartier, chefs de village, etc.) peuvent constituer les figures d'autorité pertinentes et jouer un rôle de premier plan dans l'animation, la gouvernance et la légitimation du projet. Il est donc crucial d'identifier les figures d'autorité pertinentes dans chaque contexte pour pouvoir s'appuyer sur celles-ci dans la gouvernance des projets.

ZOOM PROJET : Africompost, passer d'une approche étudiante, associative, à un projet communal de structuration de filière

De l'initiative associative à la structuration d'une filière

Africompost a vu le jour comme une initiative étudiante portée par une ONG, avec l'ambition de valoriser les déchets organiques et de promouvoir une gestion durable des déchets. Rapidement, le projet a évolué vers une vision plus large : s'intégrer dans le schéma directeur de gestion des déchets du Grand Lomé. Cette transformation nécessitait un fort travail de plaidoyer pour convaincre les communes, garantir des financements publics et renforcer l'impact à l'échelle territoriale.

Plaidoyer et apprentissages : intégrer les autorités locales

Dans une première phase, l'absence d'implication directe des autorités locales a constitué un frein majeur. « Les autorités ne sont pas facilement accessibles en Afrique de l'Ouest, et notre erreur a été de monter un projet ambitieux sans les associer directement au pilotage », reconnaissent les porteurs du projet. Cette distance a mis en lumière un enjeu clé : l'information seule ne suffit pas. Les acteurs publics souhaitent être pleinement associés aux projets qui les concernent. Lors de la phase suivante, Africompost a ajusté son approche : « *Nous avons rédigé des documents, ils les ont lus et validés, et ont donné leur autorisation* », souligne un membre de l'équipe. Cette implication accrue a permis de progresser vers une reconnaissance institutionnelle, mais a également révélé les défis d'un processus d'institutionnalisation.

Légitimation face aux pouvoirs publics

L'implication des autorités locales s'est heurtée à plusieurs obstacles structurels. En tant que projet porté par deux ONG, Africompost a dû légitimer les actions de gestion des déchets conduites tout en cherchant à intégrer ses activités dans le schéma directeur de la municipalité. « *C'est un projet 100 % ONG, et il a fallu se légitimer face au Grand Lomé. On peut avoir une approche par le terrain pour initier des choses, mais à un moment, on atteint un plafond de verre parce qu'on n'a pas la capacité politique.* »

Dans un premier temps, le partenariat avec les autorités locales s'est limité à une mise à disposition de site, une forme de « laisser-faire ». Progressivement, Africompost a cherché à s'inscrire dans une stratégie municipale plus structurée, mais l'absence de subventions directement votées au budget municipal a limité l'ampleur de cette intégration.

Leçons et perspectives

Africompost illustre les défis de passer d'un projet associatif à une initiative structurante à l'échelle communale. L'expérience souligne l'importance d'associer les autorités locales dès le départ et d'articuler plaidoyer et légitimation pour inscrire durablement les projets dans des cadres institutionnels. Ce parcours met également en lumière les limites du dialogue entre les structures associatives et les équipes chargées des enjeux de gestion des déchets au niveau municipal, intercommunal, et étatique.

Identifier les personnalités locales « leader »

L'identification d'une personnalité locale faisant consensus peut jouer un rôle clé dans l'animation du projet, en facilitant les liens entre les différents acteurs, en assurant la continuité des actions et en préparant la sortie du projet. Un leader communautaire disposant d'une légitimité locale est particulièrement précieux : il ou elle peut être accompagné.e et renforcé.e en compétences par le porteur de projet pour devenir un véritable relais opérationnel.

Des expériences de terrain ont montré que, lorsqu'un tel profil est identifié au sein des structures locales (par exemple un chef de service ou un agent technique motivé), son engagement peut faire la différence. Grâce à son implication, certaines communes ont réussi à maintenir des activités essentielles – comme la collecte régulière des déchets – même en contexte de ressources limitées. Ce type de leadership local contribue fortement à l'appropriation du projet et à sa pérennisation.

Illustration : Le rôle déterminant d'un relais local dans la commune de Saa, au Cameroun

L'expérience menée par le Gescod dans la commune de Saa met en lumière le rôle déterminant d'un leadership local pour la réussite et la pérennisation des actions de gestion des déchets. Dans ce contexte, un chef de service d'hygiène et de salubrité particulièrement engagé a été identifié comme figure de référence. Il a joué un rôle central de relais entre l'opérateur d'appui externe et les acteurs locaux, facilitant la circulation de l'information, la coordination des actions et la mobilisation des ressources disponibles.

Grâce à son dynamisme et à son engagement, la commune a progressivement réussi à mettre en place une collecte permanente des déchets, malgré un manque de moyens logistiques. Cette réussite illustre concrètement l'impact qu'un leader local peut avoir sur l'appropriation des projets par la collectivité, et souligne l'importance de repérer, appuyer et valoriser ces profils dans les dynamiques territoriales.

Élargir l'implication des parties prenantes aux usager·e·s et habitant·e·s

Au sein des différents projets, au-delà des élu.e.s, d'autres acteurs locaux peuvent être associés aux processus de décision, tels que les chefs de quartier, les membres des comités villageois ou des conseils de quartier. Ces instances de proximité peuvent rassembler des représentant.e.s de la société civile et des habitant.e.s du quartier ou du village, incluant par exemple des femmes, des jeunes ou des membres d'associations locales.

Défis de la participation des femmes dans les comités villageois dans l'initiative ANAMAY

La participation des femmes aux comités villageois dans le cadre de l'initiative ANAMAY s'est heurté à plusieurs obstacles structurels et socioculturels, limitant leur engagement dans ces instances décisionnelles locales.

Barrières linguistiques : La langue utilisée au sein des comités est principalement le Lao, alors que de nombreuses femmes, issues de la communauté Khmu, ne le maîtrisent pas, rendant leur implication plus difficile.

Charge de travail accrue : En plus de leurs responsabilités domestiques, les femmes doivent trouver du temps pour s'impliquer dans ces structures, ce qui réduit leur disponibilité et complique leur participation active.

Normes patriarcales et manque de soutien : Dans un contexte marqué par une forte hiérarchie de genre, les maris sont parfois réticents à voir leurs épouses s'engager en dehors du foyer, freinant ainsi leur intégration au sein des comités.

Absence de valorisation économique : Les comités villageois fonctionnant sur un mode bénévole, leur participation ne génère aucun revenu pour le foyer, ce qui peut être perçu comme une perte de temps par certains membres de leur entourage.

Face à ces défis, le projet ANAMAY a travaillé à lever ces barrières en sensibilisant les communautés à l'importance de l'inclusion des femmes dans la gouvernance locale et en développant des solutions adaptées pour favoriser leur engagement.



2.3. GARDER DE LA SOUPLESSE DANS LA GOUVERNANCE DES PROJETS



Adapter le cadre de gouvernance aux réalités opérationnelles

Les rôles et responsabilités au sein d'un projet sont généralement définis lors de la phase de conception, sur la base d'un diagnostic préalable visant à clarifier les fonctions de chaque acteur impliqué. Toutefois, au cours de la mise en œuvre, ce cadre initial est presque toujours amené à évoluer pour s'ajuster aux réalités opérationnelles. Les fonctions peuvent se redéfinir, la composition des instances de gouvernance peut changer, et la fréquence des réunions s'adapte souvent au rythme réel du projet.

Dans la pratique, ces ajustements se font souvent de manière progressive, au ressenti, et en fonction des besoins exprimés par les équipes ou les partenaires. Par exemple, des réunions de comité de pilotage initialement prévues de manière régulière peuvent être suspendues ou convoquées ponctuellement selon les enjeux du moment.

En un mot, il s'agit de préserver une certaine flexibilité et d'éviter de figer un cadre trop rigide dès le départ. Un cadrage trop strict peut rendre la gouvernance inefficace, voire contre-productive. Cette capacité d'adaptation permet au dispositif de rester pertinent et fonctionnel tout au long du projet.

Cependant, cette souplesse ne doit pas faire oublier l'importance d'anticiper la sortie du projet, dès les premières phases. Il est essentiel de réfléchir en amont à l'après-projet, en veillant à ce que les rôles et responsabilités à transférer soient clairement identifiés et répartis. Ce travail préparatoire est indispensable pour assurer la continuité des actions et éviter que les dispositifs mis en place ne s'essoufflent une fois l'appui extérieur retiré. Pour Pascale Martel Naquin (CEFREPADE) :

« Il ne faut pas aborder l'après après, mais y réfléchir au départ. [...] Il faut que tous les rôles et les responsabilités qui ont besoin d'être affectés à la sortie du projet le soient. »

Illustration : Adapter la gouvernance en cours de projet à Vogan

Dans le cadre du projet porté par SEVES à Vogan (Togo), la gouvernance initiale s'appuyait sur trois structures principales : un comité technique de suivi très actif se réunissant trimestriellement, un comité de pilotage stratégique et un organe de gouvernance centré sur le service, conformément au cadre réglementaire national.

Cependant, en raison des retards rencontrés pendant l'exécution du projet, il a été jugé plus efficace de convoquer des réunions au fil de l'eau selon les besoins, plutôt que de suivre le calendrier préétabli des rencontres.

L'objectif de cette réorientation était de surmonter les obstacles en trouvant des solutions concrètes, plutôt que de tenir des réunions protocolaires. De plus, il a été envisagé en cours de projet que le comité de pilotage devienne un comité de suivi et d'évaluation du projet, incluant l'opérateur, l'entreprise de travaux, un bureau d'études, l'assistance technique et la maîtrise d'ouvrage, l'objectif à terme étant de transformer ce comité en un organe de suivi du service.

Trouver un équilibre et une flexibilité dans les différents rôles endossés par le porteur de projet

Pour faire avancer les projets dans des contextes souvent complexes, la capacité d'adaptation du porteur de projet est essentielle. Celui-ci doit pouvoir endosser différents rôles selon les besoins du moment : coordinateur, facilitateur, assistant à la maîtrise d'ouvrage, expert technique ou encore médiateur entre acteurs. Cette flexibilité permet de répondre aux imprévus, d'accompagner efficacement les partenaires locaux, et d'assurer la continuité du projet.

Cependant, trouver le bon équilibre entre ces rôles n'est pas toujours évident. De nombreux porteurs de projet expriment des difficultés à ajuster leur posture au fil du temps, notamment dans des contextes où la collectivité locale détient la décision finale sur son territoire. Les opérateurs se retrouvent alors dans une position délicate, devant composer avec des décisions parfois éloignées des orientations initiales, tout en maintenant la dynamique et la pérennité du projet.¹

Un autre défi réside dans la perception du porteur de projet par les partenaires locaux. À mesure que le projet avance, il existe un risque que celui-ci soit assimilé au bailleur de fonds, brouillant les rôles et pouvant affaiblir la relation de confiance avec les autorités locales. Cette confusion peut réduire l'engagement réciproque et freiner l'appropriation du projet par la commune.

Dans certains cas, il peut être pertinent de s'appuyer sur des partenaires locaux pour la mise en œuvre, notamment des structures ou associations disposant d'une meilleure connaissance du terrain et perçues comme plus proches des réalités locales. Cette proximité peut renforcer la confiance, fluidifier les relations avec la collectivité et faciliter l'ancrage territorial du projet.

Comme le rappellent certains acteurs de terrain, il est parfois nécessaire de rappeler avec fermeté le rôle de chacun, en insistant sur le fait que, si les porteurs accompagnent et soutiennent la démarche, le projet appartient avant tout à la collectivité locale. Ce positionnement est d'autant plus important que, pour beaucoup, l'essence même de leur mission réside dans l'accompagnement, le renforcement des capacités et la compréhension fine du contexte. Lorsque cette posture est perdue au profit d'un rôle plus directif ou technocratique, le sens du projet peut s'en trouver altéré.

« Ce que j'aime c'est accompagner, renforcer, comprendre. Petit à petit je suis moins dans ce rôle-là, c'est moins agréable. »

(Cefrepade)

Passer par un partenaire local de mise en oeuvre pour casser le rapport de domination induit entre une ONG internationale et une collectivité locale

Exemple du projet DCATD à Kévé au Togo

Dans le cadre du projet porté par Entrepreneurs du Monde à Kévé (Togo), la gouvernance initiale s'appuyait sur trois structures principales : un comité technique de suivi très actif se réunissant trimestriellement, un comité de pilotage stratégique et un organe de gouvernance centré sur le service, conformément au cadre réglementaire national.

Ce partenaire local prend la majorité des décisions opérationnelles, en concertation avec l'ONG, qui conserve un rôle de validation et d'appui. Ce mode de fonctionnement favorise une gouvernance partagée et permet de limiter la perception de l'ONG comme simple bailleur de fonds. Comme le souligne l'organisation, « *sur le terrain, il y a toujours cette tendance à nous percevoir comme un bailleur de fonds, mais beaucoup moins que si l'on intervenait directement sans partenaire local.* »

Ce modèle contribue à réduire les asymétries de pouvoir, à renforcer l'appropriation locale du projet et à valoriser les compétences et la légitimité des acteurs locaux, éléments clés pour une mise en œuvre durable et ancrée dans le territoire.

Favoriser la participation aux prises de décisions avec les bons outils et méthodes

Le facteur humain est sans doute l'un des aspects les plus complexes à gérer dans les projets. Trop souvent relégué au second plan derrière les considérations techniques ou financières, il est pourtant au cœur de la réussite des démarches de développement. Aider les acteurs à s'organiser, à collaborer et à prendre des décisions collectives demande du temps, de l'écoute et un investissement constant, souvent bien au-delà de la durée formelle du projet.

Ce travail de facilitation repose en grande partie sur la capacité du porteur de projet à adopter la bonne posture. Il peut parfois jouer un rôle de médiateur entre différents acteurs – par exemple entre une mairie et un opérateur – afin de créer un espace de dialogue propice à la recherche de consensus. Cette médiation peut être formelle, dans le cadre des comités de pilotage, ou plus informelle. Dans tous les cas, il s'agit d'« objectiver les choses », en s'appuyant sur des outils d'analyse, des retours d'expérience et des éléments concrets pour éclairer les décisions.

Mais au-delà de cette posture, les outils et méthodes d'animation jouent un rôle fondamental pour favoriser une participation active et équitable. Ils permettent de libérer la parole, d'atténuer les postures d'autorité ou de domination, et de créer les conditions d'un travail collectif de qualité. Dans de nombreux contextes, des normes sociales, des rapports hiérarchiques ou des dynamiques de genre peuvent inhiber la participation de certain.e.s, notamment dans les espaces décisionnels.

Adapter les formats est donc essentiel. Par exemple, la création de comités techniques à effectif plus restreint peut faciliter l'usage de méthodes plus participatives – comme les « World Cafés », les ateliers tournants ou les discussions en sous-groupes – moins adaptées aux réunions de pilotage plus formelles. Cela permet à chacun.e de s'exprimer plus librement, en particulier les technicien.ne.s ou les acteurs de terrain, souvent en retrait face à des figures hiérarchiques.

Enfin, pour éviter que les échanges ne soient monopolisés ou dévoyés par des rapports de pouvoir, il est souvent utile de proposer des ordres du jour clairs et ciblés, centrés sur des décisions précises ou des blocages identifiés. Cette approche favorise une participation plus équilibrée, recentre les échanges et facilite la prise de décisions concrètes.



ZOOM PROJET : Projet PRO 3 Syctom

Le projet PRO 3 Syctom, mis en œuvre dans la province de Vinh Phuc (Vietnam) entre 2019 et 2023, visait à renforcer la gestion décentralisée des déchets solides en impliquant les coopératives d'environnement, les autorités locales et des partenaires internationaux. Le projet a permis de structurer un cadre de gouvernance multipartite et d'améliorer les capacités des acteurs locaux, mais certains défis restent à relever.

Dans le contexte vietnamien, le développement des projets peut être financé par les ONGs mais les partenaires locaux sont les propriétaires du projet, ce qui signifie que les ONG ne peuvent pas mettre en place les activités sur le terrain mais que cela doit se faire par les partenaires locaux. Le rôle des ONG se limite ainsi à l'assistance technique et au suivi.



Concrètement, la gouvernance multipartite du projet a reposé sur :

- **Les 25 coopératives d'environnement**, réparties dans 24 communes. Elles assurent la collecte et le tri des déchets auprès des ménages et dans les marchés. le fonctionnement des infrastructures, comme les incinérateurs et les sites de compostage, la sensibilisation des populations aux bonnes pratiques de gestion des déchets.
- **Les Comités Populaires Communaux (CPC) et le Département des Ressources Naturelles et de l'Environnement (DoNRE)** qui supervisent et encadrent les activités des coopératives. Leur rôle est d'établir les contrats entre les communes et les coopératives pour garantir la qualité des services, fixer et encadrer les tarifs de collecte payés par les ménages et veiller au respect des réglementations environnementales en lien avec la gestion des déchets.
- **Le Gret**, agissant comme facilitateur et dont les actions ont inclus la formation des coopératives sur la gestion des déchets et la sécurité au travail, l'appui technique et à l'expérimentation de nouvelles pratiques, comme le vermicompostage, et l'appui au plaidoyer auprès des autorités locales et nationales pour renforcer la reconnaissance des coopératives.

Cependant, si la gouvernance multipartite du projet PRO 3 Viet a posé des bases solides pour renforcer la gestion décentralisée des déchets, elle a également connu des difficultés, synthétisées ci-dessous :

Structuration institutionnelle incomplète

Le projet a permis de formaliser un cadre de gestion des déchets, notamment en structurant des contrats entre les communes et les coopératives. Cependant, le manque d'institutionnalisation du rôle des coopératives a limité leur capacité à s'imposer comme des acteurs clés du système de gestion des déchets, en dépit de la mise en œuvre d'un réseau structuré des coopératives d'environnement, visant à améliorer le cadre réglementaire de la gestion des déchets, et à renforcer leur capacité de négociation et leur visibilité institutionnelle. L'absence d'un cadre réglementaire clair pour encadrer le fonctionnement des coopératives d'environnement a ainsi freiné leur reconnaissance officielle et leur accès aux financements locaux.

Coordination insuffisante entre les acteurs

Le projet a instauré un réseau de coopératives d'environnement pour favoriser les échanges et la mutualisation des expériences. Toutefois, le manque de structuration du dialogue entre les coopératives et les autorités locales a conduit à une faible coordination des actions et un suivi limité des engagements des différentes parties prenantes. L'absence d'un mécanisme de concertation permanent a rendu difficile la gestion des conflits et la priorisation des actions à long terme.

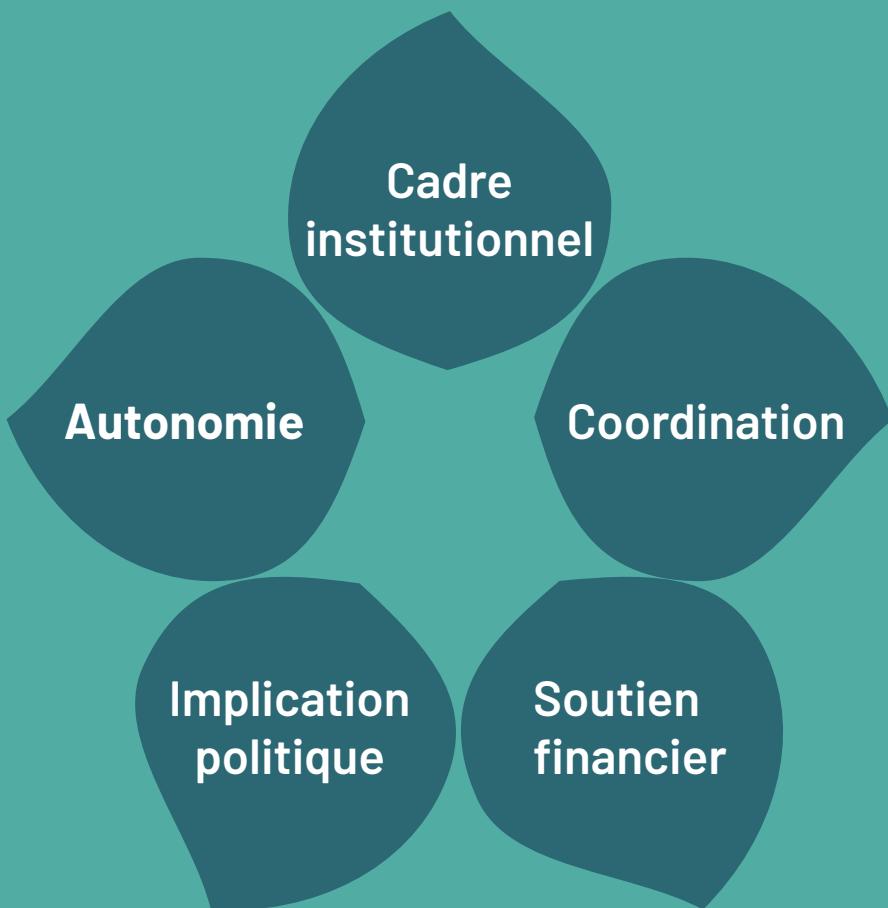
Financement et autonomie des coopératives

Les coopératives, bien qu'accompagnées par le projet, restent financièrement fragiles. Leur dépendance aux redevances des ménages, combinée à la fin des subventions publiques en 2023, a créé des inégalités entre les communes selon leur capacité à générer des revenus. Le manque de mécanismes de soutien financier pour assurer la viabilité économique des coopératives met en péril la continuité du service de gestion des déchets.

Engagement inégal des autorités locales

Si certaines communes ont activement soutenu la gestion décentralisée des déchets, d'autres ont continué à privilégier des approches centralisées et l'incinération. L'absence d'une volonté politique forte pour intégrer des solutions durables comme le compostage dans les politiques locales a limité l'impact du projet à long terme.

Apprentissages clés



Un cadre institutionnel formalisé est essentiel : l'absence d'un statut officiel pour les coopératives a limité leur reconnaissance et leur capacité à négocier avec les autorités. Une gouvernance efficace repose sur une réglementation claire définissant les rôles et responsabilités de chaque acteur.

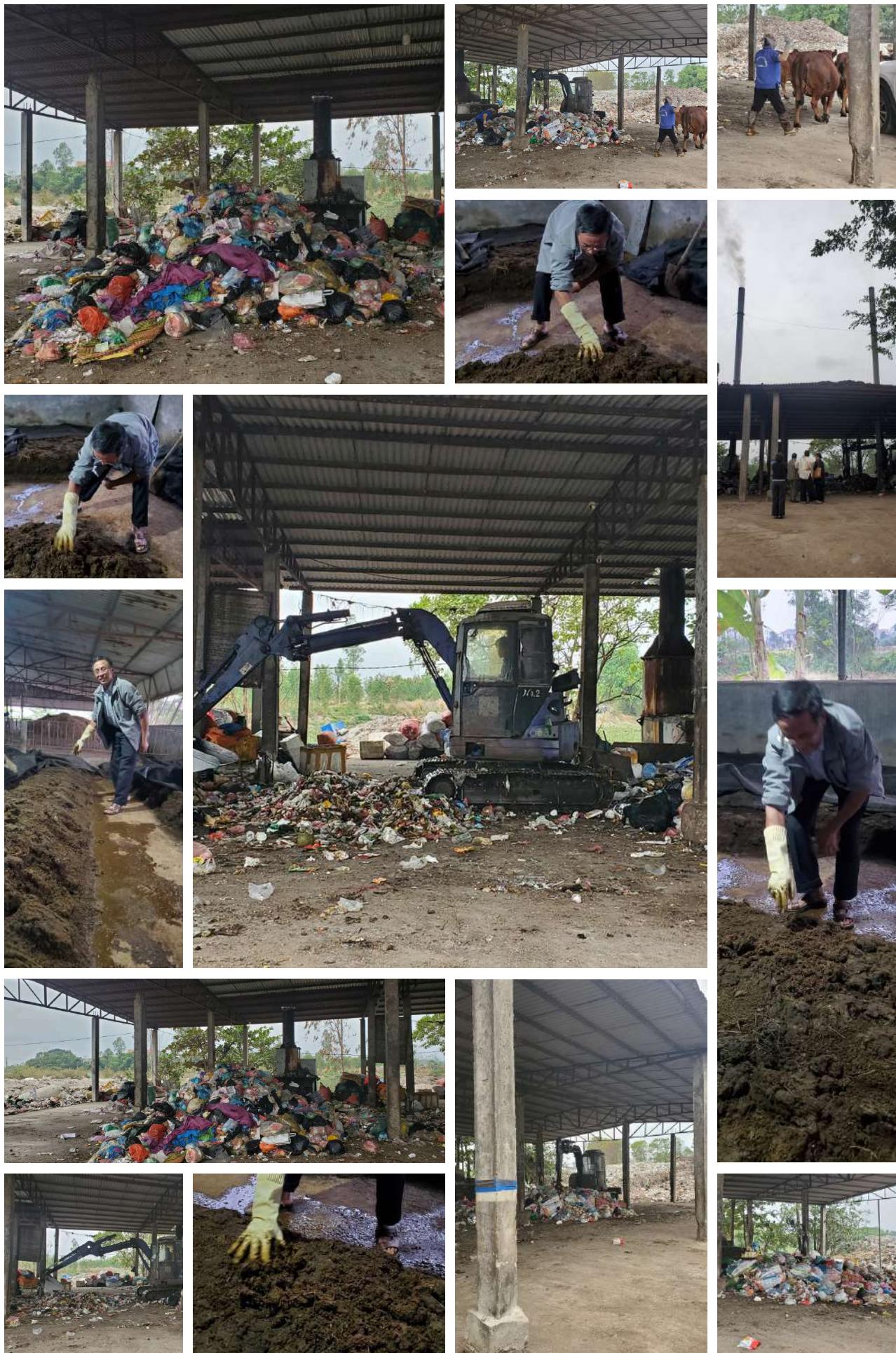
La coordination entre les parties prenantes doit être renforcée :

le manque d'un mécanisme de concertation permanent entre coopératives, autorités locales et partenaires techniques a entraîné des actions fragmentées et un suivi irrégulier. Un espace de dialogue structuré est indispensable pour assurer une gestion cohérente des déchets.

Un soutien financier stable est crucial : les coopératives ont montré leur efficacité dans la gestion des déchets, mais leur viabilité économique a été mise à mal par la fin des subventions publiques. Une gouvernance financière pérenne doit inclure un mix de financements (redevances, subventions, valorisation des déchets).

L'implication politique influence fortement la réussite du projet : certaines communes ont soutenu activement la gestion décentralisée, tandis que d'autres ont continué à privilégier l'incinération. L'adhésion des autorités locales et leur engagement dans des politiques publiques en faveur du compostage et du tri à la source sont des facteurs clés de succès.

L'autonomie des coopératives nécessite un cadre de gouvernance adapté : même avec un réseau structuré, les coopératives ont besoin d'un accompagnement institutionnel et technique pour garantir leur développement et renforcer leur autonomie.



Formaliser la gouvernance : les apprentissages clés !

Enjeux

1. Les projets de gestion des déchets reposent sur une pluralité d'acteurs aux rôles évolutifs : distinguer clairement la gouvernance du projet et celle du service est essentiel.
2. Une gouvernance mal définie peut entraîner des retards, des tensions institutionnelles ou une perte d'ancrage territorial.
3. La gouvernance conditionne la capacité d'un projet à durer dans le temps, à s'adapter aux imprévus et à s'intégrer dans les dynamiques locales.

Bonnes pratiques capitalisées

Clarifier les rôles dès le démarrage

- Identifier précisément les responsabilités de chaque acteur : porteur de projet, commune, prestataire, communauté.
- Clarifier en particulier la place des porteurs de projets, versus la maîtrise d'ouvrage assurée à long terme par les autorités communales.

Différencier gouvernance du projet et gouvernance du service

- Le pilotage du projet (mise en œuvre, suivi) ne doit pas être confondu avec la gouvernance du service public à long terme.
- Associer les élus, conseillers et services techniques à la définition des orientations, à travers des réunions de lancement, des temps de formation ou de clarification des responsabilités concrètes
- Poser dès le début les bases du modèle de gestion envisagé pour la suite : régie, délégation, implication communautaire...

Structurer des espaces de coordination adaptés

- Instaurer un comité de pilotage rassemblant les différentes parties prenantes.
- Mobiliser les espaces décisionnels réels (exécutif communal, comités techniques, etc.) plutôt que de créer des instances ad hoc sans légitimité locale
- Prévoir une animation régulière de ce comité, avec un rôle clair (suivi, arbitrage, appui technique...).
- Ajuster les calendriers et les séquences du projet en fonction des rythmes décisionnels locaux.

Prévoir un appui aux fonctions de maîtrise d'ouvrage

- Accompagner les collectivités dans leur rôle décisionnel et leur permettre de suivre les projets techniquement et administrativement.
- Renforcer leurs capacités techniques en particulier (règles de passation, suivi, rapportage)

Conserver une souplesse de fonctionnement

- Adapter la gouvernance en fonction des évolutions du contexte (changements d'équipe municipale, redéfinition du périmètre...).
- Prévoir des mécanismes de révision des rôles ou du mode de coordination si besoin.
- Prévoir une transition progressive des responsabilités à la sortie du projet.

Apprentissages clés à retenir.



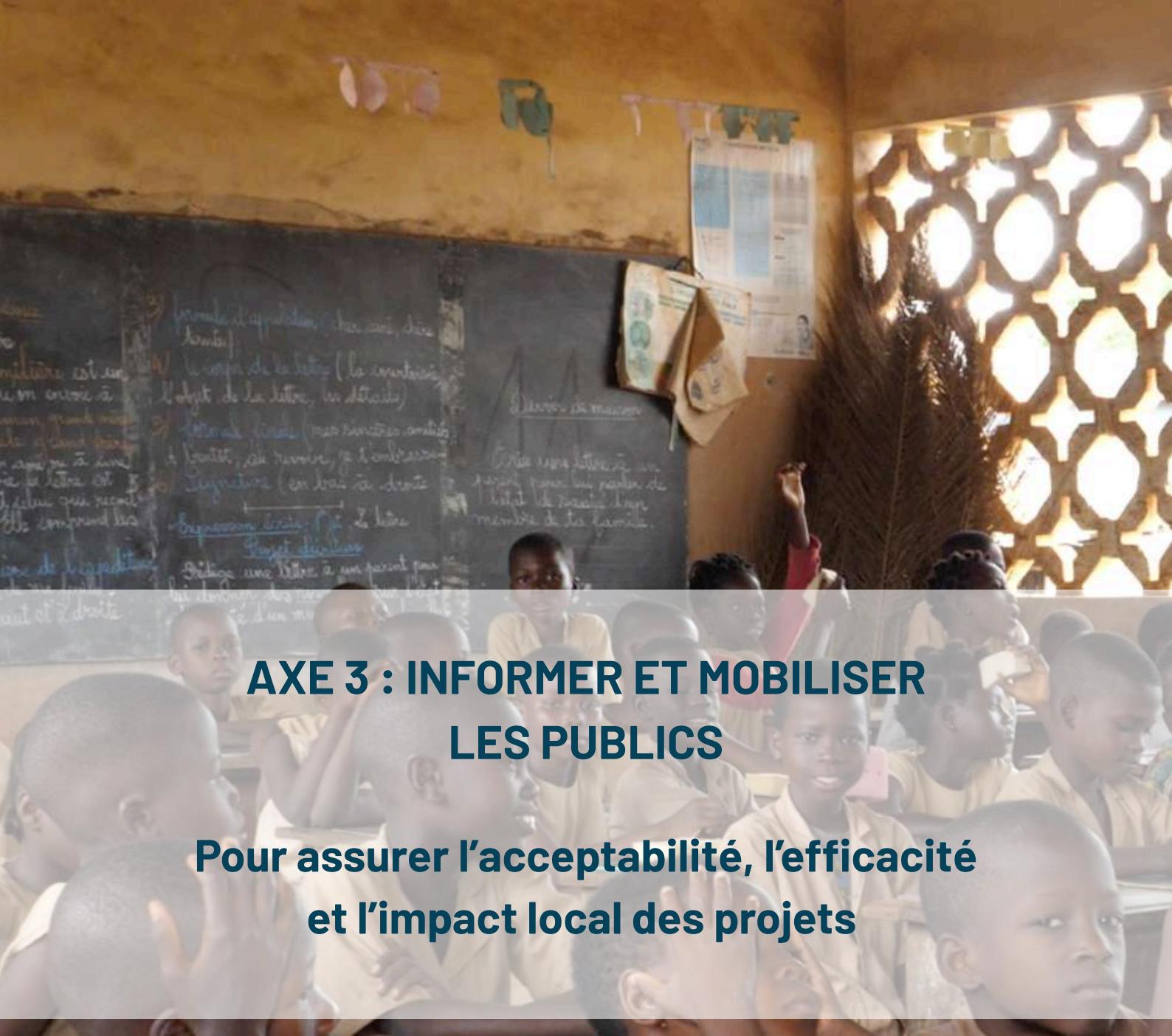
**Une gouvernance claire sécurise
les projets dans la durée**



**Les documents de cadrage, même simples,
renforcent la légitimité des rôles et des décisions.**



**Prévoir une gouvernance évolutive est souvent
plus efficace qu'un modèle figé.**



AXE 3 : INFORMER ET MOBILISER LES PUBLICS

Pour assurer l'acceptabilité, l'efficacité
et l'impact local des projets



l'agence
métropolitaine
des déchets
ménagers

PROPOS LIMINAIRE



Informer, éduquer, communiquer : des approches plurielles pour favoriser le partage des connaissances et faire évoluer les comportements

L'information, l'éducation et la communication (IEC) regroupent des démarches plurielles qui visent à sensibiliser, informer et mobiliser les populations ou les publics cibles d'un projet ou d'un service de gestion des déchets. De façon générale, l'IEC cherche à initier et à accompagner des changements de comportements en s'appuyant sur la diffusion de connaissances, la sensibilisation, l'échange, et la transmission de pratiques. Dans le cadre d'un projet de gestion des déchets, l'IEC apparaît essentielle sur le plan social car une mauvaise intégration des populations peut entraîner des résistances ou des conflits locaux. En toile de fond, ces démarches visent à faire évoluer les comportements des habitant.e.s à l'égard des déchets : adopter le tri à la source, modifier les pratiques de dépôt, réduire l'usage du plastique, etc. Toutefois, l'IEC renvoie à des pratiques multiples qui peuvent la rendre complexe à saisir.

Pour les porteurs de projet, bien comprendre la pertinence des actions d'IEC dans le cadre de leur projet est un préalable nécessaire pour définir les objectifs d'IEC et choisir les actions à mettre en œuvre.

- L'information consiste à fournir des connaissances factuelles et pratiques. Elle joue un rôle central par exemple, pour expliquer le fonctionnement du projet ou du service, l'abonnement à un système de collecte ou le tri à la source des déchets ménagers. L'information est généralement la priorité dans les projets, car elle pose les bases de la sensibilisation en rendant les enjeux accessibles et compréhensibles à toutes et tous.
- L'éducation, qui va au-delà de l'information, vise à changer durablement les comportements. Elle passe par l'acquisition de connaissances et de compétences pour intégrer les bonnes pratiques et acquérir des savoirs, qui vont parfois au-delà de la thématique et des activités du projet.
- La communication se concentre sur l'échange voire l'interaction pour mobiliser les populations et les rendre actrices des initiatives mises en œuvre. Elle peut inclure des campagnes médiatiques, des échanges directs ou encore des actions spécifiques pour convaincre les publics cibles de la pertinence des actions proposées (par exemple, l'élimination des dépotoirs sauvages ou les marchés sans plastique).

Les actions d'information sont souvent jugées prioritaires et plus faciles à mettre en œuvre par les porteurs de projet. Centrées la plupart du temps sur les projets eux-mêmes, elles consistent à informer, diffuser des connaissances sur le fonctionnement du service ou mettre en lumière les activités conduites. L'information s'adosse souvent à un objectif de transparence avec les populations et les publics cibles sur le projet ou le service mise en œuvre.

Moins généralisées, les actions d'éducation sont parfois perçues comme étant à considérer avec plus de vigilance que l'information - car elles nécessitent de réfléchir à la finalité, aux cibles et au contexte - sans quoi elles peuvent s'avérer contre-productives.

À ce titre, l'éducation doit être pensée en lien avec les dispositifs concrets mis en place et permettre de « lier la théorie à l'action ». Ainsi, les actions d'éducation, notamment en milieu scolaire, encourrent le risque d'être inefficaces voire contre-productives si elles ne sont pas corrélées à des infrastructures ou services existants. Autrement dit, l'éducation seule ne suffit pas pour induire des changements de comportements ; elle doit être associée à des outils pratiques pour garantir un impact réel. De manière plus large, les facteurs de changement sont souvent multiples : bénéfices perçus (propreté, santé), pression sociale, force de l'exemple, contraintes ou sanctions, répétition des messages, continuité dans le temps... L'IEC est donc un levier, mais elle agit en synergie avec d'autres dynamiques sociales, institutionnelles et économiques.

La communication renvoie quant à elle à des pratiques d'interpellation et de mobilisation des populations et des publics cibles, dans une optique d'engagement en faveur du projet ou du service mis en œuvre. Autrement dit, elle vise à convaincre les populations de l'intérêt de la démarche mise en place. La communication peut s'appuyer sur de très nombreux outils, à l'instar de supports écrits et visuels (flyers, banderoles), de médias locaux (radio, télévision, réseaux sociaux), de signalétique (panneaux d'affichage). Elle peut également prendre la forme d'actions directes, comme des réunions publiques, des ateliers de sensibilisation ou des campagnes de nettoyage communautaire. Parfois, la communication s'appuie sur des compétences spécifiques, à l'image de compétences marketing, permettant de définir les bons messages à adresser aux cibles, via les canaux les plus adéquats, de façon à optimiser l'impact des actions conduites.

Ces trois piliers - information, éducation, communication - constituent des démarches complémentaires, qui se répondent et se nourrissent mutuellement. En d'autres termes, une action de communication peut inclure un volet informatif, tout comme une démarche d'éducation peut s'appuyer sur des supports ou des actions de communication déployés en parallèle.

La mise en œuvre de ces démarches peut être plus ou moins structurée et ambitieuse selon les projets. Dans certains cas, l'IEC fait l'objet d'un investissement important, avec le recrutement de ressources humaines dédiées (chargé.e de communication, spécialiste en marketing communautaire, animateur.rice, etc.), et constitue alors un levier stratégique central pour accompagner le changement de comportements ou renforcer l'appropriation locale.

Dans d'autres cas, l'IEC est abordée de manière plus légère, voire marginale, lorsque les porteurs de projet estiment qu'elle n'est pas un facteur clé de réussite dans le contexte donné. Cette diversité d'approche souligne l'importance de contextualiser les démarches d'IEC, en fonction des objectifs, des publics cibles et des dynamiques locales, tout en gardant à l'esprit leur potentiel structurant lorsqu'elles sont bien intégrées au projet.

Cela implique également de porter une attention particulière aux rôles sociaux différenciés, notamment celui des femmes, qui occupent souvent une place centrale dans les pratiques domestiques liées à la gestion des déchets. Dans de nombreux contextes, les femmes ont à leur charge la majorité des tâches domestiques. En tant que responsables de celles-ci, elles sont également garantes de la gestion de leurs ordures ménagère et de la propreté dans les espaces publics, perçues comme une prolongation des tâches domestiques effectuées par les femmes et les filles⁶.

Travailler avec les femmes, valoriser leur expertise quotidienne, lever les freins à leur participation et les associer aux décisions permet souvent de renforcer l'impact des démarches d'IEC. A titre d'exemple, il est judicieux de mettre en place des démarches permettant de favoriser la participation qualitative et quantitative des femmes et autres groupes marginalisés aux processus de consultation communautaire permettant de prendre en compte l'avis, les contraintes et les besoins des populations en amont de la mise en place de projets ou de démarches spécifiques.

⁶ L'approche genre dans les projets de propreté et de gestion des déchets dans l'espace public, Note d'enjeux, Sofia Azaiev et Virginie Poupeney (Décembre 2020)

Prendre en compte les enjeux liés au genre tout au long des démarches d'IEC conduit ainsi à mettre en place des approches à la fois plus pertinentes et plus efficaces pour toucher des populations variées et, in fine, rendre possible des changements pérennes de comportement.



Une diversité de formats et de canaux

Si quelques exemples de formats et de canaux ont été évoqués ci-dessus, en réalité, en réalité, les approches et outils mobilisables dans le cadre des actions d'IEC sont quasi illimités. Terme « fourre-tout » pour certain.e.s, l'IEC se distingue cependant par la grande marge d'inventivité et de souplesse pour déployer des actions et les adapter en fonction des contextes et des spécificités des populations cibles. L'IEC constitue peut-être l'un des volets des projets où la marge de créativité est la plus importante !

De façon non exhaustive, le panorama d'actions pouvant être déployées dans le cadre d'une démarche IEC inclut :

- Des campagnes grand public (émissions radios, spots radios, affichage et signalétique) ;
- De la communication communautaire, par le biais d'un travail avec les leaders d'opinion traditionnels ou les influenceurs ;
- Des sessions de sensibilisation dans les écoles ;
- Des focus groups citoyens, pouvant inclure une diversité de parties prenantes selon les cas : chefs religieux, traditionnels, groupements de femmes, associations de jeunes, directeurs d'écoles... ;
- Des actions de proximité : porte à porte, stands extérieurs, animations de rue, actions de marketing sur les marchés, etc.
- Des événements ponctuels ou récurrents, comme des opérations collectives de ramassage des déchets ou de caractérisation des déchets collectés ;
- De la communication sur les réseaux sociaux (boucles whatsapp, facebook, tik tok) ;
- De la mise à disposition d'équipement à prix réduit ou gratuit.

En d'autres termes : il n'y a pas de recette magique pour le succès d'une démarche d'IEC. Chaque démarche est spécifique, expérimentale, et doit pouvoir s'adapter aux évolutions du projet et aux spécificités du contexte.

Toutefois, des bonnes pratiques existent - tout autant que des écueils à éviter - que nous chercherons à décrire ci-dessous.

Illustration : Le projet SMART Siem Reap : mise en place d'une stratégie marketing et d'actions de sensibilisation sur le marché de Dom Daek

Le projet SMART Siem Reap a mis en place une stratégie combinant marketing et sensibilisation pour la structuration de la collecte et de la valorisation des déchets organiques, et le développement d'un marché viable pour le compost produit. Cette approche s'est appuyée sur plusieurs leviers : la promotion du compost, la formation des agriculteurs, le développement de circuits de distribution et une sensibilisation de proximité sur le marché de Dom Daek.



Pour favoriser une sensibilisation de proximité, le projet a déployé un agent de sensibilisation dédié au marché de Dom Daek, chargé d'accompagner les vendeur.se.s et de les former aux pratiques de tri des déchets organiques. Son rôle a été essentiel pour expliquer comment et pourquoi séparer les déchets, garantissant ainsi une meilleure qualité de matière première pour le compostage. L'agent a également assuré un suivi quotidien, répondant aux questions des vendeur.se.s et veillant au respect des consignes de tri. L'action de l'agent de sensibilisation est intervenue en parallèle de l'installation de bennes spécifiques pour la collecte de déchets organiques et de la mise en place d'une signalétique pour rappeler les règles de tri. A ce jour, il a été estimé qu'environ 70 % des vendeurs du marché ont modifié leurs habitudes grâce à un accompagnement quotidien.

Parallèlement, une stratégie marketing ciblée a été développée pour créer un marché local du compost. Des campagnes de communication et de démonstration ont été organisées pour convaincre les agriculteurs des bénéfices du compost sur la fertilité des sols et la réduction des coûts d'intrants chimiques. La fixation des prix a été étudiée en lien avec ECOFARM et les coopératives agricoles afin de trouver un équilibre entre coût de production et accessibilité pour les agriculteurs.

La sensibilisation a aussi reposé sur des actions de communication variées, notamment via les réseaux sociaux, les foires agricoles et les événements communautaires. Des témoignages d'agriculteurs ayant adopté le compost ont été partagés, tandis que des vidéos et supports pédagogiques ont permis de vulgariser les bénéfices environnementaux et économiques du compostage.

Plusieurs pistes ont également été évoquées pour améliorer et renforcer les actions de communication et de marketing :

- 1 Le développement de supports vidéos et de spots radio
- 2 L'accroissement de la présence sur les réseaux sociaux, largement utilisés par les agriculteurs et les jeunes générations au Cambodge
- 3 Le renforcement de l'organisation d'événements et de démonstrations pratiques
- 4 La création d'une marque pour le compost, d'un nom et d'un logo spécifiques pour le différencier des engrains organiques
- 5 Le renforcement des actions de plaidoyer auprès des autorités locales et districiales pour les inciter à institutionnaliser les pratiques mises en place

Toutefois, des défis ont émergé, notamment la concurrence des fertilisants chimiques et la quantité limitée de compost disponible, obligeant le projet à adapter son approche et à explorer d'autres débouchés. En outre, la mise en place d'un agent sur le marché nécessite une posture très proactive de sa part, les vendeur.se.s étant parfois peu enclin.e.s à lui poser des questions directement.

Malgré ces obstacles, la combinaison d'un marketing adapté et d'une sensibilisation de terrain a permis d'ancrer progressivement les nouvelles pratiques et de structurer un premier réseau de distribution du compost, ouvrant la voie à une pérennisation du marché de la valorisation des déchets organiques.



3.1. ADAPTER LES FORMATS ET LES CANAUX SELON LES CONTEXTES ET LES ACTIVITÉS DU PROJET

Adapter les formats et les canaux selon les publics cibles et le contexte socio-culturel

Pour qu'une démarche d'IEC soit efficace, il est essentiel de bien identifier les publics cibles et de comprendre leurs habitudes en matière de communication. Chaque groupe – qu'il s'agisse d'enfants, de jeunes, de femmes, de professionnel.le.s, d'autorités locales ou de personnes peu ou pas alphabétisées – peut nécessiter des formats spécifiques et des canaux adaptés.

Ce travail doit être mené dès la phase de diagnostic, en concertation avec les parties prenantes locales, afin de garantir que les messages atteignent effectivement les publics visés. Il s'agit d'identifier, avec eux, les supports les plus pertinents, les langues de communication, les références culturelles mobilisables, mais aussi les moments et espaces propices à la diffusion des messages (lieux de rassemblement, jours de marché, temps scolaires, etc.).

Cette adaptation est une condition-clé pour renforcer l'efficacité des actions de sensibilisation, éviter les malentendus ou les rejets, et assurer une meilleure appropriation des messages.

Illustration : Des campagnes de sensibilisation en porte à porte dans des contextes peu connectés

Dans le cadre du projet NOVAI, dans la ville d'Owando en République du Congo, les campagnes de sensibilisation, de communication et de marketing pour adhérer au service de gestion des déchets ont été réalisées principalement grâce au porte à porte mené par une équipe de volontaires du partenaire local. En effet, la ville d'Owando ne dispose pas de radio communautaires et les habitant.e.s ne disposent pas toujours de smartphone et/ou n'ont pas de crédit internet pour consulter les réseaux sociaux. La meilleure manière de communiquer en direction des ménages dans la ville reste le porte à porte et les rencontres communautaires.

Une bonne campagne d'IEC doit également être particulièrement attentive au contexte socio-culturel ainsi qu'aux capacités réelles des publics à comprendre et s'approprier les messages diffusés. Adapter les formats ne concerne pas seulement le choix du canal, mais aussi la forme, la langue et le niveau de complexité des contenus.

Par exemple, dans des contextes où une part importante de la population n'est pas alphabétisée, il sera peu pertinent d'imprimer des flyers contenant uniquement du texte. Il faudra alors privilégier des supports visuels, oraux ou interactifs, comme les illustrations, les bandes dessinées, les messages radios en langues locales, ou encore des animations de rue.

Une communication efficace repose donc sur une compréhension fine des capacités de réception et des codes culturels des publics ciblés. Sans cette attention, même des actions bien intentionnées risquent de manquer leur cible, voire de créer de la confusion ou du désintérêt.

Illustration : Utiliser des images plutôt que du texte pour faire passer des messages

Dans des villages du District de Viengkham (Laos) où une partie de la population ne sait pas lire et ne parle pas lao, l'ONG Agrisud International, dans le cadre de l'initiative ANAMAY, a conçu de nombreux affichages graphiques et sans texte.



De la même manière, dans des contextes culturels où plusieurs langues sont parlées, il faut s'assurer que le message soit véhiculé dans la ou les langues locales présentes sur le territoire pour ne pas exclure les couches les plus défavorisées et/ou les ethnies minoritaires. Le français, souvent utilisé dans les contextes de projets en Afrique, exclut souvent les femmes, les jeunes et de manière générale toute personne n'ayant pas eu ou peu eu accès à une éducation formelle.

Illustration : Sensibiliser en langue(s) locale(s)

Dans le cadre du projet DCATD au Togo, le Maire de Kévé a insisté pour s'exprimer en langue locale auprès des bénéficiaires. Joël Komla AGBETOSU, Directeur de Miawodo témoigne : « Nous pouvons noter l'adaptation de notre approche d'intervention et de sensibilisation de la communauté en tenant compte de la barrière de langue. Initialement ou de manière conventionnelle, nos activités de formation de sensibilisation sont en français. Mais sur le territoire de la commune AVE1, après analyse et discussion avec les parties prenantes, il nous a été conseillé de pouvoir adapter les messages aux langues parlées par la communauté ce qui nous a amenés à conduire les échanges, les actions sensibilisations et les partages dans le cadre du projet en langue locale. »

Adapter les messages en fonction du type d'activités et de leur finalité

Chaque activité au sein d'un projet de gestion des déchets requiert des messages spécifiques, adaptés à ses objectifs opérationnels. Bien que l'objectif global des actions de sensibilisation puisse être « contribuer à changer les comportements pour une ville propre et assainie », il est indispensable de cibler les messages en fonction de la nature des actions attendues : trier les déchets, les déposer à un point de collecte, s'abonner à un service ou encore cesser de brûler les déchets.

Chaque situation implique des efforts ou des changements différents pour les populations, et nécessite donc des arguments adaptés. Par exemple :

- S'il s'agit de promouvoir l'abonnement à un service de collecte, les messages doivent convaincre de la valeur du service et justifier le paiement.
- S'il s'agit de trier les déchets à la source, il faut sensibiliser sur les bénéfices environnementaux ou sanitaires, tout en tenant compte de la contrainte de temps que cela peut représenter.
- Pour décourager la combustion à ciel ouvert, les messages peuvent s'appuyer sur les risques pour la santé, en particulier pour les enfants et les personnes vulnérables.

Les enjeux et solutions mises en œuvre en matière d'IEC pour certaines situations clés sont décrites ci-dessous.

1/ Convaincre les habitant.e.s d'adhérer au service

Convaincre les habitant.e.s d'adhérer à un service payant reste un défi central, surtout dans les contextes de grande précarité où l'accès à l'alimentation ou à l'eau est déjà difficile. Dans ce cadre, l'abonnement à un service de gestion des déchets n'est souvent pas perçu comme une priorité. Si les arguments liés à la propreté des rues ou à la santé publique peuvent susciter une approbation initiale, ils ne suffisent pas toujours à assurer une adhésion durable au service, notamment en l'absence de mécanismes de suivi ou de mesures incitatives.

Par ailleurs, dans les projets où l'abonnement au service n'est pas obligatoire, des frustrations peuvent émerger. Une partie de la population continue parfois à déposer ses déchets dans des dépotoirs sauvages, sans contribution au système mis en place, faussant les efforts des usager.e.s engagé.e.s et révélant les limites de l'absence de régulation municipale.

En somme, une stratégie de sensibilisation efficace doit articuler clarté des messages, pertinence des arguments et compréhension fine des contraintes vécues par les publics ciblés, afin d'accompagner les comportements attendus dans des conditions réalistes et durables.

Illustration : Convaincre d'adhérer au service en allant sur les marchés ?

Les marchés constituent souvent des lieux stratégiques pour mener des actions de sensibilisation, en raison de la forte affluence qu'ils génèrent. Cependant, la concentration de public ne garantit pas la qualité de l'échange ni la réceptivité aux messages diffusés.

Une expérience menée à Vogan par l'ONG SEVES a mis en lumière les limites de cette approche, où l'ONG avait choisi d'installer un stand d'information au cœur du marché hebdomadaire pour promouvoir l'adhésion à un service de gestion des déchets. Malgré le fort passage, les résultats se sont révélés décevants. Les personnes présentes étaient principalement concentrées sur leurs achats ou leurs ventes, et peu disposées à s'engager dans une discussion ou à envisager une souscription sur place.

Comme le souligne Léa Lhommelet, représentante pays de SEVES au Togo :

« Il y a certes une forte affluence, mais cela ne suffit pas. Les gens ne sont pas disponibles pour cela... On ne vient pas au marché pour s'abonner à un service. »

Cette illustration rappelle l'importance de choisir des lieux et des moments adaptés au type de message à faire passer, et de prendre en compte les attentes et la disponibilité des publics ciblés. Une forte visibilité ne suffit pas si le contexte ne favorise pas l'attention, l'écoute et l'interaction.

2/ Dissuader les ménages de jeter leurs déchets dans des dépôts sauvages

Sensibiliser les habitant.e.s à ne plus jeter leurs déchets dans des dépôts sauvages ou à ne pas les brûler à proximité de leur domicile ne peut être efficace que si des alternatives concrètes et accessibles leur sont proposées. Il est difficile de modifier les comportements en l'absence d'un service de collecte fonctionnel, abordable et régulier.

En parallèle, l'existence et l'application effective de sanctions pour les contrevenant.e.s jouent un rôle dissuasif important. Lorsque les interdictions ne sont pas suivies de contrôles ou de mesures concrètes, les pratiques anciennes tendent à se maintenir, faute d'incitation à changer.

Une autre approche, plus indirecte, peut consister à requalifier les dépotoirs à ciel ouvert en leur donnant une nouvelle fonction : la construction d'un équipement public, la création d'un jardin communautaire ou d'un espace de jeux, par exemple. Ce type de transformation permet non seulement de bloquer physiquement l'usage détourné, mais aussi d'envoyer un signal clair à la population : cet espace a changé de statut, il doit être respecté et valorisé.



Cette transformation ne relève pas directement d'une démarche d'information, d'éducation ou de communication au sens classique, mais s'apparente plutôt à un «nudge» urbain : une intervention douce sur l'environnement physique qui oriente les comportements sans passer par la contrainte ou l'argumentation directe. En changeant la fonction et l'apparence de l'espace, on bloque non seulement l'usage précédent (dépôt sauvage), mais on modifie aussi les représentations sociales associées au lieu. L'aménagement signale que cet espace a désormais une autre valeur, qu'il est investi par la collectivité, et qu'il mérite d'être respecté. Ce type d'intervention, s'il est bien pensé et intégré dans une stratégie plus large, peut accompagner durablement le changement de comportements, en complément des actions d'IEC plus classiques.

Enfin, pour renforcer l'impact de ces différentes actions, il est utile de contextualiser les messages de sensibilisation, en décrivant les conséquences concrètes d'une mauvaise gestion des déchets à l'échelle locale : insalubrité, maladies, dégradation du cadre de vie. Lorsque les messages résonnent avec le vécu quotidien des populations, ils gagnent en pertinence. De même, mettre en avant les bénéfices directs d'un bon usage du service – amélioration du cadre de vie, propreté du quartier, réduction des nuisances – peut constituer un puissant levier de mobilisation.

Illustration croisée : Ancrer les changements dans le cadre de vie

Remplacer les dépotoirs sauvages par un jardin d'agrément dans la ville d'Aného (Togo)

Dans la ville d'Aneho, un dépotoir sauvage situé en plein centre-ville était régulièrement utilisé par les habitant.e.s pour y jeter leurs déchets, malgré les efforts de sensibilisation de la commune. Pour mettre un terme à cette pratique et transformer l'usage du lieu, la mairie a décidé d'intervenir de manière symbolique et concrète.

L'espace a été entièrement vidé, nettoyé, puis aménagé en jardin d'agrément, avec l'installation d'une clôture et la présence d'un gardien. Ce réaménagement a permis non seulement de supprimer l'accès au dépôt sauvage, mais aussi d'envoyer un message fort aux habitant.e.s : cet espace fait désormais partie du patrimoine collectif et doit être respecté comme tel.

Cette action s'inscrit dans une logique de requalification urbaine et de changement de perception, qui complète utilement les démarches d'IEC plus classiques, en agissant directement sur l'environnement pour ancrer de nouveaux usages.

Illustrer par des conséquences concrètes sur la pollution des oueds : le cas de Sélibaby en Mauritanie

À Selibaby, la démarche d'IEC développée avec l'appui du GRDR, dans le cadre d'un projet pilote de pré-collecte des déchets ménagers dans quatre quartiers de la commune, a été construite autour d'enjeux concrets et directement perceptibles par les habitant.e.s. Plutôt que de mobiliser des notions comme le changement climatique ou l'écologie, jugées trop abstraites ou éloignées des préoccupations du quotidien, l'équipe a choisi de centrer le discours sur la pollution des oueds – ces cours d'eau qui traversent la ville – et sur les risques sanitaires liés à la contamination de l'eau utilisée par la population.

Comme l'exprime un acteur du projet, les notions de changement climatique ou d'écologie sont rarement abordées, car considérées comme trop conceptuelles – et les argumentaires autour des cadres de vie y sont préférés. Cette approche ancrée dans le quotidien permet de rendre les messages plus compréhensibles, concrets et mobilisateurs, en établissant un lien direct entre les comportements liés aux déchets et leurs conséquences visibles sur la santé, l'environnement immédiat, et la qualité de vie.



3/ Convaincre les habitant.e.s de réaliser un tri à la source

Demander aux ménages de trier leurs déchets – qu'il s'agisse de mettre de côté les déchets organiques pour le compost ou les plastiques en vue d'une valorisation – peut nécessiter d'aller au-delà des seuls arguments environnementaux ou liés à la propreté.

Si ces motivations peuvent parler à une partie de la population, elles ne suffisent pas toujours à engendrer un changement de comportement en matière de tri, en particulier lorsque celui-ci représente un effort supplémentaire au quotidien. Il est donc essentiel d'identifier les leviers d'adhésion les plus pertinents selon le contexte : avantages économiques, propreté du quartier, bénéfices pour la santé ou pour les enfants, etc.

L'enjeu est donc de traduire les objectifs techniques du projet en messages concrets, compréhensibles et porteurs de sens pour les habitant.e.s, afin de faciliter leur engagement dans la démarche de tri à la source.

Illustration croisée : Inciter au tri à la source par une rétribution financière

Dans plusieurs projets, des mécanismes d'incitation financière ont été mis en place pour encourager les ménages à trier leurs déchets à la source. L'objectif est de valoriser concrètement les efforts des habitant.e.s, en leur offrant un avantage économique direct.

Dans le cadre d'un projet mis en œuvre en République du Congo par le Gret (NOVAI), une filière de tri à la source a été développée avec un système de tarification différenciée : les ménages qui réalisait le compostage de leurs déchets organiques à domicile bénéficiaient d'un tarif réduit, leur abonnement au service de gestion des déchets étant divisé par trois. Ce type de dispositif vise à récompenser les comportements vertueux tout en renforçant l'adhésion au service.

Dans un autre projet mené à Aneho, au Togo par l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF), des kiosques autonomes de rachat de déchets ont été installés dans le cadre d'une initiative conjointe avec un acteur privé du recyclage (Africa Global Recycling). Équipés de panneaux solaires et de balances électroniques, ces kiosques permettaient aux habitant.e.s de venir déposer volontairement leurs déchets triés (plastique, métal, etc.). Le poids était enregistré, et une rétribution financière proportionnelle était versée, soit sous forme de crédit téléphonique via T-Money, soit directement sur un compte mobile.

4/ Démontrer les bénéfices de l'utilisation des produits issus de la valorisation organique

La réussite d'une filière de valorisation organique ne repose pas uniquement sur la production de compost ou d'amendements, mais aussi sur la capacité à créer des débouchés durables pour les produits générés. Ce travail ne relève pas uniquement d'une logique technique, mais implique également un travail de sensibilisation, de communication, d'éducation et de marketing auprès des utilisateur.ice.s potentiel.le.s : agriculteur.ice.s, maraîcher.ère.s, collectivités, particuliers.

Il s'agit de faire connaître le produit, d'en valoriser les avantages agronomiques ou économiques, et de lever les éventuelles réticences liées à l'origine des déchets. Ce travail peut prendre la forme d'actions d'information (ateliers de démonstration, visites de site, tests comparatifs, etc.) pour créer la confiance, renforcer l'acceptabilité du produit et stimuler la demande. Un travail marketing complémentaire peut être bénéfique pour choisir un nom, un emballage et une présentation attrayante, et pour construire un discours clair et adapté au public ciblé.

Enfin, la mise en place d'un circuit de distribution cohérent – en s'appuyant sur des coopératives, des boutiques agricoles ou des partenaires de proximité – est indispensable pour garantir l'écoulement du produit. Sans cette approche intégrée, incluant la stratégie d'IEC, même les initiatives techniquement et économiquement solides peuvent rester lettre morte faute de débouchés concrets.

Illustration croisée : Déployer des approches marketing pour créer de nouvelles habitudes de consommation et de nouveaux débouchés (compost, biocharbon etc.)

Les projets intégrant un volet de valorisation des déchets se heurtent souvent à une réalité : les produits issus de cette transformation ne sont pas toujours connus ni intégrés dans les usages locaux. Compost, biocharbon ou encore vermicompost sont perçus comme des produits nouveaux, dont la valeur n'est pas spontanément reconnue par les populations cibles. Pour répondre à ce défi, il est nécessaire de déployer des stratégies marketing adaptées, afin de faire connaître ces produits, d'en démontrer les avantages concrets, et de créer progressivement de nouvelles habitudes de consommation.

À Lomé, dans le cadre du projet Africompost, la commercialisation du compost s'est révélée difficile. Si les agriculteurs ont montré de l'intérêt au début, notamment par curiosité, le coût du produit s'est vite avéré dissuasif. En l'absence de soutien public, par exemple sous forme de subvention ou d'incitation à l'usage du compost, la demande est restée marginale et l'activité peu rentable pour l'opérateur local. L'exemple montre l'importance de coupler l'offre d'un produit valorisé à une stratégie d'appui à la demande, qu'elle soit institutionnelle ou commerciale.

Au Cambodge, dans le cadre du projet SMART, le vermicompost représentait également une innovation. Le projet a travaillé en partenariat étroit avec des coopératives agricoles pour organiser des démonstrations comparatives sur des parcelles : certaines fertilisées au fumier, d'autres aux engrains chimiques, d'autres encore au vermicompost. Ce travail d'expérimentation a permis de crédibiliser le produit auprès des agriculteurs, en s'appuyant sur leurs propres observations de terrain.

En Afrique de l'Ouest, où la cuisson au bois ou au charbon de bois est majoritaire, le biocharbon – produit à partir de déchets organiques comme les coques d'arachides ou les pailles de coco – représente une alternative écologique et sans déforestation pour la cuisine. Au Bénin, le GI du Mono, qui produit du biocharbon, a misé sur des animations de proximité sur les marchés pour faire découvrir le produit : démonstrations de cuisson, comparatifs de performance entre charbon classique et biocharbon, musique d'ambiance et présence visible sur un stand coloré ont permis de rendre l'expérience attractive et interactive. L'objectif : montrer que le biocharbon cuit plus vite, dure plus longtemps, et est plus économique, tout en valorisant les déchets.

Adapter les actions d'IEC en fonction de facteurs contextuels

Pour être réellement efficaces, les actions d'IEC doivent s'ajuster aux dynamiques du projet mais aussi aux évolutions du contexte dans lequel elles s'inscrivent. Deux facteurs sont particulièrement déterminants :

- Le calendrier de mise en œuvre des activités du projet : les actions d'IEC doivent être étroitement alignées avec les différentes étapes opérationnelles pour accompagner et renforcer leur appropriation par les populations.
- Les facteurs exogènes : les projets peuvent être affectés par des évolutions contextuelles – crises économiques, changements politiques, situations sanitaires – qui influencent la perception des messages ou la capacité des publics à y répondre.

Ces deux dimensions sont détaillées ci-dessous.

1/ Adapter les actions d'IEC en fonction du calendrier des activités du projet

La mise en œuvre d'un projet suit généralement une temporalité précise, avec des étapes clés liées au déploiement des activités. Pour être pertinentes, les actions d'IEC doivent être pensées en cohérence avec ce calendrier, afin de soutenir, d'accompagner et de renforcer l'appropriation des différentes phases du projet.

Au fil de l'avancement, les approches de mobilisation évoluent : elles peuvent être plus massives en amont (pour annoncer l'arrivée d'un service), plus ciblées pendant la phase de déploiement, ou plus personnalisées une fois que les habitudes commencent à se structurer. Cette capacité d'adaptation confirme l'importance d'une démarche alignée sur le rythme réel du projet.

La temporalité des actions d'IEC est donc un facteur clé de réussite : il est difficile d'attendre un changement de comportement pérenne si les services ne sont pas encore en place ou opérationnels. Toutefois, l'appréciation du bon moment pour intervenir varie selon les porteurs de projet. Pour certain.e.s, l'efficacité du service suffit à convaincre rapidement, sans nécessiter de campagne d'IEC trop lourde. Comme l'illustre Léa Lhommelet, représentante pays de SEVES au Togo :

« À l'ouverture du service, on a eu 400 abonné.e.s en deux mois. Cela prouve qu'il y a une adhésion. Il ne faut pas tant convaincre la population du bien-fondé de la gestion des déchets, que de l'intérêt à payer. »

(Léa Lhommelet)

Pour d'autres, il est essentiel de ne pas précipiter les actions de sensibilisation, notamment sur des pratiques spécifiques comme le tri, tant que les dispositifs concrets ne sont pas en place. Sensibiliser trop tôt, sans offre tangible ou sans visibilité sur les bénéfices attendus, peut générer de la confusion ou de la lassitude.

En somme, la réussite des démarches d'IEC repose sur une bonne lecture du terrain, une coordination étroite avec l'opérationnel, et une capacité à ajuster le contenu et le calendrier des messages aux réalités du projet.

2/ Adapter les activités en fonction de facteurs externes

Les projets s'inscrivent dans des environnements en constante évolution. Certains facteurs externes – tels que des changements économiques (inflation, crise du pouvoir d'achat), politiques (élections locales, changement d'équipe municipale), socioculturels (tensions communautaires, évolutions des normes sociales) ou sanitaires (épidémies, restrictions sanitaires) – peuvent perturber la dynamique initiale et imposer des ajustements rapides dans la conduite des activités, y compris dans les actions d'IEC.

Ainsi, la capacité d'adaptation des porteurs de projet devient essentielle. Il peut s'agir de modifier le ton ou le contenu des messages pour tenir compte des préoccupations nouvelles, de reporter certaines actions à un moment plus propice, ou encore de réorienter complètement les formats pour préserver le lien avec les populations. Par exemple, une crise sanitaire peut empêcher les rassemblements et pousser à privilégier les médias communautaires ou le porte-à-porte ; une crise économique, quant à elle, peut rendre les messages autour du paiement d'un service plus sensibles, nécessitant une reformulation plus empathique et concrète des bénéfices attendus.

Illustration : Modifier les activités d'IEC pendant la pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 a constitué un facteur externe majeur, obligeant de nombreux projets à revoir leur mode d'intervention, en particulier en matière d'IEC. Au Togo, dans le cadre du projet PASPEVO, l'ONG SEVES a dû adapter ses activités face à l'interdiction des rassemblements. Les actions de sensibilisation initialement prévues sous forme de rencontres et d'animations de proximité ont été remplacées par des émissions radio, diffusées à l'échelle locale.

Cette réorientation a permis de maintenir la diffusion des messages clés, tout en respectant les mesures sanitaires. En s'appuyant sur un média accessible, largement écouté et familier aux habitant.e.s, le projet a pu continuer à informer, sensibiliser et mobiliser, sans exposer les populations ni les équipes d'animation à des risques sanitaires.



3.2. CONDUIRE LES ACTIONS MAIN DANS LA MAIN AVEC LES PARTIES PRENANTES LOCALES

Impliquer les parties prenantes locales pertinentes pour favoriser l'appropriation de la démarche

Pour renforcer la pertinence, l'efficacité et l'ancrage des actions d'IEC, une approche de proximité qui s'appuie sur des relais d'influence dans les communautés est nécessaire : équipes municipales, leaders d'opinion, associations communautaires, groupements locaux, etc. Ces acteurs, souvent expérimentés dans la mobilisation citoyenne ou bien ancrés dans la vie du territoire, sont les mieux placés pour identifier les bons relais, adapter les messages au contexte et choisir les formats les plus appropriés selon les publics cibles.

Cette approche de proximité facilite non seulement la diffusion des messages, mais aussi l'appropriation de la démarche par les habitant.e.s. En impliquant directement les acteurs du territoire, on évite que la communication soit perçue comme descendante ou extérieure, et on favorise l'engagement collectif. Comme l'a souligné un acteur de terrain, « on peut bien distribuer des banderoles ou des dépliants, mais ce sont les échanges en petits groupes qui fonctionnent le mieux, car les sujets sont débattus. Sinon, on a l'impression que les projets appartiennent uniquement aux ONG ou aux municipalités.» (Jean Baudos Djoufack, chargé de projets et programmes, Antenne Gescod au Cameroun).

Cette implication locale contribue également à prévenir certains écueils fréquents qui peuvent ralentir, voire compromettre, la mise en œuvre du projet :

- **L'effet boomerang**, dès lors qu'un acteur clé - la mairie par exemple - ne s'est pas abonné au service, dissuadant dès lors les habitant.e.s de s'y abonner eux-mêmes.
- **La propagation de rumeurs**, qui peuvent influencer l'opinion générale et démotiver la population, annulant les efforts de sensibilisation réalisés. Celles-ci peuvent par exemple porter sur l'inefficience du service de tri ou sur des supposés coûts cachés liés à l'abonnement au service de collecte. Elles peuvent également concerner la destination réelle des déchets recyclés ou véhiculer l'idée que les efforts individuels n'ont aucun impact.

Dans ce cadre, les relais d'influence occupent une position clé. Les chefs de quartier ou de village, en particulier, disposent d'une position privilégiée à l'interface de plusieurs groupes sociaux (femmes, jeunes, commerçants, agriculteurs...). Leur engagement facilite la transmission des messages, favorise l'adhésion collective, et structure la participation au niveau local.

Enfin, pour que cette dynamique fonctionne, il est crucial que les porteurs de projet adoptent une posture en retrait, laissant la place aux acteurs locaux de prendre la parole et d'agir. Être présent, tout en restant discret, permet d'accompagner sans imposer.

Illustration croisée : Impliquer les acteurs locaux pour renforcer l'appropriation communautaire

Kévé Togo : Une implication active de la collectivité locale comme levier d'adhésion

Dans le cadre du projet DCATD à Kévé, au Togo, de nombreux canaux d'IEC ont été mobilisés pour informer et sensibiliser la population : sketches, émissions radios, campagnes de porte-à-porte, journées de ramassage collectif, messages relayés par les comités de quartiers... C'est avec le lancement de ces actions de proximité que l'adhésion des habitant.e.s a réellement commencé à se manifester, jusqu'à susciter une mobilisation spontanée vers la mairie pour en savoir plus. Selon Joël Komla AGBETOSU, directeur de Miawodo, le partenaire local :

*« L'engouement a commencé quand on a commencé les sensibilisations.
Quand on a initié le porte à porte et les radios, les populations se sont réveillées pour aller voir la mairie et demander des informations.»*

L'implication quotidienne du Maire et de l'équipe municipale dans les actions de terrain a été un facteur décisif pour créer un climat de confiance et faire en sorte que le projet soit perçu comme collectif et partagé. Le choix de formats accessibles, ludiques et menés en langue locale a facilité la réception des messages et levé les barrières entre acteurs institutionnels et populations. Comme l'a résumé le maire de la commune :

*« Tout ce qui est nouveau nécessite de la sensibilisation.
Il faut que ce projet ne soit pas celui de la mairie, de l'opérateur ou du bailleur,
mais un projet porté par la communauté.»*

(Maire de Kévé)

Impliquer des GIE dans la mise en œuvre d'activités de sensibilisation : le cas du projet REVIS, à Labé (Guinée)

Certaines initiatives vont plus loin en confiant directement la conduite des actions d'IEC à des structures locales. C'est le cas du projet REVIS, à Labé, en Guinée, où deux microprojets ont été mis en place avec des groupements d'intérêt économique (GIE), qui ont ensuite été mobilisés pour animer les séances de sensibilisation et produire les supports pédagogiques de sensibilisation, avec des OSC locales.

Ce type de démarche permet non seulement de renforcer l'ancrage local des projets, mais aussi de valoriser et professionnaliser les compétences existantes au sein du territoire. En s'appuyant sur des structures implantées, reconnues et proches des habitant.e.s, les actions de sensibilisation gagnent en crédibilité, en efficacité et en durabilité.

S'appuyer sur les jeunes générations

L'implication des jeunes générations, notamment à travers des actions menées en milieu scolaire, constitue un levier particulièrement puissant pour favoriser le changement de comportements en matière de gestion des déchets. Intégrer des séances de sensibilisation dans les établissements scolaires permet non seulement de transmettre des connaissances sur les enjeux environnementaux et sanitaires, mais aussi de former des relais d'influence au sein des familles et des quartiers.

Les enfants et adolescent.e.s jouent en effet un rôle central dans la diffusion des messages, en retransmettant ce qu'ils ont appris à leur entourage et en initiant, parfois inconsciemment, de nouveaux réflexes au sein du foyer. Cette dynamique est d'autant plus pertinente que le changement d'habitudes se construit sur le long terme : en misant sur l'éducation, les projets posent les bases d'un engagement durable.

Les jeunes apparaissent ainsi comme des cibles prioritaires pour de nombreux acteurs dans la mise en œuvre d'actions d'IEC à visée éducative.

Illustration : Mettre en place un modèle d'écoles béninoises zéro déchet !

Au Bénin, l'association Gbogbètô a lancé l'Opération 2-en-1, un programme de sensibilisation à la pollution causée par les déchets et de mise en place du tri sélectif dans les écoles primaires publiques.

Tout au long de l'année scolaire, les écolier.e.s sont invités à rapporter leurs déchets plastiques à l'école, au sein de locaux aménagés à cet effet. Gbogbètô récupère régulièrement les déchets apportés par les élèves pour les réinsérer dans des filières de recyclage. L'ensemble des déchets plastiques récupérés par le Comptoir du Plastique est converti en subvention pour des projets socio-éducatifs au bénéfice des écoles.

Pour Myriam Aloegninou Bouillaud, directrice de l'association, ce projet porte une double dimension. Il vise d'une part, à réduire les déchets et sensibiliser « les populations jeunes qui sont le futur du pays et qui seront plus à même de transmettre ces bonnes pratiques dans leur famille, dans leur entourage, de façon générale.» D'autre part, il permet aussi de faire « d'une pierre deux coups » en permettant que le bénéfice tiré de la revente des déchets collectés soit réinvesti dans des projets socio-éducatifs.



3.3. INSCRIRE LE MESSAGE DANS LE TEMPS LONG, AU-DELÀ DE LA DURÉE DU PROJET

Ancrer durablement les changements de comportement en combinant plusieurs modalités d'IEC et en favorisant la récurrence des messages

L'adoption de nouveaux comportements en matière de gestion des déchets – comme le tri à la source, l'adhésion à un service de collecte ou l'abandon des dépôts sauvages – repose sur un processus progressif. Il ne suffit pas d'une action unique ou d'une campagne ponctuelle pour induire un changement pérenne. Celui-ci nécessite des messages cohérents, répétés dans le temps, et relayés par une diversité de canaux adaptés aux réalités locales et aux publics cibles.

La combinaison de plusieurs modalités d'IEC – animations de proximité, spots radio, théâtre de rue, affiches illustrées, ateliers scolaires, échanges en petits groupes, vidéos diffusées sur les réseaux sociaux – permet de multiplier les points de contact avec les publics cibles.

En parallèle, la récurrence des messages est indispensable pour ancrer les pratiques. Répéter, reformuler, revenir régulièrement sur les mêmes consignes ou recommandations permet de renforcer la mémorisation et de normaliser les comportements. Comme l'a souligné un acteur de terrain : « Même si les pratiques ne suivent pas, c'est la récurrence du message qui compte et peut conduire à des changements de comportement.» (Jean Baudos Djoufack, chargé de projets et programmes, Antenne Gescod au Cameroun). Il ne s'agit pas d'inonder les publics d'informations, mais de construire une présence régulière et cohérente, alignée avec les étapes du projet et les besoins concrets du terrain.

C'est donc la combinaison de ces deux leviers – diversité et récurrence – qui crée un environnement propice à l'évolution des pratiques et en installant progressivement de nouveaux réflexes dans le quotidien des publics cibles.

Accompagner l'ancrage des messages dans un cadre réglementaire local

La démarche d'IEC, pour s'intégrer dans le temps long au-delà du projet, nécessite de s'intégrer dans un cadre réglementaire cohérent et appliqué. Cela suppose que les messages portés soient en adéquation avec les règles existantes, mais aussi que le projet contribue, lorsque nécessaire, à faire évoluer ces règles ou à renforcer l'application. Le temps du projet peut ainsi être l'occasion de renforcer le plaidoyer auprès des décideurs locaux et nationaux pour expliquer les démarches conduites, mettre en garde contre les « fausses bonnes idées » et garantir l'application des normes et des réglementations.

En consolidant ainsi le lien entre communication, action de terrain et cadre institutionnel, l'IEC peut devenir un véritable outil de transformation sur le long terme.

Illustration : Articuler IEC et réglementation locale, le cas du projet PASPEVO

Dans le cadre du projet PASPEVO, au Togo, l'ONG SEVES a accompagné la commune dans l'élaboration d'une réglementation locale en matière d'assainissement et d'hygiène publique, en parallèle de la mise en œuvre des actions d'IEC. Ce travail a permis de renforcer l'impact des messages de sensibilisation en les inscrivant dans un cadre légal clair, porté par la collectivité. La nouvelle réglementation interdit explicitement les dépôts sauvages et rend obligatoire l'abonnement au service de gestion des déchets pour certains acteurs économiques, comme les hôtels, restaurants et bars. Un plan de mise en œuvre a également été établi pour organiser le suivi de cette réglementation, avec un rôle actif de la mairie dans le contrôle de la conformité.

Pérenniser les actions d'IEC

À l'issue du projet, la pérennité des approches d'IEC se pose avec acuité : quels facteurs peuvent favoriser la poursuite des premiers effets des actions d'IEC dans le temps ? Sur quels éléments s'appuyer ?

Pour conclure ce volet, trois pistes semblent à explorer dans la perspective de pérenniser les actions d'IEC :

1

Identifier les allié.e.s dans la communauté pour devenir des ambassadeurs locaux, permettant de sortir de la logique de projet pour ancrer une dimension de service durable, notamment en retirant progressivement le logo du projet et favoriser une appropriation locale.

2

Renforcer les acteurs locaux et notamment du service technique de la commune. En organisant avec les membres du services techniques des réunions de suivi au niveau des quartiers et en leur transférant les outils et connaissances nécessaires en matière d'IEC, ils peuvent, in fine, devenir autonomes dans l'organisation et le pilotage de ces activités.

3

Respecter et valoriser les compétences locales. Au-delà du renforcement, il s'agit bien de respecter le rôle et l'expertise des acteurs locaux (chefs de service technique, maires, OSC locales, GIE, etc.) afin d'éviter de les marginaliser, de donner l'impression qu'ils sont dépassés par des expert.e.s du Nord et de garantir que les acteurs locaux se sentent impliqués et valorisés, renforçant leur engagement dans la pérennisation des actions. Au-delà de la question de la légitimité, la mise en œuvre des actions d'IEC par les parties prenantes locales favorise la continuité de l'action :

« Le chargé de communication de la mairie très dynamique a souhaité être accompagné sur ce volet, et il s'est pris au jeu. A l'avenir il sera capable de le faire seul - en coopération avec l'opérateur de collecte pour les informations techniques sur le service.»

(Léa Lhommelet, représentante pays de SEVES au Togo, dans le cadre du projet PASPEVO)

ZOOM PROJET : L'initiative ANAMAY

Lancée en 2019, l'initiative ANAMAY, signifiant « nettoyer » en lao, a débuté par une phase pilote dans 4 villages du district de Viengkham avant d'être étendue à 12 nouveaux villages dès 2020. Elle s'est terminée en mars 2024, après 40 mois de mise en œuvre.

Dès son démarrage, l'initiative a visé à apporter des solutions à la problématique de prolifération des déchets et à l'absence de solutions de collecte et de traitement dans la zone. En effet, en amont du projet, avec la sédentarisation croissante des populations locales et leur accès accru aux produits manufacturés, les déchets issus de ces produits étaient traités comme les matériaux traditionnels (bambous), par incinération à l'air libre ou simple abandon dans la nature.

Pour répondre à ces enjeux, l'initiative s'est structurée autour de trois axes clés :

- **Axe 1** : L'information et la sensibilisation des villageois.e.s et des élèves aux problématiques de la pollution plastique et de la gestion des déchets
- **Axe 2** : La réduction de la production des déchets à l'échelle des ménages
- **Axe 3** : La gestion des déchets à l'échelle des communautés villageoises

Au sein du projet, l'approche d'IEC a été structurante et transversale à l'ensemble des axes. Elle s'est caractérisée par une grande créativité et une grande diversité dans les modalités d'IEC déployées tout au long du projet. La démarche mise en œuvre s'est voulue exploratoire et itérative : en testant différentes modalités et approches d'IEC, il s'est agi d'appréhender les plus efficaces, de capitaliser sur les réussites et les échecs, et d'affiner, au fil de l'eau, l'approche la plus spécifique et adéquate aux différents contextes d'intervention du projet.

Pour chacun des axes, les actions, formats et canaux déployés ont été les suivants :

L'**Axe 1** a conduit à la création de plusieurs comités, à différentes échelles. Un comité spécial au niveau du district pour la gestion des déchets ménagers a d'abord été créé, réunissant des représentant.e.s des différents bureaux du district. Son rôle est de formuler les réglementations relatives à la gestion des déchets à l'échelle du district, et de renforcer le leadership du district sur ces enjeux.

Ensuite, des sous-comités villageois, au niveau de chaque village, ont également été mis en œuvre, pour formuler des règles spécifiques de gestion des déchets au niveau de chaque village, rédiger les plans d'assainissement et superviser leur mise en œuvre. Ces sous-comités ont également eu pour mandat d'organiser des ateliers d'information et de sensibilisation au niveau villageois, après discussion et sélection des thématiques de sensibilisation avec le comité spécial du district.

En complément des réunions, six des douze villages pilotes ont organisé des foires de sensibilisation. Celles-ci ont inclus la présence de stands thématiques (tri dans les différentes poubelles, réduction de l'utilisation des produits à usage unique, achat en vrac, etc.), de jeux, la projection de films et l'organisation de moments collectifs et festifs.

En plus des sensibilisations villageoises, le projet a appuyé la mise en place d'approches de sensibilisation au niveau des écoles, incluant des sessions théoriques auprès des élèves du CM1 à la 5^{ème} portant notamment sur les conséquences de la pollution des déchets et les différents modes de traitement (pyramide des 3R), ainsi que des micro-projets destinés à l'ensemble des élèves et incluant la définition d'un plan d'activités et des objectifs à atteindre, la mise en œuvre d'activités collectives (mise en place de poubelles de tri, création de fosses à déchets, etc.), de concours de dessin ou de création de scénlettes par les élèves pour la diffusion de messages de sensibilisation.

L'**axe 2** a inclus la mise en place d'un marché sans plastique, de façon bi-mensuelle. Concrètement, lors de ces deux jours, les commerçant.e.s et les villageois.e.s sont encouragé.e.s à ne pas utiliser de sacs plastique. Les commerçant.e.s ont participé à une session de sensibilisation préalable au lancement de l'initiative, tandis que les villageois.e.s ont été informé.e.s grâce à des messages diffusés des journées sans plastique via les haut-parleurs des villages et via des panneaux signalétiques. Des stands de sensibilisation, animés par le sous-comité villageois, ont également été installés. Lors des premières journées, des sacs et contenants réutilisables, subventionnés à hauteur de 90 % de leur prix d'achat, ont été mis en vente pour encourager leur adoption par les villageois.e.s.

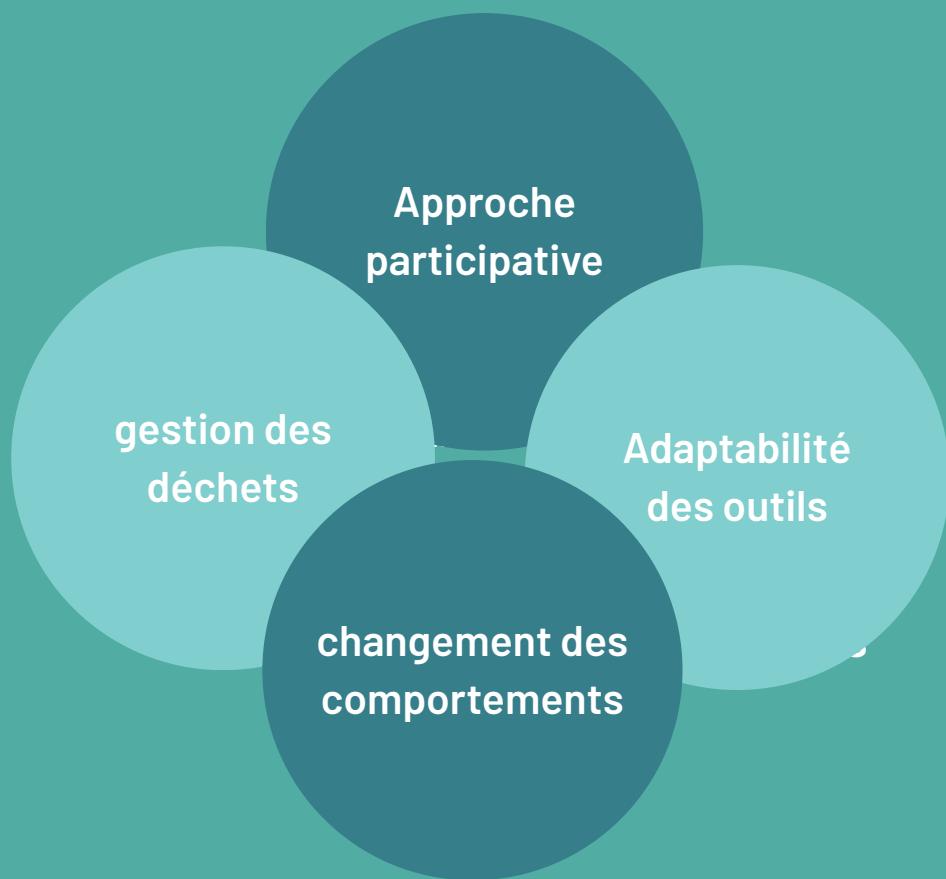
L'**axe 2** a également compris la promotion de gâteaux et collations traditionnels, via la formation de 23 femmes de six villages par l'Union des femmes Iao, à la confection de snacks et gâteaux traditionnels, et la communication auprès des élèves des écoles de ces villages via des stands promotionnels. Cependant, en raison de la proximité des épiceries de consommation courante et des liens des épicier.e.s avec le personnel enseignant, l'initiative a eu peu de succès et a suscité parfois, une opposition du personnel enseignant à cette initiative la rendant dès lors vite peu concluante.

L'**axe 3** a également intégré différentes initiatives d'IEC en appui aux activités de gestion des déchets mises en oeuvre dans les 12 communes (élaboration de plans d'action, aménagement de sites de décharge et installation d'un incinérateur en briques dans quatre villages, organisation de la collecte et du traitement des déchets ménagers). Ainsi, des journées mensuelles de ramassage des déchets ont été organisées par les sous-comités villageois afin de mobiliser collectivement les habitant.e.s sur les enjeux de salubrité du village et de nettoyer les zones de décharges sauvages, identifiées en amont comme des « points chauds » par les comités. En définitive, sur les deux dernières années du projet, celui-ci a enregistré une participation de plus de 80% des villageois.e.s aux journées mensuelles, en moyenne, pour une collecte totale de deux tonnes. A noter que la quantité de déchets collectés dans chaque village a diminué de près d'un tiers entre 2021 et 2023, traduisant la diminution des dépôts sauvages.

En outre, des panneaux signalétiques ont également été installés à l'entrée des villages et sur certaines zones (décharges aménagées ; « points chauds », etc.) pour informer les habitant.e.s sur les règles en lien avec les déchets. Au cours du projet, certains panneaux en lao ont été remplacés par des panneaux avec des symboles, partant du constat que les personnes âgées et les enfants ne comprenaient pas ce qu'il y avait écrit sur les panneaux soit parce qu'ils étaient non laophones, soit parce qu'il ne savaient pas lire.

Enfin, l'axe 3 a inclus l'accompagnement du PONRE (Bureau régional de l'environnement), à la labellisation des écoles et des villages du projet en tant que village ou école « vert(e), propre et beau/belle ». Pour le processus de labellisation, le PONRE suit les instructions et les lignes directrices du bureau provincial (le PONRE) et attribue un statut (correspond à une catégorie 1, 2 ou 3) à la suite d'un processus d'évaluation. Cette labellisation vise à reconnaître les efforts des écoles et des villages en matière de protection de l'environnement et accroît la visibilité des initiatives conduites en leur sein.

Apprentissages clés



1. L'importance d'une approche participative et ancrée localement

- L'implication des comités villageois et des autorités locales a été un facteur clé de succès du projet. La création de sous-comités dédiés a favorisé l'adhésion des communautés villageoises et permis une adaptation fine des actions aux spécificités des contextes locaux.

- La structuration d'un comité spécial au niveau du district a renforcé le leadership des autorités locales, facilitant l'intégration de la gestion des déchets dans les politiques locales.
- La mobilisation progressive des populations a été essentielle : la participation aux journées de ramassage a atteint plus de 80 % des habitant.e.s, illustrant une appropriation croissante des enjeux par la communauté.

2. L'adaptation des outils d'IEC

- L'approche IEC s'est avérée centrale et transversale au projet. L'utilisation de supports variés (foires, ateliers, concours, panneaux signalétiques) a permis de toucher divers publics (élèves, commerçant.e.s, habitant.e.s, etc.).
- Le passage de panneaux écrits en lao à des panneaux avec des symboles a permis d'améliorer la compréhension des messages par les populations non laophones et les enfants.
- L'approche exploratoire et itérative a facilité des ajustements en fonction des retours des communautés, et a permis de tester et d'affiner les outils les plus efficaces.

3. Des défis persistants liés au changement des comportements

- La journée sans plastique a rencontré un accueil favorable, en grande partie grâce à l'engagement des commerçant.e.s et à l'incitation offerte par la distribution de sacs réutilisables subventionnés. Cependant, modifier durablement les habitudes demeure un défi nécessitant un suivi sur le long terme. Par ailleurs, le nombre de contenants réutilisables mis à disposition s'est révélé insuffisant pour répondre à la demande. Une fois les stocks subventionnés écoulés, les habitant.e.s n'ayant pas pu en bénéficier ont repris leurs pratiques habituelles d'utilisation de contenants jetables.
- L'initiative de promotion des collations et snacks traditionnels a rencontré des résistances, notamment de la part des épicer.e.s et du personnel enseignant. Cela souligne l'importance d'une analyse approfondie des dynamiques économiques et sociales locales avant de lancer ce type d'actions.

4. Une amélioration visible mais progressive de la gestion des déchets

- Le projet a permis une réduction des dépôts sauvages, avec une diminution d'environ 30 % des déchets collectés entre 2021 et 2023.
- L'installation d'incinérateurs en briques et l'aménagement de sites de décharge ont apporté des solutions concrètes à la gestion des déchets ménagers, mais leur pérennisation dépendra de l'entretien et de la responsabilisation des communautés locales.
- La labellisation des villages et écoles en tant que « vert(e), propre et beau/belle » par le PONRE a permis de valoriser les efforts locaux et de renforcer la motivation des acteurs impliqués.



Informer et mobiliser les publics : les apprentissages clés !

Enjeux

1. La réussite d'un projet repose autant sur le montage du projet, sa gouvernance, les solutions techniques choisies que sur la compréhension et l'implication des usager.e.s et des populations bénéficiaires.
2. L'implication des usager.e.s ne se décrète pas : elle se construit en partant de leurs usages, de leurs représentations et de leurs marges d'action concrètes.
3. La mobilisation doit être préparée, contextualisée et suivie dans le temps. Pourtant, les pratiques d'IEC (information, éducation, communication) sont trop souvent cantonnées à une phase ponctuelle, sans suivi ni ancrage local.

Bonnes pratiques capitalisées

Adapter les formats aux usages locaux

- Privilégier les supports simples et accessibles (pictogrammes, vidéos courtes, théâtre forum, interventions radio...).
- Éviter les messages trop génériques ou normatifs : s'appuyer sur les préoccupations concrètes (hygiène, image du quartier, qualité de vie).

S'appuyer sur des relais communautaires

- Identifier des personnes-relais dans chaque quartier ou village (enseignant.e.s, chefs coutumiers, jeunes, responsables d'associations).
- Former ces relais et leur permettre de porter les messages de manière crédible et adaptée.

Inscrire l'IEC dans la durée

- Prévoir des actions de sensibilisation régulières, pas uniquement concentrées sur le lancement du projet.
- Mettre en place des dynamiques collectives pérennes (clubs d'habitants, brigades scolaires, campagnes annuelles...).

Mobiliser la population à travers l'action concrète

- Organiser des activités visibles et participatives (journées de collecte, concours de tri, plantations d'arbres...).
- Associer les habitant.e.s à la conception ou à l'évaluation des dispositifs (questionnaires, réunions publiques...)

Donner une visibilité locale à l'action

- Renforcer la reconnaissance du service localement : identifier les agents de collecte, créer des outils de signalétique, relayer les actions via des radios ou journaux communautaires.
- Faire exister le projet dans le paysage quotidien renforce son appropriation.

Apprentissages clés à retenir.



L'information descendante ne suffit pas : il faut créer des espaces d'échange et de participation.



Les relais de proximité sont les garants de la durabilité des messages.



Les actions de mobilisation sont plus efficaces lorsqu'elles s'accompagnent de marges de participation réelles.



AXE 4 : S'ADAPTER AUX RISQUES ET AUX IMPRÉVUS

**Anticiper les aléas et adapter la gestion
des projets aux contextes d'intervention**



**l'agence
métropolitaine
des déchets
ménagers**

PROPOS LIMINAIRE

Le secteur de la gestion des déchets présente de nombreuses fragilités structurelles, avec notamment un cadre réglementaire souvent insuffisant ou inadapté, une production croissante de déchets surpassant les capacités de gestion existantes, des difficultés logistiques pour garantir une couverture adéquate en matière de collecte, un accès limité aux financements pour les projets de gestion des déchets, une faible compétitivité des filières de recyclage face aux matériaux neufs. Cependant, il est crucial de distinguer ces faiblesses structurelles des risques et imprévus spécifiques qui surviennent lors de la mise en œuvre des projets.

Par « risques et imprévus », l'on désigne des événements ou situations ponctuelles, difficilement anticipables, qui entravent la progression des projets ou modifient les conditions initiales de leur mise en œuvre. Parmi ces risques figurent, par exemple, l'absence de validation ou de soutien des décideurs à des étapes critiques, des études techniques ou de faisabilité qui prennent plus de temps que prévu, ou encore des événements externes (tels que des crises économiques, sanitaires, les ruptures d'approvisionnement en matériaux, etc.) qui perturbent le calendrier initial du projet.

La capitalisation permet d'identifier, d'analyser et de comprendre ces événements afin d'en tirer des enseignements précieux pour les projets futurs. En documentant ces imprévus et les solutions mises en œuvre pour les surmonter, il devient possible :

- D'améliorer la planification des projets, en prenant en compte des marges de flexibilité pour faire face aux incertitudes ;
- De renforcer la résilience des actions et des acteurs du secteur face à des perturbations similaires ;
- De sensibiliser les parties prenantes (décideurs, bailleurs de fonds, partenaires) à l'importance d'intégrer ces risques dans les stratégies de gestion et de financement ;
- De consolider les capacités locales à anticiper et répondre aux imprévus.

Les risques présents dans les projets de gestion des déchets renvoient à différentes dimensions : sociale, institutionnelle, financière, technique et environnementale.

4.1. COMPOSER AVEC LES RISQUES POLITIQUES ET INSTITUTIONNELS



S'adapter aux réformes institutionnelles

Les risques politiques incluent des changements soudains dans les rôles et responsabilités autour de la gestion des déchets, liés à des réformes institutionnelles.

Par exemple, le Togo a adopté en 2019 une loi de décentralisation qui a transféré aux communes la responsabilité de la gestion des déchets. Cette réforme administrative vise à rapprocher la prise de décision des réalités locales, permettant ainsi aux autorités municipales de mieux adapter les services de gestion des déchets aux besoins spécifiques de leurs communautés. Cependant, ce transfert de compétences s'est accompagné de défis notables. Les communes, nouvellement investies de ces responsabilités, ont souvent dû faire face à des ressources financières limitées, à un manque d'expertise technique et à des infrastructures inadéquates pour gérer efficacement les déchets. Pour soutenir ces efforts, des initiatives telles que le projet GEDEC, financé par l'Union européenne, ont été mises en place pour accompagner les communes dans l'amélioration de la salubrité et du cadre de vie des populations urbaines.

En 2021, le Bénin a adopté une réforme administrative majeure portant code de l'administration territoriale en République du Bénin. Cette réforme vise à moderniser et à renforcer l'efficacité de l'administration territoriale en renforçant les compétences des collectivités locales, mais aussi en instaurant un encadrement renforcé par l'État, et de nouvelles instances intercommunales.

Illustration : La réforme administrative au Togo, un changement de cadre institutionnel à appréhender pour les porteurs de projets

La réforme administrative de 2019 au Togo a entraîné des conséquences et des stratégies d'adaptation diverses pour les porteurs de projets en cours.

Au niveau du projet Africompost, plusieurs études ont été initiées pour appréhender de manière précise et opérationnelle le nouveau cadre réglementaire et institutionnel, en précisant le partage des rôles et responsabilités et les interactions entre les différentes parties prenantes. Identifiant que la connaissance du fonctionnement réglementaire était un prérequis indispensable à la mise en œuvre d'actions concrètes, le DAGL (District autonome du Grand Lomé) pilote actuellement une étude d'envergure avec l'appui d'une sociologue.

À Aného, où la gestion des déchets est portée en régie et a bénéficié de financements de coopération internationale, la réforme administrative a entraîné un redimensionnement du projet – avec redéfinition des frontières administratives et des zones de collecte. Dès lors, tout le zonage de la précollecte était à revoir, ainsi que la planification des ressources matérielles et financières allouées. Les coûts en carburant ont également été amenés à augmenter pour couvrir la zone étendue, nécessitant de travailler sur un nouvel équilibre financier.

Faire face à des alternances électorales et à des changements de mandature

Dans de nombreux contextes, les échéances électorales et les renouvellements partiels ou totaux des équipes municipales viennent reconfigurer les priorités locales, les stratégies de gestion et parfois même l'adhésion politique aux projets en cours. Que le service soit en régie ou en délégation de service public, le risque d'un changement de cap à l'occasion d'une alternance électorale est bien réel : non-renouvellement d'un contrat, remise en question du partenariat établi, ou modification des termes de la délégation.

Dans ce contexte, la question de la continuité du projet en cas de changement d'équipe municipale devient un enjeu central. Elle repose en grande partie sur la capacité à valider l'adhésion des nouveaux élus, à les sensibiliser aux enjeux du service, et à les accompagner à travers des actions de renforcement des capacités. Or, le calendrier des projets n'est que rarement aligné avec le calendrier électoral, ce qui impose souvent aux porteurs de projets de devoir relancer un travail de mobilisation politique en cours de mise en œuvre.

À ces alternances s'ajoutent parfois d'autres imprévus politiques, comme la dissolution de conseils communaux ou des reconfigurations administratives qui viennent bousculer les équilibres établis.

Face à ces risques, plusieurs porteurs de projets soulignent l'importance de maintenir une posture politiquement neutre, particulièrement dans des contextes où des tensions ou conflits d'intérêts peuvent exister entre acteurs. À Kévé, au Togo, par exemple, l'ONG Entrepreneurs du Monde a choisi de rester en retrait face à une rivalité électorale entre le maire et un opérateur privé impliqué dans le projet. Cette neutralité a permis de préserver le projet et d'éviter qu'il ne devienne un objet de conflit politique. En se positionnant comme acteur technique et facilitateur, sans affiliation partisane, le porteur a pu continuer à jouer son rôle auprès de tous les acteurs, quels que soient les rapports de force locaux.

Enfin, pour favoriser une continuité au-delà des mandatures, il est crucial d'accompagner les collectivités dans le renforcement de leurs capacités, notamment sur des aspects comme l'optimisation des recettes fiscales ou la recherche de subventions. En les outillant pour mieux financer et gérer leurs compétences, on renforce leur légitimité à piloter durablement les services de gestion des déchets, quelle que soit l'orientation politique du moment.

Illustration : Former les nouvelles autorités pour assurer la continuité malgré l'instabilité politique – Le cas de la Guinée

En février 2024, le président guinéen de la transition, le colonel Mamadi Doumbouya, a dissous l'ensemble des conseils communaux du pays, les remplaçant par des délégations spéciales chargées d'administrer les communes jusqu'à la tenue de nouvelles élections locales.

Ainsi, l'ONG Le Partenariat, qui appuyait un projet de gestion des déchets sur le terrain via le projet REVIS, a pris le parti de former ces délégations pour assurer la continuité du service, bien que l'instabilité politique et l'incertitude quant aux prochaines élections rendaient difficile la planification future du service.

4.2. PRENDRE EN COMPTE LES VULNÉRABILITÉS ÉCONOMIQUES ET LES RISQUES FINANCIERS

Identifier les défis et les vulnérabilités économiques du secteur de la GDS

Le secteur de la gestion des déchets solides est particulièrement exposé à des risques économiques qui, lorsqu'ils ne sont pas anticipés, peuvent compromettre la durabilité et la continuité des projets. Parmi ces risques figurent les fluctuations des cours des matières premières recyclables, l'inflation, l'augmentation des coûts logistiques, ainsi que les crises systémiques telles que la pandémie de COVID-19. Ces facteurs, souvent externes au périmètre de contrôle des acteurs locaux, nécessitent une analyse approfondie lors de la conception des projets.

Les variations imprévisibles des prix des matériaux recyclés, notamment le plastique, le papier et le métal, ont un impact direct sur la rentabilité des filières de valorisation. Une baisse significative des cours réduit l'attractivité économique du recyclage, entraînant l'accumulation de déchets non traités et désorganisant les circuits de gestion existants, qu'ils soient formels ou informels. À l'inverse, une hausse soudaine et importante peut inciter au détournement des matériaux vers des circuits parallèles, échappant au contrôle des autorités et rendant incertaine toute planification stratégique ou financière.

L'inflation constitue un autre facteur de vulnérabilité majeur. Elle affecte l'ensemble des coûts liés à la collecte et au traitement des déchets : carburant, équipements, infrastructures, pièces détachées, etc. Cette pression est particulièrement forte dans les zones rurales, où les distances à parcourir sont plus importantes et les coûts logistiques plus élevés. Par ailleurs, la hausse des prix des infrastructures essentielles (centres de tri, incinérateurs, unités de compostage) ralentit les investissements, fragilisant les initiatives locales qui peinent à atteindre leur seuil de rentabilité sans soutien externe.

La pandémie de COVID-19 a exacerbé ces fragilités, en perturbant les chaînes d'approvisionnement, en modifiant les flux de déchets et en restreignant l'accès aux marchés. Les fermetures de frontières et les restrictions de circulation ont freiné le commerce des matériaux recyclables, limitant les opportunités de valorisation. Cette crise a également mis en lumière la dépendance de certains pays aux importations, notamment pour les équipements et intrants techniques indispensables à la mise en œuvre des projets. Elle a aussi engendré une augmentation importante des déchets médicaux et plastiques à usage unique, compliquant davantage la gestion des déchets et aggravant les impacts environnementaux.

La dépendance des projets aux ressources extérieures représente un enjeu crucial. Elle expose les services proposés aux fluctuations du taux de change, à la volatilité des marchés internationaux, voire à la dépréciation de la monnaie locale. Ces facteurs peuvent entraîner une hausse des coûts d'exploitation et compromettre la continuité des activités. L'exemple du projet mené au Laos par Agrisud International illustre bien cette problématique : les risques liés à l'importation de matériels et d'intrants techniques n'avaient pas été intégrés dans l'analyse initiale, ce qui a fragilisé la mise en œuvre du projet.

Dans ce contexte, il est essentiel que chaque projet évalue rigoureusement et au fil de l'eau son niveau d'autonomie locale en matière d'approvisionnement, sa capacité à s'adapter en cas de hausse soudaine des coûts ou de rupture des chaînes logistiques, ainsi que sa résilience économique globale. L'identification en amont des vulnérabilités économiques permet de définir des stratégies d'atténuation现实的 et d'assurer la viabilité du projet dans un environnement incertain et fluctuant.

Illustration : Les risques financiers liés à la vente en vrac

Le développement de la vente en vrac dans le cadre de l'initiative ANAMAY s'est heurté à plusieurs obstacles financiers, en grande partie liés à des événements extérieurs ayant fragilisé l'approvisionnement et la demande locale. En particulier, les risques financiers liés au vrac ont été exacerbés par des facteurs externes comme la pandémie du COVID-19 et l'inflation, mettant en évidence la vulnérabilité de cette filière face aux fluctuations économiques et logistiques.

1. L'impact du COVID-19 sur l'approvisionnement et la demande

La pandémie de COVID-19 a eu un impact majeur sur la disponibilité des grands contenants nécessaires à la vente en vrac. Dès 2020, la fermeture des frontières a entraîné un blocage des importations, empêchant les grossistes de s'approvisionner. Or, au Laos, la demande pour ces grands contenants était déjà limitée, ce qui incitait les grossistes à ne pas stocker de grandes quantités.

Pendant plus de deux ans (jusqu'à la réouverture des frontières à mi-2022), les stocks de grands contenants se sont réduits, rendant impossible l'approvisionnement des commerçant.e.s spécialisé.e.s dans le vrac. Cette situation a conduit à une quasi-interruption de l'activité, retardant considérablement le développement de cette pratique auprès des consommateur.ice.s.

2. La reprise et l'effet de l'inflation

Avec la réouverture des frontières en 2022, l'approvisionnement a pu être rétabli, permettant une reprise progressive de la vente en vrac en 2023. Paradoxalement, l'inflation actuelle a rendu cette option plus attractive qu'avant la pandémie, car les produits vendus en vrac coûtent généralement moins cher que leurs équivalents emballés. Cependant, cette nouvelle dynamique nécessite un suivi et un accompagnement pour être consolidée et éviter une nouvelle interruption due à d'éventuels chocs économiques.

3. Difficultés imprévues et solutions mises en œuvre

Les perturbations rencontrées n'avaient pas été anticipées, notamment la rupture prolongée de l'approvisionnement en contenants et l'arrêt temporaire des activités. La reprise ayant été tardive, il a fallu identifier des solutions pour relancer et sécuriser l'essor du vrac.

L'un des facteurs ayant contribué à maintenir l'intérêt pour cette pratique a été la présence d'un autre projet agricole sur place, qui a permis d'assurer un suivi auprès des commerçant.e.s et d'encourager la poursuite du service de vente en vrac. Cette synergie entre projets a été essentielle pour éviter un abandon complet du modèle et assurer son développement à long terme.

Aujourd'hui, la reprise post-COVID et l'intérêt accru pour le vrac en raison de l'inflation offrent des opportunités, mais la pérennisation du modèle nécessitera une sécurisation de l'approvisionnement, une diversification des sources de contenants et un accompagnement renforcé des commerçant.e.s pour assurer la stabilité et la croissance de cette pratique.

Mettre en place une stratégie d'adaptation

Face à ces risques, plusieurs stratégies d'adaptation peuvent être mises en place :



1

Diversification des débouchés et relocalisation : développer des marchés locaux pour les matériaux recyclés permet de réduire la dépendance aux fluctuations des cours internationaux et aux perturbations logistiques.

2

Optimisation des coûts et de la logistique : la mise en place de modèles de collecte décentralisés, associée à l'optimisation des trajets et à l'usage de solutions plus locales (tri à la source, compostage local), aide à atténuer l'impact des hausses de coûts du transport.

3

Partenariats et financements alternatifs : la collaboration entre acteurs publics, privés et ONG, ainsi que le recours à des mécanismes de taxation locale (principe du « pollueur-payeur »), permettent de stabiliser les revenus des services de gestion des déchets.

4

Adaptation aux crises sanitaires : le renforcement des protocoles de sécurité pour les travailleur.se.s du secteur, couplé à l'investissement dans des infrastructures adaptées à la gestion de certains déchets, permet d'améliorer la résilience du secteur face à de futures pandémies.

5

Sensibilisation et tarification incitative : l'introduction de mécanismes de redevance en fonction du volume des déchets produits peut favoriser la réduction à la source et garantir un financement durable des services de gestion des déchets.

Anticiper les risques financiers

La prise en compte des risques financiers représente un facteur déterminant dans la réussite et la viabilité des projets, en particulier dans le secteur de la gestion des déchets solides. Dans un contexte souvent marqué par l'incertitude économique, l'instabilité institutionnelle ou la volatilité des ressources, il est indispensable d'anticiper les risques financiers susceptibles d'entraver le bon déroulement des activités. Les porteurs de projet doivent ainsi intégrer une analyse rigoureuse des risques financiers, afin d'identifier les fragilités potentielles susceptibles d'affecter la mise en œuvre, la continuité ou l'impact des actions menées. Parmi les risques financiers majeurs, l'on peut citer :

1/ Le risque de sous-estimation des coûts

L'un des risques financiers les plus fréquents réside dans la sous-estimation des coûts réels du projet. Qu'il s'agisse des coûts d'investissement (infrastructures, équipements) ou des coûts de fonctionnement (personnel, maintenance, logistique), une évaluation incomplète ou trop optimiste peut entraîner des dépassements budgétaires significatifs. La sous-estimation des coûts peut compromettre la cohérence entre les ressources mobilisées et les objectifs fixés, contraignant parfois les porteurs de projet à revoir à la baisse certaines composantes ou à suspendre des activités. Il est donc essentiel de réaliser une budgétisation rigoureuse, intégrant des marges de sécurité et des scénarios alternatifs.

2/ Le risque de dépendance à un seul bailleur

La concentration du financement sur un seul bailleur représente une vulnérabilité importante. En cas de retrait du financeur, de redéfinition de ses priorités stratégiques ou de contraintes budgétaires, le projet peut se retrouver sans les ressources nécessaires pour assurer la poursuite de ses activités. Cependant, la mobilisation de plusieurs cofinanceurs présente aussi des limites, les financeurs disposant souvent de calendriers et de procédures différentes, ce qui peut complexifier la gestion financière des projets. Dès lors, pour limiter les risques de dépendance à un seul bailleur, la présence d'un bailleur principal, assumant une part substantielle du financement, peut permettre une gestion plus fluide.

3/ Le risque de retard dans le décaissement des fonds

Même lorsque les financements sont acquis, leur mobilisation effective peut être entravée par des lenteurs administratives, des exigences bureaucratiques complexes ou des procédures de décaissement lentes. Ces retards peuvent désorganiser le calendrier de mise en œuvre, créer des tensions avec les partenaires locaux, et nuire à la crédibilité du projet auprès des bénéficiaires. Il est donc crucial d'anticiper les délais de transfert des fonds et d'intégrer des mécanismes de gestion de trésorerie permettant de pallier temporairement ces délais.

4/ Le risque de rentabilité insuffisante pour les services payants

Certains projets prévoient une couverture partielle des coûts par la vente de services (collecte des déchets, traitement, valorisation, etc.) ou de produits (compost, matériaux recyclés). Or, ces recettes sont souvent surestimées. Une faible capacité ou volonté de paiement des bénéficiaires, une absence de structuration du marché local ou une estimation erronée des volumes traités peuvent conduire à des revenus bien inférieurs aux prévisions. Cette situation peut compromettre l'équilibre financier du projet à moyen terme. Une étude de marché préalable et une modélisation économique prudente sont indispensables pour limiter ce risque.

5/ Le risque de mauvaise gouvernance financière

La gestion financière constitue un pilier de la solidité d'un projet. En l'absence de mécanismes de contrôle, de transparence ou de compétences adéquates en gestion budgétaire, les risques de mauvaise allocation des ressources, de gaspillage, voire de malversations, augmentent considérablement. Ces dysfonctionnements nuisent à l'efficacité du projet et peuvent remettre en cause la confiance des partenaires financiers. Le renforcement des capacités de gestion, la mise en place d'outils de suivi budgétaire et d'audits réguliers sont des leviers essentiels pour garantir une gouvernance financière saine.



4.3. ANTICIPER LES RISQUES SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SANITAIRES

Faire face à une faible demande locale

Bien que les conséquences néfastes d'une mauvaise gestion des déchets sur les populations soient indiscutables, dans la plupart des contextes, la demande sociale pour la mise en place de services de gestion des déchets peut s'avérer faible.

Cette faiblesse de la demande peut s'expliquer notamment par la priorité accordée à d'autres besoins essentiels, tels que l'accès à l'eau et à l'énergie, qui captent davantage l'attention et les revendications des populations. Ainsi, l'assainissement solide est souvent relégué au second plan, malgré son importance cruciale pour la santé publique et l'environnement.

De plus, la faible demande locale peut également s'expliquer par la disponibilité d'alternatives moins coûteuses, notamment en milieu rural, où des solutions d'évacuation informelles ou non conformes sont couramment utilisées. Enfin, le facteur le plus déterminant reste souvent l'incapacité financière des ménages, qui constitue l'une des principales barrières à l'adhésion à ces services.

On note toutefois que la demande pour les services de gestion des déchets tend à être plus élevée dans certains contextes spécifiques, notamment lorsque la propreté est perçue comme un facteur de prospérité, par exemple dans les zones touristiques ou sur les marchés. Dans ces environnements, l'importance accordée à la salubrité est renforcée par les retombées économiques et l'attractivité qu'elle génère (cf Partie 3 *Informer et mobiliser*).

Illustration : Les abonné.e.s « fantômes » à Aného

Dans la ville d'Aného, où un projet de gestion des déchets intégrant pré-collecte, collecte, tri et valorisation a été mis en œuvre, plusieurs défis sociaux ont émergé lors de l'introduction du service de pré-collecte.

Tout d'abord, certains ménages non abonnés récupéraient des paniers de collecte dans d'autres localités, leur permettant d'accéder gratuitement au service. Ce phénomène d'« abonné.e.s fantômes » a perturbé les estimations sur le nombre réel d'abonné.e.s, entraînant des déficits financiers dans le système.

En parallèle, des contraintes d'accessibilité ont découragé l'utilisation du service dans certaines zones. En effet, des ménages situés dans des rues inaccessibles devaient parcourir jusqu'à 500 mètres pour atteindre un point de collecte, limitant leur engagement à utiliser régulièrement le service. Enfin, des difficultés financières ont empêché certains ménages de s'abonner, faute de moyens.

Pour répondre à ces défis, des solutions ont été mises en place, notamment un système amélioré de suivi des abonné.e.s pour identifier et réguler les « abonné.e.s fantômes ». Par ailleurs, des mesures de flexibilité financière ont été instaurées, comme l'acceptation de 6 mois d'impayés avant la désactivation de l'abonnement. Cette approche a permis aux ménages de conserver leur accès au service malgré des difficultés économiques ponctuelles, renforçant ainsi leur adhésion.

Gérer le manque de confiance envers les initiatives

Un autre risque social récurrent dans les projets de gestion des déchets est le manque de confiance des populations envers ces initiatives. Parfois perçus comme des « projets du maire » ou des interventions extérieures, ces programmes peinent à convaincre les habitant.e.s de leur utilité et de leur impact direct sur leur quotidien.

Cette distance perçue entre les porteurs du projet et les bénéficiaires peut entraîner une faible adhésion, voire des suspicions sur les véritables intentions des responsables. Les habitant.e.s peuvent ainsi douter de la durabilité du service, de son efficacité ou même de son équité, en particulier dans des contextes où la communication est insuffisante et où des expériences passées ont laissé place à des désillusions. Dans le cas de la mise en œuvre d'un service, ces perceptions négatives peuvent freiner l'engagement des ménages et limiter son adoption.

Pour surmonter ce risque, il est crucial de renforcer la transparence, d'instaurer un dialogue continu avec les populations et de démontrer concrètement les bénéfices du projet pour la communauté, tant en termes de santé publique que de qualité de vie. La diaspora peut également être mobilisée pour relayer des messages et accroître la population. C'est l'un des leviers adoptés dans le cadre du projet porté par le GRDR à Sélybaby (Mauritanie), illustrant combien une approche communautaire enracinée peut renforcer la légitimité du projet et favoriser son acceptation locale.

Enfin, certains risques sociaux peuvent également provenir de décisions politiques extérieures au projet, qui viennent perturber l'équilibre établi. Le Cefrepade évoque, à ce titre, un projet emblématique à Haïti, solide et efficace, qui a été déstabilisé par une mesure gouvernementale soudaine : l'annonce de la gratuité de la collecte via des bennes tasseuses déployées par l'État. Cette décision, bien qu'apparemment favorable aux usagers, a entraîné un effondrement du système existant : les habitants ont cessé de payer, les entreprises locales ont cessé leurs activités, et le service s'est désorganisé. Cet exemple rappelle que la confiance se construit dans la durée, mais peut être rapidement compromise en l'absence de cohérence et de coordination entre les différents niveaux d'intervention.

Illustration croisée : le manque de confiance dans les projets de gestion des déchets

Cas de Vogan (Togo)

Le maire de Vogan a souligné l'importance cruciale de la sensibilisation, aussi bien auprès de l'équipe municipale que de la population, pour assurer l'adhésion au projet. Il a expliqué que, pour une première initiative de ce type, des tâtonnements étaient inévitables, alimentant les suspicions et la réticence des habitant.e.s. « La difficulté, c'est que c'est la première fois qu'on met en œuvre un projet, cela provoque des hésitations. Même au sein de la population, il n'y a pas d'habitude existante, donc il y a des interrogations légitimes. »

Ce manque d'expérience s'est également manifesté au sein de la mairie, où prévalaient avant le projet des méconnaissances et des idées préconçues sur les enjeux et la mise en œuvre de la gestion des déchets. Malgré ces obstacles initiaux, le projet a démontré que ces difficultés pouvaient devenir des opportunités d'apprentissage et de renforcement des capacités.

Cas de Comé (Bénin)

Dans la commune de Comé, où un service de précollecte payant était en place, l'annonce d'une initiative gratuite à Grand Nokoué⁷ a eu des répercussions inattendues. Les habitant.e.s, ayant entendu parler de cette alternative gratuite, se sont démobilisés et ont cessé d'adhérer au service payant en espérant bénéficier d'une offre similaire. Cette situation a engendré une perte de confiance envers les services déjà en place et a mis en lumière les impacts négatifs d'un manque de cohérence et de communication sur les politiques de gestion des déchets à l'échelle régionale. Pour éviter de telles démobilisations, il est essentiel de coordonner les initiatives et de communiquer clairement sur leurs complémentarités et leurs bénéfices respectifs.

⁷ Principale agglomération urbaine du Bénin réunissant les villes du lac Nokoué telles que Cotonou ou Porto Novo.

Sécuriser les projets pour les personnes et l'environnement

La gestion des déchets solides comporte, par nature, des risques sanitaires et environnementaux qu'il est impératif d'identifier, d'évaluer et de maîtriser. Ces risques peuvent affecter la santé des travailleur.se.s, des populations riveraines, ainsi que l'environnement immédiat et plus large (sols, eaux, air, biodiversité).

En fonction des activités prévues (collecte, tri, traitement, valorisation, élimination), les porteurs de projet mettent en place des mesures spécifiques de prévention et de contrôle pour limiter les impacts négatifs potentiels. Si cette approche doit être intégrée dès la conception du projet, la prise en compte des risques sanitaires et environnementaux doit être réévaluée au fil des projets en poursuivant une approche préventive.

L'analyse des risques sanitaires est indispensable, notamment pour les projets portant sur la collecte, le tri ou la manipulation de déchets. Ces activités exposent directement les agents de collecte, les opérateurs et, dans certains cas, les populations riveraines à des risques d'accidents, d'infections ou de maladies liées à une mauvaise gestion des déchets.

Il est donc attendu que les porteurs de projet identifient clairement les situations à risque et détaillent les mesures préventives mises en place pour protéger la santé des personnes impliquées. Cela inclut, entre autres, la fourniture d'équipements de protection individuelle adaptés, la mise en œuvre de protocoles de sécurité et d'hygiène, la formation du personnel, et la sensibilisation des communautés. L'adoption de procédures strictes en matière de manipulation, de transport et de stockage des déchets contribue à réduire significativement les expositions à des agents pathogènes ou à des substances dangereuses.

Pour les projets incluant des activités de traitement, de valorisation ou d'élimination des déchets, l'évaluation des risques environnementaux est tout aussi cruciale. Ceux-ci peuvent concerner la pollution de l'air (émissions de gaz, poussières), de l'eau (rejets liquides non traités) ou des sols (infiltration de substances toxiques), ainsi que des nuisances telles que le bruit, les odeurs ou l'impact paysager. Les porteurs de projet doivent ainsi démontrer leur capacité à identifier, évaluer et maîtriser ces risques dans le respect des normes environnementales en vigueur.

Toutefois, en dépit d'une prise en compte rigoureuse en amont et d'un diagnostic préalable des risques, des imprévus sanitaires et environnementaux peuvent survenir au cours de la mise en œuvre du projet. Ces imprévus peuvent résulter de facteurs extérieurs difficilement anticipables, tels que des conditions climatiques extrêmes, la survenue d'épidémies, des incidents techniques (panne d'équipements de traitement, rupture d'approvisionnement en équipements de protection), ou encore des comportements imprévus des usager.e.s (dépôts sauvages, non-respect des consignes de tri). Ils peuvent également être liés à une évolution du contexte local : densification urbaine, extension non maîtrisée des zones d'activité, ou modification du type ou du volume de déchets produits.

Face à ces aléas, il est essentiel que les projets intègrent une approche réactive permettant l'ajustement des dispositifs. Cela suppose la mise en place de mécanismes de suivi régulier des indicateurs sanitaires et environnementaux, la capacité à mobiliser des ressources complémentaires en cas d'urgence, la mise à jour périodique des protocoles de gestion des risques et le développement d'une bonne capacité à détecter des signaux faibles.

4.4 ADAPTER LES SOLUTIONS TECHNIQUES AUX RÉALITÉS DU TERRAIN

La notion de risques techniques renvoie à l'ensemble des difficultés susceptibles de compromettre le fonctionnement ou la durabilité d'un équipement ou d'une solution technique. Cela peut inclure, par exemple :

- Des pannes fréquentes dues à une technologie inadaptée ou trop complexe,
- Une impossibilité de maintenance locale faute de compétences techniques ou de pièces de rechange,
- Une usure prématuée des équipements mal dimensionnés ou mal utilisés,
- Ou encore une incompatibilité avec les infrastructures existantes (réseaux, voies d'accès, sources d'énergie).

Ces risques peuvent entraîner des interruptions de service, une surmobilisation des équipes techniques, voire l'abandon partiel ou total des équipements. Ils ont également un impact sur la perception du projet par les bénéficiaires, qui peuvent perdre confiance dans le service si celui-ci fonctionne de manière irrégulière ou dégradée.

Piloter les risques liés à la maintenance des équipements

Les logiques d'intervention dans la gestion des déchets tendent à générer des investissements conséquents. En effet, il est souvent observé que des équipements importants sont demandés pour la gestion des déchets (camions, bennes tasseuses), sans considérer les capacités techniques ni le budget disponible pour leur entretien. Toutefois, il est crucial de savoir proportionner ces investissements aux capacités locales pour éviter des échecs coûteux.

Les risques de maintenance sont en outre accrus par l'utilisation de matériel de faible qualité, en fin de vie, et/ou sans disponibilité des pièces détachées. Cette inadéquation entre les équipements fournis et les ressources disponibles conduit fréquemment à des défaillances et à l'inefficacité du service.

Prendre le temps d'explorer et d'ajuster les solutions techniques

La mise en œuvre de projets de gestion des déchets s'accompagne souvent d'un processus d'apprentissage progressif, nécessitant des phases d'exploration, d'essais, d'évaluations, et d'ajustements. Il est rare qu'une solution technique soit immédiatement adaptée aux contraintes locales : les réalités du terrain, les pratiques existantes, les compétences disponibles et les ressources mobilisables obligent souvent à réorienter ou à affiner les choix techniques au cours du projet.

Pour permettre ces ajustements, il est essentiel de prévoir une certaine flexibilité dans la planification et le budget du projet. Pouvoir adapter les investissements en fonction des enseignements tirés sur le terrain renforce la pertinence des solutions mises en œuvre et leur pérennité.

Illustration croisée : tâtonner pour trouver la bonne option technique

Dans le cas d'Africompost, au Togo, une phase initiale d'exploration approfondie des techniques de compostage a été cruciale. Les ajustements du projet ont été enrichis par des démarches de capitalisation continue, avec des retours d'expérience sur le terrain, notamment lors des missions d'échanges en Côte d'Ivoire et à travers des recherches techniques sur site. Ce processus d'adaptation progressive a généré des apprentissages successifs, permettant d'optimiser les résultats.

De même, au Bénin, le projet de Comé illustre une approche itérative pour l'adaptation d'un dispositif de production de biocharbon. En utilisant des cosses de noix de palme disponibles localement, les responsables du projet ont découvert que ces matériaux amélioraient significativement le pouvoir calorifique du biocharbon. Les changements de matériel, notamment pour faire face à la saison des pluies, ont également été cruciaux pour ajuster les techniques aux contraintes locales. Pour faciliter ces explorations techniques, l'identification d'un ingénieur spécialisé a fait l'objet d'un processus collaboratif, impliquant des recherches en ligne des porteurs locaux et un soutien institutionnel du département des Yvelines.

Au cours du projet porté par le Gescod dans la commune de Sa'a, au Cameroun, l'équipe a rapidement identifié que les activités de valorisation des déchets organiques par compostage ne pourraient être pérennisées sans un financement régulier, ce qui compromettait leur viabilité à long terme. Face à ce constat, les financements ont été réorientés vers des activités de pré-collecte, jugées plus现实 au regard des capacités techniques et financières de la collectivité. Cette décision a été rendue possible grâce à une gestion budgétaire souple et à une écoute attentive des enseignements tirés du terrain, permettant d'ajuster la stratégie en fonction des réalités locales.

Enfin, le projet de Développement d'un dispositif inclusif de récupération, tri et réinsertion dans des filières de valorisation des matières recyclables issues des déchets (Conseil des Béninois de France, Gbôbêtô), au Bénin, met en lumière les défis d'une approche initialement axée sur des solutions low-tech. Le rendement n'étant pas celui escompté, une révision du matériel et des techniques employées s'est avérée nécessaire, conduisant à une réévaluation des choix initiaux et à une adaptation continue des solutions mises en place. En effet, le projet voulait initialement travailler avec des matériaux essentiellement locaux et des matériaux à basse consommation énergétique en réfléchissant à des processus simples. Tout au long du projet, cette dimension low tech a été balancée avec d'autres dimensions, telles que la pénibilité du travail, pour faire en sorte que le processus soit le plus confortable pour les équipes qui exécutent les tâches ou les impératifs de productivité, de quantité, de rendement qui se posent dans toute activité commerciale. D'après la directrice, Myriam Aloegninou Bouillaud, la volonté de faire du low tech s'est posée pour chaque poste de production dans une approche pragmatique, ce qui implique d'avoir une vraie réflexion sur la chaîne de production, sur les besoins et sur les investissements en considérant que les subventions ne sont pas éternelles.

Se tourner vers des technologies simples et robustes pour mieux anticiper les risques techniques

Dans de nombreux projets de gestion des déchets, les élu.e.s expriment souvent une préférence pour des équipements perçus comme plus « modernes » ou « technologiques », associés à une image de progrès. Pourtant, ces choix peuvent s'avérer inadaptés aux capacités locales de maintenance, aux conditions d'exploitation ou encore à la disponibilité des pièces de rechange. À l'inverse, les technologies simples, robustes et low-tech, souvent mieux adaptées aux réalités du terrain, permettent de limiter les risques techniques, en particulier ceux liés aux pannes fréquentes, à la complexité d'usage ou à l'impossibilité de réparation locale.

Les porteurs de projet s'accordent à dire qu'un recours à ces solutions low-tech est non seulement plus économique, mais aussi plus résilient face aux imprévus techniques. Toutefois, leur mise en œuvre se heurte souvent à des freins symboliques ou culturels. Certaines technologies, comme la traction animale, peuvent être perçues comme un retour en arrière, ce qui suscite des résistances chez les élu.e.s ou les habitant.e.s, malgré leur efficacité prouvée dans certains contextes.

Il est donc nécessaire de conduire un important travail de sensibilisation et de pédagogie pour déconstruire les préjugés associés à ces solutions, valoriser des exemples de réussite, et mettre en avant les avantages en termes de fiabilité, de coût, de maintenance et de maîtrise des risques techniques.

La réalisation d'études techniques préalables joue également un rôle clé : elle permet d'évaluer objectivement les besoins, de démontrer la pertinence des choix techniques, et de rassurer les décideurs en montrant que les solutions proposées répondent à des critères de performance et de durabilité.

Enfin, il est crucial de prévoir une certaine flexibilité dans la planification budgétaire et opérationnelle. Lorsque les élu.e.s ne mesurent pas initialement l'ensemble des coûts d'exploitation ou les risques liés à certaines technologies, la capacité à réévaluer les priorités en cours de projet devient indispensable pour ajuster les choix techniques en fonction des moyens disponibles et des résultats atteignables.



Illustration croisée : les solutions low-tech plébiscitées

Les approches non mécanisées (traction humaine, animale) apparaissent souvent plus robustes et pérennes, même si souvent moins bien acceptées localement.

Projet accompagné par le CEFREPADE au Burkina Faso.

Au Burkina Faso, les élu.e.s avaient acheté des tricycles motorisés pour la collecte des déchets. Bien que ces équipements soient perçus comme modernes et efficaces, leur entretien s'est révélé coûteux et complexe, surtout en comparaison avec des méthodes de ramassage plus traditionnelles, telles que l'utilisation de charrettes tractées par des ânes.

Projet accompagné par Experts Solidaires en Mauritanie.

Un service de traction asine a bien fonctionné en Mauritanie, pour un projet appuyé par Experts Solidaires, qui note la viabilité de telles solutions low-tech dans un contexte avec un main d'œuvre importante.

Projet accompagné par Agrisud International au Laos.

Dans le cadre de l'initiative ANAMAY, la mise en place d'incinérateurs a été l'une des solutions retenues pour traiter les déchets non recyclables et réduire les décharges sauvages dans les villages du District de Viengkham. Les infrastructures ont été conçues pour être simples, accessibles et peu coûteuses, en tenant compte des moyens techniques et financiers des communautés. Le modèle retenu repose sur des incinérateurs en briques, construits avec des matériaux disponibles localement et pouvant être entretenus par les villageois eux-mêmes. L'objectif était d'assurer une gestion plus contrôlée des déchets résiduels, tout en limitant les impacts environnementaux liés aux méthodes de destruction traditionnelles. Cependant, plusieurs défis ont été rencontrés, notamment en matière de maintenance et d'usage régulier des infrastructures, certains villages ayant eu des difficultés à assurer leur bon fonctionnement sur le long terme.



Risques et imprévus : les apprentissages clés !

Enjeux

1. Les projets de gestion des déchets sont confrontés à des aléas politiques, institutionnels, économiques, logistiques ou environnementaux, qui viennent perturber leur mise en œuvre.
2. Ces imprévus ne sont pas des anomalies, mais des réalités fréquentes des contextes d'intervention.
3. La capacité à s'adapter, à documenter les écarts et à ajuster les modes de faire est un indicateur de robustesse du projet.

Bonnes pratiques capitalisées

Anticiper les aléas dès la conception

- Intégrer une marge de flexibilité dans les plannings, les budgets et les indicateurs.
- Prévoir des marges d'ajustement aux étapes clés du projet (démarrage, mi-parcours, sortie).
- Concevoir des calendriers compatibles avec les rythmes décisionnels locaux

Documenter les imprévus et les réponses apportées

- Identifier les événements imprévus (retards administratifs, crises, changements politiques...) et consigner les ajustements mis en œuvre.
- Partager ces retours d'expérience entre porteurs de projets pour nourrir les apprentissages collectifs.

Travailler avec les contraintes plutôt que contre elles

- Tenir compte des saisons, des accès difficiles, des périodes électorales ou de culte dans la planification.
- Ne pas chercher à « maintenir le cap coûte que coûte » si les conditions rendent une activité peu pertinente ou inefficace.

Renforcer la résilience organisationnelle

- Identifier les relais possibles en cas d'indisponibilité (co-portage, transfert temporaire de responsabilités...).
- Définir des procédures simples pour adapter rapidement les actions, en accord avec les partenaires et les bailleurs.

Adapter les dispositifs de gestion et de concertation au fil du projet

- Adapter les outils de suivi, de communication ou de gestion technique en fonction des retours terrain.
- Accepter que certains dispositifs nécessitent plusieurs itérations avant de trouver une forme stable.

Apprentissages clés à retenir.



Documenter les imprévus et les réponses apportées
permet aux équipes projet de mieux comprendre
leurs marges de manœuvre, d'en tirer des
enseignements opérationnels, et de renforcer la
capacité collective à faire face à l'incertitude.



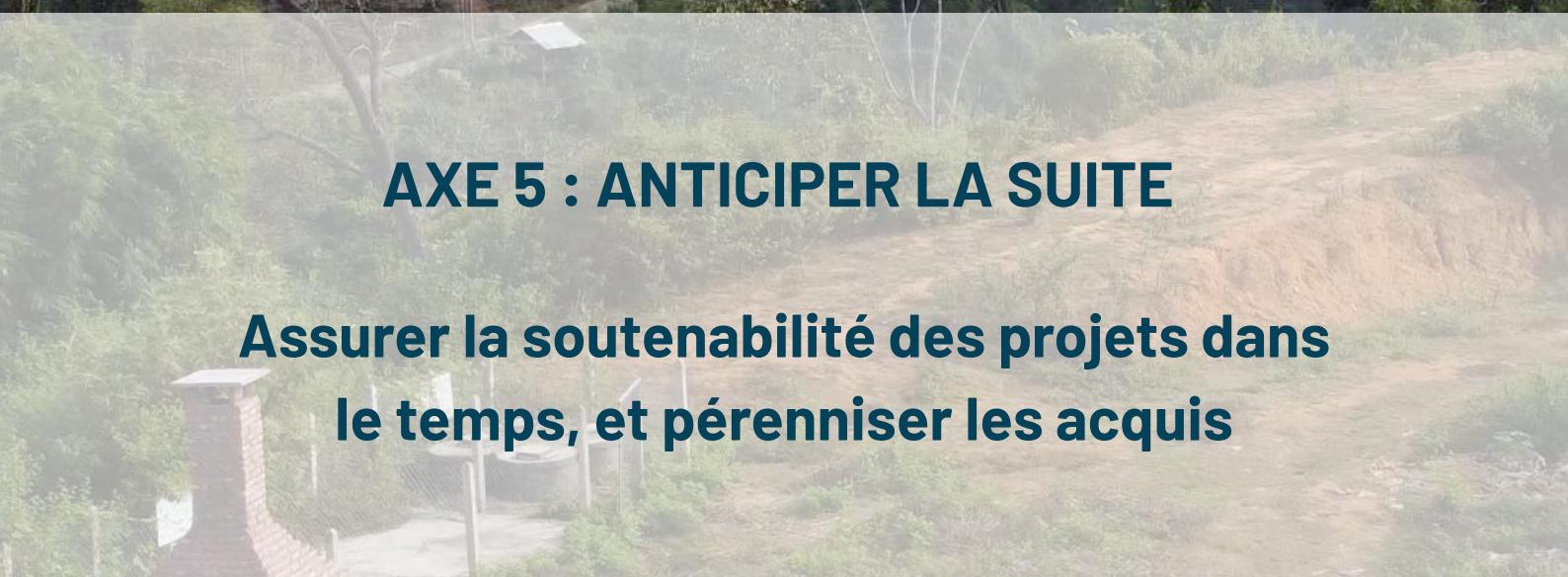
Intégrer des marges d'ajustement dès la conception
(dans le calendrier, le budget, les indicateurs)
favorise une gestion stratégique des imprévus.



Préserver une posture de neutralité et des liens
avec différents niveaux d'acteurs permet de
maintenir la continuité des projets, même en cas de
changement de mandature ou de tensions locales.



AXE 5 : ANTICIPER LA SUITE



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



l'agence
métropolitaine
des déch¹²⁰
menagers

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 engrains 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 (Athiémié, 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 pérécliter (...) 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 habitant.es.

- **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 élues 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.

→ 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 prématuée.

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 :

certains 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.



CONCLUSION



syctom

l'agence
métropolitaine
des déchets
ménagers

Mettre en récit les expériences variées

Cette démarche de capitalisation, conduite à l'occasion des dix ans du dispositif Solidarité Déchets porté par le Syctom, a permis de valoriser une diversité d'expériences de terrain menées dans des contextes locaux variés, mais traversés, souvent, par des défis communs.

En croisant les récits des porteurs de projet, les retours des instructeur.ice.s, les analyses des collectivités partenaires et les réalités vécues sur le terrain, cette capitalisation a eu vocation à offrir un regard transversal et approfondi sur les conditions de réussite, de faisabilité et de durabilité des projets de gestion des déchets solides dans les pays du Sud. Elle a également cherché à mettre en lumière les difficultés et les écueils rencontrés par les acteurs dans le cadre de la conception, de la mise en œuvre et de suivi des projets, pour faire émerger des constats partagés et des apprentissages clés.

Cette mise en récit collective a également révélé que les projets soutenus ne sont pas seulement des réponses techniques à un problème de salubrité ou de traitement des déchets. Ils constituent souvent des leviers d'aménagement local, de développement socio-économique, de renforcement des capacités communales, voire d'inclusion sociale. Ils témoignent, dans leur ensemble, d'une capacité à faire système à partir de fragments, à créer des ponts entre acteurs, à expérimenter des pratiques et à mettre en œuvre, dans certains contextes, des services structurés.

En fin de compte, cette capitalisation a cherché non seulement de restituer la mémoire des expériences conduites, mais aussi à en extraire des enseignements structurants, à la fois pour renforcer la qualité des projets à venir, améliorer l'accompagnement proposé par les bailleurs, et outiller d'autres collectivités souhaitant s'engager dans des actions de coopération internationale. Elle contribue ainsi à nourrir une dynamique collective d'apprentissage et de solidarité, fondée sur l'écoute, le partage, la réflexivité et la volonté d'agir durablement.

Ces enseignements constituent enfin des repères précieux pour l'ensemble des acteurs impliqués – porteurs de projet, ONG partenaires, bailleurs, collectivités du Nord et des Suds, etc. – ou souhaitant s'engager dans des démarches de coopération autour des enjeux de gestion des déchets.

Faire émerger des apprentissages

Le processus de capitalisation a permis de faire émerger des apprentissages sur les cinq axes étudiés, dont les éléments clés sont résumés ci-dessous.

Axe 1 : Concevoir et monter un projet

La réussite d'un projet de gestion des déchets repose sur des fondations solides : fédérer les acteurs autour d'une dynamique collective, calibrer le projet à son environnement et aux besoins identifiés, choisir des solutions techniques adaptées, et construire un dossier de financement solide.

Les projets naissent généralement d'acteurs multiples – élu.e.s, citoyen.ne.s, associations, entrepreneurs – hors du cercle des expert.e.s de la gestion des déchets. En outre, pour beaucoup, ils répondent à des enjeux dépassant la seule gestion des déchets : amélioration du cadre de vie, de la santé publique, développement territorial ou agricole, etc.. Cette diversité des prismes et des points d'entrée appelle une démarche d'écoute et de co-construction dès le départ.

Une dynamique collective se construit via des espaces de dialogue permettant de faire émerger des diagnostics partagés et de tester les alliances. Ces espaces peuvent être préexistants ou créés pour le projet. La dynamique collective peut également être renforcée par la mise en place d'expérimentations pilotes, permettant de tester la solidité des partenariats et des alliances envisagés dans le cadre du projet.

Calibrer le projet repose sur des diagnostics techniques, socioéconomiques et institutionnels. Certains projets procèdent en outre par le biais d'expérimentations à petite échelle sur des maillons critiques de la chaîne de la gestion des déchets, avant de viser une extension du périmètre. D'autres en revanche, visent dès le départ la structuration d'une filière complète, de la pré-collecte à la valorisation finale. Le choix de l'un ou l'autre de ces modèles ne peut faire l'objet d'une approche prescriptive, mais s'appuie sur une compréhension fine des réalités et des dynamiques territoriales.

Le choix des solutions techniques est déterminé quant à lui par la nécessité de concilier efficacité, sobriété et acceptabilité sociale. De nombreux projets font à cet égard le choix de dispositifs simples, pouvant facilement être entretenus et maintenus au fil du temps. À l'inverse, des solutions surdimensionnées ou jugées trop frugales – et donc régressives – peuvent constituer un frein dès le lancement du projet.

Monter un dossier de financement demande une vision claire, un cadre logique cohérent, un budget réaliste et un plan de financement solide. L'ancre local, la valorisation des activités « soft » (sensibilisation, mobilisation), et la prise en compte du cofinancement sous différentes formes (apports en nature, bénévolat) renforcent la crédibilité du dossier. Anticiper la suite du projet, notamment en termes de financement et de relais locaux, est essentiel pour démontrer que la réflexion sur la suite a déjà été initiée. Ces enseignements plaident pour une évolution continue de l'Appel à projets Solidarité Déchets afin de mieux intégrer la diversité des porteurs, des contextes et des ressources. Ils rappellent que concevoir un projet est un processus vivant, ancré dans les réalités humaines autant qu'administratives.

Axe 2 : Formaliser la gouvernance

Au cœur de nombreux projets de gestion des déchets, la question de la gouvernance se révèle décisive mais souvent fragile. Les projets sont confrontés à des faiblesses institutionnelles structurelles : implication incertaine des maîtrises d'ouvrage, flou dans la définition et la répartition des rôles et des responsabilités, dépendance excessive à des personnes clés. Or, sans pilotage clair ni ancrage local ni appropriation institutionnelle, les risques d'essoufflement ou d'abandon à moyen terme sont élevés.

Renforcer l'ancrage local des projets suppose d'impliquer les maîtrises d'ouvrage dès la conception, en identifiant leurs contraintes et en adaptant les modalités de collaboration à leur réalité quotidienne. Cela passe par la formation, mais aussi par un accompagnement à long terme dans une logique de « coaching », et non de transmission descendante.

Une gouvernance efficace repose également sur l'implication élargie des parties prenantes locales, via la mobilisation des élu.e.s, des technicien.ne.s, des associations, des comités villageois ou encore des chefs traditionnels dans une logique de concertation active.

Enfin, formaliser la gouvernance d'un projet exige la mise en place de formats et de modalités adaptés : identification d'un point focal local capable de faire le lien entre partenaires, appui de structures existantes plutôt que création de comités ad hoc, articulation entre le temps du projet et celui du service à structurer. Au fond, la gouvernance ne repose pas que sur des organigrammes : elle s'appuie sur la prise en compte du facteur humain, sans doute l'un des aspects les plus complexes à gérer dans les projets mais pourtant au cœur de la réussite de ces derniers !

Axe 3 : Informer et mobiliser les publics cibles

L'Information, l'Éducation et la Communication (IEC) regroupent des démarches plurielles et créatives répondant à des objectifs divers : informer de manière claire sur le fonctionnement d'un service, éduquer pour transformer durablement les pratiques, promouvoir un changement de comportements et communiquer pour créer un dialogue et une implication active des acteurs dans les projets.

Les démarches d'IEC s'avèrent trop souvent considérées comme des dimensions secondaires, alors qu'elles constituent en réalité un levier fondamental de réussite des projets. Sensibiliser, faire comprendre, impliquer : autant d'actions essentielles pour garantir l'adhésion des populations, condition indispensable à la viabilité et à la pérennité des projets mis en place.

Toutefois, les démarches doivent être soigneusement ajustées aux contextes (niveau d'alphabétisation, langue locale, habitudes culturelles, typologie des usager.e.s, etc.) et les messages adaptés aux objectifs visés : convaincre d'un abonnement payant, faire accepter le tri, décourager le brûlage à ciel ouvert ou encore valoriser l'utilisation du compost nécessitent des approches et des arguments spécifiques. La temporalité est également cruciale : une campagne bien conçue mais mal calée par rapport au déploiement du service peut manquer sa cible.

En outre, l'implication des parties prenantes locales renforce la légitimité et l'efficacité des actions d'IEC. Les élu.e.s, les leaders communautaires, les enseignant.e.s ou encore les jeunes constituent des relais crédibles et légitimes pour accroître la portée des actions d'IEC.

Enfin, pour inscrire les messages dans la durée, il apparaît essentiel de combiner des canaux variés et d'en assurer la récurrence. Cependant, l'après-projet ne doit pas rester un impensé : qui prendra le relais ? Quelles structures locales peuvent poursuivre cette dynamique ? La transmission des outils, la montée en compétences des acteurs locaux et leur reconnaissance comme légitimes sont les clés d'une démarche d'IEC pérenne.

Axe 4 : S'adapter aux risques et aux imprévus

Malgré une planification rigoureuse, les projets restent exposés à une série de risques – politiques, institutionnels, économiques, techniques, sociaux, environnementaux ou sanitaires – qui entravent la progression des projets ou modifient les conditions initiales de leur mise en œuvre. A la différence des faiblesses structurelles du secteur de la gestion des déchets (un cadre réglementaire souvent insuffisant ou inadapté, une production croissante de déchets surpassant les capacités de gestion existantes, des difficultés logistiques pour garantir une couverture adéquate en matière de collecte, un accès limité aux financements pour les projets de gestion des déchets, une faible compétitivité des filières de recyclage face aux matériaux neufs, etc.), les risques et les imprévus sont difficilement anticipables et nécessitent la mise en place de stratégies d'adaptation rapides et adaptées.

Aucun projet n'échappe à ces aléas. A ce titre, la capacité à s'adapter, rebondir et réajuster les projets constitue un facteur clé d'adaptation !

Les risques politiques et institutionnels constituent des risques majeurs dans la vie des projets : adoptions de réformes, rotation non prévue des équipes municipales, changement de mandature au niveau national, etc. Autant d'événements qui peuvent remettre en cause les bases du projet. Pour y faire face, l'adoption d'une posture neutre et l'accompagnement des collectivités dans le renforcement de leurs capacités fiscales ou financières peut permettre d'assurer la continuité du service, quelle que soit l'orientation politique.

Les risques économiques – inflation, fluctuation des prix des matières premières et recyclables – peuvent fragiliser la viabilité d'un service. L'expérience de la crise du COVID-19 et les conséquences économiques associées, ont souligné avec acuité l'importance d'une stratégie d'adaptation : diversification des circuits de distribution, réduction des coûts logistiques, développement de marchés locaux, etc. De même, les aléas financiers, liés par exemple à une augmentation brusque des charges ou des coûts, à une rentabilité insuffisante de certains services ou encore le risque de retard dans le décaissement des fonds, peuvent être atténués avec des capacités et des outils solides de gestion et de planification financière.

Enfin, les risques sociaux – faible demande, résistance des usager.e.s, manque de confiance dans les services mis en œuvre- ou les défaillances techniques (équipements inadaptés ou mal entretenus) rappellent que chaque dimension du projet mérite d'être pensée dans une logique de robustesse. Le facteur humain en particulier, difficilement anticipable, souligne le fait que le dialogue, la prise en compte des besoins et des retours, voire la concertation, constituent des éléments essentiels de résilience aux aléas.

En définitive, la prévention des risques ne passe pas par leur élimination, mais par la capacité à les reconnaître, les documenter et à ajuster les réponses en conséquence.

Axe 5 : Anticiper la suite

La durabilité d'un projet au-delà du calendrier de celui-ci ne se décrète pas : elle se construit, dès l'amont, en intégrant des leviers de soutenabilité économique, organisationnelle, sociale et institutionnelle. L'un des premiers enjeux réside dans la faisabilité économique du service. Cette faisabilité s'appuie sur la déconstruction de l'idée dominante – mais erronée – selon laquelle la gestion des déchets serait spontanément rentable. Elle implique également de penser des modèles sobres, ciblés et évolutifs. Concentrer les efforts sur les zones à plus forte capacité contributive (marchés, axes commerciaux, etc.), réduire les charges fixes, ou encore optimiser la fiscalité locale sont autant de stratégies mobilisées par les projets les plus solides, dans une optique de durabilité.

Sur le plan institutionnel, les projets pérennes sont ceux qui s'ancrent dans des structures locales durables, capables d'assumer la maîtrise d'ouvrage dans la durée. Cela suppose de former, d'accompagner, de structurer les équipes locales dès le départ. L'expérience de plusieurs projets illustre l'intérêt d'une approche par co-renforcement : valoriser les compétences existantes, outiller les acteurs sans les marginaliser, et reconnaître le rôle central des technicien.nes, élu.es et opérateurs locaux dans la conduite du service.

Enfin, la temporalité est un facteur décisif. Concevoir un service robuste exige du temps – souvent plusieurs années – et une stratégie progressive de sortie du financement bailleur. Concevoir un service dans la durée s'appuie donc sur des partenariats de long terme, une inscription dans les cadres de planification locaux, et une capacité à capitaliser pour ajuster en continu les pratiques.

Plus qu'un aboutissement, la pérennité est une trajectoire, qui se nourrit d'une capacité de réflexion, de remise en cause et de coopération !

Tirer des enseignements clés

Sans être exhaustifs, les enseignements clés que cette capitalisation a permis de faire émerger sont synthétisés ci-dessous :

1/ Pour les porteurs de projet

Les porteurs de projet jouent un rôle central dans l'émergence, la structuration et la mise en œuvre d'initiatives souvent ancrées dans des dynamiques locales complexes. Cette capitalisation met en évidence plusieurs leviers pour renforcer la solidité des propositions :

- Adopter une logique de **co-construction**, en partant d'un diagnostic partagé et en s'appuyant sur des espaces de concertation avec les parties prenantes locales ;
- Privilégier des approches **modulaires et expérimentales**, permettant d'adapter progressivement les actions au contexte, notamment par des tests à petite échelle avant un passage à l'échelle ;
- Intégrer la **pérennisation dès la phase de conception**, en réfléchissant aux relais locaux, aux modèles de financement à long terme et à l'appropriation par les bénéficiaires ;
- Faire des choix techniques **sobres et appropriables**, pour éviter le surdimensionnement et garantir la maintenabilité des équipements ;
- Formaliser avec rigueur les **dossiers de financement**, en articulant clairement cadre logique, budget et stratégie de suivi, tout en mettant en valeur l'ancrage territorial et l'implication des acteurs.

2/ Pour le Syctom

En tant que structure porteuse du dispositif *Solidarité Déchets*, le Syctom joue un rôle d'interface entre les territoires du Nord et ceux du Sud. Cette capitalisation permet d'identifier plusieurs pistes d'évolution du dispositif, notamment :

- Renforcer l'accompagnement à la formalisation des projets, en proposant des outils simplifiés pour les porteurs, notamment pour les actions « soft » ou les projets à petite échelle ;
- Clarifier les attentes sur des critères comme l'**ancrage institutionnel, l'intégration du genre ou la dimension sécuritaire**, tout en laissant de la souplesse pour s'adapter à la diversité des contextes ;
- Mieux articuler **instruction technique et accompagnement politique**, pour aider à la mise en relation entre porteurs et collectivités, et créer les conditions d'une coopération équilibrée ;
- Capitaliser davantage en continu, en créant des espaces d'échange entre projets, pour mutualiser les apprentissages et favoriser la montée en compétence des porteurs.

3/ Pour les collectivités du Nord

Les collectivités du Nord qui souhaitent s'impliquer dans des actions de coopération décentralisée dans le secteur de la gestion des déchets peuvent tirer plusieurs enseignements de cette capitalisation :

- **Soutenir des initiatives portées localement**, en s'appuyant sur des partenariats équilibrés avec des structures ancrées dans le tissu local, qu'elles soient communales, associatives ou hybrides ;
- **Valoriser leur expertise technique et institutionnelle**, non pas pour transférer un modèle, mais pour accompagner les partenaires des Suds dans la structuration progressive de leurs propres dispositifs ;
- **S'engager dans la durée**, en reconnaissant que les résultats tangibles dans ce secteur nécessitent des investissements en temps, en dialogue, et en suivi rapproché ;
- **Intégrer la coopération déchets dans une approche transversale**, en lien avec les politiques climat, eau, santé, économie circulaire, et en promouvant des approches territorialisées de la transition écologique.

4/ Pour les collectivités des Suds

Les collectivités territoriales du Sud, en première ligne face aux enjeux de gestion des déchets, peuvent s'appuyer sur plusieurs leviers pour initier ou consolider des démarches structurantes :

- **Développer leur capacité de maîtrise d'ouvrage**, en se dotant de cadres clairs de planification, de suivi et de coordination des acteurs, même en contexte de faibles ressources ;
- **S'appuyer sur des relais communautaires ou associatifs solides**, lorsque les capacités institutionnelles sont limitées, pour garantir la continuité des services et la proximité avec les habitant.e.s ;
- **Concentrer les efforts sur les maillons prioritaires**, notamment la pré-collecte, la collecte et la mise à distance des déchets, avant d'investir dans des dispositifs plus complexes de valorisation ;
- **Mobiliser la société civile et les usager.e.s**, à travers des actions de sensibilisation, de participation et de renforcement des capacités, afin de créer les conditions d'une gestion durable et partagée des déchets.

En un mot

Au croisement de l'intérêt général, de l'innovation locale et des défis globaux, la gestion des déchets s'impose comme un enjeu transversal de développement durable, de justice environnementale et de santé publique.

Cette capitalisation rappelle que la coopération entre territoires, qu'elle soit technique, politique ou associative, ne peut produire des effets durables que si elle repose sur la reconnaissance des réalités de terrain, la valorisation des compétences locales, et l'engagement réciproque des partenaires.

Elle montre aussi que les dynamiques engagées depuis dix ans grâce à l'Appel à projets Solidarité Déchets du Syctom portent leurs fruits. En soutenant des projets concrets, porteurs de transformation locale, le Syctom a su faire de ce dispositif un levier d'expérimentation, d'innovation et de coopération. Il a contribué à structurer un écosystème d'acteurs agissant dans le champ de la gestion des déchets, tout en positionnant les collectivités comme actrices à part entière des dynamiques de solidarité et d'engagement.

À travers sa capacité à accompagner un nombre croissant de projets dans des géographies variées, à faire évoluer son dispositif sur la base des retours des acteurs, le Syctom continue d'affirmer un cap clair : celui d'une coopération exigeante, solidaire et tournée vers un objectif de contribuer à une transition juste et soutenable.



l'agence
métropolitaine
des déchets
ménagers