



USAID | **LOKAL**
FROM THE AMERICAN PEOPLE LIMYÉ AK OGANIZASYON POU KOLEKTIVITE YO ALE LWEN

Rapport de l'atelier sur les meilleures pratiques en matière de décentralisation et de gouvernance locale



Juin 2011

**Limyè ak Oganizasyon pou Kolektivite yo Ale Lwen
(LOKAL)**

Task Order No. 06 Decentralization and Democratic Local Governance IQC
USAID contract No DFD-I-00-05-00121-00

Implemented by:

ARD, Inc

*159 Bank Street, Third Floor
P.O. Box 1397
Burlington, VT 05402 USA
Tel: (802) 658-3890
Fax: (802) 658-4247*

ARD/LOKAL

#2 Rue R. Barreau &
Rue Solon Menos
Péguyville, Haïti
Tel.: (509) 257-2592

EXONÉRATION DE RESPONSABILITÉS

Ce rapport a été préparé par Maître Woldson Bertrand, Consultant, pour le projet LOKAL. Les idées exprimées dans ce document n'engagent que l'auteur et ne traduisent pas forcément celles de l'Agence Américaine pour le Développement International.

PLAN DU RAPPORT

1.	<u>INTRODUCTION ET CONTEXTE DE L'ATELIER SUR LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE DECENTRALISATION ET GOUVERNANCE LOCALE</u>	<u>1</u>
2.	<u>DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE</u>	<u>2</u>
	ACTIVITÉS PRÉPARATOIRES	2
	ACCUEIL DES PARTICIPANTS	2
	PROPOS DE BIENVENUE DU DIRECTEUR DU PROJET USAID-LOKAL	2
	OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ATELIER	2
3.	<u>PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS</u>	<u>3</u>
	ACTIVITE 1 : DISCUSSION CIBLEE SUR LES DEFIS, ENJEUX ET CONTRAINTES DE L'ADMINISTRATION MUNICIPALE : MISE EN PERSPECTIVE DES BONNES PRATIQUES	4
	ACTIVITES 2 ET 3 : ATELIER DE CONCERTATION SUR L'IDENTIFICATION DES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE DECENTRALISATION ET DE GOUVERNANCE LOCALE	6
	ACTIVITE 4 : ENGAGEMENT DES COMMUNES REPRESENTEES	16
4.	<u>PROPOS DE CLÔTURE</u>	<u>21</u>
5.	<u>CONCLUSION</u>	<u>22</u>
6.	<u>ANALYSE CROISEE DES RESULTATS ISSUS DES QUESTIONNAIRES ADMINISTRÉS EN PRÉPARATION DE L'ATELIER.....</u>	<u>22</u>
7.	<u>COMMENTAIRES</u>	<u>23</u>
8.	<u>RECOMMANDATIONS</u>	<u>24</u>
9.	<u>PERSPECTIVES.....</u>	<u>24</u>
10.	<u>ANNEXES</u>	<u>25</u>
	AGENDA DE L'ATELIER	25
	QUESTIONS POSEES DANS LE CADRE DES DISCUSSIONS CIBLEES	26
	LISTE DES PARTICIPANTS	27

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE DE L'ATELIER SUR LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE DECENTRALISATION ET GOUVERNANCE LOCALE

Après quatre années de coopération avec le Ministère de l'Intérieur et quinze municipalités haïtiennes, le Projet USAID-LOKAL a décidé de tenir avec ses partenaires et d'autres organismes d'appui aux collectivités territoriales, un atelier visant à faire ressortir les meilleures pratiques en matière de décentralisation et de gouvernance locale qui se sont instaurées au sein des administrations communales au cours de cette période. LOKAL s'est engagé dans le processus de partage d'expériences sur les meilleures pratiques avec l'idée d'encourager des échanges entre communes et de fournir au Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales des informations structurées et organisées par les autorités locales elles-mêmes. Cette approche vise à faciliter la réplique dans toutes les autres communes qui pourraient se trouver confrontées à des situations similaires à celles qui ont nécessité des innovations ou des changements de perspective de la part des communes partenaires.

Le projet LOKAL ayant lui-même intervenu sur quatre principaux volets – cadre légal, renforcement des capacités, projets d'appui municipaux et gestion de l'information – et un programme de relèvement municipal après le séisme du 12 janvier 2011, est conscient du fait que certains programmes ont été reçus avec plus ou moins de bonheur suivant les intérêts et la vision des Conseils d'Administration Municipale et des grands efforts qui ont été consentis par les administrations partenaires pour rendre plus formelle et plus rationnelle la gestion municipale. Une enquête préalable à l'atelier auprès de certaines administrations partenaires a permis de révéler que des changements significatifs se retrouvaient notamment au niveau de la préparation du budget, de la gestion de la documentation, et du processus d'élaboration des arrêtés municipaux.

En dépit des mauvaises conditions météorologiques, la majorité des personnes invitées ont répondu à l'invitation du projet. C'est dans un état d'esprit positif que les invités qui ont pu faire le déplacement – maires, cadres municipaux et ceux de deux organismes d'appui aux collectivités territoriales, la Région Ile de France et le PDLH - ont abordé la journée de partage à l'atelier intitulé « Atelier sur les bonnes pratiques en matière de gouvernance locale » qui s'est tenu le 2 juin 2011 à Kaliko Beach, sur la Côte des Arcadins.

Cet atelier a exigé une organisation particulière et la mobilisation de personnes ressources qualifiées maîtrisant les principes de l'animation participative d'ateliers. LOKAL a donc engagé les services des consultants maître Woldson Bertrand, messieurs Luc Wans Duvalsaint et Marc Vetty Koquillon, tous trois détenteurs d'un certificat en méthodes avancées de participation délivré par M. Gary Forbes dans le cadre d'une formation commanditée par le projet. Les consultants ont travaillé en étroite collaboration avec le responsable de Suivi-Evaluation » du projet LOKAL.

Le présent rapport fait état de l'ensemble des travaux réalisés pendant la journée de l'atelier sur les bonnes pratiques en matière de gouvernance locale.

2. DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE

ACTIVITÉS PRÉPARATOIRES

ACCUEIL DES PARTICIPANTS

Dès 8h00 am, les animateurs de l'atelier et le responsable suivi et évaluation du projet USAID-LOKAL se sont retrouvés dans la salle des travaux pour finaliser les arrangements initiés la veille et s'assurer que les kits destinés aux participants étaient prêts, que tous les outils étaient à leurs places, les tableaux à feuilles et les flips charts pré-formatés bien disposés et les tables convenablement arrangées. Des suggestions mutuelles sur les simulations de la veille et quelques conseils pratiques, et l'équipe d'animation était fin prête pour démarrer les travaux à l'heure prévue.

La préposée à l'accueil, madame Sheila Joseph, a commencé à enregistrer les animateurs ainsi que les participants présents dans la salle d'atelier dès 8h20 am avant de procéder à l'enregistrement des autres participants jusqu'à 8h55 am.

PROPOS DE BIENVENUE DU DIRECTEUR DU PROJET USAID-LOKAL

Dans ses propos de circonstances, le Directeur du Projet, monsieur Stephen Reid, a remercié tous ceux qui ont fait le déplacement en dépit de la dégradation de la météo. Il a mis l'accent sur l'importance et l'intérêt de tenir un atelier-bilan pour apprécier la valeur ajoutée issue des quatre années de gestion des administrations territoriales en fonction afin de permettre aux autres administrations de profiter de leurs expériences. Pour finir, il a assuré aux participants que les résultats des travaux seraient transmis au Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales dont le représentant n'a pu faire le déplacement comme prévu, et a souhaité un très bon travail à l'assistance.

OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ATELIER

Madame Farah Malebranche Petit-Frère, responsable de Suivi-Evaluation du projet USAID-LOKAL, a présenté très rapidement les objectifs et la méthodologie de l'atelier.

OBJECTIFS DE L'ATELIER

- Engager les principaux acteurs des municipalités cibles de LOKAL dans l'analyse et l'identification des bonnes pratiques utilisées actuellement dans la prestation des services et l'administration locale ;
- Faciliter les échanges et l'apprentissage mutuel entre les autorités municipales sur des idées et la manière de gérer et de développer plus efficacement leurs communes ;

- Informer les officiels du ministère et d'autres participants sur ce qui se passe d'important dans les communes et qui peut être reproduit dans d'autres.

DEMARCHE

Madame Petit-Frère a précisé que le point central de l'atelier n'est pas tant de discuter de la manière dont LOKAL a contribué à l'émergence de bonnes pratiques mais plutôt de parler des progrès et des améliorations que les acteurs locaux pensent avoir accomplis et surtout de leur permettre d'analyser avec précision leurs bonnes pratiques, comment elles ont été réalisées, ce qu'ils ont fait pour surmonter les obstacles, etc.

Puis, elle a présenté l'agenda de la journée pour conclure qu'il s'agira véritablement d'un atelier marathon pour essayer de collecter, en une journée, toutes les informations utiles à travers quatre grandes activités : a) discussion ciblée sur les défis, enjeux et contraintes de l'administration municipale, b) un atelier participatif afin de trouver un consensus sur les principaux domaines de bonnes pratiques, c) une analyse de ce qu'impliquait l'application de ces bonnes pratiques dans la localité, et d) à la fin de l'atelier, chaque municipalité devra sélectionner deux bonnes pratiques sur lesquelles elles vont bientôt travailler en se basant sur les idées émises pendant cet atelier.

3. PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS

Madame Petit-Frère a ensuite présenté les trois animateurs de l'atelier avant d'inviter les participants à se présenter très brièvement. Les présentations effectuées, la configuration générale était la suivante :

Le public présent était constitué majoritairement des maires (6) et des cadres municipaux (16) des communes cibles du projet LOKAL :

- ✓ Nord : Acul-du-Nord, Limbé, Bas-Limbé
- ✓ Artibonite : Marmelade, Verrettes, Saint-Marc, Gonaïves
- ✓ Ouest : Cabaret, Arcahaie, Petit-Goâve

A ce groupe, se sont adjoints les cadres techniques de LOKAL (9) et des représentants (2) de partenaires techniques et financiers des municipalités : le PDLH (Projet de Développement Local en Haïti) et l'Île de France. La liste des participants est en annexe.

ACTIVITE 1 : DISCUSSION CIBLEE SUR LES DEFIS, ENJEUX ET CONTRAINTES DE L'ADMINISTRATION MUNICIPALE : MISE EN PERSPECTIVE DES BONNES PRATIQUES

Dans la première activité, Me Woldson Bertrand, consultant principal recruté dans le cadre de cet atelier, a engagé une discussion ciblée avec les participants en posant des questions suivant une séquence préalablement arrêtée. Ainsi les participants ont été portés entre autres, à se pencher sur les défis rencontrés, les solutions testées, les meilleures pratiques à partager.

Après les différents échanges, il est apparu que les problèmes auxquels les administrations représentées ont dû faire face en début de mandat sont les suivants :

Problèmes de service public les plus évoqués par les habitants des communes :

- Assainissement et eau potable ;
- La dégradation de l'environnement lié au déboisement accéléré et aux faiblesses dans le processus de reboisement ;
- Absence de site de décharge ;
- Absence d'abattoir répondant aux standards exigés par la loi ;
- Absence ou manquement dans la distribution de l'électricité ;
- Absence de coopération inter institutionnelle pour donner plus de services à la population.

Problèmes majeurs identifiés par les nouvelles autorités locales

- Les attentes très élevées de la population ;
- Le manque de moyens financiers et matériels dû principalement à la faiblesse des recettes fiscales qui elles-mêmes sont en partie due aux restrictions imposées par la désuétude de certaines lois fiscales ;
- La non clarification des compétences entre la DGI et l'administration municipale en matière de fiscalité ;
- Les faiblesses administratives internes qui sont dues notamment à l'instabilité du personnel, le manque de ressources humaines et l'absence de formation continue des cadres ;
- Le manque de disponibilité des textes légaux définissant les compétences et régissant l'action des collectivités territoriales ;
- L'ingérence des CASEC sur certaines questions relevant du Conseil d'Administration Municipale.

Au bout de quatre années de gestion, parfois dans des contextes difficiles et avec des moyens souvent limités, les autorités locales pensent avoir réalisé des progrès énormes dans :

- L'élaboration du budget communal de façon participative (initiative conjointe de LOKAL, du MICT et d'autres partenaires techniques et financiers de la décentralisation). Désormais, les recettes sont objectives et rationnelles, et les dépenses complètes et plus faciles à suivre ;
- La mobilisation fiscale grâce surtout à un accompagnement du Projet LOKAL ;
- Les relations entre la mairie et la société civile via les groupes organisés ;
- Et dans différents domaines où les cadres municipaux ont pu bénéficier des formations offertes par LOKAL.

De toutes les mesures prises au cours des quatre années de gouvernance locale, les maires et les cadres municipaux présents à l'atelier se sont entendus pour identifier comme mesures les plus efficaces et les plus intéressantes à vulgariser celles ayant rapport avec :

- Le recrutement de cadres compétents ;
- La mobilisation des recettes fiscales ;
- L'élaboration de budget communal concret ;
- L'archivage ;
- Le plan de développement communal ;
- La réhabilitation du local de la mairie par LOKAL ;
- La création et l'équipement de comités locaux de la protection civile ;
- L'informatisation des services de l'administration communale ;
- L'acquisition d'équipement pour l'assainissement ;
- La disponibilité des textes légaux au niveau de la mairie ;
- La coopération décentralisée.

D'après eux, les actions qui ont le plus contribué à l'amélioration de la gouvernance et la fourniture des services publics sont :

- Le dialogue avec la population ;
- La bonne communication interne (avec le personnel) et externe avec la communauté et les organisations locales ;
- La formation continue des cadres ;
- La mise en application des principes de gouvernance locale ;
- Les actions concertées avec les CASEC et ASEC.

Les progrès accomplis ont pu être consolidés et tout recul évité grâce à :

- La promulgation et la publication de certaines décisions par voie d'arrêtés municipaux ;
- La formation continue des cadres de la mairie ;
- La mise en place d'une Commission Mixte de Sécurité (maires, PNH, juges de paix, etc.) pour le maintien de l'ordre et de la paix publique.

Les participants ont déclaré qu'au bout des quatre ans, ils sont peu satisfaits des réalisations dans au moins deux domaines :

- La maîtrise de l'assainissement ;
- Les efforts pour éradiquer les constructions anarchiques.

ACTIVITES 2 ET 3 : ATELIER DE CONCERTATION SUR L'IDENTIFICATION DES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE DECENTRALISATION ET DE GOUVERNANCE LOCALE

Question focale : Quelles sont les bonnes pratiques spécifiques, importantes et concrètes que nous avons appliquées ou observées au cours des dernières années en vue d'améliorer la prestation des services publics dans les communes et renforcer l'administration locale et la bonne gouvernance (transparence, responsabilisation participation et égalité entre femmes et hommes).

Les débats autour de la question focale ont été au cœur des échanges au cours de cette deuxième activité. Après avoir invité les participants à identifier les mots-clefs, Me Woldson Bertrand les a engagés dans une discussion sur les bonnes pratiques, beaucoup plus précise que la première sur les défis, enjeux et contraintes.

Après la discussion, l'animateur a invité les participants à inscrire 5 bonnes pratiques qui ont été mises en place au niveau de leur administration municipale. Ceci fait, il a invité les participants à se concerter avec les collègues qui partagent leur table pour choisir les papiers découpés sur lesquels étaient inscrites les 3 plus importantes meilleures pratiques de la table (du groupe). Puis, il a recueilli et collé au mur la première pratique la plus importante, puis la deuxième.

Marc V. Koquillon a pris la relève pour :

- finaliser la collecte de tous les papiers découpés se trouvant en possession des groupes
- effectuer des rapprochements par paires et attribuer un nom provisoire à chaque paire
- collecter les autres papiers découpés par le groupe puis les placer dans les grappes correspondantes

12 grappes ont été finalement constituées et à chaque grappe un nom provisoire a été attribué.

Luc Wans Duvalsaint, le 3^{ème} animateur, est venu compléter le travail et a entraîné les participants dans un exercice devant conduire à l'attribution d'un titre définitif à chaque grappe représentant en fait des domaines où les bonnes pratiques sont enregistrées dans les communes. Il s'agissait ici, d'approfondir la réflexion pour trouver un nom beaucoup plus représentatif des grappes créées que le nom provisoire qui a été précédemment attribué. Vu qu'il y avait 8 tables donc 8 groupes pour effectuer le travail, l'animateur a donc effectué quelques exemples avec les participants, avant de procéder à l'attribution des 8 grappes restantes aux différents groupes.

Le travail final s'est présenté comme suit :

Grappe 1.- Renforcement des capacités

- Renforcement des compétences des ressources humaines
- Formation continue des cadres
- Formation continue des cadres de la mairie sur des thématiques diverses
- Formation des cadres pour la bonne marche de l'institution

Grappe 2.- Gestion transparente

- Séances périodiques de reddition des comptes (rencontres communautaires)
- Affichage des rentrées et sorties de fonds
- Bonne gestion des biens publics

Grappe 3.- Gestion du personnel

- Élaboration des règlements internes
- Contrôle de la régularité et de la ponctualité des employés, agents et cadres municipaux
- Instauration d'une feuille de présence pour le contrôle des présences
- Intégration des femmes dans l'administration communale

Grappe 4.- Recensement des immeubles et augmentation des recettes

- Recensement des propriétés bâties et activités commerciales
- Nouveau système informatique pour l'augmentation de l'assiette fiscale
- Mobilisation des moyens financiers pour réaliser des projets municipaux
- Collecte des recettes communales par la DGI
- Recensement des immeubles de la ville

Grappe 5.- Communication, transparence et concertation

- Information des acteurs sur toutes les activités de la commune
- Rencontres régulières avec les autorités locales et organisations civiles pour partager les informations et doléances
- Instauration des relations de proximité entre la population, les autorités et les institutions
- Émission radiodiffusée hebdomadaire sur les activités de la mairie
- Publier un bilan annuel sur les activités de la mairie
- Résolution pacifique des conflits dans la zone
- Publication d'un journal communal
- Concertation entre la mairie, la PNH et les transporteurs pour réguler la circulation des motocyclettes
- Rencontre en assemblée avec la collectivité
- Réunions communautaires avec les comités de quartier
- Meilleure réception des contribuables par les employés municipaux

Grappe 6.- Élaboration participative du budget communal

- Élaboration du budget annuel de la commune
- Préparer le budget communal avec la société civile
- Système budgétaire appliqué au sein de la mairie
- Application du budget de fonctionnement

Grappe 7.- Développement communal solidaire

- Mise en place des infrastructures de base
- Réalisation des projets municipaux avec les taxes collectées
- Promotion des fonds pour la réalisation des projets du plan de développement communal

Grappe 8.- Instauration d'une mémoire institutionnelle

- Existence d'archives à la mairie pour la continuité de l'administration
- Tenue des archives pour chaque direction et service

Grappe 9.- Protection de l'environnement

- Ramassage régulier des déchets
- Procéder au ramassage des ordures régulièrement dans la commune
- Promulgation d'un arrêté pour empêcher la coupe des arbres
- Gestion de l'environnement

Grappe 10.- Gouvernance locale

- Renforcer le partenariat et la communication intersectorielle
- Rencontre avec les organismes déconcentrés de la commune
- Délégation par la mairie de responsabilités à la société civile
- Coopération mairie/société civile organisée
- La mairie s'ouvre à la coopération décentralisée
- Établissement un partenariat avec les institutions de la ville
- Invitation des acteurs de développement et animation de tables communales de concertation
- Traitement des relations de jumelage avec d'autres mairies étrangères et partenaires étrangers
- Établissement et renforcement des relations entre le MICT et les mairies
- Réunion du conseil (hebdomadaire) et de l'administration (mensuelle)
- Établissement des critères d'égalité entre femmes et hommes dans le montage des mécanismes de partenariats, de concertation et de projets
- Cogestion entre mairie et associations de marchands pour les marchés publics

Grappe 11.- Renforcement dispositifs de la protection civile

- Établissement du bureau de la protection civile et de gestion des risques et désastres
- Gestion des risques et désastres

Grappe 12.- Législation communale

- Élaboration, publication, application d'arrêtés municipaux par la mairie du Limbe
- La mairie utilise son PDC (plan de développement communal) comme boussole
- Publication d'un arrêté communal informant de la décision du Conseil de préparer et d'appliquer un PDC

Les participants ont par la suite, en petits groupes, procédé à l'analyse de deux des bonnes pratiques jugées prioritaires par ces différents groupes, puis, de présenter les résultats de leurs travaux à partir du canevas remis pour faciliter la collecte des résultats des réflexions et analyses en plénière, sous la supervision de Marc V. Koquillon et du reste de l'équipe. Le canevas permettait aux groupes de :

- Indiquer le nom du domaine et la bonne pratique retenue parmi l'ensemble des bonnes pratiques liées au domaine ;

- Décrire la situation avant l'instauration de la bonne pratique ainsi que les bénéfices concrets qui ont été obtenus ;
- Enumérer les principales activités liées à la bonne pratique ainsi que les ressources immobilisées pour l'accomplir ;
- Lister les obstacles rencontrés ainsi que les stratégies qui ont permis de les surmonter ;
- Faire ressortir les clefs du succès, c'est-à-dire, indiquer les actions qui sont à la base du succès de la bonne pratique retenue.

Les groupes ont présenté les rapports suivants en plénière :

Domaine	Renforcement des capacités
Bonne pratique	Formation continue des cadres municipaux sur des thématiques ayant rapport avec les domaines d'intervention de la commune
Situation antérieure	Manque d'expériences dans les domaines d'intervention de la commune
Bénéfices concrets (situation actuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances adaptées aux postes - Amélioration des services de la mairie (direction générale, service financier, urbanisation, secrétariat, fiscalité)
Principales activités qui ont permis l'instauration de la bonne pratique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Choix d'un personnel qualifié par le conseil municipal 2. Sélection des cadres en fonction de leurs champs d'actions 3. Veiller au respect et à l'application du programme de formation
Ressources mobilisées	Ressources humaines : Cadres et formateurs Ressources matérielles : logistique pour la tenue des séances de formation (véhicule, matériels de formation, etc.) Ressources financières : Per diem (transport, logement et restauration)
Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de disponibilité des formateurs et des bénéficiaires - Inadaptation de certaines formations aux réalités communales - Incapacité financière de la mairie de garder parmi le personnel de la mairie les cadres formés.
Ce qui a été fait pour surmonter les obstacles rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> - Choix du local de formation éloigné et confortable - Réadaptation des modules de formation et reprise
Clefs du succès	<ul style="list-style-type: none"> - Choix d'un personnel qualifié - Formation adaptée

Domaine	Développement communal solidaire
Bonne pratique	Réalisation des projets avec des recettes communales
Situation antérieure	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de structures administratives - Recettes fiscales dérisoires - Evasion fiscale ou non enrôlement des contribuables
Bénéfices concrets (situation actuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à réaliser des projets - Autonomie de financement

Principales activités qui ont permis l'instauration de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Restructuration du service fiscalité et DGI - Mobilisation/identification des ressources - Budgétisation des actions à entreprendre
Ressources mobilisées	Ressources financières : Fonds propres de la municipalité Ressources humaines : Personnel cadre de la mairie et la main d'œuvre locale
Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Contrainte politique institutionnelle - Désobéissance civile
Ce qui a été fait pour surmonter les obstacles rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des rapports avec les autres institutions d'Etat évoluant sur le territoire communal
Clefs du succès	Focalisation des efforts sur le résultat attendu : Bonne gouvernance

Domaine	Protection de l'environnement
Bonne pratique	Ramassage quotidien des déchets dans toute la ville
Situation antérieure	Ramassage des déchets dans certains quartiers
Bénéfices concrets (situation actuelle)	Chaque samedi toute la ville devient propre
Principales activités qui ont permis l'instauration de la bonne pratique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluation des besoins 2. Mobilisation des ressources nécessaires 3. Sensibilisation de la population 4. Collecte des déchets
Ressources mobilisées	Ressources humaines : 30 agents de voirie Ressources financières : 600,000 gourdes/an Ressources matérielles : 30 balais/mois + brouettes
Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés liées à la réparation de brouettes endommagées - Site de décharge inapproprié
Ce qui a été fait pour surmonter les obstacles rencontrés	Recherche d'un autre site de décharge plus approprié par les autorités municipales
Clefs du succès	Capacité de la mairie à planifier et mobiliser les ressources

Domaine	Gestion du personnel
Bonne pratique	Elaboration, adoption et application de règlements internes
Situation antérieure	<ul style="list-style-type: none"> - Taches non définies - Absence ou manque de respect des principes administratifs - Absence et irrégularité du personnel - Absence de grille salariale (salaire non adapté)
Bénéfices concrets (situation actuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Projection d'une bonne image - Respect des règlements par tout le personnel - Mise en place d'un organigramme : attribution des responsabilités - Ponctualité du personnel (respect de l'horaire de commencement et de fin de la journée de travail) - Salaire correspondant à la qualité des services fournis et au niveau d'effort consenti
Principales activités qui ont permis l'instauration de la bonne pratique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Préparation de la liste du personnel salarié de la mairie 2. Licenciement du personnel absentéiste et recrutement de nouvelles personnes ressources 3. Attribution de responsabilités claires et précises à chaque membre du personnel 4. Rédaction et validation des règlements internes 5. Communication et application des règlements internes 6. Contrôle et suivi des règlements internes
Ressources mobilisées	Ressources humaines : Rédacteur (des règlements internes) Ressources matérielles : Matériel de travail, local (bureau, etc.).
Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Frustration / protestation - Manque de respect des règlements internes
Ce qui a été fait pour surmonter les obstacles rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des conditions de travail - Réunion avec le personnel - Application des sanctions prévues dans les règlements internes
Clefs du succès	Bonne communication

Domaine	Recensement des immeubles et augmentation des recettes fiscales
Bonne pratique	Recensement des propriétés bâties et activités commerciales
Situation antérieure	<ul style="list-style-type: none"> - Impossibilité de faire des prévisions - Inexistence des rôles - Impossibilité de faire des rôles
Bénéfices concrets (situation actuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilités de faire des prévisions - Existence des rôles de la CFPB - Possibilité de relance et de convocation

Principales activités qui ont permis l'instauration de la bonne pratique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formation des enquêteurs 2. Sensibilisation de la population 3. Déploiement des enquêteurs 4. Traitement des données et montage des rôles
Ressources mobilisées	Ressources financières : 725,200 gourdes en moyenne Ressources humaines : Recrutement d'un cartographe Autres ressources : Accompagnement des consultants en fiscalité
Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Refus de collaborer - Improvisation des données par des enquêteurs
Ce qui a été fait pour surmonter les obstacles rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la campagne de sensibilisation - Affectation des agents de contrôle de qualité pour analyser les questionnaires
Clefs du succès	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des enquêteurs - Sensibilisation massive

Domaine	Protection de l'environnement
Bonne pratique	Elaboration, publication et application d'un arrêté communal interdisant d'abattre les arbres fruitiers sur le territoire communal
Situation antérieure	Coupe systématique des arbres fruitiers
Bénéfices concrets (situation actuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Les arbres fruitiers sont protégés
Principales activités qui ont permis l'instauration de la bonne pratique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilisation de la population 2. Communiqué de presse 3. Elaboration, Promulgation et Publication de l'arrêté communal
Ressources mobilisées	Ressources humaines : 2 employés du service culturel de la mairie
Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la bonne pratique	Incompréhension de la population
Ce qui a été fait pour surmonter les obstacles rencontrés	Intensification de la sensibilisation
Clefs du succès	Adoption de l'arrêté communal qui rend la décision des autorités communales opposables aux tiers et les sanctions envisagées applicables.

Domaine	Communication, Transparence et Concertation
Bonne pratique	Information des populations sur les différentes activités municipales à travers les medias, les églises, les affiches etc.
Situation antérieure	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de compte rendu a la population - La population ne dispose d'aucune information sur les activités de la mairie - Inexistence de collaboration entre la mairie et la population

Bénéfices concrets (situation actuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Moins de résistance aux décisions prises par la mairie - Plus de réalisations possibles au profit de la collectivité
Principales activités qui ont permis l'instauration de la bonne pratique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mobilisation de ressources humaines pour diffuser les informations dans les médias, les églises, etc. 2. Sensibilisation de la population par annonce, affichage, publicité etc. 3. Etablissement de canaux de communication entre la mairie et les organisations de la société civile ainsi que les autres composantes du secteur publique
Ressources mobilisées	Ressources financières (sources) : CFPB, patente, redevances, dons, subventions Ressources humaines : Cadres de la mairie formés à cet effet, DGI, Justice, PNH, ONG-partenaires
Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Tractation politique - Désobéissance fiscale
Ce qui a été fait pour surmonter les obstacles rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la communication - Transparence
Clefs du succès	Transparence par la diffusion de toutes les informations disponibles Recherche constante de meilleures collaborations avec la population et les autres entités publiques de la zone

Domaine	Développement Communal Solidaire
Bonne pratique	Mise en place des infrastructures de base
Situation antérieure	<ul style="list-style-type: none"> - Route défectueuse et inaccessible - Inexistence des infrastructures administratives - Inefficacité du système d'électricité
Bénéfices concrets (situation actuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Circulation plus facile - Amélioration des services sociaux de base - Reprise de la vie nocturne
Principales activités qui ont permis l'instauration de la bonne pratique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identification et étude du projet 2. Recherche de fonds et passation de marché 3. Réalisation du projet
Ressources mobilisées	Ressources humaines : Staff du service de génie municipal et celui d'une firme privée Ressources financières (sources) : Bailleurs et taxes communales
Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés liées à la mobilisation des fonds - Contraintes locales à l'implantation
Ce qui a été fait pour surmonter les obstacles rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> - Plaidoyer auprès des bailleurs - Sensibilisation des bénéficiaires
Clefs du succès	Orientation constante vers le principal résultat attendu : Satisfaction de la population

Domaine	Élaboration participative du budget communal
Bonne pratique	Élaboration du budget en consultation avec la société civile
Situation antérieure	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de la société civile - Réticence et méfiance des contribuables à payer des taxes
Bénéfices concrets (situation actuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Implication de la société civile, des CASEC et ASEC dans les affaires communales - La population est plus informée - Augmentation des recettes
Principales activités qui ont permis l'instauration de la bonne pratique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultation avec la société civile organisée 2. Révision du budget précédent 3. Préparation du budget en tenant compte des recommandations de la société civile au conseil municipal 4. Présentation du budget au MICT
Ressources mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation du processus - Fournitures techniques pour la consultation avec les consultants externes et les organisations de la société civile - Participation des cadres de la mairie
Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Résistance de la société civile à participer à l'élaboration du budget - Ressources limités pour élargir les consultations
Ce qui a été fait pour surmonter les obstacles rencontrés	Sensibilisation des organisations
Clefs du succès	Consultation avec des personnes imbues des questions liées au processus

Domaine	Instauration d'une mémoire institutionnelle
Bonne pratique	Tenue des archives pour chaque direction et chaque service
Situation antérieure	<ul style="list-style-type: none"> - Absence complète d'archives - Pas de structure de classement
Bénéfices concrets (situation actuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Historique des décisions administratives - Meilleure gestion administrative de la mairie - Augmentation des recettes communales
Principales activités qui ont permis l'instauration de la bonne pratique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenue d'un registre dans chaque service / direction 2. Acquisition / don de matériels et fournitures pour classement 3. Deux formations sur l'archivage et le classement 4. Application des notions apprises pendant les formations
Ressources mobilisées	<p>Ressources humaines/temporelles : 2 ou 3 séances de travail avec chefs de service/adjoint assistant, secrétaire, réceptionniste. formateurs</p> <p>Ressources matérielles: supports/documents didactiques sur le sujet</p>

Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Négligence de certains employés dans le classement - Conservation de certains documents à archiver par les maires - Mauvaise qualité des matériels fournis
Ce qui a été fait pour surmonter les obstacles rencontrés	Blâme des employés fautifs
Clefs du succès	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté de l'administration d'instaurer les archives - Capacité des formateurs pour transmettre les connaissances, - Pertinence des notions transmises - Matériel offert à l'administration

Domaine	Gouvernance locale
Bonne pratique	Cogestion mairie / association marchande
Situation antérieure	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion unilatérale de la mairie (sans implication des utilisateurs) - Absence d'un système gestion rationnel - Absence d'association d'utilisateurs
Bénéfices concrets (situation actuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité dans la gestion solution à l'insalubrité - Gestion financière, gestion des équipements - Protection des investissements
Principales activités qui ont permis l'instauration de la bonne pratique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Création et structuration d'une association d'utilisateurs 2. Création d'un comité de cogestion 3. Elaboration et publication d'un décret communal sur les dons et redevances liés au fonctionnement du marché et Énumération/description des attributions du comité
Ressources mobilisées	<p>Ressources financières : \$ 6,000 US pour la mise en place du système de gestion</p> <p>Ressources humaines : Experts en montage de système et juristes</p>
Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la bonne pratique	Manque de ressources humaines locales (au niveau de la commune) compétentes pour recevoir les formations
Ce qui a été fait pour surmonter les obstacles rencontrés	Définition d'un modèle de gestion adapté, simple et efficace
Clefs du succès	La mairie accepte de déléguer une partie de ses attributions de gestionnaire des marchés communaux à la société civile

Domaine	Gouvernance locale
Bonne pratique	Renforcement du partenariat intersectoriel
Situation antérieure	<ul style="list-style-type: none"> - Taux élevé d'accidents graves de taxi-moto - Surcharges des motocyclettes
Bénéfices concrets (situation actuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Taux réduit d'accidents - Meilleure maîtrise de la circulation par des chauffeurs de taxi-moto

	<ul style="list-style-type: none"> - Assiette fiscale - Sécurité publique améliorée <p>Augmentation des recettes communales de 200.000 gourdes</p>
Principales activités qui ont permis l'instauration de la bonne pratique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Création d'un comité mixte (mairie, PNH, justice, OAVCT) 2. Note sur réglementation de la circulation moto 3. Création d'un comité de chauffeurs de taxi-motos 4. Campagne d'éducation et vulgarisation de la réglementation
Ressources mobilisées	Ressources humaines : Experts en circulation, PNH, cadres municipaux et juristes
Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à faire prendre leur responsabilité par certains secteurs - Limitation des ressources
Ce qui a été fait pour surmonter les obstacles rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre de travail périodique - Dialogue entre les secteurs
Clefs du succès	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusion de tous les secteurs concernés - Exécution des sanctions par la PNH

ACTIVITE 4 : ENGAGEMENT DES COMMUNES REPRESENTÉES

Au terme de l'analyse et du partage en plénière des résultats de l'exercice y relatif, les participants ont été invités à se regrouper par administration communale pour identifier des actions concrètes qui leur permettraient d'instaurer et/ou de consolider au moins une des bonnes pratiques analysées au sein de leurs administrations respectives mais inhabituelles au sein de l'administration communale qu'ils représentaient. Ils ont, par la même occasion, également défini un ensemble d'actions concrètes à entreprendre dès leur retour au sein de leur administration communale respective.

ENGAGEMENT DE LA COMMUNE DE LIMBE

Le maire de Limbé et ses collaborateurs se sont engagés à **améliorer la gestion du personnel** de l'administration. Pour cela, le maire et ses collaborateurs se sont engagés à mettre en œuvre les actions suivantes :

- a) Tenir de manière plus régulière des réunions du Conseil afin de renforcer les décisions concernant l'administration communale ;
- b) Effectuer des réunions avec les membres de l'administration afin de les encourager à remplir leur fonction avec efficacité et à respecter les règlements internes de l'administration ;
- c) Veiller au respect de l'horaire de travail en vigueur ;
- d) Encourager entre les membres du personnel le partage des formations reçues.

ENGAGEMENT DE LA COMMUNE DES GONAÏVES

Les représentants de la Commune des Gonaïves se sont engagés sur deux bonnes pratiques. Il est à noter que ces dernières ont été identifiées et les actions envisagées avec la participation du coopérant de la Région Ile de France, monsieur Mathieu Gamba, basé aux Gonaïves.

Bonne pratique 1 : Préparation d'un bilan des activités de la mairie

- a) Rencontres avec les chefs de service ;
- b) Rencontre pour la remise du rapport d'activités de chaque service ;
- c) Consolidation des rapports d'activités et validation par le maire.

Bonne pratique 2 : Renforcement de la fiscalité

- a) Réalisation d'une étude cartographique afin de déterminer les limites parcellaires ;
- b) Effectuer l'adressage des propriétés bâties ;
- c) Identifier une zone pilote pour le recensement de la taxe foncière ou locative ;
- d) Former les agents qui seront déployés sur le terrain ;
- e) Mettre en œuvre le processus de recouvrement de concert avec l'office communal de la direction générale des impôts.

ENGAGEMENT DE LA COMMUNE DE PETIT-GOAVE

Les représentants de la commune de Petit-Goâve se sont engagés à encourager le Conseil d'Administration de la Commune à mettre en œuvre deux bonnes pratiques.

Bonne pratique 1 : Restauration des archives

- a) Rencontrer les chefs de service ;
- b) Inventorier les matériels disponibles ;
- c) Décanter les dossiers actifs et passifs ;
- d) Classer de manière méthodique les dossiers ;
- e) Sécuriser les dossiers archivés.

Bonne pratique 2 : Recensement des propriétés bâties

- a) Effectuer une sensibilisation massive auprès de la population ;
- b) Rencontrer les différents groupes de la société civile locale ;
- c) Planifier la collecte des données ;
- d) Identifier les ressources ;
- e) Recruter, former et déployer les agents de recensement.

ENGAGEMENT DE LA COMMUNE DE CABARET

Le maire de Cabaret et ses collaborateurs se sont engagés à entreprendre des actions immédiates pour mettre en place deux bonnes pratiques

Bonne pratique 1 : **Gestion interne du budget et des dépenses**

- a) Effectuer tout décaissement et toutes dépenses après autorisation : Autorisation du Conseil, autorisation de l'ordonnateur au comptable ;
- b) Tenir prêt les documents comptables pour toute vérification de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA) ;
- c) Obtenir le visa de la CSCCA qui finalise l'autorisation des dépenses ;
- d) Emettre et remettre les chèques à qui de droit.

Bonne pratique 2 : **Assainissement du Centre ville**

- a) Déployer des agents de la voirie sur les lieux ;
- b) Motiver les agents de la voirie à bien faire leur travail ;
- c) Effectuer le ramassage des immondices ;
- d) Payer les agents de la voirie sur une base régulière (chaque mois).

ENGAGEMENT DE LA COMMUNE DE L'ARCAHAIE

Les représentants de l'Administration Communale de l'Arcahaie se sont engagés à encourager le maire à mettre en place deux bonnes pratiques et à lui proposer les actions y relatives.

Bonne pratique 1 : **Instauration d'une mémoire institutionnelle**

- a) Organiser une rencontre avec les différents directeurs pour les sensibiliser sur l'importance de l'archivage ;
- b) Fournir à toutes les directions les matériels nécessaires ;
- c) Vérifier que les préposés à l'enregistrement des dossiers accomplissent convenablement leurs tâches.

Bonne pratique 2 : **Préparation du budget communal (amélioration)**

- a) Consulter la société civile et les autres élus locaux sur les grandes orientations du budget et recueillir leur revendications ;
- b) Réviser le budget du précédent exercice ;
- c) Tenir compte des priorités identifiées aussi bien par le Conseil que par la société civile locale.

ENGAGEMENT DE LA COMMUNE DE MARMELADE

Le maire de Marmelade et ses collaborateurs se sont engagés sur deux bonnes pratiques.

Bonne pratique 1 : **Régulation de l'élevage libre**

- a) Rencontrer les ASEC, CASEC et autres membres de la collectivité territoriale ;
- b) Sensibiliser et motiver la population sur les prescrits légaux relatifs à l'élevage libre ;
- c) Rencontrer les médias pour leur demander leur concours ;
- d) Rencontrer les autorités judiciaires et policières pour une bonne coordination en vue de la sanction des contrevenants.

Bonne pratique 2 : **Mise en place un système d'urgence au niveau de la voirie** (en cas de visite à brève échéance d'une haute personnalité publique)

- a) Appeler les chefs de service concernés ;
- b) Rendre disponible les matériels de voirie ;
- c) Mobiliser la population ;
- d) Rencontrer les éboueurs ;
- e) Passer les instructions nécessaires pour le bon accomplissement du travail (ordonnance).

ENGAGEMENT DE LA COMMUNE DE BAS LIMBE

Le maire de Bas-Limbé et ses collaborateurs se sont engagés à tenir sur une base régulière des **rencontres sectorielles**. Pour cela, ils envisagent d'entreprendre les actions suivantes :

- a) Tenir une réunion avec le Conseil d'Administration Municipal ;
- b) Retenir les dates pour les différentes rencontres et les sujets à aborder ;
- c) Inviter les différents secteurs concernés à la réunion ;
- d) Réaliser les réunions sectorielles ;
- e) Etablir un calendrier de rencontres périodiques et définir le degré d'implication/engagement des secteurs dans la gestion de la chose communale.

ENGAGEMENT DE LA COMMUNE DES VERRETTES

Les représentants de la commune des Verrettes se sont engagés à encourager le maire et ses adjoints à entreprendre un ensemble d'actions en vue de l'**augmentation des recettes fiscales**

- a) Sensibiliser la population sur l'importation de l'assiette fiscale (plus de recettes = plus de services) ;
- b) Rencontrer les responsables de l'office communal de la direction générale des impôts ;

- c) Recruter et former les agents et superviseurs qui seront déployés pour la mobilisation fiscale ;
- d) Rechercher les fonds pouvant couvrir les dépenses y relatives ;
- e) Rédiger le contrat de prestation de service des agents et superviseurs qui seront déployés pour la mobilisation fiscale ;
- f) Déployer les agents et superviseurs formés dans des zones spécifiques ;
- g) Effectuer l'évaluation périodique du travail réalisé par les agents et superviseurs ;
- h) Prendre de concert avec les autorités compétentes toutes les contraintes prévues par la loi.

ENGAGEMENT DE LA COMMUNE DE L'ACUL DU NORD

En dépit de la clarté des consignes, le maire de l'Acul du Nord et ses collaborateurs ont décidé de partager avec leurs collègues des autres communes les principales actions entreprises sur deux de leurs bonnes pratiques.

Bonne pratique 1 : **Réalisation d'activités sportives pendant les vacances d'été**

- a) Organiser une réunion de planification entre le conseil et le personnel de la mairie concerné ;
- b) Mobiliser les ressources et mettre en place un comité de gestion ;
- c) Rédaction et distribution des correspondances d'invitation ou de demandes de sponsorship ;
- d) Rencontrer les différentes équipes inscrites pour discuter des modalités.

Bonne pratique 2 : **Construction d'une école communale**

- a) Recenser les enfants non scolarisés au niveau de la commune ;
- b) Identifier et visiter le site avec les personnes concernées ;
- c) Elaborer le projet de construction et rechercher les fonds pour le réaliser ;
- d) Lancer le projet et organiser sa supervision par la mairie.

ENGAGEMENT DE LA COMMUNE DE SAINT-MARC

Les représentants de la commune de Saint-Marc se sont engagés à encourager le maire à améliorer deux bonnes pratiques au niveau de l'administration communale.

Bonne pratique 1 : **Structure d'accueil des contribuables**

- a) Améliorer l'espace d'accueil ;
- b) Responsabiliser un réceptionniste ;
- c) Encourager l'esprit de service et la politesse de la personne préposée à l'accueil envers l'administré.

Bonne pratique 2 : **Augmentation de l'assiette fiscale** (reprise des actions déjà réalisées)

- a) Recenser toutes les propriétés bâties au niveau de la commune ;
- b) Traiter les données collectées ;

- c) Procéder à l'évaluation des immeubles ;
- d) Sensibiliser la population de manière massive, intensive et continue.

ENGAGEMENT DE LA COMMUNE DE CARREFOUR

Le maire et ses collaborateurs se sont engagés à prendre dès leur retour toutes les mesures nécessaires à la mise en place de deux bonnes pratiques.

Bonne pratique 1 : **Rencontre périodique avec la société civile**

- a) Identifier les structures organisationnelles à rencontrer ;
- b) Etablir un agenda de rencontres avec les organisations de la société civile de la commune ;
- c) Expédier les lettres d'invitation avec une proposition d'ordre du jour ;
- d) Tenir la rencontre ;
- e) Rédiger le procès-verbal de la rencontre et le partager avec tous les participants.

Bonne pratique 2 : **Gestion du personnel**

- a) Rédiger et transmettre au conseil des rapports hebdomadaires sur la présence du personnel ;
- b) Tenir chaque semaine une rencontre avec le cabinet du maire, les directeurs et chefs de service ;
- c) Rencontrer deux fois par mois tout le personnel de la mairie ;
- d) Renforcer l'application des règlements internes ;
- e) Poursuivre avec la formation continue du personnel.

4. PROPOS DE CLÔTURE

Il était 19h00 lorsqu'il a été décidé, d'un commun accord avec les représentants du projet LOKAL, de surseoir sur la dernière séance prévue sur les pratiques qu'il fallait améliorer et de passer au propos de clôture de ce qui était considéré par tous comme la dernière session de LOKAL avec l'ensemble des communes partenaires.

Me Woldson Bertrand a parlé au nom de l'équipe d'animation et du staff de LOKAL qui ont eu beaucoup de plaisir à collaborer avec les administrations communales présentes pendant les quelques trois ans et demie d'implantation du projet. Il a remercié les participants de la générosité avec laquelle ils ont partagé entre eux toutes les informations utiles sur le « comment réussir une bonne pratique » et de leur intérêt manifeste qui leur a valu d'être restés concentrés jusqu'à cette heure tardive.

Ces propos sont vite suivis par ceux de Messieurs Gary Delmour et Xavier Dégand Jr., respectivement maire principal de Bas-Limbé et responsable des relations publiques de la mairie de Carrefour qui voulaient adresser des propos de remerciements à LOKAL. M. Delmour a précisé que les partenaires des municipalités assistent

généralement les administrations par la fourniture des services à la population, ce qui n'est pas une mauvaise chose. Cependant, dit-il, LOKAL est la seule à investir dans le renforcement des administrations en les appuyant pour le transfert effectif des connaissances et des compétences. Il a réitéré ses remerciements pour les différentes formations qui ont été offertes depuis le début du projet. De son côté, M. Dégand a reconnu qu'une approche participative est demeurée au centre de toutes les activités de LOKAL. Selon lui, les animateurs et autres experts recrutés sont restés très proches de la réalité des cadres et ne se sont jamais érigés en « donneurs de leçons ». Il en remercie LOKAL.

Tout de suite après, les formulaires d'évaluation ont été distribués et remplis par les participants. Leur analyse a fait ressortir la grande satisfaction des de ces derniers qui ont adressé de chaleureux remerciements à LOKAL.

5. CONCLUSION

La mise en évidence des progrès réalisés par les administrations communales partenaires du projet USAID-LOKAL par l'instauration de bonnes pratiques administratives ou de gouvernance constitue un élément appréciable devant être partagé avec les autres communes de la République. La systématisation et le partage des points clefs des travaux des participants permettront à ces expériences réussies de ne pas s'éteindre et de profiter à d'autres administrations communales qui connaissent des difficultés dans la résolution de certains problèmes ou dans l'accomplissement de certaines approches.

6. ANALYSE CROISEE DES RESULTATS ISSUS DES QUESTIONNAIRES ADMINISTRÉS EN PRÉPARATION DE L'ATELIER

L'analyse croisée des questionnaires a révélé que :

- a) Les autorités locales avaient une très forte appréciation pour l'appui fourni par le projet USAID-LOKAL ;
- b) La mise en œuvre du programme relatif à l'élaboration du budget et celui relatif à la gestion des documents avaient apporté un plus très important dans l'administration locale ;
- c) Suivant l'avis de certains maires et de certains cadres, le projet USAID-LOKAL avait le mérite de valoriser leur contribution et de ne pas les remplacer dans l'exécution ;
- d) Le Projet USAID-LOKAL revenait de manière systématique pour un suivi à chaque fois que les autorités locales abordaient les questions liées aux améliorations apportées dans l'administration et dans la gouvernance locale ;
- e) Les «staff meetings» présidés par le Maire avaient permis de trouver beaucoup de solutions auxquelles le personnel de l'administration municipale s'est identifié et a concouru à la bonne application ;
- f) Il y a dans chaque mairie au moins une personne ressource qui joue le rôle de pivot pour toutes les actions décidées par le conseil d'administration ;
- g) Il existe très peu de cas où ce soient les mairies qui aient approché les organismes d'appui ;
- h) Au moment de grandes catastrophes, les administrations locales ne sont pas toujours disposées à recevoir des appuis qui ne vont pas dans le sens d'un secours humanitaire direct aux victimes.

7. COMMENTAIRES

- Il existe entre le projet USAID-LOKAL et les communes partenaires une relation de confiance où, malgré certaines tensions pouvant résulter d'attentes ou de demandes qui ne correspondent pas à la nature du projet, les maires et les cadres municipaux se sentent valorisés et respectés dans leurs fonctions respectives. Le maire de Bas-Limbé l'a dit dans les propos clôturant l'atelier et le maire de Saint-Marc l'avait indiqué dans la phase préparatoire à l'atelier : LOKAL a fait montre de constance dans l'appui au renforcement institutionnel des municipalités.
- Les participants ont fait montre d'un grand intérêt pour l'atelier et ont exprimé leur appréciation pour les animateurs, les consultants de LOKAL, la méthodologie utilisée et le staff de LOKAL. Il y a lieu de bâtir dessus et d'approfondir les Méthodes Avancées de Participation ainsi que le « cachet LOKAL » d'appui responsable aux autorités locales.
- La détérioration de la météo a provoqué l'absence de certaines personnes venant de la région métropolitaine de Port-au-Prince, notamment les représentants de la Commune de Cité Soleil et celui du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales qui avaient confirmé leur présence. Les événements de cette nature, c'est-à-dire, capables d'être répliqués dans d'autres communes, obligent à une plus grande attention sur la participation d'au moins un représentant du MICT, même s'il n'est pas le titulaire d'un poste de direction.
- Les maires et les cadres des municipalités qui ont répondu aux questionnaires ont manifesté leurs inquiétudes par rapport à leur avenir au sein de l'administration municipale, compte tenu du fait que le mandat des autorités locales est arrivé à terme depuis le mois d'avril 2011. En effet, ils redoutent l'éventualité de la nomination à la tête des mairies de commissions municipales qui ne confirmeraient pas dans leurs fonctions les titulaires actuels du Conseil. Cette inquiétude a été largement exprimée et dans l'atelier des 25 et 26 mai 2011 sur la dissémination du recueil de textes annotés entourant l'action locale et au cours des travaux de l'atelier sur le partage d'expériences sur les bonnes pratiques. Il s'agit d'un point sur lequel, les organismes d'appui pourraient travailler avec le MICT et la présidence pour essayer de ne pas déstabiliser le fonctionnement régulier des administrations qui ont bénéficié de formation et d'appui considérable au renforcement institutionnel. La période cyclonique dans laquelle nous nous trouvons obligerait à envisager, au moins, le maintien en poste les cartels qui fonctionnent ou à renforcer ceux dont des membres font défaut afin de garder au sein de la coordination municipale de la protection civile des personnes ayant une certaine expérience et ayant participé à la mise en place des systèmes d'alerte et de gestion des catastrophes naturels.

8. RECOMMANDATIONS

1. Inclure dans une éventuelle suite de ce projet une ligne ayant rapport aux nombreuses demandes n'ayant pas pu être satisfaites par le projet (par exemple, réhabilitation/construction d'hôtels municipaux) et qui ont pesé quelque peu sur la qualité des relations et de l'appui avec des communes comme Port-au-Prince, Delmas, Cap-Haïtien et dans la situation post-séisme, Arcahaie.
2. Les mairies ont beaucoup parlé des difficultés rencontrées dans la recherche de collaboration avec les autres institutions de l'Etat. Il serait opportun de prendre en compte également cette dimension dans l'instauration d'un système de gouvernance locale démocratique, efficace et participatif.
3. Veiller à ce qu'au moins un cadre intermédiaire du MICT fasse le déplacement avec l'équipe de LOKAL, dans le cas des ateliers du genre, à l'avenir. Ainsi, on serait assuré qu'en cas d'empêchement de dernière minute de tout haut cadre désigné par le Ministre, le MICT serait quand même représenté.
4. Il serait souhaitable que l'USAID et/ou le projet LOKAL ou tout autre projet qui sera mis en place puisse adresser avec les autorités gouvernementales la question de la stabilité dans les fonctions territoriales.

9. PERSPECTIVES

Vu la nature des préoccupations exprimées en de nombreuses occasions par les autorités municipales, il serait souhaitable que l'USAID puisse envisager une collaboration entre le Programme d'Appui au Parlement et le Projet intervenant sur la décentralisation et les collectivités locales afin de travailler sur la révision des décrets du 1^{er} février 2006 qui posent de sérieux problème d'applicabilité et d'application. Les autorités locales ont besoin que leurs compétences soient clairement identifiées, reconnues et supportées par les autorités de l'administration centrale.

Il est souhaitable qu'un groupe de contacts soit mis en place pour discuter avec les nouvelles autorités de l'avenir des conseils municipaux bénéficiaires d'appui international et de la date probable des prochaines élections municipales et locales

10. ANNEXES

AGENDA DE L'ATELIER



Atelier sur les Meilleures Pratiques en Matière de Gouvernance locale 2 juin 2011, Kaliko Beach Club, Côte des Arcadins

AGENDA DE LA JOURNEE

- 8h30 : Accueil des participants
- 9h00 : Propos du Directeur de l'USAID-LOKAL
- 9h10 : Propos du représentant du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales
- 9h15 : Objectifs et méthodologie de l'Atelier
- 9 :20 Présentation des participants
- 9h30 : Défis, enjeux et contraintes de l'administration municipale : Mise en perspective des bonnes pratiques (discussion ciblée)
- 10h00 : Pause café
- 10h15 : Identification des bonnes pratiques des différentes municipalités en matière de fourniture des services publics, d'administration et de gouvernance (Atelier de concertation)
- 12h30 : Déjeuner
- 13h30 : Analyse des bonnes pratiques (Travaux en petits-groupes)
- 14h30 : Présentation des analyses entreprises par les différents groupes
- 15:00 : Réflexion et engagement
- 15 :30 : Pause
- 15:45 : Partage des réflexions et engagements pris par les municipalités
- 16h00 : Identification des pratiques qu'il faut encore améliorer
- 16h30 : Propos de clôture et perspectives
- 17h00 : Évaluation et clôture



QUESTIONS POSEES DANS LE CADRE DES DISCUSSIONS CIBLEES

Défis, enjeux et contraintes de l'administration municipale : Mise en perspective des bonnes pratiques (discussion ciblée)

- ❖ Au début du mandat de l'actuel conseil communal, quel ont été les problèmes de service public les plus évoqués par les habitants de la commune ?
- ❖ Quels ont été les problèmes majeurs, en termes de gouvernance locale, que votre administration / institution a constatés en début de mandat de l'actuel conseil communal ?
- ❖ Dans quels domaines pensez-vous avoir accompli le plus de progrès ? Citez quelques exemples de l'évolution de la situation pendant cette période
- ❖ Dans quels domaines avez-vous eu moins de satisfaction ? Pourquoi ?
- ❖ Quelle action prise par l'administration a contribué le plus pour améliorer la gouvernance et la fourniture des services publics ?
- ❖ Que faites-vous pour consolider le progrès accompli, pour empêcher un recul »
- ❖ De ces mesures, lesquelles jugez-vous les plus efficaces ? les plus intéressantes à vulgariser ?

Réflexion et engagement (discussion ciblée)

- ❖ Quelles sont les pratiques qui ont retenu votre attention ? Pourquoi ?
- ❖ Quelles sont celles qui vous semblent les plus importantes pour une commune, en général ? Pourquoi ?
- ❖ Pensez-vous que votre commune puisse bénéficier de quelques unes de ces pratiques identifiées ?
- ❖ Citez deux bonnes pratiques que votre commune gagnerait à instaurer.
- ❖ Quels sont les actions à mettre en œuvre par l'administration / institution pour permettre que la commune puisse instaurer ces deux bonnes pratiques ?

Identification des pratiques qu'il faut encore améliorer (discussion ciblée)

- ❖ Des pratiques identifiées pendant les différents échanges, il y en a-t-il que vous jugez encore insatisfaisantes ? Pourquoi ?
- ❖ Des pratiques identifiées pendant les différents échanges, il y en a-t-il que vous jugez encore incomplètes ? Pourquoi ?
- ❖ Citez deux facteurs que devrait tenir compte toute administration ou institution qui voudrait répliquer ces pratiques

N.B. ces questions ne seront pas des supports visuels aux participants mais serviront de notes à l'animateur pour guider et approfondir la discussion pendant les différents moments définis dans l'agenda

LISTE DES PARTICIPANTS

NOMS	FONCTION	MAIRIE/INSTITUTION
Maires (6)		
1. Monpremier Celicourt	Maire principal	Limbé
2. Patrice Julien Gespalien	Maire principal	Acul du Nord
3. Gary Delmour	Maire principal	Bas-Limbé
4. Yvon Jérôme	Maire principal	Carrefour
5. Jean Robert Elvariste	Maire principal	Marmelade
6. Joseph Wills Thomas	Maire principal	Cabaret
Cadres municipaux (16)		
7. Wendy Dérival	Agent fiscal	Cabaret
8. Jean Walson Desrosiers	Comptable	Archaie
9. Reginald Chery	Contrôleur et responsable du service de la fiscalité	Petit-Goâve
10. Augustin Fulbert	Directeur	Acul du Nord
11. Racine Billy	Directeur	Gonaïves
12. Gérald Elvariste	Directeur	Marmelade
13. Henry Pierre Joseph	Directeur administratif	Carrefour
14. Jean Elie Constant	Directeur du service de la fiscalité	Saint-Marc
15. Louthe Theodule	Directeur General	Limbé
16. Alibert Peronord	Directeur General	Bas-Limbé
17. Jean Ogino Sully	Directeur Général	Archaie
18. Almidord Mercidieu	Facturier fiscal	Petit-Goâve
19. Auguste Jean-Laure	Ingénieur municipal	Verrettes
20. Xavier Dégand Junior	Responsable des relations publiques	Carrefour
21. Striclance Petit-Frère	Responsable du service de contentieux	Saint-Marc
22. Amosse Joseph	Responsable du service de fiscalité	Verrettes

NOMS	FONCTION	MAIRIE/INSTITUTION
Cadres techniques de LOKAL (9)		
23. Abel André	Agent de liaison du Nord	LOKAL
24. Gabrielle Dujour	Assistante de programme	
25. Sarah Leddy	Chargée de programme	
26. Myrta Eustache	Consultant	
27. Steve Reid	Directeur	
28. André Lafontant Joseph	Directeur adjoint	
29. Sheila Joseph	Spécialiste en logistique	
30. Farah Malebranche	Spécialiste en suivi et évaluation	
31. Rosario Dominique	Spécialiste juridique	
Représentants des partenaires techniques et financiers de mairies (2)		
32. Marie Frantz Joachim	Représentant	PDLH
33. Mathieu Gamba	Représentant	Île de France
TOTAL		33
Animateurs recrutés par LOKAL (3)		
34. Luc Wans Duvalsaint	Consultant	LOKAL
35. Marc Koquillon	Consultant	LOKAL
36. Woldson Bertrand	Consultant	LOKAL