

Développement et défis de la gouvernance dans la gestion des déchets

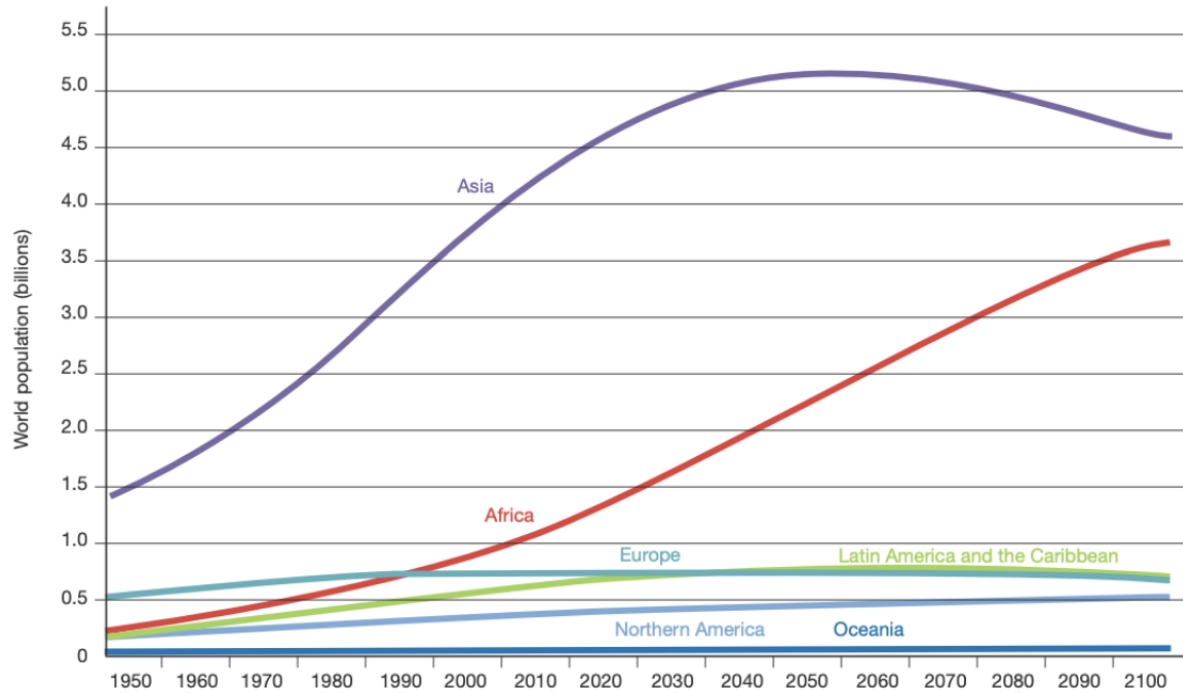
Mitsuo YOSHIDA, Ph.D., conseiller principal

Département Environnement mondial, Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA)

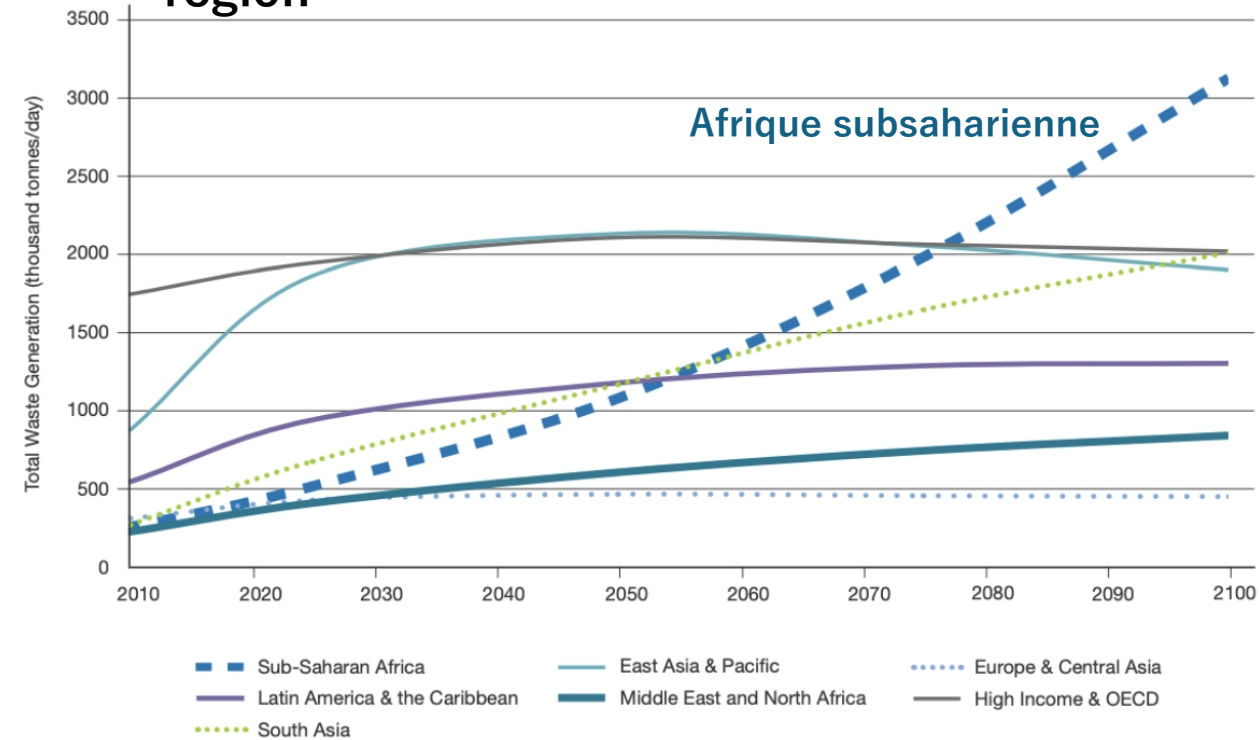
4th Assemblée de l'ACCP, Session 3 : Soutenir la gestion des déchets grâce à une meilleure gouvernance et à des budgets plus adaptés, Yokohama, 21 août 2025

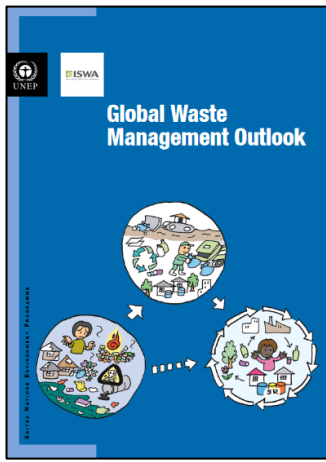


Estimation et projections de la population mondiale par région



Production totale de déchets municipaux par région

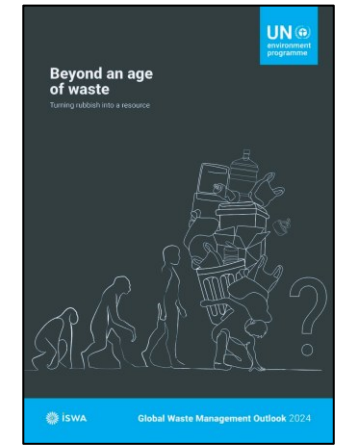
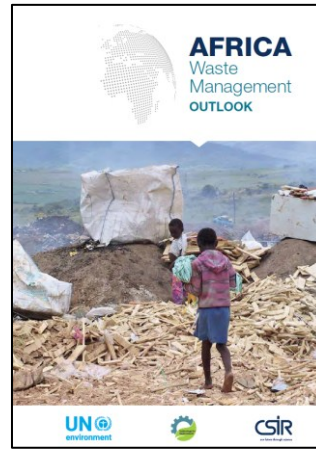




2015



2018



Événement
parallèle à la
TICAD 6
Nairobi, 2016

Fondation
ACCP
Réunion
Maputo, 2017

1er ACCP
Rabat,
2018

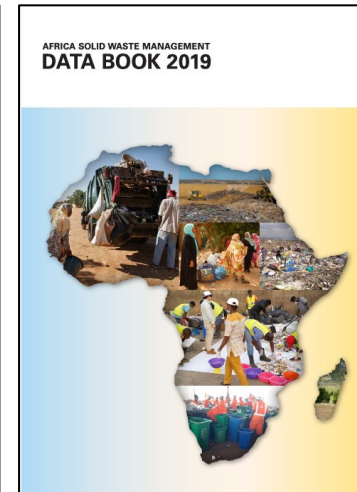
2e ACCP
Yokohama,
2019

3e ACCP
Tunis,
2022

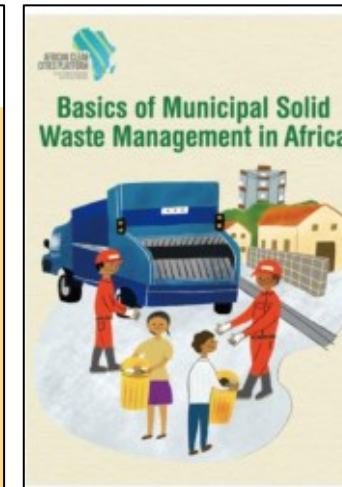
4e ACCP
Yokohama,
2025



2019



2019



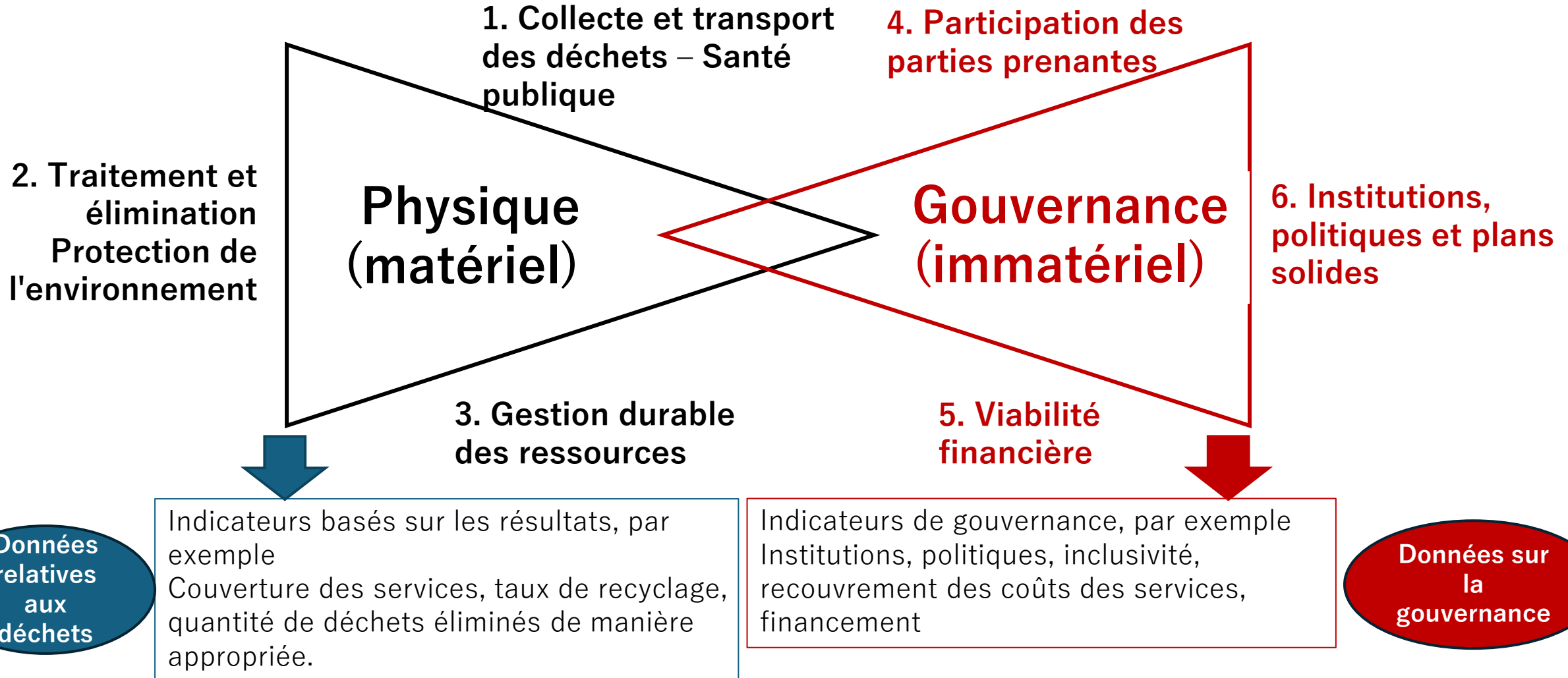
2019



Introduction

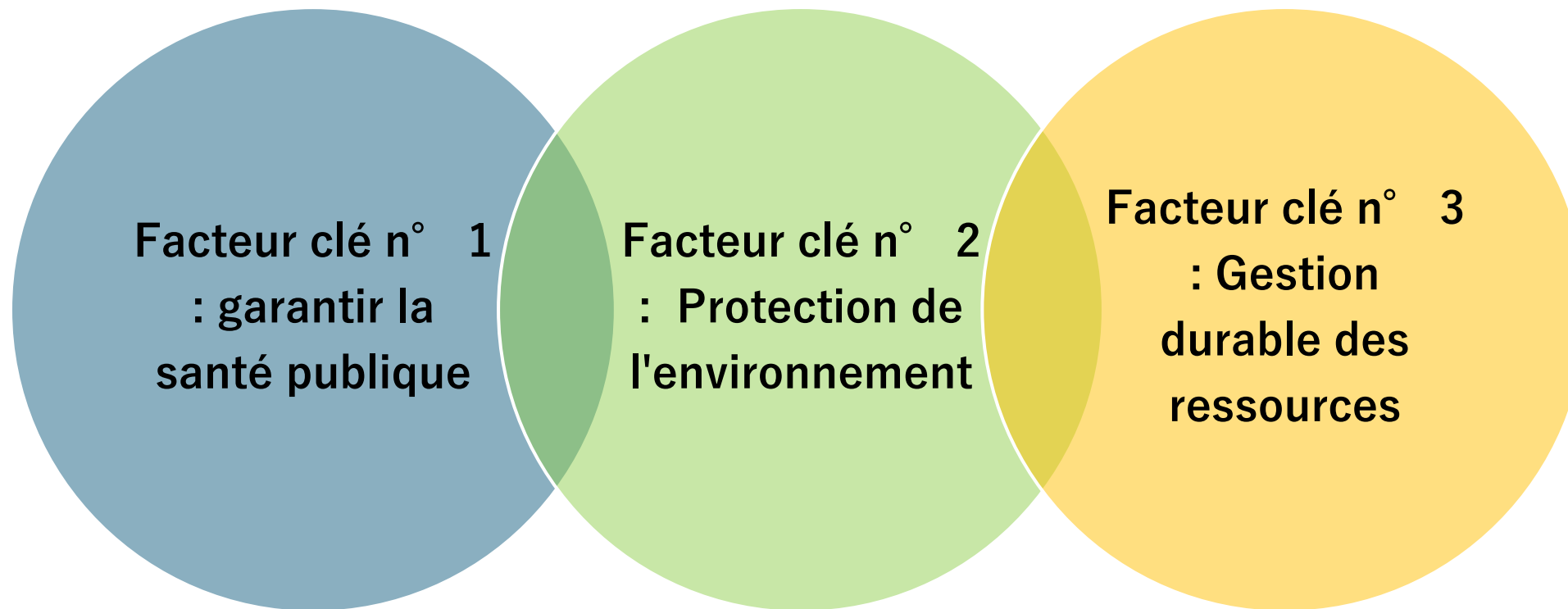
- La gestion des déchets doit être envisagée sous deux angles : **l'aspect physique** des déchets solides eux-mêmes et **l'aspect gouvernance** de la gestion des déchets. Cette relation peut être représentée par deux triangles qui se chevauchent : le triangle physique et le triangle de la gouvernance (Wilson et al., 2014).
- Pour améliorer la gestion des déchets grâce à **la gouvernance**, il est nécessaire de s'attaquer à de multiples facteurs interdépendants sur les plans opérationnel, institutionnel et sociétal.
- Cette présentation donne un **aperçu structuré des principaux facteurs** susceptibles de soutenir la gouvernance de la gestion des déchets.

Deux triangles qui se chevauchent Cadre de référence de la gestion intégrée des déchets solides (ISWM)



Trois facteurs clés

Le cadre à deux triangles pour la gestion intégrée des déchets solides (GIDS) met en évidence trois facteurs clés :



Facteur clé n° 1 : garantir la santé publique

Réduction des déchets : réduire la quantité de déchets générés/déversés

Amélioration de la collecte des déchets : Mettre en place des services de collecte des déchets réguliers et fiables et étendre leur couverture à l'ensemble de la population.

Campagnes de sensibilisation du public : Sensibiliser les communautés aux bonnes pratiques en matière d'élimination des déchets et aux risques sanitaires liés à une mauvaise gestion des déchets.

Réglementation et application de la loi : établir et appliquer des réglementations visant à garantir la manipulation et l'élimination en toute sécurité des déchets dangereux, y compris les déchets médicaux et industriels.

Traitement des déchets dangereux : ségrégation des déchets dangereux en vue de leur traitement.

Facteur clé 2. Protection de l'environnement

Tri des déchets : Tri des déchets afin de faciliter le recyclage et de réduire l'impact environnemental.

Mesures de contrôle de la pollution : technologies et pratiques visant à réduire les émissions et les lixiviats provenant des sites d'élimination.

Traitement écologique : investir dans des technologies qui minimisent les dommages environnementaux, telles que le compostage.

Décharge respectueuse de l'environnement :

Investir dans des technologies de traitement des effluents qui minimisent la pollution de l'environnement.

Législation et politique :

Promouvoir une gestion durable des déchets et protéger l'environnement.

Facteur clé n° 3. Gestion durable des ressources



Politiques et programmes de recyclage : mettre en place et soutenir des initiatives de recyclage visant à récupérer les matériaux contenus dans les déchets et à les réintroduire dans le cycle de production.

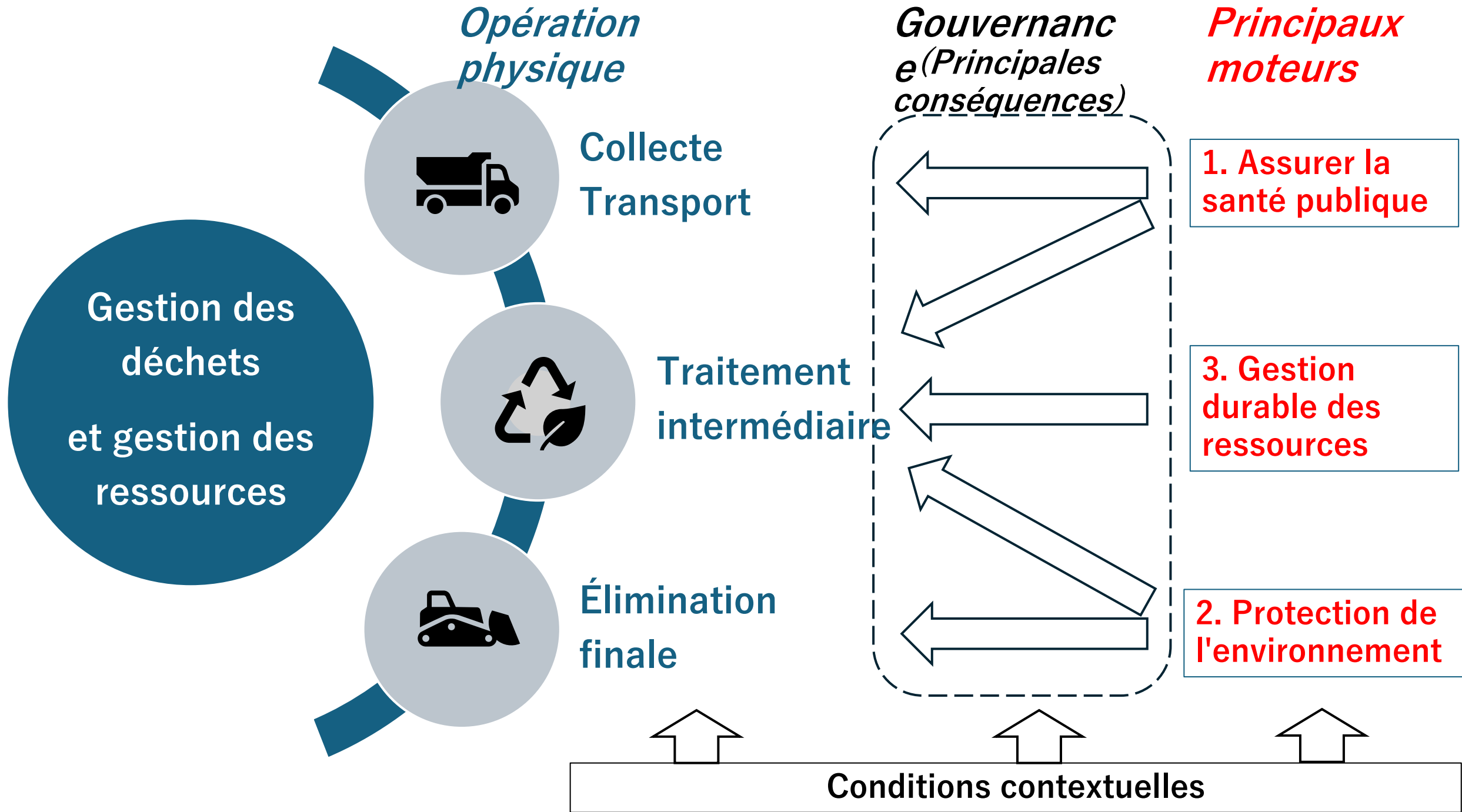
Mesures incitatives pour la récupération des déchets : offrir des incitations financières ou des subventions aux entreprises et aux particuliers qui s'engagent dans des activités de récupération des déchets.



Modèles d'économie circulaire : encourager les entreprises et les collectivités à adopter les principes de l'économie circulaire, en mettant l'accent sur la réutilisation, la réparation et la refabrication.

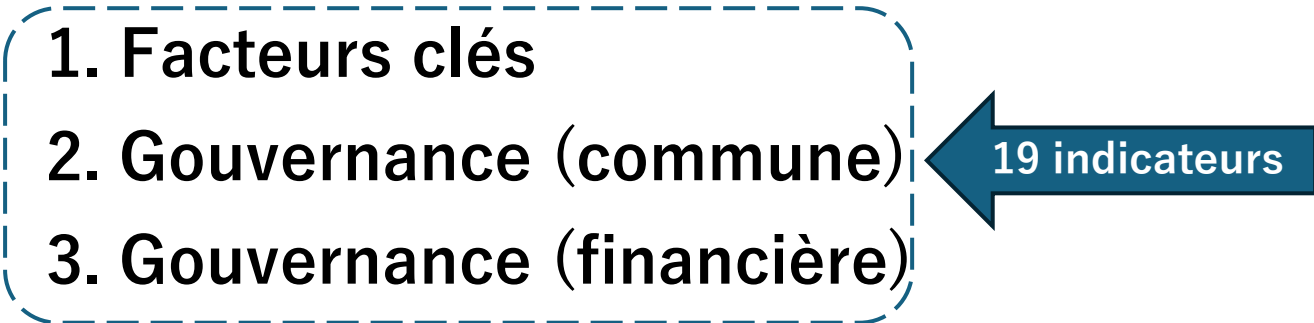


Innovation et technologie : investir dans la recherche et le développement de nouvelles technologies qui améliorent la récupération des déchets et la circulation des matériaux.



Évaluation et indicateurs

1. Facteurs clés
2. Gouvernance (commune)
3. Gouvernance (financière)
4. Conditions contextuelles
5. Physique (gestion des déchets et cycle des matériaux)
6. Évaluation des capacités



19 indicateurs

The diagram consists of a list of six evaluation factors. The first three factors are enclosed in a dashed blue rounded rectangle. A blue arrow points from the right side of this rectangle to a dark blue box containing the text '19 indicateurs'.

Exigences en matière de gouvernance

1. Cadre juridique et institutionnel
2. Alignement des politiques stratégiques
3. Structure organisationnelle et rôles
4. Transparence du processus décisionnel
5. Participation publique
6. Mécanismes de responsabilisation
7. Respect de l'état de droit dans la mise en œuvre
8. Mesures d'intégrité et de lutte contre la corruption
9. Équité dans les marchés publics
10. Équité dans la prestation des services
11. Systèmes de suivi et d'évaluation (S&E)
12. Gestion des connaissances et apprentissage
13. Garanties environnementales et sociales
14. Adaptabilité et résilience
15. Coordination interinstitutionnelle et à plusieurs niveaux
16. Adéquation budgétaire
17. Viabilité financière
18. Rentabilité
19. Responsabilité financière et audit

Exigences en matière de gouvernance (19 indicateurs au total) [1]

SN	Exigence en matière de gouvernance	Résumé des critères d'évaluation
1	Cadre juridique et institutionnel	Existence et application de lois/règlements régissant la planification, la mise en œuvre et la supervision des projets.
2	Alignement stratégique des politiques	Cohérence du projet avec les stratégies de développement nationales/locales et les politiques sectorielles.
3	Structure organisationnelle et rôles	Définition claire des responsabilités et des mécanismes de coordination entre les organismes concernés.
4	Transparence du processus décisionnel	Publication des plans, budgets et contrats relatifs aux projets.
5	Participation	Mécanismes de consultation des parties prenantes, en particulier l'inclusion des groupes marginalisés.

Chaque élément peut être noté sur une échelle (par exemple, 0 = absent, 1 = partiellement mis en œuvre, 2 = entièrement mis en œuvre).

Exigences en matière de gouvernance (19 indicateurs au total) [2]

SN	Exigence en matière de gouvernance	Résumé des critères d'évaluation
6	Mécanismes de responsabilisation	Systèmes de surveillance, de signalement et de sanction en cas de non-conformité.
7	Respect de l'état de droit dans la mise en œuvre	Application équitable et impartiale des réglementations relatives au projet.
8	Mesures d'intégrité et de lutte contre la corruption	Adoption de mesures préventives et correctives contre la fraude et la corruption.
9	Équité dans les marchés publics	Processus d'appel d'offres concurrentiels et transparents, respect des lois sur les marchés publics.
10	Équité dans la prestation des services	Répartition équitable des avantages et des services entre les régions et les groupes sociaux.

Chaque élément peut être noté sur une échelle (par exemple, 0 = absent, 1 = partiellement mis en œuvre, 2 = entièrement mis en œuvre).

Exigences en matière de gouvernance (19 indicateurs au total) [3]

SN	Exigence en matière de gouvernance	Résumé des critères d'évaluation
11	Systèmes de suivi et d'évaluation (S&E)	Existence et utilisation d'indicateurs, de références et de cadres d'évaluation.
12	Gestion des connaissances et apprentissage	Documentation des enseignements tirés et intégration dans la planification future.
13	Garanties environnementales et sociales	Respect des lois environnementales, atténuation de l'impact social et consentement de la communauté.
14	Adaptabilité et résilience	Capacité à s'adapter à l'évolution des conditions socio-économiques ou environnementales.
15	Coordination interinstitutionnelle et à plusieurs niveaux	Collaboration efficace entre les acteurs nationaux, régionaux et locaux, y compris l'intégration intersectorielle.

Chaque élément peut être noté sur une échelle (par exemple, 0 = absent, 1 = partiellement mis en œuvre, 2 = entièrement mis en œuvre).

Exigences en matière de gouvernance (19 indicateurs au total) [4] Indicateurs financiers

SN	Exigence en matière de gouvernance	Résumé des critères d'évaluation
16	Adéquation du budget	Allocation de fonds suffisants pour atteindre les objectifs du projet sans déficit récurrent.
17	Viabilité financière	Capacité à maintenir les opérations et les services au-delà de la période de financement initiale.
18	Rentabilité	Utilisation efficace des ressources pour obtenir un maximum de résultats et de retombées.
19	Responsabilité financière et audit	Rapports financiers réguliers, audits indépendants et divulgation publique des résultats.

Chaque élément peut être noté sur une échelle (par exemple, 0 = absent, 1 = partiellement mis en œuvre, 2 = entièrement mis en œuvre).

Évaluation des exigences en matière de gouvernance (19 éléments) pour 226 villes membres de l'ACCP sélectionnées dans 47 pays (au 31 juillet 2025).

Sources : profils des villes et des pays, rapports sur les bonnes pratiques et rapports WACT sur la plateforme de connaissances (<https://www.africancleancities.org/member-countriesand-cities>) et informations publiées.

Résultats des exigences en matière de gouvernance pour les villes et pays africains

Notation de 19 indicateurs qualitatifs

2,0 : Terminé

1,0 : partiellement réalisé

0,0 : Non encore

Source

Profil des villes et des pays de l'ACCP, rapports sur les bonnes pratiques et les WACT, et informations publiées

Country	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Score
Angola	1.1	1	1	0.3	0.3	0.4	0.8	0.2	0.2	0.5	0.4	0.4	0.5	0.5	0.6	0.9	0.8	0.4	0.3	0.56
Benin	1	1	0.9	0.3	0.3	0.3	0.7	0.2	0.2	0.4	0.6	0.3	0.4	0.4	0.5	0.2	0.5	0.3	0.3	0.46
Botswana	1.8	1.8	1.9	1.2	0.9	1.1	1.5	0.9	0.9	1	1.1	1.2	1.5	1.2	1.3	1.2	1.3	1	0.9	1.25
Burkina Faso	1.5	1.2	1.1	0.3	0.4	0.6	0.9	0.3	0.4	0.5	0.2	0.4	0.8	0.6	0.8	0.2	0.2	0.3	0.3	0.58
Cameroon	1	1.2	0.9	0.6	0.6	0.8	1.1	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	1.2	0.8	0.9	1.2	1	0.8	0.8	0.87
Central African	1	1	0.8	0.3	0.4	0.5	0.7	0.3	0.4	0.4	0.3	0.6	1	0.6	0.9	0.8	0.6	0.5	0.5	0.61
Chad	1	1.3	1.1	0.6	0.6	0.7	1	0.6	0.6	0.7	0.6	0.8	1	0.8	1	0.5	0.6	0.6	0.6	0.77
Comoros	0.6	0.5	0.7	0.3	0.4	0.5	0.6	0.3	0.4	0.5	0.2	0.4	0.6	0.5	0.7	0.2	0.4	0.3	0.3	0.44
Côte d'Ivoire	0.8	0.9	1.3	0.6	0.7	0.8	1	0.7	0.7	0.8	0.6	0.8	0.9	0.8	1	1.5	1.3	1	0.9	0.90
DR Congo	1	1.2	1	0.5	0.5	0.7	0.8	0.4	0.5	0.5	0.5	0.7	0.7	0.6	1	0.2	0.4	0.5	0.4	0.64
Djibouti (City)	1.2	1.2	1.5	0.9	0.8	0.9	1.2	0.9	0.9	1	1.2	1	0.8	1	1	1.1	0.9	0.9	0.9	1.02
Egypt	1.6	1.4	1.3	1	0.9	1.1	1.3	1	1	0.9	1.2	1.1	1.3	1.1	1.2	1.2	1.1	1	1	1.14
Ethiopia	1.6	1.4	1.2	0.8	0.8	0.9	1.2	0.8	0.8	0.8	0.6	0.9	1.2	0.9	1.1	0.3	0.4	0.5	0.6	0.88
Ghana	1.2	1.2	1	0.7	0.7	0.8	1	0.7	0.7	0.7	0.6	0.8	1	0.8	1	0.2	0.5	0.5	0.6	0.77
Guinea	1.1	1.2	1	0.6	0.6	0.7	0.9	0.6	0.6	0.7	0.3	0.7	0.9	0.7	1	0.6	0.7	0.6	0.6	0.74
Lesotho	0.6	0.6	0.8	0.4	0.5	0.5	0.6	0.5	0.5	0.5	0.3	0.5	0.4	0.5	0.8	0.3	0.5	0.4	0.4	0.51
Madagascar	1.2	0.6	0.9	0.6	0.6	0.7	0.9	0.6	0.6	0.7	0.8	0.7	0.8	0.7	0.9	0.3	0.9	0.6	0.6	0.72
Malawi	1.4	1.2	1.1	0.7	0.7	0.8	1	0.7	0.8	0.6	0.7	0.8	0.9	0.8	1	0.6	0.7	0.6	0.6	0.83
Mozambique	1.6	1.2	1	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9	0.7	0.6	0.8	1.2	0.9	1.1	0.3	0.5	0.6	0.6	0.83
Namibia	1.5	1.4	1	0.9	0.8	0.9	1.1	1	1	0.8	0.8	0.9	1.1	1	1.1	0.9	0.8	0.8	0.9	0.98
Niger	1	0.6	0.9	0.5	0.6	0.6	0.8	0.6	0.6	0.6	0.2	0.6	0.7	0.6	1	0.1	0.6	0.5	0.5	0.61
Nigeria	0.9	1.4	1	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7	0.7	0.9	0.8	0.8	1	1.1	0.6	0.6	0.7	0.85
Congo	0.4	0.7	0.9	0.4	0.6	0.5	0.5	0.5	0.7	0.5	0.3	0.5	0.2	0.5	0.8	0.5	0.7	0.5	0.5	0.54
Senegal	0.8	1.2	1.1	0.8	0.7	0.7	0.9	0.7	0.8	0.7	1.2	0.8	0.9	0.8	1	1.1	0.7	0.7	0.7	0.86
Sudan	1.1	0.9	0.9	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5	0.6	0.4	0.1	0.5	0.6	0.6	0.8	0.1	0.2	0.3	0.3	0.53
South Sudan	0.2	0.2	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.6	0.3	0.2	0.4	0.4	0.5	0.6	0.4	0.4	0.4	0.5	0.41
Zambia	1.4	0.8	1	0.6	0.6	0.6	1	0.7	0.7	0.6	0.3	0.6	1.2	0.7	1	0.2	0.4	0.5	0.5	0.71
Zimbabwe (Bula	1.3	0.6	1.2	0.8	1	0.8	1	0.8	0.9	0.9	0.9	0.8	1.1	0.9	1	1	1.1	0.9	0.8	0.94
Kenya (Nairobi)	0.7	1.1	0.9	0.7	0.7	0.6	0.7	0.7	0.7	0.6	1.3	1	0.8	0.9	1	0.5	0.6	0.5	0.6	0.77
Average	1.09	1.03	1.03	0.61	0.62	0.69	0.89	0.62	0.66	0.64	0.61	0.71	0.86	0.74	0.93	0.61	0.67	0.59	0.59	0.75

2-1.5



1.5>



1>



0.5>



Défis communs dans le cadre des 19 exigences en matière de gouvernance et de financement

Exigences en matière de gouvernance

- 4. Transparence du processus décisionnel
- 5. Participation publique
- 8. Intégrité et mesures anticorruption
- 10. Équité dans la prestation des services
- 11. Systèmes de suivi et d'évaluation (S&E)

Exigences financières

- 16. Adéquation du budget
- 18. Rentabilité
- 19. Responsabilité financière et audit



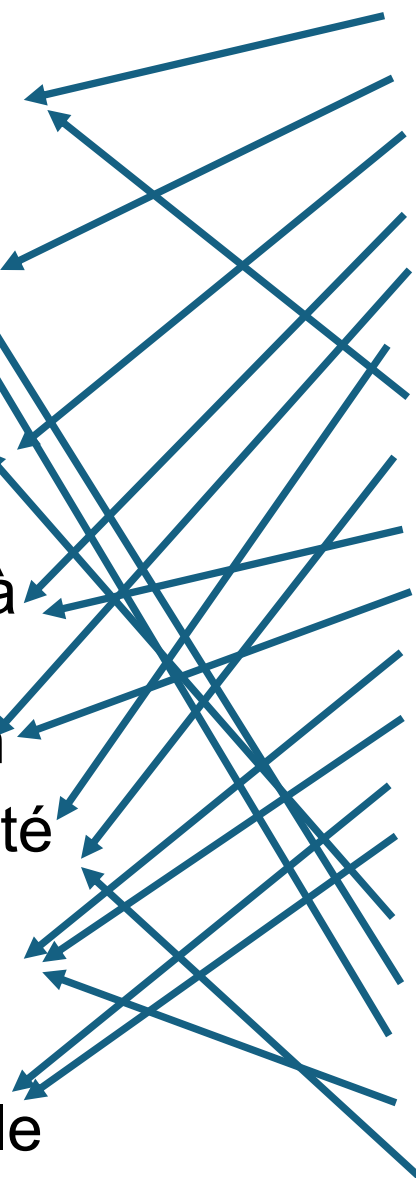
Il est essentiel de relever ces défis en matière de gouvernance (note moyenne < 0,66) lors de la réalisation d'investissements dans la gestion intégrée des déchets solides.

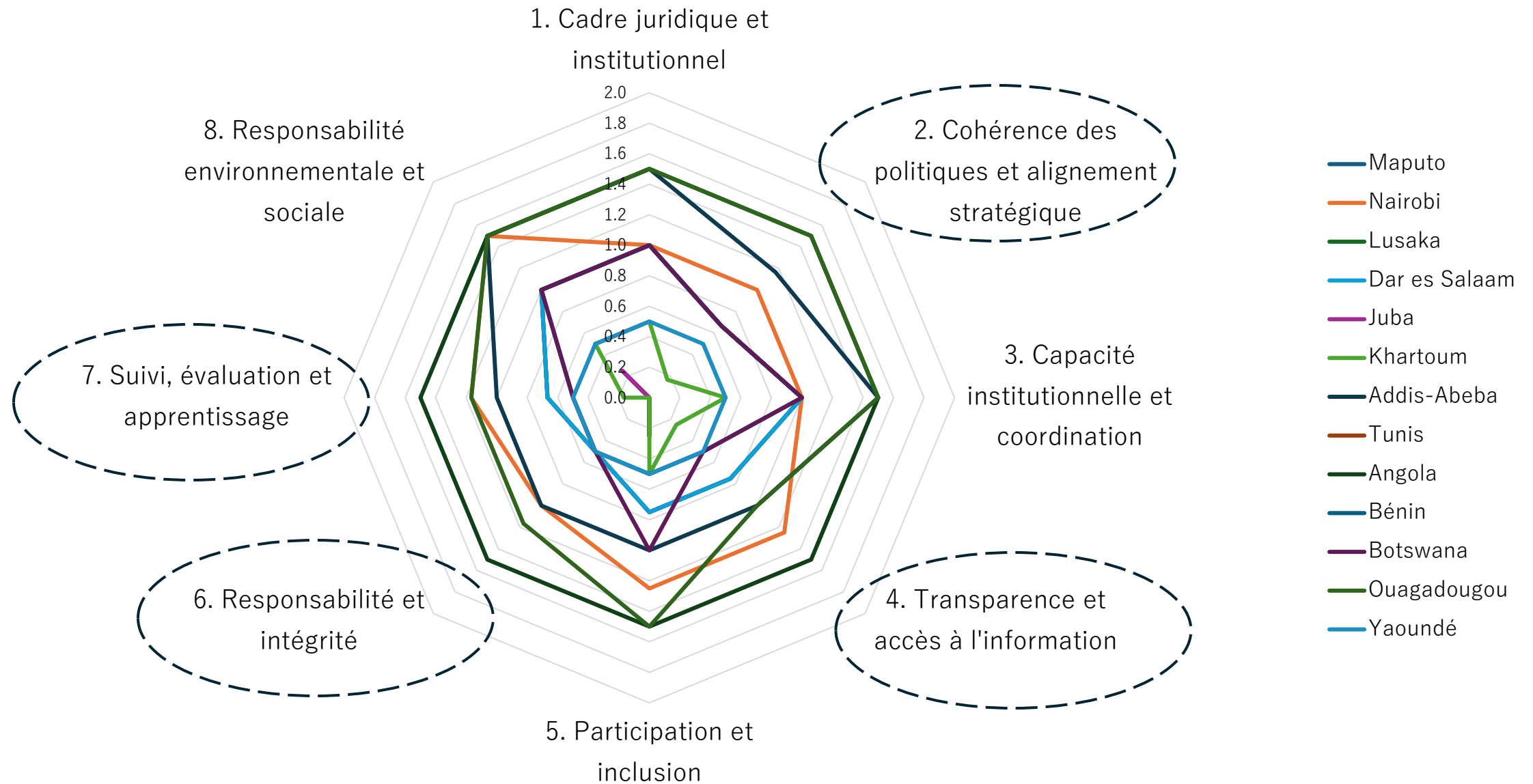
8 catégories de gouvernance dans la gestion des déchets selon le PNUD (2014)*

1. Cadre juridique et institutionnel
2. Cohérence politique et alignement stratégique
3. Capacité institutionnelle et coordination
4. Transparence et accès à l'information
5. Participation et inclusion
6. Responsabilité et intégrité
7. Suivi, évaluation et apprentissage
8. Responsabilité environnementale et sociale

19 indicateurs correspondants des exigences en matière de gouvernance dans la présente étude**

1. Cadre juridique et institutionnel
2. Alignement des politiques stratégiques
3. Structure organisationnelle et rôles
4. Transparence du processus décisionnel
5. Participation publique
6. Mécanismes de responsabilisation
7. État de droit dans la mise en œuvre
8. Mesures d'intégrité et de lutte contre la corruption
9. Équité des marchés publics
10. Équité dans la prestation des services
11. Systèmes de suivi et d'évaluation (S&E)
12. Gestion des connaissances et apprentissage
13. Garanties environnementales et sociales
14. Adaptabilité et résilience
15. Coordination interinstitutionnelle /plusieurs niveaux
16. Adéquation du budget
17. Viabilité financière
18. Rentabilité
19. Responsabilité financière et audit





Bonnes pratiques dans les villes africaines



Bonnes pratiques des villes/pays membres de l'ACCP

Bonnes pratiques	Ville, pays	Brève description
Lombricompostage domestique	Harare Zimbabwe	Lombricompostage des déchets organiques triés pour réduire les déchets à la source (communautés et ménages).
Banques alimentaires	Afrique du Sud Niger	Initiatives de banques alimentaires/collectes pour réduire la production de déchets alimentaires et redistribuer la nourriture.
Collecte FTFP	Khartoum, Soudan	Collecte à heure fixe et en lieu fixe (FTFP: Fixed Time Fixed Place) pour optimiser le service de collecte et améliorer le recouvrement des coûts.
Système de décentralisation	Moshi, Tanzanie	Adoption d'un règlement officiel visant à décentraliser la gestion des déchets solides, les quartiers étant responsables des organisations communautaires de gestion des déchets.
Tri à la source	Mombasa, Kenya	Transition de la collecte des déchets mixtes vers le tri à la source, en mettant l'accent sur l'économie circulaire.
TakaTaka Solutions	Nairobi Kenya	Collecte et traitement intégrés, récupération des matériaux et détournement des déchets par tri, recyclage et compostage.
Décentralisation de la gestion des déchets solides	Zanzibar Zimbabwe	Définition des responsabilités de la municipalité en matière de traitement des déchets triés à la source et promotion de la participation des ménages.
Promotion des 3R	Maputo,	Introduction d'une politique des 3R dans le plan directeur de

Facteurs communs aux bonnes pratiques

Bonnes pratiques ACCP	Zanzibar (planification)	Maputo (3R)	Addis-Abeba (réhabilitation des décharges)	Buhera (approche communautaire)	Nairobi (récupération)	Mombasa (collecte)	Moshi (collecte)	Kigali (gestion intégrée des déchets solides)	Khartoum (réforme de la collecte)	Harare (réduction)	Somme
Politique et planification stratégique	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	3
Cadre juridique et réglementaire	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	4
Coordination institutionnelle	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Viabilité financière	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	4
Partenariat public-privé	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8
Engagement communautaire	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	4
Systèmes de données et d'information	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	4
Suivi et application	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	7
Renforcement des capacités	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	5
Innovation et adoption des technologies	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	8

Les bonnes pratiques montrent que la « coordination institutionnelle », le « partenariat public-privé », le « suivi et l'application » et « l'innovation et l'adaptation technologique » sont des facteurs communs à l'amélioration de la gouvernance de la gestion des déchets et du recyclage des matériaux.

Conclusions

- Les améliorations en matière de gestion des déchets doivent être envisagées sous deux angles : la gestion **physique** des déchets proprement dite et la **gouvernance** de la gestion des déchets. Ces efforts sont motivés par trois facteurs : la santé publique, la protection de l'environnement et la gestion des ressources.
- Les nouveaux indicateurs composites qualitatifs, qui évaluent 19 exigences et moteurs en matière de gouvernance, clarifient les besoins à renforcer.
- Selon les résultats, la « cohérence des politiques et l'alignement stratégique », la « transparence et l'accès à l'information », la « responsabilité et l'intégrité » et le « suivi, l'évaluation et l'apprentissage » constituent des défis communs pour les villes africaines.
- Il est nécessaire de soutenir le renforcement des capacités (RC) aux niveaux individuel, organisationnel, institutionnel et sociétal afin de relever ces défis.

Merci de votre attention.

Mitsuo YOSHIDA (2025) Développement de la gouvernance en matière de gestion des déchets – Le cas des villes africaines. Présenté lors de la 4e Assemblée de l'ACCP, Session 3 : Soutenir la gestion des déchets grâce à une meilleure gouvernance et à des budgets plus adaptés, Yokohama, 21 août 2025

Avertissement : Les opinions exprimées dans cette présentation ne reflètent pas nécessairement la position officielle de l'ACCP, de la JICA et des organisations concernées.



ANNEXE

19 Exigences et indicateurs en matière de gouvernance
dans la gestion municipale intégrée des déchets

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
1	Cadre juridique et institutionnel	Clarté des mandats, des normes de service, des rôles et responsabilités officiels	Note 0 – Cadre juridique fragmenté ou obsolète ; absence de loi ou de règlement complet sur les déchets solides ; mandats peu clairs ; faible alignement sur les conventions internationales.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			Note 1 – Il existe une loi/des règlements fondamentaux, mais ils présentent des lacunes (par exemple, réglementations secondaires, normes de service, lignes directrices, octroi de licences) ; alignement partiel entre les niveaux national et local.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			Note 2 – Cadre juridique complet et actualisé, avec des mandats clairs, des normes de service, des autorisations/licences et un alignement vertical ; conforme aux conventions internationales (par exemple, la Convention de Bâle) ; mécanisme de révision périodique en place.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
2	Alignement des politiques stratégiques	Planification stratégique et cohérence des politiques	0 – Aucune stratégie sectorielle ; les actions sont ponctuelles et ne sont pas liées aux plans nationaux.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Une stratégie existe, mais elle est obsolète ou mal chiffrée ; lien faible avec les stratégies climatiques/d'économie circulaire.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Stratégie actuelle et chiffrée en matière de déchets, alignée sur les politiques nationales de développement, de climat et d'économie circulaire ; objectifs mesurables et plan de mise en œuvre.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
3	Structure organisationnelle et rôles	Clarté des mandats, des rôles/responsabilités et des liens hiérarchiques	0 – Les responsabilités et les liens hiérarchiques ne sont pas clairs ; chevauchement des mandats entre les ministères/unités municipales ; absence de RACI*.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Les rôles sont définis sur papier, mais la coordination ou la délégation n'est pas claire ; il y a parfois des chevauchements.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Les rôles/responsabilités et les lignes hiérarchiques sont explicites (par exemple, organigrammes/RACI) ; les mandats ne se chevauchent pas ; délégation claire aux services publics/contractants.

* Le RACI est une matrice d'attribution des responsabilités dans la gouvernance qui permet de clarifier qui fait quoi pour chaque tâche, décision ou livrable. Voir page suivante.

Matrice RACI

Lettres	Signification	Objectif
R – Responsable	La ou les personnes qui effectuent le travail nécessaire à la réalisation de la tâche.	S'assure que quelqu'un exécute activement la tâche.
A – Responsable (Accountable)	La personne qui est en dernier ressort responsable de la bonne exécution et de la prise de décision ; il doit y avoir exactement un A par tâche.	Évite la confusion liée à la présence de « trop de chefs ».
C – Consulté	Personnes qui doivent être consultées avant qu'une décision ou une action ne soit prise (communication bidirectionnelle).	Garantit la contribution des parties prenantes concernées.
I – Informé	Personnes qui doivent être tenues informées après une décision/action (communication unidirectionnelle).	Permet de tenir les parties concernées informées sans surcharger le processus décisionnel.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
4	Transparence du processus décisionnel	Publication des plans, budgets et contrats relatifs aux projets.	Note 0 – Les budgets, contrats et informations sur les performances ne sont pas divulgués.
			0 < Note < 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			Note 1 – Divulcation partielle (budgets/contrats sélectionnés) avec des retards ou des formats non standard.
			1 < Note < 2 - Si le score est compris entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			Note 2 – Divulcation proactive et en temps opportun des plans, des budgets, des marchés publics et des indicateurs de performance clés sur les portails officiels ; accès ouvert aux données.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
5	Participation publique	Mécanismes de consultation des parties prenantes, en particulier l'inclusion des groupes marginalisés.	0 – Aucune consultation formelle ; plaintes non traitées.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Consultations ponctuelles avec des boucles de rétroaction limitées ; des mécanismes de réclamation existent mais sont faibles.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Participation institutionnalisée et inclusive (femmes, jeunes, secteur informel) avec un retour d'information documenté influençant les décisions ; mécanisme de règlement des griefs fonctionnel.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
6	Mécanismes de responsabilisation	Systèmes de surveillance, de signalement et de sanction en cas de non-conformité.	0 – Aucun contrôle, audit ou sanction en cas de non-respect.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – La surveillance/l'audit existe mais est irrégulière ; les sanctions sont rarement appliquées.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Contrôle régulier (conseil, régulateurs, ISC (institutions supérieures de contrôle des finances publiques)) ; contrats de performance ; sanctions/recours appliqués ; chartes de service avec voies de recours.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
7	État de droit dans la mise en œuvre	Application équitable et impartiale des réglementations relatives au projet de gestion des déchets.	Note 0 – Réglementation non appliquée ; décharges sauvages/incinérations illégales généralisées.
			Note 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			Note 1 – Application sporadique ; sanctions rarement appliquées.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			Note 2 – Application prévisible et non discriminatoire ; inspections documentées ; sanctions et mesures correctives appliquées.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
8	Mesures d'intégrité et de lutte contre la corruption	Adoption de mesures préventives et correctives contre la fraude et la corruption.	0 – Aucun contrôle anticorruption dans la chaîne des déchets.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Codes de base/formulaires de déclaration de conflit d'intérêts ; canaux d'alerte, mais utilisation limitée.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Système d'intégrité de bout en bout (Col (conflit d'intérêts), déclarations d'actifs, ligne d'assistance pour les plaintes, analyse des contrats/audits)* avec protections et suivi.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
9	Équité des marchés publics	Processus d'appel d'offres concurrentiels et transparents, respect des lois sur les marchés publics.	0 – Attributions directes courantes ; critères peu clairs.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Il existe des appels d'offres concurrentiels, mais la transparence ou la contestation des offres est limitée.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Appels d'offres concurrentiels et transparents avec passation électronique, critères d'attribution clairs, débriefing et mécanisme de contestation des offres ; clauses basées sur la performance.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
10	Équité dans la prestation des services	Répartition équitable des avantages et des services entre les régions et les groupes sociaux.	0 – Importantes lacunes dans les services dans les zones informelles/à faibles revenus ; aucune mesure d'inclusion.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Couverture partielle ; projets pilotes dans les zones à faibles revenus, mais financement limité.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Feuille de route pour l'accès universel avec des subventions ciblées/des partenaires du secteur privé (PSP) ; suivi de l'inclusion sociale et de l'égalité des sexes à l'aide d'indicateurs de performance clés (KPI: Key Performance Indicators).

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
11	Systèmes de suivi et d'évaluation (S&E)	Existence et utilisation d'indicateurs, de bases de référence et de cadres d'évaluation.	0 – Aucun indicateur/référence ; aucun rapport régulier.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Sélection d'indicateurs suivis, mais de manière irrégulière ; faible assurance qualité/contrôle qualité (AQ/CQ).
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Cadre d'indicateurs clés de performance (KPI) avec bases de référence/objectifs ; rapports réguliers et évaluations indépendantes ; résultats utilisés pour la planification/budgétisation.

* Assurance qualité (AQ) – axée sur les processus,
Contrôle qualité (CQ) – axée sur les résultats

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
12	Gestion des connaissances et apprentissage	Documentation des enseignements tirés, partage des connaissances et intégration dans la planification future.	0 – Aucune documentation des procédures opérationnelles standard (SOP) ou des enseignements tirés.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Les SOP existent mais leur diffusion est limitée ; les enseignements ne sont pas institutionnalisés.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – SOP, manuels et bilans après action maintenus ; formation du personnel/CoP ; cycle d'amélioration continue.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
13	Garanties environnementales et sociales	Respect des lois environnementales, atténuation des impacts sociaux et consentement des communautés.	0 – EIE/PGES (Évaluation de l'impact environnemental / Plans de gestion environnementale et sociale) non requis ou non mis en œuvre.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – EIE/PGES préparés, mais atténuation/surveillance partielle.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Des mesures de sauvegarde sont appliquées dans toutes les installations (décharges, stations de transfert, installations de récupération des matériaux, installations de valorisation énergétique des déchets) ; surveillance et divulgation ; mécanismes de réclamation.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
14	Adaptabilité et résilience	Capacité à s'adapter à l'évolution des conditions socio-économiques ou environnementales.	0 – Aucun plan d'urgence en cas de chocs/facteurs de stress.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Des plans d'urgence ou de continuité des activités existent, mais n'ont pas été testés.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Prise en compte des considérations relatives au climat/aux catastrophes/à la résilience (protection contre les inondations, chocs pétroliers) ; plans de continuité des activités (PCA)* testés ; indicateurs clés de performance (KPI) en matière de continuité.

* Un plan de continuité des activités (PCA) est un cadre stratégique et opérationnel qui garantit qu'une organisation peut continuer à fournir des services essentiels pendant et après une perturbation, telle qu'une catastrophe naturelle, une épidémie, des troubles politiques ou une défaillance des infrastructures. Les PCA visent à minimiser les temps d'arrêt et à protéger les opérations, les personnes et les actifs critiques.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
15	Coordination interinstitutionnelle et à plusieurs niveaux	Collaboration efficace entre les acteurs nationaux, régionaux et locaux, y compris l'intégration intersectorielle.	0 – Aucune coordination verticale/horizontale en matière de déchets/C&E (3R, climat).
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Des forums interministériels/locaux existent, mais sont peu fréquents.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Plateformes verticales/horizontales* régulières avec décisions formelles ; programmes conjoints avec les finances, la santé, l'environnement.

* Plateformes verticales = coordination entre les différents niveaux de gouvernement (national ↔ régional ↔ municipal). Plateformes horizontales = coordination entre les secteurs ou départements au même niveau de gouvernement.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
16	Adéquation du budget	Allocation de fonds suffisants pour atteindre les objectifs du projet sans déficit récurrent.	0 – Absence de ligne budgétaire dédiée ou déficits chroniques.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 est attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Une ligne budgétaire existe mais elle est insuffisante/instable ; les arriérés sont fréquents.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Enveloppes prévisibles et adéquates pour les coûts d'exploitation et de maintenance (OPEX) et les dépenses d'investissement (CAPEX) ; liens entre le MTBF/MTEF (cadre budgétaire à moyen terme/cadre de dépenses à moyen terme)* et les plans.

* « Mise en relation du MTBF/MTEF avec les plans » fait référence aux concepts de gestion des finances publiques et vise à garantir que les cadres budgétaires sont directement liés aux plans stratégiques et opérationnels.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
17	Viabilité financière	Capacité à maintenir les opérations et les services au-delà de la période de financement initiale.	0 – Aucune source de revenus ; dépendance à des transferts ponctuels.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Recouvrement partiel des coûts par le biais de tarifs/taxes ; accessibilité financière non évaluée.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – Revenus diversifiés et durables (tarifs, taxes foncières, EPR (responsabilité élargie des producteurs), redevances de élimination) avec analyse de l'accessibilité financière et subventions ciblées.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
18	Rentabilité	Utilisation efficace des ressources pour obtenir un maximum de résultats et de réalisations.	0 – Aucun contrôle de l'optimisation des ressources ; coûts unitaires inconnus ; dépassements fréquents.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Quelques outils de VSM (rapport qualité-prix)* (benchmarks, projets pilotes d'optimisation des itinéraires), mais pas systématiques.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 sera attribuée en fonction des deux critères.
			2 – VFM systématique (benchmarking, optimisation de la collecte, coût du cycle de vie, indicateurs clés de performance contractuels) avec des examens périodiques de l'efficacité.

* VFM – Value for Money (rapport qualité-prix) : principe de gestion des finances publiques visant à garantir que les ressources sont utilisées de manière efficace, efficiente et économique afin d'atteindre les résultats souhaités.

S/N	Exigence en matière de gouvernance	Indicateur	Critères détaillés pour la notation
19	Responsabilité financière et audit	Rapports financiers réguliers, audits indépendants et publication des résultats.	0 – Aucun état financier public ; aucun audit indépendant.
			Note de 0 à 1 - Si la note est comprise entre 0 et 1, une valeur comprise entre 0 et 1 sera attribuée en fonction des deux critères.
			1 – Audits irréguliers ou non publics ; plans d'action non respectés.
			Note de 1 à 2 - Si la note est comprise entre 1 et 2, une valeur comprise entre 1 et 2 est attribuée en fonction des deux critères.
			2 – États financiers réguliers, publiés en temps opportun ; audits indépendants et suivi des recommandations d'audit.