

**GRET**

Professionnels du  
développement  
solidaire



CAHIER PROJET

# Bilan et enseignements du projet Promaiss

## Dolisie – Congo Brazzaville

*Le projet Promaiss pour l'amélioration de l'accès au service de gestion des déchets solides aux populations de Dolisie a été financé conjointement par la Commission européenne, la mairie de Dolisie, le Fonds Suez Initiatives et le Gret.*

CAHIER PROJET

# Bilan et enseignements du projet Promaiss

---

Dolisie – Congo Brazzaville

---

*Le projet Promaiss pour l'amélioration de l'accès au service de gestion des déchets solides aux populations de Dolisie a été financé conjointement par la Commission européenne, la mairie de Dolisie, le Fonds Suez Initiatives et le Gret.*

Florian Marchadour  
Renaud Colombier  
Reiye Gandzounou

DÉCEMBRE 2017



## SOMMAIRE

---

Sigles et acronymes	4
<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
Contexte général	5
Objectifs, principaux résultats, dispositif projet et évaluation	6
Déroutement du projet	7
Résultats	8
Évaluation	8
<b>RÉSULTATS ET IMPACTS</b>	<b>9</b>
Études préliminaires	9
Concertation et participation	10
Renforcement opérationnel, organisationnel et institutionnel	12
Service de pré-collecte, de transfert et d'évacuation des déchets	13
Sensibilisation et communication	15
<b>ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION DU PROJET</b>	<b>17</b>
La durabilité technique	17
La durabilité financière	18
La durabilité institutionnelle, opérationnelle et organisationnelle	19
<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>21</b>
Conclusions générales	21
Recommandations à l'attention des collectivités locales congolaises	22
Recommandations à l'attention de l'État congolais	23

## SIGLES ET ACRONYMES

<b>ATOM</b>	Aire de transit des ordures ménagères
<b>ATPI</b>	Africaine des travaux publics et industriels
<b>CCR</b>	Cadre de concertation et de réflexion
<b>CCT</b>	Comité de coordination technique
<b>CET</b>	Centre d'enfouissement technique
<b>DEPV</b>	Direction de l'environnement et de la propreté de la ville
<b>DDS</b>	Direction départementale de la santé
<b>DFM</b>	Direction des finances municipales
<b>DTUAET</b>	Direction des travaux urbains, de l'assainissement et des équipements techniques
<b>FASEP</b>	Fonds d'étude et d'aide au secteur privé
<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>SG</b>	Secrétariat général (de la commune)
<b>TEOM</b>	Taxe d'enlèvement des ordures ménagères
<b>UPADS</b>	Union panafricaine pour la démocratie sociale

# Introduction

## CONTEXTE GÉNÉRAL

La ville de Dolisie est la troisième ville de la République du Congo avec plus de 100 000 habitants, et la capitale du département du Niari. Elle est située au carrefour entre Pointe-Noire (capitale économique du Congo), Brazzaville (capitale politique), l'enclave angolaise de Cabinda, la République démocratique du Congo (RDC) et le Gabon. Ville autrefois très dynamique, historiquement construite autour de l'industrie du bois et des minerais, elle a beaucoup souffert des troubles politico-militaires de 1997 à 2001, qui ont détruit la majorité de son tissu économique et industriel. Depuis une dizaine d'années, elle connaît un regain important grâce à la rénovation de la RN 1, qui la situe à trois heures de Pointe-Noire et à huit de Brazzaville, et à l'arrivée dans sa périphérie de plusieurs projets d'envergure : cimenterie, port-sec, scierie, fonderie, construction de la route du Gabon, etc.

L'urbanisation croissante de la ville depuis le début des années 2000 confronte cette dernière à de nouveaux problèmes, notamment en matière d'assainissement :

dépotoirs sauvages persistants, lacs et cours d'eau obstrués par les déchets, voiries et canaux mal entretenus, etc. Ces problèmes ont des répercussions sanitaires et environnementales qui ne cessent de croître, et auxquelles l'autorité locale peine à apporter des réponses.

Ainsi, après plusieurs années de gestion en régie, la mairie de Dolisie a successivement délégué, en 2010 et 2011, son service d'assainissement et de gestion des déchets à deux entreprises privées de Pointe-Noire. Des problèmes en matière de gestion financière interne ainsi que les coûts élevés des prestations pour des résultats très mitigés ont amené la mairie à rompre ces deux contrats, pour reprendre la gestion en régie. C'est dans ce contexte qu'est arrivé en novembre 2011 le projet Promaiss, alors que les seules solutions à la disposition de la population étaient de brûler ou de jeter leurs déchets dans l'espace public<sup>1</sup>.

1. Si 19 % des habitants avaient recours à un service de pré-collecte informel, celui-ci ne permettait pas l'évacuation des déchets hors de la ville. Le service offert par les pré-collecteurs consistait en effet à jeter simplement les déchets dans les dépôts sauvages existants (voir l'analyse de la production des déchets à Dolisie, Gret, 2012).



## OBJECTIFS, PRINCIPAUX RÉSULTATS, DISPOSITIF PROJET ET ÉVALUATION

---

Le projet Promaïss est né de la volonté de la mairie de Dolisie d'œuvrer pour la propreté et la salubrité de la ville. Au démarrage du projet, initialement conçu comme un projet d'appui aux initiatives de la société civile de Dolisie en matière de services en milieu urbain (petits aménagements, assainissement, électrification, etc.), l'exécutif municipal a souhaité que celui-ci soit concentré sur la gestion des déchets solides, principale priorité du plan d'action municipal. Le document projet a été modifié en conséquence et les deux partenaires ont sollicité et obtenu un avenant auprès de l'Union européenne, prenant acte des changements en matière d'objectif spécifique et de résultats.

Le projet Promaïss a eu pour objectif spécifique de « créer les conditions durables pour l'amélioration de l'accès au service de gestion des déchets solides aux populations de Dolisie, en mettant en place un dispositif test de ce service, en renforçant les capacités de la commune à le concevoir et à le piloter, et celles des services déconcentrés, des chefs de quartiers, des usagers et des OSC locales à contribuer à sa conception et à sa mise en œuvre dans le cadre d'un processus de concertation ». Il a été conduit en partenariat par la commune de Dolisie et le Gret grâce à un pilotage conjoint et à une étroite collaboration au niveau opérationnel entre les équipes techniques respectives. Le Gret a assuré une grande partie de la mise en œuvre des activités et une assistance technique auprès des différents acteurs du projet, durant toute la durée de ce dernier. Celui-ci a également bénéficié de missions d'appui technique d'Aquassistance, l'association de solidarité internationale des personnels de l'entreprise Suez Environnement.

Le projet a permis la mise en place d'une filière complète de ramassage des déchets pour 15 000 habitants comprenant :

- un service de pré-collecte par moto-benne à domicile, dans cinq quartiers de la ville;
- l'adaptation de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (Teom) et la relance de son recouvrement;
- la construction d'une aire de transit des ordures ménagères (Atom), incluant la réalisation d'études environnementales et techniques;
- la régularisation d'un site de décharge temporaire pour le rejet final des déchets à l'extérieur de la ville, en attendant la réalisation d'un centre d'enfouissement technique (CET).

Des activités complémentaires ont été menées afin d'une part de faire évoluer les comportements de la population, des entreprises et des administrations sur la question des déchets et, d'autre part, d'augmenter la participation citoyenne au projet. Elles comprenaient :

- la réalisation, par des associations locales préalablement formées en communication sociale, de campagnes de sensibilisation à l'hygiène et de communication dans les cinq quartiers concernés par le service de pré-collecte;
- la tenue régulière de réunions à chaque grande étape de réflexion et de décision sur la gestion des déchets solides du Cadre de concertation et de réflexion<sup>2</sup> (CCR) et la réalisation d'ateliers avec les usagers pour garantir la faisabilité sociale du dispositif;
- le renforcement de capacités et la formation-action des acteurs impliqués dans le service, notamment les services techniques municipaux et les représentants de quartiers;
- la mise en place d'un dispositif concerté de suivi-évaluation.

---

2. Il s'agit de l'instance de concertation en matière de déchets à Dolisie, et elle regroupe une trentaine d'acteurs du secteur.

Le projet a été conçu comme un processus de construction collective et de renforcement de capacités, et a impliqué pour ce faire un grand nombre d'acteurs à chacune de ses phases.

Différentes instances de pilotage et de concertation ont été mises en place :

- le comité de pilotage du projet (suivi annuel du projet et décision sur les orientations stratégiques);
- le Comité de coordination technique (CCT) du projet (copilotage opérationnel Gret-commune de Dolisie, suivi mensuel);
- le Cadre de concertation et de réflexion (CCR) : consultation et concertation sur la gestion des déchets solides;
- les espaces de concertation et de suivi du service dans les quartiers (consultation et concertation).

Toutes les catégories d'acteurs impliqués dans la gestion des déchets à Dolisie ont été consultés ou ont participé au projet : usagers, associations, secteur privé, chefs de quartiers, directions des services départementaux, directions des services municipaux, exécutif municipal, conseil municipal, préfecture, autres partenaires institutionnels, etc.

Les contributions des acteurs locaux ont porté sur l'orientation thématique du projet, le type et les modalités du service de gestion des déchets, l'achat du matériel de collecte, le choix des quartiers de test du service, la définition des circuits de collecte, les lieux de transfert des déchets et de décharge finale, etc. La démarche générale employée à chaque étape du projet a été de construire des options dans le cadre de la collaboration entre les services techniques municipaux : DTUAET (Direction des travaux urbains, de l'assainissement et des équipements techniques), SG (secrétariat général de la commune), DFM (Direction des finances municipales), etc. Enrichies par les contributions et avis de ces derniers dans les espaces de concertation (CCR, réunions de quartier), les options ont été finalement mises en débat jusqu'à leur validation dans les espaces de décision (CCT, exécutif municipal).

## ★ Déroulement du projet

Le projet s'est déroulé en trois grandes étapes.

### Étape 1

Un diagnostic complet sur les déchets solides, réalisé en novembre 2012, a permis d'analyser la filière existante de gestion des déchets : types et volumes de déchets produits, identification des producteurs de déchets, acteurs de la gestion des déchets (analyse des services municipaux notamment), analyse des expériences passées, profils socio-économiques, attentes et pratiques des habitants, etc.

### Étape 2

Une fois le diagnostic effectué, les principaux acteurs identifiés ont été mobilisés et mis à contribution au sein du Cadre de concertation et de réflexion (CCR), mis en place en mars 2013. Le diagnostic a été partagé et mis en débat. Sur cette base, le Gret et les services techniques ont élaboré conjointement plusieurs scénarios de collecte et de modes de gestion des déchets. Ces derniers ont été soumis et amendés au sein du CCT et du CCR, puis l'un d'eux a été validé par l'exécutif municipal en juin 2013. Un plan d'action à horizon 2017 a ensuite été élaboré et validé, qui comprenait notamment la création de la Direction de l'environnement et de la propreté de la ville (DEPV).

### Étape 3

**La commune a choisi de mettre en place pour les particuliers, les entreprises et les administrations, un service obligatoire, en régie directe, de collecte par moto-benne en porte à porte, financé par la taxe sur les ordures ménagères et des subventions municipales.** Un test dans cinq quartiers a officiellement été lancé en octobre 2013 lors du comité de pilotage du projet. L'achat du matériel, le



lancement des études puis des travaux nécessaires à la mise en place du service de collecte ont duré toute l'année 2014. Le service de collecte des déchets a été officiellement lancé le 1<sup>er</sup> avril 2015 dans le quartier Congo africain, puis a été étendu à quatre autres. L'aire de transit des ordures ménagères (Atom) a été inaugurée en novembre 2015, et le service est entré en vitesse de croisière dans les cinq quartiers dès décembre de la même année. C'est également à cette date que le premier directeur de l'Environnement et de la Propreté de la ville a été nommé par arrêté municipal.

### ★ Résultats

De nombreuses difficultés ont été rencontrées lors du projet, qui ont entraîné des retards significatifs. On retiendra notamment les changements de terrain pour l'implantation de l'Atom (alors même que les études techniques avaient déjà été réalisées), les retards dans la livraison des poubelles et des moto-bennes, dus aux fournisseurs mais aussi aux tensions entre le Congo Brazzaville et la République démocratique du Congo, le retard dans le versement par la commune de sa part de cofinancement, les difficultés budgétaires et les lourdeurs administratives au sein de la mairie. Si ces difficultés ont pu être dépassées, elles ont néanmoins obligé le Gret à trouver des financements complémentaires et à négocier plusieurs avenants avec l'Union européenne, pour un prolongement total de 18 mois. Enfin, le changement d'équipe municipal en octobre 2014, s'il n'a pas remis en cause le projet, a tout de même conduit à un plus faible portage de la politique municipale de gestion des déchets.

### ★ Évaluation

Une auto-évaluation et une capitalisation ont été conduites au Gret en interne entre septembre 2015 et mars 2016. L'objectif était multiple :

- apprécier les résultats et impacts du dispositif test de gestion des déchets ;
- produire des recommandations pour la poursuite du processus d'élaboration d'une politique de gestion des déchets solides à Dolisie, politique accompagnée par le Gret dans le cadre du projet Gicod, financé par l'Union européenne ;
- produire de la connaissance utile sur la mise en place d'un dispositif de pré-collecte des ordures ménagères pour d'autres collectivités et opérateurs du Congo.

Le présent document est une synthèse de ce travail d'évaluation qui combine :

- l'avis des évaluateurs du Gret, reposant sur deux missions de terrain menées en décembre 2015 et juin 2016 ;
- les avis de l'équipe opérationnelle du projet et des acteurs locaux, recueillis lors de l'atelier de bilan en décembre 2015 et lors d'interviews individuelles ;
- les données et informations des rapports d'activités et du suivi du service ;
- les résultats de l'étude économique du service réalisée en mai 2016 ;
- les résultats de l'étude de satisfaction conduite en juin et juillet 2016. ■

# Résultats et impacts

## ÉTUDES PRÉLIMINAIRES

### ★ Résultats

- Réalisation d'un diagnostic participatif sur les déchets solides.
- Élaboration de trois scénarios techniques et financiers de dispositif de collecte et d'un plan d'action à l'horizon 2017.
- Création et diffusion auprès des institutions locales de dix cartes numérisées de la ville.

### ★ Impacts

- Le diagnostic a permis de produire les données utiles concernant la filière de production et de gestion des déchets grâce à des enquêtes de terrain, une caractérisation des déchets et une analyse des expériences préalables. Ces données ont servi dans la conception des scénarios et du plan d'action du service à l'horizon 2017, ainsi que dans le dimensionnement du service test de pré-collecte. Il s'agit du premier diagnostic complet sur la filière des déchets solides à



Étude de caractérisation des déchets (Gret, août 2012)

Dolisie, ce qui en fait un document de référence. Il a d'ailleurs servi dans la conception du site final de traitement des déchets de la ville, réalisée par le bureau d'études français Antea dans le cadre d'un financement du Fonds d'étude et d'aide au secteur privé (Fasep).

- Les scénarios ont permis de proposer à l'exécutif municipal et aux services techniques une nouvelle approche ainsi qu'une nouvelle méthode de travail. Il a également permis d'élargir les connaissances des acteurs locaux en matière de gestion de déchets. En revanche, si des compétences ont été renforcées à l'occasion du diagnostic (notamment en matière de techniques d'enquête), la commune n'est pas encore apte à concevoir, à réaliser, à commander et à analyser seule un tel diagnostic. Cinq agents municipaux formés ont toutefois pu réutiliser à plusieurs reprises leurs nouvelles compétences dans le cadre des différents recensements locaux et lors des enquêtes de satisfaction des usagers effectuées à la fin du projet.
- Les cartes produites sont utilisées par le cabinet du maire, par certaines directions départementales, par les services techniques municipaux et par certains chefs de quartier.
- Le plan d'action a permis de formaliser la solution retenue et élaborée collectivement, et de fixer un cap à l'horizon 2017. La solution réellement mise en œuvre est bien conforme au plan d'action, et **l'une des grandes réussites du projet est précisément d'avoir produit un diagnostic, un plan d'action concerté et de l'avoir mis en œuvre.**

### LA PAROLE AUX ACTEURS

➔ « Le rapport de diagnostic a été utile dans la mesure où il a permis de comprendre la problématique des déchets dans la ville de Dolisie. »

**Yves Siaka et Pierre Doula, chefs de vie de quartiers**

➔ « Le diagnostic a permis de faire connaître la ville de Dolisie à l'ensemble des acteurs locaux ; il a été l'une des plus grosses réussites du projet car il a mobilisé tous les acteurs. »

**Dominique Moulounda, conseiller municipal Upads et premier président du CCR**

➔ « La mairie de Dolisie n'avait fait aucune étude de faisabilité dans le cadre de l'assainissement ou de la collecte des ordures ; les gens ne comprenaient pas bien l'intérêt des études et s'impatientaient. Alors, on a fait un travail d'explication auprès des populations. Pour moi en tant qu'homme de la matière, je trouve que c'est nécessaire. »

**Pascal M. Boukou, ancien chef de service assainissement (actuel directeur de l'Environnement et de la Propreté de la ville)**

## CONCERTATION ET PARTICIPATION

### ★ Résultats

- Mise en place d'un Cadre de concertation et de réflexion (CCR) incluant plus de 30 membres du secteur des déchets (agents municipaux, directions départementales, chefs de quartier, associations, etc.).
- Organisation de sept réunions plénières du CCR.
- Organisation, avec les usagers, de dix ateliers de concertation dans les quartiers (conception et suivi-évaluation du test).



Réunion du Cadre de concertation et de réflexion sur les déchets (7 novembre 2013)



Réunion de concertation dans le quartier Grand Marché (4 avril 2014)

## ★ Impacts

- Renforcement des liens entre usagers, parties prenantes et la mairie, que ce soit à travers les échanges au sein des réunions du CCR, des réunions de quartiers, des enquêtes ou des recensements.
- Stimulation et émulation entre les parties prenantes du CCR.
- Consultation efficace des habitants à travers l'enquête initiale menée auprès des usagers dans les quartiers, ainsi que par le biais des réunions de suivi tenues après la mise en place du service, dans les quartiers. Ce constat est confirmé par le succès du service auprès des habitants, ce qui a favorisé l'acceptation de la taxe et de son montant.
- Solution technique et de gestion globalement conforme aux attentes des usagers.
- Forte satisfaction vis-à-vis du mode de travail collaboratif en comparaison d'une pratique organisationnelle marquée par la rétention d'information et le cloisonnement entre services et agents.

## LA PAROLE AUX ACTEURS

➔ « Le CCR ? Sa particularité : il était composé de gens cultivés (fonctionnaires, enseignants). On sentait que les échanges étaient francs, étaient directs, il s'agissait vraiment des représentants de la population. Dans les débats, on ne sentait pas la pression du Gret. Le Gret était observateur. Les documents étaient remis six jours avant ; les gens venaient avec des propositions ; le système tel qu'il était fait était bon ; c'est un organe indépendant qui produit un document ; ce qui a manqué, c'est trouver une autre struc-

ture où la société civile et le bureau exécutif du maire se retrouvent et échangent. On avait proposé que le maire convoque et invite le CCR mais ça ne s'est pas fait. »

**Florian Tsimba Nimi, ancien directeur des finances municipales**

➔ « Les habitants et usagers ont été consultés sur le prix et les modalités du service, le calendrier de ramassage des ordures. Le projet a rapproché la mairie centrale des populations pour un .../...

temps donné. La concertation a été utile pour les chefs de quartiers car ils ont fait des suggestions qui ont fait que le service a marché, et que les chefs de quartiers sont en lien direct avec les ménages. La consultation des populations avant de commencer le service a été satisfaisante car le projet a pris en compte les propositions et suggestions des populations. »

**Paulin Mugnier Milolo, chef de quartier Baloumbou**

➔ « Le CCR a permis aux acteurs sectoriels de prendre l'habitude de travailler ensemble, de bien comprendre les options proposées pour la gestion des déchets. Le service d'hygiène s'est

senti interpellé et a fait des suggestions pour la mise en place du code d'hygiène auprès de la Direction départementale de la santé. »

**Dominique Moulounda, conseiller municipal Upads et premier président du CCR**

➔ « Les populations ont été impliquées dans les réunions de restitution de quartier *via* leurs représentants (chefs de zones, blocs, représentants des femmes, commerçants, confessions religieuses, etc.). Cela a changé le regard des populations vis-à-vis de la mairie. Elles ont finalement accepté le prix fixé par la mairie. »

**Jacques Raymond Taty, chef de quartier Congo africain**

## RENFORCEMENT OPÉRATIONNEL, ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL

### ★ Résultats

- Mise en place d'un arrêté municipal qui redéfinit les montants de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (Teom) en fonction des catégories d'usagers : grands pôles, petits pôles et ménages.
- Mise en place d'un arrêté municipal qui porte création de la Direction de l'environnement et de la propreté de la ville (DEPV).
- Recrutement d'un directeur de la DEPV et renforcement de son fonctionnement.
- Recrutement et formation de tâcherons et d'agents.
- Mise en place d'un plan de gestion du service de gestion des déchets.
- Création d'outils de gestion et de suivi.
- Réalisation de plus de 500 hommes-jour de formation sur la passation de marché public, la gestion des déchets, la sensibilisation, la programmation des activités, le suivi-évaluation, le management d'équipe, la gestion du garage et la maintenance des équipements, etc.
- Formation et accompagnement quotidien d'une trentaine de personnes à travers un dispositif de formation-action et de coaching.

### ★ Impacts

- Série de fonctions assumées ou mieux assumées par les agents municipaux grâce à l'assistance technique du Gret et d'Aquassistance.
- Renforcement de la base juridique de la politique publique *via* les deux arrêtés municipaux signalés.

## LA PAROLE AUX ACTEURS

➔ « Ce qui m'a plu c'est l'esprit de collaboration : pas de secrets entre membres des équipes, partage de l'information entre tous. C'est capital, alors que chez nous, au niveau de la mairie, chacun fait son travail et seul lui maîtrise l'information : quand il s'en va, on est en difficulté. »

**Pascal M'Boukou, directeur de la DEPV**

➔ « J'ai le sentiment d'avoir donné la preuve que les élus contribuent à améliorer le cadre de vie des populations de Dolisie. Le sentiment d'avoir apporté une réponse aux attentes fortes d'assainissement des populations dans la ville. »

**Dominique Moulounda, conseiller municipal Upads**

➔ « Le fait que la mairie ait mis en place la DEPV a allégé le travail des autres services techniques. La collaboration entre les services d'assainissement dans les mairies d'arrondissement sont plus fortes avec la mairie centrale via la DEPV, il y a parfois des réunions pour faire le point. »

**Jacques Raymond Taty, chef de quartier Congo africain**

➔ « Les ménages regardent les chefs de quartiers avec plus de respect. J'ai le sentiment d'avoir répondu à une forte attente des habitants du quartier. La reconnaissance des chefs de quartiers par la mairie est aussi l'une des réussites du projet. »

**Jacques Raymond Taty, chef de quartier Congo africain**

## SERVICE DE PRÉ-COLLECTE, DE TRANSFERT ET D'ÉVACUATION DES DÉCHETS

### ★ Résultats

Le projet a permis de mettre en place un service de pré-collecte régulier des déchets en régie pour plus de 15 000 habitants et 70 commerces et administrations, à partir de rien.

- Emploi et formation de 15 agents de ramassage, de sept agents de recouvrement, d'un régisseur et d'un chef de section.
- Mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel et correctement maîtrisé par les agents municipaux concernés.



Équipe de pré-collecteurs de déchets (juin 2015)



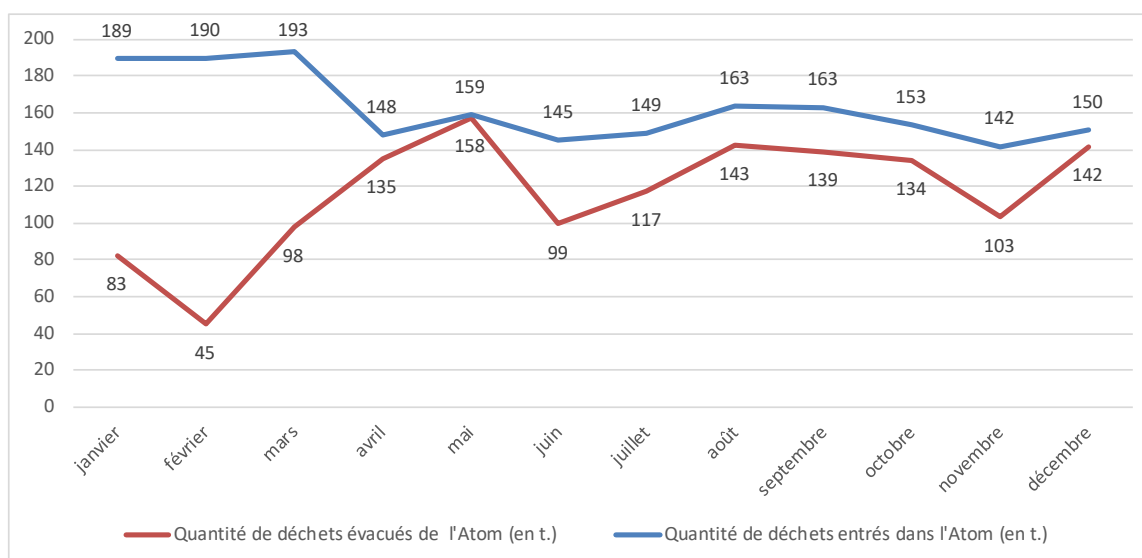
Aire de transit des ordures ménagères (Atom) de Dolisie (janvier 2016)

## Bilan et enseignements du projet Promaiss

Dolisie – Congo Brazzaville

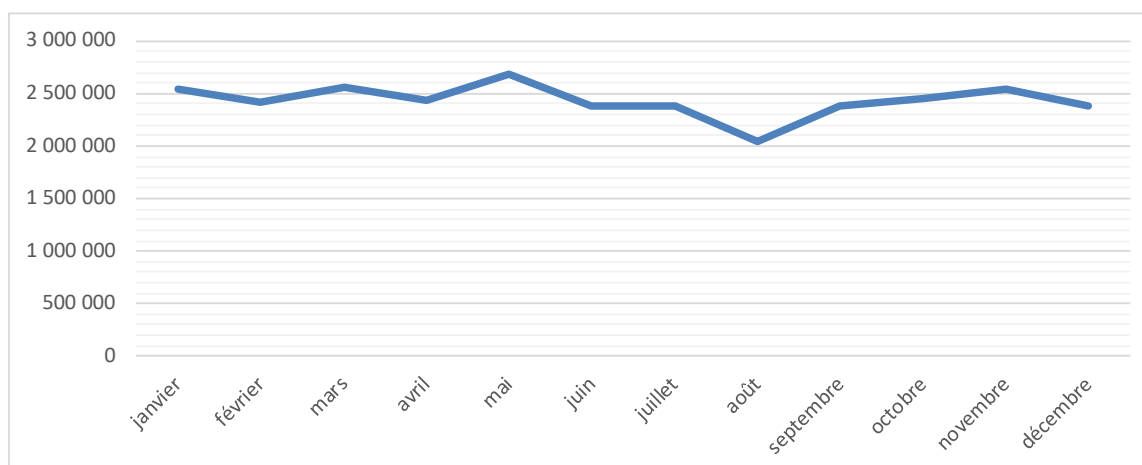
- Création d'une aire de transit (Atom) fonctionnelle d'une capacité de traitement de plus de 1 000 m<sup>3</sup> de déchets par mois.
- Éradication de dix décharges sauvages.
- Transfert de 72 % des déchets au niveau de l'Atom durant l'année 2016.
- Évacuation moyenne mensuelle de déchets d'environ 116 tonnes. Les déchets sont évacués hors de la ville vers une décharge temporaire située à 10 kilomètres du centre-ville de Dolisie (depuis 2016).

### QUANTITÉ DE DÉCHETS ENTRÉS ET ÉVACUÉS À L'ATOM EN 2016 (EN TONNES)



La taxe d'enlèvement des ordures ménagères (Teom) a été redéfinie et relancée, avec plus de 65 % de taux de recouvrement et une recette moyenne mensuelle d'environ 2,44 millions FCFA (soit 3 711 euros) sur l'ensemble de l'année 2016.

### RÉSULTATS DU RECOUVREMENT DE LA TAXE D'ENLÈVEMENT DES ORDURES MÉNAGÈRES EN 2016 (EN FCFA)



## ★ Impacts

Les impacts sur les conditions de vie des habitants apparaissent dans les résultats de l'enquête de satisfaction des usagers menée en juin et juillet 2016 auprès d'un échantillon de 5 % des usagers (soit 215 ménages) :

- 94 % des habitants sont satisfaits du service ;
- 96 % pensent qu'il y a moins d'odeurs dans leur quartier ;
- 94 % pensent qu'il y a moins de déchets et de décharges dans leur quartier ;
- 95 % pensent qu'il y a moins de problèmes avec les voisins ;
- 98 % des usagers pensent qu'il y a moins de « tracasserie » pour évacuer les déchets.

Par ailleurs, la plupart des interlocuteurs soulignent les changements de comportement de la grande majorité des usagers vis-à-vis des déchets, et certains signalent le recul des maladies, même si l'absence de statistique fiable dans les centres de santé ne nous permet pas de valider cette observation.

### LA PAROLE AUX ACTEURS

➔ « Les quartiers sont devenus plus propres qu'avant. Ils sont mieux assainis car les eaux circulent à présent librement dans la mesure où les ordures sont enlevées. Les populations se plaignent lorsque nous ne passons pas, notamment les jours fériés. »

**Fidèle Mouyaya, chef de section « déchets »**

➔ « Les quartiers touchés par le service sont devenus assez propres. L'école du marché a

été rendue salubre, les parents d'élèves ne se plaignent plus des risques pour la santé pour leurs enfants. Le marché Makalamba a été rendu propre depuis que des poubelles ont été distribuées aux ménages alentours. On voit aussi la disparition des tas d'ordures dans les coins de rue et de parcelles, les réflexes qu'ont eu les habitants de mettre leurs poubelles dans la rue, le respect du calendrier de ramassage. »

**Pierre Doula et Yves Siaka, chefs de vie de quartiers**

## SENSIBILISATION ET COMMUNICATION

### ★ Résultats

- Sensibilisation de plus de 3 000 ménages grâce à la méthode du porte-à-porte et de 2 500 élèves dans les écoles.
- Diffusion à la télévision locale d'un film de sensibilisation de six minutes, durant deux mois.
- Diffusion de centaines de supports de sensibilisation (affiches, banderoles, marinières, prospectus) auprès des habitants et des autres usagers.

### ★ Impacts

- Prise de conscience accrue des habitants sur la nécessité de participer au service de ramassage et de contribuer au paiement de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (Teom).



- Connaissance renforcée sur les impacts des déchets en termes de santé publique et d'assainissement.
- Valorisation de la poubelle comme instrument de propreté et non comme un objet sale, dégradé et non entretenu. ■

## LA PAROLE AUX ACTEURS

➔ « Les actions de sensibilisation ont contribué à ce que les populations intériorisent les programmes de passage. Les actions de GD citronnelle (troupe de théâtre du clip de sensibilisation) ont eu un rôle à jouer dans le changement des comportements. »

**Jacques Taty, chef de quartier Congo africain**

➔ « Les actions de sensibilisation ont permis de préparer les ménages au recouvrement. Elles ont permis d'habituer les gens au ramassage. Les spots télévisés doivent être maintenus. »

**Caprice Koubakana, agent de recouvrement**

➔ « Grâce à la sensibilisation, il y a eu moins de caprices chez les clients. »

**Modeste Ikama, pré-collecteur**

➔ « Ce qui était bien : après les spots à la télé, les populations attendaient le passage des sensibilisateurs. Ça a créé de l'émulation et une attente a été résolue pour les populations; les ordures étaient un poids, surtout pour les femmes et les enfants. »

**Jean-Baptiste MBoumba, président du Credo**

**Vos déchets enfin ramassés à domicile!**

- Service municipal de ramassage des déchets-

⇒ Des agents de la Mairie de Dolisie passent chez vous **deux fois par semaine** pour vider votre poubelle

⇒ Les agents passent entre **7h et 13h**.

⇒ Vous bénéficiez d'une **poubelle gratuite** avec couvercle!

⇒ Vous payez chaque mois seulement:

1 000 Fcfa/ ménage	3 000 Fcfa/ petit commerce, hôtel ou artisan	10 000 Fcfa/ Grand commerce ou administration
--------------------	--	---

**DOLISIE VILLE PROPRE!**  
Pour notre santé, notre environnement et nos enfants

Cette publication a été élaborée avec l'aide de l'Union européenne et son contenu relève de la seule responsabilité de Gret et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union européenne.

Affiche de communication sur le lancement du service (juin 2015)

**JE JETTE MES DECHETS DANS MA POUBELLE!**

Je ne jette plus les déchets chez mon voisin car ils créent des problèmes!

Je ne jette plus mes déchets dans les caniveaux car ils polluent la ville!

Je jette mes déchets dans ma poubelle!

Je n'enterre plus mes déchets qui polluent l'eau des puits!

Je ne jette plus mes déchets qui rendent mes enfants malades!

**Dolisie ville propre!**

La présente publication a été élaborée avec l'aide de l'Union européenne. Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité de Gret et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union européenne.

Affiche de sensibilisation sur la gestion des déchets ménagers (juin 2015)

# Éléments d'évaluation du projet

## LA DURABILITÉ TECHNIQUE

### ★ Origine de la solution technique choisie

La solution technique retenue par le maire de Dolisie a été choisie parmi trois options<sup>3</sup>. En dépit des nombreuses réserves émises par le Gret et le Cadre de concertation et de réflexion (CCR) sur les inconvénients de cette solution, la mairie a choisi une collecte par moto-benne et un transfert par l'air de transit des ordures ménagères (Atom), essentiellement à cause de l'aspect moderne, rapide et souple des motos. Cette solution paraissait dans l'air du temps, puisque la mairie de Brazzaville venait elle-même d'acquérir dans la même période, plus d'une centaine de moto-bennes.

### ★ Constats sur la solution technique

- Le mauvais état des routes dans les quartiers et la fragilité des moto-bennes impliquent des réparations très régulières qui exigent une forte réactivité de la part du garage municipal, rendue difficile par **la lourdeur des circuits administratifs et le manque de moyens financiers mis à disposition des services techniques**. De plus, la durée de vie des motos est estimée à 18 mois environ, ce qui est très faible et nécessite donc un investissement très régulier.
- **L'Atom a été très bien réalisée et dimensionnée pour les moto-bennes et les camions**. Elle possède une capacité permettant au minimum de doubler les volumes qui y transitent, tandis que la qualité de l'ouvrage lui garantit **une durabilité de plusieurs décennies**, moyennant un entretien normal. Son fonctionnement actuel permet une évacuation régulière d'une grande quantité de déchets.
- En revanche, **le camion benne stationné à l'Atom requiert des réparations régulières pas toujours réalisées à temps**, ce qui oblige parfois les moto-bennes à déverser les déchets à côté.
- **Après un an de fonctionnement, les poubelles sont, en grande majorité, en très bon état**. Les ménages les lavent régulièrement, ce qui augmente leur durabilité (durée de vie estimée à 3 ans).

Au-delà de la fragilité des moto-bennes, accentuée par le mauvais état des voies dans les quartiers, on constate chez les services techniques des limites en matière de gestion quotidienne du service, notamment dues à la lourdeur du circuit financier pour l'achat du carburant et des pièces de rechange (un mandat de dépense passe généralement plusieurs mois dans les bureaux avant d'être validé), au manque de moyens financiers au niveau de la recette municipale (lié aux retards des subventions ou à d'autres priorisations), ainsi qu'au manque de responsabilisation des services techniques dans la gestion des activités opérationnelles.

3. Les deux solutions techniques non retenues étaient respectivement la collecte par petits camions dans les quartiers (trop chère en investissement, en fonctionnement et moins adaptée aux voiries urbaines dégradées) et la collecte par véhicule multi-benne et apport volontaire (coût trop élevé et difficulté à faire accepter un paiement par les usagers en cas d'apport volontaire, d'où une plus grande difficulté à équilibrer le service).

À la fin du projet, il n'avait toujours pas été possible de mettre en place une caisse pour les menues dépenses, qui aurait permis d'assouplir le circuit financier. Cette difficulté, qui peut sembler mineure, est en réalité déterminante puisque, faute de réactivité dans la maintenance du matériel roulant, le service peut très rapidement s'arrêter. Sa poursuite n'a, jusqu'à maintenant, été rendue possible que grâce à la souplesse accordée par le dispositif projet, qui a permis d'avancer à de nombreuses reprises les moyens nécessaires pour l'achat de carburant et de pièces de rechange.

## LA DURABILITÉ FINANCIÈRE

### ★ Bilan financier du service

L'étude économique réalisée en avril et mai 2016 a fait ressortir, pour le premier trimestre 2016 (janvier à mars) le compte de résultat suivant.

Coût de fonctionnement (FCFA)	JANVIER 2016	FÉVRIER 2016	MARS 2016	MOYENNE 1 <sup>ER</sup> TRIMESTRE
Dépenses	8 300 683	7 012 433	7 386 033	7 566 383
Recettes (Teom)	2 532 000	2 425 000	2 563 000	2 506 667
Pourcentage de recettes fiscales / dépenses	30,5 %	34,6 %	34,7 %	33 %
RESTE À SUBVENTIONNER	5 768 683	4 587 433	4 823 033	5 059 716

Les dépenses moyennes de fonctionnement du service s'élèvent donc à 7,6 millions FCFA par mois, ce qui est très inférieur aux coûts proposés par les entreprises délégataires précédentes. La première facturait en effet sa prestation à environ 12 millions FCFA par mois, et la seconde à 15,8 millions pour la collecte des déchets<sup>4</sup>. Ces résultats sont d'autant plus remarquables que le niveau de service du dispositif test est nettement supérieur, puisqu'il s'agit d'un service motorisé à domicile, là où les autres services s'effectuaient par apport volontaire et étaient finalement très peu efficaces.

Lorsque l'on considère l'ensemble des coûts du service, les recettes moyennes issues de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (Teom) couvrent 33 % des coûts du service, conformément au plan de financement initial. En outre, le taux de recouvrement de la Teom s'élève à 65 % et reste stable depuis le lancement du service. Cela démontre l'existence d'un certain consentement à payer chez les usagers ainsi que des tarifs plutôt bien adaptés aux moyens de la population.

Il est également important de mentionner que les salaires des agents municipaux sont pris en charge par la mairie sur le budget municipal, et que les agents ainsi que la grande majorité des tâcherons travaillaient déjà pour le domaine public avant la mise en place du service test. Ainsi, lorsqu'on isole uniquement les coûts supplémentaires liés au fonctionnement de ce service (primes, carburant, pièces de rechange, amortissement matériel), ils ne s'élèvent qu'à 3 000 000 FCFA par mois. Dans cette configuration, **les recettes permettent de financer 84 % des charges supplémentaires liées au service.**

4. Évaluation du service d'assainissement de l'Africaine des travaux publics et industriels (ATPI) à Dolisie au premier semestre 2012 (Gret, 2012).

Les résultats des enquêtes menées dans les quartiers en juin et juillet 2016 nous ont démontré que seuls 32 % des contribuables se disaient prêts à accepter une augmentation de tarif, et que celle-ci ne pouvait aller au-delà de 200 FCFA. Cela révèle donc que, dans les conditions d'utilisation actuelles, le niveau de contribution acceptable par les usagers est proche de son maximum.

Ce qu'il reste à subventionner concerne donc les deux tiers des coûts de fonctionnement du service, soit près de 5 millions FCFA par mois. Ces chiffres sont encourageants en comparaison de la subvention mensuelle totale reçue par la commune pour toute la politique d'assainissement (entretien des espaces publics, collecte des déchets, gestion de la décharge inclus), qui s'élève à 24 millions FCFA par mois.

Deux problèmes majeurs pèsent toutefois sur la pérennité du service.

- Le caractère aléatoire des subventions octroyées par l'État, ainsi que le retard de leur versement, qui se sont encore accrus en 2015 et 2016 en raison de la conjoncture politique et économique. Cela est à tel point que les salaires ont parfois eu des retards de versement pouvant atteindre jusqu'à huit mois. Cette situation a provoqué des mouvements de grève chez les agents, qui ont gravement nuit au fonctionnement des services.
- Les contraintes de la gestion publique locale, caractérisée par un manque d'affectation des ressources locales et des subventions de l'État pour le fonctionnement des services techniques, et en particulier ceux de l'assainissement.

### ★ Besoins d'investissement

L'évaluation des besoins en investissement pour le renouvellement et l'extension du dispositif test ne relevait pas du projet Promaïss mais a été traité au début de l'année 2016 dans le cadre du projet Gicod<sup>5</sup>. Ces besoins concernent essentiellement l'achat de matériel de collecte (2 camions et 40 charriots), la construction de trois nouvelles Atom, l'achat de 5 000 poubelles ainsi que l'achat de matériel de sensibilisation et de communication. L'ensemble de ces besoins d'investissement sont estimés à 200 millions FCFA (soit environ 300 000 euros) si l'on souhaite renouveler le service et l'étendre à 60 000 habitants.

## LA DURABILITÉ INSTITUTIONNELLE, OPÉRATIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE

La mise en place d'une politique locale de gestion des déchets solides à Dolisie fait face à des difficultés conjoncturelles ou structurelles qui sont autant de fragilités sur lesquelles un dispositif projet de quelques années ne peut que très partiellement agir.

Parmi ces fragilités, on en citera quelques-unes en particulier.

- **Insuffisance du portage politique au niveau de la commune, qui influe sur la capacité de portage opérationnel.** Cela s'exprime notamment à travers la lenteur de la commune à améliorer le fonctionnement administratif, à garantir un paiement régulier des agents ainsi qu'à doter la Direction de l'environnement et de la propreté de la ville (DEPV) des moyens humains et financiers nécessaires.
- **Manque de confiance des usagers en leur droit à s'exprimer publiquement et leur capacité d'influer sur les politiques publiques locales.** Le manque de connaissance des usagers sur la question des déchets est aussi un frein à la production d'avis sur le sujet.

5. Le projet Gicod (Gestion inclusive et concertée des déchets à Dolisie) a pris la suite du projet Promaïss en décembre 2015. Il est financé par l'Union européenne, la mairie de Dolisie et mis en œuvre par le Gret. Son objectif est d'étendre le service de collecte des déchets à 60 000 habitants de la ville de Dolisie.

- **Rôle strictement consultatif du Cadre de concertation et de réflexion (CCR)**, qui n'irrigue donc pas suffisamment la décision publique. En outre, la DEPV n'était pas encore en mesure d'assurer l'organisation de la concertation dans la durée, faute de posséder les compétences nécessaires en interne.
- **Place secondaire de l'évacuation des déchets en comparaison des autres préoccupations des habitants** générant des dépenses : contributions sociales (naissances, mariages, deuils, maladies), scolarisation, santé, eau, électricité, etc. Dans l'esprit de la majorité de la population, si le service d'évacuation des déchets est certes important, le paiement de la taxe reste toutefois souvent difficile. Le paiement de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (Teom) est par ailleurs moins contraignant que pour les autres services (éducation, santé, eau, électricité, etc.), pour lesquels le paiement en conditionne entièrement l'accès (coupures d'eau ou d'électricité après un mois d'arriérés par exemple).
- **Faible légitimité de l'intervention publique** : la défiance des habitants vis-à-vis de l'autorité locale, perçue comme corrompue et incompétente, est générale et fortement ancrée. Elle a même eu tendance à se renforcer les dernières années du projet en raison de l'accroissement des défaillances de la commune et des retards de plus en plus accrus dans le paiement des salaires. Cette défiance est telle que les employés du service ont tendance à se présenter comme personnel du Gret et non de la commune, et donc à se désolidariser de la mairie. Les réactions initiales étaient tellement négatives que les associations de sensibilisation ont parfois dit aux habitants que le projet était celui du Gret et non de la mairie, afin de s'assurer de leur participation et du paiement de la taxe.
- Fonctionnement administratif en partie affecté par un **cloisonnement important entre collègues et services**, lié au manque de partage d'informations, voire parfois au monnayage de services rendus en interne (pratiques de détournement du matériel par les agents pour des « cops<sup>6</sup> », comme l'utilisation des camions ou des moto-bennes par exemple), par l'absence de contrôle interne ou encore par la lourdeur et la longueur des procédures.
- **Difficulté à attirer des ressources humaines** en raison des retards de paiement, du niveau des salaires, de la lourdeur du fonctionnement administratif et des jeux d'acteurs au sein de la mairie qui, complexes et très politisés, dissuadent beaucoup de candidats.
- **Critères de recrutement des agents insuffisamment fondés sur les compétences et l'expérience.**

Ces éléments révèlent les limites du portage de la politique de gestion des déchets par la commune, et ce quelle que soit la modalité retenue (en régie ou en délégation). Ils montrent également que le dépassement de ces limites et le changement dans les modes de fonctionnement exige du temps et un minimum de volonté de la part de l'État et de la commune.

- Le projet aura tout de même permis aux différentes parties prenantes d'expérimenter de nouveaux modes d'interaction avec l'autorité municipale.
- La concertation mise en œuvre ainsi que la participation, malgré leurs limites, auront été pour Dolisie une pratique innovante dans la construction d'une politique publique locale.
- Le travail collaboratif et la possibilité d'exprimer des critiques ont été appréciés et leur intérêt a été souligné à plusieurs reprises.
- Le taux de recouvrement de la taxe sur les ordures ménagères témoigne du consentement à payer pour un service d'intérêt commun. ■

---

6. Terme utilisé au Congo pour les petites tâches informelles effectuées par de nombreux jeunes (courses, livraisons, achat matériel, etc.).

# Conclusions et recommandations

## CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Le projet Promaïss a atteint les objectifs qu'il s'était fixés et a de ce fait permis de démontrer la faisabilité d'un dispositif de collecte de déchets communal. Celui-ci repose sur trois points :

- un service répondant aux attentes des habitants : cela se reflète dans le consentement de la population à payer une taxe et à respecter les règles du service ;
- un coût global de fonctionnement maîtrisé, compatible avec le budget municipal et nettement inférieur aux expériences préalables de délégation de service ;
- une motivation forte des personnels impliqués ainsi qu'un renforcement progressif des compétences et des capacités d'opération et de gestion.

Le dispositif test n'est en revanche pas encore autonome. En effet, le service est, à l'heure actuelle, encore fortement soutenu par le Gret, qui lui fournit une assistance technique dans le cadre du projet Gicod, alors que la commune n'assure pas suffisamment le rôle qui lui incombe : maintenance du matériel, achat de carburant, paiement régulier des salaires et des primes des agents. Le bilan montre également des fragilités significatives qui interrogent la durabilité du dispositif :

- le caractère aléatoire du versement des dotations de l'État ;
- le portage politique insuffisant de la part de l'exécutif communal, qui demanderait à être élargi au sein du conseil municipal ;
- la fragilité des moto-bennes, peu adaptées aux voiries dégradées des quartiers et qui nécessiteraient d'être remplacées par du matériel plus résistant ;
- la fragilité du dispositif de gestion du service, qui ne garantit pas la réactivité et la continuité nécessaires à son maintien.

Il existe sept principales pistes de travail pour la phase de consolidation et d'extension du service.

- **Renforcement du portage politique par l'exécutif municipal à travers une plus grande implication dans le fonctionnement du service** et une plus large responsabilisation des services techniques concernés : mise à disposition de moyens techniques et financiers, mise en place de caisses dédiées aux menues dépenses, organisation de réunions de restitution sur le service, etc.
- **Portage du dispositif de concertation par la mairie et approfondissement de la participation** à travers une plus grande écoute et prise en compte de la parole des usagers, des chefs de quartiers et des différentes parties prenantes.
- **Organisation de moments de restitution et d'échange entre les membres des instances de concertation, le maire et/ou le secrétaire général autour des positions élaborées collectivement lors des réunions.** L'objectif serait de renforcer l'articulation entre décideurs, équipes opérationnelles et usagers qui a parfois fait défaut dans le cadre du projet (notamment lors du

choix de l'option technique, décision qui a été prise par le maire, sans que ce dernier prenne véritablement en compte l'avis du cadre de concertation).

- **Développement d'une culture de la collaboration au sein des services de la mairie** : responsabilisation des subalternes, meilleure communication au sein et entre services, gestion des conflits, développement d'un climat de confiance et de collaboration entre agents.
- **Accompagnement et formation des nouveaux agents de la Direction de l'environnement et de la propreté de la ville (DEPV)** : management, outils de gestion et de suivi du service, etc.
- **Renforcement du contrôle interne** : l'amélioration des conditions de travail et du versement des rémunérations doit aller de pair avec un renforcement du contrôle interne afin d'éviter des abus dans l'utilisation du matériel communal, le recouvrement de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (Teom) ou encore la gestion des petites dépenses.
- **Réalisation d'une étude en vue d'ajuster les modalités de gestion du service** (régie, délégation de service ou modèle mixte) afin d'explorer les possibilités de simplification du dispositif pour la commune.

## RECOMMANDATIONS À L'ATTENTION DES COLLECTIVITÉS LOCALES CONGOLAISES

---

La mise en place et la consolidation dans la durée de politiques de gestion des déchets dans les collectivités locales congolaises sont des défis exigeants, et ce quelle que soit la modalité de gestion retenue. Cela suppose à chaque fois une importante ingénierie institutionnelle, organisationnelle, opérationnelle, financière et sociale.

Il existe plusieurs facteurs clés sur lesquels doit agir une collectivité souhaitant s'engager dans une telle démarche.

- Engager une volonté politique forte se traduisant par une vision et des objectifs clairs, ainsi que par la mise à disposition des moyens correspondants (ressources humaines, moyens financiers et matériels, mise en place de procédures adaptées, etc.). Cette volonté politique doit viser notamment à :
  - élaborer des plans à trois-cinq ans, les traduire en plans d'action annuels et les intégrer aux budgets annuels de la collectivité en investissement et en fonctionnement ;
  - mettre en place des outils et des procédures de gestion, des dispositifs de contrôle et de suivi-évaluation du service (tableau de bord, reporting interne, restitutions régulières en interne et devant l'exécutif municipal, etc.) ;
  - développer la fiscalité locale en organisant de grandes campagnes de recouvrement et de verbalisation ;
  - mettre en place des caisses dédiées aux menues dépenses au sein des directions responsables du service afin d'en faciliter la gestion.
- Constituer une expertise en interne et en mobiliser une en externe afin de conduire et de réaliser les diagnostics et études indispensables à la conception et à l'analyse des options de dispositifs de gestion des déchets, ainsi qu'à la gestion du service.
- Rendre plus attractives les conditions de travail au sein des municipalités en garantissant un versement régulier des salaires et en facilitant l'accès des cadres et des agents d'exécution à des formations.

- Favoriser le bon fonctionnement et la continuité des services, pour :
  - mettre en place des outils de base dédiés à la gestion des ressources humaines (fiches de poste, plannings, réunions hebdomadaires, etc.);
  - renforcer la continuité des services en veillant à effectuer des passations de services plus longues et en conservant le maximum d'informations au sein de ces derniers, notamment *via* les outils informatiques ou les archives municipales;
  - favoriser la culture collaborative au sein des services en organisant de façon régulière des réunions interservices et en faisant participer tous les services et les arrondissements au niveau stratégique et opérationnel.
- Susciter la confiance et l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes, en particulier celles des usagers, déterminantes pour que ces dernières contribuent financièrement au service et qu'ils modifient leurs comportements. Cela passe nécessairement par :
  - la participation des usagers et parties prenantes (directions départementales, entrepreneurs privés, chefs de quartiers, OSC, etc.) à la conception et au suivi du service à travers des processus de consultation et de concertation;
  - la transparence dans l'usage des ressources publiques;
  - la sensibilisation sur les risques que représentent les déchets et sur les bénéfices d'une bonne gestion.

## RECOMMANDATIONS À L'ATTENTION DE L'ÉTAT CONGOLAIS

---

La mise en place et la consolidation dans la durée de politiques de gestion des déchets dans les collectivités locales congolaises supposent également que l'État congolais y apporte son soutien.

Les facteurs clés sur lesquels devrait agir l'État en priorité sont les suivants :

- garantir la prévisibilité et la régularité du versement des subventions aux collectivités locales;
- accélérer la mise en place de la fonction publique territoriale, qui devrait permettre de rendre l'emploi plus attractif dans les collectivités locales, d'attirer des compétences et de permettre une meilleure gestion des ressources humaines;
- élaborer et diffuser des guides méthodologiques pour accompagner les communes dans la conception et la mise en place de politiques de gestion des déchets;
- développer des programmes de formation et d'échange de pratiques des élus, des exécutifs et des agents municipaux;
- financer ou mettre à disposition des communes de l'assistance technique pour le renforcement des politiques publiques locales;
- développer, au niveau national, des actions éducatives et de sensibilisation à moyen terme. ■



**CONTACTS**

**Représentation du Gret au Congo Brazzaville :**

kouakoua-kedjouani.congo@gret.org

tél. : +242 226 127 858

[www.gret.org/congo](http://www.gret.org/congo)

**Au Congo Brazzaville :** Florian Marchadour, marchadour@gret.org

**Au siège :** Renaud Colombier, colombier@gret.org

PROJET FINANCÉ PAR :



*Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité du Gret et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis des partenaires financiers.*