



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

## **#18 ETUDE DE CAS: LE DEPARTEMENT DES DECHETS SOLIDES DU CONSEIL MUNICIPAL DE MAPUTO, MOZAMBIQUE<sup>1</sup>**

Par Joachim Stretz

### **1. Introduction**

Maputo est la capitale et la ville la plus peuplée du Mozambique. Des 1,2 millions d'habitants que compte la ville, 50% vivent au-dessous du seuil de pauvreté (1\$ US par jour). La ville produit plus de 1000 tonnes de déchets solides par jour et la quantité ne fait qu'augmenter. Actuellement, le budget annuel total de Maputo s'élève à environ 10 millions \$ US. Dans ces circonstances, la première priorité en matière de gestion des déchets solides (SWM) a été d'établir un système opérationnel simple mais efficace pour garantir les normes de collecte des déchets et d'assainissement de la ville. En 2002, le GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – Coopération Technique Allemande) a été mandaté par le Ministère allemand de la coopération économique (BMZ) pour aider la ville de Maputo à développer un système durable de gestion des déchets solides (SWM). Cette assistance a été rendue possible grâce au projet AGRESU (Apoio a Gestão de Resíduos Sólidos Urbanos) et visait à développer des structures organisationnelles et institutionnelles efficaces, à renforcer les capacités du personnel et à promouvoir le recyclage local. Un effort concerté a permis d'intégrer le secteur informel à ce système.

La gestion des déchets solides est organisée et exécutée par le Département municipal (Direction) de la santé et de l'assainissement qui est également chargé des activités de la municipalité en matière de santé et de gestion des cimetières de la ville. La responsabilité politique de cette tâche incombe au Conseiller en santé et assainissement nommé par le maire. La présente communication sera axée sur la gestion des déchets solides (SWM) qui représente la plus grande section et la plus importante du département. En 2007, le département comptait environ 630 agents : 416 travaillaient dans la gestion des déchets solides (dont 63 dans l'administration), 135 dans le secteur des cimetières et 79 étaient sur le point d'aller à la retraite.

Depuis 2004, la gestion des déchets solides (SWM) a maintenu un haut profil politique en raison du niveau élevé de la critique publique et de la situation incertaine du département. La fourniture de service était médiocre et les immondices jonchaient dans les rues pendant des semaines. Un nouveau maire a été élu en 2004 et a fait de la gestion des déchets solides l'une des plus grandes priorités de son administration. Le budget municipal alloué à la gestion des

---

<sup>1</sup> Ce texte a été traduit de l'anglais. Titre original: "Case study: The Solid Waste Department of the Municipal Council of Maputo, Mozambique"

déchets solides était d'environ 1,2 millions \$ US en 2004 ; ce qui représentait approximativement 20% du budget total. Environ 40% des dépenses de gestion des déchets solides ont été couvertes par les taxes sur les déchets introduites en 2003. Le service de collecte des déchets traitait 25 à 30% des déchets de la ville et servait environ 15% de la population totale. Un accent particulier était mis sur les vieux quartiers de la ville et les zones résidentielles.

Le département, avec le soutien du projet AGRESU, renforce ses capacités individuelles et institutionnelles avec une approche générale de tous les aspects importants du renforcement des capacités. Depuis 2007, la municipalité a aussi un programme de développement financé par la Banque mondiale (PROMAPUTO) qui cherche à surmonter les faiblesses structurelles de la jeune administration qui a été mise en place précipitamment en 1999 dans le cadre du processus de décentralisation au Mozambique.

Cette étude porte sur le renforcement des capacités et passe en revue les principaux aspects des problèmes administratifs internes, les mesures de développement déjà réalisées ou en cours de même que les défis et les besoins futurs. L'étude a été compilée par les membres de la Section « planification et suivi » nouvellement formée du Département des déchets avec le soutien du conseiller technique du projet AGRESU.

## **2. Renforcement des capacités du Département des déchets solides de la Municipalité de Maputo**

Cette section décrira toutes les composantes essentielles du renforcement des capacités à la DSMSS (Direction des services municipaux de santé et d'assainissement). Les sous-sections présenteront un bref aperçu de la situation initiale ou en cours, les principales activités ou les mesures prises, les faiblesses permanentes ainsi que les défis futurs. Le cas échéant, mention sera faite au Programme de développement municipal de PROMATO ou à d'autres aspects externes au Département des déchets actuel.

### **2.1 Recrutement de nouveau personnel, démissions et transferts**

Le recrutement et la rétention de personnel qualifié sont surtout influencés par l'attraction et l'intérêt financiers d'un poste particulier pour la personne concernée. Puisque le Département de gestion des déchets solides fait partie de l'administration publique, ses salaires sont définis et fixés par la loi. Le gouvernement tente d'augmenter les salaires de base mais ils demeurent deux à cinq fois plus bas que les salaires payés par le secteur privé pour un travail similaire.

Au lieu de la vieille tendance de « distribuer » les postes vacants dans le secteur public, tous les recrutements se font actuellement par des annonces publiques. Il existe deux procédures de recrutement. La première est une sélection centralisée du nouveau personnel (comme les comptables, les assistants et les secrétaires) pour le compte de la municipalité et basée sur des qualifications générales. Ce personnel est regroupé au niveau central pour être ensuite affecté dans les différents départements suivant les demandes. Deux ou trois candidats sont disponibles régulièrement et le département fait son choix après entretien.

La seconde procédure, qui concerne les postes spécifiques, implique un processus de sélection formelle et individuelle. Les postes de responsabilité, tels que les chefs de départements, sont désignés par le Conseiller responsable et par contrat individuel.

Le Département des déchets solides améliore son attractivité (qui avait été quasi-inexistante) en tant qu'employeur grâce à un programme de restructuration qui offre des postes exigeant des qualifications supérieures d'où des salaires élevés. D'autres mesures telles que l'esprit d'équipe et un processus de recrutement plus transparent garantissent une meilleure identification du personnel à l'employeur. En conséquence, les renoncements à occuper des postes plus avantageux ont diminué de façon significative.

## **2.2 Qualifications et formation formelle**

Autrefois, aucune attention particulière n'était accordée aux qualifications requises pour l'obtention d'un certain poste. Le personnel disponible était affecté aux postes vacants. Ce procédé est en plein changement avec le développement d'une structure organisationnelle et des descriptions de poste qui incluent des aptitudes technique, managériale et spécifique pour chaque emploi.

## **2.3 Structure de carrière et transfert**

En 2006, les qualifications minima officielles aux postes de gestion ont changé au niveau national. Cette situation a obligé beaucoup d'employés à améliorer leurs qualifications. Actuellement, toutes les universités et les écoles regorgent d'étudiants travailleurs. Le DSMSS octroie des bourses d'études aux employés sélectionnés pour sauvegarder leurs carrières. Ces bourses sont accordées en contrepartie d'un engagement formel que l'employé restera au DSMSS pendant une certaine période de temps minimale ; autrement, il devra rembourser la bourse. Après la phase initiale de redistribution des postes, les transferts et les démissions ont diminué de façon significative.

Comme mentionné précédemment, l'amélioration de la réputation de l'employeur et une approche qui encourage l'esprit d'équipe dans l'environnement de travail ont contribué énormément à une forte identification des employés à leur travail.

On considère qu'il est essentiel que ces processus se poursuivent pour maintenir la loyauté envers l'employeur.

## **2.4 Diversité de fonctions**

La gestion des déchets solides est la fonction principale du département. Par conséquent, la plupart de ses cadres travaillent dans le domaine de la gestion des déchets solides (SWM). Seul le Directeur et les sections en charge des cimetières et de la santé traitent des autres sujets. Des ateliers conjoints à l'intention de toutes les sections où chaque section se présente aux autres, sont organisés pour mieux faire connaître l'ensemble du département. Les services internes, ainsi que la vision et la mission de chaque section sont définis et communiqués aux autres. Initialement, beaucoup de malentendus subsistaient sur les rôles et les responsabilités des autres secteurs mais ces ateliers conjoints ont permis de corriger progressivement cette situation.

La planification jouait simplement un rôle mineur dans la coordination du Département. Jusqu'à une période récente, la gestion consistait en une série de mesures d'urgence pour la résolution des problèmes quotidiens. Suite à la finalisation du Plan directeur (Master Plan) des déchets solides en 2007, un processus de planification participative a été initié et a impliqué toutes les sections du Département engagées dans la gestion des déchets solides (SWM). Il en est ressorti un plan opérationnel du Département qui a été détaillé et analysé selon les responsabilités de chaque section. Le processus est mené et supervisé par la Section « planification et suivi » nouvellement formée. Cependant, chaque section s'engage à discuter et à préparer son propre plan en tenant compte de la structure et des principaux objectifs du Plan directeur (Master Plan). Ce processus est soutenu par le projet AGRESU et sert de programme de renforcement des capacités pour la planification et le suivi de toutes les sections et sous-sections.

La situation de la décharge actuelle est préoccupante au niveau politique et un nouveau site d'enfouissement est prévu. Les autres aspects de la protection environnementale ne constituent pas encore un problème sérieux étant donné le niveau de la fourniture de service qui reste insuffisant. La Municipalité encourage diverses initiatives de recyclage des déchets et participe à un projet très réussi de recyclage du plastique qui implique le secteur informel.

La responsabilité des déchets dangereux incombe au Ministère de l'environnement (MICOA). C'est pourquoi ce thème est très peu débattu au niveau de la Municipalité. Néanmoins, au niveau opérationnel, les connaissances de base sur la manière de traiter ce genre de déchets subsistent.

## **2.5 Formation continue**

Le renforcement des capacités du DSMSS est l'un des principaux objectifs du projet AGRESU. Une expertise de qualité est offerte grâce aux compétences des experts internationaux et (de plus en plus) d'experts locaux.

Le projet travaille à transférer au Département les connaissances et les ressources nécessaires pendant ce qui est vraisemblablement la phase finale du projet. La structure organisationnelle prévoit un comité consultatif pour assister le Directeur du Département et qui sera chargé du renforcement des capacités dans le futur.

Les activités actuelles et futures de renforcement des capacités font partie du Plan directeur (Master Plan) et des plans opérationnels.

Il n'y a pas de présentation formelle ou structurée pour le nouveau personnel. En prélude à la fourniture de l'orientation et de la formation initiales, il est prévu la préparation d'un prospectus contenant toutes les informations utiles (Plan directeur (Master Plan), structure organisationnelle, descriptions des emplois des cadres supérieurs et des subordonnés, etc.), l'organisation d'une journée de présentation formelle à toutes les sections et la délégation d'une personne dans chaque section pour aider le nouveau personnel à intégrer le Département.

Le nombre des cours de formation (interne et externe) a été augmenté de façon significative au cours des trois dernières années. L'accent est mis sur les connaissances spécifiques ou les lacunes relevées à l'issue des évaluations des besoins organisationnels et individuels. En utilisant les descriptions détaillées des emplois, un programme officiel de formation et

d'éducation sera préparé et mis en oeuvre pour accroître l'efficacité du Département dans la formation et le développement de ses ressources humaines.

Le Département a connu plusieurs échecs avec ses cours de formation. Les raisons de ces échecs sont les suivantes:

- Manque de personnel adéquat ou indisponibilité du personnel (à cause de la quantité de travail)
- Attentes irréalistes et manque d'intérêt pour les besoins individuels des participants
- Aucun suivi de la formation ou de la mise en pratique du contenu des cours
- Temps imparti par le département à la préparation du personnel aux cours réduit

En conséquence, les cours de formation actuels utilisent des méthodes informelles (habituellement des ateliers internes ou une formation sur le tas) et des exercices de développement des compétences qui sont spécifiquement adaptés aux besoins des participants. La sélection des participants se fait en fonction des évaluations des besoins – la formation n'est considérée ni comme une récompense pour les employés ni une occasion de détente. Les apports sont axés sur des exercices pratiques qui favorisent le succès du transfert des connaissances dans l'environnement du travail.

Il n'y a aucune organisation ni de structure nationale spécifique capable de développer les compétences ou de dispenser des cours de formation dans la domaine de la gestion des déchets solides (SWM).

Initialement, les cours étaient considérés comme une obligation et la participation était aussi satisfaisante que l'assiduité. Cette situation a changé lorsque les cours sont devenus étroitement liés au travail et adaptés aux besoins spécifiques des participants. A présent, tous les cours de formation ont un examen final qui aura une incidence sur les chances de promotion de chaque employé. Les cours doivent aussi être programmés en fonction de la disponibilité et de la charge de travail des participants. Ils doivent donc se limiter à un calendrier raisonnable (par exemple : deux heures chaque matin pendant une semaine). Une autre possibilité est l'insertion des formateurs au sein de l'environnement de travail pour la formation sur le tas.

## **2.6 Formation sur le tas et mentorat**

(Ce volet a déjà été discuté dans la sous-section précédente)

Le transfert des connaissances au niveau interne n'est plus utile étant donné que l'organisation suit un processus de restructuration approfondi dans lequel presque tous les processus sont entrain d'être redéfinis. Les possibilités d'échange d'expériences avec les autres sites ou organisations sont tout à fait limitées parce que Maputo a le système le plus avancé du Mozambique et la langue demeure une barrière importante dans la communication avec les pays voisins.

## **2.7 Autres moyens d'améliorer les compétences, les connaissances et la compréhension**

Ce n'est que récemment que le Département a commencé à s'intéresser à l'importance de la gestion des connaissances dans le renforcement de la capacité institutionnelle. Une

bibliothèque dotée de livres et de rapports utiles est en construction et un réseau interne (dont les bulletins d'information) est prévu.

Le réseau national ou régional a des ressources très limitées mais les conférences internationales permettent de s'enrichir des autres expériences.

Le conseiller responsable convoque régulièrement des réunions internes pendant lesquelles le statut actuel des projets, les décisions politiques et les difficultés sont discutés. Tous les chefs de section et le personnel technique choisi y prennent part.

## **2.8 Evaluation et promotion**

Le système actuel d'évaluation de la performance des services publics ne permet pas une « véritable » évaluation des employés basée sur la performance. Ainsi, les possibilités d'introduction des systèmes alternatifs sont tout à fait limitées. Néanmoins, le département étudie des alternatives pour lier la performance individuelle à la motivation supplémentaire et à la promotion. Les évaluations « one on one » seront introduites en 2009.

## **2.9 Aspects financiers**

La planification d'un budget faible est l'un des soucis majeurs du Département. Chaque année, le budget avait connu essentiellement une légère hausse qui avait été déterminée sans tenir compte des activités ou des coûts réels. Le processus de planification opérationnelle qui avait été évoqué ci-dessus sera utilisé pour la planification du prochain budget. Ce qui signifie que le prochain budget (2010) sera axé sur des activités réelles et le contrôle des coûts.

La Municipalité a élaboré un plan très détaillé d'estimation des coûts de gestion des déchets solides (SWM) avec le soutien de l'AGRESU. L'objectif de cette estimation est d'établir un lien entre la fourniture de service et les coûts réels et avec des revenus nécessaires. Le Plan directeur (Master plan) définit clairement le rapport entre l'amélioration des services, l'augmentation des coûts et le niveau des revenus nécessaire pour garantir un service durable. Il est également un engagement politique de recouvrement intégral des coûts à travers les frais et les revenus tirés des déchets.

Ces chiffres ont été utilisés pour convaincre la Banque mondiale de financer les opérations par l'intermédiaire du programme PROMAPUTO jusqu'à ce que des revenus suffisants soient collectés. Selon le plan, la durabilité financière devrait être atteinte en 2017.

Pour la mise en pratique du Plan directeur (Master Plan), l'arrêté municipal a été révisé. La révision a concerné une nouvelle taxe sur les déchets proportionnelle à la consommation énergétique comme une incitation à la réduction des déchets et comme un interfinancement des plus riches aux plus pauvres.

Le Département est en train d'installer un logiciel de gestion qui améliorera la transparence et l'accessibilité du système comptable.

## **2.10 Mode de gestion**

Le mode de gestion traditionnel de l'administration publique au Mozambique était une approche 100% descendante (top-down) avec presque pas de place ou de motivation pour les contributions des fonctionnaires de rang inférieur. Fondamentalement, les informations

étaient collectées et les ordres donnés par l'ancien chef de département. Comme mentionné précédemment, le procédé a beaucoup changé au cours des trois dernières années sous le directeur actuel.

Suite à la mise en pratique de la nouvelle structure du département, les responsabilités de chaque poste sont maintenant mieux définies. Cette nouvelle structure est soutenue par le Directeur. Les questions sont discutées ouvertement et des décisions sont prises lors des réunions internes. Les ateliers et la formation sont conçus pour promouvoir l'esprit d'équipe dans les structures de travail. (Il y a des exemples palpables comme les ateliers pour la planification opérationnelle et la définition de la vision, de la mission et des valeurs de chaque section). Une autre innovation est que les aspects positifs ou les réalisations sont mentionnés pour donner un feedback positif aux subordonnés.

Les erreurs suscitent vraiment des commentaires critiques mais plus dans le sens de l'analyse du problème et de l'orientation. En général, la chaîne de commande est respectée mais plusieurs nouveaux aspects sont traités par les équipes sans tenir compte d'une hiérarchie verticale. Par exemple, la passation des marchés sous la direction du programme PROMAPUTO doit respecter les directives de la Banque mondiale. Par conséquent, le personnel des sections financière, technique et de planification travaille ensemble à égalité pour produire des documents d'appel d'offres ou pour suivre les contrats.

Les cadres supérieurs entretiennent un rapport très étroit avec le travail qui se fait sur le terrain. Les visites de terrain ainsi que la supervision des activités sont menées fréquemment et de façon régulière. Les progrès et les résultats sont communiqués au niveau de la gestion pendant les réunions mensuelles régulières. Il n'y a pas de relation directe entre le Directeur et les employés parce que les chefs de section sont censés transmettre les informations découlant de ces réunions.

La formation spécifique en techniques de gestion s'est adressée spécialement aux cadres supérieurs et aux représentants politiques. Les faiblesses de la capacité municipale sont une véritable préoccupation pour la municipalité dans son ensemble. Aussi, l'accent est-il mis sur l'amélioration des compétences en gestion.

Il y a encore un véritable manque de communication entre les sections. Au niveau inférieur de la gestion, les processus d'assumer des responsabilités et d'apprendre à prendre des initiatives ont commencé timidement.

## **2.11 Organisation et administration**

Les nouvelles descriptions des postes du Département sont sur le point d'être finalisées et concernent tout le personnel du Département. Ces descriptions de postes et l'organigramme ont été discutés avec les cadres concernés pour parvenir à un haut niveau d'acceptation de ces instruments.

## **2.12 Rapport avec le public**

Officiellement, la responsabilité des relations publiques incombe au Département de l'information et des relations publiques de la Municipalité. Les campagnes spécifiques, comme par exemple les campagnes pour l'introduction de la nouvelle taxe sur les déchets, sont conçues et mises en pratique par le Département des déchets solides de concert avec

l'unité en charge des relations publiques. Le Département des déchets solides ne dispose ni d'unité désignée ni de personnel spécialisé dans la sensibilisation ou les relations publiques.

La plupart des matériels de sensibilisation sont produits par les médias locaux et les firmes de publicité et le Département recherche le soutien des experts locaux et internationaux. Avec un tel soutien, une stratégie pour l'éveil des consciences et les relations publiques a été élaborée et est mise en pratique actuellement avec l'introduction de nouveaux niveaux de service. Une grande diversité de moyens sont utilisés dont les spots télé, la radio, les journaux (annonces et interviews), les panneaux d'affichage, les dépliants et autres médias. La méthode qui a connu un franc succès est un genre de théâtre joué dans le voisinage avec deux comédiens très bien connus. Dans un style propre à eux, ils ont présenté les messages essentiels d'une façon attrayante qui communique très bien avec la population locale.

L'emplacement des bacs à ordures et les divers autres aspects des services qui sont d'un intérêt direct pour les résidents ont été discutés dans le voisinage et les décisions sont prises avec la structure administrative locale que représente la population du voisinage.

Le système de traitement des plaintes est encore un point faible. Normalement, les plaintes sont acheminées par les contrôleurs de déchets ou traitées directement au Département. Il n'y a pas d'enregistrement systématique des plaintes et le système de réponse gagnerait à être amélioré. Les nouveaux fournisseurs de services privés ont pour obligations contractuelles d'installer un téléphone (un numéro vert) pour recevoir les plaintes et de faire un rapport des plaintes et des réponses aux plaintes au Département. Un système municipal doté d'un numéro vert permanemment disponible est prévu.

### **2.13 Rapport avec les autres protagonistes**

Politiquement parlant, la gestion des déchets solides a été un thème important au cours des cinq dernières années. Une grande attention a été accordée à l'éveil de la conscience politique en vue de trouver des solutions appropriées. La nouvelle « philosophie » ou l'approche de la gestion des déchets solides (SWM) a été diffusée par le biais des discussions publiques, des interviews à la télévision et des journaux. Ce qui a conduit à l'approbation par l'Assemblée municipale d'une stratégie décennale de gestion des déchets solides qui a servi de base au Plan directeur (Master Plan) de gestion des déchets solides (SWM).

Cette stratégie a aidé à convaincre la Banque mondiale de financer le développement du secteur, conformément à ladite stratégie et à travers le programme PROMAPUTO. D'autres bailleurs de fonds ont aussi accepté de travailler dans le respect de la même stratégie.

Depuis avril 2008, certains des services à Maputo sont fournis par le secteur privé. Il y a deux niveaux : deux principaux contrats triennaux avec des sociétés internationales et (au moment de la rédaction) 19 contrats de service avec des petits fournisseurs de service pour la collecte primaire des déchets dans les banlieues et les zones périurbaines. (C'est la première fois que ces zones ont bénéficié d'un service de collecte de déchets).

Jusqu'ici, les expériences ont été positives. Il a fallu beaucoup de temps pour négocier le contrat de service et le secteur privé était réticent à signer les contrats en raison des craintes quant à la fiabilité de la Municipalité. Le soutien du programme PROMAPUTO les a amené à signer. Un des soucis majeurs des fournisseurs de services est l'impact des développements

économiques régional et international sur la durabilité financière des contrats (comme par exemple les prix des carburants qui a augmenté de 70% au cours de l'année dernière).

On comprend aisément que la capacité de la Municipalité en ce qui concerne le contrôle et la supervision est limitée. Par conséquent, une société spécialisée a entrepris de suivre les contrats de service et de renforcer la capacité interne du Département.

Le secteur informel est perçu de deux façons. Selon un point de vue, les éboueurs sont une nuisance parce qu'ils éparpillent les déchets des bacs et compliquent la collecte des déchets. Selon le second point de vue, ces ramasseurs de déchets constituent un élément-clé dans les efforts de recyclage. La Municipalité a l'intention d'étendre son expérience positive à une initiative de recyclage qui formalise les activités du secteur informel. Elle travaille ainsi à élaborer un programme qui inclura les chiffonniers dans la collecte de recyclables.

## **2.14 Equipement et soutien technique**

Il y a un effort continu considérable pour améliorer les conditions de vie de tout le personnel du Département. La construction de bureau et l'atelier font l'objet d'une rénovation complète. Les sections administrative et technique sont équipées d'ordinateurs et de logiciels spécialisés, par exemple, pour la comptabilité et la gestion de l'atelier. L'accès Internet est préparé comme faisant partie de l'informatisation du département. Le département ne dispose pas de laboratoire.

L'entrée de la décharge a été reconstruite en 2006 et offre maintenant des installations adéquates (mais qui ne sont pas encore satisfaisantes) pour le personnel qui y travaille. La sécurité du site a été un véritable problème et a maintenant été améliorée par la présence permanente des gardes armés. Le pont-bascule a connu des accidents et des pannes mais à présent, il fonctionne avec précision et fiabilité.

Plusieurs véhicules sont disponibles pour assurer le transport des superviseurs et des contrôleurs. L'utilisation du transport individuel par les gestionnaires est compensée par la dotation en carburants.

Les équipements de sécurité sont distribués à tous les travailleurs mais il y a encore un contrôle insuffisant de la manière dont ils sont utilisés. Ces équipements sont vendus continuellement pour gagner un revenu supplémentaire.

Tous les aspects susmentionnés font partie du plan opérationnel du département et l'amélioration en cours est essentielle pour accroître l'efficacité du service.

## **2.15 Maintenance**

Le fonctionnement de l'atelier a été modernisé et amélioré au cours de ces trois dernières années avec l'aide d'un spécialiste local. Actuellement, les véhicules sont entretenus à intervalles réguliers et chaque véhicule dispose d'un cahier de bord dans lequel sont mentionnés toutes les révisions, les pannes et les réparations (y compris les coûts). Plusieurs véhicules ont été entièrement rénovés et sont de nouveau en service. Cependant, les pannes continuent d'être assez fréquentes et les réparations prennent beaucoup de temps pour les raisons suivantes :

- ♦ Il n'y a ni formation efficace ni contrôle des conducteurs

- ♦ Les pièces détachées ne sont pas vraiment disponibles et le parc est composé de beaucoup de marques et de modèles différents (dons des différents pays)
- ♦ Les ateliers spécialisés de réparation en hydraulique par exemple ne sont pas disponibles
- ♦ La mécanique spécialisée est mieux payée dans le secteur privé
- ♦ Le parc est vieux et amorti et rouler les véhicules pour offrir des services semble plus important que l'entretien
- ♦ Le développement des compétences ne se fait pas encore systématiquement.

## Santé et sécurité

Tous les employés et leurs familles ont accès gratuitement au centre de santé interne du Département. Les campagnes de vaccinations et d'éducation en matière de santé notamment sur le VIH/SIDA sont menées régulièrement. Ni l'analyse des accidents de travail ni l'éducation à la santé et à la sécurité ne sont encore mises en pratique. Bientôt, des inspections sur des aspects de la santé seront faites régulièrement. Il n'y a de responsable nommé chargé des questions de santé et de sécurité au sein du Département.

### 2.17 Normes opérationnelles

La qualité de la supervision et du suivi nécessite encore une grande amélioration. A cet effet, une société spécialisée a été engagée pour trois ans en vue de suivre les principaux fournisseurs de service et d'améliorer la capacité de l'unité d'inspection du Département. Cinq inspecteurs de la Municipalité travailleront directement sous la direction de cette société et un vaste programme de formation sera mis en œuvre.

Le Plan directeur a défini clairement les objectifs de service des différents services fournis par le Département et un système de suivi sera mis en pratique d'ici la fin de l'année. Ce qui servira de base pour un système d'information de gestion plus avancé (MIS). Le Département présente annuellement au Conseil municipal un rapport sur les réalisations de ces objectifs de service.

Le recyclage est à ses débuts et il n'y a donc pas encore de buts clairement définis pour le recyclage et la réduction des déchets.

### 2.18 Besoins perçus

L'une des plus grandes préoccupations du Département est un besoin accru en personnel hautement qualifié. Des progrès ont déjà été faits mais des améliorations sont toujours possibles. On considère qu'il est également important de maintenir la dynamique actuelle des améliorations et du renforcement des capacités pour motiver les employés et leur donner une perspective pour leur future carrière au sein du département.

Il est tout aussi nécessaire de développer l'enthousiasme pour le développement et l'innovation parmi les membres du personnel. La cohérence et la transparence sont essentielles à cet égard.

Un problème évoqué fréquemment est le besoin d'améliorer la communication entre les différents secteurs et les niveaux de gestion.

## 2.19 Besoins observés

Les tâches spécifiques et notamment les nouvelles tâches ne sont pas soutenues par une formation adéquate et le développement des compétences. Le projet AGRESU doit améliorer le transfert de connaissances et de compétences au niveau des secteurs concernés et des membres du Département.

La communication entre les sections et les besoins individuels doit être améliorée. La vitesse de changement doit être augmentée. Les processus de renforcement des capacités ne sont pas encore perçus comme bénéfiques par tous les employés. Il y a encore un manque de confiance aux supérieurs hiérarchiques et en la structure hiérarchique du département. Les problèmes ne sont pas communiqués parce qu'on doute qu'ils puissent être résolus.

## 2.20 Obstacles

L'un des principaux obstacles pourrait être l'interruption de l'engagement politique au changement. A la fin de l'année 2008, un nouveau maire sera élu. Nul ne sait s'il va continuer le programme avec la même vigueur et la même motivation ou s'il va changer complètement de direction.

L'expérience montre que le temps est un facteur important et que les changements ne peuvent pas s'opérer plus rapidement que la capacité et la volonté des gens à s'adapter à ces changements. La patience et la persévérance sont d'importants facteurs de réussite.

Un autre aspect important est que le renforcement des capacités doit être perçu comme un processus interne et intégral d'amélioration et non comme une obligation externe ou une option. Les avantages à investir dans le renforcement des capacités doivent être clairs. Bien que n'étant pas la composante la plus importante, les moyens financiers sont nécessaires pour initier les processus et les faire fonctionner. La planification du budget doit toujours inclure les ressources nécessaires au renforcement des capacités.

Dans le cas de Maputo, la réglementation et notamment les règles de passation des marchés de même que les approbations nécessaires des investisseurs ont causé un sérieux retard dans la mise en pratique du Plan directeur (Master Plan). D'autre part, ces exigences ont également aidé à améliorer la qualité de la documentation relative à la passation des marchés et aux appels d'offres et à appliquer une forte courbe d'apprentissage mais qui s'avère utile à toutes les parties concernées.

## 3. Les facteurs de réussite du renforcement des capacités à Maputo

- Engagement: La conscience et le soutien politiques sont essentiels.
- Approche structurelle: Le renforcement des capacités doit inclure toutes les unités et tous les secteurs. Les uns ont besoin des autres pour réussir.
- Cohérence: Elle est nécessaire pour créer la confiance et la cohérence au sein du programme de renforcement.
- Persévérance: Beaucoup de temps et d'argent doivent être investis pour l'atteinte d'un succès durable.

- Adaptation: Les personnes engagées et les conditions locales doivent définir les objectifs, le contenu et l'approche du renforcement des capacités. Il n'y a pas de système idéal qui convient à toutes les situations.