

## EXPÉRIENCES CUBAINES : LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LES GOUVERNEMENTS MUNICIPAUX PRENNENT EN MAIN LEUR PROPRE DÉVELOPPEMENT



« Imaginer et réaliser le quartier idéal est une tâche commune à tous les habitants de La Havane ».

La décentralisation est l'un des principaux axes des réformes engagées par le gouvernement cubain, qui confère aux acteurs locaux un rôle accru dans la gestion du pays. Dans les villes comme dans les campagnes, de nouvelles initiatives communautaires s'attachent à promouvoir une participation citoyenne d'un genre inédit : un mode de gestion dans lequel les décisions sont prises depuis la base. La coopération suisse au développement soutient une série de projets favorisant ce processus novateur dans le contexte cubain où prévalait jusque-là une approche centralisée.

Maidolys Iglesias, sociologue au sein du groupe de recherche sociale pour la revitalisation intégrale de la Vieille Havane, nous explique que la prise de décisions est étrangère à la culture participative des Cubains, qui incite davantage à la mobilisation qu'à la formulation de propositions : « Je pense que la participation permet de mieux s'approprier les projets et de renforcer le sentiment d'appartenance des individus au milieu dans lequel ils évoluent. Un processus de développement communautaire ne peut s'inscrire sur la durée sans la participation active de la population. »

**La Vieille Havane – un laboratoire :** la sociologue cubaine sait de quoi elle parle. En 2011, elle a participé à l'organisation d'une consultation publique dans la Vieille Havane. C'était la première fois

que les citoyens étaient invités à s'exprimer sur le plan de développement intégral du centre historique de La Havane. Le projet visait notamment à « élaborer un document plus réaliste et de meilleure qualité, qui nous permettrait de valoriser notre extraordinaire patrimoine culturel et d'améliorer la qualité de vie dans notre ville ». La consultation publique a bénéficié du soutien de la coopération suisse à travers le projet de **gestion participative locale pour la réhabilitation du centre historique de La Havane (GEPAC)**. Elle a permis aux habitants d'exprimer leurs besoins et de proposer des solutions pragmatiques, complétant ainsi les points de vue des autorités politiques et des spécialistes en urbanisme et en développement local. La consultation fait partie d'un processus d'apprentissage, qui vise

à explorer de nouvelles voies pour inciter les habitants à s'impliquer et à participer davantage à la vie de leur communauté.

**Les communes rurales – une vie meilleure :** les centres historiques ne sont pas les seuls à s'aventurer dans l'autogestion. Un processus similaire, qui mise sur un développement local plus participatif, a été lancé dans 26 municipalités à forte population rurale, réparties dans toute l'île. L'Assemblée nationale du pouvoir populaire (parlement monocaméral) a choisi ces municipalités expérimentales sur la base d'un catalogue de critères. Le Centre étatique de développement local (CEDEL) a reçu le mandat de dynamiser le processus et de proposer des méthodologies pouvant être reproduites dans différents contextes. En soutien à cette initiative, les autorités cubaines, le CEDEL et la coopération suisse ont décidé de mettre en œuvre le projet de **renforcement des capacités municipales au service du développement local (PRODEL)**. Un mode de gestion différent, qui permet aux gens de fixer eux-mêmes des priorités, incite l'administration publique et la société civile à chercher un modèle de développement qui, relayé par les gouvernements municipaux, ait une incidence directe sur la qualité de vie des citoyens. C'est au niveau municipal que le secteur non étatique croissant peut jouer un rôle déterminant dans la relance de l'économie locale.



« La culture participative des Cubains s'exprime davantage par la mobilisation que par la prise de décisions ». Maidolys Iglesias, sociologue.

## AGUADA DE PASAJEROS

### Une commune rurale à la recherche de sa propre stratégie de développement

Aguada de Pasajeros, une commune rurale de la province de Cienfuegos forte de 32 000 habitants, participe aux côtés de 25 autres communes cubaines à l'expérimentation de différentes formes de gestion locale dans l'optique d'une décentralisation accrue du pays. Avec le concours des autorités municipales, le projet PRODEL, qui bénéficie du soutien de la coopération suisse, a contribué à la conception d'une stratégie de développement local fondée, notamment, sur la mise à jour du plan d'aménagement municipal. Les outils requis aux fins de diagnostic et de planification ont été mis à disposition par le CEDEL. Le projet prévoit les tâches-clés suivantes : évaluation de la situation sur le terrain, mise en évidence du potentiel local effectif et analyse des obstacles qui entravent sa pleine valorisation, dépôt de demandes locales et, dans une seconde phase, approbation par le conseil de l'administration communale et l'assemblée municipale du Pouvoir populaire. Cette étape est un préalable à la mise en œuvre de PRODEL au moyen de programmes et de projets spécifiques.



« La municipalité doit faire face à deux courants contradictoires : la pression exercée par une population dans le besoin et une politique qui peine à évoluer ». Arnaldo Cruz, coordinateur de PRODEL à Aguada de Pasajeros.

**Arnaldo Cruz**, coordinateur de PRODEL à Aguada de Pasajeros et membre de l'équipe en charge du plan d'aménagement municipal :

« Aguada de Pasajeros est l'une des municipalités qui a perdu le plus grand nombre de hameaux au cours des dernières années. En 25 ans, ils sont passés de 80 à 19. Il ne faut pas oublier que dans le modèle cubain, les politiques de développement sont formulées à l'échelle nationale. Or les priorités définies au niveau national ne coïncident pas nécessairement avec celles des municipalités. Dans les années 90, l'Etat n'était pas capable de répondre à tous les besoins des municipalités. La production agricole, élevée actuellement au rang de priorité pour remplacer les importations, traverse une période difficile. Pendant longtemps, les gouvernements municipaux n'avaient pas

besoin de se soucier de ces questions parce qu'elles étaient traitées de manière centralisée. Aujourd'hui, nous nous trouvons face à un gouvernement local pourvu d'un territoire, dont la base économique est essentiellement agricole et qui n'exploite pas pleinement son potentiel. La stratégie de développement approuvée nous oblige à changer notre manière de penser et à agir pour résoudre ces problèmes ».

**Francisco Rodríguez**, à la tête de l'équipe chargée de la mise à jour du plan d'aménagement municipal :

« La technologie proposée par le CEDEL nous permet d'élaborer une stratégie fondée sur une étude globale de la municipalité, dont la mise à jour du plan d'aménagement constitue la première étape. Pour ce faire, nous disposons désormais d'une étude de terrain, alors que par le passé, nous devions travailler pratiquement sans information. L'existence d'un plan d'aménagement satisfaisant nous permet d'aborder tous les problèmes qui se posent à la municipalité et à ses habitants : logement, transports et infrastructure technique. Pour élaborer ce plan, nous avons opté pour une méthode participative et organisé une série d'ateliers. Ensuite, il y a eu plusieurs rencontres avec le conseil d'administration de la municipalité. Les bases du plan ont été discutées, puis approuvées par l'assemblée municipale. C'est un processus complexe et de longue haleine ».



Maison récemment construite avec des ressources locales dans le cadre du projet PRODEL, Aguada de Pasajeros.



« Il ne s'agit pas uniquement de restaurer des bâtiments, mais aussi d'investir dans la population ».



**Activité organisée en faveur de personnes âgées par la Casa del Abuelo et le projet Artecorte à La Havane.**

## LA VIEILLE HAVANE, UN LABORATOIRE POUR LA GESTION LOCALE

### Imaginer le quartier idéal pour tous

Des milliers de touristes déambulent chaque jour dans les ruelles pavées du centre historique de La Havane. Ils partagent un riche patrimoine avec les habitants d'une zone densément peuplée de la capitale cubaine. Depuis plus de deux décennies, le Bureau de l'Historien de la Ville de La Havane s'emploie à mettre en valeur un ensemble architectural déclaré « patrimoine de l'humanité » en 1982. Mais sa mission va bien au-delà de la restauration de palais, d'églises et de places, ou encore de la création d'hôtels, de bars et de restaurants : il est chargé d'intégrer toutes ces mesures dans la promotion du développement local intégral.

La coopération suisse soutient le Bureau de l'Historien à travers le projet de **gestion participative locale pour la réhabilitation du centre historique de La Havane (GEPAC)**. Ce projet vise à perfectionner un modèle de gestion fondé sur le développement économique durable, la planification urbaine intégrale et la politique sociale, en se laissant toujours guider par un esprit d'équité et d'inclusion des groupes les plus vulnérables. Pour les autorités cubaines et la coopération suisse, la Vieille Havane constitue aujourd'hui un véritable laboratoire de pratiques pour la gestion municipale. Les résultats doivent servir de modèle pour d'autres communes de l'île appelées à gérer des centres historiques. Les contributions de la coopération internationale permettent notamment d'assurer des échanges avec des villes comparables à l'étranger, dont les expériences pourraient être reproduites à Cuba.

Maintenir la vocation de lieu d'habitation de la Vieille Havane est un défi de taille aussi bien pour la population que pour les autorités. « La dégradation de la ville est davantage imputable à la forte fréquentation touristique qu'à ses propres habitants », avertit Gilberto Valladares, un leader communautaire connu sous le nom de Papito. « Les touristes ne viennent pas seulement voir les maisons, mais aussi leurs habitants » ajoute Frank Volta. Cet avocat cubain, qui fait partie du groupe de recherche sociale pour la revitalisation intégrale de la Vieille Havane estime que les coopératives d'habitation pourraient constituer un antidote à la « gentrification » qui menace le centre historique.

L'argent des touristes est devenu la principale source de revenus pour un grand nombre d'habitants de la Vieille Havane, et cette tendance ne cesse de s'accroître. Les programmes sociaux lancés par le Bureau de l'Historien tiennent compte de cette nouvelle donne et esquissent des possibilités de travail alternatif pour les résidents. Le soutien à de petites entreprises privées et à des demandes de création de coopératives non agricoles est devenu un volet important de la réhabilitation du centre historique.

Dans cette optique, la coopération suisse contribue à créer des conditions favorables au lancement d'entreprises par ces nouveaux acteurs économiques. Sa contribution comporte deux volets : d'une part, la création d'une offre de formation et de suivi technico-juridique pour les entrepreneurs et les coopérateurs ; d'autre part, un appui sous la forme de conseils techniques, de locaux, de matières premières et d'autres moyens susceptibles de soutenir le lancement de ces initiatives.

**Le projet de développement local Artecorte**, dans le quartier Santo Ángel, revêt à cet égard un caractère emblématique. Il se fonde sur l'initiative de Gilberto Valladares, dit « Papito », un travailleur indépendant dynamique, qui a vécu dans le même quartier depuis sa plus tendre enfance (voir son témoignage en p. 4). Depuis 1999, il exploite un salon de coiffure dans la ruelle qui porte aujourd'hui le nom de « Callejón de los Peluqueros » (Ruelle des coiffeurs). Sous son impulsion ont vu le jour un petit musée, dans lequel sont exposés des fauteuils et des objets retraçant l'histoire des coiffeurs, ainsi qu'une école communautaire de coiffure. Le travail réalisé par les habitants du quartier et les contributions fournies par le Bureau de l'Historien ont permis de revitaliser toute la ruelle. S'y sont installés plusieurs indépendants, qui y exploitent des « paladares », terme populaire désignant les restaurants privés, ainsi que des galeries d'art. Le projet Artecorte coordonne en outre une série d'activités en lien avec la Casa del Abuelo de la municipalité.

Pavel García, coordinateur du projet Artecorte, retrace l'histoire de l'école de coiffure : « Le Bureau de l'Historien a approuvé l'exploitation d'un immeuble pour accueillir l'école. Lorsque Papito a commencé à investir les lieux et que l'ampleur des travaux est devenue évidente, il a fourni l'air conditionné, un ordinateur, un tableau noir et d'autres matériaux ». L'école bénéficie aujourd'hui du soutien d'Artecorte. Des formations y sont dispensées et, durant leur période de stage, les jeunes apprentis proposent gratuitement leurs services aux membres de la communauté.

La sociologue Maidolys Iglesias, du Bureau de l'Historien, relate pour sa part que « le projet Artecorte est né de l'initiative d'un indépendant, soutenu par d'autres entrepreneurs de la région et des institutions étatiques. Ce n'est pas une institution ou un organisme public qui a dicté ce qui allait se faire. Les habitants nous ont exposé leur projet et nous leur avons apporté un soutien sous la forme d'informations théoriques, ainsi qu'un appui pour le suivi et les aspects techniques. Ce que le projet a de particulier, c'est qu'il s'inscrit dans la vie d'un centre historique, où il faut tenir compte de la protection du patrimoine aussi bien tangible qu'intangible. Le partenariat public-privé est une démarche que nous nous attachons à promouvoir ».



**Gilberto Valladares dans son salon de coiffure du Callejón de los Peluqueros : « D'une manière générale, la présence d'entrepreneurs a des effets positifs sur le patrimoine ».**

---

### TÉMOIGNAGE D'UN LEADER DE LA COMMUNAUTÉ

Récit de **Gilberto Valladares** (« Papito »), 43 ans, coiffeur, indépendant et promoteur du projet Artecorte, quartier Santo Ángel de la Vieille Havane :

« Me mettre à mon compte n'est pas allé de soi. C'était mal vu, politiquement et socialement. La période que notre pays traverse actuellement est extrêmement importante, car nous assistons à l'émergence d'un nouveau secteur privé. C'est le bon moment pour amener les entreprises à prendre un engagement social. Ma stratégie est celle du maillage : ce que je veux démontrer aux secteurs public et privé, mais surtout au privé, c'est que les bénéfices sociaux et culturels sont tout aussi importants que les gains économiques. D'une manière générale, la présence d'entrepreneurs a des effets positifs sur le patrimoine. Il est bon de susciter un intérêt pour cette question au sein du nouveau secteur privé ».

---

### TÉMOIGNAGE D'UNE ÉCONOMISTE

Récit de **Niurka Cruz**, responsable des études économiques et financières au sein du groupe de recherche sociale pour la revitalisation intégrale (GEPAC) de la Vieille Havane :

« Le GEPAC considère que l'expérience du Bureau de l'Historien de la Ville de La Havane est importante, car ce dernier postule d'emblée que les gouvernements locaux ont la possibilité de décentraliser une partie de leurs activités, de prendre des décisions et de travailler sur la base d'un budget.

L'expérience acquise par le Bureau dans ce type d'échanges avec d'autres acteurs est capitale en vue de son analyse par les gouvernements locaux : elle met en évidence les réussites et les échecs et permet à d'autres d'éviter des obstacles et de parvenir plus rapidement au but. »

---

### TÉMOIGNAGE D'UN AGRICULTEUR

Récit de **Pavel Cuellar**, président de la coopérative de crédits et de services Patricio Lumumba d'Aguada de Pasajeros :

Le projet ne nous a pas seulement dotés d'outils de menuiserie, mais aussi d'ateliers artisanaux pour le travail communautaire. Nous entendons en outre mettre sur pied des centres de reproduction animale, en vue d'augmenter les cheptels. Les cinq exploitations prévues feront office de centres multiplicateurs pour la production d'animaux de race.

Cette démarche permettra, notamment, de produire plus de lait qu'il n'en faut aux chèvres pour nourrir leurs petits.

---

### TÉMOIGNAGE D'UNE MÈRE CUBAINE

Récit de **María Caridad Pérez**, bénéficiaire du projet PRODEL à Aguada de Pasajeros :

« Mon fils de 11 ans souffre d'une paralysie infantile due à une hypoxie à la naissance. Il a certes récupéré certaines aptitudes, mais a toujours besoin d'un régime alimentaire spécial. Or, comme il souffre de multiples pathologies, aucune nourriture prévue dans notre pays pour les enfants malades n'est suffisamment adaptée à ses besoins.

C'est là que PRODEL est entré dans ma vie. Suite au diagnostic réalisé par la municipalité, l'Etat cubain nous a accordé, par l'intermédiaire des coopérateurs de Patricio Lumumba, une aide sous la forme d'un complément alimentaire. Recevoir les aliments dont mon fils a besoin nous donne une sécurité. De plus, je peux compter sur eux pour n'importe quel problème. »



**Le Callejón de los Peluqueros de la Vieille Havane revit grâce au travail réalisé conjointement par les habitants et des entrepreneurs indépendants avec le soutien du Bureau de l'Historien.**

---

### IMPRESSUM

#### Publication

Direction du développement et de la coopération DDC  
Division Amérique latine et Caraïbes  
Freiburgstrasse 130, CH-3003 Berne  
Téléphone: +41 31 322 00 00  
E-Mail: info@deza.admin.ch, www.deza.admin.ch

**Photos** Alain L. Gutierrez; Roberto Ramos Mori; Thomas Jenatsch, COSUDE

#### Information supplémentaire

[www.cooperacion-suiza.admin.ch/cuba/](http://www.cooperacion-suiza.admin.ch/cuba/)

Cette publication est également disponible en allemand, anglais et espagnol.