

Mission d'évaluation du dispositif de solidarité internationale engagé par le Syctom depuis 2015 et proposition d'axes d'amélioration



Résumé du Rapport final : principaux points saillants

Août 2020

Equipe d'évaluation :

Marc LESCAUDRON

Jérémie CAVE

Jean-Yves RAMANAMIDONA

Coffi AHLOU

Mawusi BAITA

Prosper SAMON

Table des matières

Liste des sigles et acronymes utilisés	2
1. Contexte et méthodologie de l'évaluation	3
1.1 Les déchets au Sud, une catastrophe en gestation	3
1.2 Evaluer le dispositif de coopération internationale du Syctom après quatre années d'existence.....	4
1.3 Méthodologie et réalisation de l'évaluation.....	4
2. Etat des lieux des principales réalisations 2015-2019	5
2.1 Un cadre rigoureux, défini en 2015 et adapté au cours du temps.....	5
2.2 Un soutien important aux initiatives de Solidarité Internationale.....	5
2.3 Un financement pionnier du 1% Déchets	6
3. Points de force à préserver et défis à relever	6
3.1 Les forces du dispositif de solidarité internationale engagé par le Syctom.....	6
3.2 Les difficultés à surmonter.....	8
4. Recommandations.....	9
4.1 Recommandations stratégiques	9
4.2 Recommandations opérationnelles	10

Liste des sigles et acronymes utilisés

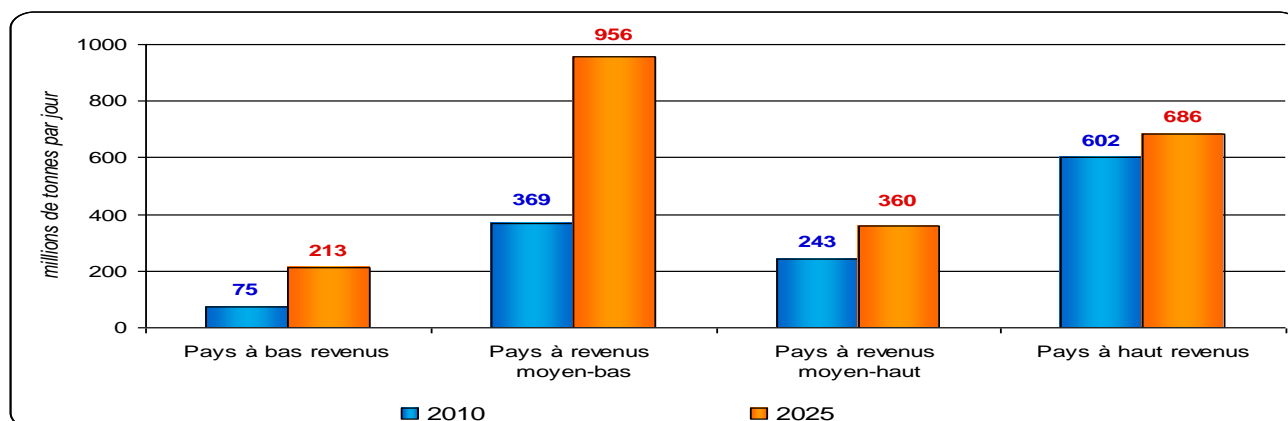
APD	Aide Publique au Développement
EAH	Eau – Assainissement - Hygiène
ETP	équivalent temps-plein
GDS	gestion des déchets solides
M€	millions d'euros
ONG	Organisation non gouvernementale
RH	ressources humaines
SEDIF	Syndicat des Eaux d'Île-de-France
SI	Solidarité Internationale
SIAAP	Syndicat Interdépartemental pour l'Assainissement de l'Agglomération Parisienne
SYCTOM	Syndicat Mixte Central de Traitement des Ordures Ménagères

1. Contexte et méthodologie de l'évaluation

1.1 Les déchets au Sud, une catastrophe en gestation

D'après le tout dernier rapport de la Banque mondiale, la production de déchets municipaux s'élevait en 2016 à 2 milliards de tonnes, soit 54% de plus qu'en 2010.

Graphique 1 : Production journalière de déchets dans le monde



(Banque mondiale 2012)

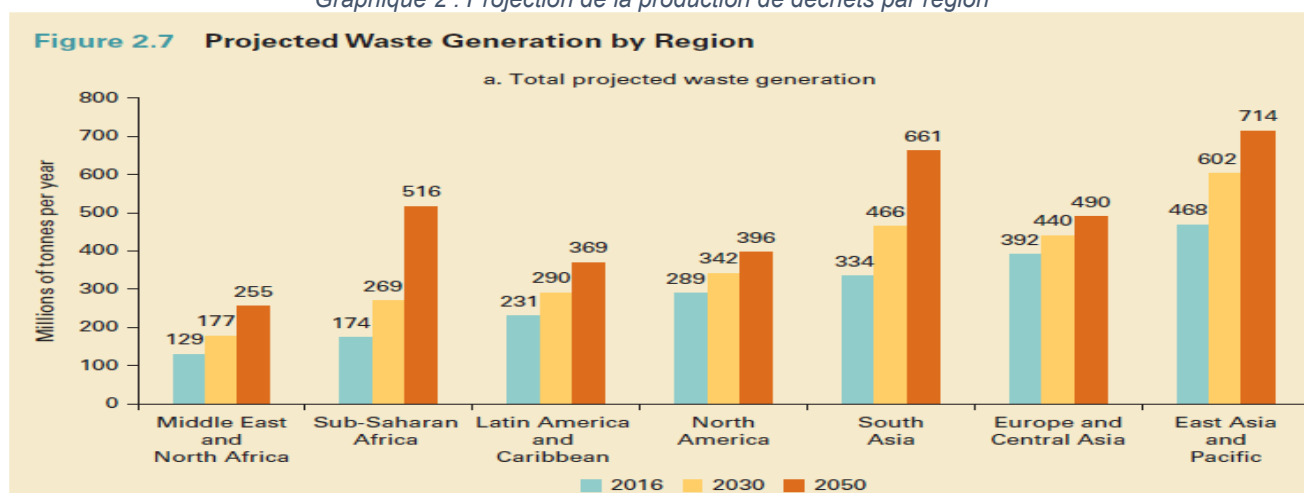
Selon ces projections, cette production devrait atteindre 2,6 milliards de tonnes d'ici 2030, soit une hausse de 29%. Autrement dit, 54% d'augmentation a été constatée en six ans, mais seulement 29% d'augmentation est prévue au cours des 14 prochaines années. Un tel décalage a de quoi étonner... Il n'en reste pas moins que **le gisement augmente fortement** et que, même aux niveaux actuels, la **gestion des déchets de par le monde laisse très largement à désirer**.

En effet, selon la Banque mondiale, sur ces 2 milliards de tonnes de déchets (Banque mondiale 2018) : **70% sont enfouis** (37% en centre d'enfouissement, 33% dans des décharges sauvages), **19% sont recyclés**, **11% sont incinérés**. En d'autres termes, la principale manière d'appréhender le problème environnemental et sanitaire constitué par les résidus des activités humaines consiste à creuser un trou et à les y enterrer.

Ces chiffres masquent néanmoins le **caractère profondément lacunaire des dispositifs de collecte**. Une grande partie des déchets finit hors du périmètre d'action des pouvoirs publics : dans des ravins, brûlés à l'air libre, dans des rivières... Et cela est d'autant plus vrai en milieu rural : la couverture moyenne des foyers par le service de collecte dans la région Asie de l'Est et Pacifique, est de 77% en milieu urbain, mais de seulement 45% dans les campagnes. De ce fait, **nos océans s'engorgent de débris plastiques** avec des gyres dans chaque océan, la « soupe détritique » du Pacifique s'étendant sur une superficie équivalente à 3 fois la France.

Aujourd'hui, le potentiel de croissance du gisement de déchets urbains réside principalement dans les pays à revenus intermédiaires : en particulier dans la région "Asie de l'Est et Pacifique" où la production devrait passer de 468 MT/an en 2016 à 602 MT/an en 2030 (+29%).

Graphique 2 : Projection de la production de déchets par région



(Banque mondiale 2018)

De telles évolutions excèdent, dans la plupart des cas, les capacités d'adaptation des pouvoirs publics territoriaux. La croissance du volume des déchets constitue un défi majeur dans les années à venir dans la mesure où les autorités publiques devront faire face à **la saturation des décharges, au manque de réserves foncières et à l'insuffisance des équipements.**

1.2 Evaluer le dispositif de coopération internationale du Sycotom après quatre années d'existence

Le Sycotom, créé en 1984, **traite et valorise les déchets du territoire pour le compte de 85 communes** situées sur 11 territoires de la métropole du Grand Paris (et trois communes hors Métropole) et sur cinq départements : Paris, les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis, le Val-de-Marne et les Yvelines. Au total, près de 2,3 millions de tonnes de déchets sont ainsi traitées.

Face aux **enjeux liés à la gestion des déchets dans les pays en voie de développement** et à la nécessité de créer une mobilisation nouvelle autour de cette problématique, la loi du 7 juillet 2014 a permis aux collectivités locales compétentes en matière de collecte et de traitement des déchets des ménages d'engager sur des actions de coopération internationale jusqu'à **1% des ressources** affectées au budget de ces services. Dans ce cadre, le Sycotom a adopté la délibération du 5 novembre 2015 approuvant un **programme de solidarité internationale** pour une enveloppe financière de 60 000 € en 2015 puis de 1 M€ par an environ.

Dans ce contexte, le Sycotom a souhaité **réfléchir dès à présent à l'efficacité** du programme et à sa **planification future**. Pour cela, une évaluation externe du dispositif a été commanditée. Elle répond à **un triple enjeu d'apprentissage collectif, de perfectionnement et d'adaptation, et de redevabilité** vis-à-vis des contribuables, des électeurs et de la Chambre Régionale des Comptes. A partir de ces enjeux, **deux objectifs principaux, rétrospectif (bilan) et prospectif (recommandations),** ont été fixés.

1.3 Méthodologie et réalisation de l'évaluation

Une **méthodologie mixte d'enquête qualitative et quantitative, itérative et à forte dimension participative,** a été proposée et affinée après des entretiens avec le Comité de pilotage de l'évaluation, composé des responsables des actions de solidarité internationale du Sycotom, d'un porteur de projet ayant bénéficié du programme, le Gret, d'un partenaire institutionnel, le SEDIF (Syndicat des Eaux d'Île-de-France), et d'un représentant du réseau associatif F3E, dont le Sycotom est membre.

La position d'externalité des consultants a été l'occasion de **réinterroger le sens** de la démarche de solidarité internationale. A cette fin, de novembre 2019 à août 2020, il a été procédé à une **triangulation de données** primaires et secondaires : **revue documentaire, questionnaires, entretiens** individuels et collectifs, **observations** de terrain, au travers de **deux missions de 10 jours à Madagascar et au Togo**. Cette triangulation permet d'**objectiver les résultats et les voies d'amélioration** recherchés par le programme.

Enfin, l'ensemble de ce processus évaluatif a été décliné en fonction des critères d'évaluation suivants : **Cohérence, Pertinence, Efficacité, Efficience, Impact, Viabilité, Synergies entre les acteurs.**

- **Méthodes et modalités d'échantillonnage**

Vu la taille des groupes cibles concernés, un échantillonnage pour chaque outil a été proposé et discuté avec le comité de pilotage de l'évaluation sur la base d'une classification des **interlocuteurs selon leurs rôles et fonctions** dans chaque organisation et vis-à-vis du dispositif. Elle répond également à une attention à la **représentativité des différentes catégories d'acteurs** impliqués. Elle a par ailleurs été **adaptée aux spécificités des contextes institutionnels** des pays évalués.

- **Peu de limites méthodologiques rencontrées**

Dans son ensemble, **l'exercice d'évaluation s'est déroulé comme prévu** et n'a **pas rencontré de limite méthodologique majeure**. Des **limites ponctuelles sur le terrain** ont pu parfois réduire la richesse des informations recueillies, notamment du fait du renouvellement des gouvernances municipales au Togo et à Madagascar, ou de la présence d'une autorité lors de focus group. Ces différents éléments n'ont toutefois pas empêché le **recueil d'une information riche et variée, recoupée** par plusieurs observations de terrain, l'analyse de la documentation et des entretiens.

Enfin, la **pandémie de COVID-19** est arrivée en Europe et en Afrique après les missions de terrain. Elle n'a donc que **peu entravé la réalisation de l'étude**, si ce n'est par un contre-temps de quelques semaines dans la production du présent rapport.

2. Etat des lieux des principales réalisations 2015-2019

2.1 Un cadre rigoureux, défini en 2015 et adapté au cours du temps

En termes de **cohérence externe**, il est constaté un **bon ancrage du dispositif de solidarité internationale (SI) dans le cadre légal** existant (loi n° 2014-773 du 7 juillet 2014 et 1% Déchets) et la **politique française de l'Aide Publique au Développement (APD)** et, plus largement, dans les **politiques sectorielles internationales**. En termes de **cohérence interne**, la philosophie du programme vise bien à financer des **projets cohérents avec les principes du Syctom**.

Concernant les porteurs de projet, le **choix du Syctom de financer des porteurs de projets, ONG et/ou CT, est jugé pertinent** en termes de **connaissance technique du sujet, du terrain et des mécanismes spécifiques à la coopération internationale**, d'une part, **et de gain d'efficacité** pour le syndicat qui peut faire un **fort effet levier**, d'autre part. Enfin, en termes de modalités d'intervention, il convient de souligner que le financement de tiers pour la mise en œuvre d'actions de SI est par nature une forme de distanciation du terrain, source d'une **faible visibilité** dans les projets.

En termes d'évolution, l'appel à projets 2019 a constitué une **innovation importante**, porteuse d'**avantages** :

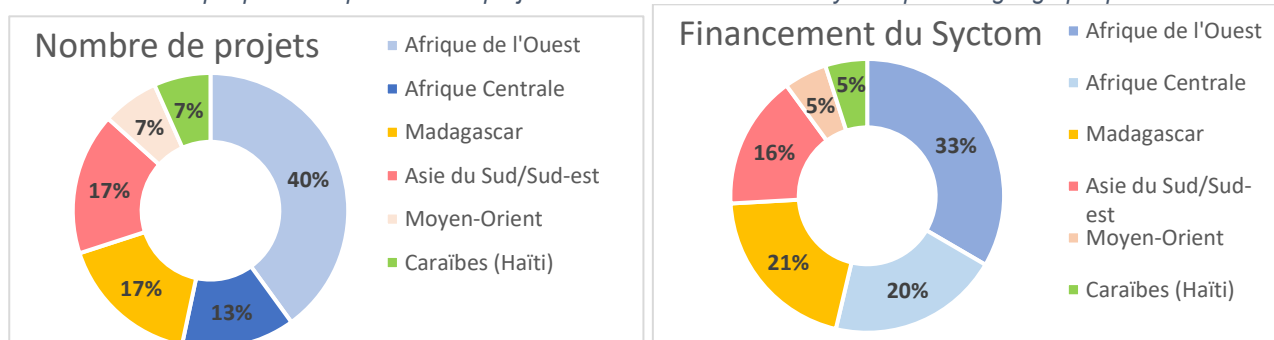
- une concentration temporelle des demandes et une uniformisation des dossiers qui facilitent l'instruction des projets et permettent de mieux les comparer et les évaluer ;
- une implication des services techniques dans l'évaluation des projets qui permet de disposer d'un avis qualifié sur la pertinence et la faisabilité des candidatures.

Du point de vue des porteurs de projets, la nouvelle procédure de soumission des projets est jugée **plus contraignante** mais également **plus impartiale et plus transparente**. **En termes de résultats, cet appel a été un succès pour le Syctom avec beaucoup plus de projets et beaucoup plus de porteurs** que lors des années précédentes.

2.2 Un soutien important aux initiatives de Solidarité Internationale

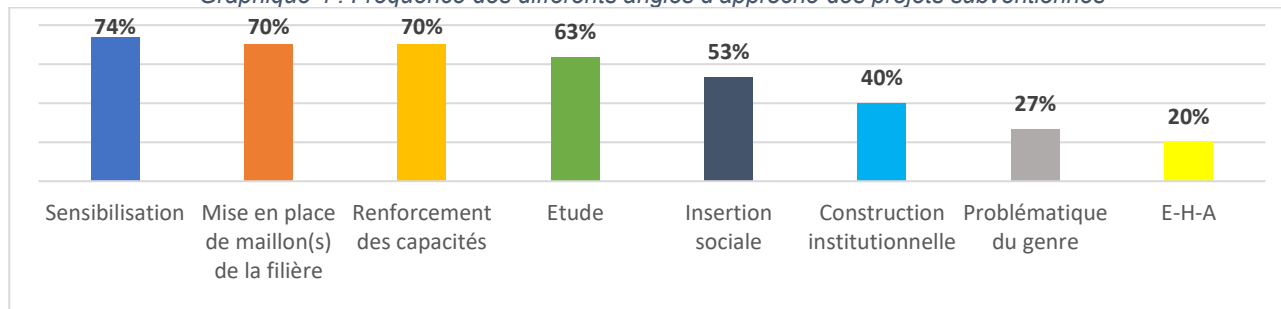
Entre 2015 et 2018, le Syctom a financé 30 projets, parmi lesquels 15 sont en cours de réalisation, pour un montant total qui s'élève à **2 645 443 €**, hors appel à projets 2019. Au total, **42 collectivités situées dans 17 pays du Sud** ont été – ou sont – directement concernées par les projets des **19 structures porteuses** bénéficiaires du programme.

Graphique 3 : Répartition des projets et des financements du Syctom par aire géographique



Les **déchets ménagers/municipaux** représentent la part la plus importante (**78%**) des cibles des projets financés et concernent **plus de deux projets sur trois**. Les subventions ont été octroyées à hauteur de **88% à des ONG** et de **12% à des CT** ou associations de CT. Les dossiers-projets soumis par les structures porteuses font ressortir les **8 angles d'approche principaux** suivants, rangés par ordre décroissant selon leur récurrence :

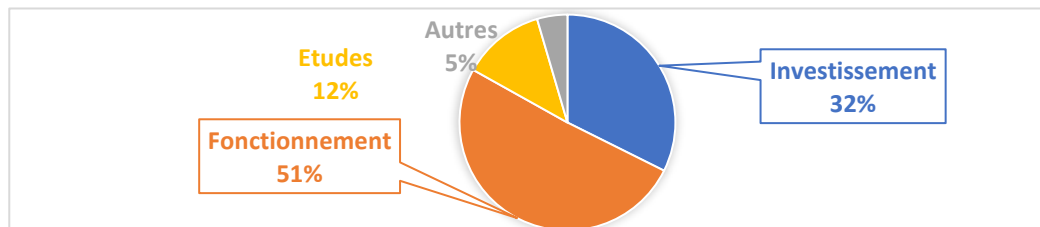
Graphique 4 : Fréquence des différents angles d'approche des projets subventionnés



2.3 Un financement pionnier du 1% Déchets

D'un point de vue financier, le **dispositif de solidarité internationale du Syctom fait figure de pionnier** dans le secteur des déchets bien qu'il ne mobilise pas la totalité du financement potentiellement mobilisable au titre du 1% Déchets. Les fonds attribués sous forme de subvention ont représenté en moyenne **0,11% du budget du Syctom**. Comparativement aux autres acteurs du 1% Déchets, il convient toutefois de signaler que le **Syctom apparaît plus mobilisé que les autres CT** avec une mobilisation 6 fois supérieure à la moyenne constatée de la période (0,017%).

Du point de vue de la nature des dépenses réalisées, l'agrégation des différentes catégories de dépense conduit à la représentation graphique ci-contre :

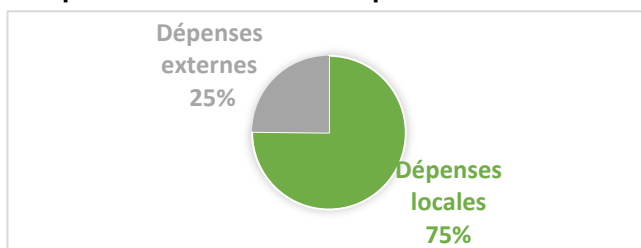


Graphique 5 : Poids du fonctionnement, de l'investissement et des autres dépenses dans le financement des projets

Note : pourcentage des dépenses spécifiées (budgets réalisés et prévisionnels).

Si l'on distingue entre ce qui est dépensé ou investi localement, dans les territoires où les projets sont réalisés, et ce qui est dépensé à l'extérieur (frais administratifs des structures porteuses, personnel expatrié et autres frais de fonctionnement externe), on constate que le **quart des subventions accordées par le Syctom est absorbé hors collectivités partenaires**. Cette part concerne très majoritairement les frais administratifs, de suivi et de personnel des structures porteuses bénéficiaires, mais également leur recours à des experts dans le cadre des projets réalisés.

Cette lecture ne doit pas faire oublier l'essentiel : un projet ne peut être mis en œuvre que sur la base des Ressources Humaines (RH) qui s'investissent. Ils sont à la fois les **garants de la qualité** du travail réalisé et les **porteurs de ce travail au quotidien**. Sans eux, les 75 autres % ne pourraient pas exister. Enfin, les porteurs de projets assurent **l'interface entre les financeurs, les sièges et les partenaires locaux**. Leur rôle est donc **indispensable**, sauf à internaliser au sein du Syctom les compétences en gestion de projet, en connaissance du contexte et en suivi-évaluation.



Graphique 6 : Part des subventions destinées à des dépenses locales et externes

En termes d'efficacité, le dispositif de SI du Syctom assure un **suivi régulier et rigoureux du bon usage des fonds** confiés aux porteurs de projet. Aucun manquement sur ce point n'a été relevé au cours de l'évaluation.

Concernant l'efficacité des projets, les ressources humaines à disposition du Syctom pour assurer le suivi de la réalisation des activités sur le terrain sont insuffisantes pour lui permettre de se prononcer sur ce point. Dès lors, **la relation de confiance avec les porteurs de projet est essentielle** pour que les difficultés importantes puissent être remontées au Syctom afin de l'alerter au plus tôt.

3. Points de force à préserver et défis à relever

3.1 Les forces du dispositif de solidarité internationale engagé par le Syctom

3.1.1.1 Pertinence et efficacité

De par sa taille, son positionnement au sein du secteur de la gestion des déchets en France et son investissement à l'international depuis 2015, **le Syctom occupe une place majeure dans l'éco-système de l'action internationale et de la mobilisation du 1% Déchets**, dont il représente 70% des fonds mobilisés en 2017 et 44% sur la période 2015-2019, dans un secteur encore sous-investi.

En particulier, son dispositif de solidarité internationale est **reconnu pour sa pertinence et sa complémentarité avec ceux des autres acteurs de l'APD** dans le domaine, le dispositif d'appel à projet permettant à la fois de co-financer des projets ambitieux et de financer des petits projets non éligibles à d'autres dispositifs.

La création du programme de solidarité internationale en novembre 2015 représente un véritable saut quantitatif et qualitatif pour l'action extérieure du Syctom. Le **cadre posé des modalités de mise en œuvre**

du dispositif est jugé pertinent. De même, le choix **d'une large ouverture géographique et thématique** apparaît **pertinent en termes politiques** de ciblage des besoins de solidarité et de priorisation des pays francophones **et en termes opérationnels** de mobilisation de projets de qualité en nombre suffisant.

Concernant les porteurs de projet, le **choix du Syctom de financer des porteurs de projets, ONG et/ou CT, est jugé pertinent** en termes de **connaissance technique du sujet, du terrain et des mécanismes spécifiques à la coopération internationale**, d'une part, **et de gain d'efficacité** pour le syndicat qui peut faire un **fort effet levier**, d'autre part. Ainsi, en mobilisant peu de ressources humaines et 2,6 M€ de subventions en quatre ans, le Syctom a financé 30 projets à travers 17 pays avec un cofinancement d'environ 10 M€ supplémentaires.

3.1.1.2 *Impact*

L'impact et la viabilité de ces différents projets sont assez variables selon les contextes et leur degré d'articulation avec l'ensemble de la filière. Dans leur ensemble, ils participent à **renforcer des services municipaux de gestion des déchets ménagers et assimilés, souvent très précaires**, dans les territoires où ils sont mis en œuvre. Les projets contribuent ainsi à améliorer les conditions de vie des populations, pour plusieurs millions de personnes, ou à diminuer la dégradation sanitaire et environnementale des milieux de vie.

En outre, pour se pencher sur la mesure de l'impact des projets, il convient de prendre conscience **des importantes différences Nord / Sud** à prendre en considération. En effet, les **infrastructures sont le plus souvent insuffisantes en nombre et/ou en qualité**. Les autorités municipales ne disposent **que rarement de budget dédié à la GDS**. En outre, la **base institutionnelle** est le plus souvent **inexistante, minimaliste ou simplement non appliquée** dans la réalité lorsque les textes réglementaires existent. Par ailleurs, **l'activité de récupération des matériaux recyclables** constitue une source de revenus pour des milliers d'individus travaillant dans le **secteur informel**.

Un **support institutionnel est dès lors essentiel** dans le cadre de tout projet de coopération. Il constitue le socle même d'une intervention. Et le **soutien public dans le cadre de l'APD est également incontournable**.

Dans ce contexte, **l'appréciation des projets financés est souvent source de déception** car, face à l'ampleur des défis à relever, les projets, même de grande taille, peinent à proposer des solutions globales et exhaustives. Le grand enjeu consiste donc à proposer des **dispositifs techniques, sociaux et institutionnels adaptés et efficaces, correspondant aux moyens** des communes et susceptibles en conséquence de s'inscrire dans la durée.

Sur les **effets des projets sur les conditions de vie des populations et le développement des villes**, il est possible de mettre en exergue quelques éléments d'appréciation quantitative et qualitative en termes de nombre **de personnes bénéficiaires** des services de gestion de déchets mis en place, de **renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage** des élus et des services bénéficiaires, de **produits de la valorisation**, de **réduction des émissions de gaz à effet de serre**, de **réalisations à portée sociale** au travers de l'insertion professionnelle des populations précarisées et de la prise en compte des enjeux de genre ou encore du nombre de **campagnes de sensibilisation**.

Toutefois, ces **données demeurent encore très parcellaires** pour se prononcer sur l'impact global du dispositif. Une analyse plus fine par projet serait à mener.

3.1.1.3 *Viabilité des projets financés*

En termes d'analyse de viabilité, il convient de **resituer chaque projet dans le modèle économique-politique de la GD** en distinguant **différents niveaux** :

- les **enjeux institutionnels et de gouvernance**, en particulier l'échelon de la décision politique et celui de la légitimité sociale ;
- l'articulation, la complémentarité et les éventuelles concurrences entre **acteurs publics et privés de la filière, d'un point de vue économique** ;
- **l'écosystème particulier des projets de coopération internationale** et des financements internationaux.

Ainsi, dans bien des cas, les projets se heurtent en premier lieu à **des obstacles hors de portée d'une action extérieure, à commencer par le financement du service**. En effet, d'une manière générale, la fiscalité Déchets n'est pas mise en place ou insuffisamment efficace. En outre, un **appui international mal conçu peut rapidement devenir un fardeau pour la collectivité ne disposant pas de ressources fiscales en propre**.

Pour la valorisation des déchets ménagers en mélange, l'équation à résoudre pour les ONG est insoluble. Aucune activité de valorisation des déchets ménagers en mélange n'a jamais été rentable. Sans

participation de la municipalité au coût du service, il est impossible pour l'opérateur d'atteindre un équilibre économique.

L'enjeu fondamental de la pérennité des projets repose donc sur **l'appropriation du service par la collectivité bénéficiaire**. Et le temps de l'appropriation est un temps long. **Dans tous ces cas de figure, l'engagement dans la durée des partenaires internationaux – ONG, CT et financeurs – est nécessaire pour créer les conditions de la pérennité du service.**

L'institutionnalisation des dispositifs de GDS au sein des collectivités territoriales doit passer par l'engagement de la collectivité locale, le professionnalisme de l'opérateur et le pilotage financier du service, en lien avec les acteurs publics et privés de différentes dimensions, locales, nationales et internationales. Et systématiquement, les **enjeux de renforcement institutionnel, organisationnel et individuel** sont des clés de réussite cruciales à tous ces niveaux. **L'appui à la maîtrise d'ouvrage et le renforcement de capacités** des acteurs locaux passent alors par un **transfert de compétences, entre pairs** dans le cadre de coopération décentralisées entre CT **ou par l'intermédiaire de tiers**, tels que les ONG de solidarité internationale. Dans les deux cas, une attention particulière à la prise en compte de l'interculturalité et de la connaissance des contextes socio-politiques doit être faite afin d'éviter le risque d'une rencontre entre pairs de mondes différents qui donne lieu à un dialogue de sourds.

3.1.1.4 Synergies entre les acteurs

Dès la création du dispositif de solidarité internationale, celui-ci a été **conçu pour s'inscrire en complémentarité et en synergie avec les autres acteurs du territoire francilien**, membres du Syctom, comme la Ville de Paris, ou des syndicats métropolitains spécialisés, tels que le SEDIF et le SIAAP. Après cinq années de financement de projets, il est constaté un **bon niveau de collaboration avec le SEDIF et la Ville de Paris**, au travers de sept cofinancements de projets, une participation croisée aux comités de sélection des projets et des réunions de travail, réunissant agents et élus.

Concernant le SIAAP, le cas de figure d'un projet en cofinancement ne s'est pas présenté à ce jour. Pour le SIAAP, d'autres cadres de coopération directe ont pu voir le jour, notamment sur un projet d'assainissement liquide à Manille bloqué par le volet déchets. Ce mode d'action directe correspond mieux à la stratégie du SIAAP qui ne finance plus aujourd'hui de projets portés par des tiers.

Par ailleurs, en termes de synergies, le **dispositif de solidarité internationale permet donc de produire un effet levier d'environ 400% du financement initial**. Outre les gros bailleurs institutionnels AFD et UE, ainsi que le SEDIF et la Ville de Paris mentionnés précédemment, il convient de noter :

- la **forte contribution des collectivités du Sud** (1,6M€) dans 16 projets ;
- la **présence notable d'acteurs de l'assainissement** (Agence des eaux de Seine Normandie- AESN) **et de CT françaises** (en grande partie franciliennes : Paris, Yvelines, Hauts de Seine) dans 6 projets.

3.2 Les difficultés à surmonter

Les principales **marges de progression** identifiées concernent :

- le **manque de stratégie internationale affirmée et cohérente entre ses deux piliers de mises en œuvre**, à savoir : l'assistance technique directe et le financement de projets portés par des tiers ;
- un **manque de moyens pour assurer l'instruction, le suivi sur le fond et l'évaluation** des actions menées et des projets financés ;
- une **marge importante d'investissement additionnel possible au regard des dispositions légales du 1% Déchets**, mobilisée en moyenne à hauteur de 11% de son potentiel total sur le seul dispositif de solidarité internationale entre 2015 et 2019 ;
- une **marge d'investissement dans une dimension d'assistance technique** aux porteurs de projet, notamment dans la conception et le pilotage technico-économique d'un service public local, dans la mesure où son expérience opérationnelle en Ile-de-France lui confère une légitimité sans égale, sous réserve d'une formation préalable des agents du Syctom aux enjeux de l'interculturalité et des spécificités contextuelles de la GDS au Sud ;
- des **espaces d'influence et de synergie trop peu investis** auprès des réseaux français de l'APD et auprès des collectivités bénéficiaires des projets financés.

4. Recommandations

Les pistes de réflexion et de recommandations sont détaillées et explorées dans un large champ du possible dans le Rapport Final de l'évaluation. Ici, les principales recommandations sont exposées et réorganisées de manière synthétique. Pour une vue d'ensemble plus exhaustive, il convient de se référer au Rapport.

4.1 Recommandations stratégiques

1. Actualiser la stratégie internationale et unifier le double dispositif d'action internationale du Syctom :

Afin d'optimiser l'action internationale du Syctom dans son ensemble, il est **recommandé d'unifier ses deux piliers existants aujourd'hui**, assistance technique directe / participation à des forums internationaux, d'une part, et dispositif de SI, d'autre part, **autour d'une stratégie unique et de modalités d'action complémentaires**. Cette unification aurait le mérite de permettre :

- de **construire une plus grande cohérence et une meilleure lisibilité des priorités et finalités de l'action internationale** du Syctom ;
- de donner aux agents, élus et membres du Syctom une **vision plus claire des objectifs et actions à conduire autour d'un périmètre précis** ;
- d'offrir aux partenaires et porteurs de projets une **compréhension plus fine de la politique du Syctom et des opportunités d'y contribuer**.

2. Concentrer les actions autour de quelques territoires, thématiques et partenaires stratégiques, en France et dans les territoires de coopération :

Il s'agirait ainsi :

- **d'affirmer de manière plus volontariste les orientations du Syctom** autour de **critères précis** de sélection et de priorisation des actions soutenues ou mises en œuvre directement ;
- de **tisser des liens plus directs et plus forts avec les collectivités** partenaires et bénéficiaires des actions, y compris avec le déploiement éventuel d'un réseau de représentants partagés avec d'autres acteurs de l'APD (modèle PRX) ;
- **d'identifier des angles d'approches particulièrement féconds** pour l'amélioration de la gestion des déchets solides (GDS).

3. Elaborer une stratégie de communication et d'éducation à l'environnement à l'international, dotée de moyens dédiés, dans le cadre des projets et dans les actions directes :

A destination des élus et des administrés, il est recommandé de **communiquer davantage sur les enjeux de la coopération, les spécificités de la GDS au Sud et l'effectivité des réalisations** de projets et d'actions financés ou réalisés en direct par le Syctom. Concrètement, des **supports de communication** pourraient être conçus et réalisés, par exemple sous des formats vidéo ou électroniques (réseaux sociaux, blogs, audio/photos etc.) courts et efficaces. Ces **outils de communication et d'éducation à l'Ecologie et au Développement Durable à l'international** auraient le mérite de répondre à un **enjeu central de redevabilité** vis-à-vis des contribuables, des collectivités et des acteurs de terrain en France comme sur les territoires de coopération. En donnant à voir aux élus les réalisations et les défis à surmonter, ils pourraient enfin servir d'**outils d'aide à la décision**, tant dans l'élaboration de la stratégie que dans la sélection des projets et le pilotage de l'action internationale en général.

4. Systématiser l'évaluation, les études de faisabilité et le soutien à l'élaboration des schémas directeurs dans l'ensemble des actions internationales :

Dans un esprit de consolidation de la redevabilité, il est recommandé au Syctom de **systématiser** l'inscription de **budgets d'évaluation externe**, comme condition *sine qua non* de l'attribution de fonds, dans des projets cofinancés de grande envergure. Pour de plus petits projets, des **évaluations externes transversales** financées en direct par le Syctom peuvent être envisagées sur des périodes régulières. Ceci permettrait de **répondre aux attentes de bonne gestion de ses membres, de ses contribuables et de la Chambre Régionale des Comptes**. Et la **multiplication des missions d'évaluation de terrain par des agents et élus du Syctom** est également à programmer avec une certaine régularité, en complément de regards extérieurs.

De même, il est recommandé de **valoriser parmi les critères de sélection des projets ceux qui disposent d'études de faisabilité** détaillées ou qui visent à financer de telles études et des **démarches structurantes de planification** du schéma directeur de la GDS. Ces éléments seraient de nature à favoriser la **plus grande pertinence et meilleure acceptabilité sociale et politique** des projets. Enfin, les **conditions de mesure de**

l'impact et d'évaluation des projets doit être un **critère important** dans le choix final d'attribution des subventions.

5. **Améliorer la cohérence externe et les synergies** au travers du réseau actuel et en participant de manière active à la création des réseaux futurs d'animation des dispositifs 1% :

Vis-à-vis des acteurs franciliens avec qui des relations fortes existent (Ville de Paris, SEDIF et SIAAP), il est recommandé de **poursuivre les démarches existantes et de les approfondir**. Il s'agit en priorité :

- **d'harmoniser et simplifier les démarches d'instruction et de suivi de projets** ;
- de poursuivre **les instructions croisées et les cofinancements de projet**, selon les opportunités offertes par les porteurs de projets eux-mêmes ;
- de poursuivre la recherche d'opportunités de **réalisations de projets conjoints sur des territoires communs**, dans l'esprit de ce qui se pratique aujourd'hui à Vogan ou Saint-Marc.

Au-delà de ces partenaires historiques, il est recommandé au Syctom d'**investir fortement les réseaux français de la coopération internationale afin de démultiplier sa visibilité et sa capacité d'entraînement** du secteur, au regard de son poids relatif dans la GDS en France et dans la mobilisation du 1% Déchets en particulier. En effet, il existe aujourd'hui une **forte demande des acteurs de la solidarité internationale pour qu'un espace de capitalisation des expériences en GDS voit le jour**. Pour cela, en tant que principal financeur des acteurs sur cette question et grâce à ses compétences techniques, le **Syctom a un rôle important à jouer** pour mettre en relation les acteurs et les nourrir de son expérience.

Au-delà des porteurs de projets, il apparaît également important que le **Syctom partage ses expériences de terrain avec d'autres collectivités françaises**, voire à l'international pour inspirer d'autres agglomérations urbaines ailleurs. De même, le **plaidoyer pour une plus grande mobilisation du 1% Déchets et pour une prise en compte des enjeux environnementaux dans leur globalité** en France et l'international doit être pensé et construit dans une démarche collective où le Syctom devrait jouer un rôle-clé.

6. **Construire et approfondir le plaidoyer national et international** sur les enjeux environnementaux et la prise en compte de la question des déchets :

Dans la suite de la démarche de capitalisation des expériences et dans la continuité des actions déjà entreprises dans les forums internationaux à ce jour, il est recommandé au Syctom de **poursuivre son implication sur le champ politique du plaidoyer international**, selon des modalités qu'il conviendrait d'affiner et de prioriser dans le cadre de la définition d'une stratégie unifiée d'actions extérieures.

Au regard de son implication récente dans le champ de la coopération internationale, son positionnement doit s'appuyer avant tout sur sa **double légitimité** :

- **technique**, en tant que gestionnaire des déchets pour une agglomération de 6M d'habitants,
- **et politique, en tant que service public** n'ayant pas d'intérêt économique-industriel susceptible d'interférer dans son analyse ou ses prises de position.

Cette action de plaidoyer doit trouver toute sa place parmi les outils de coopération du Syctom, en **cohérence avec ses autres actions** et doit lui permettre de construire **une voix singulière dans le concert des acteurs nationaux et internationaux**

4.2 Recommandations opérationnelles

1. **Créer une mission relations internationales** en charge de la mise en œuvre de la stratégie :

Cette mission serait **positionnée sous la responsabilité de la commission de la solidarité internationale et du président** du Syctom, et disposerait de **RH étoffées** (2 ETP *a minima* et une décharge pour les agents affectés sur des missions ponctuelles).

2. **Créer le cadre du co-pilotage des projets** :

Pour faire évoluer son positionnement de bailleur de fonds vers un positionnement de partenaire technique et financier, il est recommandé de **créer un cadre de concertation et de co-pilotage des projets** avec ses principaux partenaires, CT et ONG. Il s'agirait ainsi d'établir un cadre de discussion en amont des projets avec les porteurs. Le Syctom pourrait de cette manière **être impliqué dans l'identification et la formulation** des projets. Des missions techniques *in situ* ou des appuis ponctuels pour des **financements d'études de faisabilité, hors appel à projets**, pourraient également être envisagés pour favoriser la plus grande pertinence et efficacité des projets. Enfin, des **réunions régulières de comités de pilotage** permettraient d'assurer un **suivi partagé sur le fond des dossiers**.

3. Développer une **offre de renforcement de capacités et d'appui technique** des porteurs de projet et de leurs partenaires internationaux :

Ainsi, l'assistance technique ne serait plus réservée aux seules actions directes du Syctom mais viendrait également en complémentarité des financements de projets mis en œuvre par des tiers. Ceci aurait l'avantage d'**impliquer plus fortement les agents techniques** du Syctom, d'offrir un **canal parallèle de suivi** des projets et de permettre aux porteurs de projets de **bénéficier de conseils et compétences** précieuses.

4. Structurer le processus de **sélection autour de critères transparents et clairs** en liens avec les orientations stratégiques et le portage politique :

Selon les décisions de cadrage prises en amont, il est recommandé de les décliner dans le cadre des appels à projets autour de **lignes directrices et de critères de sélections partagés**. Si le copilotage des projets est retenu, les partenaires prioritaires s'inscriront d'office dans le cadre stratégique, avec un accompagnement du Syctom. Pour les autres candidats, **la transparence et la clarté des priorités définies par le Syctom sont un gage de confiance et de gain d'efficacité de part et d'autre**. En effet, plus la ligne directrice est précise, plus les dossiers déposés s'en approchent et répondent ainsi aux attentes du Syctom.

Cette explicitation précise et écrite des lignes directrices est aussi l'occasion de permettre une **expression plus forte des élus sur leurs propres attentes** de l'appel à projets, en amont, et un rappel utile lors de la session de délibération sur la sélection finale.

5. **Harmoniser les indicateurs de suivi** autour des orientations stratégiques définies en amont :

Dans la perspective d'améliorer la redevabilité du Syctom vis-à-vis de ses membres et contribuables, il est recommandé de **construire progressivement un cadre de référence de mesure des effets et impacts** partagé entre les différents projets. Il s'agirait de proposer aux porteurs de projets de **systematiser un certain nombre d'indicateurs de suivi et d'évaluation** afin d'être *in fine* en capacité de les consolider de manière transversale entre tous les projets.

La définition de ces indicateurs devra varier selon les grandes orientations stratégiques définies en amont **et selon une typologie de projets**, basée sur le panel aujourd'hui existant ou sur celui souhaité dans le cadre de la nouvelle stratégie.