JUIN
2008

RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE DE LA CAPACITÉ MUNICIPALE ET DES BESOINS EN FORMATION

CONTENU

CONTEXTE 5

OBJECTIFS DE L'EVALUATION 6

MÉTHODOLOGIE 7

LES ATELIERS D'EVALUATION PARTICIPATIVE 7
LES VISITES D'OBSERVATION 8

1. LA GESTION PARTICIPATIVE ET TRANSPARENTE 10

1.1. ORGANISATION DES REUNIONS AVEC LES AUTRES ELUS LOCAUX 10
1.2. ORGANISATION DES REUNIONS AVEC LA SOCIETE CIVILE 11
1.3. ÉLABORATION DES PLANS DE DEVELOPPEMENT ET BUDGETS COMMUNAUX EN PARTENARIAT AVEC LES CASECS, LES ASSEMBLEES ET LES REPRESENTANTS DE LA SOCIETE CIVILE 12
1.4. UTILISATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT 13
1.5. PREPARATION ET PUBLICATION DES TEXTES REGLEMENTAIRES 13
1.6. APPLICATION DES TEXTES REGLEMENTAIRES 14
1.7. PREPARATION ET CONSIGNATION DES RAPPORTS D'ACTIVITES DE LA MUNICIPALITE 15

2. L'EFFICACITE ADMINISTRATIVE 16

2.1. GESTION DES EQUIPEMENTS ET MATERIELS 16
2.2. GESTION DU BUDGET ET DES FINANCES 19
2.3. LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (DRH) 21
2.4. LA GESTION FISCALE 22

3. LA FOURNITURE ET LA GESTION DES SERVICES PUBLICS 25

3.1. SERVICES DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE 25
3.1. ACTIVITES DE DEVELOPPEMENT 26

3.1. DEVELOPPEMENT ET AMENAGEMENT DU TERRITOIRE 26
3.1. SERVICES DE VOIRIES 26
3.2. SERVICES ECONOMIQUES – MARCHES PUBLICS 27
3.2. SERVICES ECONOMIQUES – ABATTOIRS 28
3.2. SERVICES ECONOMIQUES – GARES 28
3.2. SERVICES ECONOMIQUES – TRANSPORT 28
3.2. SERVICES ECONOMIQUES – ELECTRICITE 28
3.3. AFFAIRES SOCIALES – ETAT CIVIL 29
3.3. AFFAIRES SOCIALES – SANTE 29
3.3. AFFAIRES SOCIALES – ASILE COMMUNAL 30
3.3. AFFAIRES SOCIALES – EDUCATION ET FORMATION 30
3.3. AFFAIRES SOCIALES – CANTINE 31
3.3. AFFAIRES SOCIALES – LOIRIRS 31
3.4. PROTECTION CIVILE - URGENCE 31
3.4. PROTECTION CIVILE - INCENDIE 32

PRÉSENTATION SYNOPTIQUE DES BESOINS EN FORMATION ET ASSISTANCE TECHNIQUE 33

CONTEXTE

En Février 2008, le projet LOKAL a conçu et expérimenté un outil d'évaluation participative de la capacité des municipalités et des besoins en formation[1]. Entre le 6 avril et le 29 mai 2008, les ateliers d'évaluation se sont tenus pour les communes suivantes :

6-8 AVRIL 2008	20-22 AVRIL 2008	4-6 MAI 2008	29 MAI 2008
1. VERRETTES	3. SAINT-MARC	7. PETIT-GOAVE	11. CAP-HAÏTIEN
2. MARMELADE	4. GONAIVES	8. ACUL DU NORD	
	5. ARCAHAIE	9. LIMBÉ	
	6. CABARET	10. BAS-LIMBÉ	

Pour recouper les informations recueillies au cours de ces ateliers et pour avoir une meilleure représentation de la situation des administrations communales des équipes d'observateurs du projet LOKAL se sont rendues sur les lieux. Ces visites se sont déroulées selon le calendrier suivant :

27 - 29 MAI 2008	6 JUIN 2008	9 JUIN 2008
1. CAP-HAÏTIEN	5. SAINT-MARC	7. PETIT-GOAVE
2. ACUL DU NORD	6. ARCAHAIE	
3. LIMBÉ		
4. BAS-LIMBÉ		

[1] L'outil d'évaluation participative précise les critères et la méthodologie utilisée. Il est disponible au projet LOKAL.

12 JUIN 2008	13 JUIN 2008	17 JUIN 2008
8. MARMELADE	9. GONAIVES 10. VERRETTES	11. CABARET

Ce document présente le résultat de l'évaluation participative des administrations municipales et les propositions sommaires d'interventions du projet LOKAL pour les renforcer institutionnellement.

OBJECTIFS DE L'EVALUATION

Les résultats de l'évaluation participative permettront d'obtenir les données de base de l'index de la capacité municipale (ICM)[2], représentation quantitative de la capacité des administrations communales. Cet ICM sera réévalué périodiquement pour chiffrer le progrès de ces administrations en regard des interventions de renforcement structurel qu'apportera le projet LOKAL.

L'analyse des résultats permet également de tirer, d'une part, les besoins en formation et, d'autre part, les propositions d'assistance technique pour la consolidation de l'apprentissage. La section « Renforcement des Capacités » du projet LOKAL pourra s'inspirer de ces propositions d'intervention (formation et encadrement rapproché) pour élaborer un plan de renforcement adapté à la situation des administrations communales cibles.

[2] L'ICM est également disponible au projet LOKAL.

MÉTHODOLOGIE

Il convient de rappeler que la méthodologie utilisée dans le cadre de ces évaluations combine les méthodes avancées de participation et l'observation directe. Une équipe de facilitateurs est formée le 30 mars 2008 sur l'utilisation du guide d'entretien et de collecte d'information. Ces facilitateurs ont animé les ateliers participatifs qui ont permis d'avoir une idée de l'organisation et de la gestion des administrations municipales cibles.

L'observation est réalisée a posteriori et a permis notamment de valider les besoins de formation et d'assistance technique. Une équipe formée des cadres du projet LOKAL s'est rendue au local des mairies pour entreprendre cette observation.

LES ATELIERS D'EVALUATION PARTICIPATIVE

Les ateliers d'évaluation participative se sont tenus entre le 6 avril et le 29 mai 2008. Les membres d'une même administration communale sont regroupés pour réaliser l'exercice. Au début de chacun de ces ateliers, il fallait entreprendre une séance d'information pour mettre les cadres municipaux en confiance sur la nécessité d'obtenir une représentation fidèle de la situation de l'administration municipale. Il fallait également leur expliquer que les résultats obtenus ne seraient pas publiés et ne serviraient que pour les besoins du projet qui s'inspirerait de ces résultats pour élaborer un plan de formation et d'encadrement rapproché adaptés à leurs besoins respectifs.

En fin d'atelier, une séance plénière, regroupant les représentants de plusieurs mairies, permettait de recueillir et d'échanger les impressions de chacun sur la réalisation de l'évaluation participative. Généralement, les impressions recueillies sont positives et les cadres municipaux affirment que la structure des échanges pouvait parfois être assimilée à une séance de formation active vu que l'évaluation leur permettait souvent de situer la mairie par rapport à un ensemble de normes. Souvent aussi les moyens de redressement étaient identifiés par eux-mêmes et, pour certains redressements, les débours étaient à la portée de leurs capacités ou ne nécessitaient pas

une intervention externe. D'après leurs propos, l'exercice a également permis à chacun d'avoir une meilleure représentation de l'ensemble de l'administration.

LES VISITES D'OBSERVATION

Au cours des visites d'observation, réalisées entre le 27 mai et le 17 juin 2008, les membres de l'administration communale qui avaient participé à l'atelier sont généralement ceux qui sont invités à la séance d'observation. L'équipe d'observateurs rappelle le contexte et les objectifs de la visite pour ensuite solliciter des différents responsables de section qu'ils leur permettent de compulser les différents rapports et autres documents évoqués.

Les services municipaux sont visités par la suite pour en jauger l'archivage, l'organisation, etc.

La visite prend fin avec le rappel des étapes déjà réalisées (à savoir l'atelier et l'observation directe) et par l'annonce que le plan de renforcement sera expédié au conseil communal et la direction de l'administration pour validation.

RÉSULTATS

Les résultats plus bas présentent l'interprétation des scores attribués dans le cadre de l'évaluation participative des capacités municipales pour onze (11) mairies[3] :

1) VERRETTES
2) MARMELADE
3) SAINT-MARC,
4) GONAIVES,
5) ARCAHAIE
6) CABARET
7) PETIT-GOAVE
8) ACUL DU NORD,
9) LIMBÉ
10) BAS-LIMBÉ
11) CAP-HAÏTIEN

Les données chiffrées sont consignées dans l'ICM et serviront plutôt à mesurer les progrès qui résulteront des interventions de renforcement du projet LOKAL.

Les résultats qui sont présentés dans ce document le sont également par domaine (participation et transparence, gestion administrative et fourniture des services) et pour chacune des questions débattues en atelier avec les maires et cadres municipaux. Dans chaque cas, la situation est décrite succinctement et les propositions d'intervention par le projet LOKAL sont évoquées.

[3] Le projet LOKAL intervient auprès de quinze (15) communes. Une stratégie différente est prévue pour intervenir auprès des 4 mairies de la région métropolitaine de Port-au-Prince.

1. LA GESTION PARTICIPATIVE ET TRANSPARENTE

1.1. ORGANISATION DES REUNIONS AVEC LES AUTRES ELUS LOCAUX

Situation

Les maires et cadres de deux (2) mairies affirment n'avoir pas tenu de réunion avec les autres élus locaux depuis le début du mandat du conseil municipal actuel (Saint Marc et Marmelade).

Huit (8) autres en ont tenu au moins une mais admettent que ces réunions ne s'inscrivent pas dans un cadre régulier. Il s'agissait surtout de régler quelques problèmes ou de planifier des activités qui concernaient les autres élus locaux et la mairie sans s'inscrire dans une dynamique de bonne gouvernance (Cap-Haïtien, Gonaïves, Acul du Nord, Bas-Limbé, Cabaret, Petit-Goave, Limbé et Verrettes). Ces administrations n'ont pas de procès-verbaux pour les réunions mentionnées.

Une (1) seule mairie, celle de l'Arcahaie, affirme avoir préparé des procès-verbaux de réunion en précisant que ces réunions ne sont pas systématiques. Paradoxalement, c'est la seule qui n'a pas été en mesure de nous fournir ces comptes-rendus de rencontres lors de l'observation.

Intervention proposée

LOKAL se propose d'accompagner les élus de la commune (CM, ASEC, CASEC, DV) dans le cadre d'une réunion-formation sur l'importance de la **gouvernance participative** en faisant ressortir notamment la nécessite de tenir des réunions entre élus d'une collectivité territoriale.

De plus, pendant les séances d'orientation tenues par le projet, tous les élus ont manifesté le désir de bénéficier d'une formation sur les **rôles et responsabilités** de chacun des organes de la commune en précisant que cette fois-ci ces sessions devraient se tenir avec tous les élus d'une même commune. Les représentants de l'administration de Limbé ont même souligné que des conflits résultant de l'incompréhension des rôles et responsabilités étaient, selon eux, à l'origine de l'incendie qui a récemment ravagé une partie de l'hôtel de ville. Cette formation sur les rôles

et les responsabilités devra mettre l'accent sur les différences et les limites de chacun des organes des collectivités territoriales mais aussi sur la nécessité de les harmoniser.

D'autre part, LOKAL offrira une assistance technique sur la **rédaction des procès-verbaux** des réunions de conseils et des assemblées. Cette assistance devra cibler les secrétaires des bureaux des différents organes généralement préposés à la rédaction des procès-verbaux.

1.2. ORGANISATION DES REUNIONS AVEC LA SOCIETE CIVILE

Situation

La situation des mairies sur le point de l'organisation des réunions avec la société civile ressemble à celle précédemment évoquée. Petit-Goave avoue n'avoir tenu aucune réunion avec la société civile à date. Acul du Nord, Limbé, Saint-Marc, Cabaret, Verrette et Bas-Limbé affirment avoir tenu une rencontre au moins avec la Société Civile mais que celle-ci était informelle et sans procès-verbal pour la plus part. Gonaïves et Arcahaie ont également tenu une ou deux réunions, ils affirment que les procès-verbaux sont préparés mais doutent que ce ne soit fait de la bonne manière.

Seule la commune de Marmelade affirme tenir des rencontres régulières avec la société civile. Elle explique que cette expérience s'inscrit dans le cadre d'une structure mise en place à l'issue du processus d'élaboration participative du plan de développement communal. Cette structure est baptisée « Comité de Concertation, de Coordination et de Planification de Marmelade 3CPM ».

De tous les procès-verbaux de réunion avec la Société Civile consultés, ceux de Saint-Marc retiennent l'attention tant pour la rigueur que pour la forme. Le secrétariat du Conseil Municipal (CM) de Saint-Marc tient rigoureusement un registre des procès-verbaux, dactylographié en double exemplaire dont copie demeure aux archives de ce service. La reconnaissance de cette expérience reste un facteur qui pourrait motiver le secrétaire général du CM de Saint-Marc à partager ses connaissances avec les autres administrations municipales.

Intervention proposée

LOKAL reprendra, de façon spécifique et dans le sens de l'implication de la Société Civile, une séance sur la **gouvernance participative** dédiée aux représentant de la SC. LOKAL pourra explorer les pistes de collaboration avec le projet mis en œuvre par le consortium PACT/NDI/Internews notamment pour l'identification et l'invitation des organisations de la SC locale et des journalistes des radios communautaires pour la vulgarisation des bonnes pratiques de la gouvernance locale participative.

Il est également suggéré que le secrétariat du CM de Saint-Marc puisse partager son expérience avec ses pairs.

1.3. ÉLABORATION DES PLANS DE DEVELOPPEMENT ET BUDGETS COMMUNAUX EN PARTENARIAT AVEC LES CASECS, LES ASSEMBLEES ET LES REPRESENTANTS DE LA SOCIETE CIVILE

Situation

À Bas-Limbé, Arcahaie, Verrettes et Limbé il n'y aurait ni budget ni plan de développement communal. Selon les maires et cadres municipaux de l'Acul, Saint-Marc, Gonaïves, Cap-Haïtien, Cabaret et Petit-Goave seulement les budgets sont disponibles. De plus, ceux-ci, préparés à la demande du MICT et supervisés par ses contrôleurs financiers, sont jugés inadaptés à la réalité de l'administration communale.

Seule la commune de Marmelade, bénéficiant de la structure participative 3CPM a son plan de développement communal et le budget pour la réalisation de celui-ci préparés de façon participative. Cependant, l'administration communale ne dispose pas d'un budget de fonctionnement.

Intervention proposée

La plupart des conseils municipaux rencontrés ont manifesté l'intérêt d'avoir un plan de développement communal qui puisse guider les activités de développement des différents intervenants dans la commune. LOKAL assistera ces municipalités dans l'élaboration **des plans**

de développement communal. De plus, les domaines de collaboration avec le projet CHF-KATA sont déjà identifiés dans ce sens. Il s'agira de les concrétiser.

D'autre part, une assistance sera offerte sur **l'élaboration des budgets communaux participatifs**. LOKAL pourrait envisager d'entreprendre cette activité en collaboration avec la Direction des Collectivités Territoriales du MICT qui a déjà prouvé son implication à travers la délégation de ses contrôleurs financiers.

1.4. UTILISATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT

Situation

La municipalité de Marmelade affirme orienter toutes ses activités et projets de développement dans le sens du plan de développement communal. Elle est la seule à en posséder.

Intervention proposée

Le projet LOKAL pourrait aider à renforcer les capacités de cette administration communale à coordonner l'exécution du plan de développement communal.

1.5. PREPARATION ET PUBLICATION DES TEXTES REGLEMENTAIRES

Situation

Les conseils municipaux de Gonaïves, Cap-Haïtien, Acul du Nord, Bas-Limbé, Marmelade, Limbé et Saint-Marc avouent leur faiblesse en matière de rédaction des actes administratifs pour la commune. Néanmoins, elles affirment que des conseillers juridiques sont en mesure de les assister dans le cadre de la préparation des arrêtés. Petit-Goave et Verrettes nous ont appris que les arrêtés préparés par les conseils sont publiés. Arcahaie dit préparer les arrêtés municipaux en collaboration avec les secteurs concernés sans les publier. Seule la commune de Cabaret semble entreprendre la préparation et la publication en collaboration avec les secteurs concernés par ces arrêtés. Néanmoins, cette administration communale n'a pas été en mesure de nous fournir les arrêtés en question.

Les observations ont permis de constater que les arrêtés sont préparés et, dans certains cas, publiés. Néanmoins il n'a pas été possible d'avoir accès à la documentation qui ferait état du processus participatif d'élaboration de ces arrêtés notamment dans le cas des mairies qui affirment que c'est la démarche qui avait été suivie.

Intervention proposée

LOKAL offrira une session de **formation sur le processus participatif de préparation, de publication et d'application des actes administratifs en général et des arrêtés municipaux en particulier**. Cette session s'adressera principalement aux membres des Conseil Municipaux, aux Directeur Généraux et Conseillers Juridiques des administrations communales dont la situation nécessite ce genre d'intervention.

Par la suite une **assistance technique** sera offerte aux communes pour les aider à identifier les **domaines et secteurs dont le fonctionnement mérite d'être réglementé** (abattage des arbres, taxi-moto, construction, etc.) et à appliquer le processus participatif peur leur réglementation. Cette activité pourrait être menée en partenariat avec d'autres projets comme DEED qui intervient dans le domaine de l'environnement.

1.6. APPLICATION DES TEXTES REGLEMENTAIRES

Situation

L'administration communale de Cabaret affirme que rien n'est fait pour assurer l'application des règlements dans la commune. A l'Acul et Gonaïves, les Conseils veillent à l'application de quelques uns des règlements. Pour Bas-Limbé, Cap-Haïtien, Saint-Marc, Petit Goave, Verrettes et Limbé, l'administration communale entreprend la sensibilisation de la population. Marmelade et Arcahaie affirment que la sensibilisation sur l'application des règlements se fait en collaboration avec les secteurs concernés par ces règlements.

La sensibilisation dont parlent ces administrations communales se résume principalement à une « ferme invitation » adressée à la population à remplir ses droits civils. Dans le cas du paiement de la patente au Cap-Haïtien, par exemple, les inspecteurs fiscaux entreprennent le « dépistage » des nouvelles entreprises dont le fonds de commerce est ensuite évalué en collaboration avec les préposés à la DGI. Le service de la fiscalité leur remet par la suite une correspondance faisant

injonction au propriétaire de payer ses taxes et redevances. Des libellés similaires sont enregistrés dans les autres mairies qui affirment entreprendre la sensibilisation. Ces lettres de sommation sont généralement appelées « feuilles de sensibilisation ».

Intervention proposée

Les propositions d'interventions sont pareilles à celles évoquées au point précédent.

1.7. PREPARATION ET CONSIGNATION DES RAPPORTS D'ACTIVITES DE LA MUNICIPALITE

Situation

Les municipalités affirment que la pratique de préparation des rapports et de publication de ces derniers n'est pas régulière. De plus, lorsque ces rapports sont préparés ou publiés ils ne le sont que sous la demande des bailleurs et ne renseignent généralement que sur les activités de l'administration communale. Deux (2) communes, Arcahaie et Verrettes, affirment qu'aucun rapport d'activité n'est préparé par l'administration municipale. L'Acul, Saint-Marc, Marmelade, Gonaïves et Limbé ne préparent de rapport que lorsque les organisations concernées les sollicitent. Bas-Limbé, Cap-Haïtien, Cabaret et Petit Goave nous ont appris qu'ils préparent les rapports qui ne concernent que les activités de l'administration communale.

L'observation a permis de constater que les mairies ne préparent en fait que des rapports sur l'utilisation des fonds de projets. Les rapports mentionnés sur l'activité municipale sont en fait des rapports financiers regroupant quelques pièces justificatives.

Le maire principal du Cap-Haïtien préfère rapporter les activités de l'administration communale dans le cadre d'une émission radiodiffusée. En effet, au cours de cette émission dominicale, il présente les activités de la municipalité et en profite pour inviter les contribuables à remplir leurs devoirs civiques notamment par le paiement des taxes et droits communaux. Cette approche est très opportune mais devrait s'accompagner de document écrits et consignés à l'administration pour la postérité.

Intervention proposée

Un **accompagnement rapproché** sera offert sur **la préparation des rapports techniques et financiers** des activités de l'administration communale et de toutes les activités qui se déroulent dans la commune sous le leadership de l'administration communale.

Cette assistance sera renforcée d'un accompagnement sur les **techniques d'organisation de fora communaux** pour la présentation des rapports et sur la consignation et la disponibilité de ces derniers pour consultation. Un fora type sera organisé en fin d'assistance avec chacune des administrations communales concernées.

Il serait également intéressant d'explorer des pistes de collaboration avec Internews sur la médiatisation des fora et sur la vulgarisation des rapports municipaux.

2. L'EFFICACITE ADMINISTRATIVE

2.1. GESTION DES EQUIPEMENTS ET MATERIELS

2.1.1. ENTRETIEN

Situation

Les administrations communales affirment qu'elles sont pauvres en équipements et matériels donc l'entretien n'est généralement pas une priorité. Elles n'ont pas les connaissances sur la gestion des équipements et du matériel. Rares sont celles qui assignent la gestion des équipements à un personnel. De plus, les rares administrations communales qui affirment réaliser l'entretien ne le font que de façon sporadique.

Limbé (récemment ravagée par un incendie), Saint-Marc, Bas-Limbé, Gonaïves, Arcahaie et Petit-Goave n'ont pas de personnel préposé à la gestion des équipements et du matériel. Verrette, Acul, Cap-Haïtien, Cabaret et Marmelade nous apprennent que l'entretien et le

nettoyage ne sont faits que de façon irrégulière et dans l'ignorance les principes qui régissent ce domaine.

Au Cap-Haïtien le responsable de l'entretien ne s'occupe en fait que de la génératrice de la municipalité d'autant que celle-ci génère quelques maigres recettes par l'alimentation de quelques organisations caritatives avoisinantes.

Intervention proposée

La composante « Réhabilitation et Subvention » du projet LOKAL réalisera une évaluation en profondeur des besoins en équipement et matériel. **La fourniture des biens** s'accompagnera d'un **manuel et d'une assistance pour l'entretien, la sécurisation et le nettoyage** du matériel et des équipements.

2.1.1. NETTOYAGE DES EQUIPEMENTS ET MATERIELS

Situation

La même situation se répète en ce qui concerne le nettoyage des équipements.

Verrettes, Saint-Marc, Bas-Limbé, Petit-Goave et l'Acul n'ont pas de personnel en place. Cabaret, Cap-Haïtien, Arcahaie, Limbé, Marmelade et Gonaïves ont le personnel mais celui-ci manque de connaissance sur le sujet.

Intervention proposée

Les propositions évoquées pour le point précédent peuvent s'appliquer également au nettoyage et à la protection des équipements.

2.1.2. PROTECTION DES EQUIPEMENTS ET MATERIELS

Situation

Les administrations municipales rencontrées, faute de matériels et équipements suffisants, ne se sont pas souvent préoccupées de leur protection. En effet, l'accès aux locaux, aux matériels disponibles n'est pas régulé. Certains équipements (informatiques le plus souvent) sont estimés en sécurité mais l'accès aux espaces d'entreposage est libre de tout contrôle.

Intervention proposée

Les propositions sont similaires à celles évoquées précédemment. (Manuel d'entretien, de protection et de nettoyage).

2.1.3. INVENTAIRE

Situation

Très peu de mairie ont un personnel préposé à la réalisation des inventaires. Certaines affirment que des inventaires avaient été entrepris dans le cadre de leur installation pour décharger les conseils municipaux précédents et que cet exercice avait été entrepris par un juge de paix (Cabaret notamment). Néanmoins, aucune de ces administrations n'a de manuel qui définisse les procédures pour l'inventaire.

Intervention proposée

LOKAL pourrait élaborer un **manuel générique des opérations de l'administration municipale**. Ce manuel établirait les politiques et les procédures en matière de gestion de **l'inventaire, du développement du personnel et de la gestion administrative et financière**. Il convient de souligner qu'à Saint-Marc, un manuel couvrant tous ces aspects avait été préparé par le projet PNUD-Habitat en 1997. Le projet pourrait s'inspirer de ce manuel pour l'élaboration de ce document de référence.

Une assistance technique sera offerte pour l'adaptation de ce manuel générique à la réalité de chacune des communes cibles. Une assistance technique sera également offerte pour la

préparation des registres d'inventaires et la réalisation des inventaires physiques en comparaison avec les registres tenus (en réponse au point suivant). Cette assistance s'adressera au personnel de l'administration communale préposé à la réalisation de l'inventaire.

2.1.5. DISPONIBILITE ET UTILISATION DES INFORMATIONS LIEES A LA GESTION DES EQUIPEMENTS ET DU MATERIEL (DISPONIBILITE DE REGISTRES ET DE RAPPORTS D'INVENTAIRES)

Situation

Seule l'administration de la municipalité de Cabaret détient un rapport d'inventaire, celui réalisé par le juge de Paix dans le cadre de l'installation du nouveau Conseil Municipal (document que l'administration n'a pu soumettre lors de l'observation). Les documents et rapports qui seraient disponibles à Limbé ont brûlé lors d'un récent incendie. Toutes les autres administrations affirment qu'elles n'ont ni registre ni rapport d'inventaire consignés.

Intervention proposée

Il est suggéré antérieurement que le manuel générique des opérations aborde la gestion de l'inventaire. Ce thème devra être également abordé dans le sens de la préparation, de la consignation et de la sécurisation des registres et rapports d'inventaires. Il serait également opportun de **doter les mairies de classeurs métalliques anti-feu** pour la protection des documents jugés importants dans le cadre de l'administration municipale. Cette intervention est prescrite également dans le cadre du développement des ressources humaines.

2.2. GESTION DU BUDGET ET DES FINANCES

2.2.1. BUDGET

Situation

Les mairies de Marmelade et Verrettes nous ont appris qu'elles disposent du personnel pour la gestion du budget mais que ces ressources n'ont pas la formation adéquate pour le faire. Toutes

les autres ont des procédures établies et suivies par tous. Néanmoins, ces procédures évoquées sont celles prescrites par la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif et ne régissent en fait que les procédures de décaissement par rapport aux allocations du gouvernement central et aux recettes internes collectées par la DGI.

Intervention proposée

Le manuel générique couvre cet aspect de l'administration communale. Dans les communes où il sera constaté l'existence d'un manuel le projet offrira une assistance technique pour sa mise à jour et améliorations éventuelles et pour son application.

2.2.2. TYPE DE RAPPORT FINANCIERS PRODUITS PAR L'ADMINISTRATION MUNICIPALE

Situation

Certaines mairies nous avouent qu'elles n'ont aucun rapport financier (Arcahaie, Gonaives et Verrettes). Toutes les autres n'auraient que des rapports de recettes et de déboursés et ce, suivant le format prescrit par le MICT et pour les besoins de suivi budgétaire pour ce ministère.

Intervention proposée

LOKAL offrira une assistance technique pour la **préparation des rapports financiers** en conformité avec le manuel évoqué antérieurement. Dans le cas des mairies qui ont déjà un manuel de référence et les rapports appropriés, LOKAL offrira son appui pour leur révision ou leur adaptation le cas échéant.

2.2.3. PROTECTION DES RAPPORTS FINANCIERS

Situation

Les mairies de Limbé, Verrettes, Petit-Goave, Arcahaie, Cabaret, Saint-Marc et Marmelade avouent que rien n'est fait pour la protection des informations financières. Les dossiers de la mairie de Marmelade sont même consignés au domicile du Caissier-payeur. Pour Cap-Haïtien, Gonaives, Bas-Limbé et Acul, il y a une tacite acceptation que ces dossiers ne soient accessibles

qu'au personnel autorisé mais il n'y a jamais eu d'arrêté ou autre acte administratif décrivant les limites d'accès et la consignation des rapports financiers.

Intervention proposée

L'accès aux rapports financiers sera réglementé par les politiques établies par le manuel des opérations. L'application de ces règlements sera assuré par la publication d'actes administratifs (voir assistance point 1.5). D'autre part il serait opportun de **doter les mairies de classeurs métalliques anti-feu** pour la protection des documents administratifs et financiers.

2.3. LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)

2.3.1. ACTIONS EN MATIERE DE DRH

Situation

La plupart des mairies n'ont pas de personnel préposé au développement des ressources humaines (DRH). Seules Cap-Haïtien, Limbé et Petit-Goave auraient un responsable pour ce service. Néanmoins, dans les discussions avec les cadres de l'administration communale, il est souvent évoqué que le personnel est recruté par les membres du conseil municipal.

Intervention proposée

Le manuel générique des opérations devra prévoir les aspects liés au DRH.

2.3.2. POLITIQUES ET PROCEDURES EN MATIERE DE DRH

Situation

Seule l'administration municipale de Saint-Marc nous dit avoir un manuel des procédures (manuel préparé par le projet PNUD-Habitat en 1997). Elle avoue également que le manuel n'est pas appliqué et que seuls les maires décident du recrutement.

Intervention proposée

Le manuel traitera des politiques et procédures. Néanmoins pour les mairies où il existe déjà, il s'agira d'aider à l'adapter ou à l'appliquer selon le cas.

2.3.3. PRODUCTION ET UTILISATION INTEGREE DES DONNEES LIEES AU DRH (DISPONIBILITE DES DOSSIERS DU PERSONNEL, ETC.)

Situation

Pour Limbé, Verrettes, Bas-Limbé, Acul et Marmelade, il n'y a ni CV ni autre dossier pour le personnel. Pour Cap-Haïtien, Gonaïves et Saint-Marc il y aurait quelques CV tandis que pour Arcahaie, Petit-Goave et Cabaret, il existe quelques dossiers (CV, lettres d'embauche, correspondances sur les mouvements du personnel, etc.) mais ceux-ci ne sont pas complets.

Intervention proposée

Une assistance technique viendra compléter l'adaptation du manuel générique mais aussi **accompagner les administrations communales dans le classement des dossiers en général et du personnel en particulier**.

2.4. LA GESTION FISCALE

2.4.1. DISPONIBILITE ET ACTION D'UN PERSONNEL PREPOSE A LA GESTION FISCALE

Situation

Dans toutes les mairies il y a au moins un agent fiscal. Mais elles se plaignent généralement de leur incapacité à mettre en place des mécanismes qui leur permette de vérifier les rapports de collecte de fonds soumis par la DGI.

Il convient de souligner que le directeur fiscal de Petit-Goave semble avoir établi un système (manuel) de contrôle des recettes avec la DGI. C'est la seule administration qui aurait un système en place.

Intervention proposée

LOKAL entreprendra une **session de formation sur les finances locales avec une session spéciale sur l'administration fiscale**. Il est suggéré que cette session se tienne dans la commune de Petit-Goave pour permettre une visite dans ce service de l'administration municipale et favoriser l'échange d'expérience avec les autres mairies.

Cette formation devra s'accompagner d'une assistance technique pour la réorganisation de ce service dans les administrations cibles.

2.4.2. BASE DE CALCUL DES RECETTES FISCALES

Situation

Petit-Goave, Cap-Haïtien, Cabaret et Saint-Marc sont les seules à détenir une évaluation des propriétés de leurs communes respectives. Les autres affirment qu'elles n'en ont pas et se fient à la volonté des contribuables.

Intervention proposée

Une enquête est en cours, et commanditée par le MICT pour le recensement des propriétés bâties de toutes les communes de la république. LOKAL attendra l'issue de ces travaux pour envisager une assistance technique qui viendrait renforcer les acquis de la formation sur les finances locales.

2.4.3. MOTIVATION DES CONTRIBUABLES

Situation

Seulement Petit-Goave semble avoir avancé sur ce point. Les agents fiscaux font du « porte-à-porte » pour motiver les contribuables.

Intervention proposée

LOKAL appuiera les mairies dans l'élaboration d'une campagne de sensibilisation et de motivation de la population. La motivation des contribuables et la vulgarisation des actes administratifs peuvent se faire en partenariat avec les radios communautaires locales.

2.4.5. MESURE DE CONTROLE DES RENTREES

Situation

Petit-Goave aurait son système bien établi. A Arcahaie et à Saint-Marc l'administration serait entrain d'expérimenter un mécanisme de contrôle mais les représentants des administrations de ces communes avouent que ces essais ne sont pas encore systématiques ni concluants. La vérification n'est pas encore à point. Pour les autres, elles se contentent des rapports de la DGI sans en vérifier la conformité ou la complétude.

Intervention proposée

Cet aspect est pris en compte dans le point 2.4.1 (observation de Petit-Goave et formation).

2.4.6. PRODUCTION ET UTILISATION DE DONNEES (DISPONIBILITE DES DOCUMENTS DE REFERENCE ET DES RAPPORTS)

Situation

La consignation et la sécurisation des documents n'est pas souvent une préoccupation des administrations municipales. A Petit-Goave et Saint-Marc, il semble que les documents liés au service de la fiscalité soient accessibles uniquement à des personnes autorisées mais cette habitude n'est pas régulée par un acte administratif.

Propositions d'interventions

L'accès aux documents sera réglementé par les actes administratifs (voir assistance point 1.5). La fourniture de classeurs anti-feu est encore opportune dans ce cas.

3. LA FOURNITURE ET LA GESTION DES SERVICES PUBLICS

3.1. SERVICES DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE

Situation

Les communes de Limbé et Bas-Limbé avouent que l'administration dispose d'un ingénieur municipal mais que le service n'existe pas. Acul et Arcahaie précisent que leurs ingénieurs municipaux respectifs interviennent de façon sporadique. Toutes les autres (Saint-Marc, Marmelade, Cap-Haïtien, Gonaïves, Cabaret, Petit-Goave et Verrettes) affirment qu'il leur manque des outils et du matériel pour assurer ce service auprès de la communauté.

Intervention proposée

Le **plan d'aménagement et de développement du territoire** est l'outil qui devrait permettre d'offrir ces services à la commune. Il devrait également être en harmonie avec le plan de développement communal. LOKAL pourra, conjointement avec les conseils municipaux qui en manifesteront l'intérêt, identifier des partenaires et intervenants dans le domaine pour financer l'élaboration de cet outil.

Plus loin dans son exécution, le projet LOKAL pourra entreprendre des **séances de formation et planifier une assistance technique pour les responsables, ingénieurs et cadres du service de planification et de développement municipal** en fonction des prescrits de l'outil qui aura été développé.

3.1. ACTIVITES DE DEVELOPPEMENT

Situation

Neuf des onze administrations municipales rencontrées avouent qu'elles n'ont pas de plan de développement. Gonaïves affirme que l'administration communale dispose d'un plan qui en fait ne comprend qu'une liste d'idées de projets pour la municipalité. Marmelade est la seule à disposer d'un plan de développement (réalisé dans le cadre de l'expérience 3CPM).

Intervention proposée

Les propositions d'intervention pour ce point rejoignent celles sur la préparation participative des plans et budgets de développement communaux notamment en partenariat avec le projet KATA.

3.1. DEVELOPPEMENT ET AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

Situation

Toutes les administrations communales admettent que leur service d'aménagement du territoire ne délivre des permis de construire que lorsqu'ils sont sollicités par les contribuables. De plus, ceux-ci n'en réclament que très rarement. Aucune approche n'est faite auprès des contribuables pour les motiver.

Intervention proposée

Voir point précédent sur le service d'aménagement et de développement du territoire.

3.1. SERVICES DE VOIRIES

Situation

Arcahaie et Saint-Marc nous ont appris que leurs administrations communales ont du personnel préposé à la voirie mais que rien n'est fait dans ce sens. Marmelade, Petit Goave, Verrettes et Limbé nous disent que ce sont plutôt les outils et équipements qui manquent. Pour Bas-Limbé,

Gonaives, Cap-Haïtien et Cabaret il existe un plan d'assainissement « tacite » mais celui-ci n'est pas toujours appliqué. A l'Acul, par contre, ce plan existe et est suivi à la lettre (en témoigne l'état de propreté exemplaire que l'équipe de LOKAL avait pu constater au cours d'une visite dans la commune).

Intervention proposée

LOKAL pourra accompagner les mairies en leur fournissant des équipements pour l'assainissement et la voirie (Composante « Réhabilitations et Petites Subventions »). Pour celles qui disposent d'un plan, LOKAL offrira une assistance technique sur sa formalisation, son utilisation et pour le renforcement des compétences des cadres concernés par ce service.

3.2. SERVICES ECONOMIQUES – MARCHES PUBLICS

Situation

Trois (3) administrations communales nous ont appris qu'elles n'ont pas la capacité de gérer les marchés publics (Acul, Verrettes, Limbé). Bas-Limbé et Petit-Goave affirment qu'elles ont le personnel responsable des marchés mais rien n'est fait. Cap-Haïtien, Cabaret, Marmelade, Saint-Marc et Gonaïves sont les seules à percevoir des droits sur les marchés publics.

Interventions proposées (ces propositions sont valables pour les services d'abattoirs, gare, transports)

Il est prématuré pour LOKAL de proposer des interventions pour la mise en place de marchés publics ou pour le renforcement des compétences des personnes préposées à leur gestion. L'approche dans le cadre des services économiques consistera à attendre l'élaboration du plan de développement communal qui déterminera la politique des communes notamment en ce qui concerne les marchés publics et de leur emplacement.

Dans le cas où les marchés publics existent LOKAL accompagnera les administrations communales dans le sens du renforcement des compétences du personnel préposé à la gestion de ce service. Cette assistance portera sur la détermination et la fourniture des services de base aux utilisateurs des marchés publics. Ceci aura également pour effet d'aider la mairie à augmenter ses recettes fiscales.

3.2. SERVICES ECONOMIQUES – ABATTOIRS

Situation

La même situation se retrouve pour la plupart des services « économiques ». A Saint-Marc il y a un abattoir et un plan de gestion mixte (public-privé) qui semble faire ses preuves. A Cabaret, l'abattoir est géré exclusivement par l'administration. Cependant, la section ne fournit pas les rapports sur les recettes générées par ce service. Pour toutes les autres administrations, c'est le néant.

3.2. SERVICES ECONOMIQUES – GARES

Situation

Ni plan ni organisation ne viennent supporter ce service.

3.2. SERVICES ECONOMIQUES – TRANSPORT

Cap-Haïtien, Marmelade et Cabaret nous ont informés qu'elles peuvent disposer de ressources pour la gestion du transport mais qu'elles n'offrent pas ce service dans la commune. Pour toutes les autres, ce service n'est ni offert ni à l'étude.

3.2. SERVICES ECONOMIQUES – ELECTRICITE

Situation

Seule dans la commune de Marmelade les services d'approvisionnement en électricité sont offerts par une structure locale gérée à travers le 3CPM à laquelle est intégrée l'administration municipale.

Intervention proposée

Tel que mentionné précédemment, LOKAL adoptera une position particulière pour la fourniture et la gestion des services économiques. Il faut souligner que jusqu'ici la fourniture et la gestion des services d'approvisionnement en électricité relèvent de la compétence du pouvoir central. Par conséquent, LOKAL ne pourra pas intervenir directement sur la fourniture de ce service. LOKAL pourra intervenir auprès des administrations communales qui auront décidé, à l'instar de Marmelade, d'offrir ces services à leurs communes respectives dans le cadre de leur plan de développement communal.

LOKAL pourra aider Marmelade dans la mise en œuvre du plan de gestion des services d'approvisionnement en électricité.

3.3. AFFAIRES SOCIALES – ETAT CIVIL

Situation

Aucune commune parmi celles rencontrées n'a l'état civil à sa charge.

Intervention proposée

A l'instar des services d'approvisionnement en électricité, le service d'état civil relève de la compétence du pouvoir central. Dans le cas où cette compétence serait transférée à l'administration municipale, à travers la finalisation du cadre légal et du fonctionnement des collectivités territoriales, LOKAL pourra accompagner l'administration municipale à établir un système de gestion pour la fourniture de ce service à la population.

3.3. AFFAIRES SOCIALES – SANTE

Situation

Seule à Marmelade ce service est offert à travers la structure participative 3CPM et a été introduit dans le cadre du plan de développement communal.

Intervention proposée

Les services de santé, d'éducation/formation, de gestion des urgences ne sont pas forcément fournis par les administrations communales. Mais celles-ci doivent s'assurer en coordination avec les prestataires directes de ces services (pouvoir central, opérateurs privés) qu'ils sont fournis en quantité et en qualité suffisantes à la commune.

LOKAL pourra fournir une **assistance technique** aux autorités municipales pour les habiliter à coordonner les différentes interventions dans ces secteurs.

3.3. AFFAIRES SOCIALES – ASILE COMMUNAL

Situation

Les mairies sous études affirment qu'elles n'ont pas d'asile communal à leur charge.

Intervention proposée

A l'instar de la plus part des services à offrir par la mairie, il est prématuré pour LOKAL de proposer des interventions pour la mise en place d'un asile communal. L'approche consistera à attendre l'élaboration du plan de développement communal qui déterminera la politique des communes notamment en ce qui concerne les asiles communaux.

3.3. AFFAIRES SOCIALES – EDUCATION ET FORMATION

Situation

Seule la mairie de Marmelade coordonne la fourniture des services d'éducation et de formation (3CPM).

3.3. AFFAIRES SOCIALES – CANTINE

Situation

Aucune mairie n'offre ce service.

3.3. AFFAIRES SOCIALES – LOIRIRS

Situation

Seule la mairie de Cabaret nous a informé qu'elle s'assurait que ce service est offert à travers le CLAC (Centre de Loisirs et d'Animation Culturelle).

Intervention proposée

Il serait intéressant d'explorer la formule de Cabaret avec le CLAC. LOKAL pourrait également renforcer la structure de ce service pour permettre qu'elle soit éventuellement répliquée et/ou adaptée au contexte des autres communes qui seraient intéressées.

Il serait également intéressant d'explorer les possibilités de partenariat avec le VDH (pour la conception et la mise en œuvre de ces centres culturels) qui conduit l'expérience de « La maison des Jeunes » dans certaines des communes cibles du projet LOKAL (Saint-Marc, Cap-Haïtien, Gonaives). Ceci aurait pour effet de permettre de toucher un autre groupe cible privilégié par USAID : Les Jeunes.

3.4. PROTECTION CIVILE - URGENCE

A Saint-Marc, Gonaïves et Petit-Goave, il existerait un plan de gestion des urgences. Il s'agit en fait du siège d'un représentant de la mairie au comité communal de protection civile (structures mises en place dans le cadre d'un projet de prévention et de gestion des risques et désastres financée par le PNUD et la Banque mondiale).

3.4. PROTECTION CIVILE - INCENDIE

Saint-Marc affirme qu'elle a un plan de prévention et de gestion des incendies et catastrophes naturelles et que celui-ci est suivi par tous les intervenants. En fait, l'observation a permis de constater que cette expérience s'inscrit dans le cadre du comité communal de protection civile.

PRÉSENTATION SYNOPTIQUE DES BESOINS EN FORMATION ET ASSISTANCE TECHNIQUE

DOMAINES D'INTERVENTION	CAP-HAÏTIEN	ACUL DU NORD	LIMBE	BAS-LIMBE	GONAÏVES	SAINT-MARC	VERRETTES	MARMELADE	ARCAHAIE	CABARET	PETIT-GOAVE
DOMAINES DE FORMATION IDENTIFIÉS											
La gouvernance participative o Importance des réunions régulières entre les élus de la collectivité o Importance des réunions avec la société civile	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

DOMAINES D'INTERVENTION	CAP-HAÏTIEN	ACUL DU NORD	LIMBE	BAS-LIMBE	GONAÏVES	SAINT-MARC	VERRETTES	MARMELADE	ARCAHAIE	CABARET	PETIT-GOAVE
Rôles et responsabilités des élus locaux (regrouper tous les élus d'une même commune)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Techniques de rédaction des procès-verbaux (secrétaires des différents organes)	✓	✓	✓	✓	✓	Opportunité pour Saint-Marc de partager son expérience dans le domaine avec ses pairs	✓	✓	✓	✓	✓
Élaboration participative des budgets communaux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

DOMAINES D'INTERVENTION	CAP-HAÏTIEN	ACUL DU NORD	LIMBE	BAS-LIMBE	GONAÏVES	SAINT-MARC	VERRETTES	MARMELADE	ARCAHAIE	CABARET	PETIT-GOAVE
Processus participatif de préparation, de publication et d'application des actes administratifs en général et des arrêtés municipaux en particulier (CM, DG et Conseillers Juridiques des municipalités)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Administration fiscale (avec partage d'expérience de Petit-Goave)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Opportunité pour Petit-Goave de partager son expérience dans le domaine avec ses pairs

DOMAINES D'INTERVENTION	CAP-HAÏTIEN	ACUL DU NORD	LIMBE	BAS-LIMBE	GONAÏVES	SAINT-MARC	VERRETTES	MARMELADE	ARCAHAIE	CABARET	PETIT-GOAVE
Formation des ingénieurs et cadres de la direction « Aménagement et Développement du territoire » sur l'application du plan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Planification et gestion participative des projets municipaux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestion Municipale	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
DOMAINES D'ASSISTANCE TECHNIQUE IDENTIFIÉS											
Plan de développement communal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Disponible	✓	✓	✓
Identification des domaines et secteurs à réguler dans le cadre de la	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

DOMAINES D'INTERVENTION	CAP-HAÏTIEN	ACUL DU NORD	LIMBE	BAS-LIMBE	GONAÏVES	SAINT-MARC	VERRETTES	MARMELADE	ARCAHAIE	CABARET	PETIT-GOAVE
préparation des actes administratifs											
Préparation des rapports techniques et financiers	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Organisation de fora communaux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Evaluation des besoins en matériels et équipements / Manuel d'entretien, de sécurisation et de nettoyage des équipements et matériels (y compris des équipements pour les services de voiries)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Élaboration d'un manuel générique des opérations de l'administration municipale et assistance à l'adaptation et à	✓	✓	✓	✓	✓	Il mérite d'être adapté et il faut une assistance	✓	✓	✓	✓	✓

DOMAINES D'INTERVENTION	CAP-HAÏTIEN	ACUL DU NORD	LIMBE	BAS-LIMBE	GONAÏVES	SAINT-MARC	VERRETTES	MARMELADE	ARCAHAIE	CABARET	PETIT-GOAVE
l'application o Inventaire o Développement des Ressources Humaines o Gestion administrative et financière						pour son application					
Préparation des rapports financiers	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fourniture de classeur métalliques et anti-feu – Assistance à l'archivage des rapports et documents administratifs et financiers	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Plan de communication pour la motivation des contribuables – En partenariat avec les radios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

DOMAINES D'INTERVENTION	CAP-HAÏTIEN	ACUL DU NORD	LIMBE	BAS-LIMBE	GONAÏVES	SAINT-MARC	VERRETTES	MARMELADE	ARCAHAIE	CABARET	PETIT-GOAVE
communautaires											
Plan d'aménagement et de développement du territoire (harmonisé avec le Plan de Développement Communal)	Villé classée comme patrimoire historique.	✓	✓	✓	Disponible.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Leadership et coordination de l'exécution du plan de développement communal								Marmelade a son plan mais est son administration est faible du point de vue de la coordination de l'exécution			

DOMAINES D'INTERVENTION	CAP-HAÏTIEN	ACUL DU NORD	LIMBE	BAS-LIMBE	GONAÏVES	SAINT-MARC	VERRETTES	MARMELADE	ARCAHAIE	CABARET	PETIT-GOAVE
DOMAINES PARTICULIERS											
Les services de santé, d'éducation/formation, de gestion des urgences ne sont pas forcément fournis par les administrations communales. Mais celles-ci doivent s'assurer en coordination avec les prestataires directes de ces services (pouvoir central, opérateurs privés) qu'ils sont fournis en quantité et en qualité suffisante à la commune. LOKAL pourra fournir une assistance technique aux autorités municipales pour les habiliter à coordonner les différentes interventions dans ces secteurs.											
Il est prématuré pour LOKAL de proposer des interventions pour la mise en place de marchés publics ou pour le renforcement des compétences des personnes préposées à leur gestion. L'approche dans le cadre des services économiques consistera à attendre l'élaboration du plan de développement communal qui déterminera la politique des communes notamment en ce qui concerne les marchés publics et de leur emplacement. Dans le cas où les marchés publics existent LOKAL accompagnera les administrations communales dans le sens du renforcement des compétences du personnel préposé à la gestion de ce service. Cette assistance portera sur la détermination et la fourniture des services de base aux utilisateurs des marchés publics. Ceci aura également pour effet d'aider la mairie à augmenter ses recettes fiscales.											