

CAPITALISATION DES LEÇONS
APPRISES, DES BONNES PRATIQUES ET
DES MODELES DE GESTION

SVD/021

Programme d'Appui aux Communautés
solidaires rurales

(PACSR)

LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

Identification et formulation

Leçons apprises

Il convient de s'interroger pour savoir si les éléments qui ont servi à analyser la pertinence du programme, soit l'approche visant la réduction de la pauvreté et les critères de sélection des zones d'intervention, étaient suffisants. À notre avis, il aurait fallu en étudier d'autres en profondeur, comme les capacités des institutions d'exécution, les dispositifs de la mise en œuvre, etc..

Le fait qu'un projet soit pertinent n'implique pas nécessairement qu'il soit faisable, comme cela peut être constaté dans les résultats 4 et 6. Il n'y a pas eu d'étude de faisabilité des différents résultats, ni des activités prévues dans le document de programme, qui tienne compte des risques liés au changement de gouvernement. Il était en effet probable qu'un nouveau parti politique serait porté au pouvoir et qu'il en résulterait des changements substantiels dans les institutions et les politiques.

Trois fonctions particulièrement importantes sont dévolues à l'unité de gestion du programme. Si l'on tient compte de la multiplicité des institutions et des secteurs concernés par le programme, lui était-il possible, avec les personnels dont elle disposait, de relever tous les défis ?

Considérant le caractère multisectoriel de l'intervention et la centralisation des processus de décision pour chaque secteur, il a été décidé d'installer l'unité de gestion du programme dans des bureaux indépendants, à San Salvador. Cette décision a-t-elle été la bonne ?

Il est important que les programmes, les projets et les accords analysent les facteurs de risques et prévoient des mécanismes permettant d'y faire face au moment où ils se matérialisent. Le Programme d'Appui aux Communautés solidaires rurales a connu un changement de gouvernement central et deux changements à l'échelon municipal. Ceux-ci constituaient des risques qui ont été prévus dans le document de programme et dans le plan d'opération global, mais dont on n'a peut-être pas pris l'exacte mesure et aucun mécanisme visant à en atténuer les effets négatifs sur le programme n'a été prévu.

Recommandations pour l'avenir

Développer, dans la formulation de tout nouveau programme, une analyse de pertinence plus complète, qui porte sur les aspects suivants :

- la capacité du pays d'exécuter de nouveaux programmes suivant le nouveau modèle proposé par la coopération internationale, dans le cadre du Fonds commun du Programme d'Appui (à « communautés solidaires »), y compris les délais nécessaires pour apporter les changements pertinents ;
- la capacité du pays d'exécuter ces nouveaux modèles, tout en continuant à mettre en œuvre les modèles précédents avec des bailleurs de fonds distincts ;
- la capacité de la coopération de s'adapter au rythme du pays, avec ce que suppose un changement de modèle ;
- la définition de l'accompagnement que la coopération doit assurer dans ce processus de changement ;
- la révision des fonctions du ministère des relations extérieures et du secrétariat technique de la présidence et leur délimitation. Pour l'heure, elles ne sont pas claires en ce qui concerne le nouveau modèle ;
- la capacité des institutions d'exécution dans le cadre du nouveau modèle ;
- l'adaptation de la stratégie de mise en œuvre du nouveau modèle aux besoins du pays. La cohérence du programme avec la stratégie et les politiques du pays ;

- définir avec quelles institutions travailler et concentrer les actions sur un petit nombre d'entre elles, si l'on souhaite obtenir des résultats qui aient un impact plus fort et que la coordination et l'assistance technique soient plus efficaces ;
- établir le niveau de participation des institutions d'exécution à la prise de décisions sur les contenus et la manière de procéder d'un nouveau programme et faire en sorte d'inclure des engagements concernant l'amélioration de la gestion ;
- définir clairement le rôle des institutions d'exécution, leurs engagements et les moyens qu'elles vont apporter à la mise en œuvre d'un nouveau programme. Mettre ces engagements par écrit et ne commencer les déboursements que lorsque les conditions du lancement sont réunies ;
- au regard de l'expérience de tant d'années dans le pays, en grande partie exposée dans ce document, il est difficile de croire que les institutions s'en tiendront fidèlement à un plan de travail et qu'elles honoreront leurs engagements, si la coopération n'accompagne pas la mise en œuvre et ne veille pas au respect des engagements et des plans de travail ;
- faire en sorte que les problèmes qui prévalent au moment de la formulation soient pris en compte dans les objectifs du nouveau programme, en tenant compte de l'environnement naturel, social et politique (relation entre les différents acteurs qui, dans le programme aujourd'hui sur le point de s'achever, ont été, entre autres, le Secrétariat technique de la présidence, le ministère des relations extérieures, le ministère de la santé, le ministère de l'éducation, le ministère de l'agriculture, le Fonds d'investissement social pour le développement local, l'unité de gestion du programme et LuxDev) ;
- inclure une analyse de faisabilité des résultats et des activités dans un nouveau programme ;
- inclure une analyse des risques et établir les mécanismes pour y faire face. Il y aura des élections durant la prochaine période de la Coopération luxembourgeoise. Il est probable qu'on assiste à un changement de gouvernement, voire de parti politique (peut-être qu'on reviendra aux politiques précédentes et que celles mises en œuvre par le gouvernement actuel seront abandonnées). Des élections municipales sont également prévues, qui entraîneront des changements dans les collectivités territoriales communales ;
- si l'on décide d'inclure dans un nouveau programme des résultats dont l'exécution s'avère particulièrement complexe, comme cela s'est produit dans le programme qui s'achève avec les résultats 4 et 6, il convient de prendre en considération les besoins et les priorités du groupe cible de chaque secteur et de revoir les capacités de l'institution à laquelle sera confiée l'exécution du résultat. Il est également souhaitable d'analyser si la manière dont est conçu le programme et les activités prévues auront l'incidence souhaitée sur le groupe cible.

Modèles de mise en œuvre d'un nouveau programme

Assistance technique internationale

Il convient d'effectuer un diagnostic des besoins en assistance technique internationale, en vue de renforcer les capacités des institutions d'exécution dans des domaines qui les intéressent et qui, à la fois, soient une nécessité pour le pays : faire en sorte qu'elles connaissent les politiques ou les solutions innovantes mises en œuvre dans d'autres pays de la région (ou dans d'autres régions du monde) concernant, par exemple, la santé ou l'éducation, puisque des réformes viennent d'être mises en œuvre dans ces domaines au Salvador.

Il sera donc important que les institutions connaissent la valeur et l'utilité de l'assistance technique internationale. Il conviendra de travailler avec elles, par le biais de la coopération, pour qu'elles puissent identifier le mode de l'exploiter au mieux.

Conjuguer différentes modalités d'assistance technique internationale : d'une part, une assistance ponctuelle en fonction du besoin concret d'une institution donnée et, d'autre part, l'accompagnement d'un programme tout au long de son exécution, ce qui implique une multiplicité de tâches : établir une coordination avec les institutions pour l'exécution du programme ; identifier avec les institutions les besoins ponctuels en assistance technique internationale ; élaborer les termes de référence des missions, veiller à la qualité du résultat du travail, etc.

Concentrer la plus grande partie des ressources destinées à l'assistance technique internationale dans les institutions d'exécution, de manière à renforcer leurs capacités.

Évaluer la pertinence du nouveau programme, ses objectifs et sa stratégie d'intervention. Analyser quels seront les moyens (humains, techniques et financiers) les plus appropriés pour son exécution et s'assurer de les avoir à disposition.

Définir le budget que l'on souhaite affecter à chaque résultat et à chaque institution chargée de son exécution. Définir le mode de suivi de l'avancement des résultats, suivant la position et la contribution de chaque bailleur de fonds au sein du Fonds commun d'appui programmatique.

Dispositifs de coordination et de suivi

Leçons apprises

Les niveaux de coordination établis dans les documents de planification sont multiples : coordination au niveau central ; coordination technique sectorielle ; coordination au niveau territorial.

Les défis que le programme devait affronter étaient de taille : un grand nombre d'institutions d'exécution, présentant les faiblesses institutionnelles que l'on sait et des défaillances de communication interne entre les niveaux de direction, les niveaux techniques opérationnels et les niveaux du terrain.

Si l'on ajoute à cela les changements de responsables des institutions et, par conséquent, les fréquents changements d'interlocuteurs du programme, il est inévitable que la coordination de la mise en œuvre des actions s'en soit ressentie : entre les institutions et l'unité de gestion du programme, à l'intérieur des institutions elles-mêmes et entre celles qui ont eu un rapport avec le programme.

Nous pensons qu'il incombe à LuxDev de s'interroger sur ce qu'il est advenu par le passé. Voici, par exemple, les situations qui se sont produites :

Risques :

- les changements politiques ont impliqué de passer de « Réseau solidaire » à « Communautés solidaires rurales » ; cela a entraîné des changements dans les institutions qui coordonnent le programme ;
- le programme change de nom, passant de Programme d'Appui au « Réseau solidaire » à Programme d'Appui à « Communautés solidaires rurales » et de stratégie de fonctionnement ;
- la coordination nationale du secteur social est supprimée en tant qu'entité de coordination et le Secrétariat technique de la présidence prend de l'importance ;
- des changements dans les politiques et les stratégies sont survenus dans toutes les composantes du Programme d'Appui à « Communautés solidaires rurales » ;
- dans certains cas, les ressources ont été insuffisantes et certaines institutions ont manqué d'efficacité ou n'ont pas eu la capacité d'exécuter les activités.

Recommandations pour l'avenir

- au cas où un nouveau programme serait mis en œuvre dans différents secteurs avec une large gamme d'institutions, comme cela a été le cas du programme qui s'achève, il conviendra d'établir des mécanismes clairs de coordination et de définir les responsabilités concrètes de chaque entité concernée : ministère des relations extérieures, secrétariat technique de la présidence, unité de gestion du programme, LuxDev, institutions d'exécution ;
- analyser la capacité des institutions qui se verront confier la coordination du programme dans le cadre du Fonds commun. Elles doivent faire preuve de leadership et de capacités techniques, et être capables de se spécialiser, compte tenu de la multiplicité des institutions qui prendront probablement part à ce nouveau modèle ;

- analyser le degré d'acceptation des institutions d'exécution par rapport aux décisions prises par le Secrétariat technique de la présidence, lorsqu'il s'agit de questions qui les concernent ;
- analyser la capacité des entités publiques qui conduisent le processus de coordination de gérer les relations interinstitutionnelles ;
- établir des routines de travail (Secrétariat technique de la présidence - institutions d'exécution), tenir régulièrement des réunions (au moins une fois par mois) avec les mêmes interlocuteurs de chaque institution d'exécution et s'assurer que ceux-ci ont la capacité de prendre des décisions lors de ces réunions. Il convient de confier la liaison à plus d'une personne pour garantir la continuité des engagements et faire en sorte que toutes les institutions soient informées des accords souscrits ;
- établir également des accords et des routines de travail au sein de chaque institution d'exécution pour faciliter la communication et la prise de décisions au moment opportun. Les documents doivent être diffusés auprès de tous ceux qui sont concernés par le programme, de même que le détail des engagements souscrits ;
- établir des routines de travail et des réunions régulières au sein de chaque institution. Les mêmes personnes devront prendre part aux réunions et avoir la capacité de prendre des décisions ; les engagements devront figurer dans les procès verbaux. Il serait souhaitable que ces réunions se tiennent une fois par semaine. Elles seront alors l'occasion d'examiner les progrès accomplis, les problèmes qui se présentent et les solutions proposées ;
- au cas où plusieurs institutions partagent un résultat, dans sa totalité ou en partie, il conviendra de tenir des réunions interinstitutionnelles pour définir les responsabilités de chaque institution, les plans de travail et le suivi des progrès du résultat. L'objectif de ces réunions est de tirer des enseignements de la pratique, au moyen d'échanges d'expériences entre les institutions, et d'améliorer l'exécution des programmes ;
- partant de ce qui s'est produit dans le programme qui s'achève, il conviendra à l'avenir de réfléchir sur le suivi des relations politiques avec le nouveau gouvernement. Il est en effet probable qu'un gouvernement issu d'un parti politique différent sera élu en 2014 ;
- il faudra également s'interroger sur le rôle des institutions chargées de la coordination, notamment le Secrétariat technique de la présidence, dont la responsabilité est grande et les faiblesses importantes. En outre, le Secrétariat technique de la présidence exerce un grand nombre de fonctions qui s'entrecroisent, allant de la planification à la coordination de questions techniques et touchant même, à l'occasion, à l'exécution ;
- en outre, il convient de prendre en considération que les relations politiques et de pouvoir qui existent entre le Secrétariat technique de la présidence et les ministères affectent l'exécution des programmes ;
- établir des mécanismes de coordination entre les bailleurs de fonds qui contribuent au Fonds commun, délimiter les responsabilités et les engagements de chacun et définir la coordination dans le pays pour la conduite de la mise en œuvre des programmes et l'assistance technique que chacun va financer.

Défis que les institutions doivent relever

Secrétariat technique de la présidence

Le Secrétariat technique de la présidence concentre un énorme volume de travail et de responsabilités pour la mise en œuvre des politiques, des programmes et des mandats que la présidence lui confie. Il exerce de multiples fonctions qui vont de la planification à la coordination et, parfois, il prend même part à l'exécution.

Les institutions considèrent que le Secrétariat technique de la présidence n'a pas le leadership suffisant pour intégrer les différents acteurs dans un même plan d'exécution des programmes de la coopération dans le cadre du Fonds commun.

La capacité d'intervenir du Secrétariat technique de la présidence est mise en doute quand il s'agit de garantir que les institutions exécutent les programmes financés par la coopération dans les délais convenus et conformément à ce qui est programmé.

Fonds d'investissement social pour le développement local (résultats 1, 5 et 6)

La charge de travail du fond d'investissement s'est considérablement accrue et l'institution n'a pas eu le temps de s'adapter aux changements : à savoir, d'une part, sa restructuration interne et de l'autre, le nombre et la diversité des programmes et des projets qu'il doit prendre en charge.

C'est l'institution qui exécute le plus grand nombre de programmes et de projets sur des fonds de la coopération internationale, chacun d'eux possédant ses propres exigences et appliquant un modèle d'intervention spécifique.

Il lui faudra, dans un futur proche, mettre en œuvre de nouveaux modèles impulsés par la coopération avec des fonds conjoints provenant de l'Union européenne, de la Coopération espagnole et de la Coopération luxembourgeoise (Fonds commun d'appui programmatique), tout en continuant à exécuter des projets avec d'autres organismes, comme les banques (Banque interaméricaine de développement, Banque mondiale, KfW), qui ne changeront pas leur manière de travailler.

Ministère de l'agriculture et de l'élevage

Les principaux défis que l'institution doit relever tiennent à la nécessité de définir clairement pour le secteur une politique qui recueille l'adhésion de tous les acteurs concernés, afin d'être en mesure de mettre en œuvre le modèle souhaité.

Un autre défi non moins important concerne l'amélioration des dispositifs internes de coordination et de communication entre les différents acteurs institutionnels qui dépendent du ministère.

Ministère de la santé et ministère de l'éducation

Ces institutions semblent avoir une idée plus claire des politiques à mettre en œuvre et leurs équipes techniques y sont déjà engagées. Les principaux défis qui leur seront donc donnés de relever sont d'assurer aussi bien la continuité des politiques et des processus en cas de l'arrivée au gouvernement d'un parti différent que les ressources humaines et matérielles suffisantes pour la mise en œuvre des politiques.

Résultats

Résultat 1 - Eau potable et assainissement de base

Leçons apprises

L'expérience du résultat 1 concernant les défaillances des dossiers techniques et la longueur de l'exécution nous amène à nous interroger sur les capacités de l'institution responsable de sa mise en œuvre.

L'on peut tirer de ces leçons des recommandations pour de futurs programmes.

Recommandations pour l'avenir

- établir des critères, et les faire respecter, pour la passation de tous les types de marchés, qui assurent que les entreprises attributaires auront les capacités d'honorer leurs engagements dans les délais établis et avec la qualité requise ;
- prendre en considération, dans la planification, les temps réels et non les temps théoriques. Tenir compte, le cas échéant, des délais nécessaires à la légalisation des terrains ;
- ne financer que des projets ayant fait l'objet d'études complètes de faisabilité et dont les problèmes de sources d'eau et de légalisation des terrains ont été résolus ;
- revoir la charge de travail de l'unité des achats et des marchés institutionnels et évaluer, en fonction des engagements de l'institution, la nécessité de recruter des personnels

supplémentaires, même temporaires. Ne lancer de nouveaux projets que si l'unité dispose d'un nombre suffisant de personnels pour passer les marchés dans les délais convenus ;

- intégrer des spécialistes pour accompagner l'unité des achats et des marchés institutionnels dans la passation des marchés, l'aider à lever les doutes éventuels et l'empêcher de commettre l'erreur d'appliquer les mêmes procédures à tous les projets sans tenir compte des particularités de chacun ;
- aider l'institution à fournir des efforts soutenus pour coordonner et harmoniser les intérêts des différents responsables, ceux des chefs de zone et ceux directeurs et les équipes techniques des programmes exécutés par l'institution. Il faut faire en sorte que tous travaillent au même rythme et honorent leurs engagements ;
- fournir un appui à l'institution pour que les différentes unités qui accompagnent les projets améliorent leur coordination et fassent preuve d'un sens des responsabilités, chacune devant accomplir sa partie de manière ordonnée et en temps opportun, c'est-à-dire en respectant les délais et en honorant les engagements pris par l'institution.

Résultat 2 - Santé

Leçons apprises

L'on peut dégager une leçon et une bonne pratique de l'expérience du ministère de la santé. Il s'agit des effets positifs de l'amélioration de la coordination interinstitutionnelle dans les territoires.

Le ministère de la santé s'est attaché à accélérer la légalisation des terrains et le transfert des titres de propriété au ministère. Pour hâter les démarches et faciliter les formalités, il a passé un accord avec le registre national de la conservation des hypothèques.

Pour ce qui est des travaux d'infrastructure dont les fonds sont gérés par le Fonds d'investissement social pour le développement local, un accord a été passé avec cette institution. Cette structure interinstitutionnelle peut contribuer à accélérer les démarches. Reste à savoir si le Fonds possède les capacités institutionnelles suffisantes pour respecter les termes de l'accord.

Les changements dans les politiques n'ont pas affecté de façon significative le déroulement du Programme d'Appui à « Communautés solidaires rurales », car les tâches étaient bien avancées au moment du changement de gouvernement en 2009. D'autre part, le ministère de la santé peut s'appuyer sur une structure déjà existante pour s'adapter (il passe des équipes volantes aux équipes communautaires de santé) et accroître la couverture de santé, ce qui fait qu'il progresse rapidement (agrandissement des infrastructures, augmentation du nombre des personnels).

Depuis un certain nombre d'années, le ministère de la santé bénéficie de l'assistance technique du gouvernement andalou (Coopération espagnole décentralisée) pour développer le modèle de protection sociale universelle. Cela a permis de mieux adapter les actions du Programme aux nouvelles politiques.

Le fait que le ministère de la santé ait eu une bonne compréhension du modèle et qu'il y ait pleinement adhéré a fait que les attentes en termes d'impact des actions ont été dépassées.

Recommandations pour l'avenir

- il convient que les projets et les programmes s'inscrivent dans le cadre des politiques du pays. Les changements dans les politiques peuvent avoir une incidence positive si l'on prévoit des mécanismes d'adaptation, de tels changements devant être envisagés dans la perspective de la durabilité des actions ;
- il est important d'établir des dispositifs de coordination interinstitutionnelle pour améliorer l'efficacité de la coopération dans l'intérêt du pays ;
- faciliter les échanges d'expériences avec d'autres pays de la région (ou d'autres régions du monde) qui appliquent des modèles similaires à une étape plus avancée ;

- il est nécessaire d'améliorer le fonctionnement de l'unité des achats et des marchés institutionnels, de manière à ce qu'elle soit en mesure de traiter un plus grand nombre de marchés avec la qualité suffisante ou d'adopter des solutions alternatives, comme celle utilisée dans la tâche alphabétisation, où cette structure a été intégrée à l'équipe interdépartementale.

Résultat 3 - Éducation

Leçons apprises

Les changements dans les politiques et les stratégies éducatives mis en œuvre par les autorités du ministère de l'éducation issues du gouvernement arrivé au pouvoir en 2009 ont donné un nouvel élan à l'alphabétisation et à l'éducation initiale.

Les tâches sont mises en œuvre par le ministère de l'éducation, par le biais de ses canaux institutionnels, mais suivant deux modalités différentes, et il se charge lui-même des formations et ne passe pas de marchés de services avec des entreprises, ni avec des universités.

Outre les bénéfices que le ministère de l'éducation a retirés de la nouvelle forme d'exécution de ces deux tâches, et qui ont été exposés plus haut, la coopération y trouve également des avantages. À nos yeux, en effet, ces changements favorisent les objectifs du bailleur de fonds : renforcer les capacités des institutions et, par là, réduire la dépendance du pays vis-à-vis de la coopération internationale.

À l'instar du ministère de la santé, celui de l'éducation assimile pleinement les politiques d'éducation universelle et fournit ses meilleurs efforts pour les mettre en œuvre.

Recommandations pour l'avenir

- fournir une assistance technique internationale ponctuelle au ministère de l'éducation pour la mise en œuvre des modèles d'alphabétisation et d'éducation initiale ;
- faciliter les échanges d'expériences avec d'autres pays de la région (ou d'autres régions du monde) qui appliquent des modèles similaires, mais à une étape plus avancée ;
- il est nécessaire d'améliorer le fonctionnement de l'unité des achats et des marchés institutionnels, de manière à ce qu'elle soit en mesure de traiter un plus grand nombre de marchés avec la qualité suffisante ou d'adopter des solutions alternatives, comme celle utilisée dans la tâche alphabétisation, où cette structure a été intégrée à l'équipe interdépartementale.

Résultat 4 - Secteur productif

Leçons apprises

Les conditions d'accès au programme n'étaient pas en phase avec les caractéristiques de la population des territoires concernés.

Il n'a pas été possible d'obtenir les résultats dans les délais prévus pour l'exécution du Programme pour les raisons suivantes : changements continuels au sein des institutions d'exécution, passage du centre national de la technologie agricole et forestière au secrétariat technique de la présidence - ministère de l'agriculture et de l'élevage ; manque de clarté et absence de politiques pour le secteur ; défaillances dans la communication et la coordination des différents acteurs impliqués dans l'exécution du résultat ; et inexpérience de LuxDev dans ce type de projets dans le pays.

De l'avis des personnes consultées et compte tenu de l'importance des décisions qui ont été prises, il semble que le Secrétariat technique de la présidence ait voulu tirer parti du Programme pour mettre en pratique la nouvelle Stratégie nationale de développement productif, alors que celle-ci n'était pas encore complètement conçue et qu'elle n'allait pas l'être avant longtemps. Il ne convient guère d'expérimenter une nouvelle politique avec un projet de la coopération.

Recommandations pour l'avenir

- il est indispensable qu'il existe une politique sectorielle ou une stratégie gouvernementale à appuyer pour assurer le bon déroulement d'un programme ;
- effectuer des diagnostics sur les capacités de l'institution à qui sera confiée l'exécution du résultat. Identifier ses faiblesses et renforcer ses capacités d'exécution ;
- analyser la faisabilité du résultat avant de l'inclure dans le programme ;
- harmoniser les stratégies du programme avec la situation réelle des zones qu'il cible ;
- garantir les flux d'information et la coordination, aussi bien interinstitutionnelle qu'au sein de l'institution d'exécution et avec les groupes bénéficiaires. Désigner des personnes de contact et des personnels chargés de la liaison, affecter une équipe en prenant soin de bien répartir la charge de travail entre ses membres et établir des routines de travail que l'on fasse respecter.

Résultat 5 - Électrification

Leçons apprises

L'on dégage des leçons de l'expérience pour ce qui est de la coordination pour l'exécution des activités, des délais et de la qualité des résultats.

Recommandations pour l'avenir

- il convient que l'institution améliore la coordination avec l'unité des achats et des marchés institutionnels. Cette unité doit être informée des accords souscrits pour chaque programme et des caractéristiques de chaque projet (ouvrage) qui sera exécuté ;
- faire en sorte que tous ceux qui sont impliqués dans un programme, depuis les niveaux de direction jusqu'aux techniciens qui accompagnent les processus sur le terrain, connaissent les documents, les engagements signés et les détails de l'ouvrage à exécuter ;
- préparer la programmation suffisamment à l'avance pour être en mesure de soumettre à l'unité, de manière ordonnée, les marchés qui lui seront confiés, afin qu'elle les inclue dans son planning, fasse un classement des projets en se fondant sur leur spécificité et, le cas échéant, prévoie des appuis supplémentaires ;
- accompagner l'unité dans la passation des marchés et assurer un suivi permanent pour garantir le respect des délais convenus ;
- faire en sorte que l'unité prépare un plan de travail pour faire connaître aux programmes les délais qu'elle juge nécessaires pour mener les processus de passation des marchés à bon terme ;
- revoir également le nombre de marchés à attribuer à chaque entreprise et faire en sorte que le mode de passation des marchés soit adapté aux particularités de chaque projet ;
- s'assurer que le soumissionnaire a bien effectué des visites sur le terrain et que les plans qu'il présente dans son offre concordent avec le tracé du projet à exécuter ;
- s'assurer que l'entreprise titulaire de la réalisation de l'ouvrage affectera sur le terrain des professionnels possédant le profil requis dans les termes de référence et ayant la capacité de prendre des décisions in situ au moment opportun ;
- faire en sorte que les chronogrammes soient présentés dans MS Project, afin de vérifier aisément si les travaux se réalisent dans les délais convenus et, le cas échéant, de prendre des mesures correctives en temps voulu.

Résultat 6 - Gestion locale pour le développement

Leçons apprises

Le Fonds d'investissement social pour le développement local est une institution spécialisée dans les travaux d'infrastructures. Au moment où il s'est vu confier la tâche d'exécuter ce résultat, il ne possédait pas l'expertise suffisante. Depuis sa création, son expérience en matière de développement local reposait sur sa relation avec les maires et les actions qu'il avait mises en œuvre dans les communes couvraient essentiellement des besoins en infrastructures. Toutefois, il avait à son actif certains projets ponctuels destinés à former les employés municipaux en matière de fiscalité et de cadastre.

Dans le document qui a donné naissance à ce programme, la COMURES devait jouer un rôle dans la coordination des activités de la tâche 20 de ce résultat, mais celui-ci est finalement resté sous la responsabilité du Fonds d'investissement.

Compte tenu de l'importance particulière accordée au Fonds d'investissement pour ce qui est du développement local, il convenait que l'institution reconsidère son rôle de l'intérieur, de manière à s'adapter aux changements que suppose la nouvelle approche. Une restructuration et une réorganisation internes ont eu lieu tout au long de l'année 2010. C'est ainsi que sont créés, entre autres, les postes de conseillers en développement local, que le Fonds d'investissement commencera à pourvoir en janvier 2012. Au sein du Fonds d'investissement, les fonctions des conseillers et des AMU sont différentes, mais complémentaires. Désormais, aux côtés des ingénieurs et des architectes qui constituaient le gros des personnels de l'institution, l'on commence à trouver, entre autres, des spécialistes formés sur les thèmes sociaux, l'éducation ou la santé.

Malgré ces efforts, le développement local au sens large n'est pas la spécialité du Fonds d'investissement. Il était donc prévisible que ce résultat ne se déroulerait pas de manière satisfaisante.

Recommandations pour l'avenir

- effectuer un diagnostic de la capacité du Fonds d'investissement d'appuyer les municipalités pour qu'elles prennent en charge leur propre développement et de contribuer ainsi au développement local au sens large ;
- prendre en compte la participation d'institutions comme la COMURES sur les questions de développement local, soit des organisations qui regroupent des représentants de toutes collectivités territoriales locales ;
- envisager le recours à l'ISDEM pour les formations. Il est en effet doté d'un centre de formation municipale et il organise, par le biais des associations de communes et de manière décentralisée, des formations visant à renforcer les capacités des municipalités.