

Note méthodologique

-

Capitalisation des expériences de gestion des déchets dans le cadre du dispositif de solidarité internationale du Syctom



A qui s'adresse cette note et pour quoi faire ?

Cette note méthodologique s'adresse en priorité :

1. Aux **équipes du Syctom** souhaitant comprendre, initier ou renforcer une démarche de capitalisation sur leurs projets ou actions et ancrer la capitalisation dans la culture de l'organisation, au-delà du lancement de démarches ponctuelles ;
2. Aux **parties prenantes du dispositif Solidarité Déchets** (ONG, collectivités, partenaires des Suds) impliqués dans des projets soutenus par le Syctom, ou intéressés par la diffusion des apprentissages ;
3. Plus largement, à toute **organisation** désireuse de mettre en place une démarche structurée de retour d'expérience, de réflexion collective et de valorisation des savoirs.

Cette note a une double vocation :

1. **Rendre compte** de la démarche de capitalisation conduite entre 2024 et 2025 sur l'appel à projets Solidarité Déchets, en explicitant ses choix, méthodes et enseignements clés ;
2. **Outiliser et inspirer** d'autres démarches, en partageant des repères pratiques, des outils éprouvés et des pistes concrètes pour institutionnaliser la capitalisation comme une démarche vivante et continue.

PARTIE 1 : OBJECTIFS ET ENJEUX DE LA CAPITALISATION

1.1. Contexte et objectifs

Le programme d'action internationale du Syctom et l'AAP Solidarité Déchets

Depuis, 2015, le Syctom a mis en place un programme d'action internationale 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 projets¹ ;
- (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 et ;
- (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

¹ 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.

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 secteur².

De par le montant de l'enveloppe allouée³, 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.

AAP Solidarité Déchets : chiffres et caractéristiques clés

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...) 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.

Mise en place d'une démarche de capitalisation, après dix ans de mise en oeuvre

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 Syctom⁴ (2020), une démarche de capitalisation a été engagée entre janvier 2024 et juin 2025, tout en étant adoptée comme un axe stratégique par les élu.e.s.

La dynamique de capitalisation a cherché à répondre à un double objectif :

- D'une part, mettre en lien les acteurs de la solidarité internationale et les nourrir de son expérience, constatant une forte demande de ces acteurs pour un espace de capitalisation,

² 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, EPCL, syndicats) de consacrer également jusqu'à 1 % de leur budget à des actions de coopération internationale dans le secteur de l'énergie

³ 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.

⁴ 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

- D'autre part, partager leurs expériences avec les collectivités territoriales françaises, voire à l'international, pour inspirer des agglomérations dans le financement d'initiatives de similaires, en faveur d'une mobilisation accrue du 1% déchets et pour une plus grande prise en compte des enjeux environnementaux dans les projets de solidarité internationale.

La démarche de capitalisation fait également 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 capitalisation⁵, la position du Systom, en tant que bailleur majeur de projets de gestion des déchets solides en coopération décentralisée, a enfin renforcé la pertinence de la démarche.

1.2. Mais de quoi parle-t-on en disant “capitalisation” ?

Démarche réflexive et collective, la capitalisation est un processus visant à embarquer les parties prenantes pour mobiliser leur mémoire sur leur savoir-faire et les **connaissances acquises par la mise en place d'un projet, d'un programme ou d'un dispositif**.

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. Ainsi, elle s'attache à embarquer une diversité d'acteurs pour tirer des enseignements et des pratiques concrètes à partager sur la base de leurs connaissances respectives. 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.

La capitalisation est une démarche qui vise à valoriser et partager la connaissance afin que celle-ci circule et soit utilisée et appropriée par d'autres acteurs pour ne pas perdre le savoir produit. Par conséquent, les livrables réalisés dans le cadre d'une capitalisation doivent être facilement appropriables par les acteurs ciblés. L'idéal est de proposer des livrables multi-supports (rapports écrits, vidéos, podcasts, etc.) de sorte à s'adresser à l'ensemble de l'audience ciblée.

→ La capitalisation réalisée dans le cadre de cette mission intègre notamment une série de vidéos. Celles-ci permettent d'ancrez les projets et d'incarner les expériences et les vécus des personnes interviewées mais aussi de faciliter la compréhension de certains concepts complexes.

La capitalisation, ce n'est pas ...

Une évaluation, qui s'intéresse davantage aux résultats et observe les écarts entre ce qui est prévu et réalisé pour aboutir à des propositions concrètes d'amélioration. Contrairement au travail d'évaluation, ce sont moins les résultats qui comptent dans la capitalisation que les processus et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

De la communication, qui cherche à diffuser un message clair à un public cible, souvent de manière synthétique et orientée vers la valorisation ou la promotion d'un projet ou d'un programme. La capitalisation s'intéresse aux réussites et aux échecs. Pour cela, elle analyse et structure les expériences pour en tirer des enseignements transférables, en privilégiant une démarche réflexive et d'apprentissage.

⁵ Notamment : le pS-Eau, des RRMA, le Gret, AMORCE, le Cefrepade.

1.3. Pourquoi capitalise-t-on ?

La capitalisation peut répondre à des objectifs pluriels, non exclusifs les uns des autres et variables selon les parties prenantes de celle-ci. Parmi ces objectifs, l'on peut citer :

Archive et mémoire : la capitalisation peut constituer un travail de mémoire. Au-delà d'une description des faits, la capitalisation s'intéressera donc aux processus ayant présidé à la mise en œuvre d'un projet ou d'un dispositif. La reconstitution et la formalisation des expériences s'enrichissent dès lors de la diversité des prismes sur le projet, en sollicitant la mémoire d'acteur.ice.s ayant été impliquées à différents niveaux et à différentes moments sur le projet.

→ La capitalisation sur l'AAP Solidarité Déchets s'est appuyé sur la mémoire d'une **grande diversité d'acteurs**, composant les porteurs et les porteuses de l'expérience - les porteurs de projet, mais aussi les partenaires locaux (structures relais, élu.e.s, équipes techniques, autorités nationales, etc.), les équipes et les partenaires du Syctom.

Participation à la construction collective de savoirs partagés : la capitalisation est un processus par lequel les parties prenantes mobilisées deviennent les actrices de la production d'un savoir. Elle désigne plus spécifiquement une démarche participative d'apprentissage et de construction de savoirs partagés fondés sur les expériences vécues des participant.e.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. Il est essentiel que les contributeurs se reconnaissent dans le produit final. La capitalisation doit donc se faire par et avec les acteur.ice.s porteur.euse.s de l'expérience à capitaliser, et non pas "à la place de".

→ Dans le cadre de la capitalisation sur l'AAP Solidarité Déchets, une attention particulière a été apportée par les accompagnatrices du processus de capitalisation à **ne pas se positionner en tant qu'"expert.e.s"** face à des "apprenant.e.s", mais en tant que coordinateur.ice.s et de facilitateur.ice.s pour collecter les informations et les verbatim, animer des temps d'échange et de réflexion et faire émerger des savoirs collectifs.

Approche et méthode : la démarche de capitalisation permet de dessiner la cartographie des acteur.ice.s, d'identifier des savoirs, des pratiques, des expériences, des processus, des forces et des difficultés rencontrées, et de formaliser les principaux enseignements. Elle permet en outre, de faire émerger des éléments méthodologiques relatifs à la démarche de capitalisation elle-même et de favoriser l'émergence d'une culture de la capitalisation au sein des organisations.

→ Par la démarche mise en œuvre, la capitalisation sur l'AAP Solidarité Déchets a cherché à poser les bases d'une culture de la capitalisation pour passer d'un projet de capitalisation ponctuel à une **dynamique pérenne d'échange et de mutualisation** entre les acteurs investis dans le secteur. En transférant des éléments méthodologiques ayant présidé à la mise en place de la démarche, cette note méthodologique s'inscrit pleinement dans le processus de capitalisation mis en œuvre pour engager des pratiques régulières et cohérentes de mise en commun des connaissances.

Action : la capitalisation peut permettre de formuler des recommandations permettant d'appliquer les savoirs formalisés dans le futur, de passer à l'action et d'améliorer les pratiques des porteurs de projet, d'autres acteurs souhaitant s'engager dans une démarche similaire.

→ Dans le cadre de la capitalisation sur l'AAP Solidarité Déchets du Syctom, des préconisations sont formulées pour chacune des grandes thématiques abordées. Elles émanent des échanges avec et entre les acteur.ice.s mobilisé.e.s. Elles n'ont pas vocation à être appliquées de façon universelle mais à fournir des repères à l'action en guidant, de manière contextualisée, les démarches futures sur des projets similaires.

1.4. Pourquoi ce document ?

Le lancement d'une démarche ponctuelle de capitalisation - aussi longue soit-elle - est très utile pour faire émerger des savoirs partagés et appuyer la mise en œuvre de projets de qualité. Cependant, **la capitalisation ne porte réellement ses fruits que lorsqu'elle est appropriée et poursuivie au niveau de l'organisation.**

Ainsi, elle permet de nourrir une mémoire collective, de renforcer les apprentissages collectifs, de faciliter la transmission des savoirs, d'éviter la répétition des erreurs passées, et de favoriser une amélioration continue des pratiques. Elle constitue un socle de connaissance évolutif et un référentiel de pratiques évolutif : au fil du temps, les projets mis en œuvre, s'ils sont capitalisés, permettent d'enrichir et d'actualiser les apprentissages, dans une logique continue d'amélioration.

C'est dans cette perspective que s'inscrit ce document. Il vise à fournir des repères, des clés de compréhension et des outils concrets pour permettre aux acteurs du Syctom de faire vivre pleinement le processus de capitalisation, l'enrichir et le transposer à d'autres thématiques.

D'une certaine manière, il s'agit donc de capitaliser sur la capitalisation pour tirer des enseignements de la démarche et favoriser son appropriation !

1.5. Quelques idées reçues sur la capitalisation pour commencer ...

Idée #1 : La capitalisation, c'est une usine à gaz ...

La capitalisation ne demande pas nécessairement beaucoup de temps, de moyens humains, de ressources financières. Le processus de capitalisation et les moyens associés doivent être pensés en adéquation avec l'ambition de cette dernière et les ressources disponibles au niveau des organisations.

Idée #2 : La capitalisation, c'est seulement pour les expert.e.s ...

La capitalisation peut mobiliser toutes les parties prenantes impliquées de façon directe ou indirecte dans un projet ou un dispositif, quel que soit leur niveau de connaissance, d'expérience ou d'expertise préalable vis-à-vis du projet ou du sujet. Ce sont bien les expériences des acteur.ice.s et leurs pratiques qui sont placés au centre de la capitalisation, et non leur expertise.

Idée #3 : La capitalisation, c'est juste documenter et archiver ce que l'on a fait ...

La capitalisation, ce n'est pas ni seulement raconter ce que l'on a fait, ni seulement documenter des informations pour les archiver. L'exercice de capitalisation comprend une forte dimension d'analyse permettant de comprendre "pourquoi" et "comment" l'on a fait ce que l'on a fait, ce qui a fonctionné, et ce qui aurait pu être fait autrement.

Idée #4 : La capitalisation, c'est juste pour les projets complexes ...

Tout projet ou expérience peut être source d'apprentissage, quel que soit son niveau d'ambition ou son périmètre. Même un projet simple ou routinier peut bénéficier d'une démarche de capitalisation. Au contraire, ce sont souvent de ces projets-là qui génèrent le moins d'efforts pour tirer des apprentissages et des savoirs partagés.

Idée #5 : La capitalisation, c'est pour quand un projet est terminé ...

La démarche de capitalisation peut être lancée bien avant la finalisation d'un projet. Elle peut même l'être dès son démarrage. La capitalisation n'a pas seulement pour unique vocation d'apporter un regard rétrospectif global sur les projets, mais peut également servir de boussole et de levier de mobilisation des acteur.ice.s tout au long de la mise en œuvre de ces derniers. Dans certaines organisations, il existe même un poste dédié aux pratiques d'apprentissages et de capitalisation !

PARTIE 2 : APPROCHE ET MÉTHODE DÉPLOYÉES : COMMENT ET SUR QUOI CAPITALISER ?

Apprentissages transversaux :

Une capitalisation utile est d'abord un processus collectif, pas un livrable final : ce sont les dynamiques d'échange, de réflexion partagée et d'écoute croisée qui génèrent les apprentissages les plus riches pour les acteurs impliqués et pour la capitalisation elle-même. Le produit final (rapport, vidéo, fiche, etc.) n'est qu'un support au service de cette intelligence collective !

Une capitalisation utile ne se décrète pas, elle se construit collectivement : les axes de questionnement ne doivent pas être édictés d'en haut. Leur co-construction avec les acteurs garantit leur pertinence - en écho aux préoccupations et questionnements prioritairement des acteur.ice.s sur leur propres pratiques.

Un cadrage et un pilotage clair renforcent la cohérence et la légitimité de la démarche : le cadrage (méthodologique, calendaire), incluant la définition d'un processus de suivi et de pilotage est le socle essentiel sur lequel va se construire le reste de la démarche de capitalisation. Prendre un vrai temps de cadrage avec les acteurs impliqués dans le processus de capitalisation est une étape indispensable au succès de celui-ci !

La diversité des regards et des expériences est essentielle à la co-construction de savoirs partagés : impliquer différents acteurs (porteurs de projet, partenaires des Suds, équipes de l'organisation commanditaire, partenaires institutionnels, etc.) permet de faire dialoguer une diversité de points de vue et d'assurer la robustesse de la démarche.

Le format et la diffusion des livrables sont centraux : au-delà du contenu, diversifier les supports de capitalisation (vidéos, podcasts, BD, etc.) permet de toucher des publics plus larges. Une bonne capitalisation doit être transmissible et appropriable.

2.1. Approche déployée

1/ Cadrer pour mobilisation durablement

Dès le démarrage du processus de capitalisation, un travail de cadrage a permis de clarifier les rôles et les responsabilités et de mettre en place des instances de suivi et de pilotage. Cette clarification a été posée à trois niveaux complémentaires :

- **Au sein de l'équipe de consultance**, il s'est agi de clarifier les rôles et responsabilités de chacun.e, en veillant à garantir une coordination fluide et une répartition cohérente des activités ;
- **Pour le suivi et le pilotage de la démarche**, des instances ont été définies, ainsi que leur rôle et la fréquence de leur mobilisation. A cet égard, un comité de pilotage (COPIL) chargé de valider les grandes orientations stratégiques méthodologiques a été désigné, et un comité technique (COTECH) a également été formé dans le but de faire des retours plus réguliers sur l'état d'avancement des activités et sur les choix opérés pour ajuster la démarche au fil de l'eau ;
- **Avec les autres acteur.ice.s mobilisé.e.s** (ONG porteuses de projet, partenaires des Suds, équipe du Syctom, etc.), un effort particulier a été fait pour identifier en amont les parties prenantes clés et les

mobiliser dès les premières étapes. Leur implication précoce a permis de construire une dynamique collective et de favoriser leur implication tout au long de la démarche.

2/ Co-construire les axes de questionnement

Les thématiques de capitalisation n'ont pas été figées a priori, mais ont émergé d'un processus participatif. Initialement, cinq axes proposés par le Syctom et des questionnements associés : Ingénierie de projets et activités transversales ; Gouvernance des services mis en place ; Techniques et solutions de pré-collecte/collecte et traitement à adopter ; Prévention, sensibilisation et éducation à l'environnement et à l'énergie ; Préservation de l'environnement et de la santé.

Ces axes de questionnement ont été retravaillés, reformulés et priorisés par l'équipe de consultance, à la lumière :

- De l'analyse documentaire préalable ;
- Des entretiens exploratoires réalisés avec des acteur·ice·s du terrain ;
- Puis des retours collectés auprès des parties prenantes mobilisées dans le cadre de la capitalisation elles-mêmes.

Sur ce dernier point, un atelier de cadrage a été organisé avec celles-ci pour leur présenter la démarche et leur permettre de réagir sur les questionnements clés de la capitalisation. Cette co-construction a permis d'assurer la pertinence et l'appropriation des axes de capitalisation, en ancrant les questionnements dans les réalités vécues sur le terrain.

En définitive, les axes de capitalisation et les questionnements associés ont été soumis au COPIL pour relecture et validation finale.

Axes de capitalisation et questions clés

Axe 1 : Concevoir et monter un projet

- o Comment les projets sont-ils nés ? Comment ont-ils été pensés au préalable et avec qui ? À quel point les partenaires du projet ont-ils été impliqués et mobilisés à sa conception ?
- o Comment l'articulation avec le(s) service(s) a-t-elle été envisagée ?
- o Comment le projet a-t-il été calibré (projet pilote vs. projet complet ; dimensionnement et échelle du projet ; approche sectorielle vs. multisectorielle) ?
- o Comment les solutions techniques proposées ont-elles été choisies ? Sur quels critères ?
- o Comment la conception de projet s'est-elle appuyée sur la compréhension des politiques publiques au niveau local et national ? Sur la connaissance préalable des acteurs et des projets locaux ?
- o La dimension genre a-t-elle été prise en compte ? De quelle manière ?

Axe 2 : Formaliser la gouvernance

Gouvernance :

- o Comment les rôles et les responsabilités entre les acteurs du projet ont-ils été définis ?

- o Comment les décisions sont-elles prises au sein du projet ?
- o Comment la question de l'équilibre du partenariat et des rapports de pouvoir est-elle appréhendée ?
- o Comment les rôles et responsabilités ont-ils évolué au cours de la mise en œuvre des projets et pourquoi ?

Autorités compétentes et maîtrise d'ouvrage du service :

- o Comment l'articulation entre les porteurs du projet et les autorités compétentes / maîtres d'œuvre du service se matérialise-t-elle ?
- o Comment l'existence de ressources / capacités locales (humaines, techniques, financières) favorise-t-il ou non la mise en œuvre des projets ?
- o Les projets ont-ils permis de faire émerger des besoins en matière de renforcement des capacités et d'appui des autorités locales responsables des services et à la maîtrise d'ouvrage ?

Axe 3 : Informer et mobiliser les publics

- o Comment les projets contribuent-ils à l'information, l'éducation, la communication et la sensibilisation ?
- o Quelles approches et actions ont été mises en œuvre et par qui ? Quels sont leurs objectifs ?
- o Ces actions sont-elles portées à un niveau général (réchauffement climatique, émissions de GES, ...) ou sont-elles restreintes à la réalisation du projet (nécessité de trier, salubrité publique, santé publique...) ;
- o Comment les formats et les canaux ont-ils été adaptés aux différents contextes et aux activités du projet ?
- o Comment les parties prenantes locales ont-elles été associées ou intégrées dans les actions d'IEC ?
- o Comment la pérennité des actions d'IEC a-t-elle été envisagée ?

Axe 4 : S'adapter aux risques et aux imprévus

- o A quels types de problématiques et d'imprévus les projets ont-ils été confrontés : politiques et institutionnels ; sociaux ; techniques et matériels ; économiques et financiers, etc. ?
- o Comment le projet a-t-il composé avec les risques politiques et institutionnels ?
- o Comment le projet a-t-il pris en compte les vulnérabilités économiques et les risques financiers ?
- o Comment le projet a-t-il anticipé les risques sociaux, environnementaux et sanitaires ?
- o Comment le projet a-t-il su adapter les solutions techniques aux réalités du terrain ?
- o Quelles expériences en matière de gestion des imprévus les porteurs de projets ont-ils acquises ? Quels apprentissages l'adaptation à ces imprévus a-t-elle fait émerger ?

Axe 5 : Anticiper la suite

- o Comment la question de la pérennité économique des services a-t-elle été envisagée ?
- o Comment l'autonomisation progressive des acteurs a-t-elle été pensée ?
- o En particulier, y a-t-il eu des activités de renforcement des capacités à destination de différents acteurs ?
- o Comment la question de l'ancre des projets dans des structures locales durables a-t-elle été appréhendée ?

- o Comment la question de la sortie des projets a-t-elle été pensée ? Qu'est-ce qui a été mis en place pour inscrire les projets dans des temporalités longues ?

Attention toutefois à rester flexible : la capitalisation est un processus vivant. Il est essentiel de conserver une capacité d'adaptation et de se laisser la liberté d'enrichir, de reformuler ou de re-prioriser les axes de questionnement au fil de l'eau, en fonction des retours du terrain, des apprentissages en cours de route et de l'évolution de la dynamique collective. En outre, il est normal que les axes se recoupent partiellement - ils ne constituent pas des "blocs analytiques" en silos.

3/ Faire dialoguer plutôt que collecter des données :

Au départ, la démarche prévoyait un format relativement classique : un à deux ateliers collectifs venaient compléter une série d'entretiens individuels avec les parties prenantes identifiées lors du cadrage. Cependant, au fil de la mise en œuvre, il est apparu que l'enjeu central de la capitalisation résidait moins dans une collecte d'informations en bilatéral que dans la création de véritables espaces de dialogue et d'intelligence collective.

Finalement, l'approche a été ajustée pour donner la priorité aux échanges collectifs : la priorité a été donnée aux temps d'échange collectifs, conçus comme des moments structurants du processus. Six ateliers ont ainsi été organisés, chacun permettant de croiser les regards, de partager les vécus, de faire émerger des enseignements communs et de nourrir une dynamique apprenante entre les participant.e.s. Les entretiens individuels sont venus en complément, pour approfondir certains points ou recueillir des éléments spécifiques. Ce basculement vers une démarche participative et réflexive a renforcé la qualité des apprentissages produits, tout en favorisant l'appropriation collective des enseignements issus des projets. Elle a permis de valoriser la pluralité des points de vue, de faire émerger des récits d'expérience, et de nourrir une intelligence collective, dans une logique d'apprentissage partagé.

Ce choix méthodologique s'est traduit par l'organisation de **six ateliers participatifs** de 3 heures, en visioconférence. Les cinq premiers ont porté sur les grands axes thématiques définis collectivement et le dernier a consisté en un temps d'échange croisé entre les porteurs de projet et les instructeurs de l'appel à projets Solidarité Déchets afin de discuter des clés et les conditions requises pour monter un "bon" dossier de financement et d'identifier les points d'amélioration d' l'AAP Solidarité Déchets lui-même.

4/ Observer les projets sur le 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, 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 la province de Viengkham) ;
- **Au Vietnam** : le projet PRO 3 (Gret, district de Vinh Phuc).

L'intérêt de ces zones a été identifié à l'aune de plusieurs critères, en concertation avec le COPIL de la capitalisation :

- **La diversité de la typologie des projets financés** (structuration des filières de gestion des déchets ménagers, renforcement de capacités des acteurs publics et des opérateurs, sensibilisation des ménages, projet développant une approche intégrée accès à l'eau potable, à l'assainissement et à la gestion des déchets, etc.) ;
- **La diversité dans l'état d'avancement des projets** : les projets subventionnés dans chacun de ces sont, pour certains, clôturés et pour d'autres encore en cours. Si la plupart des projets sont des projets pilotes, certains correspondent à une phase 2 ou à une phase 3, visant à renforcer les acquis ou à accroître les impacts des projets subventionnés⁶.
- **L'accessibilité des acteurs sur place**, et notamment des porteurs de projet et de leurs partenaires. Attention toutefois à la barrière de la langue qui a nécessité, notamment en Asie, le recours à des personnes capables d'assurer la traduction simultanée des échanges.

Si la diversité des points de vue est un levier pour capitaliser, on ne cherche pas non plus la représentativité : la démarche de capitalisation repose sur le volontariat et l'implication des parties prenantes pour partager de manière transparente leurs expériences.

En complément des ateliers collectifs et des entretiens individuels à distance, la collecte de données pendant les missions terrain a visé à faire émerger des connaissances situées et des retours d'expérience des acteurs permettant d'apporter un éclairage qualitatif et des retours approfondis aux données collectées préalablement pour nourrir, de façon plus incarnée et précise, les axes de la capitalisation.

5/ Penser à la diversité et à l'accessibilité des livrables produits

La capitalisation est une démarche qui vise à valoriser et partager la connaissance afin que celle-ci circule et soit utilisée et appropriée par d'autres acteurs pour ne pas perdre le savoir produit.

Par conséquent, une réflexion sur la diversité et l'accessibilité des livrables a été conduite. Ainsi, en complément d'un rapport de capitalisation détaillé, une série de vidéos (une vidéo longue de 12 minutes et 5 vidéos courtes de 5 minutes) ont été produites pour illustrer et approfondir certains éléments d'analyse, et incarner les expériences vécues des personnes interviewées.

2.2. Écueils et bonnes pratiques

Le travail de capitalisation a conduit à identifier des bonnes pratiques et des écueils à éviter, répliques et récurrentes dans les démarches de capitalisation. Ces bonnes pratiques et ces écueils sont décrits ci-dessous.

Bonnes pratiques mises en oeuvre :

⁶ C'est le cas, par exemple, du projet Africompost (Gret, Lomé - Togo) ou du projet Projet d'Amélioration des Services Publics Essentiels (SEVES, Vogan - Togo).

S'intéresser au “comment” pour nourrir l'apprentissage collectif : La démarche de capitalisation cherche à étudier les modalités par lesquelles une action a été mise en œuvre et ce qui a favorisé sa réussite ou expliqué les difficultés potentielles. En se focalisant sur les conditions de mise en œuvre, les leviers de succès des projets, les obstacles rencontrés et les ajustements opérés, la capitalisation permet de faire émerger des savoirs utiles, transférables et ancrés dans l'expérience.

Favoriser une démarche réellement participative : l'implication active des porteurs de projets, des partenaires locaux et des équipes du Systom dès le démarrage du processus de capitalisation a permis de renforcer la pertinence des contenus produits. Pour appuyer cette démarche participative, le calendrier de participation aux temps collectifs a été envoyé très en amont et les comptes-rendus des échanges ont systématiquement été transmis à l'ensemble des participant.e.s au processus de capitalisation, pour amendements et validation en ligne ou par retour de mails.

Combiner ateliers collectifs et entretiens individuels : l'articulation entre formats collectifs et individuels a offert un équilibre pertinent entre profondeur d'analyse et richesse des échanges. Les temps collectifs ont servi de catalyseurs pour croiser les points de vue, faire émerger des apprentissages partagés, et valoriser l'expertise des acteur.ice.s de terrain. ; les entretiens ont, quant à eux, apporté des éclairages fins et contextualisés. Toutefois, le dialogue et les échanges sont clés dans une capitalisation. A cet égard, les temps d'échange ou les ateliers collectifs doivent rester centraux dans une démarche de capitalisation.

Mettre en place un pilotage et un suivi adapté : La formalisation d'un pilotage et d'un suivi clair de la capitalisation a facilité la fluidité du processus et sa capacité d'adaptation. Le comité de pilotage a joué un rôle important de validation et d'orientation stratégique tandis que le comité de suivi a permis d'effectuer des réajustements au fil de l'eau, sur la base de l'avancement des différentes activités et des difficultés rencontrées par l'équipe de consultance. La mise en place d'un pilotage et d'un suivi bicéphale, s'appuyant sur deux instances distinctes apparaît pertinente dans le cadre de ce type de démarches, afin de permettre un suivi plus rapproché et une validation des orientations stratégiques au moment des temps forts du processus.

Adopter une posture de facilitateur.ice plutôt que d'expert.e : Tout au long du processus de capitalisation, l'équipe a cherché à se positionner non pas comme détentrice d'un savoir, mais comme facilitatrice de son émergence, en encourageant la prise de parole, le partage d'expérience et l'expression des apprentissages parfois tacites. A cet égard, les ateliers participatifs ont été organisés autour de questions clés, d'animations en sous-groupes et de facilitation de l'expression individuelle, notamment en permettant à des porteurs de projet d'introduire la thématique de l'atelier de capitalisation à l'aune de l'expérience vécue au niveau de leur propre projet.

Ecueils à éviter :

Se concentrer uniquement sur les résultats finaux : L'une des erreurs les plus fréquentes dans une démarche de capitalisation consiste à focaliser exclusivement l'analyse sur les résultats atteints (le "quoi"), au détriment des processus, des méthodes et des dynamiques qui y ont conduit (le "comment"). Or, ce sont justement ces dimensions qui constituent la matière première de la capitalisation. Si la différence peut apparaître claire pour les personnes qui animent la capitalisation, il est nécessaire de faire preuve de pédagogie et de réexpliquer l'objectif et les enjeux de la démarche aux parties prenantes impliquées, pour éviter le risque que la capitalisation ne se transforme en évaluation.

Limiter la participation à une consultation descendante : Impliquer les parties prenantes uniquement pour leur "demander leur avis" ou leur "faire valider" des orientations préétablies revient à reproduire un schéma descendant, souvent peu propice à l'émergence de savoirs partagés. Une véritable démarche de capitalisation

nécessite une implication active, dès la phase de cadrage puis tout au long du processus. Pour maintenir une mobilisation forte, il est nécessaire de maintenir un lien régulier avec les parties prenantes intégrées à la démarche. Sans les submerger d'informations, l'équipe chargée de la capitalisation peut rappeler régulièrement l'état d'avancement de la démarche, les étapes franchies et les activités à venir.

Sous-estimer le besoin de flexibilité : Trop rigidifier le cadre méthodologique ou les outils de collecte empêche d'adapter la démarche aux imprévus et aux résultats inattendus de la capitalisation. Par exemple, au fil de l'eau, les échanges peuvent faire émerger de nouveaux questionnements et conduire à revoir le cadrage préalablement établi. La capitalisation doit rester un processus souple, capable d'évoluer en fonction des contextes et des échanges !

Dissocier capitalisation et gouvernance : L'absence de gouvernance claire (ou son cloisonnement) peut nuire à la légitimité, au suivi et à l'appropriation des enseignements issus du processus de capitalisation. Celle-ci ne peut être un exercice parallèle : elle doit être intégrée à la dynamique institutionnelle du porteur.

Confondre communication et capitalisation : Puisque les apprentissages et recommandations se nourrissent autant de l'analyse des défis et des échecs que des réussites, il est primordial de bien cadrer la démarche, le public cible et les canaux de diffusion de l'étude, et de créer un cadre de confiance et de confidentialité lors des échanges permettant à chacun.e de faire part de ses interrogations et difficultés.

PARTIE 3 : POUR LA SUITE, QUELLES PERSPECTIVES DE CAPITALISATION ?

Quatre questions clés à se poser régulièrement en interne :

- 1/ Comment faire germer les graines semées par la capitalisation au niveau du Syctom ?
- 2/ Quels ingrédients pour institutionnaliser la démarche de capitalisation au niveau du Syctom ?
- 3/ Comment inspirer d'autres acteurs qui souhaiteraient initier une démarche similaire de capitalisation ?
- 4/ Comment transmettre les principaux apprentissages d'une démarche de capitalisation ?

Comment faire germer les graines semées par la capitalisation au niveau du Syctom ?

Pour que la capitalisation ne soit pas une démarche ponctuelle mais s'inscrive véritablement dans les pratiques, il est nécessaire de :

- **Ancrer la culture du retour d'expérience** dans le quotidien des équipes, en valorisant les réussites, les apprentissages et les écueils.
- **Créer des espaces réguliers d'échange** (ateliers, cafés projet, bilans de projets) où les agents peuvent partager leurs pratiques, les enseignements tirés et les difficultés rencontrées.
- **Identifier des référent.e.s "capitalisation"** dans les directions ou au sein des différentes équipes, qui portent la démarche et accompagnent sa diffusion.

Quels ingrédients pour institutionnaliser la démarche de capitalisation au niveau du Syctom ?

Pour institutionnaliser la démarche, plusieurs ingrédients nécessitent d'être réunis :

- **Une charte ou un cadre méthodologique** clair, partagé et adapté aux spécificités du Syctom (types de projets, acteurs internes et externes, temporalités) pour guider et orienter le processus de capitalisation.
- **Des outils simples et accessibles** (modèles de fiches retour d'expérience, trames d'entretiens, plateforme partagée) pour faciliter la mise en œuvre de toute démarche de capitalisation. .
- **L'appui de la direction**, garantissant une légitimité et une visibilité de la démarche dans la stratégie globale du Syctom.
- **La création d'une gouvernance interne légère mais pérenne de la capitalisation** réseau interne, cellule de capitalisation, etc.
- **L'intégration de la démarche de la capitalisation dans les processus clés**, comme les bilans de projet, les appels d'offres ou la formation interne.

Comment inspirer d'autres acteurs qui souhaiteraient initier une démarche similaire de capitalisation ?

- **Partager des exemples concrets et opérationnels** issus des expériences du Systom (études de cas, vidéos témoignages, fiches pratiques).
- **Participer à des réseaux ou événements inter-organisations** (collectivités, syndicats, agences publiques) pour diffuser la méthode et les bénéfices observés.
- **Publier des retours d'expérience** sous forme d'articles, de rapports ou de podcasts pour susciter l'intérêt.

Comment transmettre les principaux apprentissages d'une démarche de capitalisation ?

- **Synthétiser les enseignements clés sous des formats attractifs** (infographie, guide pratique, mini-série vidéo).
- **Valoriser les récits humains** : donner la parole aux agents qui ont expérimenté la démarche, pour montrer son impact au quotidien.
- **Créer un référentiel capitalisation ou un “kit de capitalisation”** réutilisable en interne ou en externe, comprenant méthode, outils et exemples.

Check-list de lancement d'une capitalisation :

- 1/ Ai-je identifié les objectifs et le périmètre de la capitalisation ?
- 2/ Ai-je une vision claire des parties prenantes à mobiliser ?
- 3/ Un temps de cadrage est-il prévu en interne ?
- 4/ Un budget/temps est-il prévu pour les ateliers ?
- 5/ Le pilotage et le suivi de la capitalisation sont-ils anticipés ?
- 6/ Ai-je défini les formats attendus (livrables, diffusion) ?