

## LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE À CAGUAS; ALMA DE NACIÓN, CAGUAS



Portal del Norte, Monumento a la Mujer Indígena,  
2001 realizado por la escultora caguëña María Elena Perales

**TRADITION DÉVELOPPEMENT SOCIAL ÉDUCATION**  
**COMMUNAUTÉ PATRIMOINE CULTUREL IDENTITÉ**  
**CONNAISSANCE SERVICES DE BASE**

### 1. Contexte

La Municipalité de Caguas a été reconnue au niveau local, national et international comme un modèle d'administration publique. Elle dispose d'un système opérationnel efficace et participatif, engagé pour le besoin et le bien-être de ses habitants. Le Gouvernement Municipal de Porto Rico est constitué de deux pouvoirs : le pouvoir législatif (Législature municipale) et le pouvoir exécutif, exercé par le Maire, élu par la population tous les 4 ans. Caguas est dotée d'une superficie de 58 miles, de 142 733 habitants et d'une densité de 2 436 personnes par mile<sup>2</sup>. Elle est la 5<sup>ème</sup> municipalité la plus peuplée de Porto Rico. Depuis 1980, une augmentation de 21% de la population a été observée. Le revenu annuel moyen s'élève à 33 676\$ et le revenu par habitant à 11 878\$.

Les efforts municipaux sont fondés sur un Plan stratégique Municipal global. Faisant partie de cet effort de planification stratégique global, chacun des 11 quartiers de la ville articule son propre plan stratégique local, au sein duquel chaque communauté identifie ses besoins, priorités et projets fondateurs. En résulte qu'au moins 40% des objectifs stratégiques de la ville dérivent des priorités déterminées par les quartiers dans leurs propres plans stratégiques locaux. En 1997, sous la direction du Maire William Miranda Marín, la ville de Caguas a commencé à explorer de nouvelles

alternatives de développement durable. Ces efforts ont contribué à une meilleure qualité de vie des résidents, spécialement sous les 13 ans de gouvernance de feu M. le maire Miranda-Marín (1940-2010). Depuis 2010, son fils, l'actuel maire (élu par une élection générale), Hon. William Miranda Torres a poursuivi son travail, en l'axant sur le renforcement de l'éducation démocratique permettant de générer des connaissances, des technologies et une nouvelle vie culturelle.

À Caguas, pré-existait un travail gouvernemental bien engagé. Néanmoins, la ville était confrontée à des problèmes : détérioration du centre urbain, marginalisation, négligence de certains espaces, espaces de récréation et aires de loisirs abandonnés ou mal exploités. Transformer une ville est une chose complexe et très sérieuse, qu'il est nécessaire de considérer au-delà du simple bâti. Les fondements du modèle d'autogestion communautaire reconnaissent qu'il n'est pas possible de parvenir à la ville souhaitée en laissant derrière les communautés marginalisées. Le besoin identifié requérait donc la transformation de la ville, avec de plus, l'espoir de pouvoir laisser un héritage aux générations futures. Cette initiative a permis de développer une nouvelle forme de gouvernance, basée sur les principes et sur la pratique de l'autogestion, qui met en évidence une manière innovante de gérer les affaires publiques.

LE PROJET A PERMIS D'ANCRER LA FIERTÉ CRÉOLE ET PORTORICAINE, EN PROMOUVANT LA DÉCOLONISATION SPIRITUELLE POUR VALORISER ET EXPLOITER L'ÉNERGIE CRÉATIVE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE, CE QUI A MENÉ À L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES GÉNÉRATIONS DE POPULATION, ET À UNE NOUVELLE ÉTAPE QUI GARANTIT LE BIEN-ÊTRE ET LE PROGRÈS

La gestion gouvernementale du Maire Miranda Marín a commencée au moment où les États-Unis et les pays industrialisés ont commencé à se questionner sur l'appauvrissement de l'État-providence, et sur l'aide sociale comme forme traditionnelle de gestion des affaires publiques. La nécessité de transformer le modèle paternaliste du gouvernement dans l'optique d'être plus en lien avec les citoyens et de réinventer la gestion municipale au travers de l'adoption de stratégies différentes, ont été deux aspects essentiels qui ont impulsé la gouvernance démocratique. Les piliers qui soutiennent ce modèle de collaboration et d'autogestion sont les suivants : direction partagée et planification stratégique ; gestion effective et rendu des comptes ; gouvernement municipal comme gestionnaire d'opportunités et de développement économique durable ; collaboration et alliances intersectorielles ; collaboration régionale, participation citoyenne et autogestion communautaire, identité et fierté créole ; éducation pertinente et technologies à destination de la population ; nouvelle culture de la convivialité citoyenne.

## 2. Caguas et la culture

Les mesures de transformation de Caguas en un territoire nouveau sont encadrées par un modèle de développement global. Dans la continuité des orientations stratégiques de développement des politiques culturelles locales : Caguas, Fierté Créole : l'identité culturelle, la connaissance des traditions, l'histoire et le patrimoine de la ville sont des ressources fondamentales pour le développement durable et l'objectif établi de Ville Créole, au travers des activités et ateliers adressés à la communauté. Les deux objectifs suivants impliquent les activités programmées et appuient les piliers du modèle de gouvernance démocratique, à savoir l'identité et la fierté créole et la nouvelle culture de convivialité citoyenne : #1 Promouvoir les valeurs culturelles patrimoniales comme génératrices de connaissances et de convivialité citoyenne et #2 Soutenir l'organisation du secteur culturel au travers d'un réseau d'offres, de produits et de services coordonné et structuré.

La réaffirmation de la valeur de la culture ainsi que du capital culturel se conçoivent comme une dimension essentielle de la vision globale de la ville qui s'inscrit dans un engagement à réduire les inégalités sociales, les inégalités de conditions de vue et la marginalisation de quelques groupes de population en termes d'accès à la connaissance et à l'information. La culture est un des piliers de la gouvernance démocratique, au même titre que les activités économiques, sociales et

communautaires. La structure organisationnelle municipale agit sous l'impulsion du Département de Développement Culturel qui a pour objectif principal : Promouvoir notre culture et notre identité créole au travers des Beaux-Arts ; diffuser et promouvoir la présence culturelle dans les communautés créoles et les villes et villages voisins. En somme, les 3 éléments novateurs qui caractérisent le travail culturel sont : relier l'identité créole au bien-être social et aux objectifs collectifs ; approfondir les motivations des célébrations et des pratiques historiques avec une dimension éducative ; et entreprendre l'effort d'atteindre tous les secteurs sociaux de la ville, en allant au-delà de l'élitisme qui prédominait jusqu'alors.



Le modèle de gouvernance démocratique de la Municipalité Autonome de Caguas est cohérent avec l'Agenda 21 de la Commission Culture de CGLU. **La contribution de la culture facilite le développement durable, promeut le développement économique ; c'est une force qui transforme et permet d'améliorer les sociétés et de transmettre les valeurs.** La culture joue un rôle important dans le développement humain pour préserver l'identité et la diversité à la fois locale et mondiale. À Caguas, la mise en valeur de l'identité et de la fierté créole a été vécue comme une sorte de gratification psychologique, au-delà d'être une simple question de sentiment. L'identité est conçue comme un projet social. L'identité est un élément fondamental qui permet la collaboration, la solidarité, le bien-être et la convivialité, et la confiance entre les citoyens et qui favorise leur engagement dans les affaires collectives et l'abandon des comportements négatifs ou passifs. Cela a agi comme un antidote contre les divisions partisans paralysantes, contribuant ainsi à développer le potentiel collaboratif entre les habitants de Caguas.

DANS LA CONTINUITÉ DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES CULTURELLES LOCALES : CAGUAS, FIERTÉ CRÉOLE : L'IDENTITÉ CULTURELLE, LA CONNAISSANCE DES TRADITIONS, L'HISTOIRE ET LE PATRIMOINE DE LA VILLE SONT DES RESSOURCES FONDAMENTALES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE.

**La culture est une question centrale des activités économiques, sociales, communautaires et culturelles.** Caguas est 100% engagée à protéger l'héritage culturel et à promouvoir l'accès de tous

les citoyens aux différentes manifestations culturelles. Les actions et initiatives qui ont été mises en œuvre vont de pair avec la gouvernance démocratique. **C'est sur ces principes conceptuels fondamentaux et de pair avec les actions stratégiques transversales que la transformation de Caguas en une Municipalité habitable a été rendue possible.** En somme, il est nécessaire de développer un ensemble d'actions et d'activités concertées pour atteindre ce nouveau pacte social, et pour ancrer un sentiment de fierté et d'appartenance à un lieu d'origine en tant que point de convergence des volontés. Il s'est agi d'aimer et de valoriser la ville dans laquelle on est né où dans laquelle on vit, d'amener ses habitants à ressentir un sentiment de respect pour l'espace public, à apprécier et à considérer le patrimoine historico-culturel, à affirmer leur sentiment d'appartenance et d'identité, d'améliorer la convivialité, de renforcer l'estimation personnelle et de soutenir la solidarité pour le bien commun.

### 3. Objectifs et mise en œuvre du projet

#### 3.1. Objectifs principal et spécifiques

**Objectif principal:** Mener à bien les efforts pour faire de la Ville de Caguas une ville habitable, qui puisse fournir aux générations futures un héritage et la mise en valeur de la fierté créole, au travers d'un modèle de Gouvernance Démocratique : une nouvelle manière de gouverner pour l'Administration Municipale de Caguas. Les apports de ce modèle en termes de gestion ont été encadrés selon les objectifs de planification stratégique qui ont permis de concilier les différentes dimensions théorique, économique et politique. **La mission de Caguas est de** « Fournir au peuple l'accès à des services de qualité de manière créative et effective, à travers l'exploitation optimale des ressources et de la participation active des citoyens ».

**Promouvoir les valeurs culturelles patrimoniales comme génératrices de connaissances et de convivialité citoyenne** – Créer des cartes culturelles pour établir des relations entre les différents enjeux naturels, urbains et humains ; et mesurer le travail culturel réalisé. Développer des activités diverses et variées, le Programme « Reconnaissons notre Ville », les Programmes d'emploi, Promouvoir la scène et l'offre créole via internet, ainsi que des programmes thérapeutiques.

**Soutenir l'organisation du secteur culturel au moyen d'un réseau d'offres, de produits et de services coordonné et structuré. Un modèle d'économie créative communautaire doit être adopté** – Action emblématique ou prix qui reconnaît les citoyens qui se sont distingués dans des disciplines artistiques et culturelles : Renforcer le Plan de Tourisme Culturel. Coordonner l'offre d'initiatives pour le développement d'entreprises communautaires liées aux arts et la culture. Développer en permanence des échantillons de la production créative de chaque communauté.

PORTO RICO RESTE TRÈS ATTACHÉ À SES RACINES CULTURELLES QUI S'EXPRIMENT QUOTIDIENNEMENT DANS TOUS LES SECTEURS. ]

#### 3.2. Actions

Le Département de Développement Culturel de la Municipalité se dédie à l'appui et à la promotion des valeurs culturelles définies comme celles de Porto Rico. Le Département est organisé en deux grandes sections de programmes, ainsi que deux sections d'Administration et de Gestion administrative, conformes à notre structure organisationnelle. Celles-ci sont : la Promotion Culturelle (Ateliers de Beaux-Arts, Ressources Artistiques, Activités liées aux Programmes) et la Capitalisation Culturelle (qui promeut les Musées, les Archives Historiques et des Services Éducatifs). Dans le prolongement, différentes activités sont présentées et promues pour soutenir la culture comme développement durable. Des grandes orientations stratégiques qui complètent ce modèle de gouvernance visent à faire de Caguas *une ville vivable pour le bien de tous*.

1. Caguas est jeunesse et bien-être convivial : nous nous engageons à *défendre les valeurs du développement humain* reconnus par la communauté internationale
2. Caguas s'engage à respecter les principes de la *conservation de l'environnement* qui sont le coût de la durabilité de la ville.
3. Elle soutient une nouvelle *culture de l'entrepreneuriat* dans une perspective mondiale et dans un cadre de compétitivité, de durabilité et d'économie solidaire.

4. C'est la ville du futur, *technologies et production durable* : elle soutiendra le développement des technologies de l'information, des communications, l'agro-écologie, les énergies renouvelables, la gestion des déchets et les nouveaux modes de production durable.
5. Elle agit sur la base d'un nouveau *modèle de gestion publique* fondé sur la planification stratégique, la gouvernance démocratique, la professionnalisation, le gouvernement électronique et les comptes-rendus.

### 3.3. Phases

Période	Activité
1995	Stratégies qui mettent en place des recommandations générales; Premier programme intitulé "Pour le Bien de Tous"; Diffusion du plan. (avant le processus d'élection).
1996	William Miranda Marín est élu Maire de Caguas
1997	Premier document de planification stratégique fondé sur les engagements élaborés au sein du Programme du Gouvernement
1998	Plan d'agencement territorial. Caguas reçoit les compétences pour planifier, concevoir et développer la ville du futur et le développement durable.  Étude 20/20. Un Plan urbain propose des recommandations quant à l'exploitation des terrains de Caguas Urbaine, jusqu'à l'horizon 2040. Cela inclut des éléments culturels et les portails de la Ville Créole.
2001	Plan Stratégique 2001–2004: révision des engagements, programmes et initiatives.
2004	Plan Stratégique 2005 – 2008: Incorporation de considérations spécifiques.
2007	Le Plan Stratégique seconde génération Caguas 2010-2020 est élaboré

### 3.4. Obstacles

Nul processus socio-politique d'élargissement, d'approfondissement et de globalisation n'est exempt d'erreurs et/ou de difficultés. Concernant Caguas, quelques champs doivent être davantage développés pour que le modèle de Gouvernance Démocratique puisse atteindre les attentes les plus ambitieuses.

### 3.5. Résultats

Les stratégies d'évaluation du modèle de Gouvernance Démocratique ont été menées à bien selon le plan établi. Après une décennie (1997-2007), Caguas peut se réjouir du succès de l'expérience de la mise en œuvre d'une combinaison stratégique réussie : solidarité et participation active du peuple ; leadership ; autonomisation administrative et des ressources économiques du secteur entrepreneurial ; sagesse, expérience et conseil du secteur universitaire et académique ; et finalement, la gestion intense d'une administration ou d'un gouvernement sensible aux changements de l'environnement économique et mondial. La commission « Dix ans d'Administration Municipale à Caguas » a été créée pour prendre en charge l'organisation et la réalisation d'activités diverses de nature sociale, culturelle et éducatives. De plus, est engagé le processus de production d'un livre qui permettra de documenter et de continuer à alimenter cette génération ainsi que les suivantes avec la richesse et la complémentarité des expériences de Caguas durant les années de mise en œuvre du nouveau modèle de gouvernance. (Annexe ; Critiques du livre « La Gouvernance Démocratique de Caguas »). Ce succès témoigne de la persévérance de la population à soutenir lors de 5 mandats consécutifs de 4 ans (1996-2002) l'administration qui a promu le Modèle de Gouvernance Démocratique à Caguas.

## 4. Impacts

### 4.1. Impacts sur le gouvernement

En mettant la priorité sur la transformation des processus de gestion et sur l'établissement de structures organisationnelles plus efficaces et plus efficaces, la ville se consacre à l'attribution de

ressources et se dote d'innovations technologiques et de gestion comparables à celles des entreprises privées. Les résultats montrent une plus grande productivité en termes de gestion publique, ce qui a permis de pouvoir s'appuyer sur les ressources économiques et humaines pour faire avancer le programme de changements.

#### 4.2. Impacts sur la culture et les agents culturels de la ville

En s'appuyant sur le contexte historique, le projet a permis d'ancrer la fierté créole et portoricaine, en promouvant la décolonisation spirituelle pour valoriser et exploiter l'énergie créative individuelle et collective, ce qui a mené à l'émergence de nouvelles générations de population, et à une nouvelle étape qui garantit le bien-être et le progrès. La réaffirmation de la valeur culturelle, ainsi que du capital culturel, sont conçues comme une dimension essentielle de la vision de la ville qui doit permettre de réduire les inégalités sociales et la marginalisation d'une partie de la population en termes d'accès aux sources de connaissances et d'information.

#### 4.3. Impact sur la ville, sur le territoire et sur la population

Caguas « Notre Nouveau Pays » sous-tend également une délimitation en termes de Gouvernance Démocratique, de développement économique et d'autogestion communautaire. C'est une sorte de modèle qui fait prévaloir un meilleur destin pour tout Porto Rico. L'identité locale créole et la Région du Centre-Est ont participé au fait que la Région soit désormais « Centre... et Cœur de Porto Rico ». La gouvernance par et pour le peuple, au-delà des orientations partisanes, permet d'avoir une perception positive du gouvernement, ce qui bénéficie à tous et explique comment Caguas est devenu un véritable miroir et un exemple actuel au regard des autres municipalités, et y compris au regard du Gouvernement Central.

LA MISSION DE CAGUAS EST DE « FOURNIR AU PEUPLE L'ACCÈS À DES SERVICES DE QUALITÉ DE MANIÈRE CRÉATIVE ET EFFECTIVE, À TRAVERS L'EXPLOITATION OPTIMALE DES RESSOURCES ET DE LA PARTICIPATION ACTIVE DES CITOYENS ».

#### 4.4. Impacts transversaux

Porto Rico conserve un statut territorial particulier au sein de la Constitution des États-Unis. Il ne fait pas partie des États-Unis continentaux et possède un gouvernement autonome, c'est l'État Libre Associé de Porto Rico, ou Commonwealth en anglais. Cette réalité politique impose un certain impérialisme culturel, processus par lequel on essaye de faire changer les idéaux, les coutumes, la langue et les traditions pour les remplacer par ceux de la puissance dominante. Cependant, Porto Rico reste très attaché à ses racines culturelles qui s'expriment quotidiennement dans tous les secteurs. La culture de Porto Rico est le résultat de 3 grands courants culturels : antillaise, espagnol et africaine. Caguas est devenue une pionnière à Porto Rico, pas seulement parce qu'elle assume la responsabilité de son développement économique, mais parce qu'elle a aussi maintenu le rôle important de la planification, en stimulant et en intervenant toujours en faveur d'un développement culturel durable au sein de la planification municipale et régionale particulièrement. Les citoyens ont leurs emblèmes : le chêne, le Pitirre, et le Moriviví. De plus, chacun des quartiers a pu concevoir son propre étendard, ce qui à la fois les valorise en tant de créoles et renforce l'identité culturelle, la connaissance des traditions, l'histoire et le patrimoine de la ville.

#### 4.5. Continuité

Le plan Seconde génération a été lancé pour : étudier les conséquences des plans antérieurs, analyser les changements et les buts atteints, tracer de nouveaux objectifs et enjeux tels que la participation multisectorielle (gouvernement, universités, entreprises privées, citoyens). Caguas accepte l'objectif de renforcer le plan pour l'emploi qui doit permettre d'atteindre un développement humain témoignant d'une bonne santé, de loisirs, d'éducation, d'une harmonie conviviale et de sécurité, en renforçant les services culturels qui constituent une stratégie d'économie créative communautaire. Caguas en tant que « Nouveau Pays » signifie la délimitation d'un territoire bien défini au sein duquel les habitants travaillent ensemble vers un horizon nouveau qui va bien au-delà des limites géographiques.



## 5. Informations Relatives

La Ville de Caguas a été candidate à la première édition du « Prix International CGLU – Ville de Mexico – Culture 21 » (janvier-mai 2014). Le Jury du Prix a rendu son rapport final en juin 2014 et a sollicité la Commission culture de CGLU pour la reconnaissance de ce projet comme une pratique exemplaire de l'Agenda 21 de la culture.

Candidature approuvée en septembre 2014.

Bonne pratique publiée en octobre 2014.

Cette fiche a été rédigée par Marines Bengoa Duprey, Directrice du Département Culture de la Municipalité Autonome de Caguas.

Contact: [marines.bengoa \(at\) caguas.gov.pr](mailto:marines.bengoa@aguas.gov.pr)

Site web: [www.caguas.gov.pr](http://www.caguas.gov.pr)

[www.visitacaguas.com](http://www.visitacaguas.com)

Réseaux sociaux: Facebook: <https://www.facebook.com/MunicipiodeCaguas>

Twitter: <https://twitter.com/caguascomunica>

Youtube : <https://www.youtube.com/user/caguascomunica>