



CWG

Collaborative Working Group
on Solid Waste Management in Low-
and Middle-income Countries

**Renforcement des capacités et
plaidoyer pour la gestion améliorée
des déchets solides et des ressources**

Atelier CWG - WASH
1 - 5 décembre 2008
Ouagadougou, Burkina Faso

#8 ÉTUDE DE CAS : RENFORCEMENT DES CAPACITES DE LA COLLECTIVITE TERRITORIALE – URUGUAY¹

Par Maria Lombardi

1. Introduction

Cette étude de cas porte sur le renforcement des capacités de l'administration de Collectivité territoriale du deuxième comté en Uruguay.

L'Uruguay est situé entre l'Argentine et le Brésil en Amérique du Sud. C'est un pays à revenu intermédiaire avec 3 millions d'habitants. L'Uruguay est réparti en 19 conseils. Montevideo est la capitale nationale et Canelones est le deuxième comté par ordre d'importance parce qu'il appartient à la zone métropolitaine et compte les deux plus grandes villes après la capitale nationale. Canelones a 300.000 habitants et les principaux secteurs économiques sont le tourisme sur les 100 Km de côte, l'horticulture et la production vinicole. Avec ses installations du bord de la mer, les secteurs et les champs horticoles et vinicoles, de petites villes et de grandes villes satellites, Canelones a une diversité de situations qui présente un défi pour la gestion des déchets solides (GDS).

Le département de la gestion environnementale de l'administration de Collectivité territoriale (Intendencia Municipal de Canelones) est chargée de la GDS et ceci est le principal problème qu'il souhaite résoudre. C'est la raison pour laquelle l'administration actuelle a augmenté son personnel en recrutant de jeunes professionnels.

La gestion des déchets médicaux infectieux est réglementée par le Ministère de l'environnement et jusqu'ici il n'y a aucun règlement pour les déchets industriels dangereux. Il y a une certaine supervision de la gestion des déchets dangereux, mais il y a peu de moyens de traitement et d'élimination satisfaisants, tels que le recyclage et l'incinération des matériaux dangereux dans une station industrielle. La construction d'un remblai spécial pour les déchets dangereux est prévue pour l'année prochaine. Les déchets industriels non dangereux du comté sont habituellement évacués vers des sites municipaux.

Avant que le gouvernement actuel ne vienne au pouvoir, la gestion des déchets à Canelones était limitée à la collecte des déchets des rues et l'évacuation dans des décharges ouvertes.

Les deux principales améliorations apportées ces dernières années concernent l'évacuation et le recyclage. Des décharges ont été aménagées et un nouveau remblai sanitaire est censé être prêt l'année prochaine. En Uruguay, seul un conseil dispose d'un remblai sanitaire, en raison du coût élevé de cette méthode d'évacuation de déchets.

¹ Ce texte a été traduit de l'anglais. Titre original: "Case Study: Capacity Development in Local Government – Uruguay"

Canelones a lancé deux programmes de recyclage : un pour les déchets ménagers et l'autre pour les déchets industriels non dangereux. Ces programmes ont amélioré la qualité de vie de 80 ramasseuses de déchets. Le programme de recyclage de déchets ménagers est en partie financé par la Chambre des industries, en vertu d'une loi nationale qui exige l'appui aux programmes de récupération de conditionnement.

Le Département de la gestion environnementale de la Collectivité territoriale de Canelones a été créé en 1998 et avait des départements pour les jardins zoologiques et pour l'hygiène urbaine. Le personnel des opérations était géré par six directeurs régionaux et le personnel professionnel se composait d'un ingénieur. L'administration actuelle a mis à niveau le département de la gestion environnementale pendant les trois dernières années. Aujourd'hui il y a une meilleure planification, la coordination de la main d'oeuvre est plus efficace et de nouvelles sections ont été créées. Actuellement il y a des bureaux :

- À la section planification, qui inclut
 - Le bureau de la qualité environnementale et de GDS,
 - Le bureau d'éducation à l'environnement et de participation de la société civile,
 - le bureau de la communication,
 - le bureau des ressources naturelles et de la protection de l'environnement,
 - le bureau de SIG et
 - le bureau des comptes ; et
- à la section des Opérations, qui inclut
 - le bureau de coordination de la main d'oeuvre, et
 - les directeurs régionaux, les superviseurs, les nettoyeurs et les collecteurs de déchets et autres employés, au total 392 membres du personnel.

Canelones fournit des services avec sa propre main d'oeuvre (gestion des déchets dans les petites villes, et les décharges), fournit d'autres à travers le secteur privé (gestion des déchets dans les principales villes), et se met en partenariat avec les ONG pour des programmes de recyclage et le balayage de rue.

La bureau de la qualité environnementale et de GDS compte deux professionnels (un agronome spécialisé en compostage et un anthropologue social spécialisé dans les programmes de recyclage des ramasseuses de déchets et en GDS), et un ingénieur étudiant en tant que stagiaire. Le bureau de la communication et le bureau d'éducation à l'environnement sont indépendants du bureau de GDS pourtant étroitement lié à la GDS parce que les principales tâches de ces bureaux concernent l'éducation et la sensibilisation sur la gestion des déchets.

Cette étude de cas a été rédigée après avoir interrogé le directeur général et certains employés des opérations et du personnel professionnel. J'ai aussi mes observations personnelles puisque je suis membre du personnel de la Collectivité territoriale. Le présent article ne reflète pas nécessairement l'opinion officielle de l'administration de l'état de Canelones.

2. Recrutement de nouveau personnel, structure de carrière, démissions et transferts

Le gouvernement actuel a recruté de jeunes professionnels pour travailler à la fois dans l'administration nationale et celle de la Collectivité territoriale. Dans les trois dernières

années à Canelones, ce recrutement a apporté de jeunes professionnels ayant les qualifications et les connaissances requises pour les divers thèmes de la direction municipale, pour compenser le manque d'expérience de nombreux employés municipaux qui avaient été précédemment affectés à l'administration gouvernementale en échange de faveurs politiques. Le département de la gestion environnementale a recruté 10 jeunes professionnels et étudiants d'université (stagiaires). Cette ingestion a abouti à de meilleures planification et gestion.

Cependant, malgré le fait que de nos jours les jeunes professionnels ont une meilleure chance d'obtenir un travail directement en rapport avec leurs études, les salaires demeurent bas. Une manière habituelle d'augmenter l'effectif professionnel consiste à recourir aux stages. Les étudiants d'université de niveau supérieur qui sont admis comme stagiaires ont la chance d'acquérir une expérience professionnelle précieuse. Ces engagements sont gérés au moyen d'accords entre les administrations du gouvernement et l'université nationale. Tandis que cela représente une bonne manière pour les étudiants pour se faire leur première expérience professionnelle et ainsi avoir des orientations et des contacts professionnels qui les aideront dans leurs carrières, le grand inconvénient est que les stagiaires sont très mal payés. Les salaires de professionnels dans la collectivité territoriale ne sont pas suffisamment attrayants. Cependant, habituellement les jeunes professionnels séjournent dans ces emplois mal payés en raison du manque d'autres possibilités d'emploi dans notre pays, en particulier dans les disciplines telles que la biologie, les sciences sociales, et la communication.

L'enseignement supérieur dans notre pays est pratiquement centralisé dans la capitale nationale. La majeure partie des gens qui se déplacent vers la capitale pour entreprendre des études supérieures ne revient pas dans leurs villes natales quand ils reçoivent un diplôme. La moitié de la population du pays est concentrée dans la capitale. Il est difficile d'embaucher du personnel qualifié à l'intérieur du pays parce que les ressources humaines locales sont rares. Canelones est à une heure de route de la capitale, et la majorité du personnel professionnel qui y travaille vit dans la capitale et se déplacent aller-retour à leur lieu de travail. Ce déplacement journalier signifie du temps et de l'argent perdu- les stagiaires dépensent 23% de leurs salaires en transport et 10% en nourriture pendant les heures de travail.

Il existe deux types de personnel étatique: la majeure partie du personnel professionnel est un *personnel recruté* avec des contrats annuels, et la majeure partie du personnel d'appui et des opérations est un personnel de carrière ou *personnel budgétisé*. La majeure partie du personnel budgétisé a été recrutée par le passé dans le cadre de faveurs politiques et bon nombre d'entre eux ne sont pas bien formés et n'ont aucune connaissance de la gestion municipale. Il y a une loi nationale qui ne permet pas aux fonctionnaires budgétisés du gouvernement d'être licenciés sauf dans des circonstances graves. Par conséquent il y a un grand nombre de fonctionnaires qui ont une culture du moindre effort possible et qui ne peut pas réaliser le niveau d'efficacité requis. Il y a une plaisanterie sur cette habitude en Uruguay de manger du gnocchi (pâtes italiennes) le 29 de chaque mois pour refléter une impression générale de l'éthique de travail du personnel du gouvernement: les fonctionnaires du gouvernement s'appellent fréquemment "gnocchi" parce qu'ils ne vont à leurs bureaux que le 29 du mois où leurs salaires sont payés.

Les vacances de postes sont annoncés dans la presse nationale officielle et sur le Web, mais la manière la plus efficace de trouver des employés pour combler ces vacances de postes implique des envois de courrier entre les réseaux et les organisations professionnels. Le choix

de nouveaux employés se base sur la formation et l'expérience et les mieux qualifiés sont invités à un entretien d'emploi.

En raison du faible nombre de postes dans la structure de l'organisation il n'y a pas d'occasion de promotion pour le personnel professionnel. Le personnel des opérations a été réaffecté, en faisant leur promotion et en capitalisant les qualifications que chacun a. C'était une bonne occasion de développer les compétences de ces fonctionnaires ayant un potentiel pour certaines tâches. Actuellement, par exemple, il y a deux directeurs régionaux des opérations pleins de succès et pourtant sans grandes qualifications – l'un était chauffeur et l'autre un ramasseur de déchets.

Habituellement, le directeur général (décideur et attributaire politique), organise les transferts avec le directeur général des opérations général et les directeurs régionaux, dans le but d'améliorer la gestion régionale. L'objectif recherché peut être atteint, mais ces changements ralentissent les améliorations de gestion parce que les nouveaux directeurs doivent s'informer des nouveaux lieux et de nouvelles situations .

Les cadres considèrent la GDS un champ important à y travailler parce qu'ils comprennent que celle-ci est l'une des principales situations qui doit être améliorée. Le personnel des opérations, aussi, considère la GDS comme un domaine intéressant à y travailler parce que les employés se sentaient à l'aise en travaillant dans ce département depuis que la gestion a changé de la politique de répression à une politique d'éducation à l'environnement. Par le passé, il était courant de punir un employé pour avoir commis une erreur dans son travail, quoique il (elle) n'avait jamais été formé correctement. Maintenant, quand un employé fait une erreur, le directeur lui explique comment améliorer sa performance et lui donner une autre chance.

3. Gamme des fonctions

Bien que le département de la gestion environnementale soit responsable d'une gamme de questions environnementales, le principal objectif politique est d'améliorer la GDS. En conséquence, la GDS est la seule responsabilité pour beaucoup de membres du personnel.

Le personnel professionnel et les directeurs sont souvent impliqués dans la sensibilisation publique, bien qu'il y ait une équipe spéciale d'éducation environnementale pour la GDS. Ils sont souvent impliqués dans des ateliers avec les voisins et des élus locaux, au cours desquels les services de GDS sont évalués, les différents de points vue entendus et des actions communes planifiées. En outre le personnel chargé de l'éducation environnementale organise habituellement des activités publiques et des campagnes locales pour conscientiser et partager les responsabilités de GDS. Egalement un expert en matière de communications se charge d'organiser des ateliers de proximité et d'information du public sur les activités dans le secteur.

Les personnes chargées de la planification GDS sont des membres du personnel professionnel du bureau de la qualité environnementale et de gestion des déchets, selon les politiques et les stratégies gouvernementales. Après avoir été approuvé par le directeur général, le plan d'opérations est développé par les directeurs des opérations et mis en œuvre par le personnel des opérations.

Habituellement les plans de GDS ne peuvent pas être réalisés correctement sur le terrain en raison du manque de ressources municipales, et ce fait est clair au public. Par exemple, pour réaliser un programme de recyclage qui implique la formalisation de 35 ramasseuses de déchets, il était nécessaire de persuader beaucoup d'industries de cesser de vendre les déchets recyclables qu'elles génèrent et à la place les donner à ce programme d'inclusion sociale. Plusieurs des compagnies qui ont été invitées à participer n'étaient pas intéressées au programme parce qu'elles n'avaient pas confiance que nous pouvions ramasser les déchets à temps, en raison de leur expérience passée suite au manque de capacités municipales. Nous avons dû entrer en compétition avec les compagnies de recyclage qui avaient l'habitude d'acheter les déchets industriels et les ramassaient toujours à l'heure. Ces situations dans lesquelles les plans ne sont pas mis en oeuvre en raison de difficultés opérationnelles sont très courantes.

Un plan d'éducation à l'environnement a subi six changements substantiels en une année en raison de problèmes de ressources matérielles et de personnel disponibles. Ce plan ambitieux consistait en deux jours d'ateliers de formation pour les enseignants, des campagnes de nettoyage, la plantation d'arbres dans six espaces publics, des séances de planification de cadre de vie, et de grands événements publics (défilés de sensibilisation avec les enfants le 5 juin, Journée internationale de l'environnement). L'acquis réel a été les deux jours de nettoyage et les deux événements publics. Le reste du plan est encore en suspens en raison de retard de financement. Beaucoup de jours de nettoyage étaient prévus, même avec les quartiers, et ont été ensuite mis en suspens en raison de retard à obtenir les affiches que nous allions placer autour du secteur nettoyé.

4. Qualification et formation formelles

Les qualifications qui sont exigées pour les vacances de posent en GDS ne sont pas strictes parce qu'en Uruguay il n'y a presque pas de personnel qualifié spécifiquement pour ce domaine. Il n'y a aucun enseignement conventionnel en GDS. À l'université nationale environ dix ingénieurs et chimistes ont été formés en GDS dans d'autres pays ou ont une certaine expérience de terrain, et enseignent des sujets liés à la GDS.

En outre, beaucoup de jeunes professionnels ont émigré actuellement et cela est une autre raison pour laquelle il y a peu de personnel qualifié en GDS. Ainsi, par exemple, du personnel travaillant en GDS à Canelones, seul un a une formation spécifique en GDS, et cette connaissance a été acquise en suivant des cours et des conférences et une expérience acquise dans des travaux précédents. Des autres membres du personnel professionnel fonctionnant en GDS, un est agronome qui a suivi un cours en compostage, et l'autre est étudiant en génie sanitaire sans formation en GDS.

En ce qui concerne le personnel d'éducation à l'environnement, ni les deux enseignants ni l'étudiant de sociologie n'a eu une formation spécifique en l'éducation à l'environnement ou en GDS, ainsi quand ils ont été embauchés ils ont eu une formation sur place, avec une présentation à la matière par les employés professionnels les mieux qualifiés.

Il est nécessaire d'avoir une certaine formation formelle en GDS, en particulier pour les fonctionnaires de collectivité territoriale. Et cette formation devrait être décentralisée géographiquement, pour permettre aux banlieues éloignées d'y avoir accès. Cette année j'ai

participé à un cours sur la gestion des déchets dangereux, donné par un spécialiste du Ministère de l'environnement, et mené une fois par semaine pendant trois mois. Ce cours de formation s'adressait aux fonctionnaires de l'administration nationale et de collectivité territoriale qui travaillent en GDS. Il y avait quatre participants de Canelones, un de Montevideo (la capitale nationale) et deux du comté de la Floride – seulement trois des 19 comtés étaient représentés. Les absences étaient dû au fait qu'il n'y avait pas de ressource financière pour le logement des fonctionnaires qui voulaient venir de loin. Une autre raison était le fait que beaucoup d'administrations du gouvernement n'étaient pas intéressées à ce cours ou parce que la participation dépendait de la bonne volonté combinée et du directeur et du membre du personnel ou à la volonté de se débrouiller sans membre de personnel quand il suivait le cours. Quoique Canelones souhaite que ses fonctionnaires suivent le cours, les participants ont dû manquer plusieurs classes en raison des nécessités du travail régulier. Il n'y avait pas assez de personnel pour leur permettre à certains d'abandonner leurs fonctions une fois par semaine pendant trois mois.

5. Formation au service et sur le tas.

5.1 Ressources pour la formation sur place

L'administration du gouvernement de Canelones n'a pas une stratégie pour le renforcement de capacité. Il n'est pas prévu de temps pour des cours de formation et il n'y a pas d'opportunités de prendre des cours de formation en GDS en Uruguay.

Au lieu de cela, de la formation est donnée sur le tas, avec des conférences ou des débats pendant l'exécution du travail, et des suggestions sont faites par le personnel spécialisé à d'autres. La personne chargée de la formation sur place a les qualifications et la connaissance mais pas le temps de se consacrer à ce devoir. En outre, le personnel qui doit être formé, n'a pas assez de temps et dans certains cas la volonté d'améliorer les manières de travailler.

À quelques exceptions, il n'y a pas de formation initiale formelle quand un employé commence à travailler, en raison du manque de personnel à cette fin.

5.2 Opportunités de formation disponibles

Les cours de formation offerts par l'administration de la collectivité territoriale (planification stratégique, gestion des ressources humaines et cours administratifs) ont un impact positif parce qu'ils offrent une occasion, dans certains cas, de mettre en pratique des idées suggérées par des étudiants. Dans certains cas, si un cours présente un intérêt pour l'administration de la collectivité territoriale, il fait l'objet de publicité dans le département. Les professeurs de l'université nationale dans les domaines de la sociologie, de la science politique, des sciences économiques, de l'administration, etc. enseignent ces cours. Il y a également un cours de formation pour le personnel d'administration et bientôt il y aura un cours de formation pour les agents de maîtrise des opérations. Mais, comme il a été mentionné, il n'y a presque pas de cours de formation en GDS.

5.3 Choix

Les occasions de développement des capacités et de la connaissance du personnel arrivent à travers l'attribution de tâches directement liées à la connaissance dont dispose chaque

membre du personnel. Comme exemple, dans ma situation, bien que j'aie eu une expérience en GDS mais pas en éducation à l'environnement, j'ai été embauché pour travailler dans l'éducation. Après une année, j'ai été affecté au bureau de GDS en raison de mon expérience de cette question, me donnant l'occasion de développer les capacités et la connaissance dont je disposais déjà.

Le choix des employés pour les quelques cours de formation est décidé directement par le directeur général selon les besoins de développement de capacités et de connaissance et la probabilité que le stagiaire va rester dans l'administration. Par exemple, les stagiaires qui n'ont aucune intention de rester pendant une longue période sont exclus de participation à ces cours. Habituellement les employés sont heureux de suivre des cours, parce qu'ils font bon accueil à l'occasion de développer leur capacité.

5.4 Formation pour le personnel des opérations

Une raison pour laquelle les plans ne peuvent pas être mis suffisamment en œuvre est que les principaux acteurs de GDS, le personnel des opérations ne se rendent pas toujours compte de l'importance de leur travail. Ils obéissent aux ordres de leurs superviseurs, mais ils ne connaissent pas le plan général qui se met en œuvre. Le personnel des opérations, ayant peu de compréhension et de motivation, pensent que son rôle est de nettoyer simplement les rues et de ramasser les sacs de déchets. Il n'a aucune connaissance de l'évacuation sanitaire, des impacts de la mauvaise gestion des déchets, l'importance du recyclage et ainsi de suite. Il est nécessaire de donner de la formation en GDS au personnel des opérations (agents de maîtrise y compris) et de trouver des moyens pour attirer leur intérêt pour leur travail et augmenter leur expertise. Le personnel des opérations un de ceux-là qui ont peu de connaissance en GDS et en raison de leur contact fréquent avec le public il est nécessaire d'améliorer leur connaissance en GDS et des stratégies et des plans du comté.

Puisque les ouvriers de collecte et du nettoyage sont ceux qui ont un contact direct et fréquent avec le grand public, et entendent leurs plaintes et leurs recommandations, j'ai suggéré plusieurs fois au directeur général que les travailleurs devraient être informés en matière de GDS et de plans de fourniture de services de sorte qu'ils puissent servir de promoteurs environnementaux. Le directeur général est d'accord sur l'importance de cette suggestion, mais depuis lors des urgences retardent toute mise en œuvre.

Jusqu'à la période de rédaction, il n'a été possible de parler de cette façon qu'à trois membres du personnel chargés de la collecte des déchets pour un des programmes de recyclage. Quand ce programme a commencé, au lieu de les instruire d'y participer sans aucune explication sur les objectifs, comme c'était habituellement le cas, nous avons décidé de leur dire l'importance de ce programme pour les ramasseuses de déchets qui y ont été impliquées et l'importance de leur rôle dans la sensibilisation publique. En raison simplement de cet entretien, ils ont commencé à améliorer leur performance, en montrant une plus grande volonté de faire le travail du programme. Ce changement de perception – se voyant maintenant comme promoteurs environnementaux – a accru leur engagement à leur travail. Maintenant ils font souvent des suggestions quant à la façon d'améliorer le programme, à partir de leur expérience, et cela a été très utile pour l'amélioration de l'image publique du programme.

5.5 Contraintes

À mon avis, les situations d'urgence fréquentes et imprévisibles n'offrent pas d'opportunité de formation, le meilleur cours de formation c'est celui qui peut se faire sur le tas, au moyen d'entretiens et des tuyaux quotidiennement.

Un exemple de la difficulté à développer la capacité dans la pratique journalière est le fait que pendant une année certaines places étaient disponibles pour un cours de formation dans le Service de gestion environnementale ISO 14.000, mais aucun employé cadre n'a eu assez de temps pour y participer.

Parfois le manque d'intérêt à suivre des cours de formation est dû au fait qu'il n'est pas toujours possible d'appliquer en matière la connaissance acquise, en raison de la situation d'urgence permanente qui a été déjà mentionnée.

5.6 Partage entre professionnels

La principale difficulté à diffuser l'information liée à la GDS est l'hésitation de quelques personnels professionnels à partager l'information qu'ils ont. Il y a tellement peu d'occasions professionnelles dans ce domaine que la plupart des professionnels ont une attitude de rivalité et a peur que les autres professionnels puissent les faire perdre une promotion. Quand un employé professionnel s'en va ou est licencié, il est normal qu'il ne laisse aucune information liée au travail qu'il a effectué pendant le temps passé dans l'administration du gouvernement (informations y compris sur les enquêtes, les plans municipaux, ou les archives des activités conduites par le passé). Ceci signifie que quand un nouvel employé remplace un autre, il doit passer une durée considérable de temps à recueillir des informations sur le travail qui a été effectué précédemment. Quand j'ai été recruté pour le bureau de l'éducation à l'environnement, le fonctionnaire qui y était avant moi avait effacé toutes les informations sur le plan d'éducation à l'environnement qui avaient été déjà développées, les détails sur les organismes sociaux qui existaient dans le comté, et toutes autres informations liées à la gestion de la collectivité territoriale qui existaient précédemment. Ainsi j'ai dû passer le premier mois à étudier, interroger d'autres fonctionnaires et le directeur général – leur faisant perdre leur temps – pour recueillir toute cette information une fois de plus. Cela est également arrivé à d'autre membre du personnel professionnel quand ils ont été recrutés pour d'autres secteurs.

Il y a eu quelques cas où les capacités et connaissances ont été augmentées en embauchant du personnel temporaire pour des besoins spécifiques. Par exemple, pendant que je suis en train d'écrire nous sommes en train de recruter du personnel professionnel temporaire pour fournir des conseils en construction de remblai sanitaire.

6. Autres moyens d'améliorer les capacités, la connaissance et les compréhensions

Le département de la gestion environnementale dispose de plus d'ordinateurs par personne que d'autres départements. Cependant, l'accès à l'Internet est limité parce que par le passé la plupart des fonctionnaires l'employaient à des fins personnelles, en négligeant leur travail. Seul le personnel professionnel et les directeurs ont accès à Internet. En outre un filtre Web a été installé pour contrôler les pages Web visitées. Ce filtre crée un certain malaise parce qu'il

empêche involontairement l'accès aux pages Web liées à la GDS. L'accès à une telle page Web restreinte comporte un long processus bureaucratique.

Il y a peu de publications en GDS en Uruguay. Il y a quelques outils imprimés étrangers qui ont été acquis lors des réunions internationales ou quand des délégations d'experts étrangers visitent le comté.

La plupart des fonctionnaires professionnels apportent habituellement leur propre outil imprimé au lieu de travail. Ceux qui ont leurs propres livres au lieu de travail sont habituellement disposés à le partager avec leurs pairs. Mais souvent il n'y a pas assez de temps à consacrer à la lecture de ces publications, à moins qu'il ne soit vraiment nécessaire. La seule solution est de passer le temps libre (week-ends, soirées.) à la lecture de ce matériel.

Il n'y a que quelques conférences nationales ou locales sur la GDS et si un employé veut participer à une de ces réunions, cette possibilité dépend strictement de la pertinence des responsabilités actuelles de travail.

7. Modèle de gestion

Des réunions sont tenues périodiquement entre le directeur général et les directeurs des opérations et le personnel professionnel. Ces réunions servent à donner un aperçu de l'état de GDS et pour partager des idées de planification. Souvent il y a des confrontations entre le directeur général et le personnel professionnel d'une part et les directeurs des opérations de l'autre, résultant des différentes manières de voir la situation. Le premier groupe veut faire un plan de GDS approprié, et les directeurs des opérations sont pessimistes par rapport à l'utilité du plan en développement, en raison du manque de ressources municipales et des difficultés opérationnelles qu'ils voient chaque jour. En fin de compte, le directeur général toujours une manière ingénieuse de parvenir à une résolution proportionnée, mais alors les problèmes réapparaissent. Tel est notre situation quotidienne.

Le directeur général a la particularité d'appeler chaque action prévue une priorité, comme une manière d'encourager le progrès. Les problèmes commencent quand, par exemple, sur dix actions prévues, huit seraient des priorités. Ainsi il est nécessaire de déterminer lesquelles de ces huit actions doivent être faites instamment, et ainsi de suite. Habituellement le directeur écoute les suggestions, et met en œuvre parfois ces suggestions, mais comme décideur nommé politiquement il a toujours le dernier mot.

Le modèle de gestion est le suivant : En haut le maire (élu) suivi du directeur général. Les plans sont développés sur la base de leurs décisions. En dessous d'eux figurent le personnel professionnel et le coordonnateur des opérations et les directeurs régionaux. Après eux viennent les agents de maîtrise qui sont chargés du reste du personnel des opérations.

Les directeurs des opérations et le personnel professionnel sont au même niveau dans l'organigramme. Ils doivent gérer l'interface entre la planification théorique et la réalité opérationnelle. Cependant, certains directeurs des opérations estiment qu'ils sont sous les professionnels parce qu'ils les voient comme "plus intelligents et sages" en raison de leur diplôme universitaire. Cela est particulièrement vrai avec ces directeurs qui avaient l'habitude de travailler dans le ramassage des déchets.

Les questions journalières sont censées être résolues par les directeurs régionaux ou le personnel professionnel, mais parfois le directeur général a des problèmes pour déléguer les responsabilités, en voulant avoir son œil sur tout.

Le directeur général va souvent sur le terrain pour passer en revue les opérations, participe à chaque détail des opérations et essaye de résoudre toute difficulté. Il fait toujours le suivi du niveau des opérations, du personnel municipal et de l'entreprise privée anonyme chargée de la collecte des déchets.

8. Conclusion

Pour récapituler, cette étude de cas montre que même s'il y a une intention d'améliorer la capacité du personnel municipal, il est encore difficile de mettre ceci en pratique en raison du manque de temps et en raison des urgences auxquelles cette administration de collectivité territoriale continue à faire face en raison de ressources limitées. Un exemple d'amélioration de capacité qui a été réalisée sans exiger une quelconque dépense porte les entretiens informels et les échanges téléphoniques entre le planificateur du programme et les employés chargés de la collecte des déchets industriels recyclables. Ce simple moyen a aidé ces employés des opérations à améliorer leurs méthodes de travailler de sorte qu'ils ont pu atteindre les cibles de ce programme de recyclage.

Un défi à relever jusqu'à la présente étude de cas porte sur la situation de centaines de membres du personnel budgétisé de l'administration et des opérations travaillant en GDS. L'inefficacité de ces employés cause des complications à la gestion, en retardant l'accomplissement du travail ou par les formalités bureaucratiques introduites dans l'administration. Il est nécessaire de changer les manières de travailler, peut-être en les aidant à comprendre l'importance de leur travail pour réaliser une percée de la GDS. Développer leurs capacités et promouvoir leur participation en les impliquant dans les questions de GDS – par exemple en leur demandant leurs avis sur la façon d'améliorer la gestion, à partir de propre expérience – pourraient être une bonne manière de provoquer un changement dans leurs styles de travail. Des améliorations ont été remarquées après avoir employé cette approche dans un cours de formation pour le personnel d'appui.