



Programme de développement local en Haïti

Capitalisation des stratégies d'accompagnement des élus locaux et des cadres de l'administration communale pour une prise en charge de leurs collectivités

Juin 2012

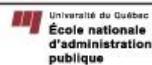


TABLE DES MATIERES

0.- Introduction	6
I.- Le programme de développement local en Haïti (PDLH)	7
1.1 Contexte	
1.1.1 Évolution du processus du développement local	
1.1.2 Limites et contraintes institutionnelles	
1.2 Présentation du PDLH	10
1.2.1 Stratégies d'intervention	
1.2.1.1 Choix des zones d'intervention	
1.2.1.2 Système d'organisation de l'Administration Communale	14
1.2.1.3 Présentation des communes d'intervention	16
A) <i>Commune de Bombardopolis</i>	
B) <i>Commune de Gros Morne</i>	
C) <i>Commune de Saint Michel de l'Attalaye</i>	
II.- La capitalisation des expériences et des bonnes pratiques du PDLH	17
2.1 Compréhension du concept capitalisation	
2.2 Méthodologie	
2.3 Stratégies d'accompagnement des élus locaux et des cadres de l'administration communale pour une prise en charge de leurs collectivités	19
2.3.1 Mandat des agences d'exécution déléguées	
2.3.2 Phase de conception : préparation et élaboration du DAP	20
2.3.2.1 AED et le document d'appel à proposition	
2.3.2.2 Elus locaux et processus d'appropriation du document d'appel d'offre	
2.3.3. Phase de mise en œuvre : dotation des projets en ressources humaines, matérielles, mise en place de mécanismes de participation et préparation de plan de mise en œuvre	22
2.3.3.1 AED et dotation des projets en ressources humaines et matérielles	
A.- Le processus de recrutement	
a.a) Le renforcement des capacités des animatrices, animateurs et cadres de l'administration communale	
a.b) Les ressources matérielles	
B.- Mise en place des mécanismes de participation et de concertation	25
C.- Préparation du plan de mise en œuvre et du plan de travail annuel	
2.3.3.2 Elus locaux : rôle et implication dans la dotation des ressources, instruments et dans l'adoption de stratégies pour la mise en œuvre des projets	28
A.- Recrutement du personnel	
B.- Mise en place des infrastructures	
C.- Processus de mise en place des instruments de planification de développement	
D.- Stratégies de communication de concertation de participation	

d.a Communication	
d.b Mécanismes de concertation et de participation	
2.3.3.3 Organisations de la société civile : Participation des acteurs de la société civile et leur appréciation de la prise en charge des Collectivités par les élus locaux	35
A.-Mécanismes de participation et de concertation	
B.-Stratégies de communication	
C.-Retombées des activités sur les populations	
2.3.4 Phase de fin de projet	38
2.3.5 AED et processus d'élaboration du plan de désengagement et de sa mise en œuvre	
2.3.4.2 Élus locaux : Stratégies de mise en application des outils de suivi pour la pérennisation des acquis.	
A.- Montage de comité de suivi	
A.a) mise en œuvre du PCD	
A.b) suivi des actions entreprises dans les domaines sociaux	
B.- Production des instruments légaux et administratifs	
2.4.- Les défis	41
2.5.- Les leçons apprises	42
Participation et concertation entre les acteurs	
Communication	
Renforcement des capacités	
Conclusions	44
Fiches de capitalisation	

ACRONYMES

ACDI	Agence canadienne de développement international
AED	Agence d'exécution déléguée
AM	Assemblée municipale
AP	Appel à proposition
ASEC	Assemblée des sections communales
AO	Appel d'offre
CASEC	Conseil d'administration de la Section Communale
CD	Conseil de Développement
CDC	Conseil de Développement Communal
CDSC,	Conseil de Développement de Section Communale
CFRDL	Centre de Formation et de Recherche en Développement Local
CL	Cadre logique
CLDAT	Commission locale de développement et d'aménagement du territoire
CM	Conseil municipal
COMCO	Comite de Coordination
CONAP	Coordination National de plaidoyer pour les droits des Femmes
CRAD/CIDEV	Centre de Recherche et d'Action pour le Développement /Citoyenneté et Développement
CT	Collectivité territoriale
DAO	Document d'Appel d'Offre
DAP	Document d'appel de proposition
DL	Développement local
ÉFH	Égalité entre les femmes et les hommes
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'agriculture
FENU	Fond d'équipement des Nations Unies
FLDAT	Fond local de développement et d'aménagement du territoire
GAR	Gestion axée sur les résultats
GM	Gros Morne
MARNDR	Ministère de l'agriculture, des ressources naturelles et du développement rural
MCFDF	Ministère à la condition féminine et aux droits de la femme
MICT	Ministère de l'intérieur et des collectivités territoriales
MPCE	Ministère de la Planification et de la Coopération externe
MSEAGR	mécanisme de soutien à l'entrepreneuriat et aux activités génératrices de revenu.
ONG	Organisation non gouvernemental
OPD	Organisme professionnel de développement
PADL-SMA	Projet d'accompagnement au développement local à Saint-Michel de l'Attalaye
PASC	Plan d'action des sections communales
PCD	Plan communal de développement
PDLB	Projet de développement local de Bombardopolis
PDLG	Projet de développement local à Gros Morne
PDLH	Programme de développement local en Haïti
PMO	Plan de mise en œuvre

PTA	Plan de travail annuel
PTI	Plan de travail intérimaire
SAE	Service d'Accompagnement d'Entrepreneurs
SMA	Saint Michel de l'Attalaye
SNP	Système National de Planification
SLDAT	Schéma local de développement et d'aménagement du territoire
TCC	Table Communale de concertation
T0	Situation de départ

Introduction

À la faveur de la discussion portant sur la nécessité d'un fond documentaire à la réunion de juin 2011 du comité de pilotage regroupant les représentants des gouvernements haïtien et canadien, le consortium, assurant la gestion du PDLH, a décidé de mettre en branle un processus de capitalisation des expériences et des bonnes pratiques du PDLH.

Au mois de novembre de la même année, les premières discussions sur les termes de référence ont eu lieu et des dispositions sont prises pour réaliser le processus de capitalisation notamment la désignation de la personne devant assurer le pilotage du dossier.

Depuis, des outils sont développés et des séances de travail ont lieu pour procéder à l'identification des thèmes à capitaliser, collecter des données, les traiter et enfin élaborer le rapport.

Autrement dit, le présent document est le résultat des réflexions issues des séances et ateliers de travail auxquels ont participé les élus locaux des trois communes d'intervention du PDLH, les responsables des Agences d'Exécution Déléguées (AED), les membres des organisations de la société civile, les responsables et hauts cadres des ministères de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT), de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR), à la Condition Féminine et aux Droits des femmes (MCFDF), et des cadres et responsables du PDLH.

Ce document est structuré suivant un plan binaire qui présente dans le premier chapitre le programme de développement local et le deuxième la capitalisation des expériences et des bonnes pratiques en tant que tel.

Dans le premier chapitre, on trouve deux grandes sections consacrées en tout premier lieu à une description de l'évolution du processus du développement local en Haïti en faisant ressortir aussi les limites et les contraintes institutionnelles et dans un second temps à la présentation du PDLH. Cette deuxième section met l'emphase sur les stratégies globales d'intervention du PDLH, ce qui permettra de mieux appréhender la démarche ayant conduit au choix des zones d'intervention et évidemment, une description plutôt administrative des communes. Cette description des communes est précédée d'une présentation de leur positionnement dans le système national de planification et d'un rappel de leurs compétences conformément aux cadres légaux et administratifs existants.

Le deuxième chapitre constitue l'essence du document dans la mesure où on y trouve développé consécutivement à la compréhension du concept et la méthodologie, la thématique à capitaliser soit *les stratégies d'accompagnement des élus locaux et des cadres de l'administration communale pour une prise en charge de leurs collectivités*.

Ce chapitre épouse une architecture similaire à celle d'un projet qui comporte en général trois phases : conception, mise en œuvre et fin de projet.

Pour chacune des phases, l'implication, la participation et le rôle des acteurs sont décrits. Alors que pour la phase de conception, cette section fait état de la démarche conduite par les AED pour la préparation du document d'appel à proposition (DAO), l'emphase est mise sur le degré d'appropriation de ce DAO par les élus locaux.

Concernant la section traitant de la phase de mise en œuvre, on y trouve exposés des outils développés et les ateliers-échanges de formation organisés par les AED pour doter les projets en ressources humaines et matérielles, la mise en place des mécanismes de participation et de concertation et la préparation du plan de mise en œuvre et le plan de travail annuel, et leur application par les élus locaux. Une application qui se traduit dans le document par une description de leur savoir-faire.

Cette section traite aussi de l'implication des organisations de la société civile et de leur appréciation de la prise en charge des Collectivités par les élus locaux. Elle fait ressortir en outre les témoignages de ce groupe d'acteurs relatifs aux retombées des activités sur les Collectivités.

En ce qui a trait à la phase de fin de projet, cette section souligne d'une part, le processus d'élaboration du plan de désengagement et de sa mise en œuvre par les AED et d'autre part, les stratégies adoptées par les élus locaux pour s'assurer de la pérennisation des acquis.

Les deux dernières parties relatent les défis et les leçons apprises de cette expérience, lesquelles leçons sont regroupées en trois catégories à savoir : la participation et la concertation entre les acteurs, la communication et le renforcement des capacités.

Bonne lecture

1. LE PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT LOCAL EN HAITI (PDLH)

1.1 Contexte et cadre institutionnel du développement local

1.1.1 Évolution du processus du développement local et dynamique actuelle

Le concept de développement local apparaît vers les années 1950 sous l'impulsion des réflexions produites par John Friedmann et Walter Shtöhr¹. Depuis, des initiatives se multiplient sous le label du développement local, les unes les plus diverses que les autres.

La multiplicité des approches et des pratiques nuit à toute démarche d'éclaircissement du concept en lui-même et complique tout essai de définition. Cependant, ce qu'il importe de retenir, c'est que le développement local est considéré comme une pratique, une méthode de travail dont l'essence fondamentale consiste à s'interroger sur les moyens nécessaires à la combinaison optimale des ressources. Le développement local redynamise et revitalise l'espace local comme centre de décisions générateur de sa propre dynamique de développement, d'initiatives et d'organisation. La dynamique locale constitue dans ce contexte un investissement durable dans la coopération, le dialogue et le partenariat.

En Haïti, deux approches de développement local semblent coexister. Une approche systémique qui met un accent particulier sur le rôle des acteurs au niveau local et les conditionnalités de partenariat entre eux et une approche solidaire qui s'appuie principalement sur l'initiative des populations locales. Alors que la première privilégie le partenariat public-privé et conséquemment préconise la présence de l'Etat à toutes les phases du processus devant conduire à une meilleure coordination des actions de développement local, la seconde favorise la négociation qui suppose le partage des décisions. Dans ce dernier cas, le pilotage de développement local est réservé prioritairement aux organisations de la société civile et prend très peu en compte les autorités locales et l'Etat dans le processus.

Le gouvernement haïtien, se référant au contexte du pays dominé généralement d'une part par une carence en infrastructures capables de favoriser le décollage du développement notamment sur les territoires marginalisés et d'autre part, par la présence et l'intervention d'un ensemble d'opérateurs en développement, préconise une approche systémo-solidaire. Une approche où l'Etat partage certaines de ses compétences avec les autres acteurs de développement tout en maintenant un rôle déterminant dans le pilotage stratégique du développement local.

Ainsi, pour pallier au problème de cohérence et d'harmonisation et aux difficultés d'intégration, le gouvernement haïtien a tenté de mettre en place des mécanismes de régulation des interventions au niveau local. C'est dans cette optique qu'il faut comprendre la définition de cadre territorial d'interventions en matière de développement local initié par le MPCE. Selon cette approche, l'échelon territorial intégrateur pour le développement local est

¹ *Du concept de développement au concept de l'après développement : trajectoires et repères théoriques, Suzanne Tremblay, Université Québec, Chicoutimi, décembre 1999*

l'arrondissement. Il se matérialise par la présence des maires dont les compétences se circonscrivent dans les limites administratives de la commune faisant partie de l'arrondissement et du vice-délégué. Ces deux acteurs ont un rôle stratégique à remplir dans le cadre de l'animation et du pilotage du développement local. Aujourd'hui environ 50% des communes du pays disposent d'un plan de développement.

Le contenu de cette approche se trouve développé dans le texte portant sur l'Aménagement du Territoire qui sert de référence au gouvernement en matière de planification de développement en dépit de son statut d'*Avant Projet de Loi portant sur l'Aménagement du Territoire et le Développement Local (APLOIATDL)*. À travers ce document, le MPCE propose des instruments et des mécanismes institutionnels et financiers. Il s'agit entre autres du Schéma Local de Développement et d'Aménagement du Territoire (SLDAT) qui est un instrument de planification stratégique et opérationnel, le plan communal de développement (PCD), les documents d'urbanisme : plan d'urbanisme, plan de zonage, plan cadastral etc. En ce qui concerne les mécanismes institutionnels et financiers, on retient respectivement la commission locale de développement et d'aménagement du territoire (CLDAT) appréhendée comme une entité de débats, d'échanges et de décisions sur l'avenir des territoires locaux et le fonds local de développement et d'aménagement du territoire (FLDAT) pour financer le processus de développement local.

D'un autre côté, le MPCE encourage la mise en place de systèmes productifs locaux. Suivant cette vision, l'entrepreneuriat local est un des éléments principaux de l'organisation du développement local. Dans ce sens, il constitue la clé des stratégies de développement local à mettre en place où la logique de filière pourrait occuper une place intéressante dans le dispositif du développement local. Ainsi les ressources disponibles sont facteurs de dynamisme et d'innovation au sein de l'économie locale voire régionale.

1.1.2. Limites et contraintes institutionnelles

Les orientations du MPCE sur le développement local tel qu'indiqué ci-dessus, se construisent autour de trois axes majeurs : le spatial, le cadre légal et institutionnel, l'économique et le social. Si certains instruments tel le cadre méthodologique pour l'élaboration du plan communal de développement sont en expérimentation sur plusieurs communes, on ne peut pas affirmer que les orientations sont suivies par tous les opérateurs et acteurs de développement sur tout le territoire. Cela s'explique en partie par le statut du texte de l'APLOIATDL qui occasionne conséquemment l'absence des mécanismes institutionnels et financiers (CLDAT et le FLDAT) prévus pour matérialiser la vision inclusive de planification de développement. Toutefois, les opérateurs de développement ayant réclamé des documents d'orientations et de références en matière de planification de développement trouvent dans l'APLOIATDL les éléments nécessaires pour la conduite de leurs opérations.

Il convient de souligner qu'en dépit de plusieurs efforts déployés de part et d'autre, le MPCE n'a pas complètement réussi à assurer la coordination de l'ensemble du processus de planification tant au niveau national que local et à favoriser l'harmonisation des interventions. Cette vision est vulgarisée timidement et sa matérialisation ne se limite qu'à

quelques communes d'expérimentation. Les interventions continuent dans la plupart des cas d'être exécutées à la pièce et dans l'urgence, sans balise stratégique, ce qui complexifie la planification à long terme des interventions du gouvernement. L'efficacité et la durabilité des interventions ne sont pas acquises et tous leurs impacts ne sont pas connus ni optimisés dans un contexte de rareté des ressources financières.

La formation pour que chaque acteur puisse correctement jouer son rôle est extrêmement faible, atomisée, non systématisée ni dans ses contenus ni dans ses programmations. Même si ces dernières années un effort a été fait en particulier par le MICT et le MPCE pour commencer à la rationaliser, elle reste majoritairement sporadique, décidée en fonction des disponibilités de projets très ponctuels de l'Etat ou d'ONG.

D'un autre côté, la mise en œuvre de la décentralisation, qui selon la constitution de 1987 est la charpente autour de laquelle doit se construire tous les autres compartiments de la gestion des affaires publiques, se trouve confrontée à des difficultés faites d'appréhensions, d'interrogations et de préalables. Les institutions locales et départementales prévues ne sont que partiellement mises en place. Les assemblées municipales (AM) et départementales (AD) contrairement aux prescrits de la Constitution, ne sont pas mises en place car les élections n'ont pas été réalisées. Celles qui sont installées (CASEC et ASEC) ne fonctionnent pas toujours suivant les prescrits de la Constitution de 1987.

Les dispositifs de contrôle administratif déconcentrés (délégations et vice-délégations), de contrôle judiciaire (tribunaux et cours), faute de ressources, ne sont pas en mesure d'exercer efficacement leur mission respective.

L'utilisation du Fonds de Gestion et Développement des Collectivités Territoriales (FGDCT) qui doit permettre aux collectivités d'accéder à des ressources financières ne se fait pas toujours sur des bases transparentes et équitables². Même s'il faut reconnaître que depuis l'année 2008, un effort de rationalisation et de structuration est constaté. Chaque mairie, chaque collectivité territoriale sait à l'avance le montant dont elle peut bénéficier par année fiscale et que le Fonds est structuré en deux volets : un volet de fonctionnement et un volet d'investissement.

Un flou entoure la Charte de la décentralisation comprenant les cinq (5) décrets (cadre de la décentralisation, Commune, Section communale, Département, Fonction Publique communale) quant à sa mise en vigueur ou non.

1. 2. Présentation du Programme de Développement Local en Haïti (PDLH)

Depuis une décennie, plusieurs projets et initiatives œuvrant d'une façon ou d'une autre sous le label de développement local, sont mis en œuvre. Ils sont soutenus par divers intervenants, opérateurs ou bailleurs de fonds (FAES, BM-PAD, BID, UE, ACDI, USAID, FIDA, KFW,

² Voir Fauliau. Mission d'appui à la préparation et la mise en œuvre du PCD et du SLDAT. Septembre 2010

BM, PNUD-FENU, FAO, autres). Autrement dit, le développement local, la décentralisation et l'aménagement du territoire sont au centre des préoccupations publiques.

Le gouvernement haïtien entendait en 2006, avec l'appui de plusieurs coopérations dont l'ACDI, monter un programme de développement en vue de dégager les éléments pour la mise en place d'une politique cohérente de développement local tout en ayant un regard sur deux autres champs majeurs, à savoir : l'aménagement du territoire et la décentralisation. C'est dans ce contexte que le Programme de Développement Local en Haïti (PDLH) financé par l'ACDI a été mis en place et exécuté au cours des cinq (5) dernières années.

Le PDLH a été mis en place par le consortium CECI-CRC-SOGEMA-ENAP- SOCODEVI, suite à un processus compétitif lancé par l'ACDI. Il vise l'amélioration du cadre et du niveau de vie de la population à travers l'accroissement des capacités nationales et locales en matière de développement local, de décentralisation et d'aménagement du territoire.

Le PDLH articule ses interventions autour de quatre (4) composantes à savoir :

- Composante 1 : Un *appui institutionnel* ciblé auprès de partenaires nationaux concernés par les enjeux du développement local, de la décentralisation et de l'aménagement du territoire.

L'intervention consiste à fournir un appui technique principalement au MPCE et au MICT dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques, de mesures législatives, de plans et/ou de programmes concernant le développement local. Plus spécifiquement, il s'agit de déterminer les besoins du MPCE, du MICT et d'autres intervenants de l'État en matière de développement local, de décentralisation et d'aménagement du territoire; formaliser des ententes de renforcement institutionnel; mobiliser les ressources requises pour réaliser les activités de renforcement; et de veiller à la réalisation des activités prévues.

- Composante 2 : Un *appui à des initiatives de développement local* par le financement de projets visant la planification, le choix, la mise en œuvre et le suivi d'actions de développement à réaliser dans des zones géographiques ciblées ainsi que le suivi et la coordination des projets bilatéraux de l'ACDI en développement local.

L'action consiste à financer et à encadrer un nombre limité de projets de développement local. Les activités de sélection, coordination, suivi et contrôle de ces projets sont réalisées avec l'objectif spécifique de créer les synergies nécessaires et utiles entre eux et avec les autres projets bilatéraux de l'ACDI. L'équipe du PDLH en consultation avec les autorités nationales et l'ACDI assume les activités relatives à l'identification des projets, au décaissement et à la gestion du fonds de 10 millions dédié à leur mise en œuvre. Plus spécifiquement, il s'agit de mettre en place d'une part, un processus d'appel de propositions après en avoir développé l'instrumentation méthodologique; appuyer la sélection et la réalisation des projets de développement local; créer la synergie entre les projets ; veiller au renforcement des organismes bénéficiaires; effectuer le suivi et la coordination des projets de manière continue en vue d'en assurer la qualité technique et la

rigueur administrative. Et d'autre part, assurer le suivi et la coordination de trois projets bilatéraux de développement local de l'ACDI en Haïti exécutés par la FAO, le PNUD/FENU et par OXFAM-Québec; renforcer la concertation entre les bailleurs en vue de mobiliser des fonds pour le financement de projets et d'activités de DL.

- Composante 3 : La constitution d'une offre de *recherche et de formation* en développement local basée sur l'expérience haïtienne et internationale.

Le PDLH veut rendre disponible une offre de formation et de recherche en développement local, orientée sur le développement des compétences. Il s'agit également de promouvoir et de diffuser des expériences nationales et internationales. Plus précisément, il s'agit de déterminer les besoins de recherche et de formation à court, moyen et long terme; organiser des séances de formation initiale nécessaires pour assurer le démarrage rapide du PDLH; réaliser des études préliminaires visant à mieux définir la forme que pourrait prendre un futur centre de formation et de recherche en développement local (CFRDL); établir des ententes de collaboration avec divers partenaires et institutions d'enseignement et de recherche; réaliser les activités de formation et de recherche, notamment celles en appui aux projets locaux de développement.

- Composante 4 : Un soutien au développement de l'entrepreneuriat.

Le PDLH cherche à stimuler le développement économique local et l'émergence de micro-entreprises pour appuyer la création, l'augmentation et la diversification des revenus des communautés en valorisant le potentiel local et des ressources du milieu. Pour ce faire, outre les activités précédentes, des activités ciblées pour renforcer ou favoriser la mise en place de services d'accompagnement d'entrepreneurs (SAE) sont aussi organisées au niveau national et dans chacune des zones retenues pour le financement des projets locaux. L'intervention à ce chapitre vise plus spécifiquement à analyser l'offre des services existants et identifier les besoins complémentaires en matière de soutien à l'entrepreneuriat en vue de mettre en place les ressources nécessaires au renforcement des SAE; établir les conditions d'admissibilité et les modalités d'accès aux SAE ainsi que les critères de sélection et les procédures de présentation des dossiers, de sélection et d'approbation des projets, etc; appuyer la réalisation d'activités de planification, études de marché, recherche de financement, etc. à diverses étapes de l'élaboration des projets d'entreprise, de l'analyse de la faisabilité au démarrage, en facilitant la liaison avec des organismes de financement; analyser la faisabilité de créer un fonds de garantie de financement.

2.2. *Stratégies d'intervention*

La stratégie globale d'intervention du PDLH s'inspire de l'expérience acquise de la coopération canadienne en Haïti et en constitue le prolongement en matière de développement local. Concrétisation d'un engagement sur le long terme de la coopération canadienne et en réponse à des attentes des autorités gouvernementales, le PDLH participe à la recherche d'un développement plus durable tout en contribuant, à court terme, à l'atténuation de la crise

sociale. L'amélioration des conditions de vie des populations vivant dans les communautés locales qui seront directement appuyées par le PDLH, est une autre cible prioritaire à atteindre. Ses orientations stratégiques visent :

- à favoriser le leadership haïtien et son appropriation des activités du PDLH ;
- à appuyer simultanément le gouvernement, les institutions décentralisées et les principaux agents de changement de la société civile ;
- à encourager l'émergence de consensus à tous les niveaux ;
- à intégrer les dimensions historiques, sociales et culturelles dans la planification des interventions ;
- à favoriser l'émergence de réponses adéquates aux besoins pratiques des femmes et à leurs intérêts stratégiques dans le cadre du développement local, visant ainsi l'amélioration des conditions de vie des femmes et l'amélioration de leur participation aux divers mécanismes de concertation et de prise de décision ;
- à accroître la coordination des efforts de la coopération canadienne en développement local et leur convergence avec ceux des autres bailleurs et/ou opérateurs intervenant en Haïti ;
- à assurer une flexibilité d'intervention ;
- à viser des résultats réalistes et adaptés.

Ces orientations stratégiques ont été prises en compte dans le choix des activités à réaliser à l'intérieur de chacune des quatre composantes techniques du PDLH.

1.2.1. Stratégies d'intervention

1.2.1.1 Choix des zones d'intervention

Le choix des zones s'effectue à partir d'un appel à propositions (AP) lancé par le PDLH dans lequel les critères sont clairement définis. Les Collectivités Territoriales (CT) doivent faire preuve d'initiatives en développement participatif communautaire et durable. Celles, en revanche qui sont déjà appuyées par les projets de développement local financés en tout ou en partie par la coopération bilatérale canadienne sont exclues du processus. Cette restriction n'empêche pas pourtant d'ouvrir l'appel au niveau national.

Les Collectivités Territoriales intéressées sont invitées à se faire représenter et appuyer par un Opérateur Professionnel de Développement (OPD) dans l'élaboration et la réalisation de leur projet visant l'amélioration de leurs conditions de vie. Ceci doit se traduire formellement dans une lettre et dans un protocole d'entente entre les deux parties.

D'un autre côté, le document AP précise le rôle de l'OPD dont les appuis doivent s'inscrire dans une dynamique de renforcement des capacités des collectivités territoriales, afin qu'à terme, elles acquièrent une autonomie leur permettant de poursuivre avec leurs propres ressources, et à moindre coûts, les processus de développement local.

Le document d'appel à propositions (DAP) contenant l'ensemble de ces dispositions est diffusé et publié le 15 août 2007 dans les principaux quotidiens du pays, le réseau des radios

communautaires, ainsi que sur un des sites web fréquemment visité par les agents de développement.

Six (6) propositions retenues sur vingt-cinq (25) reçues, ont été jugées recevables et conformes aux exigences administratives du DAP. Le PDLH a documenté la séance d'ouverture des propositions techniques. Par la suite, une lettre expliquant les raisons de la non recevabilité de certaines propositions a été envoyée aux responsables des OPD concernés, accompagnée de leur proposition financière non décachetée tel qu'entendu dans le DAP.

Le PDLH a procédé ensuite à l'analyse et à la cotation des six (6) propositions techniques conformes, selon la procédure de pointage annoncé dans le DAP. À l'issue de cette analyse, quatre (4) d'entre elles ont obtenu une note leur permettant de passer à l'étape d'entrevue.

À l'entrevue, trois (3) des quatre (4) soumissionnaires ont obtenu la moyenne de 70% ou plus requise pour l'ouverture de leur proposition financière. Le PDLH a ouvert les propositions financières en présence des représentants des soumissionnaires comme stipulé dans le document d'AP. L'ouverture des offres financières étant faite, un rapport résumant l'ensemble du processus de traitement des propositions techniques et financières a été élaboré et soumis au comité de sélection et d'approbation pour validation. Le comité de sélection et d'approbation réunissant le MPCE, le MICT, le MARNDR, le MCFDF, l'ACDI et le PDLH en charge du secrétariat, a tenu une séance de validation du rapport d'analyse des propositions. Suite à l'examen des procédures d'analyse utilisées par le PDLH, le comité conjoint a recommandé au PDLH d'entamer des négociations avec les soumissionnaires retenus, CARE-Haïti pour la CT de Gros Morne, OXFAM-Québec pour la CT de Saint-Michel de l'Attalaye, et Initiative Développement/ADEMA pour la CT de Bombardopolis ; en vue de l'attribution du marché pour la mise en œuvre des projets en développement local.

Pour mieux comprendre l'intervention réalisée sur les communes, il n'est pas incongru de rappeler le système d'organisation de l'administration communale en Haïti qui sera suivie d'une présentation succincte de chacune des communes retenues.

1.2.1.2 Organisation de l'administration communale

La constitution de 1987, en plus de jeter les bases d'un État de droit, a défini de manière claire les conditions générales de responsabilité de l'État en matière de planification du développement. Plusieurs articles, notamment les articles 81 et 87.2 proposent le cadre légal d'une nouvelle orientation de la planification haïtienne qui repose essentiellement sur la **décentralisation** (Art. 74, 217). En préconisant la décentralisation, la constitution reconnaît explicitement que les intérêts locaux sont de la même importance que les intérêts nationaux. C'est pourquoi elle crée de nouvelles entités publiques que sont les Collectivités territoriales : Section communale, Commune et Département.

Dans le cas qui nous concerne ici, nous nous intéressons principalement à la collectivité territoriale de la commune incluant les sections communales.

La commune est à la fois une circonscription administrative et une Collectivité Territoriale. À ces titres, elle loge sur son territoire des bureaux de l'État (Commissariat de Police, Inspection Scolaire, Tribunal de Paix, Unité Communale de Santé, Bureau Agricole Communal). Elle est administrée par un Conseil communal de trois (3) membres, un maire et deux (2) maires-adjoints élus au suffrage universel (art. 66). Ce Conseil est assisté dans sa tâche d'une assemblée formée notamment d'un représentant de chacune de ses Sections Communales (art. 67). La Commune jouit de l'autonomie administrative et financière (art. 67). Son mode d'organisation et de fonctionnement est régi par une loi (art. 69). Elle est « gestionnaire privilégiée des biens fonciers du domaine privé de l'État » (art. 74) tout en tenant compte des intentions des habitants des sections de la commune (art. 39). Cet espace géographique comprend le bourg ou la ville, des sections communales rurales et des quartiers urbains, suburbains et périurbains.

La Constitution de 1987 établit des relations fonctionnelles entre les catégories de Collectivités Territoriales pour le bon fonctionnement de la gouvernance locale, l'harmonisation et la coordination des politiques de développement aux échelles locales, régionales et nationales. En effet, le Conseil Municipal rend compte à l'Assemblée Municipale qui elle-même en fait rapport au Conseil Départemental (art.73). En ce qui concerne la Collectivité Territoriale Départementale, le Conseil rend compte à l'Assemblée qui elle-même fait rapport à l'Administration Centrale (art. 83).

De plus, en cas d'incurie, de malversations ou d'administration frauduleuse prononcées par le Tribunal Compétent en ce qui a trait à la gestion de la Collectivité Territoriale Communale, et s'il s'ensuit des motifs de dissolution, c'est le Conseil Départemental qui supplée immédiatement à la vacance. Il saisit le Conseil Électoral Permanent qui, dans les soixante (60) jours à partir de la date de dissolution, organise des élections en vue de la mise en place d'un nouveau Conseil Municipal (art. 72).

Par ailleurs, la Commune partage avec l'Administration centrale, le dossier de l'éducation (art. 32 à 32.9) ; et avec le Président de la République la nomination des Juges de Paix (art. 175).

Il importe de souligner qu'au début de l'expérience haïtienne en matière de planification, la pratique se faisait de manière globale et sectorielle. Les décisions venaient uniquement de l'Administration centrale. Ainsi les attributions des divisions géographiques, notamment la Commune, n'étaient pas vraiment précisées dans le Système National de Planification (SNP). Ce n'est qu'avec la Loi sur la Régionalisation et l'Aménagement du Territoire de 1982, mettant clairement l'accent sur le volet spatial, que l'on a commencé à attribuer un rôle à la Commune. Cette dynamique a été étayée dans le décret-loi d'octobre 1982 portant sur l'organisation et le fonctionnement des Communes.

Dès lors, la Commune est intégrée dans le processus de planification régionale à travers le Comité Consultatif Communal. Ce mécanisme devait permettre la participation de la population dans l'identification des priorités de leur Commune (**art.20**) en ces termes « *faire des propositions relatives à l'élaboration des plans et aux mesures propres à assurer le développement de la communauté* » et de « *préparer, en collaboration avec les organismes publics compétents, les plans d'aménagement du territoire communal, ceux d'extension et*

d'embellissement des villes et des bourgs qui en dépendent, ainsi que de faire exécuter les lois relatives à l'aménagement des villes et des campagnes ».

Avec la Constitution de 1987 qui promeut la décentralisation comme vectrice de développement, le rôle de la Commune devient essentiel dans le SNP.

1.2.1.3 Présentation des communes d'intervention

a) Bombardopolis

D'une superficie de 181,69 Km², la commune de Bombardopolis est située dans le département du Nord-Ouest d'Haïti. Sa population est estimée à 29 600 habitants suivant l'extrapolation de 2011 basée sur le recensement national RGPH 1982 et 2003. Bombardopolis reste très rurale par rapport aux autres communes du pays. Son taux d'urbanisation est très faible. La commune de Bombardopolis est l'une des communes les moins denses du département après celles de Baie de Henne et du Môle St Nicolas. En effet, excepté le long des axes routiers bourg/Crève, Savanne Môle/Baie de Henne, et des anses côtières, la zone de cadastre qui représente près des 2/3 de la Commune est quasi-inhabitée à cause de l'absence d'eau. Les zones habitées cependant, le long des axes routiers et sur les hauts plateaux au sud de l'axe bourg/Crève, ont une densité équivalente aux autres zones rurales fertiles du département.

La commune est organisée en un bourg et 3 sections communales comprenant chacune 9 habitations en plus des localités.

b) Gros Morne

La commune de Gros Morne, se trouve dans le département de l'Artibonite, sur la route nationale #5 menant des Gonaïves à Port de Paix à la frontière du département du Nord Ouest. Alors que la superficie de la commune est estimée à 397 kilomètres carré (IHSI : 2007), sa population avoisine les 141 587 habitants composée de 71,059 d'hommes, 70,528 de femmes avec 78,563 de 18 ans et plus (IHSI 2009).

Elle comprend 8 sections communales : 1^{ière} Boucan Richard, 2^{ième} Rivière Mancelle, 3^{ième} section Rivière Blanche, 4^{ième} section Acul, 5^{ième} Pendu, 6^{ième} Savane Carrée, 7^{ième} Moulin, 8^{ième} Ravine Gros Morne.

Gros Morne est le chef lieu de l'arrondissement du même nom : Arrondissement de Gros-Morne. Il regroupe trois communes (Gros Morne, Anse-Rouge et Terre-Neuve) et est peuplé de 209 471 habitants (IHSI, estimation 2009).

Gros Morne est un espace organisé en zones rurales et urbaines avec environ 20% de la population dans le seul centre urbain caractérisé par une carence en services de base qui est encore plus prononcée au niveau des sections communales. Une ébauche d'agglomération est constatée à certains endroits de la commune tels Carnifice, un village de Grande Plaine, la communauté de Lapierre à Pendu et l'entrée de la section Acul à Morinville.

c) Saint Michel de l'Attalaye

Située dans le Haut-Artibonite dans l'arrondissement de la Marmelade, la commune de Saint-Michel de l'Attalaye a une superficie de 614,81 km² représentant la troisième commune du pays au point de vue de la superficie. Sa population est estimée à 171 485 habitants dont 69 291 femmes et 67 585 hommes. Elle est subdivisée en huit (8) sections communales : 1^e Platana, 2^e Camathe, 3^e Bas de Sault, 4^e Lalomas, 5^e L'Ermitte, 6^e Lacedras, 7^e Mamont, 8^e L'Attalaye. Elle a au moins deux cent quatre vingt quatre (284) localités et cent dix sept (117) habitations.

Les limites administratives entre le centre urbain et les sections communales ne sont pas définies comme on peut l'observer sur la carte administrative. Le territoire du centre urbain est constitué par des portions du territoire de trois sections communales : Platana, l'Attalaye et Bas de Sault.

II. LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES ET DES BONNES PRATIQUES DU PDLH

2.1 Compréhension du concept capitalisation

Les définitions de la capitalisation sont diverses. Pour certains, il s'agit de la valorisation des expériences et bonnes pratiques pour progresser. Certains autres parlent de la théorisation ou de modélisation des savoir-faire pour ne pas les perdre. Cependant, la formule historique qui semble résumer l'ensemble de ces idées reste incontestablement celle de Pierre de Zutter (1994) qui définit la capitalisation comme le passage de l'expérience à la connaissance partageable, c'est-à-dire la transformation des expériences et savoir-faire en connaissance explicite et qui peut être partagée.

Autrement dit, la capitalisation des connaissances est un processus dont l'objet est de constituer un capital à partir des informations ou connaissances disponibles dans une organisation afin de les valoriser en les rendant disponibles aux institutions et/ou aux acteurs. La préservation et la transmission de l'expérience et des savoirs acquis facilitent la mise en œuvre de nouveaux projets ou la conduite de nouvelles actions.

2.2 Méthodologie

La capitalisation est conçue pour que l'expérience de chacune et chacun ne reste pas confinée au niveau individuel, mais serve le collectif dans un mouvement de partage des connaissances, de découvertes, de recommandations et de leçons apprises. Ainsi, elle requiert la pleine participation de différentes catégories d'acteurs tout au cours de son déroulement.

Cette participation s'est traduite par la tenue de plusieurs ateliers de travail regroupant les actrices et acteurs impliqués dans la mise en place et la mise en œuvre du PDLH. Il s'agit de acteurs étatiques notamment les cadres des ministères de la Planification, des Collectivités Territoriales, de l'Agriculture, de la Condition Féminine, des élus locaux (Maires, CASECs, ASEC, délégué de ville), des cadres territoriaux, des responsables des agences d'exécution

déléguées, des cadres du PDLH et des membres des organisations de la société civile. Ces ateliers sont animés par les deux personnes ressources dédiées par le PDLH pour le pilotage de tout le processus de capitalisation.

Alors que le premier atelier portait sur l'information autour du processus de capitalisation et une première détermination des thèmes capitalisables, le second se rapportait à la priorisation, au choix définitif des thèmes et à un exercice de simulation sur le remplissage de la grille de collectes de données. Ces ateliers ont permis de dégager une compréhension commune du concept de la capitalisation, de l'adhésion des différents actrices et acteurs concernées par le Développement Local (DL) dans le cadre des projets en cours avec l'appui du PDLH, de statuer sur le choix de la thématique capitalisable, de constituer des comités de travail et de pilotage du processus de capitalisation et de récolter un premier niveau d'informations.

Pour obtenir des informations plus pointues, un atelier tenu dans chacune des communes a été réalisé respectivement à Bombardopolis, Gros Morne et Saint Michel de l'Attalaye. Grâce aux outils développés pour la collecte des données et l'approche utilisée pour favoriser la participation des actrices et acteurs (focus group, entretien individuel et séances plénières), les cadres techniques des agences d'exécution déléguées (AED), les élus locaux et les cadres de l'administration communale femmes et hommes ainsi que les membres des organisations de la société civile ont pris du recul par rapport à leurs expériences et leur savoir-faire. Elles et ils ont mis ces derniers en perspective et ont trouvé un consensus autour de la thématique capitalisable à savoir : ***Stratégies d'accompagnement des élus et des cadres de l'administration communale pour une prise en charge de leurs collectivités.***

Ces ateliers ont été aussi l'occasion pour les différents acteurs et actrices de décrire leurs expériences, de les questionner, les discuter, voire les remettre en cause pour enfin en tirer des enseignements.

Les données issues de ces ateliers constituent l'essence de la première version du document de capitalisation, soumise à l'appréciation des membres du comité de pilotage. Les commentaires des unes et des autres ont enrichi le document. Ce qui nous amène à une deuxième version qui sert de base pour un exercice de restitution avec les acteurs de terrain. En marge de celui-ci, un atelier s'est tenu avec les actrices et acteurs des communes respectives pour confirmer les thèmes de fiche de bonnes pratiques préalablement identifiés. Plus d'une douzaine de thèmes sont conjointement retenus. L'équipe du PDLH accompagne alors les acteurs dans l'élaboration de ces fiches. L'équipe procède ensuite à un traitement de ces informations puis à la rédaction de la fiche qui, selon la pertinence des données, peut être retenue définitivement ou non.

Le document de capitalisation incluant les fiches de bonnes pratiques est transmis aux différentes instances pour des commentaires individuels avant de procéder à l'atelier de validation. Cette étape une fois franchie, le document est finalisé et transmis à l'imprimerie.

2.3 Stratégies d'accompagnement des élus locaux et des cadres de l'administration communale pour une prise en charge de leurs collectivités

2.3.1 Mandat des agences d'exécution déléguées

Les divers mandats des Agences d'exécution déléguées s'inscrivent dans l'application de plusieurs accords de collaboration passés d'une part, entre respectivement les Mairies de Saint Michel de l'Attalaye, Gros Morne et Bombardopolis et Oxfam Québec, CARE-Haiti, ID-ADEMA (durée de quarante mois pour monter et exécuter un projet de développement local dans le cadre de l'appel à propositions référencé No 01/08-2007/PDLH, et d'autre part entre les AED/le Conseil Municipal et le PDLH (accords de contribution signé le 19 juin 2008) pour le financement des projets. Il fut convenu entre les parties de renforcer le partenariat préexistant, de concrétiser le processus de développement local allant de l'élaboration à l'exécution permettant ainsi aux communes d'assurer progressivement leur propre développement et de mettre leurs ressources en valeur pour pérenniser les actions mises à profit au-delà de la durée de vie du projet.

L'accompagnement des AED s'inscrit dans les efforts à consentir pour :

- l'amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes par le renforcement de leurs capacités à mettre en valeur les potentialités de la commune, à assurer la recapitalisation progressive et permanente de leurs exploitations agricoles tout en tirant les meilleurs profits et avantages comparatifs ;
- la consolidation d'un processus de développement local durable dans la commune en phase avec les politiques de décentralisation et d'aménagement du territoire tout en tenant compte du contexte d'évolution des ménages.

Les appuis des AED se situent à deux (2) niveaux territoriaux: la Commune et les Sections Communales. À chacun de ces niveaux, le projet s'attèle à améliorer la gouvernance locale et à renforcer les capacités des acteurs locaux à prendre en main leur propre développement. Les appuis du projet doivent aussi permettre d'élaborer le Plan communal de développement (PCD) et les programmes d'action des sections communales prenant en compte les axes transversaux (EFH, IST-VIH-SIDA et environnement). Il est prévu aussi d'accorder une attention particulière à l'entreprenariat et au développement des actions intercommunales.

Autrement dit, les objectifs des AED sont d'appuyer et d'accompagner les Collectivités Territoriales des Communes de Saint-Michel de l'Attalaye, de Gros Morne et de Bombardopolis dans le processus de Développement Local s'inscrivant dans le contexte de la décentralisation et de l'aménagement du territoire, la lutte contre la pauvreté, le renforcement des capacités des acteurs locaux en vue de permettre à la population de chacune de ses Communes de se prendre en charge progressivement.

Il a été convenu que les actions des AED soient orientées autour de quatre (4) composantes et des axes transversaux à savoir l'appui à la gouvernance locale ; le renforcement des capacités

des acteurs locaux ; l'appui au développement économique ; et la gestion du projet et prise en compte des axes transversaux ÉFH, IST/VIH/SIDA et environnement.

L'exercice de capitalisation a cherché à comprendre les *Stratégies d'accompagnement des élus et des cadres de l'administration communale qui ont contribué à renforcer leurs capacités pour une prise en charge de leurs collectivités* en s'intéressant à trois groupes d'actrices et d'acteurs impliqués dans la dynamique de la mise en œuvre du projet, à savoir :

1. les AED
2. les élus locaux et cadres de l'administration communale
3. les représentantes et représentants de la société civile tout en prenant en compte l'apport du MPCE et du PDLH.

Aussi, la prise en compte du vécu de ces acteurs en étroite synergie les uns avec les autres constituera-t-elle une partie importante des points 2.3.3, 2.3.4 et 2.3.5 du document pour chacune des phases du projet:

- a) l'AED pour ce qui concerne son savoir faire dans le renforcement des capacités des élus et des cadres de l'administration communale ;
- b) les élus H\F et les cadres de l'administration communale pour leur capacité à intégrer et appliquer les nouvelles compétences et savoir faire en vue d'améliorer la prise en charge de leurs CT ;
- c) les membres de la société civile pour leur appréciation du mode de gestion adopté et des services reçus et de leur implication dans la mise en œuvre des activités.

2.3.2: Phase de conception : Préparation et élaboration du document pour répondre à l'appel à proposition

2.3.3.1 AED et document appel à proposition

La préparation de ce document constitue la première étape dans le processus de mise en œuvre du projet de développement local sur les trois communes. Il s'agit de l'étape de conception.

Au niveau de cette étape, le premier pas qui a été franchi est celui de la transmission par les OPD à la mairesse et aux maires de l'information relative à l'existence de cet appel à propositions lancé par le PDLH. En effet, CARE, ID-ADEMA, Oxfam Québec ayant pris connaissance du contenu de cet appel, ont rencontré les maires de Gros Morne et de Bombardopolis ainsi que la mairesse de Saint Michel de l'Attalaye pour les convaincre des enjeux d'un tel projet dans leurs collectivités au cas où leur proposition serait retenue. Ce contact a été facilité par leur présence sur le terrain et leur expérience de travail dans ces communes. Alors que CARE intervient depuis vingt (20) ans sur Gros Morne, ID-ADEMA et Oxfam Québec collaborent depuis deux (2) ans respectivement avec les CT de Bombardopolis et Saint Michel de l'Attalaye. Ils se sont proposés aussi pour accompagner les

maires dans le montage du dossier ; c'est ainsi que des experts attachés à ces ONG ont été mis à la disposition pour élaborer le document de réponse à l'appel à propositions.

Le montage conjoint du dossier a entraîné une formalisation dans les rapports entre ces ONG et ces Conseils Municipaux. Une formalisation qui s'est matérialisée dans la préparation d'une version préliminaire par les ONGs d'un protocole d'accord qui décrit explicitement les responsabilités des uns et des autres dans toutes les étapes de mise en œuvre du projet. C'est sur la base de ce protocole d'accord que les ONGs ont joué un rôle d'accompagnateur dans l'élaboration, le dépôt et dans la défense des dossiers ainsi que dans la planification du lancement officiel des projets de développement de Gros Morne (PDLG), de Bombardopolis (PDLB) et de Saint Michel de l'Attalaye (PADL-SMA).

2.3.2.2 élus locaux et processus d'appropriation du document d'AO

La mairesse de Saint Michel de l'Attalaye et les maires de Bombardopolis et de Gros Morne ont accueilli favorablement l'idée de monter un projet pour leurs communes, suite à l'information communiquée par les AED se rapportant à l'appel à propositions du PDLH. Elle et ils voyaient en cela une opportunité à saisir pour amener leurs communes sur les rails du développement.

Conscients de leurs limites et celles de leur administration dans le montage des dossiers, elle et ils ont fait appel à des experts à qui ils ont confié cette tâche tout en s'assurant que leurs idées soient incluses dans le document. Ils se sont rendus disponibles pour fournir aux experts des informations relatives aux potentialités des communes, ils ont participé activement aux séances de travail pendant plusieurs jours quand cela se révélait nécessaire.

Ces séances de travail ont été l'occasion de défendre leur point de vue, de transmettre leur vision de développement et de s'assurer que leurs idées soient clairement exprimées dans le document. Dès lors, ils se sont approprié le document de réponse d'appel à propositions au point d'avoir été en mesure de le défendre oralement et sans difficulté devant le comité de sélection des propositions du PDLH. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que ces communes soient sorties gagnantes de ce concours d'appel à propositions.

Imprégnés des principes du développement local, la mairesse et les maires se sont fait un devoir de partager toutes les informations relatives à ce projet avec les autres élus de l'échelon territorial le plus petit en l'occurrence le Conseil d'Administration de la Section Communale (CASEC). Cet échange d'informations entre les maires et les CASEC, notamment ceux de SMA et de Bombardopolis, a eu lieu sitôt que Oxfam Québec et ID ADEMA aient informé les membres du Conseil Municipal. Ce qui veut dire concrètement que les membres des CASEC de ces collectivités ont aussi participé à la conception du projet.

À leur tour, les CASEC, ayant pris connaissance et adhéré à l'idée du projet, ont informé leur population respective du contenu du projet et ont participé activement au lancement de celui-ci, répondant fièrement à l'invitation de la mairie. Le lancement officiel du projet a été

l'occasion pour tous les élus, toutes catégories confondues, d'exprimer leurs souhaits pour leur collectivité respective. Ils ont informé publiquement la population du contenu du projet et de son budget. Il faut souligner qu'un PCD existait déjà à Bombardopolis, le projet allait permettre de le mettre en œuvre. Une rencontre a eu lieu dans chacune des 27 habitations pour prioriser les actions à mettre en œuvre.

Le dialogue engagé entre les élus locaux et les AED a abouti d'abord à la signature d'un accord de collaboration entre eux et ensuite à un accord de contribution entre ces derniers et le PDLH. Dès lors, les élus locaux se sont sentis concernés au même titre que les AED devant le PDLH, même si contractuellement ce sont les AED qui sont ultimement imputables des résultats à atteindre. Ces étapes ont permis que les élus soient davantage conscients de leur rôle dans la réussite ou l'échec du projet. Le fait d'avoir à défendre le projet devant un jury et gagner le concours sur plus d'une vingtaine de communes, les met dans un autre état d'esprit. Ils ont expérimenté une plus grande confiance en soi et sont convaincus de leur capacité de négociation. Ils s'investissent donc davantage pour la réussite du projet.

Tel que décrit plus haut, cette approche place sur le même pallier les élus et les AED tout en respectant les compétences et attributions des uns et des autres, l'élu agit en partenaire gardant prestige et dignité et la direction du projet accompagne tout en apportant l'expertise, l'encadrement et les ressources nécessaires à la réalisation du projet. L'AED ne peut plus être perçu par la population comme une référence dans la collectivité au détriment de l'élu. C'est en ce sens, un exemple de partenariat équilibré entre AED et autorités locales où chacun des acteurs agit dans la limite de ses compétences.

Plus tard, cette même démarche a été reprise par les maires dans le cadre de recrutement de firmes pour la réalisation de certains travaux d'infrastructure. Le Maire de Gros Morne a lancé quatre (4) appels d'offre pour la construction de l'unité de transformation de fruit, l'achat des matériels pour le moulin à canne à sucre, la réhabilitation du système d'irrigation de Pelletier et le centre de professionnel de Kay Timoun.

2.3.3 La phase de mise en œuvre : dotation des projets en ressources humaines et matérielles, mise en place des mécanismes de participation et de concertation et plan de mise en œuvre

Cette phase se caractérise pour les AED, par trois activités principales à savoir la dotation des projets en ressources humaines et matérielles, l'accompagnement des CT dans la mise en place des mécanismes de participation et de concertation et dans la préparation du plan de mise en œuvre (PMO) et du plan de travail annuel (PTA).

A.- AED et dotation des projets en ressources humaines et matérielles

aa) Le processus de recrutement

Le développement local s'appuie sur des ressources humaines locales pour mettre en œuvre ses initiatives. Cependant, dans le souci de rompre avec les anciennes pratiques qui

privilégient le clientélisme dans la dotation des ressources humaines, les cadres des AED ont adopté une démarche conforme aux procédures reconnues en matière de recrutement.

Les cadres des AED ont préparé les profils de postes à pourvoir et les termes de référence pour chacun des postes en ayant soin d'encourager les femmes à postuler. Résider dans la Commune, avoir une expérience de travailler avec des groupes de base et avoir la capacité de rédiger un rapport, sont entre autres les critères devant guider le choix des AED et des élus. Ces documents validés par les autorités locales, sont affichés dans des espaces publics pour tenir informée la population. Les dossiers de candidature reçus, ils ont procédé conjointement avec les maires au dépouillement, à l'analyse puis à la sélection de ces dossiers pour passer aux entretiens d'embauche et préparer les propositions de contrats de service.

Les trente trois (33) animatrices et animateurs dont disposent les Collectivités Territoriales pour fédérer l'action des élus, des AED, des services municipaux et des structures sociales sont recrutés suivant cette démarche.

L'établissement des critères devant favoriser la prise en compte de l'EFH dans le recrutement des animatrices et animateurs a permis à Saint Michel de l'Attalaye et à Bombardopolis d'obtenir la parité dans ce domaine alors qu'à Gros Morne les femmes représentent un pourcentage de 33%. Neuf (9) animatrices sur un total de 18 sont recrutées à Saint Michel de l'Attalaye, trois (3) sur six (6) à Bombardopolis et trois (3) sur neuf (9) à Gros Morne.

Il faut signaler que les cadres des projets n'étaient pas concernés par cette disposition administrative compte tenu du fait qu'un Curriculum Vitae complet des cadres des projets a été intégré dans le document de réponse à l'appel à proposition

ab) Le renforcement des capacités des animatrices et animateurs et des cadres de l'administration communale

Le développement local est un domaine relativement récent en Haïti. Les ressources humaines recrutées disposent des pré-requis généraux certes, mais pas forcément les compétences leur permettant d'accomplir efficacement leurs tâches. La même remarque peut être appliquée aux cadres de l'administration communale. Les AED ont bien compris que le renforcement des capacités de ces actrices et acteurs est déterminant pour s'assurer d'une bonne application de l'approche de développement local.

La première étape consistait à réaliser une évaluation des pré-requis des animatrices et animateurs recrutés pour mieux mesurer leur niveau de compétences et préparer un plan de renforcement des capacités qui correspond à leurs besoins en formation. Cet exercice permet de retenir plusieurs thématiques dont : gestion de projet, technique d'animation, communication, transformation positive des conflits, leadership, genre et développement, agriculture et environnement.

Les AED ont identifié ensuite les ressources humaines compétentes devant assurer l'animation des séances de formation.

Les animatrices et animateurs sont alors invités à participer à ces séances de formation qui se réalisent sous forme de séminaire, stage, ateliers qui durent entre 1 à 3 jours suivant la thématique.

L'objectif fondamental de ces séminaires de formation est d'outiller les animatrices et animateurs afin qu'elles et ils puissent être à même de remplir leur fonction compte tenu du fait qu'ils sont considérés comme les antennes, les yeux ou encore les oreilles des projets à travers les divers espaces de la commune. En effet, la tâche consistant notamment à mettre en adéquation les besoins des habitants et les enjeux politiques locaux repose en grande partie sur les épaules de cette catégorie de ressources locales. Elles et ils doivent faire remonter l'information jusqu'aux élus. Elles servent donc de courroie de transmission d'information à côté des CASEC et des ASEC. Elles font atterrir les projets.

Les cadres de l'administration communale sont bénéficiaires aussi des séminaires de formation qui ont pris diverses formes et orientés principalement sur le renforcement de leurs capacités sur les concepts et notions de planification et la réalisation de séminaires et de sessions de formation portant notamment sur :

- la gestion municipale,
- l'élaboration et gestion de projets,
- la structuration des CD,
- la bonne gouvernance et la gestion municipale,
- la gestion des infrastructures communales,
- la gestion financière et le budget communal,
- l'archivage de documents,
- la fiscalité locale,
- la communication écrite pour les secrétaires et trésorières.

L'objectif de ces ateliers de formation est de contribuer à corriger les faiblesses identifiées au démarrage du projet en ce qui concerne le fonctionnement et la gestion de l'administration municipale.

ac) Ressources matérielles

Parallèlement au recrutement des animateurs et animatrices locales, les AED ont fait l'acquisition de matériels et équipements nécessaires tels bureaux, fauteuils, ordinateurs etc. pour la mise en place des activités.

Il est important de souligner que la localisation de l'espace bureau utilisé comme base de travail de l'AED CARE dans les bureaux de la mairie à Gros Morne, a joué un rôle important sur le niveau de concertation, la qualité des échanges, le développement des relations, la qualité de la communication, la disponibilité des partenaires, la qualité de communication et

de collaboration entre l'équipe AED et l'équipe municipale (élus et personnel). Cette stratégie contribue aussi à minimiser les coûts d'installation et de location.

B.- Mise en place des mécanismes de participation et de concertation

Les mécanismes de participation et de concertation renvoient à des structures mises en place pour favoriser la participation et la concertation des actrices et acteurs de développement local, chacun en ce qui le concerne. Il s'agit des conseils de développement de section communal et communal (CDSC, CDC), des tables communales de concertation (TCC), des assemblées et le comité de coordination des projets bilatéraux de l'ACDI (COMCO).

Il est intéressant de préciser que la participation des organisations de la société civile à la préparation, la mise en œuvre et au suivi des opérations de développement sur le terrain est prévu par la Constitution de 1987. Elle fixe les grands principes en particulier celui de la participation des populations à tout processus de développement et celui de l'autonomie des collectivités territoriales. Les décrets de 2006 ont voulu clarifier les rôles des uns et des autres. Ils ont été peu utilisés et laissent apparaître des faiblesses quant à leur potentielle efficacité.

La volonté du MPCE de mettre en place des tables de concertation communales est tout aussi importante à souligner puisqu'il s'agit d'une autre manière de stimuler la concertation entre les actrices et acteurs de développement chacun selon leur spécificité. Ce qui assure la complémentarité dans les interventions.

Accompagnement dans la mise en place des mécanismes de participation et de concertation

Les AED, pour faciliter la création de telles structures, ont constitué en tout premier lieu une revue de la documentation afin de trouver les références légales, constitutionnelles et administratives y afférentes. Elles se sont aussi renseignées sur les expériences d'autres collectivités territoriales impliquées dans cette dynamique.

La revue documentaire constituée, elles ont fait un tri et reprographié les documents les plus pertinents notamment les sections se rapportant aux mécanismes de participation et de concertation dans les décrets de février 2006 ainsi que le document cadre du MPCE relatif au fonctionnement des tables de concertation pour les mettre à la disposition des Mairies. De plus, les AED ont réalisé des ateliers de travail en vue de dégager une compréhension commune de ces textes légaux et administratifs dans l'optique de leur application pratique future, en fonction des besoins identifiés pour l'amélioration de la gouvernance locale.

Il est important de souligner le rôle du Comité de Coordination dans le partage de ces textes entre les acteurs et actrices. En effet, le Comité de Coordination mis en place par le PDLH, est une structure mixte regroupant les acteurs étatiques et non étatiques tant au niveau national que local. Il est un espace privilégié d'apprentissage collectif et d'échange sur les obstacles à la mise en œuvre des activités de DL. Ainsi, c'est dans l'une de ces rencontres

que les questions relatives aux textes de lois ont été soulevées et que des dispositions ont été prises pour que les travaux effectués par les AEB servent aux AED.

D'un autre côté, ces dernières ont planifié et organisé des visites d'observation et d'étude dans d'autres communes à l'attention des maires et des cadres de l'administration communale. C'est dans cette optique qu'il faut comprendre l'organisation de la visite des élus locaux et des cadres de l'administration de la Commune de Bombardopolis à Gros Morne pour observer et comprendre le processus de mise en place de la Table Communale de Concertation. Alors que celles et ceux de Saint Michel de l'Attalaye se sont rendus dans les Nippes pour observer les progrès des Conseils Municipaux en matière de la gouvernance locale. Ces échanges ont accentué le goût de l'effort et renforcé la confiance en soi devant l'assurance et les réalisations de leurs pairs.

À titre d'exemple de concertation et de collaboration avec les différents acteurs, à Saint-Michel de l'Attalaye, un protocole d'entente est intervenu entre le PADL-SMA et le CRAD/CIDEV pour la mise en œuvre d'un sous-projet de « promotion d'attitudes et de comportements positifs pour la prévention des IST/VIH/SIDA et la lutte contre la violence faite aux femmes. » À cet égard, six (6) femmes et trente-quatre (34) hommes ont reçu un entraînement en promotion d'attitudes et comportements responsables en matière de prévention des IST/VIH/SIDA et de lutte contre la violence faite aux femmes ; cent vingt (120) jeunes garçons ont reçu la formation avec l'appui des éducateurs-encadreurs.

À Gros Morne, l'AED CARE a établi un partenariat avec l'UCS, HAM, PALIH pour organiser des séminaires de formation à l'attention des collaborateurs-volontaires en vue de la prise en charge des personnes infectées par l'IST/VIH/SIDA. Un certificat signé par ces trois acteurs et un kit de formation ont été remis aux participants femmes et hommes pour faciliter leur travail.

Les AED ont accompagné de près les cadres de l'administration communale, notamment les directeurs généraux qui assurent la présidence de la table communale de concertation. Cet accompagnement prend des formes variées qui vont de l'appui technique à l'appui financier. Concrètement, les AED appuient à la mise en place des structures de participation et de concertation, mettent à la disposition des mairies un fonds devant leur permettre d'assurer un fonctionnement régulier, périodique, et conforme aux prescrits du document cadre du MPCE en la matière. En général ces structures ont amélioré la performance des maires et des cadres de l'administration communale avec une présence plus concrète des cadres des services déconcentrés de l'État, favorisant l'instauration d'un climat propre à la concertation, aux échanges productifs, à la circulation de l'information qui se réalise au cours de ces rencontres.

Le fonctionnement de ces structures mises en place avec l'appui des cadres techniques des AED a contribué à souligner la légitimité des autorités par devant la population. Les acteurs (AED et CM) ont trouvé une ambiance positive pour leur évolution dans ce contexte de confiance, de compréhension et d'acceptation réciproque.

C.- Préparation du plan de mise en œuvre (PMO) et du plan de travail annuel (PTA)

Compte tenu du caractère technique de ces documents, les AED ont préparé la version préliminaire du PMO suite à des consultations auprès des élus locaux. Cette version, n'ayant pas été conforme aux exigences du PDLH, un atelier de formation regroupant les différents acteurs (maires, cadres de l'administration communale, cadres des AED et cadres du PDLH) a été organisé sous la direction du PDLH. L'emphase a été mise entre autres sur la méthode du cadre logique (CL) comme outil pour améliorer la planification et sa mise en œuvre et la gestion axée sur les résultats (GAR) comme démarche orientée vers la performance et l'amélioration des réalisations. De plus, chaque AED a procédé à l'élaboration d'une stratégie spécifique pour les aspects d'égalité entre les femmes et les hommes et l'IST/VIH/SIDA ce qui impliquait l'intégration de ces éléments dans les activités des composantes du projet. Par exemple, à Saint-Michel de l'Attalaye, une enquête a été menée auprès de groupes de femmes, de jeunes et d'hommes pour identifier les besoins.

Il s'agissait d'un apprentissage collectif dans la mesure où pour la plupart des participantes et participants, ces concepts étaient nouveaux. Sur la base des réflexions produites lors de cet atelier, les AED ont préparé plusieurs autres versions de leur PMO jusqu'à l'atteinte d'un niveau de conformité appréciable (PDLH-AED-Elus).

Il est à noter aussi qu'en plus de cet exercice d'apprentissage, des séances de travail se sont poursuivies sur le terrain entre AED et CM (par exemple CARE et la Mairie de Gros Morne) pour s'assurer d'une compréhension commune des deux (2) acteurs, du travail à réaliser et de la stratégie à privilégier pour la rédaction et la finalisation du document de PMO.

La même démarche a été adoptée pour la réalisation du Plan de travail intérimaire (PTI). Comme son nom l'indique, il s'agit d'un outil de planification transitoire mis en place en vue de favoriser la mise en œuvre des activités en attendant l'élaboration du document premier PTA. Il faut noter la difficulté éprouvée par les CM notamment ceux de Gros Morne et de Saint Michel de l'Attalaye à concilier le choix d'un projet porte d'entrée lié à la catastrophe (inondation survenue avec le passage de trois ouragans successifs qui ont pratiquement ravagé ces communes) par rapport aux promesses de campagne.

Toutefois, cette expérience a été d'une grande utilité dans la mesure où elle a permis aux AED d'aller plus vite dans l'élaboration du PTA qui est aussi une émanation du PMO sur un temps plus court.

Il a fallu identifier les activités prioritaires incluses dans le PMO et porteuses de l'atteinte des résultats. Cet exercice n'a pas été simple pour les AED d'autant plus qu'il fallait trouver la meilleure formule pour concilier à la fois les promesses annoncées lors de la campagne électorale, les idées de projets soumises par les populations à la mairie, les exigences du PDLH par rapport aux activités à réaliser sur chacune des composantes sur la base du document de projet. Les cadres des AED ont dû user de beaucoup de patience, d'habileté et de persuasion en vue d'obtenir un consensus autour des projets prioritaires à retenir.

De plus, les AED ont dû travailler à l'intégration d'activités spécifiques favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes et couvrant les divers domaines relatifs à la prévention, au dépistage et aux traitements des IST/VIH/SIDA, en cohérence avec la stratégie développée dans leur PMO respectif.

À Gros Morne, l'AED CARE a dressé un état des lieux sur la position des femmes dans l'administration publique, les ONG et les groupes organisés. Constatant le pourcentage négligeable des femmes dans les instances de prise de décision, conjointement avec la direction départementale du MCFDF, l'AED a organisé un séminaire portant sur le rôle des femmes dans un État démocratique et dans le développement local. Aujourd'hui, on observe une progression de l'implication des femmes dans les grandes décisions engageant la commune estimée à 35% notamment dans les organisations mixtes.

À souligner qu'à Bombardopolis, ID-ADEMA avait devancé de plusieurs semaines les deux autres AED dans le cadre de cet exercice puisqu'il existait déjà un plan communal de développement et que les priorités étaient déjà définies sur une base consensuelle à partir du diagnostic réalisé avec l'ensemble des représentants H\F des parties prenantes concernées.

2.3.3.2 Élus locaux : rôle et implication dans la dotation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités

A.-Recrutement du personnel

Lors du recrutement des animatrices et des animateurs, les élus locaux ont été en mesure, dans le cadre de leurs responsabilités, d'expérimenter et d'exercer leurs capacités de gestion pour prendre une décision en toute efficacité et transparence. À partir de critères et d'exigences préalablement établis, ils ont procédé au choix des candidatures en tenant compte des compétences et de la qualification correspondant au profil du poste. En outre, des quotas Femmes-Hommes ont été ciblés et respectés: 50%-50% pour SMA et Bombardopolis et 33%-67% pour Gros Morne. Suite à l'entretien d'embauche auquel a participé un cadre de l'AED, les élus locaux et le responsable de l'AED ont signé conjointement le contrat avec les candidates et les candidats retenus.

Cette démarche pour le recrutement s'applique à toutes les Collectivités. À Bombardopolis, dans le cadre de la mise en œuvre des sous-projets amélioration de la piste d'accès à la zone côtière, réhabilitation en urgence Morne Chien, construction du complexe administratif et trois bureaux CASEC, les élus locaux ont lancé une inscription à la mairie et ils ont procédé au choix sur la base de critères établis. Ensuite conjointement avec les cadres d'ID-ADEMA, ils ont organisé et mené des séances de formation et de sensibilisation. Il s'en est suivi de cette opération le recrutement de trois cent soixante-cinq (365) travailleurs dont cent quarante six (146) femmes et deux cent dix-neuf (219) hommes. Les femmes ont travaillé dans l'assemblage des pierres, le transport de l'eau et le désherbage au niveau de la route tandis que les hommes ont fait les fouilles, le transport des remblais et les travaux de maçonnerie.

Il faut souligner qu'à Gros Morne, tous les nouveaux employés de la Mairie sont recrutés selon les normes par le CM. Ce dernier a en effet, lancé plusieurs appels d'offre pour recruter un agronome et plusieurs chefs de sentier pour la supervision des sous projets. Il faut noter par ailleurs que l'accompagnement de l'AED CARE n'était pas requis dans le cadre du recrutement du petit personnel ou encore des techniciens et techniciennes de surface. Dans ce cas, le Maire a agit de manière totalement indépendante.

À Saint-Michel de l'Attalaye, les élus ont aussi participé au recrutement du personnel basé sur des descriptions de postes et profils souhaités. On peut mentionner en autres le recrutement d'un agronome pour faire le suivi des activités économiques de même que l'engagement d'un chauffeur.

Ces expériences ont permis aux élus d'exercer leur pouvoir dans un cadre de gestion défini, efficace et transparent. La compétence et la qualification ont été les deux principaux critères qui ont guidé le choix définitif. En procédant ainsi, le principe de transparence est respecté, les candidates et candidats retenus peuvent assumer leurs fonctions sans sous-entendus ou redevances particulières. Le favoritisme et le népotisme qui tendent souvent à se prévaloir sur la compétence et la qualification dans le cadre du recrutement n'ont plus leur place. Désormais, ces élus locaux ont acquis un savoir-faire et un savoir-être en ce qui a trait aux conditions devant guider la dotation d'une collectivité en ressources humaines.

B.-Mise en place des infrastructures administratives

La mise en place des activités a nécessité l'acquisition ou la construction de locaux devant permettre aux élus d'offrir de meilleurs services à la population. Le maire de Gros Morne a aménagé un espace dans les locaux de la mairie pour accueillir l'AED CARE. Cette cohabitation a favorisé une meilleure collaboration entre les deux entités. La mairesse de Saint Michel de l'Attalaye et le maire de Bombardopolis, fonctionnant déjà à l'étroit, ne pouvaient pas offrir à l'AED l'espace requis pour s'installer confortablement lors du démarrage du projet. Ainsi, la construction du complexe administratif devient une priorité pour ces Collectivités. À Bombardopolis, en attendant la construction de ce complexe, la Mairie a gratuitement mis un local à la disposition de l'AED.

Les maires ont pris plusieurs initiatives pour faire de ces priorités une réalité. Ils ont convoqué des rencontres avec d'autres responsables de services déconcentrés pour leur exposer le projet. Ils ont fait des démarches auprès des responsables concernés par le foncier notamment, la DGI, le notaire, l'arpenteur en vue de trouver un terrain approprié. Ils ont fait paraître un arrêté décrétant d'utilité publique la zone qui a été mise à leur disposition. Ils ont transmis ensuite aux AED une correspondance leur autorisant à démarrer la construction.

À Saint Michel de l'Attalaye, par exemple, quand ceux qui se disaient propriétaires du terrain mis à la disposition de la Mairie ont sommé l'AED, la mairesse a pris le dossier en charge. Elle a fait des démarches auprès du MICT qui s'est engagé à avancer à ces personnes la somme correspondant à la valeur de leur portion de terre. Certaines autres ont fait don de leur portion.

La Mairie de Bombardopolis a saisi l'argument de la construction du complexe pouvant prévoir des bureaux pour le BAC et la DGI pour appuyer son plaidoyer pour la nomination d'un directeur BAC et d'un agent DGI.

Dès lors que la construction du complexe administratif est achevée, les deux entités AED et Mairie se partagent un même espace de travail. De plus, d'autres services déconcentrés de l'État tels Officier d'État civil, Bureau Agricole Communal (BAC), Inspection Scolaire, l'Office National d'Identification (ONI) et Tribunal de Paix sont aussi logés dans ces complexes administratifs.

Il est important de noter par ailleurs que la mise en place de ces infrastructures favorise le renforcement de la capacité de gestion des archives communales des communes qui disposent désormais d'une structure d'archivage des dossiers communaux tels l'inventaire des biens et des documents de la commune. Elles augmentent la structure d'accueil des communes, favorisent une synergie entre les institutions et rendent plus accessibles et plus efficaces les services à la population.

Les élus locaux ont appliqué une démarche similaire pour des infrastructures de développement. À Bombardopolis, la réhabilitation de la piste routière devant relier la zone côtière à la ville facilite non seulement l'exploitation de la filière pêche mais aussi l'unité territoriale. Nombreux sont les témoignages félicitant le Maire de cette Collectivité pour avoir pris cette initiative grâce à laquelle la population de Jean Macoute a pu échapper à l'épidémie de choléra. En effet, n'était-ce la réhabilitation de cette piste, les médecins n'auraient pas pu intervenir pour traiter les nombreux cas de choléra déclarés dans cette zone.

C.-Processus de mise en place des instruments de planification

Le principal instrument de planification dont il est question ici, est le plan communal de développement (PCD) incluant le programme d'action des sections communales (PASC). Les élus locaux, informés du contenu du cadre méthodologique pour l'élaboration du PCD, se sont attelés à son expérimentation dans leurs collectivités en suivant les étapes proposées par le MPCE.

La mairesse et les maires informent d'abord les cadres de l'administration communale de la décision du Conseil de mettre en place un PCD. Ils cherchent ensuite l'adhésion des autres élus, CASEC et ASEC, puis des représentantes et représentants de la Société Civile. Elle et ils saisissent enfin la Vice-Délégation de la décision pour les suites nécessaires conformément à l'article 71 de la Constitution qui veut que la délégation assure la coordination des actions gouvernementales.

La mairesse et les maires publient un communiqué annonçant à la population, aux instances étatiques et aux organismes impliqués dans le développement de la Commune, de la décision d'élaborer un Plan Communal de Développement (PCD) et les invitent à participer activement aux activités y relatives. Il est important de souligner qu'une attention spéciale a

été accordée aux enjeux de la participation des femmes tout au long du processus d'élaboration du PCD.

La mairesse et les maires avec l'appui de l'AED ont ensuite élaboré le dossier d'appel d'offre pour recruter une firme compétente en la matière pour conduire toutes les opérations devant permettre de rédiger le PCD. Elle et ils ont publié un arrêté annonçant la firme qui a été retenue. Ils ont signé conjointement avec l'AED le contrat de service avec le bureau d'étude.

Dans le cas de Bombardopolis qui disposait déjà de son PCD, le processus d'actualisation de cet instrument de planification a été réalisé en régie par ID-ADEMA.

La mairesse et les maires ont mis en place, par arrêté communal, le Comité de Pilotage qui sert d'interface au Bureau d'Études et qui l'accompagne dans la conduite du plan de développement.

Dans le cadre du diagnostic participatif, les élus locaux ont convoqué les rencontres au cours desquelles les populations fournissaient des informations sur les caractéristiques générales de leurs collectivités, les potentialités, opportunités et atouts ainsi que les contraintes (freins, obstacles risques de catastrophes naturelles) du milieu. Cet exercice a permis aux élus et à la population de mieux s'approprier leur territoire et de se concerter sur une nouvelle vision de l'évolution possible de leur collectivité.

Il y a lieu de souligner particulièrement le rôle des CASEC et animateurs dans le processus devant conduire au diagnostic participatif. Ils ont sensibilisé les populations de leur juridiction respective sur l'importance de cet exercice pour la Collectivité de la Section, ils ont identifié les personnes clés devant participer aux rencontres, ils ont préparé des correspondances les invitant à participer à des rencontres. Ils étaient aussi présents lors des rencontres et co-animaient avec les animateurs formés à cet effet.

À Bombardopolis, dans le cadre de rencontres de concertation relatives au PCD, vingt (20) ateliers ont été organisés auprès des acteurs locaux. Ces ateliers visaient à recueillir et à valider les éléments du PCD par thématique et par bassin de vie. Plus de sept cents personnes ont participé à ces rencontres dont cent quatre-vingt (180) femmes. Une cérémonie de présentation et de validation du PCD a clôturé les travaux des ateliers. Selon les responsables de ces ateliers, même si la présence des femmes n'est que de vingt-neuf pourcent (29%), ils rappellent que malgré le fait qu'elles avaient du mal à prendre la parole en présence des hommes, leurs interventions étaient très pertinentes et souvent soldées par des applaudissements de l'assemblée. Les femmes sont de plus en plus actives dans la société de Bombardopolis et s'intéressent davantage à la politique municipale et nationale. Les animateurs encouragent les femmes en les sollicitant directement à prendre la parole.

Le document de diagnostic communal finalisé par la firme est remis à la mairesse et aux maires qui les mettent à la disposition de la population. Sur la base de ce document, la

Mairesse et le Maire donnent les grandes lignes pour l'élaboration des orientations de développement de la Commune en fonction des critères de faisabilité qui s'inscrivent dans le cadre des documents stratégiques de l'État et des compétences attribuées à la Commune.

Tel que décrit ci-dessus, les maires deviennent les « leaders » et les maîtres d'œuvre du plan de développement de leur commune car ils doivent assurer le processus d'élaboration et de mise en œuvre du PCD, prendre la décision de son élaboration, rechercher l'adhésion des acteurs, procéder à la validation et à la vulgarisation. Autrement dit, il n'est plus question que les projets fassent à leur place. Les Maires ne sont plus les spectateurs du développement de leurs Collectivités, ils en deviennent le leader.

Cet exercice d'élaboration de plan communal de développement met la commune en mouvement sous la direction du Maire. Il rapproche les élus des administrés en favorisant leur participation pour mieux connaître leur espace physique, pour procéder au choix des sous-projets et prioriser des actions à entreprendre. En quelque sorte, il ravive la synergie entre élus et membres de la société civile et favorise la concertation avec les SDE. Les actions menées en concertation avec les différentes parties prenantes du développement local ont favorisé la connexion entre les élus et les populations, et contribué en même temps au développement de l'esprit de collaboration entre services déconcentrés, Mairie, DV, CASEC, ASEC, société civile (animateurs, CD, CDSC) et ONG.

D.-Stratégies de communication de concertation et de participation

Les stratégies de communication adoptées par les élus ont été capitales pour dissiper tout doute, méfiance ou encore mécontentement de la population. Ayant fait dans le passé des expériences qui ne se sont pas révélées toujours satisfaisantes avec les élus qui se lancent dans des promesses de toutes sortes, les populations s'interrogeaient sur la fiabilité des annonces faites par ces derniers lors du lancement du projet. Constatant que les élus tardaient à combler leurs attentes en raison du temps mis à la planification, les populations ont fait circuler une rumeur mettant en cause l'honnêteté des élus par rapport à l'utilisation des quatre vingt dix millions de gourdes affectés à la réalisation des projets de développement dans la commune.

Les élus ont adopté une stratégie où la transparence a été privilégiée. Ils ont utilisé tous les moyens pour fournir des informations relatives au projet. Les espaces de réunions qu'ils président telles les réunions communautaires, les tables de concertation, les assemblées générales, les émissions télédiffusées, les radios communautaires ou privés, les journaux, l'affichage dans les lieux publics, les églises ont servi de canaux de transmission d'informations essentielles pour la bonne marche du projet.

d.a) Communication

Les élus animent des émissions de radios périodiquement sur le déroulement des activités de la Mairie et laissent l'opportunité aux auditeurs et auditrices de poser des questions auxquelles ils doivent répondre sans langue de bois.

Dans la commune de Saintt-Michel de l'Attalaye, l'administration communale informe la population de l'avancement des activités planifiées sur les ondes des radios de l'état. Elle a une heure d'antenne, chaque 2^{ème} samedi, dans une radio locale «Full Power FM de fréquence 95.1 en tandem avec la Radio Télé Excelsior 93.9 appelée « TI KOZE SOU DEVELOPMAN » et la population pose des questions sur la gestion communale.

Ils utilisent aussi l'affichage dans les lieux publics ou le journal mural pour faire passer des annonces concernant le lancement des appels d'offre, leurs résultats de même que pour communiquer le contenu des arrêtés informant la population de la décision de la mairie de réaliser un plan communal de développement ou encore ceux portant sur la création du comité de pilotage pour l'élaboration du PCD.

Les élus locaux avec l'appui des AED ont produit et distribué un journal qui fournit toutes les informations relatives aux activités de la collectivité dont celles relatives à l'état d'avancement du projet. À Bombardopolis, un dépliant d'évaluation et de bilan du premier PCD a été distribué en français et en créole. De plus, un trimestriel a été initié et huit numéros ont été produits et diffusés. Les acteurs apprécient et le réclament encore aujourd'hui. Le CM est en train d'identifier des alternatives au financement de cet important outil d'information.

Dans le cadre de la stratégie de communication, les élus en ont profité pour faire connaître et diffuser des conventions et accords ratifiés et signés par le gouvernement haïtien pour le respect des droits des femmes, trente (30) exemplaires ont été distribués aux élus locaux, aux membres de la plateforme et à une vingtaine de journalistes à Gros Morne. Quatre cents (400) affiches sur les mesures de protection en vigueur et sur les réactions en cas de viol, développés par le MCFDF avec l'appui de l'UNIFEM et d'autres partenaires sont aussi distribuées aux participantes et aux participants dans les séances de formation et les autres cadres de la mairie.

d.b) Mécanismes de concertation et de participation

Conformément aux décrets de février 2006 portant sur la décentralisation, les élus locaux ont mis en place des Conseils de développement au niveau des Communes et Sections Communales pour favoriser la concertation et la participation des acteurs locaux de la société civile.

Ils ont identifié à chacun des échelons territoriaux les notables, les représentantes des ASEC ainsi que des secteurs, pour monter le comité de développement de la Section Communale et de la Commune. Ce conseil est présidé par le Coordonnateur du CASEC ou le Maire. À Bombardopolis, un CDC et trois CDSC ont été constitués lors de rencontres communautaires. Ces comités se rencontrent sur une base mensuelle. Le financement de ces rencontres après le projet n'est pas encore assuré.

Au niveau de Gros Morne, ces structures existaient déjà avant le projet. La Mairie a prévu dans son budget de fonctionnement des fonds pour leur financement après le projet. Les élus

de Saint-Michel de l'Attalaye ont, pour leur part, prévu d'insérer les coûts de ces rencontres dans leur budget de fonctionnement.

Parallèlement aux Conseils de développement, d'autres mécanismes de concertation sont mis en place notamment des assemblées générales et les tables communales de concertation.

Ces structures représentent pour les élus non seulement un espace d'exercice de leadership pour initier la coordination des actions des ONG mais aussi un lieu où ils et elles viennent rendre des comptes à leurs mandantes et mandants et leur présenter le bilan des activités de développement et d'investissement.

Cette pratique est de plus en plus instituée. Alors que 15 tables de concertation sont tenues à Gros Morne pour la période 2010 à 2012, Saint Michel de l'Attalaye en a organisé 10 et Bombardopolis quatre (4) d'avril 2011 à février 2012

Au cours de ces rencontres particulièrement à Gros Morne les femmes prennent la parole et réclament un quota de 30% de leur participation dans toutes les grandes décisions prises dans le cadre du développement de la commune.

Au niveau de la section communale, les CASEC ont organisé des assemblées générales pour réaliser entre autres des séances de reddition de compte. Les réunions des Conseils de développement des Communes et des Sections Communales implantées et présidées par les élus locaux servent également d'espaces pour discuter avec les organisations de la société civile sur la planification, le niveau d'avancement des activités du projet et la gestion de celui-ci.

Ainsi, les tables de concertation communale sont des espaces de reddition de compte et de discussion sur les activités de développement local.

Bien que les dépenses détaillées des travaux d'infrastructure n'étaient pas toujours disponibles en temps opportun, la mise en œuvre du plan de communication et les structures de concertation et de participation, a réduit la méfiance des administrés vis-à-vis de leurs élus. Le scepticisme des citoyennes et citoyens sur la gestion financière des maires s'est atténué. Les élus ont réussi à rétablir la confiance des contribuables qui n'ont affiché aucune réticence à collaborer à la campagne de mobilisation fiscale ; leur réponse a été agréablement surprenante.

Alors qu'au démarrage du projet, la recette fiscale de la Commune de Gros Morne s'élevait à 41 500 gourdes l'an, un montant de l'ordre de 925 651 gourdes en taxes directes, CFPB et patente sont collectés par la DGI sur la période allant d'octobre 2010 à août 2011.

Le même mouvement a été observé à Saint Michel de l'Attalaye qui mobilisait très peu de recettes et qui grâce aux travaux de sensibilisation appuyés par des contribuables a permis de passer de 776 553.04 gourdes la première année à 1 325 789 gourdes la quatrième année du projet. Les taxes collectées étant: CFPB (propriété bâtie), patente, concession cimetièrè,

étalonnage, épave taxe et vente, marché à bestiaux, redevance de marché, échoppe/tonnelle, CBVM (certificat de bonne vie et mœurs) et numérotation de maisons.

À Bombardopolis, la recette fiscale locale a connu une augmentation de 55,3% pour l'exercice fiscal 2008-2009. En effet, de 75 691 pour l'exercice fiscal 2007-2008, elle est passée à 117 584,50 pour l'exercice suivant. Elles représentent la taxe sur le charbon de bois, le CFPB, la patente et le fonds collectés pour l'activité de recharges de téléphone.

2.3.3.3 Organisations de la société civile : participation des actrices et acteurs de la société civile et leur appréciation de la prise en charge des collectivités par les élus locaux

D'emblée, il faut préciser que sont rangées sous le vocable de société civile dans ce cas précis, les organisations faisant partie des conseils de développement, des commissions sectorielles, des organisations de jeunes, de femmes, d'entrepreneuses et entrepreneurs locaux (agricultrices et agriculteurs, pêcheurs, artisans femmes et hommes) qui sont pour la plupart des bénéficiaires directs du projet. Les animatrices et animateurs locaux recrutés pour participer à la mise en œuvre du projet de développement local, sont aussi classés dans cette catégorie.

Dans ce contexte, les organisations et les personnes auxquelles nous faisons référence dans ce texte sont celles qui ont participé dans le diagnostic de la commune, le choix, la priorisation et la localisation des projets de développement, la mise en œuvre des projets et leur gestion. Ainsi leur appréciation de la prise en charge des élus de leurs collectivités se circonscrit principalement autour des mécanismes de participation, de concertation et des stratégies de communication ainsi que les retombées des activités sur les populations.

A.-Mécanismes de participation et de concertation

Si au démarrage des activités ces groupes d'acteurs étaient plutôt perplexes quant à la mise en place et la mise en œuvre du projet de développement local dans leurs communes, progressivement, ils ont pris confiance. De statut d'observateur passif, ils sont passés à un statut de collaborateur actif et ce, sous invitation formelle et incessante des élus locaux. Ils se sont donc rendus disponibles pour répondre aux invitations des élus et participer à toutes les activités relatives au développement de la collectivité.

Les animatrices et animateurs recrutés par les élus locaux au niveau des communes ont répondu favorablement à l'appel et ont largement profité de la formation reçue dans divers domaines concernant notamment la gestion et le développement. Il est à noter ici que les animatrices et animateurs jouent un double rôle. D'une part, ils défendent les intérêts de la communauté et d'autre part, ils servent de relais à l'équipe de projet. C'est dans ce sens qu'elles et ils servent avantagement de lien entre société civile, élus et AED.

À Saint Michel de l'Attalaye par exemple, les 18 animateurs, neuf (9) femmes et neuf (9) hommes, animent une première partie du diagnostic participatif qui sera ensuite complété par

les élus et d'autres personnes expertes en la matière. Les résultats de cet exercice ont contribué à l'établissement de la situation T0, document de base pour l'élaboration du PCD.

Il semble que la collaboration jugée fructueuse entre les AED et les membres des Conseils Municipaux, représente l'un des effets de cette nouvelle approche inclusive de développement et participe d'une perception plus positive des membres de la société civile par rapport à leurs élus. Très disposés à participer à la collecte de données concernant la collectivité, des représentants d'actrices et d'acteurs de la société civile ont fourni des informations socio historiques et culturelles d'une grande utilité pour l'établissement d'un diagnostic. Ils ont apporté des précisions sur les données relatives au milieu physique et à l'environnement administratif de la commune et ont participé à l'identification des sous-projets à mettre en œuvre puis à leur priorisation. Ils ont aussi participé en concertation avec les élus locaux et les AED au choix des actions concrètes et bénéfiques menées dans le cadre du mécanisme de soutien à l'entrepreneuriat et aux activités génératrices de revenu.

Cette nouvelle approche de développement consistant à impliquer les différents acteurs dans le respect de leurs rôles et leurs compétences, a mis l'ensemble des acteurs de la société civile dans une meilleure disposition par rapport à leurs élus. Ils ont manifesté la volonté de voir changer les choses, ce qui les a portés à développer une certaine sollicitude à l'égard de leurs élus sans être complaisant.

B.-Stratégies de communication

Les membres des organisations de la société civile ont utilisé les radios communautaires, les journaux locaux et les espaces de rencontres pour non seulement porter des critiques constructives pour l'avancement des activités mais aussi pour témoigner des bienfaits et de l'importance de celles-ci pour leurs collectivités. Elles et ils défendent les actions entreprises par les mairies contre les éternels détracteurs.

Elles et ils prennent des initiatives pour renforcer les actions entreprises par les mairies. La SOFA et la Plateforme des femmes de Saint Michel de l'Attalaye appuyées par le projet ont réalisé une assemblée communale d'information sur les précautions en cas de séisme et de mobilisation en faveur de la vie, à la mémoire des disparus et sinistrés. Cette rencontre a réuni dans un même état d'esprit des femmes et des hommes conscients du fait que la vie doit continuer en dépit des catastrophes. Le thème de ce rassemblement en dit long : « à la mémoire des disparus, célébrons la vie ».

Soucieuses du bien-être des habitants de la commune, flairant un mauvais coup de politiciens en quête de tenir la vedette ou à la recherche d'avantages empreints d'égoïsme, des personnes de la société civile ont dénoncé à travers les colonnes du journal local des agissements malhonnêtes qui auraient porté atteinte à l'avancement des activités de développement. Elles ont à travers leur savoir-faire, contribué à résoudre des cas de conflit qui empêchaient la mise en œuvre du projet. En témoigne cette phrase d'un responsable d'organisation de Bombardopolis: « *Nous nous sommes battus pour que des querelles de galerie ne nous fassent pas perdre les opportunités que pourraient nous apporter le projet de DL* ».

C.-Retombées des activités

Les actrices et acteurs de la société civile témoignent leur satisfaction des résultats des activités qu'ils imputent à l'expérimentation de cette nouvelle approche inclusive de développement. En effet, selon les témoignages, les interventions des ONG dans ces trois communes dans divers secteurs de développement depuis plus d'une vingtaine d'années n'ont jamais permis d'atteindre un tel niveau d'appropriation. Les membres de la société civile se sentent tout aussi concernés que les élus par les infrastructures mises en place pour avoir participé dans tout le processus devant conduire à leur identification puis à leur mise en œuvre.

Dans cette optique, si aujourd'hui il existe des complexes municipaux et des mini-complexes au niveau des sections communales pour une concentration des services et une meilleure accessibilité de ceux-ci à la population, c'est aussi l'œuvre des membres des organisations de la société civile. Toutes ces infrastructures augmentent la capacité d'accueil des communes partenaires du PDLH en vue d'offrir de meilleurs services de base à la population. Dans ces infrastructures, certains bureaux des services déconcentrés de l'État y sont maintenant logés (BAC, Office d'état civil, Bureau de district scolaire, Justice et sécurité).

À souligner que le choix par les populations de construire des bureaux des CASEC dans les Sections Communales de Saint-Michel de l'Attalaye et de Bombardopolis représente une originalité. Il traduit la volonté pour les populations locales d'accéder aux services de proximité, l'un des piliers de la décentralisation réelle et effective.

Leur esprit d'ouverture et leur prédisposition à collaborer avec les élus ont participé de l'amélioration de la qualité de relation entre élus et membres d'organisation de la société civile et du coup d'une certaine progression / avancée de la gouvernance démocratique au niveau local.

Il est utile de rappeler que la société civile est fondée sur les citoyens en tant qu'individus qui peuvent, seuls ou en associations, en dehors de toute organisation de partis politiques ou syndicale, se mobiliser pour des actions à caractères techniques, économiques, culturelles ou politiques par rapport aux élus en place quel que soit leur niveau. Dans ce sens, la prise en compte des populations dans cette section est tout à fait admise.

Les populations en général font montre de plus de réceptivité par rapport aux élus. Suite aux interventions de ces derniers dans les médias sur les effets négatifs de la vidange des moulins à Saint Michel de l'Attalaye, les populations adhèrent aux dispositions prises par les élus dans la perspective de la protection de l'environnement et du respect de la santé de la population. Ils se montrent plus coopératifs. Dans une ambiance comme celle-là soulignent les actrices et acteurs de la société civile, « *vaut mieux être acteur que spectateur* ».

Tout compte fait, les populations demeurent les principaux bénéficiaires de cette approche de développement qui intègre plusieurs groupes d'acteurs, les outille pour qu'ils jouent efficacement leur rôle.

Les populations des communes d'intervention du PDLH ont été satisfaites de constater que leurs élus pouvaient exercer leurs compétences en matière d'éducation de concert avec l'administration centrale tel que le prescrit la constitution de 1987. En solidarité avec les déplacées du séisme du 12 janvier 2012, les maires ont pris l'initiative de construire et de réparer des établissements scolaires pour favoriser la rétention des personnes déplacées démontrant ainsi leurs capacités de résoudre les problématiques qui se présentent à eux.

Les agricultrices et agriculteurs de Saint Michel de l'Attalaye ont vu leur production agricole augmenter. La production de la canne-à-sucre est passée d'une production de 40-60 drums à environ 270 drums par année/atelier et une réduction moyenne des dépenses de 225 gourdes/drums sans compter les bénéfices environnementaux (zéro bois) et sociaux (beaucoup plus d'emplois).

Cette tendance à l'augmentation de la production est observée aussi au niveau des ateliers de fruits. Les femmes gérant ces ateliers témoignent être passées d'une production de 55-80 gallons de sirop ou de liqueur/an (soit 41,250 à 60,000 gourdes/an) à une production de 385-440 gallons de sirop ou de liqueur/an avec une filtration jusqu'à 1 micron (soit 288,750 à 330,000 gourdes/an).

Les populations de Saint Michel de l'Attalaye apprécient le projet de la modernisation de la transformation de la canne à sucre qui protège leur environnement et leur santé. Les rivières ne sont plus polluées avec la bagasse qu'ils y déversaient.

La mise en place d'un système électrique dans la ville de Gros Morne a incontestablement amélioré la qualité de vie des populations de cette collectivité. Environ 800 abonnés bénéficient de ce service fourni par la Mairie.

Le projet d'élevage de caprins à Bombardopolis a indubitablement permis à la population bénéficiaire de recapitaliser son cheptel de caprins : 1 464 caprins ont été distribués à 488 bénéficiaires dont 63 % hommes contre 37 % de femmes, 24 boucs améliorés sont diffusés. Aujourd'hui, on retrouve dans cette collectivité, des éleveurs qui disposent maintenant de 15 à 18 cabris alors qu'au démarrage du projet caprin en 2009, ils n'en avaient qu'un. L'amélioration de la race caprine a contribué, non seulement à une augmentation de revenu des éleveurs de la Commune mais aussi à une alimentation du fond de développement local, lequel fonds servira de contrepartie pour des investissements futurs. S'ajoutent trois pharmacies vétérinaires gérées respectivement par une femme et deux hommes.

2.3.4 Phase de fin de projet : Désengagement et appropriation des acquis par les actrices et acteurs.

2.3.4.1 AED : processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan de désengagement

Tel que indiqué dans le PMO, les acteurs locaux devaient s'assurer progressivement de la prise en charge de leur développement. Ainsi, à la 2^{ème} année d'exécution du projet, sous l'impulsion du PDLH, les AED ont démarré une réflexion qui devait les amener à un

recentrage de leur rôle et de leur position par rapport au projet et à la conformité à l'objectif poursuivi en termes de responsabilisation et d'autonomisation des acteurs.

Les AED ont procédé à l'inventaire des réalisations du projet et des compétences acquises par les acteurs locaux ainsi que les activités restantes. Pour la mise en œuvre de ces dernières, les AED ont en général joué un rôle d'observateur. Ils ont mis à la disposition des mairies des outils devant permettre aux élus locaux de suivre et d'évaluer les projets, tout en les orientant pour l'utilisation et l'application de ces outils.

Élus locaux : Stratégies de mise en application des outils de suivi pour la pérennisation des acquis

Les élus locaux, conscients de la responsabilité qu'il leur incombe face à la pérennisation des actions du projet, ont participé à tout le processus de réflexion sur le désengagement débuté environ un an avant la fin du projet. Ils ont participé aussi à plusieurs séances de formation notamment sur la durabilité des sous-projets. Ce qui les a amenés à monter des structures devant assurer le suivi et à développer des outils d'ordre légal et administratif pour institutionnaliser leurs actions.

A.-Montage de comité de suivi

Les élus notamment ceux de la Commune de Gros Morne ont mis en place et orienté des comités de suivi pour la mise en œuvre du PCD, des actions entreprises dans plusieurs domaines sociaux et pour s'assurer de l'entretien des infrastructures.

a.a) Mise en œuvre du PCD

Le PCD reste le principal instrument de négociation dont disposent les élus. Ils se proposent de l'utiliser pour mobiliser des ressources pour la mise en œuvre des sous-projets futurs. Le PCD peut aussi servir aux futurs candidats à la mairie pour l'élaboration du programme qu'ils présenteront à la population.

Les Conseils Municipaux réfléchissent sérieusement sur la pérennisation des acquis. Des discussions sont en cours à SMA et GM sur le montage d'un comité de mise en œuvre du PCD. Il est composé de représentants de la mairie, des membres de CD, CASEC, et de tous les secteurs (éducation, santé, justice) ainsi que des gens de la diaspora. Un fonds de développement local a été constitué à Saint Michel de l'Attalaye et à Bombardopolis dans la même perspective.

Les attributions du comité visent à promouvoir le PCD, à harmoniser les interventions des ONG sur la commune pour s'assurer qu'elles entrent dans les projets priorités par le PCD, et à le diffuser tant à l'échelle nationale qu'internationale

a.b) Suivi des actions entreprises dans des domaines sociaux

Les élus locaux, étant en fin de mandat, entendent poursuivre le dialogue déjà engagé avec les membres de la population autour des acquis du projet pour s'assurer que leurs successeurs les valorisent, les préservent et les conservent.

Ils se proposent d'organiser des séances de formation avec des jeunes de leurs collectivités sur cette nouvelle vision du développement impliquant les acteurs locaux depuis la conception jusqu'à la fin d'une activité.

À Saint-Michel de l'Attalaye, suite aux émissions de radio portant sur les thèmes concernant la masculinité, une équipe de presse composée de huit (8) personnes a été formée et est en place pour assurer le suivi de la communication autour du sous-projet relevant de l'entente intervenue entre le PADL-SMA et le CRAD/CIDEV.

À Bombardopolis, des ententes de collaboration sont intervenues entre la mairie, l'hôpital de Bombardopolis et les laboratoires GHESKIO pour le dépistage et le traitement des personnes atteintes du VIH et d'IST, dans la perspective de pérennisation de ces acquis.

B.- Production des instruments légaux et administratifs

Le Conseil Municipal a mis aussi des balises pour protéger la société civile de toutes intentions d'une nouvelle administration de rendre caduque certaines dispositions prises en faveur du développement de la Commune. Les CM ont régulièrement utilisé les arrêtés communaux dans la gestion des affaires de la commune et des communiqués sont publiés pour les faire connaître et aussi faire des rappels pour l'application d'arrêtés déjà existants.

Alors qu'à Saint-Michel et Bombardopolis, un arrêté communal a été publié précisant la création et le fonctionnement d'un fonds de développement local, à Gros Morne, la Mairie prévoit insérer dans les statuts d'Électricité de Gros Morne, entreprise d'utilités publiques, les responsabilités de la Mairie par rapport à cette institution

Des plans d'entretien des infrastructures administratives telles les complexes et mini-complexes ont été développés et les élus locaux prévoient prendre les dispositions nécessaires en vue d'intégrer une ligne budgétaire dans le budget de fonctionnement de la Mairie.

La Mairie de Saint-Michel, a élaboré et lancé un appel d'offre pour faciliter la gestion des nouvelles entreprises par des ressources locales fiables. Un plan de désengagement du PADL-SMA a été établi et mis à l'épreuve, cela a permis aux CT de mieux s'approprier des acquis du projet dans la perspective d'une gestion durable des infrastructures socio-économiques mises en place ou des projets d'investissement réalisés. Pour le transfert des propriétés et du retrait final et du projet, une entente de clôture est signée entre OXFAM/PADL-SMA et la Mairie, une autre entente est à établir entre le PDLH et OXFAM QUEBEC en vue de la validation et l'acceptation des résultats finaux.

À Gros Morne, un plan de sécurité a été développé conjointement avec la PNH au niveau local. Les marchands et marchandes ont accepté de se cotiser pour donner un paiement à une équipe d'appui à la PNH locale.

42.4 Les défis :

La mise en œuvre des projets de DL dans le cadre de l'expérience du PDLH revêt un caractère prometteur si l'on s'en tient à l'appréciation des élus, des actrices et acteurs des communes concernées et aux commentaires positifs (voire la satisfaction exprimée par les cadres des AED). Cependant, des appréhensions ont été soulevées par les trois groupes d'acteurs (AED, élus locaux, cadres de l'administration communale, les membres des organisations de la société civile) en regard de certains points particuliers. Il s'agit entre autres de:

- l'inadéquation de l'administration centrale et les initiatives locales,
- l'instabilité des cadres de l'administration communale,
- le maintien d'un climat de transparence établi au cours des dernières années,
- la difficulté de mobilisation des finances locales,
- le manque de qualification des ressources humaines locales,
- le surdimensionnement d'un groupe d'acteurs au détriment d'un autre,
- le décalage entre la phase de lancement des activités et leur mise en œuvre,

Ces points constituent autant de défis à la mise en œuvre de projets de Développement Local, de pérennisation des acquis et de jouissance des retombées positives pour les actrices et acteurs des communes bénéficiaires.

L'inadéquation de l'administration centrale et les initiatives locales

Les collectivités communales prennent des initiatives qui requièrent une intervention en amont tandis que l'administration centrale ne suit pas. Cet état de fait compromet dans tous les cas les actions des autorités locales.

Instabilité des cadres de l'administration communale

La fonction des cadres territoriaux est liée aux aléas d'un mandat en raison de l'absence d'une fonction publique territoriale, les efforts de renforcement de capacités risquent de se révéler vains.

La méfiance établie entre les populations et les Projets AED ainsi que les Mairies

La transparence implique une transmission systématique des informations et la mise en place de mécanismes appropriés faute de quoi des frustrations et des suspicions peuvent être engendrées et déboucher sur la méfiance.

La difficulté de mobilisation des fonds

Les fonds propres de la commune ne peuvent que très partiellement répondre aux besoins d'investissement d'une collectivité. D'où la nécessité de renforcer la mobilisation fiscale et la

réorganisation des allocations tant de l'Etat que des partenaires financiers nationaux et internationaux.

Le manque de qualification des ressources humaines locales

La quasi-absence des ressources humaines locales compétentes peut éventuellement ouvrir la voie, en dépit des règles de procédures de transparence dans le cadre du recrutement, au népotisme et\ ou au clientélisme.

Le surdimensionnement d'un groupe d'acteurs au détriment d'un autre

Le surdimensionnement d'un groupe d'acteurs au détriment d'un autre, sans prendre en compte les rôles et compétences qui sont dévolus à chacun, risque d'entraver le processus de mise en place des activités de développement sur la collectivité.

Le décalage entre la phase de lancement des activités et leur mise en œuvre

Quand, selon le contexte, la mise en œuvre d'une activité tarde à se concrétiser en raison du temps de préparation de celle-ci, il s'ensuit un décalage qui peut provoquer une démobilisation des acteurs de la société civile et discréditer les élus et les opérateurs de développement.

2.5 Leçons apprises

Cette expérience réalisée par la synergie entre quatre groupes d'acteurs différents (Elus locaux, Cadres de l'Administration Communale, AED, organisations de la société civile), sur trois espaces géographiques distincts (Bombardopolis, Gros Morne et Saintt Michel de l'Attalaye) avec pour objectif commun de provoquer un changement positif à plusieurs égards, a permis de tirer des leçons d'ordre divers.

Pour la commodité du texte, ces enseignements sont rangés en trois (3) catégories : **participation et concertation, communication, renforcement des capacités qui sont plutôt spécifiques et des leçons à caractère plus général.**

2.5.1 Leçons à caractère général

1. Une implication et une responsabilisation des acteurs locaux s'imposent depuis la conception du projet jusqu'à sa phase finale pour garantir sa prise en charge autonome et une poursuite logique incontournable suivant une démarche intériorisée / appropriée par les actrices et acteurs locaux.
2. La rupture avec les anciennes pratiques des opérateurs de développement consistant à se substituer aux élus locaux est possible en dépit des faiblesses et des lacunes d'une mairie du point de vue technique et administratif.
3. Le résultat positif des initiatives de développement local repose entre autres sur la concentration des actions « Pise gaye pa kimen » compte tenu du temps et des ressources disponibles. Il faut donc éviter le saupoudrage.

4. Un programme de développement local peut être mis en place dans un pays qui ne se dote pas d'instruments légaux spécifiques en la matière moyennant que les différents acteurs impliqués dans le processus de développement local sont formés sur les principes de base de ce domaine et les appliquent.

2.5.2 Leçons spécifiques

2.5.2.1 La participation et la concertation entre les acteurs

1. La participation de tous les acteurs (AED, élus locaux, société civile...) contribue à la réussite d'une initiative de développement local lorsque les rôles sont clairement déterminés, les protagonistes respectent les principes établis et les limites que leur imposent leur statut et que les mécanismes sont mis en place et fonctionnent conformément aux documents administratifs et légaux. Ainsi, les élus locaux exercent leur leadership et accomplissent leur rôle d'animateur de développement et se rapprochent de leurs populations, la prise de décision est partagée, les liens entre les groupes d'acteurs sont renforcés, les résultats sont probants et durables et ce, avec peu de ressources financières.
2. Les recettes des Communes augmentent quand les élus locaux appliquent entre autres les principes de la transparence dans la gestion des fonds à travers des rencontres et des séances de reddition de compte régulières. « *Maintenant que je sais ce que l'argent peut régler pour nous, je fais le tour du quartier pour encourager les autres à payer* ».

2.5.2.2 La communication

1. L'utilisation par les élus de tous les moyens de communication à leur portée notamment les émissions périodiques de radios, la parution et la diffusion de journal, l'affichage... contribue à l'établissement d'un climat de confiance entre ces acteurs. Les élus locaux, faisant montre d'ouverture au dialogue, et d'être à l'écoute, les populations répondent spontanément et en plus grand nombre à leurs invitations, les membres des organisations de la société civile appuient et participent avec enthousiasme aux initiatives de développement pilotées par la Mairie.
2. L'implication conjointe des élus et des membres des organisations de femmes et de jeunes dans l'animation d'émissions de radio sur des thèmes spécialisés contribue à un changement de comportement des populations. Cette attitude traduit le rejet de la perception traditionnelle des relations H\F, des attitudes et comportements.

2.5.2.3 Le renforcement des capacités

1. Les élus et les cadres de l'administration communale peuvent prendre en charge efficacement leurs collectivités quand ils bénéficient d'une part, d'un

accompagnement de proximité, des stages de formation correspondant à leurs compétences respectives et dont les modules établissent l'équilibre entre des aspects technico administratif et politiques et d'autre part, ils les appliquent.

2. La collaboration harmonieuse entre Maires, membres de CASEC et cadres de l'administration communale, l'esprit de tolérance et la nécessité de travailler conjointement interviennent quand à travers les séminaires de formation réalisés conjointement, les élus comprennent l'obligation qu'ils ont de produire des résultats positifs au bénéfice de leur population (collaboration CASEC et ASEC).
3. Les membres des organisations de la société civile, conscients et déterminés à remplir leur rôle dans le processus de développement, suite aux stages de formation réclament leurs droits d'être informés sur la gestion des fonds et des affaires communales et deviennent plus exigeants envers les élus. Ayant participé aussi aux exercices d'identification des problèmes et de priorisation de projets, ils connaissent mieux leurs réalités et les recommandations sont susceptibles d'être formulées de manière plus méthodique.
4. Les normes et procédures institutionnelles internationales, aussi rigides qu'elles puissent être, s'assouplissent en faveur des administrations locales quand les dirigeants maîtrisent les techniques de négociation et développent des capacités de faire du plaidoyer.

Conclusions

L'innovation de la stratégie du PDLH réside dans sa capacité à mettre en mouvement les différents actrices et acteurs du développement local en favorisant leur participation au processus depuis la conception des activités, leur validation, leur révision, leur mise en œuvre et leur évaluation.

Tel que décrit plus haut, le PDLH, les AED, les élus locaux et les membres des organisations de la société civile, chacun en ce qui le concerne, a joué un rôle déterminant dans la réussite des projets. Alors que, par exemple, le rôle technique (préparation des profils des animatrices) est assumé par les AED avec l'appui et sous la supervision du PDLH, les élus locaux remplissent leurs compétences d'ordre politique et administratif (proposent des noms conformes au profil) et les membres des organisations de la société civile se rendent disponibles pour participer (animateurs assurant le lien entre le projet, les élus locaux et les autres membres de la société civile).

S'appuyant sur les actrices et les acteurs locaux pour animer et gérer le processus de développement local, les actions entreprises sont susceptibles d'être pérennes. L'implication des cadres de l'administration communale, des responsables des services déconcentrés de l'Etat et des ONG, des membres des organisations de la société civile et du secteur privé dans la mise en place du Plan Communal de Développement doit favoriser l'atteinte de la

durabilité de cet instrument de planification au niveau communal. Ce dernier doit servir désormais de document de référence pour toutes les citoyennes et les citoyens de la Collectivité.

La stratégie consistant à mettre en place des mécanismes de participation et de concertation d'une part et mettre en œuvre une stratégie de communication devant favoriser l'échange entre les actrices et les acteurs de développement local est **pertinente**. Elle répond à un besoin urgent qui est celui d'établir un climat de confiance dans la collectivité pour s'assurer de la bonne marche des activités. Les rencontres régulières et les émissions de radio périodiques servant d'espace aux élus et autres acteurs pour communiquer des informations relatives aux activités de la Mairie ont sans conteste contribué à dissiper les suspicions.

Les structures de concertation et de participation, notamment les tables communales de concertation, fonctionnent conformément au document cadre du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe. Dans certains cas, un agent du Ministère participe à ces rencontres en appui aux mairies. Les citoyens et citoyennes ont manifesté leur intérêt pour ces rencontres qui selon elles, leur permettent d'être informées et de participer dans la prise des décisions. En d'autres termes, ils sont pratiquement disposés à assurer les coûts de transport associés à la réalisation de ces rencontres et éventuellement contribuer aux frais pour la collation. Donc, les ressources pourraient être disponibles au niveau de toutes les communes, cette stratégie est **réplicable**.

Cette thématique « *Stratégies d'accompagnement des Élus locaux et des cadres de l'administration communale pour une prise en charge de leurs collectivités* » obéit bien aux critères devant guider le choix des thèmes capitalisables. Elle fait intervenir toutes les actrices et acteurs de développement local tout en indiquant leur implication et leur participation conformément aux rôles et compétences qui leur sont dévolus.

Elle montre un désengagement progressif des AED par rapport aux élus et conséquemment une prise en charge par ceux-ci de leurs collectivités. Qu'il s'agisse de Bombardopolis ou de Gros Morne, ces maires ont réussi à la fin du projet à gérer de manière efficace, transparente et à la satisfaction de tous, des fonds destinés à la construction de la place publique. D'un autre côté, les diverses initiatives prises par les élus locaux pour s'assurer de la pérennisation des acquis des activités ne font que confirmer cette prise en charge.

Fiches de “Bonne Pratique”

Introduction

La présente section regroupe une série de 11 fiches qui se rattache à un thème intéressant une catégorie d'acteurs ou un groupe de bénéficiaires spécifiques dans le cadre des projets de développement local mis en œuvre avec l'accompagnement du PDLH.

Elles ont été identifiées par les acteurs de toutes catégories : cadres techniques des Agences d'Exécution déléguées (AED), des ministères et du PDLH, des Élus locaux, et des membres des organisations de la société civile. Elles sont proposées à titre d'exemple d'initiatives qui ont donné des résultats et qui peuvent être répliquées moyennant que des dispositions soient prises pour remplir les conditions de réussite.

#	Intitulé	Outils développés
1	Utilisation de la bagasse dans la transformation de la canne-a-sucre : Une mesure efficace pour la protection de l'environnement dans la Commune de Saint Michel de l'Attalaye	<ul style="list-style-type: none"> - Document de Sous-projet - Document portant organisation et fonctionnement de la Société de Production Agricole et de Commercialisation de Saint-Michel de l'Attalaye (SPACS) - Document d'appel d'offre pour la gestion des moulins - Document d'appréciation des réponses à l'appel d'offre - Entente entre transformateurs et élus locaux : co-gestion et fiscalité - Rapport de visite d'échanges entre promoteurs du sous-projet et utilisateurs traditionnels de la bagasse comme source d'énergie
2	Le complexe Administratif de Saint Michel de l'Attalaye, lieu de concentration de services de base et d'expression du pouvoir Local dans la Commune	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêté de la Mairie décrétant la zone choisie d'utilité publique ; - Appel d'offre pour la construction du bâtiment ; - Protocole de réponse à l'appel d'offre ; - Dossier de régulation de l'espace physique affecté à la construction ; - Contrat de services pour la construction du bâtiment ; - Plan de la construction - Protocole d'entente entre les responsables des services pour l'utilisation et le fonctionnement de l'espace (guide de gestion et d'entretien du bâtiment)
3	Concertation Mairie et Services déconcentrés de l'Etat pour une meilleure efficacité des actions	<ul style="list-style-type: none"> - Manuel sur la fiscalité pour les besoins de la Commune ; - Modèles d'arrêtés, modèles d'avis ; - Procès-verbal des rencontres de concertation

No 1 FICHE DE BONNE PRATIQUE

	communales	
4	Table Communale de Concertation (TCC) : espace de manifestation par excellence de la gestion transparente de la chose publique à Gros Morne	<ol style="list-style-type: none"> 1- Liste des acteurs travaillant dans la Commune 2- Cadre de mise en œuvre d'une TCC (réf. document de MPCE) 3- Canevas de la lettre d'invitation ; 4- Canevas de l'ordre du jour pour la tenue des rencontres; (Plan d'une rencontre de TCC) ; 5- L'entraînement à l'utilisation du « Guide de gestion MICT » 6- Le canevas du procès-verbal des rencontres ; 7- Tableau d'affichage pour les rencontres des tables de concertation
5	Accompagnement et cohabitation Agence d'Exécution Déléguée (AED) et Mairie : Pour une gestion rationnelle des ressources de la commune et une transmission du savoir-faire sur le tas	<ul style="list-style-type: none"> • Protocole d'accord faisant obligation à la Mairie de mettre un espace à la disposition du projet. • Document réglementant le mode de fonctionnement de cette cohabitation • Calendrier de rencontres périodiques

No. 1 Utilisation de la bagasse dans la transformation de la canne-a-sucre : Une mesure efficace pour la protection de l'environnement dans la Commune de Saint Michel de l'Attalaye

BIEN-FONDE DE LA BONNE PRATIQUE

Le charbon de bois demeure la seule source d'énergie pour divers secteurs d'activités menées par les deux tiers des Haïtiens incluant les petites industries de transformation.

Cette situation entraîne une accélération du déboisement dont les conséquences sont néfastes pour l'environnement et les populations. Il y a donc urgence de modifier le mode de consommation énergétique pour réduire la dépendance au charbon de bois dans le pays.

Dans le cadre de la mise en œuvre du sous-projet « d'appui au développement, à la modernisation et à l'optimisation de l'industrie de la canne-à-sucre à Saint-Michel de l'Attalaye », la promotion de techniques de transformation basées sur l'utilisation de la bagasse a provoqué des changements significatifs dans la façon de faire des producteurs et transformateurs.

En effet, l'acquisition et l'installation de moulins modernes (R5, R8 et htp) munis de moteurs lister (TR1) et de leurs accessoires sont à la base d'une grande production de bagasse. Celle-ci ainsi disponible, est utilisée comme combustible dans les ateliers de transformation qui requièrent beaucoup d'énergie. Cette utilisation entraîne une réduction considérable du bois de chauffe et du temps de préparation des produits dérivés de la transformation de la canne à sucre.

TEMOIGNAGE

Témoignage #1

Grâce à la mise en œuvre de ce sous-projet, dans le cadre du projet d'Accompagnement au Développement Local de la Commune de Saint Michel de l'Attalaye (PADL/SMA) nous avons pu atteindre des résultats non prévus en lançant cette initiative. Par exemple, nous avons obtenu plus de rendement dans la transformation de la canne en jus (de 30%, nous sommes passés à 80-85%). Quant aux activités de chauffage, la bagasse est utilisée à la place de bois. Ainsi, avec la modernisation dans les techniques de transformation, nous laissons tomber progressivement le chauffage du jus de canne en sirop, ce qui fait gagner énormément de temps, et réduire les couts d'exploitation

Emmanuel ALEXIS, distillateur, membre du SPACS (Société de Production Agricole et de Commercialisation, Saint-Michel de l'Attalaye).

Témoignage # 2

Avec la mise en application des nouvelles techniques de transformation et l'utilisation de la bagasse comme source d'énergie, nous faisons broyer une quantité plus importante de canne à sucre. Cette méthode permet à la fois d'être moins agressif envers l'environnement et d'augmenter la rentabilité de nos activités. Je suis franchement satisfaite des résultats positifs obtenus et suis disposée à m'engager aussi dans le plaidoyer en faveur de l'utilisation de cette source d'énergie si accessible compte tenu du fait que l'approvisionnement en bagasse des unités de transformation car la bagasse étant un produit dérivé de la canne-a-sucre. . Nous poursuivons notre marche en avant !

Philomène CHARLES, entrepreneuse engagée dans les activités de transformation de la canne à sucre à Saint Michel de l'Attalaye

ÉTAPES SUIVIES

- a) Montage du sous-projet « d'appui au développement, à la modernisation et à l'optimisation de l'industrie de la canne-à-sucre à Saint-Michel de l'Attalaye » par les promoteurs (propriétaires des ateliers) suite aux réflexions soutenues entre élus, ONG et organisation de la société civile autour des impacts de la coupe de bois sur la dégradation de l'environnement
- b) Formalisation du consortium privé et public pour rechercher du financement qui se traduit par une entente conclue entre transformateurs qui se regroupent autour de la Société de Production

<p>Agricole et de Commercialisation de Saint-Michel de l'Attalaye (SPACS), et des élus locaux</p> <p>c) Visites d'échanges des promoteurs auprès de transformateurs d'autres Communes utilisant déjà la bagasse;</p> <p>d) Formation des promoteurs en techniques d'utilisation de la bagasse et de gestion d'entreprises</p> <p>e) Etude d'impact environnemental du sous/projet</p> <p>f) Engagement en faveur du plaidoyer pour la promotion de l'utilisation de la bagasse comme source d'énergie dans les unités de transformation de la canne-a-sucre</p> <p>g) Installation des équipements et application des nouvelles techniques de transformation ;</p> <p>h) Evaluation participative des changements observés</p>	
<p>CONDITIONS DE REUSSITE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience des personnes concernées sur la nécessité d'un changement de comportement pour palier les pressions exercées par la coupe de bois sur l'environnement physique de la Commune ; - Capacité d'innovation, d'adaptation et bonne cohésion entre les acteurs impliqués dans l'idée de changement prônée ; - Capacité des membres de l'association et des autorités locales à travailler ensemble pour l'amélioration de la dégradation de l'environnement constatée sur la Commune - Bonne communication et motivation à l'intérieur de l'association des promoteurs porteuse du projet ; - Ressources financières disponibles pour la mise en œuvre 	
<p>DANS LA BOITE A OUTILS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Document de Sous-projet - Document portant organisation et fonctionnement de la Société de Production Agricole et de Commercialisation de Saint-Michel de l'Attalaye (SPACS) - Document d'appel d'offre pour la gestion des moulins - Document d'appréciation des réponses à l'appel d'offre - Entente entre transformateurs et élus locaux : co-gestion et fiscalité - Rapport de visite d'échanges entre promoteurs du sous-projet et utilisateurs traditionnels de la bagasse comme source d'énergie 	
<p>MODALITES OPERATIONNELLES</p> <p>a) Cadres techniques soutiennent l'idée de projet émise par les promoteurs;</p> <p>b) Montage du dossier de sous-projet par les cadres techniques en accord avec les promoteurs, membres de la Société de Production et de Commercialisation de Saint Michel de l'Attalaye (SPACS) ;</p> <p>c) Identification conjointe de modèles et visites d'échanges des promoteurs auprès d'utilisateurs expérimentés dans l'utilisation de la bagasse ;</p> <p>d) Entraînement et pratique de l'utilisation de la bagasse par les promoteurs ;</p> <p>e) Entente entre utilisateurs sur l'approvisionnement gracieux des moulins en bagasse</p>	<p>COUTS MOYENS</p> <p>► Tel que conçu et réalisé par la SPACS à travers sept des huit (8) Sections de la Commune de Saint Michel de l'Attalaye, le coût global de cette initiative est estimé à 10, 953,141 gourdes, environ 274 000 dollars américains. Toutefois, dans d'autres conditions et en tenant compte de l'espace considéré, les coûts peuvent varier.</p> <p>A noter que la participation locale, très importante, n'est pas comptabilisée (une situation qui biaise l'appréciation des coûts nécessaires pour répliquer l'expérience)</p>

<p>Evaluation des résultats obtenus</p> <p>A l'externe : cadres techniques responsable du volet environnement du Programme d'Appui au Développement Local de Saint Michel de l'Attalaye (PADL-SMA)</p> <p>A l'interne : Capacités organisationnelles des membres de la Société de Production et de Commercialisation de Saint Michel de l'Attalaye (SPACS)</p> <p>Leadership des élus locaux dans le renforcement de la cohésion des membres de la Société de Production et de Commercialisation de Saint Michel de l'Attalaye (SPACS)</p> <p>Exemple : montage du dossier par les promoteurs</p> <p>recherche de financement, identification et visite expériences réelles en cours, installation des équipements, formation des utilisateurs, etc.</p> <p>Durée :</p> <p>Les promoteurs ont mis deux mois à s'engager dans l'expérimentation de l'utilisation de la bagasse comme source d'énergie dans les unités de transformation de la canne-a-sucre.</p>	
--	--

FICHE DE BONNE PRATIQUE

No. 2	Le complexe Administratif de Saint Michel de l'Attalaye, lieu de concentration de services de base et d'expression du pouvoir Local dans la Commune
BIEN-FONDE DE LA BONNE PRATIQUE	TEMOIGNAGE
La Commune est une division administrative du territoire national ayant le statut de Collectivité Territoriale. Ce statut fait d'elle une administration décentralisée tout en symbolisant	<p><u>Témoignage #1</u></p> <p><i>Fatigué des conditions de travail que je subissais péniblement auparavant, j'ai dû travailler chez moi</i></p>

le prolongement de l'Etat à ce niveau territorial. Elle comprend un ensemble de bureaux d'administration dans le but de rendre plus accessibles un nombre de services nécessaires à la population.

Or, ces bureaux des services déconcentrés de l'Etat sont logés dans des lieux non adaptés, ne répondant pas aux normes administratives en raison de l'exiguïté de l'espace et de leur localisation. Dans certains cas (particulièrement le service de l'Office National d'Identification (ONI) le responsable de service, soucieux de protéger les dossiers de l'institution, préfère travailler à domicile.

Cette situation ne favorise pas l'accès des populations aux services publics. Aussi, la construction de cet imposant édifice qui loge la Mairie représente-t-elle un lieu d'identification du pouvoir local et d'expression de volonté des élus locaux devant faciliter l'accès des services de qualité aux populations.

Actuellement, tous les bureaux des services déconcentrés de l'Etat (DGI, Etat Civil, ONI) sont logés dans cet espace, hormis le bureau de l'inspection scolaire et le Tribunal civil

pendant un certain temps (à peu près 6 mois) parce que l'exiguïté des locaux ne me permettait pas de mettre de l'ordre dans les dossiers. De plus la sécurité (nécessaire à l'exercice de ma tâche) prenait la forme d'un rêve quand je pensais à l'état délabré du local dans lequel je devais travailler.

Grâce à ce nouveau local, je me trouve dans des conditions de travail qui me donnent envie de donner le meilleur de moi-même. Les clients sont satisfaits des services. Ils se plaignaient au début de la position éloignée par rapport à l'ancienne adresse mais aujourd'hui femmes et hommes expriment leur satisfaction devant cette nouvelle structure organisée.

Daniel Tiénor Responsable du service de l'ONI

Témoignage # 2

Avec une adresse visible et un environnement aussi agréable, les responsables de service se trouvent dans de meilleures conditions pour fournir des services de qualité aux populations. Un fait est certain : le regroupement fait croître demande de services.

Mécène JEAN, Maire-adjoint

ÉTAPES SUIVIES

- 1- élaboration du diagnostic participatif, exercice réalisé en début de projet et réunissant des représentants de tous les secteurs de la population pour identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la collectivité;
- 2- Rencontres entre les membres du Conseil Municipal pour discuter de la concrétisation de l'initiative.
- 3- Rencontre du CM avec les cadres techniques de l'Oxfam-Québec et PDLH pour trouver un consensus autour de cette activité dans le cadre d'une recherche de financement
- 4- Rencontre du CM avec les notaires, arpenteurs et responsables de la DGI pour mettre à disposition de la Mairie un espace pour la construction de l'édifice ;
- 5- Publication d'un arrêté de la Mairie décrétant la zone choisie d'utilité publique parce que c'est un espace public que des privés utilisaient ;

<p>6- mise en place d'un comité conjoint Mairie/AED pour les dispositions nécessaires de gestion et de décaissement de fonds des travaux de construction ;</p> <p>7- Lancement des travaux en concertation Mairie/AED, le PDLH supervise l'activité ;</p> <p>8- Etalement des travaux sur environ deux (2) ans avec dispositions conjointes pour les contrats de services, l'ajustement des retards, la résolution des différends de tous ordres ;</p> <p>9- Rencontres des responsables des services publics pour planification avec des éventuels locataires de l'espace, protocole d'entente de cohabitation pour les modalités d'entretien et d'organisation logistique du bâtiment ;</p> <p>10- inauguration des locaux ;</p> <p>11- Correspondance aux responsables d'institutions désignées pour leur demander officiellement de prendre possession des locaux qui leur sont réservés ;</p> <p>12- aménagement des services de : ONI, Etat Civil</p> <p>13-</p>	
CONDITIONS DE REUSSITE	
<p>1) Besoin d'un cadre administratif adéquat ;</p> <p>2) Prise de conscience des autorités locales de leur rôle et compétences en matière de fourniture de services adaptés aux besoins de la population ;</p> <p>3) Leadership de la Mairesse</p> <p>4) Disponibilité de ressources financières pour la conduite des travaux de construction et les coûts d'installation y afférents ;</p>	
DANS LA BOITE A OUTILS	
<ul style="list-style-type: none"> - Arrêté de la Mairie décrétant la zone choisie d'utilité publique ; - Appel d'offre pour la construction du bâtiment ; - Protocole de réponse à l'appel d'offre ; - Dossier de régulation de l'espace physique affecté à la construction ; - Contrat de services pour la construction du bâtiment ; - Plan de la construction - Protocole d'entente entre les responsables des services pour l'utilisation et le fonctionnement de l'espace (guide de gestion et d'entretien du bâtiment) 	
MODALITES OPERATIONNELLES	COUTS MOYENS
<ul style="list-style-type: none"> - Firms spécialisées pour la construction du bâtiment - Termes de références pour appel d'offre ; - Utilisation de documents en référence à la passation de marché ; - Services de cabinet d'avocats pour régulariser la disponibilité de l'espace physique ; - Réalisation et finalisation des contrats de services par des personnes spécialisées et la main d'œuvre locale 	<p>Le coût pour la construction du complexe est de 18,000,000 de gourdes. N'inclus pas le terrain.</p>
Durée	
Entre les réflexions, les négociations, travaux de construction et l'inauguration du bâtiment, le projet a duré environ deux ans	

FICHE DE BONNE PRATIQUE

No. 3	Concertation Mairie et Services déconcentrés de l'Etat pour une meilleure efficacité des actions communales	
BIEN-FONDE DE LA BONNE PRATIQUE	TEMOIGNAGE	
<p>L'épidémie de choléra survenue à Saint Michel de L'Attalaye occasionnant la mort de nombreuses personnes, la réduction significative du débit de l'eau due à une diminution de la nappe phréatique et de l'accélération du déboisement, la pollution de la source, la publication de l'enquête du Ministère des Finances plaçant la commune en dernière position par rapport à la recette fiscale, sont autant de défis qui se posent aux élus locaux.</p> <p>La stratégie de concertation adoptée par la Mairie avec La direction nationale d'eau potable et d'assainissement (DINEPA) et la direction générale des impôts (DGI) s'inscrit dans le cadre d'une approche de travail en synergie avec d'autres secteurs au niveau local pour donner une réponse adéquate aux problèmes identifiés et pour optimiser les actions communales.</p>	<p><i>Les gens se rendent compte et s'expriment tout haut : n'importe qui ne peut pas être Maire de Saint Michel de l'Attalaye.</i></p> <p><i>Au cours de la première année, les recettes fiscales étaient insignifiantes (chiffres à l'appui) elles ont sensiblement augmenté au cours de la deuxième année. La troisième année la mairie comptait 5 fois plus de recettes qu'au début de l'expérience. Les allocations ont augmenté du fait de l'augmentation des recettes fiscales suite à la concertation et aux efforts de collaboration entre les différents secteurs. Ce sont des efforts encourageants parce que le salaire du maire en dépend aussi.</i></p> <p>Jean-Claude PERARD, Directeur de la Mairie de Saint Michel de l'Attalaye</p>	
ÉTAPES SUIVIES		
<ol style="list-style-type: none"> 1- Rencontres des membres du Conseil et des cadres de l'Administration communale au cours desquelles les décisions sont prises pour rencontrer les responsables des institutions étatiques déconcentrées concernées ; 2- Concertation entre des membres du Conseil et les responsables de la DGI et de la DINEPA pour discuter des problèmes liés aux recettes fiscales de la Commune et à l'adduction d'eau potable et des mesures envisagées par la Mairie. 3- Visite des lieux réalisée conjointement avec la Mairie et la DINEPA pour constater la dégradation de l'environnement entourant la source d'eau. 4- Démarches de la Mairie auprès des institutions spécialisées pour réaliser des séminaires de formation destinés aux agents de la DGI sur le recensement du bâti et la fiscalité, 5- Réalisation du recensement des propriétés bâties 6- Rencontre générale avec d'autres secteurs à travers la Table Communale de Concertation (MPCE, ONG, services déconcentrés de l'Etat, vice-délégation, représentant du Député) pour présenter la problématique et les dispositions de la Mairie; 7- Elaboration et publication d'arrêtés communaux portant sur l'élevage libre, la protection de 		

<p>l'environnement par l'interdiction de la coupe abusive des arbres, le déversement de la vidange dans les rivières et l'obligation de payer le CFPB (avis et arrêtés)</p> <p>8- Emissions de radio pour informer la population sur les mesures prises ;</p> <p>9- Rencontres avec la Police et la Justice pour l'application des arrêtés ;</p> <p>10- Recrutement de six (6) agents fiscaux et organisation de séminaires de formation distribution de matériels.</p> <p>11- Redéploiement des agents fiscaux sur le terrain (urbain et rural)</p> <p>12- Rencontres de sensibilisation avec les responsables des entreprises de transformation de la canne-a-sucre (guildives) sur les dangers de la vidange pour les rivières et la nécessité de prendre une patente et payer les taxes ;</p> <p>13- Démarches auprès les responsables de la DGI de la région du Haut Artibonite pour trouver une solution au problème de manque de récépissé posé pour faciliter le recouvrement des taxes ;</p>	
CONDITIONS DE REUSSITE	
<p>a) Leadership et volonté manifeste de la Mairie pour travailler au relèvement des défis fiscaux et de desserte en eau potable à la population de manière concertée ;</p> <p>b) Sensibilisation des secteurs concernés qui prennent aussi leurs responsabilités ;</p> <p>c) Suivi permanent assuré par la Mairie</p> <p>d) Association d'autres secteurs tels la police et la justice pour l'application des arrêtés communaux ou encore pour accompagner la DGI qui effectue les descentes des lieux et les saisies</p> <p>e) Etablissement d'un calendrier conjoint de sorties entre Mairie et DGI</p> <p>f) Recrutement par la Mairie d'un ancien agent de la DGI qui maîtrise le système</p>	
DANS LA BOITE A OUTILS	
<ul style="list-style-type: none"> - Manuel sur la fiscalité pour les besoins de la Commune ; - Modèles d'arrêtés, modèles d'avis ; - Procès-verbal des rencontres de concertation 	
MODALITES OPERATIONNELLES	COUTS MOYENS
<ul style="list-style-type: none"> • Présence de l'ingénieur de la DINEPA ; • Services d'un Consultant juridique ; • Présence d'un agent de la DGI ; • Techniciens spécialisés pour assurer les stages de formation 	<p>les fonds alloués au déplacement de la DGI, à l'accompagnement, des frais de carburant les frais nécessaires à la réalisation des sessions de formation ; et à des visites de terrain avec les agents de la DINEPA peuvent être estimés à 50,000.00 cinquante mille gourdes</p>
DUREE	

Durée : la décision de mener des actions concertées entre les services concernées et la Mairie pour la résolution d'un problème d'intérêt public, se manifeste plus précisément au moment des crises, au cœur des situations les plus difficiles.

Le temps de prendre les décisions communes et de les mettre en pratique, un mois au maximum, le suivi se réalise. A travers cette initiative de la Maire avec la DINEPA, d'autres actions ont été nécessaires, comme la planification de la relocalisation des habitants de la zone du Ma Saint Francisque. L'habitude de la concertation s'installe progressivement, entraînant la prise en compte de l'importance du dialogue permanent.



FICHE DE BONNE PRATIQUE

No. 4

Table Communale de Concertation (TCC) : espace de manifestation par excellence de la gestion transparente de la chose publique à Gros Morne

BIEN-FONDE DE LA BONNE PRATIQUE

L'Assemblée Municipale, structure délibérative et de contrôle, prévue par la Constitution de 1987, n'est pas toujours en place sinon que rarement en raison surtout du dysfonctionnement des Conseils Electoraux Provisoires (CEP) au lendemain des élections. L'absence de cet organe ne stimule pas la gestion transparente, un des principes de bonne gouvernance. Cette situation crée un climat de méfiance et génère des suspicions des gouvernés par rapport aux actions des gouvernants.

La Table Communale de Concertation, regroupant différents acteurs intervenant sur la Commune, a été mise en place par la Mairie pour compenser l'absence de l'organe délibératif en vue d'appliquer les principes de la transparence dans la gestion des affaires de la Collectivité, et rétablir ainsi un climat de confiance pour la bonne marche de la Collectivité.

TEMOIGNAGE

Témoignage # 1

J'ai eu la chance de participer à toutes les rencontres de la table de concertation de Gros-Morne. A chaque rencontre, je pose la même question : « Pourquoi une telle initiative n'a jamais été prise par les élus d'autrefois. Dans le temps personne n'était au courant de ce qui se faisait dans la commune. Les élus, les Organisations non gouvernementales, voire les services de l'Etat qui se trouvent dans la commune, font ce qu'ils veulent et n'ont de compte à rendre à personne, et ceci entraîne toujours une situation de conflit latent entre la société civile et les élus locaux. Aujourd'hui grâce à cette rencontre mensuelle qui permet à tous les acteurs spécialement le Conseil Municipal de Gros-Morne de dialoguer avec la population, tout le monde est au courant de tout. Le Maire nous a appris que le projet arrive à son terme. Je veux et je demande à tous les acteurs, aux futurs dirigeants d'organiser mensuellement cette rencontre. Et nous qui faisons partie de la société civile, nous resterons vigilants pour que cette table de concertation qui est un espace de dialogue continue même après le départ de ce Conseil

PASTEUR SALISTE DUROSIER

Sa mise en place favorise en effet, la synergie entre élus, société civile et services déconcentrés de l'état, la réduction de la suspicion et le rétablissement de la confiance de la population envers les élus; la responsabilisation des secteurs représentés (éducation, santé etc.) par rapport à leur implication dans les activités en cours dans la Commune et développement de partenariat avec la Mairie, la cohérence des interventions des Organisations non Gouvernementales assurée et améliorée suivant les directives de la Mairie inscrites dans le PCD.

Témoignage # 2

Les rencontres de la Table de Concertation Communale me permettent de marcher en toute quiétude à travers les rues de Gros Morne.

Daméus A. RODNER Maire titulaire.

Témoignage # 3

Nous avons reçu à la Mairie cinq (5) lettres provenant de cinq (5) institutions différentes sans compter les personnes qui se présentent à longueur de journée, pour demander pourquoi les rencontres de la TCC ont été discontinuées depuis 2 mois. Suite à ces interventions traduisant l'intérêt de la population pour cette structure, nous avons convoqué une réunion qui a duré plus de 6 heures, (En général, ces rencontres durent en moyenne 3 heures) les participants voulant prendre le temps nécessaire pour épuiser tous les points de l'ordre du jour et les approfondir.

Kenol DESSANGES Directeur Général, Mairie de Gros Morne)

ÉTAPES SUIVIES

1. Le Conseil Communal s'est renseigné sur l'instance conceptrice de la Table Communale de Concertation. Ainsi, un agent du MPCE a été contacté et une réunion s'est tenue pour discuter des modalités de la mise en place de la TCC
2. Sous le conseil de cet agent, la Mairie a sollicité une rencontre avec le vice-délégué de l'Arrondissement sur les modalités de fonctionnement et conjointement, Mairie et Vice Délégation, ont identifié des actrices et acteurs devant participer à ces rencontres ;
3. La Mairie a convoqué et réalisé la première TCC co-animée par la Maire, le Vice-délégué et l'Agent du MPCE ;
4. Suite à une rencontre du Vice-délégué faisant rapport à la Table Départementale de Concertation, le mode de fonctionnement a été révisité :
 - la TCC est animée et présidée par le Maire, le MPCE devient un invité comme tous les autres secteurs y prenant part ;
 - la fréquence des rencontres, modalités de fonctionnement, sujets de discussion sont entendus entre les concernés ;
 - Le choix des thèmes liés à la conjoncture (saison cyclonique, ouverture des classes) ou aux secteurs (santé, agriculture, éducation, environnement) se fait en réunion. Ces thèmes sont présentés par les services déconcentrés et les ONG intervenant en la matière. La priorisation se fait par vote quand plusieurs sujets sont proposés en même temps ; les participants interviennent à tour de rôle

CONDITIONS DE REUSSITE

- a) Volonté de transparence du côté des Elus locaux ;
- b) Pratique de rendre compte déjà existante ;
- c) Support technique à la Mairie par un cadre du Ministère de la Coopération Externe MPCE ou autre institution lui fournissant un encadrement
- d) Délégation de pouvoir du CM aux cadres de l'Administration communale ;
- e) Existence d'un budget de fonctionnement pour la tenue des rencontres TCC ;
- f) Les intervenants sont désignés à l'avance, (un mois) pour qu'ils se préparent ;
- g) La Mairie assure le suivi auprès des intervenants ;
- h) Suivi par la Mairie des discussions, interventions réflexions et recommandations issues des rencontres de la TCC.

DANS LA BOITE A OUTILS

Les rencontres de la TCC ont encouragé l'élaboration et l'utilisation de certains outils tels que :

- 1- Liste des acteurs travaillant dans la Commune
- 2- Cadre de mise en œuvre d'une TCC (réf. document de MPCE)
- 3- Canevas de la lettre d'invitation ;
- 4- Canevas de l'ordre du jour pour la tenue des rencontres; (Plan d'une rencontre de TCC) ;
- 5- L'entraînement à l'utilisation du « Guide de gestion MICT »
- 6- Le canevas du procès-verbal des rencontres ;
- 7- Tableau d'affichage pour les rencontres des tables de concertation

MODALITES OPERATIONNELLES

Le Maire convoque et anime les rencontres ou délègue l'animation au Directeur Général.

L'appui technique est fourni par un cadre technique de CARE agissant comme Agence d'Exécution Délégué qui prépare les canevas des documents nécessaires.

Les responsables des services déconcentrés et des Organisations non gouvernementales préparent les exposés sur les thématiques et les présentent.

COUTS MOYENS

Les frais encourus pour la tenue des rencontres de la TCC s'élève à une valeur comprise entre cinq mille (5.000) et dix mille (10.000) gourdes pour chaque rencontre. Elle représente les couts associés à la collation et au déplacement des participants F/H

L'importance en termes de nombre de participants peut faire varier ce montant. Toutefois, les personnes intéressées à la formalisation de cette activité souhaitent que les dispositions soient prises pour porter de manière formelle la tenue des rencontres de la TCC dans le budget des Mairies.



DUREE	
L'entraînement par les cadres techniques à organiser la table de concert avec le Conseil avant qu'il soit autonome dans la réalisation de ces rencontres a duré trois (3) mois (encadrement de trois rencontres).	

FICHE DE BONNE PRATIQUE	
No. 5	Accompagnement et cohabitation Agence d'Exécution Délégée (AED) et Mairie : Pour une gestion rationnelle des ressources de la commune et une transmission du savoir-faire sur le tas
BIEN-FONDE DE LA BONNE PRATIQUE	TEMOIGNAGE
<p>La CARE intervient sur la Commune depuis une vingtaine d'année et a travaillé jusqu'ici en toute indépendance sans associer les institutions locales incluant la Mairie.</p> <p>En réponse à l'appel à proposition lancé par le PDLH qui insiste sur une réelle implication des élus locaux dans les activités, la proposition de loger le bureau du projet dans les locaux de la Mairie de Gros Morne a fait l'objet de discussion et décision a été prise pour inclure cette disposition dans les clauses du protocole d'accord, signé entre la mairie et la CARE.</p> <p>Dans ce contexte, cette disposition répond non seulement à une préoccupation de rationalisation des ressources de la Collectivité mais aussi de rapprochement des deux (2) entités et de transmission de savoir-faire.</p> <p>Son application a permis un développement de bonnes relations interpersonnelles et un climat de confiance entre les protagonistes, entraînant ainsi un renforcement et une meilleure gestion de l'administration communale.</p>	<p><i>Témoignage # 1</i></p> <p><i>Avant la cohabitation, il n'y avait pas d'ordre dans la gestion du matériel informatique, pas de description de tâches des employés, pas de feuille de pointage, pas d'ordre dans les archives, pas de délégation de pouvoir au niveau du CM. Pour l'instant, grâce à la cohabitation et cet accompagnement de proximité, il y a de l'ordre dans les archives (avec en plus, un dossier pour chaque employé); la feuille de pointage permet aux employés de signer à l'entrée et à la sortie. De plus, les assesseurs sont intégrés dans les activités, la différence dans la gestion du matériel informatique est vraiment remarquable.</i></p> <p>Kénoï DESSANGES, Directeur Général Mairie GM</p> <p><i>Témoignage #2</i></p> <p><i>La cohabitation a permis de diminuer le coût administratif du projet et d'augmenter les ressources financières allouées aux activités de terrain. En outre, une transparence au niveau de la gestion du projet et un climat de confiance règnent entre les partenaires</i></p> <p>Rodner A. DAMEUS, Maire et</p> <p>Jean Joseph FRANCOEUR, Directeur du PDLG</p>
ÉTAPES SUIVIES	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Pour répondre à l'appel à proposition lancé par le PDLH faisant obligation aux Opérateurs de Développement d'associer formellement les Mairies dans toutes les phases du projet, la Mairie et la CARE se sont entendues en séance de travail pour inclure dans le document de réponse cette disposition consistant à loger le bureau du projet dans les locaux de la Mairie. 2. La Mairie, ne disposant pas encore d'espace pour héberger l'équipe du projet, a pris des mesures transitoires pour louer un espace devant servir de bureau de démarrage du projet. La cohabitation, Administration communale/AED a commencé lorsqu'un local adapté a été trouvé. 3. La Mairie et la CARE se réunissent pour évaluer les travaux à effectuer pour mettre le local en état de fonctionnement, identifier la provenance des fonds, décider des modalités de décaissement et de la mise en œuvre de ces travaux. 4. Le Maire et les responsables de CARE se sont réunis pour discuter de la répartition de l'espace et des modalités de fonctionnement. Chacune de ces entités s'est engagée à informer leur staff respectif de cette décision. 5. Le Maire, conjointement avec le responsable de la CARE a établi un calendrier de rencontre qui doit réunir les responsables des services de la mairie et les membres de l'équipe du projet pour faire au besoin une mise au point sur l'utilisation du matériel, résoudre d'éventuels différends qui pourraient surgir, et concerter sur les manières de faire pour faciliter la cohabitation. 	
CONDITIONS DE REUSSITE	
<ul style="list-style-type: none"> - Vision partagée sur la cohabitation; - Respect réciproque des clauses du protocole d'accord - Esprit de collaboration et confiance réciproque entre les personnes partageant les locaux ; - Planification conjointe de l'utilisation optimale des ressources financières disponibles ; - Ressources humaines disponibles et motivées à travailler ensemble ; - Solidarité manifeste des membres du CM 	
DANS LA BOITE A OUTILS	
<p>Les outils développés dans le cadre de cette initiative :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protocole d'accord faisant obligation à la Mairie de mettre un espace à la disposition du projet. • Document règlementant le mode de fonctionnement de cette cohabitation • Calendrier de rencontres périodiques 	
MODALITES OPERATIONNELLES	COUTS MOYENS
<p>Les cadres de l'AED-CARE et les membres du Conseil Municipal se sont mobilisés pour faire de cette cohabitation une réalité</p> <p>DUREE</p> <p>Les travaux d'aménagement devant conduire à la</p>	<p>En dehors des coûts de mise en œuvre du projet, cette disposition a entraîné :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La sécurisation des locaux de la Mairie ; b) L'amélioration des infrastructures en termes de : adaptation logistique, aménagement de l'espace, amélioration

cohabitation idéale a duré 4 mois.

des infrastructures sanitaires

Le coût pour l'ensemble des travaux de sécurisation et d'amélioration de l'espace physique s'élève à deux cent mille (200,000) gourdes. Il faut préciser que ce montant est estimé selon les dimensions de l'édifice et l'importance des travaux à réaliser.

FICHE DE BONNE PRATIQUE

No. 6 Dialogue et reddition de compte : la radio, un outil performant ou adéquat de communication mettant en lien élus et populations

BIEN-FONDE DE LA BONNE PRATIQUE

La population de Gros Morne se montrait réticente au début à l'idée de participer aux affaires de la Commune. Elle ne manifestait aucun enthousiasme par rapport aux actions de la Mairie et ne répondait pas favorablement aux invitations pour les rencontres lancées par les élus. Pour susciter le dialogue entre les élus et la population, la Mairie a adopté une stratégie de communication qui prévoit l'animation en direct d'émissions de radio périodiques autour de ses activités.

Ces émissions réalisées mensuellement constituent un véritable espace de dialogue entre le Maire qui informe les populations des actions conduites par la Mairie et les populations qui posent des questions. La valeur ajoutée de ces émissions de radio réside dans leur capacité à atteindre un plus grand nombre de personnes en même temps et à répondre aux besoins d'informations de la population

De toute évidence, les émissions ont contribué à l'instauration d'un climat de confiance et a permis aux maires de mieux gérer la commune et d'impliquer les populations dans les prises de décisions sur les affaires les concernant.

TEMOIGNAGE

Témoignage # 1

J'étais très dubitative sur la réalisation du projet d'électrification de la ville. Je pensais que c'était une promesse de campagne de plus. Je n'ai pas changé d'avis en dépit de toute la mobilisation (équipements, pylône électrique...) observée sur la commune. Je ne m'étais pas trop intéressée à savoir comment cela allait se passer. Du coup, je ne comprenais pas la logique de distribution du courant électrique dans la ville. L'émission de radio en triplex animée par le maire sur la problématique du réseau électrique de Gros Morne m'a édifiée. J'ai appris l'existence du comité de gestion. J'ai compris à partir des explications du Maire et les réponses qu'il fournit aux populations qu'il y a des exigences liées au branchement des abonnés (de la clientèle) et qu'il est nécessaire de prendre des mesures disciplinaires pour tous ceux qui voudraient passer outre les exigences. J'ai compris aussi le mécanisme de la distribution de courant électrique et depuis, je paye régulièrement et motive d'autres abonnés.

Ophana Mondésir, coordonatrice de la Plateforme des associations de femme de Gros Morne

Témoignage # 2

Pour moi la radio est l'un des plus grands outils de communication qui existe. Je travaille depuis cinq ans avec les organisations des femmes, malgré tous mes efforts pour faire comprendre aux femmes qu'elles représentent le moteur du développement et du changement dans le pays. Malheureusement, il me paraissait très difficile de faire un déclenchement chez ces femmes. Depuis l'arrivée du projet dans la commune la mairie anime plusieurs émissions au cours desquelles la population reçoit les informations sur les travaux réalisés et les rapports des dépenses pour l'argent reçu. Parmi les thèmes développés figurent aussi des émissions intéressantes comme : Rôle de la femme dans le développement d'Haïti, rôle de la femme dans un Etat démocratique. Depuis lors, j'ai assisté à des changements énormes chez les membres de la plateforme. Elles décident de s'engager dans toutes les activités de développement entreprises par la Plateforme. Certaines d'entre elles qui autrefois critiquaient le Conseil Municipal ont complètement changé de discours en suivant les émissions. L'engagement des femmes de Gros Morne aujourd'hui en faveur du développement est plus spontané, ce qui marque des partenaires de plus et des alliées pour défendre la cause de la commune.

Jocelyne DORLUS, Secrétaire de la Plateforme des Associations de Femmes de GM

ÉTAPES SUIVIES

1. Le Conseil Municipal a sollicité une rencontre avec les responsables de CARE pour discuter de la mise en œuvre du plan de communication élaboré dès la mise en place du projet. Ils ont identifié 3 stations de radio dont le profil correspond à la nature du projet qu'ils veulent réaliser. ;
2. Le Conseil Municipal a rencontré les propriétaires des stations de radio pour leur faire part de son projet et discuter de son opérationnalisation.
3. A la suite de plusieurs rencontres, un contrat est signé entre le Maire et les propriétaires respectifs des médias pour l'utilisation des heures d'antenne sur les ondes de la radio.
4. Le Maire organise des séances de travail avec son directeur général pour préparer les émissions. (choix des thèmes, contenu et quelquefois simulation question\réponse)
5. l'équipe d'encadreurs appuie le Conseil et les responsables du programme radio pour le montage

<p>et l'animation des émissions à travers plusieurs séances de travail (sur les thèmes : prise de parole, préparation canevas des émissions générales, format développement thèmes spécifiques) ont été réalisées</p>	
<p>6. Le Maire réalise sa première émission de radio en fixant les règles du jeu qui sont supposées être respectées par tous les auditrices et auditeurs.</p>	
<p>7. L'administration communale réalise un sondage pour dresser une analyse de l'audience.</p>	
<p>8. Les responsables des secteurs concernés prennent les dispositions nécessaires pour réaliser le suivi des propositions émises et prendre les mesures qui s'imposent</p>	
<p>CONDITIONS DE REUSSITE</p>	
<p>1- Respect mutuel des règles établies pour la réussite des interactions 2- volonté des élus locaux d'informer la population qui a son tour veut être informée. 3- pratique de rendre compte du CM 4- diffusion d'informations centrées sur des aspects techniques notamment du développement ; 5- existence d'un budget pour l'activité ;</p>	
<p>DANS LA BOITE A OUTILS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de communication - Liste des thèmes à développer (adapté périodiquement) - Forme de contrat avec les radios, - Format et Plan d'une émission de radio 	
<p>MODALITES OPERATIONNELLES</p>	<p>COUTS MOYENS</p>
<p>f) Pour les besoins d'information de la population, les personnes ressources pour les différents thèmes sont mobilisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pour l'électricité : les membres du comité de l'EGM ; b. Pour la fiscalité : le directeur de la fiscalité accompagne le maire ; c. Pour certains aspects du projet, les cadres techniques de la CARE/l'AED peuvent être sollicités, le directeur du projet par exemple. <p>Durée: Le temps de préparation et de rodage a duré trois mois en moyenne avant la première émission.</p>	<p>Coûts moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dépendamment du programme préparé, le coût d'une émission peut être estimé à 1.500 gourdes par radio, pour les émissions en triplex

La durée d'un programme Radio peut varier de 3 semaines à 3 mois et de 4 à 12 émissions. Les émissions se sont étalées tout au cours du projet de développement

FICHE DE BONNE PRATIQUE

No. 7

L'apport d'une campagne d'adressage dans l'adaptation des services publics à Bombardopolis

BIEN-FONDE DE LA BONNE PRATIQUE

L'extension de l'espace territorial du bourg et de Crève (2ème zone de concentration de la population communale) rendait de plus en plus difficile le repérage des ménages et institutions tant privées que publiques. Les autorités municipales sensibles aux besoins de repérage et d'adaptation des services publics, ont décidé d'entreprendre l'activité d'adressage des rues et des maisons.

Ce faisant, la commune dispose du préalable indispensable à toute activité de recensement de propriété bâtie tel que le requiert le MICT.

Cette initiative a contribué à garantir la sécurité des bénéficiaires de transferts en provenance de l'étranger (pas besoin de demander des indications, l'agent frappe directement à la porte du bénéficiaire).

Le sens du devoir traversant beaucoup de citoyennes et de citoyens en ce qui concerne le paiement des contributions foncières sur les propriétés bâties est manifeste. L'assiette fiscale s'est vue élargie d'environ 10%.

TEMOIGNAGE

Témoignage #1

J'ai des parents et amis à Port-au-Prince et à l'étranger; nous entretenons des relations régulières. Avant la campagne d'adressage c'était tout à fait difficile de trouver ma maison, lorsqu'on m'envoyait des colis et surtout lorsque mes amis voulaient me rendre une visite de courtoisie, passer des vacances ou discuter des choses politiques. A chaque fois, je devrais passer toute une journée à attendre en bout de route les personnes qui venaient me voir. Maintenant, grâce à cette campagne d'adressage, je n'ai plus à me faire de souci pour ces gens; je n'ai qu'à leur transmettre mon adresse et ils peuvent se repérer grâce aux panneaux signalétiques placés à l'entrée de chaque rue et impasse. Cela me permet de gagner du temps pour vaquer à d'autres activités importantes à la maison et permet à la commune d'augmenter son assiette fiscale.

Ulrick ANTOINE, ASEC Habitation Jacobaille 3ème section, Commune de Bombardopolis,

Témoignage # 2

Au cours du mois de juillet 2011, à l'occasion d'un congrès départemental à l'église catholique Saint François d'Assise de Bombardopolis, les pèlerins venaient de différentes communes du Nord-ouest. La capacité d'accueil du presbytère étant limitée, il était convenu que des fidèles paroissiens hébergent un nombre de pèlerins. A l'issue de la fête, ces derniers ont témoigné que l'adressage des rues leur a facilité la circulation au sein de la ville et leur a aussi permis d'accéder aux adresses qu'on leur avait indiqué pour l'accueil.

ÉTAPES SUIVIES

1. Le CM organise plusieurs rencontres de sensibilisation sur les problèmes d'orientation et de localisation des adresses dans la commune, spécialement au niveau du centre ville, et sur le choix de l'adressage comme stratégie de réponse aux problèmes identifiés ;
2. Le CM réalise une séance de travail avec l'AED ID-ADEMA sur le profil des agents et agentes. Sur cette base, les choix sont effectués. ;
3. Le CM conjointement avec ID-ADEMA ont fait des démarches pour trouver la ressource appropriée pour animer l'atelier de formation avec des acteurs femmes et hommes choisis, sur l'adressage, spécifiquement sur la localisation des édifices, les techniques de disposition des numéros en chiffres pairs et impairs, repérage, techniques de communication et de sensibilisation ;
4. Le CM organise des rencontres de sensibilisation et d'information avec les habitants des localités visées, rencontres qui ont permis d'aboutir au choix des noms de rues ;
5. Ces rencontres sont suivies de plusieurs émissions d'information animées par un agent de la Mairie sur les ondes de la radio sur l'ensemble des étapes et la collaboration attendue des habitants à partir du lancement de l'activité ;
6. Pour maintenir la population sensibilisée des crieurs (mégaphones) sont mobilisé tout le long du déroulement de la campagne d'adressage ;
7. Parallèlement, le CM et ID-ADEMA poursuivent leurs rencontres sur l'identification du matériel nécessaire à la réalisation de l'activité d'adressage (préparation des enseignes et des supports) ; les besoins en matériel pour le recensement et sur les modalités de décaissement pour l'acquisition du matériel approprié pour la réalisation des activités
8. Le matériel constitué, les deux entités procèdent au choix des artistes pour la réalisation des outils d'identification par voie de concours ; et les mobilisent pour la préparation des panneaux d'adressage : écriture des plaques, préparation des poteaux et soudure des pancartes aux poteaux ;
9. Le CM a recruté des ouvriers pour l'implantation des poteaux ;
10. ID-ADEMA et CM ont préparé un plan de suivi et entretien qui doit être mis en œuvre par la Mairie via l'animateur responsable ;

CONDITIONS DE REUSSITE

<ul style="list-style-type: none"> - communication autour de la campagne d'adressage ; - collaboration des actrices et acteurs ; - ressources financières disponibles ; - ressources humaines disponibles, motivées et compétentes. 	
DANS LA BOITE A OUTILS	
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de formation en adressage ; - Guide d'adressage ; - Document de concours pour le choix les artistes - Maquette des panneaux d'adressage ; - Plan de communication pour la campagne d'adressage 	
MODALITES OPERATIONNELLES	COUTS MOYENS
<p>La Mairie désigne un cadre de l'administration pour coordonner toutes les activités de la campagne d'adressage</p> <p>La formation des agentes et agents devant repérer les édifices.</p> <p>La campagne de sensibilisation des populations.</p> <p>Le choix par voie de concours des artistes pour l'identification des rues;</p> <p>Les formateurs au sein du PADL et de ADEMA disponibles au niveau du Môle Saint Nicolas.</p>	<p>L'ensemble des opérations menées dans le cadre de la première campagne pour l'adressage de 300 maisons et la signalisation de 53 rues du centre urbain puis la signalisation de 27 rues sur l'habitation crèves a coûté 295 000 (deux cent quatre vingt quinze mille) gourdes.</p> <p>Ce montant varie selon les dimensions de l'édifice et l'importance des travaux à réaliser.</p>
DUREE	
<p>L'activité a démarré et se poursuit à la demande des contribuables. La première campagne a duré 8 mois. Une prochaine campagne durera moins de temps.</p>	

FICHE DE BONNE PRATIQUE	
No. 8	Pour une réduction de l'impact de la politique dans le choix des bénéficiaires de sous-projets de développement local

BIEN-FONDE DE LA BONNE PRATIQUE	TEMOIGNAGE
<p>Bien fondé de la bonne pratique :</p> <p>La tendance au clientélisme souvent retrouvée parmi les responsables des Collectivités Territoriales, se manifeste entre autres par l'identification de partisans et de proches comme bénéficiaires prioritaires des activités à entreprendre sur la Collectivité. Loin de faciliter une implication dynamique des acteurs, cette immixtion de la politique dans le choix des bénéficiaires décourage les populations qui ne manifestent aucun enthousiasme à participer dans les affaires de la Mairie. La situation de monopole d'un groupe d'individus ainsi créée, entraîne une dissension parmi les populations et un climat de mécontentement qui compromet l'atteinte des résultats des sous-projets.</p> <p>Conscients des retombées négatives de cette tendance et du danger que représente cette pratique, les cadres techniques de l'ONG accompagnateur, ont discuté avec les membres du Conseil Municipal autour d'une stratégie devant privilégier des critères objectifs (se rattachant surtout à la capacité prouvée à mener le type d'activités) pour soutenir le choix des bénéficiaires du projet caprin. Il s'agit entre autres de prouver son statut d'éleveur et de disposer d'un espace propice à cette activité.</p> <p>Ce faisant, les acteurs comprennent mieux le bien fondé des caractéristiques rattachées à l'identification de « bénéficiaire », ils sont plus enclin à admettre les conditions établies et collaborent mieux à la mise en œuvre des activités. Ils acceptent aussi plus facilement de travailler à l'émergence d'autres classes de bénéficiaires.</p>	<p><u>Témoignages #1:</u></p> <p>J'ai eu l'opportunité de bénéficier de 3 femelles de cabri dans le cadre du sous-projet de recapitalisation caprine développé par le PDLB. Selon moi, les choses commencent vraiment à changer, je n'aurais pas pu être aujourd'hui un bénéficiaire de ce sous-projet caprin. Je dis cela parce que dans le temps, la majorité des gens qui pouvaient bénéficier des avantages lorsqu'il s'agit de distribution de matériels, d'embauchages de salariés pour des travaux d'ordre général ou spécifique, ce sont des partisans de l'équipe au pouvoir, leurs parents et amis qui figuraient en tête de liste. Aujourd'hui, grâce à l'établissement et à l'application des critères dans la stratégie de choix adoptée de concert entre l'équipe technique du projet et les responsables des Collectivités Territoriales, il y a moins de partisanerie. De plus, l'implication des membres des conseils de développement dans ce processus de choix est une nouveauté sur la commune et contribue grandement à diminuer l'influence de la politique et du clientélisme dans les choix des bénéficiaires. Cette pratique nous sert d'exemple ; je souhaiterais qu'elle soit maintenue dans tous les projets de développement par toute autre équipe au pouvoir si on veut vraiment améliorer le sort des personnes les plus vulnérables. Enfin, en dépit des difficultés rencontrées je n'ai aucun regret d'avoir participé à cette expérience.</p> <p><i>Dieunord DIEUJUSTE, éleveur et bénéficiaire du sous-projet caprin, première section de Bombardopolis</i></p>
<p>ÉTAPES A SUIVRE</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. L'ONG accompagnateur sensibilise les membres du Conseil Municipal autour de la problématique du favoritisme et de ses retombées négatives sur l'évolution possible des relations entre administrateurs et administrés. Le consensus entre les entités s'obtient à la faveur des rencontres de clarification et les discussions aboutissant à la définition conjointe des modalités opérationnelles et d'entente sur les critères de choix rationnels de sous-projets. 2. L'ONG prépare une version préliminaire d'une entente sur le choix des bénéficiaires avec comme critères fondamentaux : être éleveur, avoir des terres pour l'élevage et être une famille monoparentale; (critères qui peuvent être adaptés au besoin comme ceci a été le cas après le retour des sinistrés du 12 janvier 2010); 3. Rencontres successives entre tous les partenaires de mise en œuvre aboutissant à l'établissement de critères adaptés à l'environnement général du sous-projet et des procédures de mise en place ; 	

4. Formation des ressources responsables de la mise en œuvre et de l'appui des bénéficiaires, en l'occurrence les encadreurs dénommés « Agent Production Santé Animale (APSA) ».
5. Mise en place des mesures préparatoires à la mise en œuvre (disponibilité de fourrages, achat de caprins, modalités de travail des partenaires de mise en œuvre);
6. Vérification de l'espace disponible pour l'élevage et distribution d'herbes et de caprins (femelles et boucs améliorés) selon les modalités arrêtées, dans le respect des responsabilités de chaque groupe de partenaires;
7. Modalités et possibilités d'encadrement pour les soins vétérinaires au cheptel
8. Organisation et possibilité de réalisation du suivi technique, et financier des opérations

CONDITIONS DE REUSSITE

- Communication avec les différents acteurs, avant, pendant et après la mise en œuvre.
- Implication des élus locaux dans la planification et la mise en œuvre des activités.
- Consentement de tous les bénéficiaires indistinctement pour se conformer aux exigences fixées (respect du contrat de remboursement).
- Respect du rôle de chacunE des actrices et acteurs.
- Présence d'Organisation de Base (OB) qualifiées organisant le suivi du recouvrement. La Mairie assurant le suivi de ces OB
- Présence d'animateurs et techniciens qualifiés (APSA)

DANS LA BOITE A OUTILS

- Protocole entente entre Mairie et organisations intéressées à la mise en œuvre du sous-projet ;
- Liste de critères conjointement établis et valorisés ;
- Liste des membres des comités de sélection et de suivi du sous-projet ;
- Rapport des rencontres de planification ;

MODALITES OPERATIONNELLES

- Possibilités de rencontres pour l'établissement de consensus autour du choix du sous-projet;
- Montage du sous-projet et Identification des partenaires locaux de mise en œuvre avec les rôles et attributions ;
- Disponibilité de personnes ressources pour la Formation et le suivi du travail des agents vétérinaires;
- Mise en œuvre du sous-projet : préparation du fourrage, achat des caprins, suivi des APSA, suivi des éleveurs ;
- Élargissement des critères au besoin (exemple adaptation à de nouveaux bénéficiaires, suite au retour des sinistrés du tremblement de terre du 12 janvier 2010) ;

Durée : la mise en place pour la réalisation du sous-projet s'est étalée sur une année, incluant formation

COUTS MOYENS

5 000 000 HTG : Distribution de 1 600 femelles et 48 boucs améliorés (3 femelles par bénéficiaires, dont 34,5% femmes).

des éleveurs formation des APSA, établissement des critères, à la distribution des premiers caprins.

FICHE DE BONNE PRATIQUE

No. 9

Journal de Bombardopolis : outil de rapprochement (et de liaison) des acteurs locaux (élus, société civile...) et de la population de la commune

BIEN-FONDE DE LA BONNE PRATIQUE

Depuis le lancement officiel du projet de développement local où l'annonce du montant de 90 millions de gourdes a été faite publiquement, les critiques persistantes fusaient de toutes parts sur l'utilisation de ce fonds et sur la nonchalance de la Mairie malgré les efforts déployés par le CM pour satisfaire la population. Les secteurs politiques expriment clairement le désir de faire échouer cette administration (à titre d'exemple : le litige entre le maire et un député).

Les radios locales sont dans l'opposition et se rangent chacune dans un camp. L'investissement consenti par la Mairie en faveur d'une radio communautaire pour trouver un temps d'antenne, s'est soldé par un échec en raison des problèmes de gestion.

La Mairie a senti le besoin de créer son propre organe pour fournir des informations relatives aux affaires de la Commune et qui touchent tous les secteurs.

Le journal invite aussi le lecteur à écrire, à produire des articles pour réagir aux accusations divulguées à travers les médias ou les rues. Le secteur qui s'oppose aux investissements du PDLB y trouve une réponse. C'est une voie qui laisse passer un style de leadership pour une bombardopolis rénovée et fonctionnelle, pour répondre aux groupes qui s'opposent aux activités du PDLB/La Mairie. C'est un canal pour

TEMOIGNAGE

Témoignage # 1

Un acteur s'exprime ainsi : Le journal m'a informé des structures mises en place pour traiter les personnes victimes de choléra et m'a permis de changer de comportement en regard de l'hygiène

Témoignage # 2

Passer de l'existence à vie : insatisfait des produits du système scolaire, m'a amené à prendre la retraite anticipée. Le journal me libère de tout. Je puis maintenant trouver un espace pour critiquer et dénoncer les faiblesses du système ; suite à des dénonciations, je constate une amélioration dans le système éducatif.

Témoignage # 3

Au début, je critiquais la Mairie parce que je n'étais pas informé de ses activités. Les informations contenues dans le journal m'ont permis de mieux comprendre et d'apprécier la démarche. Grâce au journal, aujourd'hui je suis devenu un défenseur de la Mairie. Je reste toutefois vigilant et suis disposé à écrire des

encourager une critique constructive.

C'est une production trimestrielle qui compte déjà 8 numéros depuis la première parution en novembre 2010

articles pour dénoncer toute sorte de dérives de cette institution.

ÉTAPES SUIVIES

- a) Rencontre entre les membres du Conseil et les cadres de l'administration municipale sur la nécessité de développer un outil de communication pour informer la population et les stratégies de son opérationnalisation.
- b) Recherche d'assistance technique et financière pour la mise en place du journal
- c) Rencontre avec les animateurs sur les compétences nécessaires à cette activité et l'identification d'une personne compétente pour la tâche de production du journal ;
- d) Formation de la personne identifiée en informatique ;
- e) Orientation de la personne dans le recueil des données disponibles sur place ;
- f) Rencontre de l'animateur avec les personnes ressources des secteurs et individus (notables, anciens, autorités, responsables) ciblés pour la recherche en vue du recueil de l'information souhaitée sur les thèmes identifiés ;
- g) Choix des thèmes les plus importants en regard de la conjoncture ;
- h) Saisie des données pour les articles sélectionnés ;
- i) Corrections et ajustements nécessaires et acheminement à Jean-Rabel, une commune voisine disposant du matériel et des équipements appropriés, pour la mise en page
- j) Transfert de compétences entre pairs (techniciens Jean Rabel et Bombardopolis) sur l'impression et la mise en page dès les premières parutions ;
- k) Retour avec la première maquette à Bombardopolis pour une dernière vérification par la Mairie
- l) Multiplication du document
- m) Classification et pagination des numéros
- n) Rencontre du Conseil et des cadres de l'administration communale pour identifier les secteurs à pourvoir ;
- o) Elaboration et révision de la liste des secteurs ciblés et du plan de distribution ;
- p) Identification des personnes contacts (tête de pont) ;
- q) Autorisation pour la distribution des journaux ;
- r) Distribution des numéros à la chaîne et dépôt aux points de distribution identifiés (bureaux de CASEC, centrales de recharge) avec possibilité de s'assurer que les cibles sont servies.

CONDITIONS DE REUSSITE

Conditions de réussite :

- 1) Personnes ressources qualifiées disponibles pour coordonner toutes les activités relatives au journal
- 2) Personnes ressources disponibles pour collecter, traiter les informations reçues et en faire des articles pour le journal;
- 3) Participation des populations dans la production du journal
- 4) Matériels et équipements nécessaires disponibles sur place ;
- 5) Ressources financières disponibles ;
- 6) Personnes alphabétisées pour lire le journal et produire des commentaires

DANS LA BOITE A OUTILS

<ul style="list-style-type: none"> - Un plan de distribution - Une maquette du journal 	
MODALITES OPERATIONNELLES	COUTS MOYENS
<ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil Municipal recrute une personne pour coordonner toutes les activités liées au journal • Les cadres du projet accompagnateur organisent des stages pratiques de formation • Le CM et le projet accompagnateur sensibilisent les populations • Les acteurs locaux écrivent dans les colonnes du journal. <p>Durée : L'ensemble des processus ayant conduit à la parution du premier numéro a duré 3 mois</p>	<p>Coûts moyens</p> <p>Les coûts pour une parution à 300 exemplaires sont de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - coûts d'impression sur rizographe : 13.000 gourdes, - coûts coordonnateur du journal : 10 000 gourdes - frais de déplacement : 3 000 gourdes <p>Soit un total de 26 000 gourdes.</p>

FICHE DE BONNE PRATIQUE	
No. 10	Le Comité de Coordination: Mécanisme de cohérence et d'harmonisation des actions de développement local de l'ACDI
BIEN-FONDE DE LA BONNE PRATIQUE	TEMOIGNAGE
<p>Depuis la fin des années 1990, on assiste à l'émergence d'initiatives de développement local mises en place par plusieurs groupes d'acteurs : État (Primature, MPCE, MICT, MARNDR, MEF, MCFDF, etc.), Collectivités Territoriales (Conseils et Assemblées), société civile (Associations diverses, ONG locales, Universités, etc.), firmes privées haïtiennes, d'opérateurs nationaux et internationaux (FAES, BMPAD ci-devant PL-480, ONG) et bailleurs internationaux. Ils mettent en œuvre des programmes et projets au niveau communal et Sections Communales suivant des approches, des méthodologies et des pratiques souvent variées.</p> <p>Un effort de concertation s'impose en vue de</p>	<p><i>J'apprécie à sa juste valeur cet espace qui m'offre l'opportunité d'exposer les stratégies d'actions du Ministère à la condition féminine et aux droits des femmes en matière d'équité de genre et de suivre de près son opérationnalisation. Grâce à cette instance, les acteurs concernés par le développement local ont compris que la prise en compte de la dimension genre va au-delà d'une question de quota. De plus en plus, des efforts se sont déployés pour que les besoins pratiques et les intérêts stratégiques soient pris en compte dans les sous-projets. Les femmes sont présentes dans les conseils de développement, elles sont animatrices dans les projets, elles sont les principales gestionnaires de certaines activités génératrices de revenu. Cet espace constitue dans ce cas un véritable catalyseur en matière EEFH.</i></p> <p><i>Carline Laurenceau, Directrice des Coordinations Départementales du Ministère à la Condition</i></p>

permettre aux acteurs d'engager des débats et des réflexions sur les expériences et les enjeux du développement local en Haïti, d'avoir accès à une information colligée sur la thématique du développement local dans une perspective d'harmoniser les méthodologies et les pratiques d'intervention.

Féminine et aux Droits des Femmes

ÉTAPES SUIVIES

- a) Prise connaissance de la proposition de définition, de modalités d'organisation et de fonctionnement du comité de coordination Rencontre de travail avec les autorités du MPCE sur le contenu de ce document
- b) Séance de finalisation, validation du document et discussion autour de sa mise en œuvre
- c) Planification de la première rencontre du Comco avec les autorités du MPCE
- d) Préparation proposition du contenu de la correspondance et de l'agenda par le PDLH
- e) Séance de travail sur la proposition du contenu et de l'agenda avec le MPCE et validation
- f) Transmission des correspondances d'invitation par le MPCE
- g) Suivi des correspondances par le PDLH (AEB, AED et élus locaux) et le MPCE (ministères)
- h) Délocalisation des lieux de réunions dans les zones de projet**
- i) Réalisation de la rencontre co-présidée par le PDLH et le MPCE**

CONDITIONS DE REUSSITE

- Légitimité du MPCE et du PDLH, institutions respectivement de référence de l'Etat haïtien et du gouvernement canadien.
- Pertinence des thèmes de travail, devant susciter un intérêt pour les acteurs et actrices concernés par rapport aux contraintes liées à la mise en œuvre des activités de développement local.
- Bonne capacité logistique des AED et AEB hôtes pour organiser les visites des sous projets
- Bonne disposition de l'équipe de projet à accueillir l'événement du comité de coordination
- Ressources financières disponibles pour assurer les déplacements et l'hébergement
- Elaboration d'un agenda de travail prenant en compte les préoccupations calendaires de tous les acteurs intéressés.

DANS LA BOITE A OUTILS

- Document portant création et fonctionnement du comité de coordination
- Outils d'analyse des contraintes au DL et des stratégies de mitigation
- Outils d'évaluation des travaux du comité de coordination

MODALITES OPERATIONNELLES

Expertise mobilisée :

- a) Cadres techniques des ministères ou autres

COUTS MOYENS

Coûts moyens : Les frais de restauration, de déplacement et d'hébergement varient entre 360,000 à 525,000 gourdes l'an à raison de

organismes déconcentrés de l'Etat b) Cadres des projets incluant ceux du PDLH c) Elus locaux	150,000 à 175,000 gourdes par rencontre. (Une rencontre de deux jours tous les 4 mois).
DUREE	
les rencontres sur le document portant création et fonctionnement du comité de coordination ainsi que la planification de la première rencontre ont duré 3 mois.	

FICHE DE BONNE PRATIQUE	
No. 11	Cadre méthodologique pour l'élaboration du Plan Communal de Développement (PCD) : Instrument d'orientation de référence pour les acteurs de développement
BIEN-FONDE DE LA BONNE PRATIQUE	TEMOIGNAGE
<p>Les Collectivités Territoriales Communales de par leur statut, sont habilitées à élaborer leurs plans de développement et leurs programmes d'actions. Or, au cours de ces dix dernières années, il a été constaté une prépondérance des opérateurs accompagnant le processus d'élaboration et de mise en œuvre de PCD.</p> <p>Cette multiplicité d'opérateurs intervenant chacun suivant sa démarche, entraîne une hétérogénéité des méthodologies employées dans la conduite et l'exécution PCD.</p> <p>Ce constat interpelle et suggère des orientations pour la mise en place d'un cadre méthodologique-type pour l'élaboration du PCD.</p> <p>Dans cette perspective, le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), avec l'appui financier du PDLH, propose un instrument qui prend en compte entre autres le rôle et la place des Elus locaux dans tout le processus de planification locale et d'exécution</p>	<p><i>Quand je suis élu Maire, plusieurs acteurs étatiques et non étatiques intervenant sur la Commune me contactaient pour les affaires les concernant. Et c'est seulement à ce moment que j'étais informé de leurs activités.</i></p> <p><i>Dans le processus de l'élaboration du PCD, j'ai eu l'occasion de les inviter à participer à des rencontres pour établir le diagnostic communal, procéder au choix des sous projets, discuter de l'implication de chacun des secteurs et acteurs dans la mise en œuvre des sous projets. Et j'étais fier de pouvoir exercer ce leadership. Désormais, rien ne se fait dans la Commune en dehors du Plan Communal de Développement ou sans que je ne sois informé ou donné mon avis.</i></p> <p><i>Maire Dameus de Gros Morne</i></p>

des actions de développement		
ÉTAPES SUIVIES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencontre d'identification de besoins entre le PDLH et les responsables politiques du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe aboutissant à la nécessité de doter les Communes d'un cadre méthodologique-type pour élaborer leur Plan de Développement 2. Validation de choix au Comité Conjoint regroupant les représentants du gouvernement haïtien (directeur général des Ministères : MPCE, MICT, Finances, Condition Féminine, Environnement), canadien (chargé de programme de l'ACDI), le PDLH, les projets AEB et AED 3. Rencontre de travail entre les cadres techniques du MPCE et le PDLH pour préparer les termes de référence 4. Validation des termes de référence par les responsables respectifs du MPCE et de l'ACDI et recrutement d'une firme de consultation 5. Séance de travail avec les responsables de la firme sur la base de son document de compréhension de mandat et sur un calendrier de démarrage 6. Identification des Communes disposant de plan de développement, les contacter en vue de collecter et à analyser ces plans de développement 7. Planification et réalisation des missions de terrain sur quatre (4) Communes : Bombardopolis, Carice, Marmelade et Anse à Pitres pour confronter les informations recueillies avec les parties prenantes notamment les élus locaux, les responsables de projets et de Conseils de développement. 8. Elaboration du cadre méthodologique-type du PCD suite à plusieurs séances de travail entre consultant, cadre technique MPCE (UATDLR) et PDLH pour le bonifier d'autant plus qu'il est en expérimentation sur trois communes sans compter les réflexions issues des ateliers départementaux regroupant divers acteurs 9. Soumission à la direction générale du MPCE qui autorise à le présenter en public 		
CONDITIONS DE REUSSITE		
<ul style="list-style-type: none"> • Entente sur le choix de cet instrument entre les dirigeants politiques du MPCE • Appropriation du cadre méthodologique par les utilisatrices et utilisateurs • Respect des exigences du cadre méthodologique 		
DANS LA BOITE A OUTILS		
<ul style="list-style-type: none"> - Grille de collecte d'information - Grille d'analyse et de traitement de données 		
MODALITES OPERATIONNELLES	COUTS MOYENS	
<ul style="list-style-type: none"> • Le Directeur Général du MPCE donne son accord • le recrutement d'un bureau d'étude pour la conduite du processus • Les consultants exécutent les travaux • La finalisation du document par le MPCE avec l'appui du PDLH 	<p>Les couts encourus pour la réalisation dudit cadre méthodologique s'élèvent à US \$ 9,600.00 ou 393,600 gourdes.</p> <p>Ce montant représente les honoraires des consultants pour l'élaboration du document.</p> <p>Les dépenses engagées pour effectuer des de missions de consultation, d'information ainsi que des séances de travail de finalisation ne sont pas prises en compte ici.</p>	
Durée : octobre 2008 - mai 2012		

