

RAPPORT DES SESSIONS D'ORIENTATION DES
ELUS LOCAUX ET CADRES MUNICIPAUX

Juin 2008



USAID
ÈD PÈP AMERIKEN

TABLE DES MATIERES

Contexte et but des sessions de formation	1
Objectifs des sessions de formation	2
Public cible des sessions de formation	2
Contenu développé	3
Méthodologie utilisée	4
Constats et Résultats	5
Annexe A – Rapport du Consultant/Formateur Bachir Kanoute	6
Annexe B – Comportements, tenue vestimentaire, posture et langage du formateur	39
Annexe C – Rapport de Session de Formation/Orientation Cap-Haïtien	53
Annexe D – Rapport de Session de Formation/Orientation Petit-Goâve	66

Contexte et but des sessions de formation

Dans l'exercice de leurs fonctions les élus locaux et cadre municipaux doivent mettre en œuvre des compétences considérables et assurer des responsabilités non négligeables. Les bureaux des CASEC et des mairies sont confrontés à un manque généralisé de ressources humaines, techniques et financières. Cependant, les élus locaux et les cadres municipaux ne connaissent que rarement leurs prérogatives. Ils ne sont pas toujours formés dans le domaine de l'administration publique et n'ont pas conscience des moyens d'intervention à leur portée. Ce manque généralisé de ressources, d'organisation et d'information fondamentale empêche aux élus d'assurer et de matérialiser l'autonomie administrative, technique et financière que leur confère la Constitution de 1987. Il importe que ces nouveaux acteurs de la vie locale puissent compter sur l'appui technique des institutions nationales et internationales.

Le projet Limyè ak Oganizasyon pou Kolektivite yo Ale Lwen (LOKAL), exécuté par l'ARD et financé par l'USAID, dans cette optique, assiste techniquement les élus locaux dans quinze (15) communes de trois départements du Pays (Ouest, Nord et Artibonite). L'un des objectifs de ce projet est de renforcer les capacités des communes pour assurer une gouvernance efficace, efficiente, responsable et transparente.

Cet objectif se réalisera à travers des activités de formation et d'assistance technique qui seront entreprises au bénéfice des élus locaux et des cadres des administrations municipales des communes cibles. La formation et l'assistance technique passent par plusieurs phases dont une phase d'orientation sur les principaux rôles et responsabilités. Dans ce cadre le projet LOKAL a organisé plusieurs sessions de formation/orientation des élus et des cadres municipaux sur la période de mars à mai 2008.

Objectifs des sessions de formation

Les objectifs de sessions de formation/orientation ont été les suivants :

- Présenter les grandes lignes du Projet LOKAL et discuter du partenariat à établir entre le projet et les élus des différents organes des collectivités territoriales cibles;
- Tester le travail à l'adaptation des modules LEL au contexte haïtien;
- Évaluer les besoins en formation des conseils et de cadres municipaux;
- Permettre aux élus et aux cadres municipaux d'acquérir de nouvelles connaissances sur leurs rôles de leader, de gestionnaire, de communicateur, de mobilisateur et de facilitateur au sein de leurs différentes collectivités territoriales;
- Faciliter le partage d'expériences entre les élus de différentes communes, leur permettre de partager les bonnes pratiques et créer une synergie entre eux et un sens de responsabilité commune.

Concernant la formation de formateurs les objectifs étaient :

- Initier et de former les formateurs aux modules Leadership des Élus Locaux (LEL).
- Finaliser le travail d'adaptation des modules au contexte haïtien de la décentralisation.

Public cible des sessions de formation/orientation

Le programme a été assez souple et adapté au public cible qui n'était pas homogène. Le niveau de compréhension et d'absorption des participants était assez varié.

Pour avoir une représentation de tous élus locaux, nous avons invité à chaque session :

- Les trois membres des conseils communaux et en moyenne cinq cadres de l'administration municipale des communes cibles;
- Les trois membres des Conseils d'Administration des Sections Communales (CASEC) de ces communes;
- Les délégués de ville des communes et jusqu'à trois représentants des membres des Assemblées de section communales de ces mêmes communes.

La participation féminine a été d'environ 5%, ce qui révèle une sous représentation des femmes dans cette sphère politique.

Le tableau suivant présente la répartition des participants par session, région et par sexe

Session	Lieu/Site	Communes Participantes	Nombre de participants	Hommes	Femmes
30 Mars au 5 Avril	Hotel Xaragua, Montrouis	Formation de formateurs	23	20	3
6 au 10 avril	Hotel Xaragua, Montrouis	Verrettes, Marmelade, Gonaïves	103	100	3
20 au 24 avril	Hotel Xaragua, Montrouis	Gonaïves, Arcahaie Cabaret, Saint Marc	136	126	10
4 au 8 mai	Hotel Villa Ben, Vallue	Petit Goâve	75	73	2
4 au 8 mai	Colonial Hotel, Cap Haïtien	Cap Haïtien, Acul du Nord, Limbé, Bas Limbé	130	120	10
Totaux			467	439	28

Contenu développé

Au cours des sessions de formation/orientation l'accent était mis sur les rôles, responsabilités et compétences des élus locaux et cadre municipaux en rapport avec le cadre légal établi. Cependant, l'ambiguïté du cadre légal actuel réglementant le fonctionnement des collectivités territoriales a conduit le projet à utiliser les modules de la série Leadership des Élus Locaux «LEL» préparés initialement par ONU-Habitat, adopté par le MICT et adapté, sous mandat du MICT, par LOKAL. Ces modules couvrent des compétences de base des élus locaux et donc sont très appropriés pour une orientation générale aux rôles et responsabilités des autorités des collectivités territoriales. Pour pallier au manque d'informations sur les rôles et attributions des élus locaux le Projet a présenté des informations de base se limitant aux prescrits de la Constitution de 1987. Sitôt les textes de loi sur la décentralisation seront finalisés et publiés, le module sur les rôles et les responsables de chacune des instances en particulier sera élaboré en tenant compte des dispositions légales qui seront établies et des champs des compétences des instances du gouvernement local qui y seront définis et précisés.

La session de formation de formateurs s'est donc déroulée autour des douze modules du LEL et du guide méthodologique (boîte à outils) de la formation des adultes car il fallait à la fois inculquer aux formateurs les notions liées au contenu (les différents rôles des élus) et à la méthodologie de la formation des adultes.

Dans la première session d'orientation qui accueillait les maires et les cadres municipaux, on a présenté quatre thèmes tirés des modules LEL à savoir :

1. Le maire et le leadership,
2. Le maire et le management,
3. Le maire et la communication,
4. Le maire et l'élaboration des politiques publiques.

Dans ce même format, les formateurs ont travaillé avec les élus des conseils d'administration de la section communale (CASEC) sur trois thèmes tirés des modules LEL, notamment:

1. Le CASEC et le leadership,
2. Le CASEC et la facilitation,
3. Le CASEC et la mobilisation.

Dans la session suivante les ASEC et les Délégués de Ville ont été formés sur des thèmes des modules suivants :

1. Les élus des assemblées et la facilitation
2. Les élus des assemblées et la communication
3. Les élus des assemblées et la mobilisation

Après l'évaluation de la première session de formation qui a montré un problème de rétention des informations, l'équipe du projet a révisé l'approche qui était de traiter un thème par module et a proposé de travailler de préférence sur deux modules au complet pendant la durée de la session. Ce faisant, on s'assure que les modules LEL vus sont effectivement et complètement couverts.

Ainsi, pour les autres sessions, on a présenté aux maires et aux cadres municipaux:

- Le maire et leadership
- Le maire et la facilitation en mettant l'accent sur l'organisation des réunions et la gestion de conflits

Avec les élus des conseils d'administration de la section communale (CASEC), les membres des assemblées de sections communale (ASEC) et les Délégués de Ville, on a présenté les mêmes thèmes adaptés à leurs rôles et leurs champs de compétences, à savoir:

- L'élu et le leadership
- L'élu et la facilitation

Méthodologie utilisée

Les sessions de formation ont été pratiques et participatives. Les méthodes utilisées sont tirées du manuel (la boîte à outils) préparé par le consultant/formateur Bachir Kanoute (voir rapport du consultant an Annexe A).

Les méthodes, les techniques et les outils des séances visent, pour chaque sujet, à faciliter les échanges entre les participants et la compréhension de la matière. Les exemples ont été d'autant plus intéressants qu'ils ont fait appel à la réalité haïtienne et à la dynamique de fonctionnement des élus locaux.

Constats et Résultats

Constats

Avant même la fin de l'évaluation des besoins en formation entamée par le projet, cette session d'orientation avec les élus locaux et leurs cadres a déjà permis de comprendre que la majorité des organes des collectivités ne sont pas véritablement fonctionnels, dans les départements d'intervention du projet.

Les participants ont exprimé les différents problèmes auxquels ils sont confrontés, tels :

- Les conflits ouverts entre les différents organes des collectivités territoriales. L'ignorance des rôles et des responsabilités des élus et surtout les limites de leurs compétences en sont les causes;
- L'éclatement des conseils municipaux;
- Le sous équipement des mairies et des CASEC;
- Les ASEC et les Délégués de Ville n'ont pas d'espace de fonctionnement;
- Le niveau assez bas des employés des mairies dû au fait que le recrutement du personnel des mairies ne respecte pas toujours les normes établis;
- Une mauvaise gestion des fonds de fonctionnement, également de ceux des projets qui est une véritable source de conflit entre les membres des conseils et entre les conseils et les assemblées;
- La disparité des programmes, le manque de coordination des activités avec d'autres acteurs locaux (députés, sénateurs, organisations internationales etc.);
- L'inadéquation entre les formations que proposent certaines organisations nationales et internationales et les vrais besoins des élus et des cadres;
- Le manque d'accès des femmes aux programmes de formation.

Résultats immédiats

Dans un premier temps la formation de formateurs a facilité la sélection des dix-sept formateurs les plus aptes à répliquer la formation des modules LEL et à assister les cadres municipaux.

Dans un second temps, les séances de formation ont permis aux élus et à leurs cadres d'analyser leurs forces et faiblesses et de commencer à réfléchir sur les principes de gestion à mettre en place dans les mairies et sur la définition et la modélisation des actions qu'ils auront à mener dans leur administration. Les sessions d'orientation ont ainsi permis d'avoir les informations pertinentes, aidant à l'élaboration le programme de formation du projet (phases 1 et 2) qui viendra renforcer cette gestion de manière pratique.

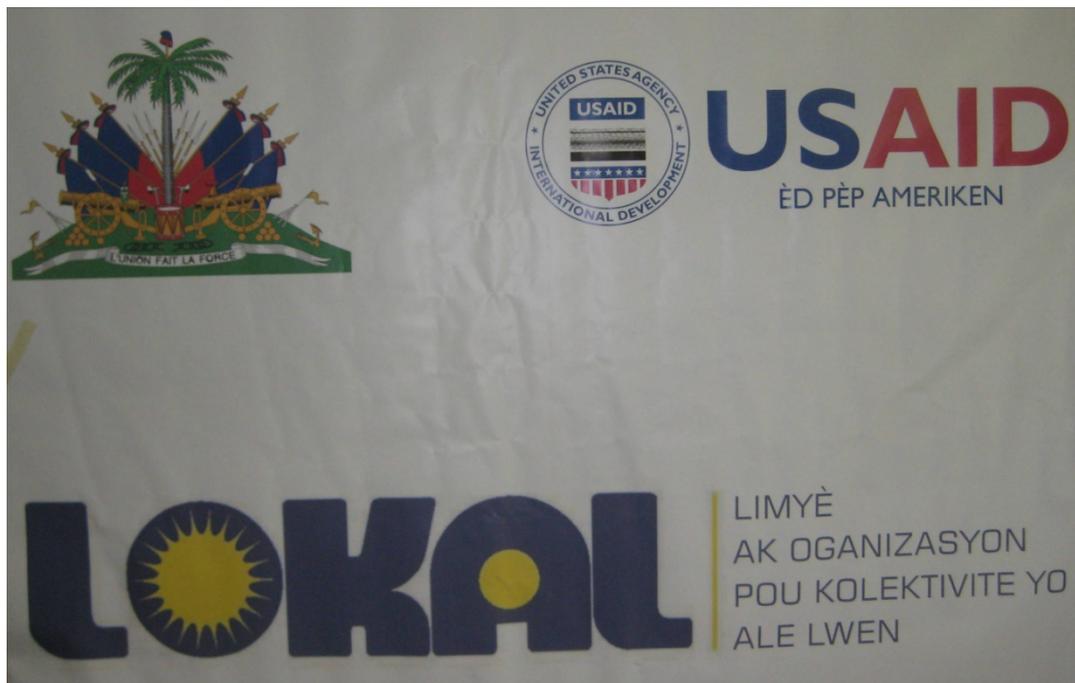
Dans le cadre de la séance en gestion de conflit, les formateurs en collaboration avec les responsables du projet dans le rôle de médiateur, ont facilité la résolution de conflit entre deux conseils de section communale de la commune de Cabaret. Ces conflits étaient déjà rapportés au MICT.

ANNEXE A

Projet LOKAL
(Limyè ak Òganizasyon pou Kolektivite yo Ale Lwen)

Rapport de la session de
Formation des Formateurs

31 mars – 11 avril 2008



Elaboré par :
Mamadou Bachir KANOUTE
Formateur – Superviseur
Email: bkanoute@enda.sn

Avril 2008

Sommaire

Résumé Exécutif

Déroulé des activités

Introduction

1^{ère} partie: Atelier de Formation des Formateurs

I- Ouverture de l'atelier et introduction à la session

- 1.1. contexte d'intervention de l'initiative
- 1.2. objectifs majeurs
- 1.3. structure de l'atelier
- 1.4. modalités pratiques

II- Initiation aux outils théoriques de la formation des adultes

- II.1. concepts et définitions préalables
- II.2. le processus d'apprentissage des adultes
- II.3. les outils d'apprentissage en andragogie
- II.4. évaluation de la journée du 31 mars
- II.5. le style d'apprentissage des adultes,
- II.6. les modalités d'apprentissage des adultes
- II.7. les supports d'animation d'un atelier de formation des élus
- II.8. les outils du formateur
- II.9. évaluation de la journée du 01 avril
- II.10. définition de la stratégie de formation des élus
- II.11. présentation du contenu des manuels du Leadership Local
- II.12. caractéristiques d'une équipe efficiente de formateurs
- II.13. évaluation de la journée du 02 avril
- II.14. le style d'apprentissage des formateurs,
- II.15. les feedback dans la formation
- II.16. les comportements du Formateur
- II.17 les consignes des travaux de groupes
- II.18. Répartition des groupes

III- Conception et planification d'un atelier de formation des élus locaux

2^{ème} partie: Animation d'un atelier pilote de formation des Élus Locaux

- I- Introduction à l'atelier pilote
- II- Animation des modules du Leadership Local

3^{ème} partie: Évaluation et Clôture

- I- Évaluation de l'atelier de Formation des Formateurs
- II- Clôture de l'atelier

4^{ème} partie: Ébauche des prochains pas pour le développement du projet ARD/LOKAL

- I- Finalisation du choix des formations
- II- Stratégie d'élaboration des contenus et d'animation des sessions
- III- Suivi-accompagnement et perfectionnement des formateurs.

Annexes

1. Comportements, tenue vestimentaire, posture et langage du formateur/ formatrice
2. Recommande, poème aux formateurs,
3. Liste des participants formateurs,
4. Liste des maires,
5. Liste des CASECs,
6. Liste des ASECs,
7. Note de synthèse EBF,
8. Termes de référence du facilitateur

Sigles et abréviations

ARD	Associates in Rural Development
CASEC	Conseil d'Administration de la Section Communale
CERDEL	Centre d'Études et de Recherche sur le Développement Local
ENDA TM	Organisation « Environnement Développement et Actions » dans le Tiers Monde
GRIDE	Groupe de Recherche et d'Intervention en Développement et en Education
LEL	Leadership des Élus Locaux
MICT	Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales
MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Haïti
ONU Habitat	Programme des Nations Unies pour les Établissements Humains
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
Projet LOKAL	Projet Limyè ak Òganizasyon pou Kolektivite yo Ale Lwen
SMART	Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste et Temps
USAID	United States Agency for International Development

Résumé Exécutif

La mission ayant conduit à atelier de formation des formateurs s'est déroulée du 31 mars au 11 avril à Port au Prince en Haïti. L'arrivée initialement prévue à la date du Vendredi 28 mars, a été retardée. En définitive, l'arrivée a été effective au Dimanche 30 mars à 23 Heures locales. Parti de Pétion Ville dans la matinée, l'arrivée à l'Hôtel Xaragua de Saint Mark, site de la formation a eu lieu à 13h30.

Au cours de la période susmentionnée les activités majeures suivantes ont été réalisées:

- Lundi 31 mars: **déjeuner de débriefing** a l'Hôtel Villa Créole regroupant le formateur et l'équipe dirigeante de l'ARD, en l'occurrence Messieurs Louis SIEGEL et André Lafontant JOSEPH, respectivement Directeur et Adjoint du Directeur de LOKAL.
- Lundi 31: fin de matinée voyage, en compagnie du Directeur Adjoint de l'ARD, sur Saint Marc, lieu de tenue de la session et arrivée à 13h30.
- Lundi 31 au jeudi 03 avril: tenue de l'**atelier de formation des formateurs aux outils et méthodes de formation des adultes**. Auparavant, les formateurs avaient travaillé avec l'Equipe en charge de la formation de l'ARD sur les aspects d'Évaluation des Besoins de Formations des Elus (EBF) pendant une journée et demie (Dimanche et Lundi). Cette session sera suivie par la formation aux outils et concepts théoriques de la formation des adultes et au contenu des manuels du Leadership Local. Au cours des quatre premiers jours, les aspects suivants ont été passés en revue:
 - Définitions préalables et concepts théoriques,
 - Le processus d'apprentissage des adultes,
 - Les méthodes d'apprentissage en andragogie,
 - Le style d'apprentissage des adultes,
 - Le formateur dans le processus d'apprentissage des adultes,
 - Les supports du formateur,
 - Les outils d'apprentissage,
 - La définition de la stratégie de formation des élus,
 - La définition d'un objectif de formation,
 - La présentation des manuels du Leadership Local.
 - Les caractéristiques d'une équipe efficiente de formateurs,
 - Le comportement du formateur,
 - La définition des consignes des travaux de groupe de formateurs.
 - La constitution des équipes de formateurs,
- 03 au 04 avril: **planification et conception assistée d'une session de formation** des élus par les formateurs. Cette session s'est déroulée en alternant les travaux de groupes de formateurs pour l'appropriation des manuels de formation, la confection d'une fiche d'animation d'une session de formation des élus et la présentation de ladite fiche en plénière en vu de recueillir les avis, suggestions et observations des facilitateurs et participants.

- 07 au 10 avril: **atelier pilote** d'animation de six (6) sessions. A cet effet, six (6) sessions pilotes ont été animé sur le principe du micro enseignement. Ces sessions ont été suivies par la séance de feedback permettant aux formateurs de faire l'auto diagnostic et aux facilitateurs de faire des feedback sur la session. Les six (6) modules présentés au cours de l'atelier pilote sont les suivants:
 - Le Leader,
 - Le Manager,
 - Le Communicateur,
 - L'Elaborateur de Politique,
 - Le Facilitateur,
 - Le Mobilisateur.

Répartis en trois groupes, les maires ont été les premiers à suivre les Lundi 07 et Mardi 08 avril, les modules LEL sur les 4 compétences de Leader, Manager, Communication, et Elaboration de Politique Municipale. A la suite des maires, les CASECs ont suivi en une journée (Mercredi 09 avril) les 3 modules sur le Manager, la Communication et l'Elaboration de Politique. Enfin en la journée du Jeudi 10 avril, les ASECs et Délégués de Villes ont suivi les modules: Facilitation et Mobilisation.

Après la présentation des différents modules, l'atelier pilote a été clôturé par une **évaluation des formateurs** portant sur différents aspects suivants: contenu de la formation, prestation des formateurs, thématiques développés dans les manuels, organisation.

Enfin la journée du 11 avril a été consacrée au débriefing et finalisation du choix des formateurs, les orientations majeurs du programme.

Le déroulé des activités

Introduction

La décentralisation est au cœur du processus de changement qui doit être initié en Haïti. C'est dans l'optique de promouvoir cette décentralisation à travers la mise en place des différents organes prévus par la Constitution haïtienne de 1987 et d'assurer une bonne gouvernance locale que se situe le projet ARD/LOKAL (Limyè ak Òganizasyon pou Kolektivite yo Ale Lwen) financé par l'USAID. L'une des composantes de ce projet est de renforcer les capacités des élus locaux tant au niveau des conseils exécutifs qu'à celui des assemblées délibératives et des cadres des administrations communales, en vue d'augmenter les compétences des acteurs locaux pour assurer une gouvernance locale efficace, effective, responsable et transparente. Ce renforcement des capacités des autorités locales, se réalise sur plusieurs phases dont la première est l'orientation des nouveaux élus et la fourniture de matériels de référence pouvant servir de base de clarification des rôles et responsabilités des autorités locales (Conseils Municipaux, CASECs, ASECs, Délégués de Ville et autres Assemblées,).

La présente intervention initié par le Projet ARD/LOKAL, s'inscrit dans ce cadre et se veut une initiative pour le renforcement des compétences des Conseils municipaux, des futurs membres des Assemblées municipales (AM), des actuels Délégués de Ville qui sont appelés à faire partie des AM. Le contenu de la formation peut servir à l'orientation et à la formation des Conseils de Section Communale (CASEC) et des Assemblées de Section Communale (ASEC).

Objectifs

Cependant, le projet ARD/LOKAL entre en scène, près d'un an après la prise de fonction des nouveaux élus. A cette date, certains acteurs qui interviennent dans le domaine de l'appui à la décentralisation et de la gouvernance locale en Haïti, ont déjà initié dans certaines régions des activités dans cette perspective. Aussi, quelques-unes des autorités locales en place ont, elles, déjà une certaine compréhension de ce que sont leurs rôles et responsabilités. De façon particulière, le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT) a déjà entamé un travail d'adaptation d'un ensemble de 12 modules développés initialement par UN-Habitat et Enda TM sous le titre «Local Elected Leadership (LEL)».

Il a été établi par l'équipe qui a travaillé sur l'adaptation des modules que les contenus de plusieurs de ces modules destinés en premier lieu aux Conseils municipaux convenaient aux futurs membres des Assemblées municipales (AM) et aux actuels Délégués de Ville qui sont appelés à faire partie des AM. D'autres pouvaient être adaptés à la réalité des Sections communales et servir à l'orientation et à la formation des Conseils de Section Communale (CASEC) et des Assemblées de Section Communale (ASEC). Ainsi, avec la permission du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités territoriales, ARD/LOKAL se propose de finaliser quelques-uns de ces modules, de les traduire en Créole et d'adapter d'autres pour l'orientation et la formation des AM, Délégués de Ville, CASEC et ASEC. Ces modules finalisés ou adaptés serviront de matériel de référence de base à mettre à la disposition des autorités locales et pour conduire des sessions d'orientation sur leurs rôles et responsabilités. Pour réaliser ce travail de finalisation des principaux modules LEL déjà initié par le MICT, le projet ARD/LOKAL engage un consultant national qui travaille sur cet aspect.

ARD/LOKAL planifie l'utilisation des modules LEL pour son programme de renforcement des capacités des élus locaux (exécutif et délibératif) aux différents niveaux des collectivités

territoriales au delà des premières sessions d'orientation et a grande échelle. Par conséquent le projet veut entreprendre la formation d'une trentaine de formateurs pouvant animer des ateliers d'orientation et/ou de formation des élus locaux et des cadres municipaux dans les départements d'intervention du projet. Étant donné que les modules LEL reposent sur une méthodologie pédagogique très spécialisée, le projet recrute un consultant/formateur spécialisé en formation des élus locaux et qui, de façon particulière, maîtrise les modules «LEL» en utilisant les approches interactives et participatives de formation des adultes pour animer un atelier de formation de formateurs.

Formation de 24 formateurs et formation pilote des élus locaux

Cette étape vise la formation d'experts haïtiens disposant d'une capacité pédagogique et d'une bonne connaissance des institutions et de l'administration haïtiennes. Ces formateurs ont été choisis par les soins du projet sur la base d'une sélection rigoureuse.

Ce groupe constituera un pool de formateurs pour l'évaluation des besoins de communes d'intervention ciblées par le projet et la formation continue en Leadership Local (LEL). Le matériel didactique, développé par ONU-Habitat, est mis à la disposition des formateurs.

Le présent rapport concerne la formation des formateurs aux manuels du Leadership Local. Cette formation s'est déroulée du 31 mars au 11 avril. Le présent rapport rend compte des différentes activités conduites dans la période sus mentionnée. Il s'articule autour des points suivants:

- Formation des Formateurs
- Atelier pilote de formation des Elus Locaux composés des Maires et Directeurs Généraux, des CASECs et des ASECs,
- Débriefing et finalisation choix des formateurs

1^{ère} partie: Atelier de formation de 24 formateurs

Il s'est déroulé du 31 mars au 10 avril 2008, à l'Hôtel Xaragua de Saint Mark, en Haïti. Les travaux ont été structurés autour de 3 temps forts:

- le premier fut consacré à l'introduction aux approches théoriques de la formation des formateurs, la définition des concepts clés relatifs à la formation des adultes et la présentation des manuels du Leadership Local,
- le deuxième temps fut une mise en situation des formateurs, sous la supervision du facilitateur, de la planification et conception de sessions de formations par les formateurs
- enfin, le troisième temps fort fut l'animation d'un atelier pilote, par les formateurs devant un public d'élus (Maires, membres des CASECS et des ASECS). Initialement prévus pour les communes de Marmelade, Gonaïves et Verette. En définitive du fait du contexte socio politique marqué par les manifestations contre la vie chère, les élus de la commune de Gonaïves n'ont pu prendre part à la session.

I- Ouverture de l'atelier et introduction à la session

Ouvert le Dimanche 30 mars, veille de notre arrivée, ce premier temps fut consacré à la formation des formateurs aux outils d'évaluation des besoins. Cette session a été animé par le responsable du Volet Renforcement des Capacités et la responsable du Suivi évaluation.

La session de formation aux modules du LeL a effectivement démarré le Lundi 31 à 14h.

L'animation et la facilitation de l'atelier ont été assurées par:

- Mamadou Bachir KANOUTE, coordonnateur d'ENDA Ecopop et facilitateur de l'atelier,
- Raoul Louis Pierre, Co facilitateur.

I.1: Contexte et objectif de l'initiative,

La stratégie du Projet ARD/LOKAL pour assurer la formation des autorités s'articule autour de l'approche de formation en cascade:

- Formation des formateurs,
- Formation des élus, CASECs et ASECS.

L'atelier national de formation des formateurs aux manuels du Leadership Local s'inscrit dans ce cadre.

I.2: Les objectifs majeurs de l'atelier sont les suivants :

- Créer un pool de 24 formateurs haïtiens capables de concevoir et d'animer des sessions de formation des élus au leadership local;
- Sensibiliser une centaine d'élus locaux notamment des Maires, responsable de CASEC, ASEC et délégués de villes, au contenu des manuels du leadership local;

I.3: Structure de l'atelier: la rencontre est articulée autour de quatre (4) temps forts:

- Formation, pendant 4 jours, aux concepts théoriques, outils et méthodes de formation en andragogie et l'introduction au Leadership Local;
- Mise en situation pendant 3 jours et appui des formateurs à la conception et la planification de sessions de formation des élus et décideurs locaux;

- Supervision de l'animation de l'atelier pilote de formations des élus pendant 4 jours, par les facilitateurs et sur la base des scénarii et fiches d'animations élaborés par les formateurs;
- Évaluation des sessions et clôture.

I.4: **modalités pratiques** : Durant dix jours, les travaux se sont déroulés sur le site de l'hôtel Xaragua. Le Projet LOKAL ARD a assuré la prise en charge des aspects scientifiques et logistiques et hébergement des participants venant de la province.

❖ **Horaires :**

- Démarrage: 08h30
- Pause: 10h30-11h00
- Déjeuner: 13h00-14h00
- Pause: 16h00-16h15
- Fin journée: 19h00
- Évaluation journée: 19h00-19h30

❖ **Interaction des différents systèmes** : la conduite de l'atelier est pris en charge par:

- Les facilitateurs sur les aspects relatifs au contenu, à l'orientation scientifique et pédagogique;
- Le projet LOKAL ARD sur les aspects organisationnels (lieu de rencontre, restauration, matériels, fournitures, etc..) et logistiques;
- Les participants pour leurs apports, contribution aux travaux et échanges d'expériences.

Agenda prévu de la Session de formation des formateurs au Leadership Local

1^{ère} semaine

	<i>Lundi 31 mars</i>	<i>Mardi 01 avril</i>	<i>Mercredi 02</i>	<i>Jeudi 03</i>	<i>Vendredi 04</i>	<i>Samedi 04</i>
08h30 – 10h30		Style d'apprentissage des adultes	Les outils du formateur	<ul style="list-style-type: none"> - Restitution style des formateurs, - Donner et recevoir un feedback - Comportements clés du formateur 	Suite Travaux de groupe pour préparation rôle du LEL	Suite Finalisation des supports et outils
<i>10h30 – 11h00</i>	<i>Pause</i>					
11h00 – 13h00		Rôle du formateur et du facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> - Suite outils du formateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition des groupes - Consignes de groupes 	présentation en plénière du rôle du LEL	Introduction des critères d'évaluation
<i>13h00 – 14h00</i>	<i>Déjeuner</i>					
14h00 – 16h00	Introduction aux concepts et définitions de la formation des adultes	Les supports du formateur	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie de formation des élus - Définition d'un objectif de formation 	Travaux de groupe pour préparation rôle du LEL	Finalisation des supports et outils	Finalisation des supports et outils
<i>16h00 – 16h15</i>	<i>Pause</i>					
16h15 – 19h00	<ul style="list-style-type: none"> - Processus d'apprentissage des adultes, outils en andragogie - Méthodes d'apprentissage des adultes 	Les outils du formateur	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des manuels et des rôles du leadership local - Caractéristique groupe efficient 	Travaux de groupe pour préparation rôle du LEL	Finalisation des supports et outils	Finalisation des supports et outils
19h00 – 20h00	Evaluation quotidienne	Evaluation quotidienne	Evaluation quotidienne			

2^{ème} semaine

	<i>Dimanche 06</i>	<i>Lundi 07 avril</i>	<i>Mardi 08 avril</i>	<i>Mercredi 09</i>	<i>Jeudi 10</i>	<i>Vendredi 11 et Samedi 12</i>
08h30 – 10h30	Finalisation supports	Suite Session EBF avec Maires	Atelier pilote Maires rôle Manager	Atelier pilote CESECs rôle Manager	Atelier pilote ASEC/DV rôle Facilitateur	Débriefing à Port au Prince
10h30 – 11h00	<i>Pause</i>					
11h00 – 13h00	Préparation matérielle et logistique	Suite et fin Session EBF avec Maires	Atelier pilote Maires rôle Communicateur	Atelier pilote CESECs rôle Leader	Atelier pilote ASEC/DV rôle Communicateur	Suite Débriefing
13h00 – 14h30	<i>déjeuner</i>					
14h30 – 16h30	Ouverture atelier pilote et Session EBF avec Maires	Atelier pilote Maires rôle Leader	Atelier pilote Maires rôle Elaborateur Politique	Atelier pilote CESECs rôle Facilitateur	Atelier pilote ASEC/DV rôle Mobilisateur Evaluation et clôture session	Suite Débriefing
16h30 – 18h30		Séance feedback	Séance feedback	Séance feedback	Séance feedback	

II- Initiation aux outils théoriques de la formation des adultes

II.1- Les concepts et définitions préalables :

Ce module a permis de mutualiser les concepts et harmoniser les définitions relatives à la formation des élus. En plénière et en petits groupes, les participants ont partagé sur les aspects suivants :

- *apprentissage,*
- *formation,*
- *objectif,*
- *compétence,*
- *besoin de formation,*
- *attente,*
- *pré requis,*
- *représentation.*



A la suite des échanges, les participants ont reçu, de la part des facilitateurs assurant l'animation de l'atelier, des apports d'information sur chacun des concepts usuels en vue d'une harmonisation des appellations de ceux-ci.

Ce module de définition des concepts a été clôturé par une présentation des principales *caractéristiques de l'apprentissage* des adultes que sont :

- Formation orientée vers leurs besoins,
- Volonté manifeste à participer,
- Volonté de valider les nouvelles informations,
- Ouverture à la collaboration,
- Préférence pour une attitude d'égalité,
- Responsabilité de la formation,

II.2- Le processus d'apprentissage des adultes

Ce module a permis de présenter les *outils* (apprentissage par nos sens) et *caractéristiques* (pyramide de mémorisation) de l'apprentissage des adultes.

A la suite de cette présentation, les facilitateurs ont introduit et insisté sur la place de la *communication dans le processus d'apprentissage* des adultes, en s'appuyant sur des exercices de brise glace qui furent analysés en plénière.

II.3- Les outils d'apprentissage en andragogie

Ce module a été introduit par les facilitateurs qui ont procédé à un rappel du processus d'apprentissage des adultes qui vise trois objectifs majeurs: le *savoir* (connaissance), le *savoir-faire* (aptitude) et le *savoir être* (attitude et comportement).

A la suite de cette introduction, les participants ont travaillé pour identifier les principaux outils relatifs à chacun des trois objectifs.

II.4- Evaluation de la journée

La première journée a été clôturée par une évaluation participative qui a pu aboutir par l'entremise des appréciations faites par les participants, les organisateurs et les facilitateurs.

Cette évaluation a consisté à identifier les points forts et aspects à améliorer. En prélude à cette analyse qualitative, une évaluation chiffrée a été effectuée de manière participative avec l'ensemble des participants et a donné les résultats suivants:

Rubriques	Scores journée du 24 avril
- Cadre	3,46/5
- Facilitation	4,28/5
- Ma participation	3,84/5
- Contenu	4,60/5
- La participation des autres	3,50/5
- La restauration	2,88/5

Les participants ont bien apprécié le contenu de la formation et la méthode de facilitation qui a été largement collaboratif avec une forte participation aux échanges.

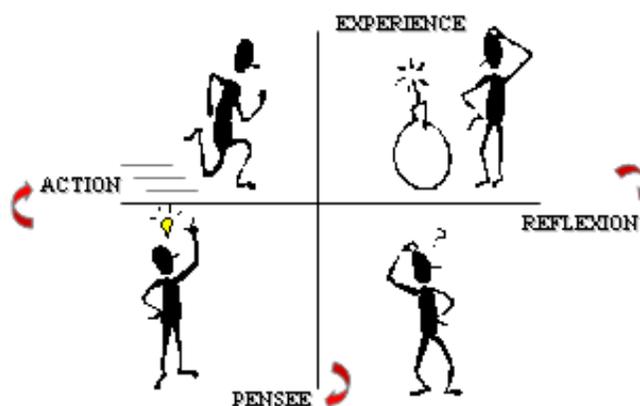
Les aspects déplorés portent sur le cadre et la restauration. Pour le première l'absence de panneaux d'affichage des travaux et la bruit de la climatisation ont été souligné. Relativement au second, des problèmes d'intoxication alimentaire semblent être la cause. En effet une majorité des participants a eu des malaise et s'en est suivi un va et vient incessant qui a perturbé à certains moments la progression dans l'apprentissage.

A la suite de cette évaluation la session s'est poursuivie sur les concepts, outils et méthodes.

II.5- Le style d'apprentissage des adultes

La deuxième journée a démarré par la restitution des résultats de l'évaluation de la veille, suivi de commentaires des participants, la présentation de l'agenda de la journée et un exercice de brise glace. Ce module s'est focalisé sur trois aspects essentiels:

1. la présentation des différents styles d'apprentissage (emprunté à David Kolb). Une synthèse a été faite par les facilitateurs des quatre styles d'apprentissage: *émotif, observateur, penseur, acteur*.



Informer

Appliquer

Analyser

2. le *cycle de formation des adultes* articulé autour de trois aspects fondamentaux: Informer – Analyser – Appliquer.

II.6- Les modalités de l'apprentissage des adultes

Par un questionnaire basé sur l'expérience propre, les participants de l'atelier ont analysé les besoins des adultes en formation. Les principaux sont: le *confort*, la *sécurité*, *l'appartenance*, la *reconnaissance* et la *progression*. Le rôle du formateur dans un atelier consiste à prendre en charge ces différents besoins afin de faciliter l'apprentissage des adultes. Les facilitateurs ont insisté, dans leur synthèse, qu'en fonction de ces différents besoins, le

formateur devra assurer les quatre rôles majeurs *d'animateur, d'éducateur, d'enseignant* et de *manager* en plus de la fonction de facilitateur.

II.7- Les supports d'animation d'un atelier de formation des élus

Répartis en quatre groupes, les participants ont simulé l'élaboration des quatre supports devant leur permettre d'animer un atelier de formation des élus:

- i) *les transparents et « Power Point »,*
- ii) *les documents écrits,*
- iii) *les tableaux et « Padex »,*
- iv) *métaplan*



II.8- Les outils du formateur

Répartis en six groupes, les participants ont exploité la boîte à outils du formateur distribué par les facilitateurs pour s'approprier de chacun des cinq outils du formateur qui sont les suivants:

- i) *Questionner, interroger, répondre*
- ii) *Brainstorming,*
- iii) *Réunion Discussion,*
- iv) *Etude de cas,*
- v) *Simulation,*
- vi) *Jeu de rôle.*

II.9- Evaluation de la journée du 01 avril

Une évaluation de la journée a mis fin aux travaux de la deuxième journée. Les principaux résultats suivants ont été enregistrés:

Rubriques	Scores journée du 24 avril
- Cadre	3,61/5
- Facilitation	4,45/5
- Ma participation	3,54/5
- Contenu	4,52/5
- La participation des autres	4,04/5
- La restauration	3,01/5

Le groupe d'évaluation et les participants ont donné les analyses et commentaires suivants:

- on note une bonne progression du niveau des échanges entre participants;
- un contenu approprié et apprécié des participants;
- une bonne facilitation avec le respect des horaires et agenda;
- des améliorations ont été enregistrées sur la restauration;
- petites améliorations sur le cadre, due au fait que la climatisation a été éliminée au profit de la ventilation naturelle; quelques soucis demeurent pour les chambres et les moustiques.

La troisième journée (02 avril) a démarré par la restitution des résultats de l'évaluation de la veille et la restitution des travaux de groupe sur les outils du formateur.

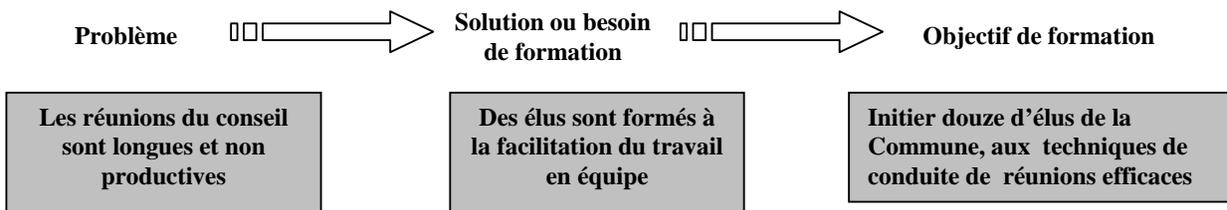
II.10- Définition de la stratégie de formation des élus

Le module de définition de la stratégie de formation visait à doter les formateurs de méthodes et approches pour planifier une session de formation. Les facilitateurs l'ont introduit en s'appuyant sur une définition des principales étapes d'une formation.

Par la suite, les participants ont réfléchi, en plénière, aux éléments essentiels à prendre en compte dans une stratégie de formation comprenant les aspects majeurs suivants:

- le *public concerné*,
- les *objectifs* de formation,
- les *conditions matérielles*,
- *la structure et les différentes étapes* de la formation,
- le *contenu* de chaque étape,
- les *méthodes* et *outils* à utiliser pour chaque étape,
- les *supports* à élaborer et enfin,
- la méthode *d'évaluation*.

II.11- Définition d'un objectif de formation



A la suite de la présentation des facilitateurs et des échanges en plénière, les participants en petits groupes se sont exercés à définir des objectifs de formation.

II.12 - Présentation du contenu des manuels du Leadership Local

Sous forme d'interview, les six formateurs de la première cohorte ont présenté les douze rôles et donné quelques informations sur leur contenu. Les questions d'approfondissement des participants ont permis de présenter quelques thèmes y relatifs. Les rôles identifiés sont les suivants:

- L'Elu: un Représentant
- L'Elu: un Facilitateur
- L'Elu: un Contrôleur
- L'Elu: un Elaborateur de politiques
- l'Elu: un Mobilisateur
- l'Elu: un Détenteur de Pouvoir
- L'Elu: un Décideur
- L'Elu: un Négociateur
- L'Elu: un Manager
- L'Elu: un Communicateur
- L'Elu: un Financier
- L'Elu: un Leader

En fonction des préoccupations et orientation du Projet Lokal ARD et sur la base des recommandations des responsables de la formation du projet, six modules principaux ont été retenus pour faire l'objet de préparation et présentation devant les élus. Il s'agit :

- L'Elu: un Facilitateur
- L'Elu: un Elaborateur de politiques
- L'Elu: un Mobilisateur
- L'Elu: un Manager
- L'Elu: un Communicateur
- L'Elu: un Leader

Les participants ont été répartis en six (6) groupes de 3 à 4 membres pour préparer les sessions de formation des élus. Sont attendus pour ces sessions, un total de 106 élus répartis comme suit :

- 12 maires,
- 42 membres des CASEC,
- 52 membres des ASEC.

II.12- Caractéristiques d'une équipe efficiente de formateurs

A la suite des équipes ainsi constituées, et en vue de préparer les membres aux travaux en équipe, les facilitateurs ont abordé avec les participants les caractéristiques d'une équipe efficiente. Ce module a insisté sur les caractéristiques suivantes :

- vision et compréhension commune de la mission, le but et les objectifs visés,
- claire répartition des tâches et responsabilités des membres,
- sâge allocation des ressources,
- orientation vers des résultats avec une bonne structuration, coordination, cohérence,
- compétence sur des domaines ou des problèmes,
- collaboration, unité d'action (esprit d'équipe),
- Standards pour qualité, (intérieure) et prestance et crédibilité (intérieure et extérieure),
- Flexibilité et mobilité.

II.14- Comportements, tenue vestimentaire, posture et langage du formateur, de la formatrice

Ce thème a été introduit par Mme Gabrielle HYACINTHE ARD LOKAL. Dans sa présentation, elle a insisté sur les aspects majeurs suivants :

- Comportement
- Tenue vestimentaire
- Posture
- et langage

II.15- Evaluation de la journée du 02 avril

Une évaluation de la journée a mis fin aux travaux de la troisième journée. Les résultats suivants ont été enregistrés:

Rubriques	Scores journée du 24 avril
- Cadre	3,60/5
- Facilitation	4,64/5
- Ma participation	3,96/5
- Contenu	4,71/5
- La participation des autres	4,22/5
- La restauration	3,96/5

A la suite de la restitution des résultats de l'évaluation, les participants ont fait les analyses et commentaires suivants:

- très bonne appréciation du contenu et de la méthode de facilitation,
- manque de changement sur le cadre,
- la dynamique et esprit de groupe est bonne.

II.16- Le feedback dans la formation

Les formateurs ont été initiés aux *techniques de feedback* dans le cadre d'une séance de formation. Une insistance particulière a porté sur:

- La différence à faire entre le feedback et la critique, ce qu'il faut faire et ce qu'il faut éviter pour donner un feedback;
- Leur rôle d'observateur au cours des sessions de l'atelier pilote qui se tiendra à partir du 07 avril avec les Maires;

II.17 – Les consignes de travaux de groupes de formateurs

A la suite de cette présentation des facilitateurs ont donné les **consignes à observer pour les travaux de groupe** pour concevoir et présenter les fiches d'animation d'une séance de deux (2) heures de formation des élus en atelier pilote. La fiche est élaborée par les groupes de formateurs selon le canevas suivant:

- ✓ Titre du manuel et sous thème à aborder
- ✓ Objectif de la session (*orienté sur le savoir, savoir-faire et savoir-être des élus participants*),
- ✓ Résultats attendus au terme de la session,
- ✓ Déroulement (la procédure d'animation à suivre),
- ✓ Outils à utiliser,
- ✓ Supports à élaborer,
- ✓ Méthodes d'évaluation,
- ✓ Timing des outils qui seront introduits,
- ✓ Répartition entre les différents formateurs devant animer la séance

II.18 – Constitution des groupes de formateurs

Les groupes ainsi constitués se composent comme suit:

	<i>Groupes et membres</i>	<i>Rôles/capacités à présenter</i>
1.	# Eliette # Georges, # Bob # Paul	- Leader
2.	# Chelnise, # Jose # Gerard # Bernady	- Manager
3.	# Darline # Eric # Volny # Charlestin	- Communicateur
4.	# Gary # Erio # Kinslye	- Elaborateur de Politique
5.	# Michael, # Paul Emmanuel # Nonais # Bernadel	- Facilitateur
6.	# Pratrice # Desamours # Lucwans # Olibrice	- Mobilisateur

La progression de l'atelier pilote, en fonction des cibles est la suite :

Journée	Cible et effectif	Rôle	Formateurs
Dimanche	12 maires	Evaluation des Besoins de Formation	
Lundi	12 maires	Evaluation des Besoins de Formation	
		Leader	- Eliette, - Georges - Bob - Paul
Mardi	12 maires	Manager	- Chelnise - Jose, - Gerard - Bernady
		Communicateur	- Darline - Eric, - Volny - Charlestin
		Elaborateur de Politique	- Gary - Erio - Kinsley
Mercredi	42 CASECs	Manager	- Gerard - Jose - Chelnise - Bernady
		Leader	- Eliette - Bob - Paul - Georges
			- Michael - Paul Emanuel
		Facilitateur	- Nonnais - Bernadel
		Jeudi	54 ASECs/DV
- Nonnais - Bernadel			
		Mobilisateur	- Lucwans, - Olibrice
			- Desamours, - Patrice

III- Conception et planification d'une session de formation des Elus

Le deuxième temps fort de la formation a été consacré à *la mise en situation et l'accompagnement des formateurs* par les facilitateurs de la session à *concevoir et planifier une session de formation des élus*.

Pendant trois jours, les groupes de formateurs ont alternativement *préparé et présenté une fiche scénario d'animation* pour une session de formation pilote des élus.



La première journée (03 avril) a été consacrée à la lecture approfondie des *manuels*, appropriation du contenu et l'exploitation de la *boîte à outils*. Ce travail a été réalisé sous la supervision du facilitateur.

La seconde journée fut consacrée à la *présentation* par les groupes de formateurs, des *fiches d'animation* conçues par les groupes de formateurs. Après chaque présentation, les facilitateurs ont apporté des feedbacks, suggestions et orientations en vue d'améliorer les prestations des formateurs.

Le résumé des fiches d'animation conçues par les formateurs est présenté dans la deuxième partie du présent rapport. Suite aux présentations des groupes, des observations, suggestions et remarques ont été formulés pour améliorer les travaux.

D'une manière générale, les formateurs et l'équipe de facilitateurs est revenue sur quelques éléments d'informations complémentaires :

- la **formulation des objectifs de formation** pour attirer l'attention des formateurs sur leurs objectifs. Ils devront vérifier que les objectifs formulés pour la session de 120mn sont Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes et tiennent compte du Temps imparti;
- Le **respect du cycle d'apprentissage des adultes**, quelque soit l'outil utilisé, afin que les élus puissent analyser, en fonction de leurs expériences propres, les éléments mis à leur disposition, qu'ils reçoivent de la part des formateurs des informations nouvelles et que celles-ci soient utiles et applicables par eux dans le cadre de leurs activités socio professionnelles;
- **L'élaboration des supports clairs et communicatifs**;
- Le **respect de la démarche de mise en œuvre et différentes étapes pour chaque outil** utilisé, afin d'assurer une meilleure évaluation du temps accordé à chaque étape;
- Les **techniques d'évaluation des acquisitions** au terme de la session;
- L'**esprit d'équipe et la cohésion** qui doivent prévaloir au sein des groupes de formateurs.

2^{ème} partie: Atelier pilote de formation des Elus Locaux

I – Introduction à l'atelier pilote

Reçus le Dimanche 07 avril et ayant suivi la session d'évaluation des besoins de formation (EBF), les élus ont démarré la session de formation au Modules LeL le Lundi à 14heures. Cette session a également été introduit en présence du Directeur et de Directeur Adjoint du Projet LOKAL. Le Directeur dans son mot introductif de la veille a insisté sur les différentes composantes du projet et l'articulation de ce dernier avec le contexte institutionnel de la décentralisation en Haïti.

Quatre jours durant, l'*atelier pilote de formation des élus* a permis aux formateurs d'animer des sessions d'application de deux heures (120mn) du contenu de la formation. Cet atelier pilote a été structuré en trois temps forts:

- Formation, les Lundi et Mardi, de 12 Maires et Directeurs Généraux et responsables des Mairies des Marmelade, Gonaïves et Verettes, aux modules du Leader, Manager, Elaborateur de Politique municipale et Communication.
- Formation, le Mardi, de 42 membres des Casecs aux modules: Manager, Leader et Facilitateurs.
- Formation, le jeudi 10 avril, de 54 membres des ASECs et Délégués de Villes aux modules: Facilitateurs et Mobilisateur.



L'agenda de l'atelier pilote a été structuré de manière à ce que trois manuels soient présentés chaque jour au cours de séance de 90 mn, suivi d'une séance de feedback en fin de journée.

Horaires et cibles	Lundi 07	Mardi 08	Mercredi 09	Jeudi 10
		Maires	Maires	CASECS
08h30 – 10h30		Manager	Manager	Facilitateur
10h30 – 11h00	Pause café			
11h00 – 13h00		Communicateur	Leader	Mobilisateur
13h00 – 14h00	déjeuner			
14h00 – 16h00	Leader	Elaborateur de Politique	Facilitateur	Evaluation et Clôture session
16h00 – 19h00	Feedback			

II- Animation des modules du leadership local

Reçus la veille, les 12 Maires et DG ont eu un exposé préliminaire par l'Equipe de l'ARD, sur le contenu et les grandes orientations du Projet LOKAL. Cet exposé fut suivi de la présentation des modalités pratiques et présentation des participants.

Globalement, les modules introduits sont les suivants :

1- l'élú: un Leader

Objectif: Aider 12 maires de 3 communes à appréhender les notions de transparence

Formateurs:

- Elliette,
- Georges
- Bob
- Paul



2- L'élú: un Manager

Objectif: Former 12 élus sur les stratégies de bonne gestion

Formateurs:

- Gerard
- Jose,
- Chelnise,
- Bernadel

3- Communicateur

Objectif: Amener 64 élus à comprendre l'importance des relations publiques au sein de leur municipalité

Formateurs:

- Darline,
- Eric,
- Volny
- Charlestin



4- l'Elu: un Elaborateur de Politique

Objectif: permettre à 12 élus d'acquérir de nouvelles connaissances en matière de politique sanitaire

Formateurs:

- Gary,
- Erio,
- Kinsley

5- l'Elu: un facilitateur

Objectif : former les élus participants, aux techniques d'animation des réunions efficaces

Formateurs :

- Michael,
- Paul
- Nonnais
- Bernadel

6- l'Elu: un Mobilisateur

Objectif : Porter les élus participants à faire la différence entre la fourniture et la production des services.

Formateurs

- Luckwans,
- Olibrice,
- Desamours,
- Patrice



Séance de feedback à la suite des sessions animées par les formateurs. Cette session vise comme objectif d'identifier les points forts des séances, les défis à surmonter et fournir des avis en vue d'améliorer la pratique

III - Evaluation de la session et clôture

A la fin de la session de formation des formateurs, une évaluation faite a donné les résultats suivants:

1- Contenu de la formation:

- Atteinte des objectifs pédagogiques: 4,43/5
- L'approche de formation a-t-elle favorisé l'apprentissage: 4,39/5

Globalement les participants se sont réjouis du contenu et de l'approche de formation alternant théorie et pratique. Cette approche a favorisé le processus d'apprentissage et d'appropriation.

2- Facilitation:

- Formateurs ont été clairs et concis: 4,65/5
- Les outils ont été pertinents 4,50/5
- Les supports ont été pertinents 4,26/5

Les participants ont salué la pertinence des facilitateurs, les outils et supports de formation mis à leur disposition.

3- Organisation:

- Salle de travail: 3,60/5
- Cadre de l'hôtel 3,37/5
- Restauration 3,52/5

Les participants se sont réjouis des dispositions logistiques mis à disposition par l'ARD au cours de cette session. Une mention de félicitation a été adressée aux organisateurs. L'attention a été attirée sur quelques aspects liés à la restauration et les chambres dont la climatisation faisait défaut dans quelques chambres.

D'une manière générale, ayant supervisé la prestation des formateurs au cours de l'atelier pilote, nous pouvons porter les appréciations suivantes:

Aspects positifs :

- bonne articulation dans la progression de la session,
- esprit d'équipe dans la conduite des sessions de formation,
- apport d'information aux élus en corrélation avec le contenu des manuels sur le leadership local.

Aspects à améliorer :

- la formulation des objectifs de formation, résultats attendus et la définition des indicateurs d'évaluation,
- le respect du cycle de formation, l'analyse n'est souvent pas soutenue par un canevas en lien avec les apports des élus au cours de la session et les résultats attendus,
- la gestion du temps a été difficile,
- maîtrise du contenu du manuel.
- des questions liées au cadre institutionnel souvent pas maîtrisées par les formateurs
- les difficultés dans la préparation matérielle.



Photo de famille des formateurs

IV - Ébauche des prochains pas pour le développement du projet ARD/LOKAL

I. Finalisation du Choix des formateurs

Des vingt quatre formateurs ayant démarré le processus de formation, 23 ont pu boucler les différentes étapes de la session. Un formateur (Patrice CADET) a dû abandonner pour raison professionnelle.

Pour les attentes opérationnelles du Projet LOKAL, après avoir supervisé ces formateurs, l'équipe de facilitateurs les a répartis en trois catégories. L'évaluation fait la synthèse des **fiches¹ de supervision** élaborée par le projet et de **l'observation** du processus et de la dynamique d'interaction observée entre formateurs et participants. Les trois groupes constitués sont les suivants :

1^{er} groupe: constitué de formateurs pouvant être utilisés à court terme avec un accompagnement de l'équipe de projet. Ces formateurs ont montré des dispositions sur les aspects suivants :

- Comportement et Prestance,
- Facilitation et Maîtrise du cycle de formation,
- Maîtrise du contenu et thème traité dans le manuel

Ces potentiels peuvent leur permettre d'être opérationnels sous un minimum de supervision et avec un encadrement sur le contenu et de manière spécifique sur le cadre institutionnel. Ce groupe est constitué de :

- Jose Joseph
- Gérard Belfort
- Desamours Pierre Yves
- Patrice Eugène
- Nonnais Saincelair
- Paul d'Haïti
- Erio Toussaint
- Luc Wans Duvalsaint
- Bernady Hyacinthe
- Georges Wilbert
- Kinsley Sabbat

2^{ème} groupe: constitué de formateurs ayant besoin d'un renforcement complémentaire qui peut être acquis grâce à la pratique (assurance, comportement individuel face aux adultes et élus à former, une meilleure maîtrise du cycle de formation et des outils). Ce groupe est constitué de :

- Jean Michael Gabriel,
- Eliette Zephirin
- Erick Laguerre
- Louis Harry Mercier
- Paul Emanuel,
- Volny Etienne
- Rose Darline Joseph

3^{ème} *groupe*: y figurent les formateurs qui ont montré des lacunes et handicaps. Ils ont raté leurs interventions au moment des supervisions des ateliers pilotes. Ce groupe aura besoin d'un moment d'adaptation et d'appropriation des connaissances acquises au cours de la formation. Ce groupe est composé de:

- Jean Gary Michel
- Olibrice Duriel
- Charlestin Wilbert
- Bernadel Fritzner
- Chelnise Joseph

II. La stratégie d'élaboration des contenus et d'animation des sessions:

L'orientation majeure de cette initiative de formation de formateurs est de disposer d'un pool de formateurs devant accompagner le volet formation et renforcement des capacités. Dans cette perspective, l'approche ci-dessous devrait être privilégiée pour épouser les contours de l'objectif opérationnel du projet qui devra conduire les activités contractuelles prévues dans le document de projet. L'approche suggérée est la suivante:

- Définition, par l'équipe de coordination du contenu et des axes majeurs d'intervention du projet LOKAL. Ce contenu sera défini en fonction des besoins de formation identifiés, des préoccupations de renforcement ciblé par le Projet,
- Finalisation, par l'équipe de projet, des manuels devant servir de contenu pour les formations.
- organisation de réunions d'orientation méthodologique, regroupant les responsables du Projet et des formateurs choisis. Cette réunion devrait permettre aux responsables du projet de transmettre aux formateurs les manuels élaborés et leur définir les objectifs, contenu et attentes spécifiques à prendre en charge dans leurs séances respectives,
- définition des outils et élaboration par les formateurs des supports de formation en fonction des orientations arrêtées par l'équipe de Projet,
- présentation et simulation pour validation par l'équipe de Projet, des outils, supports conçus,
- Correction et finalisation, par les formateurs des outils, supports en fonction des observations, suggestions et remarques soulevées par l'équipe de Projet,
- mise en route de formateurs et animation des sessions de formation des élus.

III. Le suivi-accompagnement et perfectionnement des formateurs

Les formateurs de cette cohorte ont été renforcés et sont aptes à concevoir, animer et évaluer une session de formation des élus. Pour une amélioration de leur performance, les formateurs devront bénéficier d'un suivi accompagnement dont les grands axes sont les suivants:

- **Renforcement des capacités des formateurs sur le contexte de la décentralisation, les organes et structures de gouvernance (CASECs, ASECs, etc.):** les sessions pilotes avec ces cibles ont montré des besoins spécifiques de formation et information. Dans un premier temps, il s'agit de constituer recueil de textes de loi à mettre à disposition des formateurs, afin qu'ils disposent d'information essentielles leur permettant de répondre aux questions générales. Dans un second temps, un module institutionnel, portant sur ces aspects devra être élaboré par le Projet LOKAL et servant de module introductif de base pour toutes les cibles du programme de formation.

- **Accompagnement des formateurs dans l'élaboration des sessions de formation:** cela permettra aux formateurs une meilleure appropriation des contenus du manuel LEL dans leur totalité, comblant ainsi le déficit noté à ce niveau au moment de l'atelier pilote. Il faut dire que l'objectif de l'atelier pilote, pour les deux jours de préparation, était orienté vers une maîtrise de l'approche pour la conception, l'animation et l'évaluation d'une session de formation des élus. A présent que cette approche est maîtrisée, l'orientation vers le contenu des manuels devra être la préoccupation actuelle du Projet. Pour ce faire, les réunions d'orientation méthodologique suggérée plus haut peuvent être une option. Une autre option peut être les séminaires d'habilitation des formateurs au contenu des manuels LEL. Cette approche permettra à l'équipe de Projet de partager le contenu de chaque manuel et animer des discussions autour de chaque thème, permettant des échanges autour de chaque module et son enrichissement par les apports des participants.

- **Coaching-supervision des formateurs:** ces sessions organisées sous forme d'atelier de 3 à 4 jours (en fonction du nombre de formateurs choisis) permettront une analyse plus approfondie des difficultés et défis rencontrés par les formateurs. Globalement l'analyse permettra de faire remonter l'information sur trois aspects essentiels:
 - Le développement personnel et professionnel du formateur, relativement à ses aptitudes propres, son potentiel et obstacles rencontrés,
 - La qualité méthodologique des outils de formation des élus et de contenu des manuels du leadership local,
 - Le cadre institutionnel d'intervention des formateurs et les défis à surmonter dans l'environnement institutionnel du projet.

Ces coaching-supervisions permettront d'améliorer les performances des formateurs du point de vu du développement personnel et de la qualité méthodologique des manuels et outils, mais également de faire remonter pour le Projet LOKAL les défis liés au cadre institutionnel qu'il faudra identifier et relever pour un meilleur impact du Projet.

Pour l'opérationnalisation et afin d'éviter une répétition des erreurs et lacunes des formateurs sur les élus cibles, les sessions de coaching devront être mis en œuvre dans les six prochains mois après la tenue de la première session de formation des élus.

Annexe B

Comportements, tenue vestimentaire, posture et langage du formateur, de la formatrice

Gabrielle Hyacinthe, ARD

Introduction

Nous avons déjà approfondi certains de ces points avec les formateurs Bachir Kanoute et Raoul Pierre Louis, cependant pour un renforcement, je voudrais partager avec vous ces quelques informations.

Plan de Presentation

- Comportement
- Tenue vestimentaire
- Posture
- et langage

Formateurs, Formatrices et Comportements

Définition

Le formateur/ la formatrice doit jouer un rôle de facilitateur au niveau de la gestion et des échanges du groupe. Il/Elle doit donc s'assurer que les objectifs sont bien définis et que l'information transmise est bien comprise par toutes les participants /participantes. À ce titre il /elle se doit de favoriser la communication en reformulant certains passages de la formation à mesure que le groupe progresse.

Le formateur/la formatrice doit également favoriser l'apport de tous les participants en s'assurant que personne ne monopolise les discussions et que le respect mutuel est conservé.

Le formateur/la formatrice doit enfin bien gérer le processus de formation en s'assurant que le rythme est approprié afin de rencontrer les objectifs tout en respectant la progression des participants.

- Le formateur, la formatrice doit préparer ou aider à préparer sa salle d'intervention dans un ordre qui devra répondre à l'approche, à la méthodologie qui sera utilisée.

Avant que les participants / les participantes n'arrivent, le formateur /la formatrice doit s'assurer de retrouver à chaque place un jeu de matériels du participant contenant:

- Un exemplaire du cahier de formation (module support écrit et autres) à l'intention des participants, s'il y a lieu.
- Un ou des crayons/plumes /papier

- Un badge de présentation à placer devant chaque participant.

À mesure que les participants / les participantes arrivent, le formateur / la formatrice /doit les encourager à écrire leur nom sur le badge à cet effet et sur la liste de présence.

Le nom du formateur /de la formatrice doit également être en évidence.

Le formateur/la formatrice doit s'assurer que ses matériels de travail sont dans la salle et qu'ils fonctionnent.

- Retro projecteur ou LCD projecteur, micros
- Ordinateur, imprimante
- Source d'énergie
- Chevalet (flip chart),
- Ruban gommé ou tape,
- Crayons de feutre /marqueurs etc.

Le formateur, la formatrice doit veiller à la propreté constante de sa salle. Ses matériels et fournitures de travail doivent être bien rangés. Aussi la salle doit faciliter l'utilisation des matériels de travail.

Ex: Utilisation de projecteur dans une salle trop éclairée.

- Il /Elle doit éviter de rentrer en collision avec ses matériels. de les heurter. (câbles de projecteur, trépied, etc.)
- Il /Elle doit également bien maîtriser l'ordre de présentation de ses modules afin de bien distribuer les supports.

Le formateur et la formatrice doit choisir un site sécurisé diminuant les risques d'accident. Lorsque le formateur, la formatrice aura un motif raisonnable de penser qu'une situation, un fait, (personne armée, malaise, stupéfiants etc.) présente un danger grave et imminent pour la vie ou la sante du groupe, il /elle devra entreprendre toutes les actions nécessaires a assurer la sécurité du groupe.

Le formateur /la formatrice doit garder son calme, être très discret, mettre les participants en confiance et prendre les décisions appropriées.

- Le formateur / la formatrice, lors de la planification de ses sessions de formation, doit repérer certaines institutions de services comme :
 1. la police,
 2. le centre de sante et /ou l'hôpital le plus proche,
 3. Le bureau du délégué départemental (responsable de la coordination de l'assistance en cas de séismes, de catastrophes naturelles)

Formateurs /formatrices et tenue vestimentaire

Le vêtement revêt un caractère de protection et de survie, il est aussi envisagé comme:

- un accessoire de confort,
- un signe d'appartenance sociale
- une forme de communication,

- un langage inter générationnel,
- une identité professionnelle
- Le vêtement favorise des liens ou sert de cause de démarquage et d'opposition.

Le formateur, la formatrice doit utiliser le vêtement pour asseoir son image (responsable, confiant etc.) au sein du groupe tout en étant confortable. Il /Elle doit rechercher la sobriété, la simplicité dans son style.

- Le formateur, la formatrice doit éviter de porter les maillots revendiquant une identité nationale, une équipe de football, un parti politique.
- Les maillots avec message écrit, message humoristique et autres.
- Les femmes doivent éviter de porter les vêtements transparents, trop courts, moulants, collants et décolletés, les talons trop hauts, les sapattes.
- Les hommes doivent éviter de porter les T-shirts, les jeans, les baskets, les sandales etc.

Formateurs /formatrices et posture

- Le formateur, la formatrice doit contrôler sa tenue (posture)
Toujours se tenir droit, éviter de s'affaisser, de courber le dos, de dandiner, de s'asseoir sur ses hanches, ou d'avoir les jambes trop écartées.
- Le formateur, la formatrice doit contrôler ses mains, ses tics, les bâillements, étirements (signes de nervosité, de fatigue).
- Le formateur, la formatrice doit éviter les contacts physiques (préservation de l'espace vital) avec les participants.

Formateurs /formatrices et ses expressions

Le formateur, la formatrice doit avoir un langage clair, châtié et simple évitant d'utiliser les mots ronflants, familiers, affectifs, encore moins vulgaires,
Ex: chéri, doudou, magis au lieu de magistrat
Il doit tenir compte du vocabulaire régional qui est la référence des participants.

Conclusion

Le formateur / la formatrice tout en restant ouvert/ ouverte doit éviter de développer une trop grande familiarité avec les participants/ les participantes que ce soit par son comportement, sa tenue vestimentaire ou sa posture.

Poème écrit par un Formateur
Chelnise Joseph
463-1454/746-0831
Jochnise2@yahoo.fr

Recommence

Même si une erreur te fait mal
même si une trahison te blesse
même si une illusion s'éteint
Recommence

Même si la douleur te brule le cœur
même si on ignore tes efforts
même si les larmes de l'échec coulent dans tes yeux
même si tu te sens incompris
Recommence

Même si l'injustice semble toujours avoir le dessus
même si tu sens la peur au plus profond de toi
même si les autres abandonnent
même s'il te faut payer le prix
Recommence

Chelnise Joseph

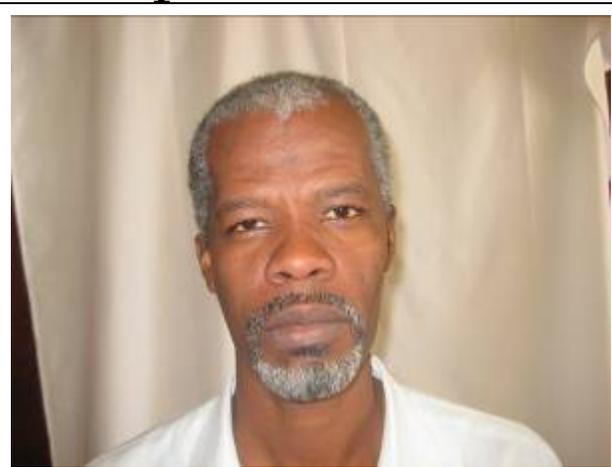
Pprojet LOKAL
(Limyè ak Òganizasyon pou Kolektivite yo Ale Lwen)

Atelier de Formation des Formateurs
au leadership local
Xaragua, 31 mars – 10 avril 2007

Liste des Participants



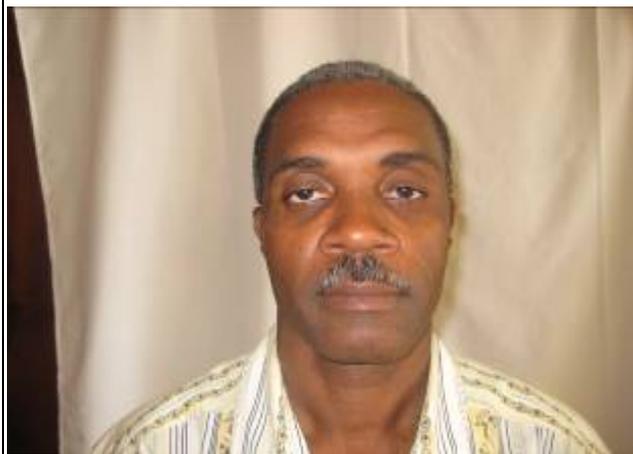
Erio Toussaint
714-7797 / 871-9641
Erio.toussaint@sympatico.ca;
Eriot27@hotmail.com



Lucwans Duvalsaint



Bernady Hyacinthe
245-8524/468-2974
hyacinthebernady@yahoo.fr



Erick Laguerre
446-8860 / 734-9949
lagueric@yahoo.fr



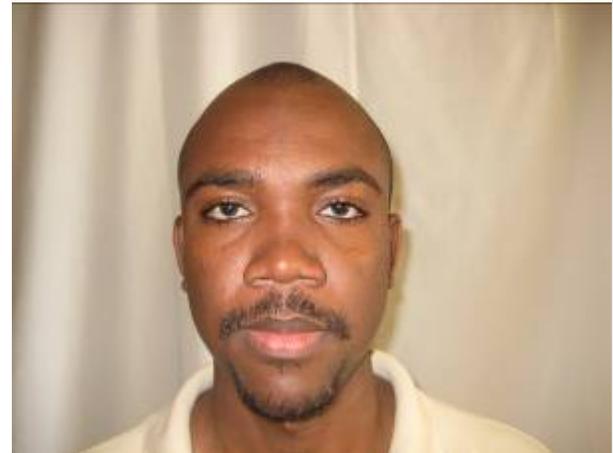
JH. Emmanuel Philippe
449-0141/490-8382/907-1379
mannophil@hotmail.com; mannophile@yahoo.fr



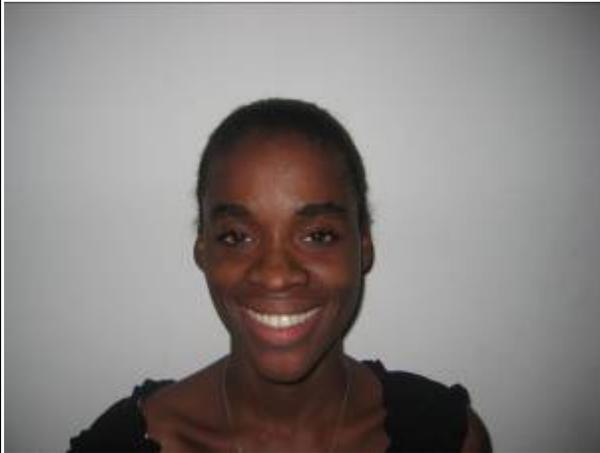
Eliette Zephirin
412-2964/638-8074
Zeliette49@yahoo.com



Wilbert Charlestin
438-5982 – 855 47 06
Raimah007haiti@yahoo.fr



Volny Etienne
768-1672/431-5992
volnye@yahoo.com



Rose Darline Joseph
704-5525
jroседarline@yahoo.fr



Patrice Eugene
245-7713/449-4206
Patchy103@yahoo.fr



Kinsley Sabbat
452-4159/769-8818/288-3398
skissou@hotmail.com; kouskousse7@yahoo.fr



Gerard Belfort
716-5633
belpoussin@yahoo.fr



Paul Emmanuel Blaise
648-8647
Blaisep76@yahoo.fr



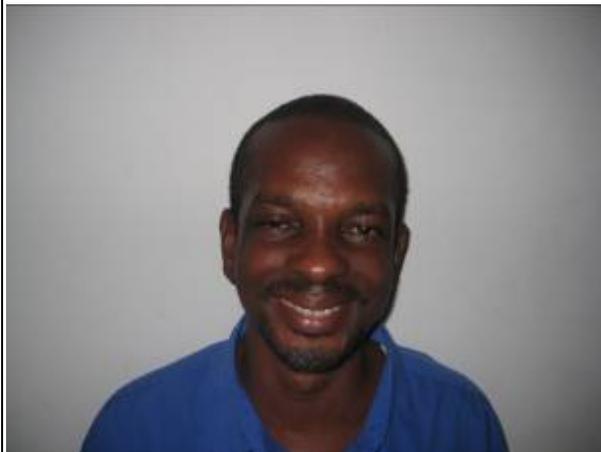
Jose Joseph
256-5055/458-6261/675-5435
Joajoseph2002@yahoo.fr



Paul D'Haïti
245-9260/923-4214
poldhaiti@hotmail.com; geregolayiti@yahoo.fr



Chelnise Joseph
463-1454/746-0831
Jochnise2@yahoo.fr



Jean Michael Gabriel
778-0633
Migabi2001@yahoo.fr



Duriel Olibrice
435-2598/829-6996
durieloli@yahoo.fr



Pierre Yves Desamours
432-2709
yoyoudesamours@yahoo.fr



Michel Jean Gary
430-9974
Raimah007haiti@yahoo.fr



Nonnais Saintclair
465-0970
nderisiers@yahoo.fr



Wilbert Georges
731-6895/779-9247/551-4323/741-0898
ingloos@hotmail.com; ingwillbert@yahoo.fr



Louis Harry Mercier



Bernadel Fritzner
409-9857
bernalfri@yahoo.fr



Gabrielle Hyacinthe
Tel: (509)-257-2592/517-6006/427-1756
ghyacinthe@ardinc-haiti.com



Ulrick Jean Claude
Tel: (509)-257-2592/517-6006/427-1756
ujean-claude@ardinc-haiti.com



Gabrielle DUJOUR
Tel: (509)-257-2592/517-6006/427-1756



Raoul Louis Pierre
Formateur CERDEL
[cerdel ht@yahoo.com](mailto:cerdel_ht@yahoo.com)



Bachir KANOUTE
Formateur Enda TM/Ecopop Sénégal
bkanoute@enda.sn

ORIENTATION DES ELUS ET DES CADRES DES ADMINISTRATIONS COMMUNALES

TERMES DE REFERENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UN FORMATEUR POUR L'ANIMATION D'UN ATELIER DE FORMATION DE FORMATEURS SUR LES MODULES "LEADERSHIP DES ELUS LOCAUX (LEL)"

CONTEXTE

La décentralisation est au cœur du processus de changement qui doit être initié en Haïti. C'est dans l'optique de promouvoir cette décentralisation à travers la mise en place des différents organes prévus par la Constitution haïtienne de 1987 et d'assurer une bonne gouvernance locale que se situe le projet ARD/LOKAL (Limyè ak Òganizasyon pou Kolektivite yo Ale Lwen) financé par l'USAID. L'une des composantes de ce projet est de renforcer les capacités des élus locaux tant au niveau des conseils exécutifs qu'à celui des assemblées délibératives et des cadres des administrations communales, en vue d'augmenter les compétences des acteurs locaux pour assurer une gouvernance locale efficace, effective, responsable et transparente. Ce renforcement des capacités des autorités locales, se réalise sur plusieurs phases dont la première est l'orientation des nouveaux élus et la fourniture de matériels de référence pouvant servir de base de clarification des rôles et responsabilités des autorités locales (Conseils Municipaux, CASECs, ASECs, Délégués de Ville et autres Assemblées,).

Cependant, le projet ARD/LOKAL entre en scène, près d'un an après la prise de fonction des nouveaux élus. A cette date, certains acteurs qui interviennent dans le domaine de l'appui à la décentralisation et de la gouvernance locale en Haïti, ont déjà initié dans certaines régions des activités dans cette perspective. Aussi, quelques-unes des autorités locales en place ont, elles, déjà une certaine compréhension de ce que sont leurs rôles et responsabilités. De façon particulière, le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT) a déjà entamé un travail d'adaptation d'un ensemble de 12 modules développés initialement par UN-Habitat et Enda TM sous le titre «Local Elected Leadership (LEL)».

Il a été établi par l'équipe qui a travaillé sur l'adaptation des modules que les contenus de plusieurs de ces modules destinés en premier lieu aux Conseils municipaux convenaient aux futurs membres des Assemblées municipales (AM) et aux actuels Délégués de Ville qui sont appelés à faire partie des AM. D'autres pouvaient être adaptés à la réalité des Sections communales et servir à l'orientation et à la formation des Conseils de Section Communale (CASEC) et des Assemblées de Section Communale (ASEC). Ainsi, avec la permission du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités territoriales, ARD/LOKAL se propose de finaliser quelques-uns de ces modules, de les traduire en Créole et d'adapter d'autres pour l'orientation et la formation des AM, Délégués de Ville, CASEC et ASEC. Ces modules finalisés ou adaptés serviront de matériel de référence de base à mettre à la disposition des autorités locales et pour conduire des sessions d'orientation sur leurs rôles et responsabilités. Pour réaliser ce travail de

finalisation des principaux modules LEL déjà initié par le MICT, le projet ARD/LOKAL engage un consultant national qui travaille sur cet aspect.

ARD/LOKAL planifie l'utilisation des modules LEL pour son programme de renforcement des capacités des élus locaux (exécutif et délibératif) aux différents niveaux des collectivités territoriales au delà des premières sessions d'orientation et a grande échelle. Par conséquent le projet veut entreprendre la formation d'une trentaine de formateurs pouvant animer des ateliers d'orientation et/ou de formation des élus locaux et des cadres municipaux dans les départements d'intervention du projet. Étant donné que les modules LEL reposent sur une méthodologie pédagogique très spécialisée, le projet recrute un consultant/formateur spécialisé en formation des élus locaux et qui, de façon particulière, maîtrise les modules «LEL» en utilisant les approches interactives et participatives de formation des adultes pour animer un atelier de formation de formateurs.

Profil de la personne ressource recherchée

Le consultant qui interviendra dans le cadre de la formation de formateurs en LEL doit remplir les conditions suivantes:

1. avoir un diplôme universitaire dans un des domaines suivants: Sciences Sociales, Sciences Humaines, Sciences de l'Éducation, Urbanisme, Sciences du Développement ou tout domaine connexe;
2. maîtriser les techniques et approches participatives de formation des adultes;
3. maîtriser les modules «LEL» développés par UN-Habitat et Enda TM.

Responsabilités principales

- Animer un atelier de formation de formateurs sur les modules «LEL» à Port-au-Prince;
- Superviser et accompagner les formateurs formés dans l'animation d'un atelier pilote de formation/orientation des élus locaux et cadres municipaux;
- Produire un rapport des ateliers de formation de formateurs et de la session pilote d'orientation avec les élus en précisant
 - l'adéquation du matériel LEL adapté aux besoins de formation des élus locaux haïtiens;
 - les recommandations pour l'adaptation/utilisation future des modules LEL dans le renforcement des capacités des élus locaux et les cadres municipaux;
 - les recommandations pour d'autres matériel et approches méthodologiques pour le renforcement des capacités des élus locaux et les cadres municipaux; et
 - l'évaluation du niveau de performance des formateurs et les recommandations pour leur amélioration.

Biens livrables

- Un agenda de l'atelier de formation de formateurs;
- Un rapport de l'atelier de formation de formateurs;
- Rapport d'évaluation de la session pilote d'orientation et de la performance des formateurs.

Niveau d'effort à fournir

Pour l'accomplissement de ces tâches, un nombre total de (18) jours est alloué au consultant/formateur

1. Préparation de l'atelier de formation de formateurs: 3 jour
2. Animation de l'atelier de formation de formateurs: 6 jours
3. Supervision et accompagnement des formateurs dans la session pilote d'orientation: 6 jours
4. Evaluation et rapport de la session pilote d'orientation et de la performance des formateurs: 3 jours

ANNEXE C



RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS
DE LA GOUVERNANCE LOCALE
Phase: Orientation des Elus

Rapport de la Session du 04 au 08 mai 2008
Colonial Hôtel, Morne Rouge, Cap-Haïtien

PLAN DU RAPPORT

INTRODUCTION

- Contexte
- Objectifs

DEROULEMENT

- Public cible
- Agenda
- Réalisation des sessions
- Site + logistique

REMARQUES

- Forces et faiblesses

Annexe 1 Agenda de la session de formation du 04 au 08 mai 2008

Annexe 2 Thèmes d'intervention

Avant Propos

Dans un souci de contribuer à la décentralisation et à la mise en place de la gouvernance locale, le projet LOKAL (Limyè ak Oganizasyon pou Kolektivite yo ale lwen), avec le financement de l'USAID, a décidé de lancer un ensemble d'activités regroupées autour des axes stratégiques suivants:

- A. L'achèvement et la mise en œuvre du cadre légal de la décentralisation;
- B. Le renforcement des structures physiques et des capacités des ressources humaines pour une gouvernance locale plus efficace et transparente;
- C. La synergie entre les différents acteurs impliqués dans le domaine des collectivités territoriales.

La conjugaison de ces axes d'intervention produira un impact dont il faudra mesurer l'évolution tant sur les environnements internes qu'externes de ces structures administratives locales.

Dans le cadre du renforcement des capacités des ressources humaines, le projet LOKAL a tenu une série d'activités de formation à l'intention des élus et cadres municipaux des communes de l'Acul du Nord, de Bas Limbé, Limbé et du Cap-Haïtien. A cet effet, un ensemble de formateurs a été sélectionné et réparti selon un calendrier d'intervention étalé sur une période allant du 4 mai au 8 mai 2008.

Déroulement

Public cible

La session de formation en objet s'adressait aux maires, cadres municipaux, ASECS, CASECS et délégués de ville des communes suivantes: Acul du Nord, Cap-Haïtien, Bas Limbé et Limbé. L'effectif total était de 160 participants. Voir en annexe la liste des participants.

Agenda

Mis à part le module «*Rôles et Responsabilités des Elus locaux*», le temps alloué aux autres modules nous a paru amplement suffisant. Par contre les temps de pause et de repas ont été insuffisants. D'autre part, les retards accumulés dans la présentation des modules (non respect de l'horaire par certains formateurs, les effets du délestage, la non disponibilité des repas) ont eu une incidence négative sur la gestion de l'agenda. Ainsi convient-il de parler de la réalisation des sessions.

Réalisation des Sessions

Modules	Outils	Méthode utilisée	Equipe de formateurs
Ouverture de l'atelier Pré-évaluation des connaissances			Ulrick JC, Gabrielle D. Louis Siegel
Evaluation des Besoins en Formation/ Atelier	Questionnaire	Approche participative/interactive	Shelnise + Luc Wans + Gerard Eric + Desamours Kinsley + Wilbert Eliette + Patrice
Rôles et responsabilités des Elus locaux	Exposé	QIR	Shelnise + Luc Wans + Gerard Eric + Desamours Kinsley + Wilbert Eliette + Patrice
Introduction au LEL	QIR Exposé	Approche participative/interactive	Shelnise + Luc Wans + Gerard Eric + Desamours Kinsley + Wilbert
Facilitation: Gestion de Réunions	QIR Exposé	Approche participative/interactive	Shelnise + Luc Wans + Gerard Eric + Desamours Kinsley + Wilbert Eliette + Patrice
Facilitation: Gestion de	QIR	Approche	Shelnise + Luc Wans

Conflits	Simulation Exposé	participative/interactive	+ Gerard Eric + Desamours Kinsley + Wilbert Eliette + Patrice
Post Evaluation des Connaissances			Ulrick JC

Participation/Interaction

Dans l'ensemble, les participants étaient venus avec un grand désir d'apprendre, ce qui les motivait à répondre aux différentes questions et interagir aux diverses remarques. Les différents travaux d'atelier ont permis de jauger leur niveau de compréhension et aussi leur capacité d'analyse. Au niveau interactif, la participation a été un succès.

- Les réactions des participants au cours de l'atelier sur L'EBF (Evaluation des Besoins en Formation) ont fait ressortir la nécessité de ce programme de formation. Du côté des formateurs, ils ont progressivement découvert que les élus n'étaient pas du tout imbus de leurs rôles.
- Il est à signaler que les débats entre les membres d'une même structure administrative ont soulevé des controverses, d'une part, à cause d'un manque de transparence dans la gestion administrative et financière des opérations et d'autre part, de l'absence de coordination au niveau de l'exécution des activités.
- Le module « *Rôle et Responsabilités des Elus* » a suscité beaucoup de débats par rapport aux intérêts manifestés par les délégués de ville et ASEC. C'est un module d'une extrême importance.

Site et Logistique

Taina Hôtel n'étant pas disponible, l'équipe a dû se rabattre - faute de mieux - sous un site en phase de réhabilitation (Colonial Hôtel non loin du précédent à Morne Rouge). Après maintes tergiversations et négociations pour les accessoires de base (chaises, tables de conférence, aération, éclairage, espace sanitaires, etc.), il fallait tant bien que mal préparer les kits pour les participants des premières séances. Heureusement, le matériel didactique était adéquat. Somme toute, au point de vue logistique, on était bien outillé pour conduire les séances de formation.

Néanmoins, les difficultés relatives au site allaient s'empirer à l'arrivée des CASECs (52) dont l'effectif était largement supérieur à celui des maires et cadres municipaux (36). En effet, on a dû loger la plupart d'entre eux en dehors des lieux qui leur étaient préalablement réservés.

Le problème du site a connu un rebondissement à l'arrivée des ASECS et Délégués de Ville (72) dont l'effectif dépassait celui des CASEC. Les problèmes de chaises, tables ont atteint un point culminant, car on ne pouvait pas modifier les limites physiques de la salle de conférence. Compacté au maximum, les participants ont assisté aux séances de formation, pour le moins houleuses, en raison de l'inconfort du lieu. Cependant, le savoir faire de l'équipe sur place a été d'un grand secours pour faire face à cette situation.

Forces, Faiblesses et Suggestions

Forces

<u>Outils</u>	<u>Contenu</u>	<u>Modes d'apprentissage</u>	<u>Calendrier</u>
Points forts			
Outils utilisés (simulation, jeux de rôles) Très animés et parfois les participants montaient leur propre scénario.	Adapté au contexte description détaillée des thèmes abordés	Participatif Interactif	Bien chargé et respecté en dépit des difficultés rencontrées

Points faibles

Les participants veulent des supports sous forme de livret ou feuillet pour les accompagner

Fonctions des Facilitateurs

<u>Animation</u>	<u>Relations</u>	<u>Production</u>
Points forts		
Assurance, langage clair, possession de la matière, bonne maîtrise de la salle	Echanges interactifs entre les facilitateurs et les participants des 4 zones cibles.	Les objectifs pédagogiques ont été atteints.
Points faibles		
Difficultés inhérentes à la gestion des différents espaces de travail	Des problèmes dans l'articulation des diverses tâches	Manque de maîtrise en matière juridique (lois, règlements en vigueur concernant les collectivités territoriales)

Supports pédagogiques proposés

Kit de formation (documentation pédagogique) Livret du participant

Réclamé par les participants de toutes les sessions, à l'appui de leur formation. Ils ont aussi demandé un certificat, à défaut on pourrait leur donner une attestation.

Assistance pédagogique à distance par les facilitateurs

Possibilité de consulter le formateur quand le besoin se fait sentir.

Conclusion

Dans l'ensemble le travail de l'Equipe de LOKAL et ses formateurs dans la métropole du Nord a été un succès. Plusieurs raisons expliquent ce succès :

D'abord, l'effort titanesque développé par les responsables du projet présents au Cap – Haïtien pour pallier les problèmes logistiques : Les participants ont été hébergés dans des sites différents éloignés du lieu où se dispensait la formation. Ensuite, la capacité d'adaptation des formateurs qui se sont montrés à la hauteur de leur tâche. Tout compte fait, l'inadéquation du milieu d'organisation n'a pas eu le dessus sur la volonté de bien faire de l'équipe venant de Port au Prince. Dans l'ensemble, les modules ont été présentés dans un bon esprit facilitant la compréhension des participants. Les débats ont été très animés entre participants / participants et facilitateurs / participants. L'échange et la participation ont été le fil conducteur de cette semaine de formation.

Annexe I

Agenda de la session de formation du 04 au 08 mai 2008

Date Année 2008	Public Cible	Provenance et Nbre participants	Thèmes/Activités	Equipe de formateurs
Dimanche 04 mai	Maires et Cadres Municipaux	Limbé: Bas Limbé Acul du Nord Cap-Haitien	Ouverture de l'atelier Pré-évaluation des connaissances	Ulrick, Gabrielle D. Louis
	Maires et Cadres Municipaux		Evaluation des Besoins en Formation/ Plénière	Ulrick
Lundi 05 mai	Maires et Cadres Municipaux		Evaluation des Besoins en Formation/ Atelier	Shelnise+ Luc Wans+Gerard Eric+Desamours Kinsley+Wilbert Eliette+Patrice
Lundi 05 mai	Maires et Cadres Municipaux		Rôles et responsabilités des Elus locaux	Eric+Desamours
			Introduction au LEL	Shelnis+Luc Wans+Gerard
			Evaluation de la Journée	
Mardi 06 mai	Maires et Cadres Municipaux		Facilitation: Gestion de Réunions	Kinsley+Wilbert
			Facilitation: Gestion de Conflits	Patrice+Eliette
			Post Evaluation des Connaissances	Ulrick
			Evaluation et Clôture de l'atelier	
Mardi 06 mai	CASECS	Limbé Bas Limbé	Ouverture de la Session	Ulrick, Gabrielle D.

		Acul du Nord Cap-Haitien		
			Pré Evaluation des connaissances	
			Rôles et Responsabilités des Elus locaux	Gerard+Luc Wans+Shelnise
Mercredi 07 mai	CASECS		Introduction au LEL	Kinsley+Wilbert
	CASECS		Facilitation: Gestion de Réunions	Shelnise+Luc Wans+Gerard Eric +Desamours
			Facilitation: Gestion de conflits	Wilbert+ Kinsley Patrice+Eliette
			Post Evaluation des Connaissances	Ulrick
			Evaluation et Clôture de l'atelier	Ulrick
Mercredi 07 mai	ASEC + DVs	Limbé Bas Limbé Acul du Nord Cap-Haitien	Ouverture de la session Pré Evaluation des connaissances	Ulrick, Gabrielle D, Louis
			Rôles et Responsabilités des Elus	Patrice + Eiette
Jeudi 08 mai	ASEC + DVs		Introduction au LEL	Eric+Desamours
			Facilitation: Gestion de réunions	Patrice+Eliette Kensley+Wilbert
			Facilitation: Gestion de conflits	Shelnise+Luc Wans+Gerard Eric + Desamours
			Post Evaluation des Connaissances	Ulrick
			Evaluation egt Clôture de l'atelier	

Annexe II

Thèmes d'intervention

1. Introduction au LEL

Tit: Eli a se yon lidè

Tèm: Wòl ak Reskonsablite uon lidè

- Objektif fòmasyon an: Pèmèt eli divès kolektivite yo dekouvri diferan fason yo dwe jwe wòl yo kòm lidè
- Kisa mo lidè a vle di
- Wòl lidè yo, wòl eli yo
- Kouman eli a pran desizyon
- Kouman eli a se yon kominikatè
- Kouman eli a se yon fasilitatè
- Kouman eli a se yon jesyonè fon piblik
- Kouman eli a se yon kontrolè aksyon kolektivite
- Kouman eli a se yon moun ki gen pouvwa
- Kouman eli a se yon manadjè, yon administratè
- Kouman eli a se yon repranzantan
- Kouman eli a se yon negosyatè
- Kouman eli a se yon mobilizatè
- Kouman eli a se yon elaboratè politik

2. Fasilitasyon: Gestion de Conflits

Tit: Eli a se yon fasilitatè

Tèm: Jesyon Konfli

- Objektif fòmasyon an Pandan sesyon an, pèmèt Kasek, Asek, delege lavil, Majistra ak kad meri nan Kolektivite yo idantifye epi itilize Teknik pou jere Konfli nan kominote yo.
- Ki sa ki yon konfli?
- Kèk sous konfli
- Ki avantaj yon konfli?
- Ki desavantaj ak enkonvenyan yon konfli?
- Kèk teknik pou jere yon konfli

3. Fasilitasyon: Gestion de réunion

Tit: Eli a se yon fasilitatè

Tèm: Jesyon reyinyon

- Objektif fòmasyon an: Pandan yon sesyon
- Pèmèt Kasek, Asek, delege lavil yo, Majistra yo ak kad meri yo nan kolektivite yo konnen yo se yon fasilitatè.
- Rive dekouvri teknik pou prepare, anime ak fè swivi yon reyinyon.
- Ki sa yon fasilitatè ye?
- Ki sa ki yon reyinyon
- Ki Sa ki yon reyinyon efikas
- Teknik pou anime yon reyinyon
- Kisa w dwe konnen avan w patisipe nan yon reyinyon

4. Rôles et Responsabilités des Elus

Tèm: KOLEKTIVITE TERITORYAL YO NAN CHAPANT LETA AYISYEN

- Se pèmèt eli lokal nan kolektivite teritoryal yo konprann:
- Wòl ak estrikti Konsèy ak Asanble yo nan chak kolektivite;
- Relasyon ki dwe genyen ant manm Konsèy yo;
- Relasyon ki dwe genyen ant diferan konsèy kolektivite yo;
- Relasyon ki dwe genyen ant konsèy ak Asanble yo.
- Plas kolektivite terityal yo nan chapant Leta ayisyen an;
- Kisa Leta vle di
- Ki sa ki fòm Leta
- Ki sa yon kolektivite teritoryal ye
- Konbyen kolektivite teritoryal ki genyen an Ayiti
- Ki ògan kap dirije kolektivite teritoryal yo
- Men dives ògsan kin an pouvwa local la
- Delege vil ak delege depatmantal
- Ki wòl delege vil
- Ki wòl delege depatmantal
- Kijan asek la fòm
- Kijan Asanble Minisipal la fòm
- Kijan Asanble Depatmantal la fòm
- Kijan Asanble yo dwe estriktire tèt yo
- Ki konpozisyon konsey yo
- Ki jan administrasyon kolektivite yo organize
- Kijan pou jere administrasyon kolektivite yo
- Ki wòl asanble yo
- Ki limit pouvwa manm asanble yo
- Kòmman asanble yo fonksyone
- Kijan konsèy yo fonksyone

ANNEXE D



RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE LOCALE Phase: Orientation des Elus

**Rapport de la Session du 04 au 08 mai 2008
Hôtel Villa BAN-YEN, Value, Petit-Goâve**

PLAN DU RAPPORT

1- INTRODUCTION

Contexte

Objectifs

2- DEROULEMENT

Public cible

Agenda

Réalisation des sessions

Site + logistique

3- Remarques

Forces

Faiblesses

Recommandations

4- Conclusion

Annexe 1: Agenda de la session de formation du 04 au 08 mai 2008

Annexe 2: Thèmes d'intervention

Introduction

Contexte

L'implication des municipalités et sections communales au développement socio-économique de leur territoire a conduit le projet LOKAL à développer une série de modules de formation pour aider les élus locaux et cadres municipaux, à représenter leurs concitoyens, à diriger leur municipalité et à collaborer efficacement avec les représentants du gouvernement central. Les manuels de formation développés couvrent la plupart des problèmes confrontés par les élus en matière d'élaboration de politiques et de prise de décisions, de communication, de négociation, de facilitation, de mobilisation des ressources, de gestion financière et de leadership. Ainsi, il a été tenue du 05 au 08 mai 2008 à Petit-Goâve, en guise d'orientation, une session de formation sur: les aptitudes en leadership, les rôles et responsabilités des élus locaux, une composante du curriculum national qui touche également l'aspect légal, le développement local et les techniques et procédures de gestion municipale.

Objectifs de la Formation

Permettre aux maires, cadres de la mairie, CASECs, ASECs et délégués de ville de la commune de Petit-Goâve de découvrir les rôles et responsabilités des élus locaux dans la structure de l'Etat d'Haïti;

- Permettre aux maires, CASECs, ASECs et délégués de ville à travers une session introductive de découvrir et réfléchir sur douze principaux rôles qu'ils sont appelés à assumer dans leurs collectivités en tant que leaders;
- Doter les maires, CASECs, ASECs et délégués de ville de quelques techniques de préparation et d'animation afin d'assumer leur rôle de facilitateur dans la gestion de réunion et de conflit.

Public cible

La session de formation s'adressait exclusivement aux maires, cadres municipaux, ASECS, CASECS et délégués de ville des douze sections communales de Petit Goave. L'effectif total était de 79 participants.

Agenda

Mis à part le module «*Rôles et Responsabilités des Élus locaux*», le temps alloué aux autres modules nous a paru amplement suffisant. Par contre, les temps de pause et de repas ont été insuffisants. Il importe aussi de souligner que le module l'Élu, un Facilitateur thème II Gestion de Conflit, devait avoir beaucoup plus de temps relativement à ce qui a été prévu.

Réalisation des Sessions

Modules	Outils	Méthode utilisée	Equipe de formateurs
Ouverture de l'atelier Pré évaluation des connaissances			Gabrielle Hyacinthe. Farah Malebranche
Évaluation des Besoins en Formation/ Atelier	Questionnaire	Approche participative/Interactive	Paul Emmanuel Blaise Bernady Hyacinthe
Rôles et responsabilités des Élus locaux	Exposé	QIR	Paul E. et Bernady
Introduction au LEL	QIR Exposé	Approche participative/interactive	Gary et Paul D'Haiti
Facilitation: Gestion de Réunions	QIR Exposé	Approche participative/interactive	Paul E. et Bernady
Facilitation: Gestion de Conflits	QIR Simulation Exposé	Approche participative/interactive	Gary et Paul D'Haiti
Post Évaluation des Connaissances			Gabrielle Hyacinthe

Participation/Interaction

Dans l'ensemble, les participants étaient venus avec un grand désir d'apprendre, ce qui les motivait à répondre aux différentes questions et interagir aux diverses remarques. Les différents travaux d'atelier ont permis de jauger leur niveau de compréhension et aussi leur capacité d'analyse. Au niveau interactif, la participation a été un succès énorme.

Les réactions des participants au cours de l'atelier sur L'EBF (Évaluation des Besoins en Formation) ont fait ressortir la nécessité de ce programme de formation. Du côté des formateurs, ils ont progressivement découvert que les élus n'étaient pas du tout imbus de leurs rôles.

Il est à signaler que les débats entre les membres d'une même structure administrative ont soulevé des controverses, d'une part, à cause d'un manque de transparence dans la gestion administrative et financière des opérations et d'autre part, de l'absence de coordination au niveau de l'exécution des activités.

Le module «*Rôle et Responsabilités des Élus*» a suscité beaucoup de débats par rapport aux intérêts manifestés par les délégués de ville et ASEC. C'est un module d'une extrême importance.

Site et Logistique

Le cadre logistique est agréable et viable. Se trouvant dans un environnement naturel et verdoyant, il crée une ambiance de travail extraordinaire et facilite l'apprentissage.

Remarques

Forces, Faiblesses et suggestions

Forces (Aspects les plus intéressants)

<u>Outils</u>	<u>Contenu</u>	<u>Modes d'apprentissage</u>	<u>Temps</u>
Points forts Outils utilisés (simulation, jeux de rôles) Très animés et parfois les participants montaient leur propre scénario.	Adapté au contexte Description détaillée des thèmes abordés	Participatif Interactif	Suffisant pour les heures d'intervention
Points faibles Les participants réclament à tout de rôle des supports sous forme de livret ou feuillet pour les accompagner. Ils se plaignent des frais alloués pour leur déplacement.	Le module sur la gestion de conflit n'est pas assez approfondi		Insuffisant pour les heures de pause

Fonctions des Facilitateurs

<u>Animation</u>	<u>Relations</u>	<u>Production</u>
Points forts Assurance, Langage clair, maîtrise de la matière, bonne maîtrise de la salle	Échanges interactifs entre les facilitateurs et les participants	Les objectifs pédagogiques ont été atteints (respect du cycle d'apprentissage)
Points faibles Supports pédagogiques proposés Kit de formation (documentation pédagogique) Livret du participant Assistance pédagogique à distance par les facilitateurs	Réclamé par les participants de toutes les sessions, à l'appui de leur formation. Ils ont aussi demandé un certificat ou une attestation Possibilité de consulter le formateur quand le besoin se fait sentir.	

Agenda de la session de formation du 04 au 08 mai 2008

Période	Public Cible	Zone	Thèmes/Activités	Équipe de formateurs
Dimanche 04 mai	Maires et Cadres Municipaux	Petit Goave	Ouverture de l'atelier Pré évaluation des connaissances	Gabrielle Hyacinthe et Farah Malebranche
	Maires et Cadres Municipaux		Évaluation des Besoins en Formation/ Plénière	Farah Malebranche
Lundi 05 mai	Maires et Cadres Municipaux		Évaluation des Besoins en Formation/ Atelier	Bernady Hyacinthe et Paul E. Blaise
Lundi 05 mai	Maires et Cadres Municipaux		Rôles et responsabilités des Élus locaux	Paul E. Blaise et Bernady
			Introduction au LEL	Paul D'Haïti Jean Gary Michel
			Évaluation de la Journée	Gabrielle Hyacinthe
Mardi 06 mai	Maires et Cadres Municipaux		Facilitation: Gestion de Réunions	Paul E. Blaise et Bernady
			Facilitation: Gestion de Conflits	Paul D'Haïti et Jean Gary Michel
			Post Évaluation des Connaissances	Gabrielle Hyacinthe
			Évaluation et Clôture de l'atelier	Gabrielle Hyacinthe
Mardi 06 mai	CASECS	Petit -Goâve	Ouverture de la Session	Gabrielle Hyacinthe
			Pré Evaluation des connaissances	Gabrielle Hyacinthe
			Rôles et Responsabilités des Elus locaux	Paul D'Haïti et Jean Gary Michel
Mercredi 07 mai	CASECS		Introduction au LEL	Paul E. Blaise et Bernady
	CASECS		Facilitation: Gestion de Réunions	Paul D'Haïti et Jean Gary Michel

			Facilitation: Gestion de conflits	Paul E. Blaise et Bernady
			Post Évaluation des Connaissances	Gabrielle Hyacinthe
			Évaluation et Clôture de l'atelier	Gabrielle Hyacinthe
Mercredi 07 mai	ASEC + DVs	Petit -Goâve	Ouverture de la session Pré Évaluation des connaissances	Gabrielle Hyacinthe
			Rôles et Responsabilités des Élus	Paul E. Blaise et Bernady
Jeudi 08 mai	ASEC + DVs		Introduction au LEL	Paul D'Haïti et Jean Gary Michel
			Facilitation: Gestion de réunions	Paul E. Blaise et Bernady
			Facilitation: Gestion de conflits	Paul D'Haïti et Jean Gary Michel
			Post Évaluation des Connaissances	Gabrielle Hyacinthe
			Évaluation et Clôture de l'atelier	Gabrielle Hyacinthe

Conclusion

La session de formation tenue à Petit-Goâve s'est déroulée dans une ambiance de convivialité en dépit des moments tumultueux enregistrés lors des échanges fructueux avec les CASECs, ASECs et DVs connus surtout pour leur caractère revendicatif. Ainsi, les organisateurs et les formateurs ont su faire preuve de professionnalisme, d'intelligence et de finesse d'esprit pour redresser la barre à chaque tentative de déviation en essayant toujours, autant que faire se peut, de situer la formation dans son contexte. Car, ce fut un excellent travail d'équipe.

ⁱ Cette fiche a été remplie par le facilitateur national, sur la base de notation nécessitant une bonne compréhension du créole, langue de communication au cours de la formation.