



Le Développement Local est un Droit
Y Participer est un Devoir



Bureau de Développement Local

Rédigé par

Karam Karam, Marwan Sakr

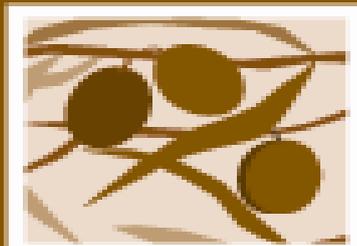
Béchir Odeimi, Abir Abi Khalil et

Ghassan Tannous

ARAL

PREPARATION DE PROJETS D'ACTION MUNICIPALE
DANS UN CADRE PLANIFIE DE DEVELOPPEMENT LOCAL

Sauvegardons, Développons, Transmettons



DOSSIER TECHNIQUE DE PROJET

**BUREAU DE DEVELOPPEMENT LOCAL
(BDL)**

Réalisé dans le cadre du Programme

**APPUI A LA PREPARATION DE PROJETS D'ACTION MUNICIPALE DANS UN CADRE PLANIFIE DE
DEVELOPPEMENT LOCAL**

Préparé par

**Karam KARAM
Marwan SAKR
Béchir ODEIMI
Abir ABI KHALIL
Ghassan TANNOUS**

SOMMAIRE

0. RESUME.

1. CONTEXTE MUNICIPAL LIBANAIS

2. INTRODUCTION.

3. DEMARCHE.

4. QU'EST-CE QU'UN BDL ?

5. OBJECTIFS DU BDL.

5.1.Objectifs généraux.

5.2.Objectifs spécifiques.

6. DOMAINES D'INTERVENTION DU BDL.

7. MISSIONS DU BDL.

7.1.Projets.

7.2.Marché du travail et investissements.

7.3.Gestion et coordination.

7.4.Données.

7.5.Information et communication.

7.6.Formation et assistance.

8. AVANTAGES DE LA MISE EN PLACE DU BDL.

9. DEFIS A SOULEVER PAR LE BDL.

10. MOYENS DU BDL.

11. SAISINES DU BDL.

12. EVALUATION DU BDL.

13. STRUCTURES DU BDL.

14. RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN PLACE DU BDL.

- 14.1. Phase de fondation.**
- 14.2. Phase de structuration interne et de démarrage.**
- 14.3. Phase d'implantation et de consolidation.**
- 14.4. Calendrier de la création et de la mise en place du BDL**
- 14.5. Responsabilités et profils des agents gestionnaires du BDL.**
 - 14.5.1. Missions et profil du coordinateur.**
 - 14.5.2. Missions et profil du spécialiste en animation économique.**
 - 14.5.3. Missions et profil de l'assistant.**
- 14.6. Budget opérationnel.**
- 14.7. Recommandations des élus.**

15. ANNEXES.

- ANNEXE I. FICHE DE SYNTHÈSE / EXECUTIF SUMMARY.**
- ANNEXE II. ÉTUDE DES STATUTS JURIDIQUES POUVANT S'APPLIQUER AU BDL.**
- ANNEXE III. STATUTS ET RÈGLEMENTS INTÉRIEURS DU BDL.**
- ANNEXE IV. INVESTEMENT PROMOTION PROGRAM FOR BDL.**
- ANNEXE V. GUIDE D'INTERVIEW**
- ANNEXE VI. RECUEIL DES RÉPONSES DES ASSISTANTS OPÉRATIONNELS**
- ANNEXE VII. INTERVIEWS AVEC 3 ÉLUS**
- ANNEXE VIII. LISTE DES ABREVIATIONS**

0. RESUME.

Objet:

L'objet de la présente étude est l'élaboration d'un document technique de projet d'un "Bureau de Développement Local" (BDL) qui sera mis en place dans chacun de 12 regroupements concernés. La création du BDL est motivée par le Projet "d'Appui à la préparation de projets d'action municipale dans un cadre planifié de développement local", en accord avec les élus et les partenaires locaux de chaque regroupement.

Objectifs:

Le BDL a compétence pour traiter des questions relatives au développement local au niveau économique, social, culturel et environnemental. Il remplit une fonction d'assistance à la création d'un contexte favorable au tissu productif dans tous les secteurs dans le but d'améliorer le marché du travail, d'attirer les investissements et d'assurer un développement durable. Le BDL se voit chargé, par les autorités compétentes électives locales, dans le cadre de ses missions, de l'élaboration, de la planification, de l'exécution, du suivi, de la formation et de l'évaluation des Plans Simplifiés de Développement Local (PSDL) et de tout autre projet.

Chaque BDL créé s'inscrit dans cette approche et dans ses objectifs généraux. Il revient néanmoins aux responsables dans chaque regroupement de fixer, selon des modalités propres à leur contexte local, les missions prioritaires de leur BDL.

Missions:

Les missions du BDL sont déterminées dans ses statuts de façon générale, ainsi que dans les conventions que chaque BDL signe avec les autorités compétentes de son regroupement.

Prérogatives:

Les prérogatives du BDL sont précisées dans les conventions qu'elle signe avec les autorités compétentes de son regroupement. Le BDL n'a aucune prérogative de puissance publique.

Constitution et partenaires:

Les représentants des autorités compétentes électives locales sont à la fois les fondateurs et les principaux associés du BDL en partenariat avec les représentants des différents secteurs de la société civile locale. Les représentants des autorités locales sont membres de droit du BDL, et ils siègent à ce titre au sein de son comité exécutif et de son assemblée générale.

Statut:

Le BDL dispose d'une personnalité juridique propre et autonome. Il est créé selon la loi associative de 1909 en tant qu'association sans but lucratif. Il est mis en place de façon permanente pour une durée indéterminée.

Moyens:

Les moyens du BDL seront déterminés dans ses statuts. Néanmoins, Il pourra bénéficier de plusieurs sources de financement (bailleurs de fonds et donateurs internationaux, subventions ou contributions des autorités locales, pourcentage sur les projets, dons, etc.).

Mode d'action:

Le BDL peut agir, dans les limites de ses prérogatives, sur différents types de saisines soumises à l'acceptation de la Présidence du BDL (ceci pourrait être fait à la demande des autorités locales, des plates-formes consultatives, des organisations et institutions locales, etc., et sur auto-saisine).

1. CONTEXTE MUNICIPAL LIBANAIS.

Le niveau municipal, dans les pays qui ont connu un développement municipal significatif depuis des décennies voire des siècles, apparaît être pertinent pour la bonne appréhension des besoins de la population, pour la formulation et la mise en oeuvre de projets dans des conditions adaptées aux ressources économiques locales, pour le développement du fonctionnement démocratique de la société.

Au Liban, le système municipal est encore largement inexistant. S'il existe bien sur les plans législatif et réglementaire, il n'est pas encore porteur d'une capacité à organiser la cité, à animer les perspectives de développement économique, social et culturel de la communauté, à assurer l'organisation de la gestion de la ville au quotidien. La municipalité s'est sclérosée dans un rôle de second plan limité par quelques champs d'action "classiques". Le rôle de la municipalité dans la conscience collective limite également sa présence sur le terrain à trois ou quatre axes d'intervention: le cadastre local, la propreté (ramassage des ordures ménagères), l'organisation de la circulation...

Les causes sont multiples :

- Des élections municipales étaient prévues et ont maintes fois été reportées pour des considérations diverses politiques et autres. Les élections de mai / juin 1998 ont été les premières depuis 1963.
- Les services techniques des collectivités locales sont inexistantes et insuffisamment qualifiés quand ils existent.
- L'introduction de la technologie moderne dans la gestion administrative locale est loin d'être acquise.
- Les embauches renouvelant les cadres municipaux et introduisant une vision d'avenir et une capacité de gestion nouvelles dans les services municipaux sont inexistantes ou insignifiantes.
- La fiscalité en vigueur est sans commune mesure avec la réalité économique du pays. Elle est inadaptée.

Ce contexte est la résultante de plusieurs années de troubles qui n'ont fait que compliquer la tâche des acteurs municipaux dans la gestion quotidienne de la ville.

Plusieurs organismes nationaux et internationaux spécialisés dans le développement local, ont initié depuis quelques années différents programmes et actions touchant essentiellement au renforcement institutionnel, à la formation et à l'introduction des nouvelles technologies dans la gestion municipale au quotidien.

Le programme *Préparation de Projets d'Action Municipale dans un Cadre Planifié de Développement Local* représente une des actions les plus fortes au Liban touchant directement les municipalités dans ce qui est essentiellement son rôle principal : planifier l'avenir, dans la concertation et l'efficacité. De par son étendue, ce programme qui concerne 12 regroupements sur tout le territoire libanais (notamment la montagne et l'intérieur) et près de 140 villes moyennes et villages, représente un pas important dans le développement de l'action municipale dans ce pays.

2. INTRODUCTION.

La mise en place du Programme *Préparation de Projets d'Action Municipale dans un Cadre Planifié de Développement Local* répond aux besoins et aux carences signalés ci-dessus. Il a été initié dans le cadre du Programme d'Assistance à la Réhabilitation de l'Administration Libanaise (ARAL), financé par l'Union Européenne et placé sous l'égide du Bureau du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative (OMSAR).

Les 12 regroupements, des municipalités et des villages, bénéficiaires du Programme d'Assistance à la Réhabilitation de l'Administration Libanaise (ARAL) et de la Préparation de Projets d'Action Municipale dans un Cadre Planifié de Développement Local, sont :

- Iqlim el Toufah (Sud du Liban, Caza de Nabathieh),
- Bent Jbeil (Sud du Liban, Caza de Bent Jbeil),
- Jezzine (Sud du Liban, Caza de Jezzine),
- Joumé Akkar (Nord du Liban, Caza de Akkar),
- Zgharta (Nord du Liban, Caza de Zgharta),
- Aley (Mont Liban, Caza de Aley),
- Sahl (Bekaa, Caza de Bekaa Ouest),
- Haut Chouf (Mont Liban, Caza de Chouf),
- Chouf Soueijani (Mont Liban, Caza de Chouf),
- Haut Metn (Mont Liban, Caza de Baabda),
- Kessrouan (Mont Liban, Caza de Kessrouan),
- Hermel (Bekaa, Caza de Hermel).

Ce programme, lancé en 2004 et piloté par le Bureau d'Etudes Louis Berger, a permis de doter les 12 regroupements de municipalités libanaises cités ci-dessus :

- de Plans Simplifiés de Développement Local (PSDL).
- de Dossiers Techniques de Projets (DTP),

Permettant ainsi :

- une vision d'ensemble du développement local dans chaque regroupement.
- un travail de concertation entre les Elus locaux, les acteurs locaux et la société civile.

Afin d'atteindre ces objectifs, et pour palier au manque de ressources humaines qualifiées dans les municipalités, le Programme a mobilisé, pendant toute la période de sa réalisation :

- des Assistants Opérationnels dans les 12 regroupements.
- des Experts courts termes dans une Unité Centrale assurant la gestion globale du Programme.

Le Programme arrivant à son terme, et afin de poursuivre le processus de concertation commencé ainsi que le suivi de la réalisation des projets financés ou en attente de financements, il a été décidé de doter chaque regroupement d'un relais, d'une structure ou d'un organe lui permettant d'assurer la continuité.

D'où l'idée de la mise en place d'un Bureau de Développement Local (BDL) qui répondrait aux demandes exprimées par les partenaires locaux pour réaliser leurs projets de développement de façon efficace, transparente et participative.

La création d'un Bureau de Développement Local (BDL) répond également aux souhaits formulés par l'Union Européenne et les bailleurs de fonds internationaux, pour renforcer les capacités des regroupements de municipalités, leur permettre de mieux gérer leurs projets et consolider les acquis des activités réalisées dans le cadre du Programme.

La mise en place d'un BDL dans chacun de 12 regroupements, et éventuellement dans d'autres regroupements qui adopteraient une démarche similaire, constitue un pas important et pionnier dans la réalisation des Plans Simplifiés de Développement Local (PSDL) et de tout autre projet ayant pour but l'essor économique et social à l'échelle locale. Le principe de la création du BDL se fonde sur l'objectif principal du programme ARAL qui consiste à la "promotion de nouvelles pratiques de gouvernance locale favorisant la concertation et le dialogue entre les élus municipaux d'un côté et les partenaires de la société civile de l'autre côté".

Ainsi, la création d'une telle structure s'inscrit dans la nécessité d'impulser une approche participative différente et une dynamique économique inédite favorisant l'évolution du marché du travail et des investissements, en inaugurant un champ nouveau dans le développement local.

Il est à noter plusieurs expériences réussies dans des municipalités libanaises allant dans le sens du renforcement institutionnel et du développement local pour doter la municipalité d'un nouveau service basé sur la compétence, la concertation et la qualification des agents recrutés. Ainsi, l'action de Localiban, USAID¹, Freidreich Ebert Foundation ou Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) au Liban depuis quelques années a permis à un certain nombre de municipalités libanaises de prendre son développement en main dans une nouvelle approche participative.

Localiban, en coopération avec Lille Métropole (France), a réalisé un projet de coopération avec la Communauté Urbaine du Chouf Soueijani sur l'environnement et doté la Communauté Urbaine d'un Bureau de Développement Local adapté².

CGLU, à titre d'exemple et en collaboration avec des villes européennes a pu mettre en place divers services municipaux tels que des Bureaux Municipaux de Développement Local à Brital, Beddaoui et Jdeidé en coopération avec la ville d'Eybens (France)³. CGLU a également initié un City Development Strategy (CDS) pour la Communauté Urbaine Al-Fayhaa (Tripoli, El Mina, Beddaoui) en coopération avec le World Banque Institute et la Ville de Barcelone (Espagne). Dans ce même cadre, des Bureaux Municipaux de Développement Touristiques, sont en cours de réalisation, pour les villes de Baalbeck, Beyrouth, Byblos, Saida, Tyr et Tripoli membres du Réseau des Villes Historiques et Archéologiques et ceci en coopération avec la Ville d'Aix-En-Provence (France)⁴.

¹ Cf. www.usaidlebanon.org.lb

² Cf. www.localiban.org

³ Cf. Brochure Coopération Décentralisée France-Liban ; CGLU Liban, Syrie, Jordanie ; ar/fr; 2005

⁴ Cf. www.bt-villes.org ; ou le Rapport Annuel 2002-2003 ; CGLU Liban, Syrie, Jordanie ; ar/fr; 2004

3. DEMARCHE.

Pour l'élaboration de cette étude, on s'est basé sur plusieurs sources d'information :

Premièrement, on s'est référé aux orientations données par l'équipe de Louis Berger, et ceci à partir du document intitulé « Agence de Développement Local daté du 09/08/2005 » et aux principes du programme ARAL.

Deuxièmement, on a réalisé une synthèse de la documentation grise et des écrits portant sur des expériences similaires en Europe de l'Ouest et de l'Est (en particulier en France, en Belgique et dans les pays de l'ex-Yougoslavie). Cette synthèse était particulièrement pertinente pour comprendre l'organisation, le fonctionnement et les limites de cette structure dans les pays qui l'ont déjà expérimentée.

Troisièmement, on a effectué une série d'interviews avec les Assistants Opérationnels (AsOp) des 12 groupements, en s'appuyant sur un guide d'interview que nous avons élaboré pour cela (Annexe V)⁵.

Ces rencontres ont eu pour but de sonder les points de vue des assistants opérationnels sur le montage d'un Bureau de Développement Local, chacun dans son regroupement. Nous avons considéré très important de consulter les AsOp qui ont suivi sur le terrain durant 1 an et demi la démarche du projet d'ARAL et ont entretenu des relations professionnelles et sociales avec les élus et de la société civile et avec les différents experts pour élaborer le PSDL et dégager les projets prioritaires.

Ces AsOp ont été capables de refléter la réalité de la situation des regroupements par rapport au BDL.

Nous avons recueilli les réponses aux questions et les avons triées et catégorisé en 11 thèmes. L'analyse est qualitative et est faite par rapport aux écrits dégagés dans la recherche effectuée sur le concept et les expériences similaires en Europe. Le résultat correspondant est présenté par thème dans les fiches annexées (Annexe VI)

En se basant sur le guide d'interview utilisé avec les AsOp, nous avons conduit des réunions individuelles avec 3 élus, pour sonder leur avis sur la création, le rôle, la mission, les statuts, etc., d'un éventuel BDL (Annexe VII). Ces entrevues avec les AsOp et les élus ont été réalisés et analysés au fur et à mesure de la rédaction du dossier technique par l'équipe des experts.

Quatrièmement, nous avons tenu des rencontres de consultation et de discussion pour valider certains choix retenus dans le dossier technique par l'équipe des experts Louis Berger avec les représentants des Comités d'Elus de chaque regroupement, concernant surtout la mise en place de cet organe, les missions, le statut, le financement du BDL (Cf. 14.7.).

Cinquièmement, cette démarche a été accompagnée, d'une part, par des réunions régulières entre les experts chargés de l'étude, durant lesquelles ont été discutées toutes les questions relatives à la conception, au rôle, aux statuts et la mise en place du BDL. D'autre part, une

⁵ Nous avons rencontré 9 AsOp dans nos bureaux. La durée de chaque réunion était de 2 heures et demi et 3 heures. Les trois autres AsOp, par manque de disponibilité, ont répondu par écrit au guide d'interview.

série de réunions a été tenue entre les experts chargés de l'étude et les responsables du Projet à Louis Berger pour discuter de l'avancement de l'étude et de sa validation.

Ces rencontres nous ont permis de confirmer certaines hypothèses de base, de rectifier certaines orientations, et d'essayer de répondre, dans la mesure du possible, en respectant les lois libanaises en vigueur, aux soucis et aux recommandations exprimées par les différents interlocuteurs.

Sur cette base et à partir de l'analyse des résultats des différentes rencontres organisées à plusieurs niveaux : Elus, Comités des Elus, AsOp, nous avons construit le présent dossier technique final.

4. QU'EST-CE QU'UN BDL ?

Le développement local s'accomplit au moyen d'un processus qui consiste à exploiter les différentes ressources et à mobiliser les énergies de tous les acteurs locaux pour assurer la promotion économique et sociale, et améliorer le marché du travail et de l'investissement. La gouvernance locale renvoie à la façon dont l'autorité et le pouvoir sont organisés, légitimés et employés pour gérer ce processus. Elle souligne leur rôle dans la facilitation ou non de la mise en place des structures de participation, de coordination, de prise de décision et de responsabilisation dans la gestion des affaires locales.

Aujourd'hui, s'est avéré que le cadre institutionnel (dans son état actuel) et les effectifs des municipalités ne permettent plus de traiter tous les problèmes auxquels sont confrontés leurs territoires et leurs citoyens, ni de répondre à toutes les questions et les demandes ou de gérer tous types de projets. Plus particulièrement, ce cadre a montré ses limites et son incapacité à promouvoir l'économie locale et à améliorer le marché du travail, en créant un système favorable à la création des entreprises et à l'attraction des investissements externes. L'état actuel des effectifs des municipalités montre d'une manière cruelle et même inexplicable la carence des compétences du personnel municipal et d'une manière générale le manque de services nouveaux rendus à la population dans ces municipalités. A titre d'exemple, et à notre connaissance, aucune municipalité libanaise ne possède un service ou un bureau de développement économique local. Les sondages effectués par exemple par le Bureau de CGLU Liban, Syrie, Jordanie montre une vraie demande des Elus locaux de découvrir ces nouveaux services. Plusieurs stages réalisés ou en préparation en collaboration avec des villes européennes telles que Barcelone, Belfort, Bordeaux, Turin, Gênes et bien d'autres sont à l'ordre du jour pour répondre à ce besoin d'échange et de découverte concernant notamment le développement économique local. Une ville comme Jdeidé (Matn) de 150000 habitants environ ne compte aucun ingénieur dans ses effectifs. Des villes comme Jounieh (100000 habitants), Tyr (80000 habitants) ou la Communauté Urbaine de Al-Fayhaa (400000 habitants) n'ont qu'un seul ingénieur parmi leurs fonctionnaires.

Dans cette perspective, le BDL serait un des outils qui permettrait de palier à ce manque de compétences et apporter dans son sillage cette capacité nouvelle d'aborder les questions d'économie locale. Il constitue également un outil technique et un organe de consultation, de

planification, d'exécution et de suivi ayant comme principal objectif la promotion du développement local au niveau économique, social, culturel et environnemental.

Principalement, le BDL contribue auprès des autorités locales au renforcement des infrastructures territoriales nécessaires pour le fonctionnement et le développement du système productif en travaillant à l'amélioration du cadre légal, des infrastructures, des installations, des réseaux de communications, de distribution et de commercialisation, etc. Le BDL occupe une place centrale dans la mise en place de ce système productif qui valorise les ressources et les potentialités endogènes et qui attire et catalyse les investissements externes. Il offre un appui à la planification locale sectorielle en coordination avec les activités des institutions et des entreprises publiques et privées au niveau international, national, régional et local. Son rôle dans le développement économique consiste à réunir, organiser, diffuser et rendre compréhensible un ensemble d'informations permettant aux entrepreneurs, existants et potentiels, à identifier les possibilités d'investissements qui leur sont adéquats et de les transformer en initiatives d'entreprises et de projets au niveau local.

Dans ce sens, la mise en place du BDL est au cœur de la bonne gouvernance et de la démocratie participative qui postulent que le développement local est avant tout la responsabilité des acteurs locaux. Il s'appuie principalement sur trois types d'acteurs, les élus, les habitants et les représentants des différentes institutions, organisations et entreprises locales. Ainsi, Il contribue à l'enracinement et à la pérennisation de l'engagement de ce triptyque d'acteurs dans le processus de développement.

Le BDL relie entre les différentes organisations, entreprises et groupes locaux, nationaux et internationaux, intervenant dans l'espace local, en améliorant leurs modes de concertation et de planification. À travers la coopération et le partenariat, Il renforce le statut des organisations, des entreprises et des associations émanant de la société civile pour mieux gérer des ressources financières et humaines et respecter les règles de la transparence et de la responsabilité. À travers sa propre structure, Il permet la rencontre et la confrontation fructueuse entre différentes légitimités, représentative, technique, participative et différents secteurs, public, privé et associatif, au-delà des limites qui les séparent.

Le BDL développe le pouvoir d'agir des acteurs en offrant à ceux qui cherchent à participer les moyens de comprendre les contraintes et les enjeux locaux pour qu'ils puissent partager ensemble les doutes et les difficultés et contribuer collectivement au choix des projets et des scénarios possibles pour leur réalisation. Il assume la mission d'informer de manière innovante les citoyens sur les différentes politiques de développement local et les entrepreneurs sur les modalités et les moyens d'investissement. Ainsi, la participation de l'ensemble des acteurs concernés au choix et à la gestion des projets à travers le BDL assure la légitimité, l'intégrité et la durabilité de ces derniers.

Pour qu'il puisse réaliser pleinement ses objectifs, le BDL doit disposer d'une personnalité juridique propre. À ce titre, Il peut décider librement de son fonctionnement et de sa gestion propre. Cependant, le BDL n'a aucune prérogative de puissance publique. Dans cette structure, les représentants des autorités compétentes interviennent dans le BDL en qualité de fondateurs et d'adhérents en y devenant partie prenante directement et indirectement. Ainsi, la mise en place du BDL ne constitue pas seulement un outil technique pour les autorités locales,

il est aussi un moyen de légitimation et de valorisation des actions collectives et des activités publiques.

5. OBJECTIFS DU BDL.

Le principal objectif du BDL consiste à impulser une dynamique qui transforme la connaissance de la réalité et des besoins locaux en valorisation économique et en capacité technique pour promouvoir les investissements, les entreprises et le marché du travail dans le processus de développement. Il s'agit donc de mettre en place dans chaque regroupement une structure permanente de réflexion, de consultation, de coordination, d'exécution et de suivi des projets de développement local dans les domaines économiques, sociaux, culturels et environnementaux.

Il faut prendre en considération que le BDL agit sur le moyen et le long terme et dans la durée et que son impact en terme de développement local durable n'est pas toujours mesurable à court terme.

5.1. Objectifs généraux.

- Promouvoir le développement local à l'échelle du regroupement.
- Appuyer les processus de planification économique.
- Développer le marché de l'emploi et favoriser les investissements.
- Renforcer les capacités des municipalités à exécuter et gérer leurs projets.
- Initier et animer le partenariat entre les acteurs du développement local (public, privé et associatif, national et international).

5.2. Objectifs spécifiques.

- Suivre la mise en œuvre des projets.
- Élaborer un plan d'action pour répondre à la demande des municipalités qui a été exprimée lors de l'élaboration des PSDL.
- Améliorer le marché du travail et planifier le développement sectoriel.
- Identifier et valoriser les possibilités d'investissement au niveau local.
- Pérenniser la démarche de planification participative.
- Réunir l'ensemble des acteurs locaux dans un partenariat de développement local.
- Établir des contacts avec des bailleurs de fonds, faire du *fundraising*, pour trouver des financements pour les projets locaux.
- Offrir aux bailleurs de fonds et aux entrepreneurs de bonnes garanties de l'utilisation des financements et de l'installation des entreprises.
- Identifier les besoins et les potentialités locaux.
- Utiliser et partager les ressources et les savoir-faire locaux.

6. DOMAINES D'INTERVENTION DU BDL.

LE BDL est conçu pour intervenir dans les domaines économiques, sociaux, culturels et environnementaux. Il est partie prenante dans les projets locaux. Il coopère de façon permanente, transversale et pluridisciplinaire avec les autorités locales, les organisations, les entreprises et les institutions de la société civile dans l'intérêt de l'ensemble du regroupement.

7. MISSIONS DU BDL.

Les missions du BDL peuvent varier d'un regroupement à un autre dans leur définition, leur étendue ou leurs modalités, néanmoins une grande partie de ces missions est principale sans modification dans la totalité des regroupements. Bien évidemment, on énumère ici un éventail très large des missions qu'un BDL pourrait effectuer. Les moyens et les effectifs (budget, personnel, groupes d'experts et de techniciens, comités spécialisés, etc.) du BDL déterminent le nombre et le type de missions qu'elle pourrait réaliser. Il revient cependant aux autorités et aux acteurs concernés par les activités économiques, sociales et institutionnelles de leur regroupement, et qui connaissent bien les caractéristiques de leur zone, de déterminer les priorités et les principales actions par lesquelles le BDL doit commencer. La meilleure manière pour que le BDL réalise ses missions consiste à impliquer dans ses activités toutes les forces vives, économiques, sociales et institutionnelles.

Nos différents entretiens avec les Elus et les Assistants Opérationnels (AsOp) nous ont permis d'identifier deux catégories de missions différentes et complémentaires à attribuer au BDL (Annexe VI et VII) :

- **Une première catégorie de missions** qui a trait aux Plans Simplifiés de Développement Local (PSDL) et aux Dossiers Techniques de Projet (DTP) élaborés et approuvés par les Elus locaux dans le cadre du Programme d'Assistance à la Réhabilitation de l'Administration Libanaise (ARAL) et de la Préparation de Projets d'Action Municipale dans un Cadre Planifié de Développement Local financé par l'Union Européenne.
- **Une deuxième catégorie de missions** qui a trait à la dynamique du regroupement en terme d'orientation et d'animation du marché de travail et des investissements, de la gestion et de la coordination générale, de l'actualisation des données sur le regroupement, de l'information et de la communication ainsi que de la formation et de l'assistance.

PREMIERE CATEGORIE DE MISSIONS (PSDL et DTP) :

7.1.Projets

- Assurer la bonne qualité de la mise en œuvre des projets déjà élaborés, rédigés et financés ou en recherche de financement, en coordonnant le suivi technique, qui peut être confié à des consultants, à des bureaux d'études contractés ou à des comités spécialisés.

- Assister les organes décisionnels et consultatifs du regroupement dans leurs tâches de planification et d'identification des projets.
- Préparer la révision du PSDL.
- Identifier les besoins et les demandes pour élaborer des nouveaux projets et les présenter aux bailleurs de fonds.
- Suivre la conception du schéma régional d'aménagement.

DEUXIEME CATEGORIE DE MISSIONS (DYNAMIQUE DU REGROUPEMENT) :

7.2.Marché du travail et investissements

- Orienter les activités économiques vers les secteurs qui valorisent les potentialités locales et le développement des ressources humaines et naturelles.
- Appuyer la planification locale sectorielle en coordination avec les institutions et les entreprises publiques et privées au niveau local, national et international.
- Créer les conditions, les infrastructures et le cadre légal favorables à l'amélioration des qualités du marché du travail et à l'attraction des investissements externes.
- Créer un système d'information sur les activités productives et sur les tendances du marché.
- Constituer une banque de projets productifs et identifier des sources de financement pouvant les appuyer.
- Préparer des études de faisabilité et élaborer des plans d'entreprise sur la base de critères économiques, techniques, sociaux et environnementaux, propres au regroupement et à la région.
- Assister techniquement la création de nouvelles entreprises.
- Appuyer, par la formation, le développement des capacités humaines pour se présenter sur le marché de l'emploi.
- **Pour présentation exhaustive sur le rôle du BDL dans la promotion des investissements voir Annexe III.**

7.3.Gestion et coordination.

- Certaines institutions ou organisations (centre de promotion agricole, office de tourisme, pépinière d'entreprises, écomusée, etc.) peuvent être gérées directement par le BDL ou par ses comités spécialisés, suite à la demande ou à l'approbation des autorités compétentes locales.
- Si les bailleurs de fonds et les autorités compétentes locales le souhaitent, le BDL pourrait gérer certains fonds mobilisés pour la mise en œuvre des projets.
- Assurer les contacts avec les bailleurs de fonds et suivre les opérations de coopération décentralisée, notamment la préparation des accords.
- Mettre en place des comités spécialisés par projets ou par secteurs.
- Coordonner la mise en œuvre du Plan de Communication du regroupement.

- Organiser la mise en réseaux du regroupement et établir des échanges avec d'autres regroupements.
- Travailler au jumelage entre les villes du regroupement et des villes étrangères.
- Coordonner les interventions des différents partenaires du développement local (élus, acteurs de la société civile, fonctionnaires, opérateurs économiques, etc.) et organiser la cohérence des activités de leurs institutions et organisations (centre de promotion agricole, office de tourisme, pépinière d'entreprises, écomusée, etc.).
- Assurer les liens entre les élus et les acteurs de la société civile de façon permanente et institutionnelle pour renforcer la démarche partenariale.
- Assurer le relais et la coopération avec le secteur public, en particulier avec les administrations, bureaux, agences et organisations publics déconcentrés agissant dans le cadre local.
- Mobiliser et impliquer, quand cela est possible, des volontaires dans les démarches et projets.

7.4.Données.

- Organiser la collecte de données permettant de dresser un inventaire exhaustif des besoins et des ressources du regroupement.
- Mettre à jour et gérer la base de données du regroupement.
- Mettre à jour l'atlas cartographique du regroupement et le PSDL.

7.5.Information et communication.

- Informer les habitants et les visiteurs sur les dynamiques de développement du regroupement.
- Mener des campagnes de sensibilisation concernant les projets de développement auprès des habitants et des élus.
- Promouvoir le regroupement à l'échelle nationale et internationale.
- Créer un site internet commun pour l'ensemble du regroupement.

7.6.Formation et assistance.

- Organiser des formations grand public (sur le tri des déchets, sur l'usage de certains services publics, etc.).
- Organiser la formation des élus et du personnel municipal.
- Organiser des sessions de formation thématiques et sectorielles.
- Former et mobiliser des volontaires intervenant dans la gestion des projets.

8. AVANTAGES DE LA MISE EN PLACE DU BDL.

Grâce à sa structure, qui associe l'ensemble des acteurs et des institutions locales, appuyée par des institutions étatiques (OMSAR...) et internationales (Union Européenne...), le BDL présente plusieurs atouts et valeurs ajoutées pour les autorités locales, pour les habitants et pour le processus de développement de manière générale :

Le dépouillement de l'enquête réalisée auprès des Elus et des AsOp met en évidence les avantages tirés d'une telle structure dans chaque regroupement. Nous présentons ci-dessous d'une manière synthétique l'essentiel de ces avantages :

- *Une structure décentralisée* qui cherche à renforcer les capacités des autorités locales dans la gestion de leur propre développement en interaction avec des initiatives régionales, nationales et internationales. Elle appuie techniquement les villes et les villages du regroupement et aide et décharge les élus de plusieurs tâches concernant le développement local.
- *Une structure participative* qui implique l'ensemble des acteurs publics et privés dans la définition des priorités, l'exécution des projets et leur suivi à l'échelle locale. Elle permet un partenariat en son sein en intégrant divers partenaires (public, privé et international). Elle entretient et pérennise l'approche participative.
- *Une structure rationnelle* qui mobilise toutes les ressources, capacités et potentialités locales de façon concertée et coordonnée en évitant la superposition des projets et la concurrence entre les institutions. Elle assure la complémentarité des actions et des projets exécutés au sein du même territoire. Elle permet également des économies d'échelle et de structure en regroupant en son sein plusieurs structures participatives et techniques. Elle apporte une vision d'ensemble pour le développement du regroupement.
- *Une structure spécialisée dans le développement local* qui met à la disposition des autorités locales de façon permanente des équipes d'experts compétents dans les différents secteurs. Elle séduit les investisseurs et les bailleurs de fonds en répondant à leurs critères institutionnels et en préparant les conditions favorables à leur implantation.
- *Une structure de médiation* qui permet de transformer la tension et les conflits sociaux et politiques en synergies positives et productives dans le respect de la diversité et de la règle du jeu démocratique.
- *Une structure durable* qui crée, en s'appuyant sur la valorisation et le développement des capacités existantes, les conditions de sa propre pérennité en attirant vers le cadre local des ressources et des investissements extérieurs, publics et privés. Elle est souple et autonome. Elle maîtrise sa propre gestion et bénéficie de son personnel propre et d'un corps de volontaires.

9. DEFIS A SOULEVER PAR LE BDL.

Le principal défi posé au BDL c'est de convaincre les acteurs locaux, en particulier les élus, de sa raison d'être et de son rôle incontournable dans le développement local. Évidemment, ce sont les résultats produits par le BDL sur le terrain qui donneront des réponses tangibles à un tel défi. Plusieurs défis et obstacles, qui pourraient entraver le fonctionnement du BDL et

corrompre son rôle, sont d'emblée prévisibles, il revient à l'ensemble des acteurs locaux d'œuvrer collectivement pour les relever:

- Éviter qu'elle ne se transforme en simple commission municipale.
- Échapper à l'hégémonie d'une municipalité précise ou de la Fédération de municipalités, et se mettre à l'écart des conflits politiques et partisans.
- Éviter la lourdeur bureaucratique et la routine administrative.
- Mettre en place rapidement des projets concrets.
- Pouvoir mobiliser les ressources et les potentiels locaux et attirer les investissements.
- Réussir son premier projet, au niveau de financement et de l'exécution et gagner la confiance des élus et des citoyens.
- Apprendre à gérer des processus complexes impliquant de nombreux et différents acteurs et surmonter les limites et la rigidité institutionnelles qui les séparent.
- Chercher à combler le manque de moyens chez les municipalités et les fédérations municipales.
- Renforcer les expériences dans le domaine de la gestion collective au niveau local.
- Éviter de rentrer en compétition avec les élus locaux ou de mettre en cause leur légitimité.
- Travailler à changer les attitudes et les pratiques chez les acteurs de développement local afin d'introduire une nouvelle conception du développement local.
- Orienter les relations de pouvoir dans le cadre local vers l'intérêt commun.

10. MOYENS DU BDL ET LOCALISATION.

Les Elus et les AsOp ont exprimé presque unanimement la nécessité d'un financement externe (bailleurs de fonds, institutions...) au moins pour les deux premières années de l'activité du BDL.

Pour assumer son rôle dans le développement local, le BDL doit disposer des moyens nécessaires pour remplir ses missions. Quelles que soient ses structures ou ses formules d'organisation, des moyens financiers suffisants doivent être alloués au BDL. Il faut aussi qu'il renforce lui-même les moyens de son fonctionnement en sollicitant et en puisant dans les ressources locales, nationales et internationales. Il faut qu'il arrive au bout de ses deux premières années de fonctionnement à générer son propre financement et des revenus suffisants pour son équipe.

11. SAISINES DU BDL.

Dans les limites de ses fonctions et prérogatives, le BDL peut être saisi par :

- La structure décisionnelle, la Présidence (Président, Secrétaire, Trésorier) au sein du Bureau Exécutif ou du Conseil d'Administration. Le BDL est saisi de façon permanente et formelle pour se prononcer et donner son avis sur les politiques, les objectifs et les projets locaux. Cette saisine doit être régulière en assurant le suivi des projets et leur évaluation.

- Tout autre saisine n'est possible que si elle est soumise à la structure décisionnelle et approuvée par elle : A titre d'exemple, la saisine interne (auto saisine), les plates-Formes consultatives, le Conseil du Développement Local ou les individus.

Les statuts prévoient les pouvoirs délégués par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration.

Bien entendu, les acteurs locaux peuvent s'adresser au BDL pour le saisir d'une affaire ou d'une remarque, mais cette saisine n'a aucune valeur juridique si elle n'est pas soumise et acceptée par la structure décisionnelle citée plus haut.

12. EVALUATION DU BDL.

Pour qu'il puisse se renouveler et se développer, le BDL a besoin d'une évaluation technique et financière régulière effectuée par une structure extérieure et indépendante désignée par la structure décisionnelle du BDL . Il a besoin aussi d'effectuer une auto-évaluation qui lui permet : d'une part, une analyse constatée après chaque projet ou chaque mission pour réexaminer la validité de leur choix et de leur priorité et, d'autre part, une révision de l'efficacité des structures et des mécanismes opérationnels afin d'introduire les ajustements nécessaires.

13. STRUCTURES DU BDL.

Parce qu'il n'existe pas de modèle universel, il faut prendre en compte les spécificités nationales et locales dans la structure et le mode d'opération du BDL. Le principe est de mettre en place une structure simple, flexible, indépendante et évolutive engageant l'ensemble des partenaires vers l'objectif commun du développement local intégré de leur regroupement **(pour une étude détaillée des structures juridiques voir Annexe II et III).**

La création du BDL selon le statut juridique des associations sans but lucratif (ASBL) a été privilégiée pour plusieurs raisons:

- Faire porter le BDL par une ASBL apparaît comme la solution juridique la plus simple, la plus facile à mettre en place rapidement et qui pourra évoluer facilement vers d'autres structures souhaitées.
- Il jouit d'une grande flexibilité et d'une marge importante d'autonomie décisionnelle et financière, avec un régime fiscal très souple.
- Il pourra intégrer dans ses différentes instances décisionnelles et représentatives l'ensemble des représentants des autorités électives locales et des secteurs privés et associatifs.
- Il pourra recevoir facilement des subventions (publiques et privées), des contributions et des donations.
- Il pourra recruter facilement son propre personnel et se doter de tous les moyens matériels nécessaires à son fonctionnement.
- Il pourra avoir des subventions financières et des apports en nature (locaux, etc.) de la part des municipalités et de la Fédération de municipalités. Les contributions et les subventions de chaque autorité locale à son fonctionnement pourront être effectuées selon un calcul clair établi dans une "convention" (par exemple au prorata de la population).

- Il pourra créer en son sein et selon les besoins un grand nombre de comités spécialisés (constitués pour la plupart de volontaires) par secteurs, par projets et par dossiers.

Cependant, plusieurs Elus ont souligné le risque de politisation d'une association, d'utilisation ou de manipulation par des partis politiques ou d'autres forces locales. Pour palier à ces craintes et sans prétendre omettre tout rôle des forces politiques locales dans le fonctionnement du BDL et de son équilibre, les statuts proposés en annexe répondent à ces craintes et gardent le pouvoir dans les mains des Elus locaux.

Quelques remarques en ce qui concerne la création d'un BDL en forme d'Association Sans But Lucratif (ASBL):

- Il faut qu'elle ait comme objet unique le développement local du regroupement.
- Elle se compose de membres de droit et de membres actifs.
- La majorité de son bureau exécutif et de son assemblée générale doit être composée des membres de droit, représentants des différentes structures électives locales. Ils y siègent en leur qualité représentative. La perte de la qualité en vertu de laquelle ils occupent une place, un siège ou une fonction au sein du BDL-ASBL entraîne automatiquement sa vacance.
- Son assemblée générale peut regrouper des membres actifs venant des différents secteurs locaux désireux d'en faire partie. Son assemblée générale pourrait prendre la place et le rôle des Plates-formes Consultatives et du Conseil du Développement, en réduisant ainsi la multiplication des structures.
- La création du BDL-ASBL est simple, mais elle demande cependant le consentement et la contribution de l'ensemble des représentants des autorités locales et des principaux représentants des différents secteurs locaux dans chaque regroupement.
- Une autre difficulté consiste à établir le processus de décision tant politique qu'administratif qui assurera la coordination des prises de décision au sein d'une ADL-ASBL.
- D'un point de vue juridique, le BDL-ASBL n'a strictement aucun pouvoir sur les autorités locales. Ce qui fait que les "décisions" du BDL-ASBL ne pourront s'imposer aux autorités locales membres du regroupement, sauf si elles le veulent bien. Pour que les "décisions" prises au sein du BDL-ASBL aient une quelconque valeur décisionnelle (sans qu'elle soit pour autant juridique) et soient respectées et suivies d'effets le plus rapidement possible par les autorités locales, il est nécessaire d'avoir une sorte de "convention" entre le Bureau et ces dernières.

14. PHASES DE LA MISE EN PLACE DU BDL.

La mise en place du BDL est avant tout la responsabilité des élus locaux. C'est à eux que revient la charge de sa constitution et de sa mise en œuvre. Ainsi, il faut précéder la mise en place du BDL par une campagne d'information et de sensibilisation auprès des habitants, menée principalement par les élus et les responsables locaux et portant sur l'importance et l'utilité d'une telle structure. Ce processus devrait passer par plusieurs phases:

14.1. Phase de fondation:

Le comité des élus actuel, qui existe dans chacun de 12 regroupements, désigne dès le début de la démarche de mise en œuvre du BDL un comité fondateur (qui pourrait être par exemple une forme restreinte de l'actuelle Plate Forme Consultative (PFC)). Ce comité se compose des membres du comité des élus et des représentants des différents secteurs locaux (une vingtaine de personnes maximum). Il est important que les membres du comité fondateur se connaissent et s'entendent bien pour qu'ils puissent décider et mettre en place rapidement le BDL. Le comité fondateur a pour mission:

- Étudier et discuter les statuts et les règlements intérieurs du BDL, proposés dans le DTP.
- Modifier et/ou remanier les statuts et les règlements intérieurs en les adaptant au mieux à leurs besoins et à la composition sociale et politique de leur regroupement.
- Veiller en amendant les statuts du BDL à ne pas la détourner de sa raison d'être qui réside dans son rôle participatif et partenarial avec la société civile dans toutes ses composantes.
- Approuver les statuts et les règlements intérieurs.
- Former parmi eux un comité exécutif (ou comité administratif) provisoire du BDL, précisant le président, le secrétaire, le trésorier, etc.
- Trouver un local qui sera le siège du BDL et son adresse officielle.
- Déposer, selon les règles, les statuts du BDL auprès du ministère de l'Intérieur et avoir un récépissé.

Durant cette période transitoire, le comité fondateur joue le rôle de l'assemblée générale du BDL. Ainsi, avec le comité exécutif provisoire, ils constituent les deux instances du BDL.

La période nécessaire pour la réalisation des activités prévues durant cette phase est de quatre mois.

14.2. Phase de structuration interne et de démarrage:

Une fois que le BDL est créé, en tant que personne morale ayant son propre statut juridique, son comité exécutif passe à la phase de structuration et de composition interne et de démarrage du BDL, qui comprend les démarches suivantes:

- Sélectionner et engager l'équipe gestionnaire du BDL. L'équipe pourrait être constituée: d'un directeur exécutif (ou coordinateur), généraliste, avec une grande connaissance en matière de développement local, d'un spécialiste en animation économique et dans la promotion des entreprises et des investissements et d'un Assistant, ayant une connaissance particulière en informatique et dans le système de base de données.
- Former techniquement, en cas de besoin et de façon récurrente, les membres de l'équipe gestionnaire sur certains aspects particuliers concernant le processus de développement local.
- Régler les questions logistiques, acquérir l'équipement nécessaire de bureau, etc.
- Établir un organigramme qui détermine les différents corps décisionnels et consultatifs du BDL, leurs responsabilités et leurs fonctions respectives. Aux côtés de son comité exécutif et de son assemblée générale, le BDL se dote des comités spécialisés et d'un

conseil consultatif regroupant quelques personnalités locales du milieu politique, de la magistrature, des hauts fonctionnaires de l'administration publique, etc. Le conseil consultatif pourrait jouer un rôle très important en prenant des initiatives d'ordre politique et juridique pour améliorer les conditions du milieu économique, du marché du travail et des infrastructures dans chaque regroupement, ainsi que dans la promotion et la mise en œuvre du BDL.

- Déterminer ensemble les priorités et les actions les plus opportunes à confier au BDL.
- Préparer et approuver ensemble le plan d'action des premiers mois du BDL, qui consiste surtout à son implantation dans le tissu social et économique local.
- Préparer et approuver ensemble le plan d'action annuel du BDL. L'élaboration de ce plan doit être claire et rigoureuse pour ne pas perdre de temps ni de crédibilité dès le démarrage du BDL et pour gagner à travers son exécution la confiance de la population et des milieux économiques, institutionnels et sociaux non seulement au niveau local, mais aussi au niveau national et vis-à-vis des partenaires et bailleurs de fonds internationaux.
- Étudier, approuver et signer une ou plusieurs conventions entre le BDL et les autorités électives compétentes locales pour établir de la façon la plus claire les tâches et les engagements mutuels.
- Étudier et approuver le budget du BDL.

La période nécessaire pour la réalisation des activités prévues durant cette phase est de quatre mois.

14.3. Phase d'implantation et de consolidation:

Cette phase est animée par toutes les instances du BDL et de son équipe gestionnaire. Elle s'adresse à l'ensemble des acteurs locaux et aux représentants des différents secteurs, qui connaissent les caractéristiques, les problèmes et les besoins de leur région, et qui animent au niveau local les différentes dynamiques économiques, commerçantes, sociales, institutionnelles, culturelles, etc. L'objectif de cette phase consiste à:

- Consulter et impliquer dans les activités du BDL l'ensemble des représentants des secteurs locaux.
- Consolider la base sociale du BDL à travers la participation active des habitants à ces activités.
- Élargir progressivement la base de l'assemblée générale du BDL aux représentants des secteurs locaux.
- Préparer et approuver la révision du PSDL.
- Mettre en place le(s) DTP(s) financé(s) et rechercher des financements pour les DTP en attente.
- Préparer une stratégie pour assurer l'auto-financement du BDL, en identifiant les sources et les mécanismes.
- Étudier, approuver et signer des conventions de collaboration avec des institutions publiques et privées nationales et internationales.
-

La période nécessaire pour la réalisation des activités prévues durant cette phase est de 16 mois. Durant cette période le BDL doit s'affirmer et être reconnu comme un interlocuteur

valable vis-à-vis de la population et des différentes institutions publiques et privées, au niveau local, national et international.

Pour cela, nous proposons ci-dessous des prévisions de travail à réaliser en parallèle pendant la première année qui aideront le BDL à se faire reconnaître comme interlocuteur valable.

- 1) Action d'information, d'abord en direction de l'ensemble de la population, puis des acteurs économiques ;
- 2) Actions d'animation visant à stimuler le territoire pour mettre en valeur le commerce, les entreprises, les produits du terroir, mais aussi sur les questions de santé, d'environnement, de cadre de vie. Certaines actions peuvent être reconduites d'année en année.
- 3) Actions visant à mettre en valeur le cadre de vie des citoyens ou à le préserver (actions autres que de simples animations : opération d'entretien, amélioration de la signalisation...)
- 4) Enquêtes et création d'une base de données.
- 5) Actions de formation
- 6) Actions de communication avec le grand public (Plaquette sur le BDL, création d'un site internet permettant la communication entre les BDL des 12 groupements et avec le grand public)

14.4. Calendrier de la création et de la mise en place du BDL

Action	Durée
1- Phase de fondation	
Mise en place du Comité Fondateur Discussion et adaptation des Statuts Discussion et adaptation du règlement intérieur Mise en place du Comité Exécutif Provisoire Détermination des locaux abritant le BDL Dépôt des statuts	4 mois
2- Phase de structuration interne et de démarrage	
Etablissement de l'organigramme du BDL Equipements des locaux Embauche de l'équipe Formation de l'équipe Détermination des priorités Elaboration du Plan d'action Convention avec les autorités municipales Elaboration du budget de fonctionnement	4 mois
3- Phase d'implantation et de consolidation	
Recherche de financements et suivi des PSDL et des DTP <i>et parallèlement</i> Assurer la dynamique du regroupement en terme de : <ul style="list-style-type: none"> . orientation et animation du marché de travail et des investissements . gestion et coordination générale . compléter et actualiser les données sur le regroupement . information et communication . formation et assistance 	16 mois
TOTAL	24 mois

14.5. Missions et profils des agents gestionnaires du BDL:

La cellule gestionnaire et opérationnelle du BDL a pour mission principale de mettre en œuvre et animer des projets dans tous les secteurs du développement local. La composition de cette cellule devrait regrouper **un coordinateur** ou une coordinatrice généraliste (senior), un ou une **spécialiste en animation économique** (senior) et un ou une **assistant** (e) (junior). La complémentarité entre les trois profils permet à l'équipe de remplir pleinement et de manière efficace ses missions dans tous les domaines.

Les missions des agents du BDL sont très étendues, on énumère ici quelques-unes à titre indicatif.

14.5.1. Missions et profil du coordinateur :

Missions :

Il est responsable devant le comité exécutif des activités et des actes de son équipe. Il veille au bon fonctionnement du BDL et de sa gestion. Il assure l'exécution du travail selon l'agenda et le cahier des charges fixés et approuvés par le comité exécutif. Il coordonne le travail de son équipe et les relations et activités des différentes instances du BDL. Il est le porte-parole du BDL et son représentant. Il assure les relations avec les représentants des différents secteurs locaux, les administrations publiques, les bailleurs de fonds et les organisations internationales, etc.

En coordination avec le trésorier, il est responsable de gérer les finances du bureau et les budgets des projets et des actions approuvées.

Profil :

- Niveau universitaire (minimum Bac+4), généraliste de diverses disciplines du développement local.
- Très bonne maîtrise du français et de l'anglais, en plus de l'arabe.
- Maîtrise de l'utilisation de l'ordinateur (minimum les applications du MS Office et de l'internet).
- Expérience professionnelle déterminante dans les projets de développement (minimum 8 ans).
- Un gestionnaire de projet.
- Un promoteur prospectif.
- Un animateur – négociateur.
- Une grande aptitude relationnelle.
- Un don d'empathie.
- Une qualité d'écoute.

14.5.2. Missions et profil du spécialiste en animation économique : (voir Annexe IV et notamment Point IV)

14.5.3. Profil de l'assistant :

- Niveau universitaire (minimum Bac+3), de diverses disciplines du développement local en priorité ou autres.
- Très bonne maîtrise du français et de l'anglais, en plus de l'arabe.
- Maîtrise de l'utilisation de l'ordinateur (les applications du MS Office et de l'internet, des bases de données).
- Expérience professionnelle dans les projets de développement (minimum 4 ans).
- Expérience dans la gestion interne d'un bureau.
- Maîtrise des taches secrétariats (archivage, mailing,...).

14.6. Budget opérationnel :

Cette proposition budgétaire est une proposition pour un budget opérationnel, qui prend en compte les frais de fonctionnement du BDL. Elle ne tient pas compte des propositions budgétaires pour l'investissement, le financement de projets ou des entreprises que le BDL pourrait assurer. La proposition budgétaire pour la mise en œuvre du BDL et pour son fonctionnement est estimée pour les deux premières années entre 200.000 dollars, si l'équipe gestionnaire est formée de deux agents, et 275.000 dollars, si l'équipe est formée de trois agents. Cette estimation budgétaire fait une prévision des sources probables de financement. Elle comprend les honoraires, les frais d'investissements, les frais de fonctionnement, les frais de voyage du personnel et les frais liés aux actions proposées dans le paragraphe 14.3.

Budget 1- Equipe du BDL formée de 2 personnes

Budget prévisionnel pour 2 ans avec deux agents	nb unité	Coût unit.	total \$
I - Honoraires des agents du BDL			
Coordinateur	24	2,000	48,000
Assistant	24	1,500	36,000
II- Frais d'investissements			
Equipements des bureaux	3	1,700	5,100
Matériel informatique et installation	3	1,500	4,500
fax, téléphone, photocopieur		2,000	2,000
III- Frais administratifs			
Frais de location	24	350	8,400
Frais d'impression et de documentation, fournitures	24	400	9,600
Frais de télécommunications (Tél., fax, mailing...etc)	24	300	7,200
Frais de traduction	60	25	1,500
Frais de transports locaux	24	300	7,200
Assurance des agents	2	1,000	2,000
IV- Voyages et séjours à l'étranger (formation, conférence, congrès)			
Billets d'avion	4	850	3,400
Nuits d'hôtel	20	150	3,000
Frais de visas	4	40	160
Frais d'inscription	4	300	1,200
Perdiem	20	150	3,000
V- Frais liés à des actions de mobilisation et de communication			
Relations publiques, réunions, ateliers de travail			6,000
Matériel de promotion			10,000
website et base de données			10,000
Publicités			8,000
Evénements publics			3,000
Formation au public, formation des agents du BDL			10,000
		Sous - Total à ventiler par ADL	189,260
		Imprévus 5%	9,463
TOTAL en \$			198,723

Arrondi à 200,000

Note 1 : Prévoir une unité d'accompagnement méthodologie pour la mise en place des 12 BDL. A budgéter plus tard

Note 2 : Le regroupement peut contribuer à la mise en place du BDL: bureaux, équipements, secrétariat...

Budget 2- Equipe du BDL formée de 3 personnes

Budget prévisionnel pour 2 ans avec trois agents	nb unité	Coût unit.	total \$
I - Honoraires des agents du BDL			
Coordinateur	24	2,000	48,000
Spécialiste en animation économique	24	2,000	48,000
Assistant	24	1,500	36,000
II- Frais d'investissements			
Equipements des bureaux	3	1,700	5,100
Matériel informatique et installation	3	1,500	4,500
fax, téléphone, photocopieur		2,000	2,000
III- Frais administratifs			
Frais de location	24	350	8,400
Frais d'impression et de documentation, fournitures	24	500	12,000
Frais de télécommunications (tél, fax, mailing...etc)	24	400	9,600
Frais de traduction	60	25	1,500
Frais de transports locaux	24	450	10,800
Assurance des agents	3	1,000	3,000
IV- Voyages et séjours à l'étranger (formation, conférence, congrès)			
Billets d'avion	6	850	5,100
Nuits d'hôtel	30	150	4,500
Frais de visas, frais d'inscription	6	340	2040
Perdiem	30	150	4,500
V- Frais liés à des actions de mobilisation et de communication			
Relations publiques, réunions, ateliers de travail			10,000
Matériel de promotion			10,000
website et base de données			10,000
Publicités			10,000
Evénements publics			4,000
Formation au public			6,000
Formation des agents du BDL			6,000
Sous - Total à ventiler par BDL			261,040
Imprévus 5%			13,052
TOTAL en \$			274,092

Arrondi à 275,000

Note 1 : Prévoir une unité d'accompagnement méthodologie pour la mise en place des 12 BDL. A budgéter plus tard

Note 2 : Le regroupement peut contribuer à la mise en place du BDL: Bureaux, équipements, secrétariat...

14.7. Recommandations des Elus :

L'équipe, chargée de la réalisation du dossier technique du Bureau de Développement Local, a effectué des réunions⁶ avec les Comités des Elus de 11 regroupements sur 12 concernés par la mise en place de cette structure dans leur région.

L'objectif de ces réunions était de présenter et de discuter avec les Elus du projet du BDL, de répondre à leurs questions et recueillir leurs critiques, remarques, propositions et recommandations. Le but principal de ces rencontres était de s'assurer de l'acceptation par les Elus d'une telle structure ou de les convaincre, si nécessaire, de son utilité pour le développement de leur région.

Les réunions se sont déroulées en partie au siège de Louis Berger à Beyrouth et en partie dans les régions. La durée de chaque réunion était d'une heure et demie en moyenne. La présentation, faite par l'équipe technique, qui introduisait le débat avec les Elus, portait sur le cadre conceptuel, le fonctionnement et le cadre juridique du BDL.

Certains Elus locaux ont proposé la création d'un BDL au sein même de leurs services administratifs dans le cadre d'une Communauté Urbaine formelle. Ce qui n'est pas le cas de tous les regroupements.

L'avis favorable, à la création d'un BDL dans leur regroupement, a été donné par tous les membres des Comités des Elus rencontrés sous certaines réserves, en posant une série de questions et en soulevant des recommandations, qu'on restitue ici de façon synthétisée:

- Au cas où il y aurait des financements pour la mise en place des BDL, les Elus préfèrent le financement d'un ou plusieurs projets prioritaires qui ont été décidés et élaborés dans chaque regroupement parallèlement au financement du BDL (10 regroupements).
- Poser comme condition préalable à l'acceptation de la mise en place du BDL le financement des projets prioritaires qui ont été décidés et élaborés dans le regroupement... (1 regroupement).
- La relation du BDL avec ses autorités de tutelles, les municipalités et les fédérations des municipalités, doit être bien clarifiée.

⁶ Dates et lieux des réunions :

- 1 - Aley (Mont Liban, Caza de Aley), réunion le 28/10/2005 au bureau de Louis Berger à Beyrouth.
- 2 - Iqlim el Toufah (Sud du Liban, Caza de Nabathieh), réunion le 28/10/2005 au bureau de Louis Berger à Beyrouth.
- 3 - Sahl (Bekaa, Caza de Bekaa Ouest), réunion le 28/10/2005 au bureau de Louis Berger à Beyrouth.
- 4 - Bent Jbeil (sud du Liban, Caza de Bent Jbeil), réunion le 29/10/2005 à la municipalité.
- 5 - Hermel (Bekaa, Caza de Hermel), réunion le 31/10/2005 au bureau de Louis Berger à Beyrouth.
- 6 - Jezzine (sud du Liban, Caza de Jezzine), réunion le 31/10/2005 au bureau de Louis Berger à Beyrouth.
- 7 - Joumé Akkar (nord du Liban, Caza de Akkar), réunion le 1/11/2005 au bureau de Louis Berger à Beyrouth.
- 8- Haut Metn (Mont Liban, Caza de Baabda), réunion le 2/11/2005 à la municipalité de Qornayel.
- 9 - Kessrouan (Mont Liban, Caza de Kessrouan), réunion le 2/11/2005 au bureau de Louis Berger à Beyrouth.
- 10 - Zgharta (nord du Liban, Caza de Zgharta), réunion le 4/10/2005 à la municipalité de Zgharta.
- 11- Haut Chouf (Mont Liban, Caza de Chouf), réuni-on le 5/10/2005 à la municipalité de El-Moukhtara.
- 12 - Chouf Soueijani (Mont Liban, Caza de Chouf). Il n'y a pas eu de réunion.

- Le processus de la prise des décisions et de leur exécution au sein du BDL doit être précisé dans ses statuts.
- Il faut que les élus mettent d'abord en place le BDL et associent ultérieurement les membres de la société civile à ses activités.
- Il faut élaborer dans le dossier technique les règlements intérieurs et les statuts du BDL.
- Pour que le BDL puisse être efficace, il faut qu'il soit rattaché à une sorte de BDL central, qui siègerait au sein de l'OMSAR.
- Le recrutement au sein du BDL doit être effectué par une autorité compétente et indépendante des municipalités, selon des critères et des termes de référence précis, tel que l'OMSAR, l'Union Européenne ou Louis Berger.
- Il faut que le BDL garde un lien étroit et une coopération constante avec l'OMSAR et l'Union Européenne.
- Quelles relations le BDL va avoir avec les organisations internationales ?
- Quels sont les processus d'adhésion au BDL ? Est-ce qu'il y aura un quota par village ou par secteur d'activité ?
- Qui va assurer le financement du BDL pendant les deux premières années ?
- Il est souhaitable que l'équipe technique du BDL soit recrutée parmi les habitants de la région de chaque regroupement.
- Il ne faut pas avoir un enchevêtrement et un conflit de compétence entre les activités du BDL et la confédération des municipalités ou les municipalités.
- Il ne faut pas que le BDL fonctionne avec un esprit de société à but lucratif.
- Il faut clarifier d'emblée dans le dossier technique tous les points et les questions juridiques.

Ces recommandations nous ont permis de mieux comprendre les appréhensions des Elus et de les prendre en compte dans l'élaboration de ce dossier technique. Ceci nous a permis également de confirmer certaines hypothèses de base, de rectifier certaines orientations, et d'essayer de répondre, dans la mesure du possible et dans le cadre des lois libanaises en vigueur, aux soucis et aux recommandations exprimées.