

Capitalisation de l'action 2010-2014

Dossier de Capitalisation du FONDS DE SOLIDARITE **HAITI**



Reconstruction des services publics et capacités institutionnelles en Haïti : Région des Palmes / Département de la Grand'Anse

Animation et pilotage de l'étude :

Felicia Medina

Rédacteurs :

Alice Gautier, Joseph Tréhel

Ont été intégrées dans la version finale de ce texte de capitalisation, les suggestions pertinentes de:

Martin Blackburn (PCM)

Garry Jourdan (CRESFED)

Luc Rimbaud, Rose-Marie Saint- Germès-Akar (CACP)

Catherine Granel, Fred Violet (CACEM)

Dominique Guilmin (Conseil départementale des Côtes d'Armor)

Charles Josselin (CUF)

Nicolas WIT (CUF)

Valérie Gaude (Suresnes)

TABLE DES MATIERES

Présentation du contexte.....	4
1° Une gouvernance partenariale	6
Région des Palmes : contexte général de l'action d'aide à la reconstruction.....	8
La structuration de l'action locale, nationale et internationale	8
Des partenaires issus d'environnements institutionnels différents	9
La Plateforme Internationale : un objectif commun, des missions distinctes coordonnées et développées dans une approche concertée	11
La problématique de reconstruction d'établissements scolaires publics dans la Région des Palmes	12
Département de la Grand'Anse : construire et développer les coopérations.....	15
La mise en place de coopérations avec les partenaires haïtiens	15
Le choix initial de construction d'établissements d'enseignement général et professionnel dans le département de la Grand'Anse.....	18
2° Mise en œuvre du processus de construction d'établissements scolaires dans la Région des Palmes et le département de la Grand'Anse	20
Installation d'un dispositif opérationnel.....	21
Définition d'un processus transparent de consultations publiques	21
Mise en place d'un dispositif d'impulsion et de suivi des constructions scolaires.....	25
La délicate question des surcoûts	25
Le nécessaire redimensionnement du projet global de reconstruction.....	26
L'inévitable abandon du centre de formation professionnel agricole de Marfranc.....	27
Le cas spécifique de l'école de Trou Canari : le partenariat avec la fondation Digicel.....	29
Les relations avec les acteurs éducatifs et la population	29
Une constante volonté de transparence et d'information.....	31
3° Mise en œuvre de l'appui institutionnel.....	38
La démarche : une volonté commune de dépasser les différences, de surmonter les obstacles et de positionner en permanence les acteurs locaux au coeur de la Plateforme	38
Quelques constats après trois années de coopération : malgré les difficultés, des résultats indéniables.....	40
Devenir de la plateforme et continuité des actions.....	43
Effet de levier et valeur ajoutée de ce modèle de coopération en Plateforme Internationale ...	47
4° Quelques éléments d'analyse et d'évaluation de l'action	49
A propos de la construction et du fonctionnement des établissements scolaires.....	49
A propos de la coopération et de l'appui institutionnel aux communes.....	51
La mutualisation des moyens et des compétences comme méthode d'action	53
Annexes	54

- Présentation du contexte -

Le 12 janvier 2010, peu avant 17 heures, un tremblement de terre de magnitude 7,3 à l'échelle de Richter a secoué Haïti pendant 35 secondes. Si ce n'est pas le plus puissant des séismes qui a frappé le pays depuis 200 ans, celui de 1842 qui a détruit la moitié de la ville de Cap Haïtien était de magnitude 8, c'est celui qui a fait le plus de victimes. La zone métropolitaine de Port-au-Prince incluant les communes de Port-au-Prince, Carrefour, Pétionville, Delmas, Tabarre, Cité Soleil, Kenskoff, a subi des dégâts considérables. La ville de Léogane, à proximité de laquelle se situait l'épicentre du séisme, a été détruite à 80%. Environ 1,5 millions de personnes, représentant 15% de la population nationale ont été directement affectées. Selon les autorités, plus de 300 000 personnes ont perdu la vie et autant ont été blessées. Environ 105 000 résidences ont été totalement détruites et plus de 208 000 endommagées. Plus de 1 300 établissements d'éducation, plus de 50 hôpitaux et centres de santé se sont effondrés ou sont inutilisables. 1,3 million de personnes ont été contraintes de se réfugier dans des abris provisoires.

Le lendemain de cette catastrophe, Cités Unies France (CUF), à l'initiative de son Président M. Charles Josselin, aujourd'hui Président d'honneur, et de M. Christian Dupuy, Maire de Suresnes et Président du groupe-pays Haïti, a lancé un appel national à la solidarité auquel de très nombreuses collectivités territoriales ont répondu. La Fondation de France et les principales ONG françaises de dimension nationale et internationale ont fait de même.

En quelques semaines, le « Fonds de Solidarité Haïti » créé par CUF a enregistré la somme de 722 830€ correspondant aux dons de près de 200 collectivités françaises. En vertu des objectifs fondamentaux de l'appel du Fonds, il a été établi que l'argent récolté « ne serait pas destiné aux actions d'urgence mais à la reconstruction des services publics locaux, au renforcement des capacités du personnel des collectivités territoriales et à la reconstruction d'équipements municipaux ».

Ce mouvement de solidarité qui s'est exprimé dans notre pays a été à l'image de celui qui s'est manifesté dans pratiquement tous les pays de la planète, que ceux-ci soient riches ou pauvres, développés ou émergents.

Très rapidement, sous l'égide de l'ONU et en partenariat avec les autorités nationales haïtiennes, cette solidarité internationale a cherché à s'organiser. Trois conférences internationales pour la reconstruction d'Haïti se sont tenues, parmi lesquelles une « conférence internationale des villes et régions du monde » réunie le 23 mars 2010 à Fort-de-France en Martinique.

Cette conférence, organisée par la France à travers la « mission interministérielle pour la reconstruction d'Haïti (MIRH) » et par les collectivités territoriales de la Martinique, a rassemblé plus de 250 participants dont 45 Maires haïtiens et des élus de 9 pays partenaires : Bénin, Brésil, Canada, Espagne, États-Unis, France, Japon, Mali, Pays-Bas. Charles Josselin, à l'invitation de Pierre Duquesne, coordinateur de la MIRH, a conclu cette rencontre.

A l'issue de celle-ci, le Ministre de l'Intérieur et Collectivités Territoriales haïtien (MICT), M. Paul Antoine Bien-Aimé, a sollicité Cités Unies France (CUF), la Fédération Canadienne des Municipalités (FCM) et l'Association des Villes Hollandaises (VNG) afin qu'elles unissent leurs moyens et leurs efforts pour participer en priorité à la reconstruction de la Région des Palmes, épicerie du séisme. Cette région, située au Sud-Ouest de la capitale Port-au-Prince, est constituée de quatre communes, Gressier, Léogane, Grand Goâve, Petit Goâve, et peuplée d'environ 450 000 habitants.

Le 29 mars, en réponse à cette demande, une lettre signée par FCM au nom des trois associations et à destination du Ministre de l'Intérieur et des Collectivités territoriales, a officialisé leur accord pour travailler en étroite collaboration et constituer une Plateforme internationale de coordination. Il a été convenu que la Fédération Canadienne des Municipalités interviendrait comme chef de file de la Plateforme.

Une première mission de travail s'est tenue à Port-au-Prince et dans les communes de la Région des Palmes en mai 2010. L'esquisse d'un document d'action a été établie à l'issue de ces diverses rencontres. Le contenu de ce document s'est peu à peu affiné dans les mois qui ont suivi, donnant lieu à un protocole d'entente signé le 5 juillet 2011 entre les quatre communes de la Région des Palmes, le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT), Cités unies France (CUF), l'Association des communes néerlandaises (VNG) et la Fédération Canadienne des Municipalités (FCM).

Dans le même temps, les autorités nationales haïtiennes ont défini un Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement National d'Haïti, en alertant la communauté internationale sur le fait qu'il fallait « tirer les leçons de cette tragédie nationale en agissant non seulement sur les zones dévastées, mais aussi en contribuant à la réalisation de changements structurels touchant l'ensemble du territoire national ». La première étape de ce plan d'action consistait à fixer sur leurs zones d'accueil, autant que possible, les populations qui avaient fui Port-au-Prince au lendemain du séisme pour se réfugier dans les départements du Nord et du Sud de pays. Pour ce faire, il s'avérait indispensable de renforcer dans ces départements les capacités publiques, notamment en matière scolaire.

C'est en fonction de cette recommandation que, sollicitée par le Président de l'association des 12 communes du département de la Grand'Anse (AMAGA), CUF a retenu le principe d'une participation au développement de ce département.

Le projet du Fonds de solidarité Haïti présidé par M. Charles Josselin a été destiné à la Région des Palmes et au Département de la Grand'Anse en Haïti en répondant à une double vocation :

- 1) Scolariser les enfants dans les deux zones, grâce à la construction ou la reconstruction d'établissements scolaires publics.

- 2) Donner un appui institutionnel aux municipalités des quatre communes de la région des Palmes regroupées en intercommunalité et à celles des 12 communes de la Grand'Anse regroupées en association départementale.

Cet appui institutionnel aux municipalités impliquant naturellement un appui aux élus concernés, celui-ci a été étendu à la Fédération nationale des maires d'Haïti (FENAMH).

Consciente des limites budgétaires du Fonds de Solidarité Haïti au regard de l'ampleur des demandes haïtiennes, CUF a soumis à la Fondation de France une demande de subvention relative à la « reconstruction des services publics et capacités institutionnelles ». La Fondation de France, partenaire des grands médias nationaux et entreprises publiques comme France-télévision, Radio France, le Monde, M6, RTL, le Figaro ou la RATP, a en effet recueilli les dons émanant des appels nationaux à la solidarité avec Haïti. La demande de CUF ayant été retenue, la Fondation de France a doté le Fonds de solidarité d'une subvention d'un montant de 980 000 €.

Le montant global du projet présent à la Fondation de France a finalement été de 1 950 561

Aujourd'hui, quatre ans plus tard, nous sommes arrivés au terme de ce projet. Ce document vise à restituer les actions menées par CUF et ses partenaires. Il fait état des deux axes principaux d'intervention retenus, auxquels s'ajoutent un certain nombre de considérants rendus nécessaires par les conditions de la mise en œuvre des actions engagées.

Le premier axe d'intervention est consacré à la **construction et la reconstruction d'établissements scolaires**. Son analyse prend appui sur les différents rapports de mission établis au cours de ces quatre années et sur les divers compte-rendus de réunion et procès verbaux de chantiers rédigés lors des diverses étapes de construction.

Le second axe d'intervention concerne l'appui à la **mise en place d'une gouvernance territoriale** dans la Région des Palmes et dans le département de la Grand'Anse. Il est décrit à partir des documents produits par CUF, la Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise (CACP), la Communauté d'Agglomération du Centre de la Martinique (CACEM) et la coordination des collectivités Bretonnes (Nantes compris) et de la Guadeloupe.

L'objectif de ce document est à la fois de restituer à l'ensemble des donateurs une expérience qui n'aurait pas été possible sans leur appui, mais aussi de contribuer, par l'exercice de la capitalisation, à « construire une mémoire du développement en Haïti »¹. Cette volonté est également perceptible en Haïti : un forum de capitalisation des expériences de gouvernance territoriale s'est tenu en 2014, à l'initiative du Ministère de l'Intérieur haïtien. Capitaliser les expériences, les réussites comme les échecs, permet d'analyser les résultats et leurs impacts afin d'identifier les pratiques à développer.

¹ Nous reprenons ici le titre d'un séminaire intitulé « Construire une mémoire du développement en Haïti : l'importance de la capitalisation », qui s'est tenu à Paris le 19 septembre 2014. Ce séminaire était organisé conjointement par l'Institut Veolia et la Fondation de France.

1° - Une gouvernance partenariale -

Les choix de l'action d'aide à la reconstruction sur le territoire de la Région des Palmes et sur celui du département de la Grand'Anse arrêtés, il est apparu nécessaire de rechercher un partenaire local avec qui CUF assurerait la gouvernance du projet. En effet, l'expérience a montré qu'il était complexe d'intervenir sur le territoire d'un pays dont on ne maîtrise ni les ressorts internes, ni les arcanes institutionnelles et encore moins les mécanismes souvent contradictoires qui animent les rapports sociaux.

Le choix s'est porté sur le Centre de Recherche et de Formation Economique et Sociale pour le Développement (CRESFED), une organisation non gouvernementale haïtienne. Le CRESFED, partenaire de la Région Île-de-France depuis 2004 pour la conduite d'un projet d'aide à la reconstruction de la ville des Gonaïves en partie détruite après les inondations provoquées par la tempête tropicale Jeanne, représente l'avantage d'être très impliqué dans le processus de gouvernance du pays. Il rassemble de nombreux experts en matière de sociologie, d'histoire, d'urbanisme, d'économie, de décentralisation, de culture, d'éducation... Sa directrice, Madame Suzy Castor, est une personnalité qui compte dans le pays. Par ailleurs, il a été vérifié à travers les pratiques partenariales avec la région Île-de-France, que cette organisation était d'une grande fiabilité et très rigoureuse en matière de gestion financière.

Une autre possibilité de gouvernance s'offrait avec les 11 partenariats de coopération décentralisée existants avant le séisme entre des collectivités territoriales françaises et des collectivités territoriales haïtiennes. Cette option nécessitait la création d'un bureau permanent de coopération à Port-au-Prince et le financement du salaire d'un coordinateur, ce qui constituait une structure à minima suscitant des doutes légitimes quant à son efficacité. Le financement de cette structure ne pouvant être assuré que par les collectivités françaises engagées, le processus de négociation et de délibération dans chacune de ces collectivités imposait des délais non compatibles avec l'urgence de l'action d'aide à la reconstruction.



Une convention de partenariat conclue le 10 octobre 2010 entre CUF et le CRESFED confie à ce dernier la maîtrise d'ouvrage déléguée pour les actions de construction ou de rénovation des salles de classes dans

la Région de la côte des Palmes et dans le département de la Grand'Anse, ainsi que l'appui technique à l'organisation et la mise en place de ces actions. CUF conserve le pouvoir décisionnel, alors que le CRESFED est notamment chargé de définir conjointement avec les communes concernées les lieux d'implantation des écoles, les procédures de consultations publiques ou la coordination avec les institutions nationales et internationales. Il doit également réaliser le suivi technique et financier des constructions et autres actions définies dans le programme d'aide à la reconstruction et d'appui institutionnel.

Région des Palmes : contexte général de l'action d'aide à la reconstruction

La structuration de l'action locale, nationale et internationale

Avant même que le séisme du 12 janvier 2010 ne se produise, les élus locaux en place depuis les élections au suffrage universel de 2006, confrontés à de nombreux défis et à une absence criante de moyens pour y faire face, avaient envisagé de s'unir pour promouvoir le développement de leur territoire.

Le séisme et l'ampleur des dégâts qu'il a provoqué ont eu pour effet d'accélérer le mouvement engagé. La destruction des mairies et autres bâtiments publics, les milliers de personnes sans abris, la totale désorganisation des services publics déjà très faibles, l'absence de ressources financières, l'afflux d'ONG présentes sur le terrain sans coordination et se substituant le plus souvent aux administrations locales, ont conduit les élus, avec l'appui de leur ministère de tutelle, à créer une intercommunalité pour mieux maîtriser la reconstruction de leur zone et devenir un partenaire incontournable pour l'ensemble des organismes internationaux qui souhaitent intervenir dans la région.

Quatre mois après le séisme, les maires des quatre communes signent une entente de collaboration concernant la planification de la reconstruction et sollicitent l'assistance de la communauté internationale telle qu'elle a été envisagée lors de la conférence de Fort-de-France.

La Communauté des Municipalités de la Région des Palmes (CMRP) est née. La CMRP est structurée dans un premier temps autour d'une instance délibérative, le Conseil communal, constitué des 4 maires et des 8 maire-adjoints des communes.

La CMRP se dote d'une Direction Administrative et Technique de l'intercommunalité (la DATIP), dont les postes de Directeur général, de Chargé de communication, de Gestionnaire des opérations, de Chargé de gestion du territoire, de Chargé de gestion de projet, de Chargé de gestion de l'eau et de Chargé de gestion des déchets, sont pris en charge financièrement par FCM et VNG International (organisation pour la coopération internationale de l'Association des Communes Néerlandaises).

Un protocole d'entente signé le 5 juillet 2011 entre les communes de Gressier, Léogane, Grand Goâve et Petit Goâve, le Ministère de l'intérieur et des collectivités territoriales, Cités Unies France, VNG International et la Fédération Canadienne des Municipalités, a permis de fixer le cadre de la coordination et la complémentarité de chacun des partenaires afin de maximiser les ressources mises à contribution, d'en décupler les effets et de mieux répondre aux besoins de la population.



Avec la conclusion de ce protocole d'entente, les associations de collectivités territoriales sollicitées ont décidé de mettre en œuvre un projet original de par sa dimension internationale. Un projet qui cherche à échapper à un mode d'intervention « d'assistantat ». Il ne s'agit pas d'apporter une aide directement aux citoyens, mais aux communes, aux élus et au personnel, afin de renforcer leurs capacités en les dotant de moyens et d'expertises de nature à leur permettre d'assumer les responsabilités qui leurs incombent vis-à-vis des populations. Le but ultime étant de favoriser un développement des communes dans la durée et d'assurer la pérennisation de leurs actions.

Il est important de signaler que dans la phase d'urgence et de reconstruction, les communes haïtiennes n'ont presque pas été associées par la communauté internationale. Plus de 1 800 ONG interviennent en Haïti et la plupart agissent sans coordination entre elles et sans lien avec les autorités locales. Elles interviennent souvent à la place de celles-ci. L'aide internationale s'étant concentrée essentiellement sur Port-au-Prince, les maires ont eu le sentiment d'être laissés pour compte dans les autres régions. Dans ce contexte, s'unir a été pour eux le moyen de peser.

L'entité territoriale de la commune n'est encore que peu intégrée dans le tissu institutionnel haïtien. Les services municipaux sont souvent inopérants. De ce fait, les communes ne maîtrisent ni la gouvernance de leurs cités, ni la fiscalité, ni les principaux services nécessaires à la population tels que la gestion des déchets, l'accès à l'eau, la voirie... Les plans locaux d'urbanisme sont inexistantes et l'administration elle-même est souvent réduite à sa plus simple expression.

Des partenaires issus d'environnements institutionnels différents

Les trois partenaires internationaux réunis pour accompagner la création et le fonctionnement de la première structure intercommunale en Haïti n'ont ni le même statut dans leur pays, ni le même positionnement comme acteur de l'aide internationale :



FCM, Fédération des Municipalités Canadiennes, associée à la Ville de Montréal et à l'Union des Municipalités du Québec (UMQ), a travaillé dès les lendemains du séisme à mettre sur pied un programme d'assistance pour Haïti. Son action, non dépourvue d'autonomie, s'inscrit dans le cadre de l'ensemble de la coopération étatique du Canada en Haïti dont le financement passe par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI). Les partenaires canadiens se sont également associés à d'autres institutions, telles que l'Association Francophone des Municipalités du Nouveau Brunswick (AFMNB) et la Fédération Québécoise des Municipalités (FMQ). FCM intervient elle-même comme opérateur pour la mise en œuvre de ses programmes à l'international en faisant appel au vaste réseau d'experts et de professionnels de ses collectivités membres.



VNG International est une agence de coopération internationale qui opère pour le compte de l'association des communes néerlandaises. C'est une structure opérationnelle permanente d'intervention à l'international qui agit pour le compte des collectivités et s'appuie sur leur réseau de professionnels. VNG I n'est pas investie d'une mission de représentation politique des communes néerlandaises lors de ses interventions.



CUF, Cités Unies France, est une association qui regroupe des collectivités territoriales françaises engagées à l'international. Ses activités sont l'animation et la coordination de ses membres et le développement d'approches transversales dans le domaine de la coopération décentralisée. CUF représente par ailleurs les collectivités françaises dans les grands réseaux internationaux comme CGLU et intervient principalement dans un champ politique. Un dispositif « Fonds de solidarité » existe au sein de l'association depuis une dizaine d'années. Ce dispositif est pensé comme un outil propre aux collectivités territoriales et adapté à leurs attentes. Ces Fonds visent à répondre aux problématiques induites par des situations de catastrophes naturelles ou de conflits armés. L'association ne se positionne qu'exceptionnellement comme opérateur et c'est la première fois qu'elle le fait dans le cadre d'un fonds de solidarité.

L'intervention des collectivités françaises en matière d'action internationale se caractérise entre autres modalités par des coopérations décentralisées de territoire à territoire inscrites dans la durée, indépendantes et dans le respect des engagements internationaux de la France.

Chaque collectivité développe et pilote elle-même sa propre politique de coopération. CUF réunit les collectivités françaises qui travaillent avec un même pays, dans le but de mutualiser, de « capitaliser » les expériences et d'impulser des actions concertées. L'association compte 31 « groupe-pays ».

Pour réaliser le volet d'accompagnement des maires de la Région des Palmes dans la mise en place d'une gouvernance territoriale, CUF a fait appel à l'expérience intercommunale de la Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise (CACP) et de la Communauté d'agglomération du Centre de la Martinique (CACEM). Ces deux intercommunalités ont été choisies parce qu'elles souhaitaient s'engager en Haïti et avaient déjà entamé des démarches dans ce sens.

La CACEM avait par exemple pris contact avec les communes de Carrefour et de Léogâne et la CACP avait, de son côté, été sollicitée par le maire de Léogâne pour engager un partenariat. CUF et ces deux collectivités ont signé en juillet 2012 une convention de coopération décentralisée avec la CMRP. Dans le cadre de cette convention, la CACEM et la CACP ont obtenu par ailleurs un co-financement du Ministère des Affaires Etrangères (MAEDI) en 2012 et 2013. A la suite de cet engagement, Cités Unies France a invité les communautés d'agglomération de Cergy-Pontoise et du Centre de la Martinique à participer à la plateforme internationale au même titre que les autres partenaires, la plateforme ne comportant pas de hiérarchie. Dans un premier temps, la présence des collectivités françaises au sein de la plateforme internationale au même titre que CUF a pu être mal comprise par les autres partenaires.

La Plateforme Internationale : un objectif commun, des missions distinctes coordonnées et développées dans une approche concertée

Les associations internationales de collectivités et leurs partenaires haïtiens – l'intercommunalité de la région des Palmes (CMRP) et les quatre communes qui la composent –, se sont ainsi regroupées pour conduire le projet de renforcement des structures communales et de mise en place d'une intercommunalité dans la Région des Palmes au sein d'un espace international d'échange, de concertation et de coordination dénommé «Plateforme Internationale».

C'est la première fois que se construit une intercommunalité fondée sur le droit haïtien, la constitution haïtienne de 1987 et le décret-loi du premier février 2006, fixant le cadre général de la décentralisation, de l'organisation et du fonctionnement des collectivités territoriales haïtiennes. L'article 18 du décret-loi reconnaît le droit à des « communes adjacentes de réaliser un regroupement volontaire en communauté des municipalités dans le but de gérer un ou plusieurs services dont les effets dépassent leurs limites administratives ». Les articles 75 et 78 précisent que les collectivités territoriales de même niveau peuvent instituer entre elles des relations de coopération sur la base de conventions et qu'elles peuvent créer seules ou entre elles dans le cadre des compétences qui leur sont reconnues des organismes publics communs.

C'est également la première fois qu'une plateforme internationale réunissant des associations de collectivités de différents pays est mise en place en Haïti pour conjuguer leurs efforts auprès d'une zone territoriale du pays. La Plateforme se réunit de façon semestrielle.

Cet espace de rencontre est d'autant plus essentiel que c'est un moment de dialogue à la fois avec les autorités nationales haïtiennes - le Ministère de l'Intérieur et des collectivités haïtien est régulièrement associé aux échanges de la Plateforme dont il suit et accompagne les travaux - et avec les postes diplomatiques des trois pays.

La Plateforme internationale a commencé à se réunir dès 2010. La coopération entre les différents partenaires s'est institutionnalisée par étapes, au fur et à mesure de la signature de plusieurs accords et conventions.



- Réunion de la Plateforme Internationale du 24-09-2014 -

Ainsi, le protocole d'entente signé le 5 juillet 2011, qui a notamment pour objectif d'assurer la coordination des activités de chacun pour maximiser les ressources mises à contribution, décrit leurs responsabilités respectives et leurs secteurs particuliers d'intervention.

* FCM : en coopération avec l'Union des Municipalités du Québec, à travers le Programme de Coopération Municipal Haïti/Canada (PCM), apporte un soutien au rétablissement des services de base dans les quatre communes et au développement des capacités de la CMRP et de la DATIP dans les domaines suivants : direction générale, planification et gestion du territoire, gestion des ressources humaines, fiscalité, gestion financière et relations avec les citoyens. L'association assure le financement et la mise en œuvre de petits projets de reconstruction et de réhabilitation dans les communes des Palmes ainsi que le financement d'activités (séminaires et consultations publiques dans les domaines ciblés par le PCM).

* VNG I : a en charge le renforcement des capacités des quatre communes et de la DATIP à fournir des services de base dans le domaine des déchets, de l'eau et de l'assainissement ainsi que dans le domaine de la gestion des bassins versants. VNG I réalise également des projets de reconstruction de petits bâtiments publics et d'aménagement de proximité dans les communes.

* CUF : a la responsabilité de la reconstruction de bâtiments scolaires sur le territoire des communes de la région des Palmes, du renforcement des compétences municipales en matière d'éducation primaire telles que convenues dans le cadre de la politique de décentralisation, de la mise en place d'un plan de développement éducatif sur l'ensemble de la région en partenariat avec les municipalités et les autorités nationales compétentes. Les Communautés d'agglomération de Cergy-Pontoise et du Centre de la Martinique accompagnées par CUF travaillent pour leur part à la mise en place d'une gouvernance territoriale adaptée au développement des territoires à travers l'organisation de formations, de séminaires d'échanges et d'accompagnements spécifiques comme l'élaboration des statuts, la structuration de l'instance intercommunale et la mise en place d'une démarche participative. Le renforcement des capacités techniques de la CMRP et de la DATIP notamment pour la gestion d'un parc d'équipements lourds découle de cette responsabilité.

La problématique de reconstruction d'établissements scolaires publics dans la Région des Palmes

Dans la Région des Palmes, 48 établissements scolaires publics et privés ont été détruits au moment du séisme. A ce chiffre s'ajoute celui des dizaines d'écoles informelles non recensées. Les cours ont repris sous des tentes et dans des conditions extrêmement difficiles. Plusieurs bailleurs internationaux, parmi lesquels la Banque Interaméricaine de Développement (BID), la Banque Mondiale, la Croix Rouge... ont été mobilisés pour réaliser un programme de reconstruction public et privé.

Les diverses réunions de concertation qui se sont tenues dans chacune des communes concernées avec les élus et personnalités locales, des membres du tissu associatif, les autorités scolaires et les représentants des parents, ont conduit CUF à effectuer le choix de consacrer la majeure partie du Fonds de solidarité Haïti à la réalisation d'un programme complémentaire qui pourrait se traduire par la construction d'une école publique sur le territoire de chacune des quatre communes.

Pour chaque construction, la commune concernée et l'État haïtien mettraient à disposition un terrain d'une superficie d'un carreau (1,29 hectare). A cette action de reconstruction s'ajouteraient la formation de professeurs et le financement d'équipements nécessaires au bon fonctionnement de l'école. Ce choix d'accorder une place majeure à la problématique des écoles est apparu d'autant plus prioritaire qu'il correspondait au souhait que beaucoup de collectivités françaises donatrices avaient exprimé quant à l'utilisation du Fonds de solidarité.

La mise à disposition d'un terrain est rapidement apparue comme représentant un obstacle majeur du fait de l'absence de cadastre sur chacune des communes et d'une politique foncière incertaine. Plusieurs terrains proposés n'ont ainsi pu être retenus pour cause d'absence d'actes de propriétés, voire parce qu'ils étaient frauduleux. D'autres propositions ont été rejetées parce qu'elles concernaient des terrains difficilement constructibles ou d'autres terrains représentant des risques (zones inondables ou encore zones de remblais impropres à une construction pérenne).

A ces difficultés foncières, se sont rapidement ajoutées des difficultés administratives dues aux contradictions existantes entre les choix des maires et ceux du pouvoir central. Les maires souhaitaient la construction d'écoles dans des zones qui en étaient dépourvues avant le séisme, notamment dans les sections communales les plus éloignées des centres villes. Le pouvoir central, tout en souhaitant la construction d'écoles dans les zones qui en étaient dépourvues, avait pour priorité le remplacement au plus vite des « écoles sous les arbres » créées au lendemain du séisme, par des bâtiments en dur et des écoles aux normes éducatives, parasismiques et anticycloniques définies par le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP).

Le Ministère, confronté à des problèmes de financement et craignant de ne pas avoir les budgets suffisants pour soutenir ces écoles, appréciant peu les projets de construction de nouvelles écoles « qui ne pouvaient que créer des problèmes qui s'ajoutent à ceux existants déjà », a fixé comme condition qu'aucune construction ne soit engagée sans qu'il l'ait approuvée. Une démarche de concertation entre le directeur du génie scolaire (ministère) et les maires concernés s'est avérée indispensable. Le principe a ainsi été retenu qu'aucune construction ne soit engagée sans l'approbation du ministère qui en dernier lieu a seul le pouvoir de nommer des professeurs. Dans le cas contraire, il revenait à la commune de recruter, former et payer les enseignants.

A l'issue de plusieurs réunions de concertation entre le MICT, Le MENFP, les maires, le CRESFED et CUF, une règle administrative a été établie et rendue applicable avant chaque construction. Outre la superficie minimum d'un carreau du terrain constructible, il était absolument nécessaire d'obtenir un acte notarié émanant d'un bureau notarial dûment agréé, permettant de vérifier que le vendeur ou le donateur soit bien le propriétaire de la parcelle, un acte d'arpentage lui aussi réalisé par un arpenteur agréé et un acte de vente ou de don validé par le bureau notarial.

Une évaluation de l'usage du terrain devait par ailleurs être réalisée avant d'engager le processus de construction. Cette dernière clause tenant compte du fait que beaucoup de terrains se trouvaient squattés par des agriculteurs ou des habitants y ayant construit un *ajoupa*², il était nécessaire de leur trouver des solutions de remplacement. Enfin, le projet de construction devait bien évidemment correspondre aux normes techniques définies par le Ministère de l'éducation nationale.

² Habitation légère.

Ces principes établis, il appartenait à chacun des maires de rechercher un terrain constructible sur le territoire de leur commune. Ils ont été accompagnés en cela par le dispositif intercommunal mis en place dans la région des Palmes, plus particulièrement par la Direction administrative et technique (DATIP).

Plusieurs mois ont été nécessaires avant qu'une solution ne soit trouvée à **Gressier**. Après une tentative infructueuse sur la section communale de Morne Chandelle, puis sur celle de Petit Boucan, il est apparu que le meilleur moyen était de reconstruire une école nationale sur le terrain même de l'école détruite lors du séisme, situé à l'angle de la route nationale et de l'entrée de Valoue-Beach dans le centre ville de Gressier. Cette solution s'est concrétisée par la réalisation d'une « opération tiroir » consistant à déplacer, à l'initiative de la commune, des locaux d'urgence aménagés par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAid) sur les lieux de l'école nationale détruite et la réinstallation provisoire de ceux-ci, le temps des travaux, sur un terrain de proximité.

A **Petit Goâve**, 18 mois ont été nécessaires pour trouver un terrain constructible sur le territoire de la cinquième section communale (section de Trou Canari), un premier terrain identifié sur cette même section communale ayant été déclaré inconstructible à l'issue de l'étude topographique réalisée par la DATIP.

A **Léogane**, le site initialement identifié sur la section communale de Chatuley ayant été, à l'initiative de la commune, réattribué à une ONG, le second site proposé sur la section communale de Dessources, dont l'étude topographique a été réalisée par un ingénieur hollandais en hydraulique et un expert canadien en géomantique, n'a pu être retenu du fait qu'il s'agissait d'un terrain privé dont l'acte de propriété n'a pu être validé. Un troisième terrain situé sur la section communale d'Acul a été ensuite proposé, mais celui-ci, situé dans une zone marécageuse et constitué en partie de remblais représentait trop de risques pour être retenu. Aucune autre proposition n'a été formulée par le Conseil municipal.

A **Grand Goâve** enfin, les recherches effectuées sur la section communale de « Tête à Bœuf » n'ont pas abouti, le terrain proposé par la municipalité n'excédant pas une superficie de 600 m². La mairie, qui avait obtenu par ailleurs le financement d'un lycée d'enseignement général par la communauté internationale, a émis sa préférence pour une restructuration de l'ancien lycée d'enseignement général en lycée d'enseignement professionnel, ce que CUF, au regard des l'ensemble du plan de financement établi lorsque cette proposition est survenue, ne pouvait réaliser financièrement.

Ainsi, après plusieurs mois de prospection et au vu de divers facteurs, l'idée de construire une école dans la commune de Léogane et dans celle de Grand Goâve a dû être abandonnée. Dans les communes de Gressier et de Petit Goâve, deux écoles nationales seront construites.



Département de la Grand'Anse : construire et développer les coopérations

La mise en place de coopérations avec les partenaires haïtiens

Le département de la Grand'Anse situé à l'extrême Sud-Ouest de la presqu'île dispose de 150 km de côtes avec des plages, des baies et des récifs coralliens. La Région fertile de la rivière Grand'Anse lui confère une forte vocation agricole avec une superficie cultivable de 9 000 hectares. L'agriculture et la pêche constituent ainsi les principales activités économiques. Ce département comptait 480 000 habitants avant le séisme, sa population a été estimée à 550 000 après l'afflux des réfugiés répartis de manière inégale sur les 12 communes et les 49 sections communales, pour l'essentiel de caractère rural. Parmi ces 12 communes, 9 sont situées sur la côte fortement affectée par un phénomène d'érosion.



Les 12 maires de la Grand'Anse sont regroupés en association départementale : l' « Association des Maires de la Grand'Anse » (AMAGA). En mai 2010, à la demande du Président de l'AMAGA et Maire des Abricots M. Jean-Claude Figolé, une réunion a été organisée à Jérémie avec une délégation de Cités Unies France. L'objectif était d'examiner, avec les élus locaux, les conditions dans lesquelles pourrait s'organiser et se développer un processus de coopération décentralisée entre les communes de ce département haïtien et des collectivités françaises.

Au cours de cette rencontre, les maires ont présenté plusieurs axes possibles de coopération avec Cités Unies France et les collectivités territoriales françaises qui le souhaiteraient : sortir de l'archaïsme agricole, mettre en place un programme de formation agricole et apporter une assistance technique ; développer la pêche et la conservation du poisson; renforcer les transports maritime ; développer le tourisme et aménager le littoral; renforcer les capacités éducatives par la construction d'établissements scolaires, la formation de professeurs et la mise en place d'un plan universitaire afin d'éviter que les lycéens soient obligés d'aller à Port-au-Prince au terme du cycle secondaire ; moderniser et mieux équiper les structures médicales

- Réunion des maires de l'AMAGA -



existantes, hôpitaux, dispensaires, et créer des centres de santé dans les nombreuses sections communales rurales qui en sont dépourvues ; relier les communes par la création de routes secondaires ; relancer les fermes agricoles à l'abandon depuis plusieurs décennies ; apporter une assistance technique aux communes, à leurs élus et aux personnels municipaux dans les domaines de la gouvernance, de la fiscalité, de la voirie et de la gestion des déchets. Les maires aspiraient à avoir ensemble une meilleure maîtrise de leur territoire.

Ce vaste programme ne pouvait bien évidemment pas être mis en œuvre par la seule coopération française. Sa réalisation était d'autant plus difficile que la ville de Jérémie et le département de la Grand'Anse ne figuraient pas parmi les 6 pôles régionaux de développement retenus par le Plan d'actions pour le relèvement et le développement national d'Haïti. Ce Plan, adopté par le gouvernement haïtien après le séisme du 12 janvier, concernait Cap haïtien, Les Gonaïves, St Marc, Hinche, Port-au-Prince et Les Cayes.

Cet état de fait n'excluait cependant pas que les collectivités prennent des initiatives, réfléchissent et s'engagent dans des actions de développement qui pourraient être ultérieurement soutenues par le pouvoir central. C'est le message qui a été transmis par le directeur du Ministère de l'intérieur et des collectivités territoriales, qui a préconisé la mise en place de projets pilotes notamment en matière d'agriculture et de pêche.

Au moment du séisme, deux collectivités françaises de la Guadeloupe, Morne à l'eau avec les Abricots et Goubeyre avec Jérémie, étaient déjà engagées dans des accords de coopération. Cités Unies France a souhaité encourager la mutualisation des moyens, des compétences et des ressources humaines afin d'aider à la mise en place, avec les partenaires haïtiens, d'un dispositif qui soit le plus opérationnel et efficace possible.

Plusieurs collectivités du département des Côtes d'Armor ont manifesté, au lendemain du séisme du 12 janvier 2010, leur souhait d'accompagner la reconstruction d'Haïti. Plusieurs résolutions ont été prises en ce sens :

- Travailler autant que possible dans le cadre d'une coopération décentralisée déjà existante afin de s'appuyer sur un cadre de relations en place, mais également participer à son renforcement. La relation établie avant le séisme entre la commune des Abricots et celle de Morne à l'Eau (Guadeloupe) étant intéressante à plusieurs titres car, en plus de répondre aux critères définis, elle ouvrait également au territoire de la Guadeloupe qui se trouve à proximité d'Haïti.
- Aller vers des actions non pas d'urgence mais de reconstruction. Le territoire de la Grand'Anse, s'il n'a pas été directement touché par le séisme, en a subi les conséquences, notamment au niveau de la prise en charge des populations qui ont quitté Port-au-Prince. Il s'agit donc d'aller vers des actions visant à des aménagements du territoire et au renforcement de la décentralisation.
- Soutenir des actions en relation avec les compétences directes des collectivités territoriales des Côtes d'Armor qui souhaitent s'engager, par exemple dans les domaines de l'eau, l'assainissement, les établissements scolaires publics...

Ces résolutions définies et partagées avec les partenaires haïtiens de la Grand'Anse, deux rencontres se sont tenues les 28 mai et 5 juillet 2010 dans les locaux du Conseil général des Côtes d'Armor.

Celles-ci ont abouti en premier lieu à la création d'une coordination des collectivités costarmoricaines, voire bretonnes, permettant :

- De mutualiser et d'instituer des complémentarités, tout en assurant une cohérence globale des interventions de chacune ;

- De reconnaître l'AMAGA en tant que futur partenaire de coopération et d'instaurer un accompagnement technique et financier ainsi que des actions de court terme « traçables » visant le maintien sur place des populations ciblées dans les domaines de l'agriculture, de l'eau et du socio-éducatif.

Une réunion s'est tenue le 30 septembre 2010 au Conseil général des Côtes d'Armor en présence des collectivités de Bretagne, du Pays de Loire et de Guadeloupe ainsi que de CUF. Cette rencontre a permis de confirmer cet engagement collectif sur la structuration politique et administrative de l'AMAGA mais aussi sur les champs d'action propres à chacune des collectivités.

Dans un second temps, une charte de collaboration a été conclue entre les collectivités Bretonnes, la Ville de Nantes et les Maires de la Grand'Anse en Haïti, pour une coordination de la coopération décentralisée visant à mutualiser les moyens techniques et financiers. Outre le Conseil général des côtes d'Armor qui assume la fonction de coordination, Nantes métropole, le Conseil régional de Bretagne, la communauté d'agglomération de Lannion, la communauté des communes de Kreiz Breiz (Centre Bretagne), figurent parmi les premiers signataires de cette charte. D'autres collectivités, comme St Brieuc Agglomération, rejoindront par la suite cette charte et établiront des coopérations avec des communes de la Grand'Anse. Il est stipulé dans la charte que cette coopération vise à renforcer les capacités des collectivités locales haïtiennes dans leurs choix pour conduire le développement de leur territoire. Le point de départ doit impérativement être les besoins et choix des élus haïtiens. Il ne s'agit pas de travailler sur un seul grand projet commun mais de coordonner des projets qui s'inscrivent dans une vision d'ensemble et une stratégie retenue par les partenaires haïtiens.

Sur ces bases, un partenariat de coopération Grand'Anse/Bretagne-Pays de Loire-Guadeloupe/Cités Unies France s'est aussitôt mis en place. Une convention a notamment été signée en novembre 2011 pour le cofinancement d'un poste d'administrateur de l'AMAGA. Une deuxième convention a été signée en 2014 entre CUF et le Département des Côtes d'Armor pour cofinancer des activités de formation en appui au développement du maraîchage dans la Grand'Anse.

Chacun conservant ses prérogatives propres, des coopérations décentralisées conventionnelles de collectivité à collectivité ont été conclues en même temps que des actions d'ordre plus général étaient définies avec l'AMAGA de manière partenariale. Il a ainsi été prévu que les collectivités françaises viennent renforcer la maîtrise d'ouvrage autour de thèmes comme le développement rural et l'agriculture, l'eau et l'assainissement, la pêche ou encore le traitement des déchets.

Pour sa part, Cités Unies France a traduit sa propre action par la signature de deux conventions. Une première avec la commune des Abricots et visant la construction d'un lycée d'enseignement général, et une seconde avec l'AMAGA et la ville de Jérémie dont l'objet était la construction d'une école professionnelle aux métiers de l'agriculture sur le territoire de la section communale de Marfranc.

Le choix initial de construction d'établissements d'enseignement général et professionnel dans le département de la Grand'Anse

Les conditions particulières de la construction de bâtiments scolaires sur le département de la Grand'Anse ont été assez similaires à celles de la région des Palmes, à l'exception toutefois de l'identification du terrain pour l'implantation du nouveau lycée sur le territoire de la commune des Abricots. Ce terrain a en effet fait l'objet d'un don du Maire de la commune, Jean-Claude Figolé, qui en était propriétaire.

La construction de ce nouveau lycée s'est imposée au regard de la situation extrêmement précaire que vivaient les élèves et les enseignants dans des locaux vétustes, insalubres et inadaptés. Le nombre d'élèves qui était de 460 avant le séisme est passé à 670 après celui-ci. Les salles de classes ouvertes aux intempéries accueillait pour certaines d'entre elles jusqu'à 105 élèves. Tout cela sans sanitaires dignes de ce nom, sans matériel pédagogique, sans bibliothèque, sans équipement informatique et sans laboratoire. La Direction et le censorat étaient installés dans un réduit dépourvu de salle de réunion. Il n'y avait d'autre part ni cour de récréation ni terrain de jeu pour les élèves.

Le terrain nécessaire à la construction du nouveau lycée, objet d'une dotation par le Maire-propriétaire en faveur du Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle (MENFP), d'une superficie d'un carreau, se situe à Burotte, au bord du chemin menant aux Abricots, à environ une demie heure de marche du centre ville. Une étude géotechnique a été effectuée par une équipe du Laboratoire national de bâtiment et des travaux publics (LNBTP). Les recommandations de celle-ci (placer les semelles des fondations à une profondeur allant de 1 à 1,80m selon la topographie des lieux afin que les bâtiments prennent appui sur un bon sol, respecter le plus possible la présence des arbres, établir une cour centrale...) ont été intégrées au cahier des charges soumis à candidature aux architectes.

Le programme initial de construction parasismique et anticyclonique comportait 7 classes de 40 élèves pour une superficie nette libre de 50 m² par classe, un laboratoire, une salle informatique, une bibliothèque, et des locaux de Direction incluant une salle des professeurs. Le tout réparti entre quatre blocs de bâtiments auxquels s'ajoutent un bloc sanitaire, un logement pour le gardien et un réservoir pour recueillir l'eau de pluie.

Le département de la Grand'Anse constitue l'un des principaux départements agricoles du pays. Toutefois, cette agriculture est essentiellement une agriculture de subsistance. Les maires Grand'Anselais considèrent à l'unanimité que l'agriculture représente un axe prioritaire de développement avec comme corollaires l'agroforesterie et l'agro-transformation.

Le passage d'une forme de polyculture et de grappillage à une monoculture commerciale leur apparaît indispensable. Les demandes formulées à ce sujet étaient de plusieurs ordres :

- Une assistance technique au profit de celles et ceux qui travaillent la terre.
- Une formation professionnelle à l'intention des jeunes qui pourraient assister les paysans.
- Une aide à la modernisation de leurs outils de travail.
- Un appui à la mise en place d'une agroforesterie permettant une meilleure gestion du domaine forestier, des actions de reboisement, de préservation des massifs forestiers en même temps que s'agrandiraient les surfaces cultivables.
- La mise en place d'un dispositif d'accès au crédit agricole.

- Un soutien à un programme de revalorisation des fermes agricoles dont plusieurs d'entre elles auraient vocation à devenir des écoles professionnelles agricoles (Ferme Lesson à Dame Marie, Ferme Marfranc à Jérémie, Ferme Dilagon à Corail, Ferme Pousseline aux Roseaux, Ferme Francklin à Anse-d'Hainault, ferme de Beaumont). Au final, seuls les projets de la ferme Lesson à Dame Marie et de la ferme Marfranc à Jérémie ont fait l'objet d'études de faisabilité. Le premier en partenariat entre l'AMAGA, la commune de Morne à l'Eau et la région Guadeloupe, le second en partenariat entre l'AMAGA et Cités Unies France. Tout cela dans le cadre d'un plan départemental de développement agricole soutenu par le Conseil général des Côtes d'Armor.

Dans le passé, la ferme Marfranc, d'une superficie de 900 hectares était gérée par la Direction départementale de l'agriculture. Elle servait de ferme école et de centre d'expérimentation et de production pour l'exportation de caoutchouc et de cacao. Elle a ensuite été cédée au ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle qui y a construit une école normale appliquée pour la formation des instituteurs.

C'est dans ce contexte que CUF, en partenariat avec l'AMAGA et la commune de Jérémie, a décidé de construire un centre de formation agricole à la ferme Marfranc. Comme nous le verrons plus loin, ce projet s'est heurté à un certain nombre de difficultés qui ont conduit à son abandon.

2° - Mise en œuvre du processus de construction d'établissements scolaires dans la Région des Palmes et le département de la Grand'Anse -

Le délai initial de construction étant fixé à 24 mois (il a été ensuite prolongé par deux fois sous l'effet des contraintes organisationnelles, techniques, administratives et politiques pour atteindre 48 mois), il convenait, conjointement au processus de mise à disposition de terrains, d'établir les lignes directrices du dispositif opérationnel relatif à la réalisation des constructions.

Deux possibilités ont été examinées.

La première consistait à travailler avec un cabinet d'architectes haïtiens identifié et choisi à partir de leurs références. Ce cabinet aurait été chargé de la réalisation des études architecturales et techniques d'une école-type constructible sur chacun des terrains retenus, de la préparation de l'avant projet sommaire selon les lignes directrices édictées par le MENFP (40 élèves pour un enseignant et par salle de classe d'une superficie minimum de 50 m², 9 salles de classe correspondant aux 9 niveaux d'enseignement général allant de la première à la neuvième année, une cantine scolaire, des locaux de direction, une bibliothèque, une salle de documentation, un bloc toilette élèves, une fontaine d'eau courante de 10 robinets minimum, des toilettes enseignants, un réservoir d'eau d'au moins 4 000 gallons), de la préparation du dossier d'appel d'offre relatif à la sélection des firmes de construction, et du suivi, avec le CRESFED, du chantier de construction.

Cette possibilité présentait l'avantage de réduire les coûts des études architecturales et techniques (un seul modèle pour quatre écoles) et de responsabiliser l'architecte retenu tout au long du chantier jusqu'à la réception de celui-ci. Elle permettait également de travailler dès la première étape du projet de construction avec des partenaires haïtiens connaissant et maîtrisant les arcanes administratives et techniques du pays. Elle présentait toutefois l'inconvénient d'une double délégation de la réalisation du projet au maître d'ouvrage délégué CRESFED et au cabinet d'architecte choisi.

La seconde consistait en une gestion directe du projet par CUF en faisant appel à un architecte consultant français, chargé de proposer une démarche de conduite et de suivi d'opération pour la réalisation des bâtiments scolaires. Il serait chargé de :

- Définir le contenu et les étapes de validation de la réalisation des ouvrages (programmation, études, avant-projet sommaire APS, avant-projet détaillé ADP, consultation des entreprises, conduite et supervision des travaux, réception de ceux-ci) qui garantisse une qualité de réalisation et la prise en compte des normes parasismiques et anticycloniques, conformément au contexte haïtien ;

- Définir les conditions de mise en place d'un contrôle technique dépendant du maître d'ouvrage ;

- Mettre en œuvre un cadre pratique de répartition des rôles et des responsabilités entre les principales fonctions (maître d'ouvrage CUF, bailleurs, maître d'ouvrage délégué CRESFED, maître d'œuvre, coordinateur des travaux).

Cette possibilité avait l'avantage de permettre à CUF d'avoir la maîtrise directe du projet à chacune des étapes de celui-ci. Elle présentait l'inconvénient d'une certaine centralisation de la conduite de chacun des projets de construction, de l'éloignement du centre de décision, de la multiplication des appels d'offres relatifs au choix des architectes puis à celui des firmes de construction.

Installation d'un dispositif opérationnel

Cette seconde solution ayant finalement été choisie, le dispositif opérationnel mis en place sous l'autorité directe de CUF s'est traduit ainsi:

- Siège de CUF. Sous l'autorité du Président du Fonds de solidarité Haïti, Charles Josselin, du Président du groupe-pays Haïti, Christian Dupuy, et de la Direction générale de CUF, Bertrand Gallet et Nicolas Wit :
 - Felicia Medina, chargée de mission
 - Joseh Tréhel, ancien élu local et régional bénévole, Conseiller Haïti
 - Louis L'hospital, architecte consultant

- * CRESFED. Sous l'autorité de la Directrice Suzy Castor :
 - Garry Jourdan, Coordinateur technique
 - Jean Renel Vaillant, Coordinateur de terrain dans la région des Palmes
 - Willy Ronis, Ingénieur consultant plus particulièrement chargé du suivi technique des constructions en liaison avec Garry Jourdan et Louis L'hospital

Ce dispositif opérationnel non permanent et très simplifié a permis, malgré la distance séparant la France d'Haïti, une gestion souple et assez efficace de l'ensemble des actions de reconstruction.

Définition d'un processus transparent de consultations publiques et du respect des principes de gouvernance

En vertu du choix effectué d'une gestion directe des projets de construction des établissements scolaires, du dispositif opérationnel retenu (CUF donneur d'ordre, CRESFED gestion déléguée) et de la volonté d'accorder toute leur place aux partenaires de chacun des projets (collectivités locales directement concernées et Ministère de l'éducation nationale) deux protocoles spécifiques relatifs aux procédures de gestion de la construction de l'école nationale de Gressier et du lycée d'enseignement général des Abricots ont été conclus, d'une part, entre le CRESFED, la commune de Gressier, le direction départementale de l'éducation nationale et CUF, d'autre part entre le CRESFED, la commune des Abricots, le délégué départemental du Ministère de l'éducation nationale (MENFP) et CUF. Ces protocoles, venant en annexe des conventions passées entre CUF et chacune des communes concernées ont pour objet de définir les responsabilités de chacune des parties, notamment :

- L'organisation de la coordination avec les principaux ministères concernés, le cahier des charges pour lancer la consultation publique, l'animation des comités de pilotage, le suivi du contrat de maîtrise d'œuvre et le suivi technique des constructions en ce qui concerne le CRESFED.
- La mise à disposition d'un terrain constructible, la mobilisation des acteurs de la commune, la participation aux réunions de chantier et à la réception des travaux en ce qui concerne la commune.
- La validation de la localisation du bâtiment scolaire et le contenu du programme qui servira de base à la conception de l'ouvrage, la participation aux consultations publiques, aux appels d'offres en ce qui concerne le MENFP.
- La fourniture des moyens financiers et humains nécessaires à la conduite des tâches, la supervision des comptes et rapports techniques et financiers du CRESFED, la participation aux appels d'offres, le suivi des contrats de maîtrise d'œuvre et la conduite des vérifications techniques prévues, la validation de la réception des travaux engagés en ce qui concerne CUF.

Ces protocoles établis, un cahier des charges de la consultation a été rédigé. L'objet de la prestation demandée s'est décomposé en trois éléments :

- Les études d'avant-projets sommaires (APS) définissant la configuration architecturale générale de l'ouvrage.
- Les études d'avant-projet définitif (APD) permettant d'arrêter la programmation définitive de l'ouvrage et le coût prévisionnel des travaux.
- Les études de projets qui définissent complètement l'ouvrage et ses caractéristiques techniques ainsi que la préparation d'un appel d'offre pour la sélection d'une entreprise chargée de l'exécution des travaux.

Un comité de pilotage a été mis en place pour chacun des deux établissements. Ceux-ci, composés du Maire de la commune accompagné d'un technicien municipal, du Directeur départemental de l'éducation nationale, du CRESFED, du Directeur de l'établissement, d'un représentant des enseignants, de l'architecte consultant de CUF, ont pour responsabilité d'étudier chacune des offres architecturales soumises à avis par les architectes ayant répondu à la consultation.

Une dizaine de cabinets d'architectes, proposés par le Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire (CIAT) et le Fonds d'Assistance Economique et Sociale (FAECS) ont été consultés, cinq ont répondu. Parmi ces réponses, trois ont été retenues et classées selon trois critères : expérience du cabinet d'architecte notamment dans le domaine scolaire ainsi que dans la construction parasismiques et anticyclonique, méthodologie présentée, coûts et délais prévisibles de la construction.

A l'issue de plusieurs réunions, d'échanges contradictoires, de compléments d'information demandés, M. Christian Dutour, architecte DESA, a été retenu pour la construction de l'école nationale de Gressier et M. Alex Duquella, Firme Architectes et Ingénieurs Réunis (AIR), a été retenu pour la construction du lycée des Abricots. Avec chacun d'entre eux, un contrat de service de consultation a été conclu.

Cette première phase réalisée, une procédure d'appel d'offres en vue de la construction de chacun de ces établissements scolaires a été lancée sous la responsabilité du Maître d'ouvrage délégué de CUF, le CRESFED.

Les caractéristiques spécifiques de chacune des zones de construction ont été prises en compte.

L'appel d'offres relatif à la construction de l'école nationale de Gressier, du fait de sa proximité avec Port-au-Prince, a revêtu un caractère national. Par contre, à la demande des partenaires haïtiens locaux, celui concernant la construction du lycée des Abricots a accordé la priorité aux soumissionnaires de la zone de construction, c'est à dire du département de la Grand'Anse.

Chacun de ces appels d'offres comprenait : l'avis d'appel d'offres, les instructions aux soumissionnaires, les données d'appel d'offres, les formulaires de soumission, les conditions particulières du contrat, les descriptions techniques, un bordereau des prix descriptif, la présentation du programme, le relevé topographique, l'étude géotechnique, les considérants sur la structure et un jeu de plan.

Afin de faciliter le travail de chacun des comités de pilotage, une grille d'évaluation des offres a été définie. Cette grille comportant un système de notation allant de 0 à 100, elle a été divisée en deux parties. Une première partie relative à l'offre technique dotée de 60 points répartis ainsi : expérience de la firme et du personnel affecté au projet (25 pts), matériel et outillage affecté au projet (5 pts), méthodologie (30 pts). La seconde partie, de 40 points, correspondait à l'offre financière.

Cette rigueur a eu le mérite de faciliter l'évaluation de chacune des offres, d'offrir à chaque membre du comité de pilotage une photographie assez précise de ces offres et de faciliter les débats inhérents au choix de la firme de construction.

Ainsi, en ce qui concerne le choix de la firme de construction du **lycée des Abricots**, une liste de 13 firmes du département de la Grand'Anse pouvant participer à l'appel d'offres a été dressée par le cartel des maires. La procédure d'un appel d'offres restreint a été retenue lors d'une première réunion du comité de pilotage. 8 de ces 13 firmes ont retiré à la Mairie des Abricots un CDrom contenant le jeu de plan et les documents y afférents. 4 firmes ont finalement soumis leurs offres à la date fixée.

L'ouverture des plis s'est effectuée dans les locaux du CRESFED en présence des représentants de trois des quatre entreprises soumissionnaires. L'ingénieur consultant du CRESFED, après avoir procédé à l'analyse des offres selon les critères définis, a établi un tableau de synthèse des offres qui a été envoyé à chaque membre du comité de pilotage deux jours avant la réunion de validation à laquelle était invitée chacune des firmes postulantes.

Le jour de la réunion du comité de pilotage qui s'est tenue dans les locaux de la direction départementale de l'Éducation nationale à Jérémie, la qualité de l'offre de Grand'Anse Construction a recueilli l'unanimité. Toutefois, les deux représentants de la Mairie des Abricots composant le cartel de Délégués Intérimaires, nouvellement désigné par le pouvoir central en remplacement du cartel élu en 2006, ont exprimé leur opposition à cette candidature, au prétexte d'une certaine affinité de cette entreprise avec l'ancien maire de la commune, cela sans apporter la moindre preuve étayant cette affirmation.

A l'issue d'un débat houleux, le coordinateur du projet a pris la décision de mettre fin à la rencontre en soulignant qu'en l'état des choses, il faudrait recommencer l'appel d'offres, procédure entraînant un retard de plusieurs mois et compromettant ainsi la réalisation du projet. Il est rapidement apparu que le positionnement des deux délégués intérimaires tenait avant tout d'une volonté d'opposition politique à l'ancien Maire.

La réaction du corps enseignant et des élèves s'est rapidement exprimée sous la forme d'une manifestation massive et d'une marche vers la Mairie, regroupant les élèves, des parents et les professeurs. La direction départementale de l'éducation nationale est elle-même intervenue auprès des délégués intérimaires afin qu'ils révisent leur position. Très rapidement, parodiant la phrase latine « vox populi vox dei », « la population a déjà pris la décision », ceux-ci ont fini par donner leur approbation, moyennant une rencontre avec les responsables de la firme. Cet épisode illustre toute l'importance de la démarche adoptée de transparence et de la constitution d'un comité de pilotage ouvert aux divers acteurs locaux.

Cette méthode que l'on peut, au regard de l'expérience, qualifier d'exemplaire, a été de nature différente quant au choix de la firme chargée de la construction de **l'école nationale de Gressier**. En effet, bien que les principes généraux de cette consultation publique aient été présentés aux partenaires locaux (la Mairie à laquelle s'est joint le Député déjà très actif pour régler la question du terrain, la CMRP et la DATIP), ceux-ci, invités en cela par l'architecte Dutour, ont fait prévaloir le principe d'urgence (à savoir qu'il fallait que les élèves intègrent au plus tôt leurs nouveaux locaux) pour lancer un appel d'offres limité à la consultation de trois entreprises avec lesquelles l'architecte Dutour avait précédemment travaillé (Polytec, RP Construction, JD Construction). Cet appel d'offres restreint intégrant les demandes de modifications formulées par l'architecte consultant de CUF et le CRESFED lors d'une réunion précédente (fenêtres plus hautes, plafonds réhaussés, sanitaires multipliés par deux, salles de classes de 50 m² etc..), cela a abouti au choix de la firme de construction la moins-disante et ayant le plus de références (JD Construction). L'offre de cette firme, d'un montant de 525 700 USD était la plus intéressante, alors même qu'elle éclatait déjà le plafond fixé lors de la consultation, avec un surcoût de 125 000 USD, soit une augmentation de 30%.

Trois solutions pour résoudre cette question se sont présentées. La première consistant à rejeter cette offre et recommencer la procédure de consultation au risque d'un conflit avec les partenaires locaux haïtiens et de provoquer un nouvel et important retard au lancement du chantier de construction. La seconde proposée par l'architecte Dutour consistant à rechercher un nouveau partenaire financier qui pourrait être la Fondation haïtienne Digicel. La troisième consistant à réaliser des économies sur les autres projets CUF de construction. Après examen et compte tenu de l'avancement du dossier de reconstruction de l'école nationale de Gressier cette troisième solution a été retenue en même temps que l'idée de solliciter la Fondation Digicel afin d'examiner les conditions d'un partenariat quant à la construction d'une autre école dans la Région des Palmes.

Mise en place d'un dispositif d'impulsion et de suivi des constructions scolaires

Les firmes de construction sélectionnées et les travaux pouvant s'engager, un cahier de clauses administratives particulières a été défini et a fait l'objet d'un protocole conclu entre le CRESFED en tant que maître d'ouvrage délégué et chacune des firmes choisies (JD Construction pour l'école de Gressier et Architectes et Ingénieurs Réunis pour le lycée des Abricots). Les travaux ont été placés sous le contrôle de chacun des architectes, du CRESFED et des ingénieurs des municipalités de Gressier et des Abricots. Un rapport mensuel d'avancement des travaux devait être présenté au maître d'ouvrage et des visites hebdomadaires de chantier ont été organisées entre l'entrepreneur, l'architecte et le maître d'ouvrage délégué. Ces visites ont fait l'objet d'un procès verbal et n'ont pas exclu la tenue de réunions à la demande de l'architecte ou du CRESFED.

Une avance financière de démarrage des travaux d'un pourcentage de 20% du montant du marché a été accordée à l'entrepreneur. Le remboursement de l'avance au démarrage des travaux s'est effectué au prorata des décomptes de travaux présentés et acceptés par le maître d'ouvrage. Des acomptes ont été versés mensuellement sur la base des situations de travaux où devaient apparaître clairement le montant des travaux réalisés dans le mois considéré ainsi que le montant cumulé des travaux réalisés.

Cette méthode a permis un suivi rigoureux des travaux ainsi qu'une maîtrise assez bonne des délais. Les retards d'exécution qui se sont produits (essentiellement aux Abricots à cause de la saison des pluies et des difficultés d'accès au site, compte tenu de l'état dégradé des pistes montagneuses pendant cette période) ont fait l'objet d'une information régulière aux professeurs, aux élèves et aux parents d'élèves. Chacune des visites de chantier a été l'occasion de traiter les détails spécifiques à la construction et de résoudre, dans un esprit consensuel, les problèmes inhérents à ce genre de réalisations.

La délicate question des surcoûts

Lors des différentes missions de CUF au cours du premier semestre 2010 et une fois la décision arrêtée de construire des établissements scolaires sur les territoires de la Région des Palmes et du département de la Grand'Anse, une estimation des coûts de ces constructions a été effectuée. Selon les indications recueillies, ces chiffres valant pour la période précédant ou suivant immédiatement le séisme, le coût de construction d'une école était de l'ordre de 230 000 USD, soit environ 180 000 €.

En novembre 2010, le Ministère de l'Éducation nationale et de la formation professionnelle a promulgué de nouvelles normes de construction définissant le nombre de classes à construire, la superficie minimum de chacune d'entre elles, ainsi que plusieurs bâtiments et équipements annexes. Ces nouvelles normes ont évidemment eu pour conséquence un accroissement des coûts. Le prix de construction d'une école de 9 classes et d'une superficie totale construite de 1015 m² est passé à un minimum de 324 880 USD, soit environ à 320 dollars le m² construit (ces chiffres ont été confirmés à l'époque par l'AFD Port-au-Prince).

L'afflux de capitaux internationaux dans la période post séisme a par ailleurs provoqué un effet inflationniste qui s'est vérifié dès la fin de l'année 2010 à l'occasion des premiers contacts pris avec les firmes d'architectes qui ont, selon les cas, indiqué une fourchette de coûts allant de 360 000 à 440 000 USD.

Il est dès lors immédiatement apparu que sans l'obtention de financements complémentaires, le programme initial de construire quatre écoles nationales dans la Région des palmes, un lycée et un centre de formation professionnel agricole dans le Département de la Grand'Anse ne pouvait être réalisé.

Les résultats des appels d'offres relatifs à la construction de l'école de Gressier et du lycée des Abricots ont encore amplifié ce phénomène inflationniste puisque le coût de l'école de Gressier s'est élevé à 525 000 USD (432 000 €) pour une somme prévue de 360 000 USD (290 000 €) et que le coût du lycée des Abricots s'est élevé à 345 000 USD (284 000 €) pour une enveloppe prévue de 300 000 USD (250 000 €).

Le nécessaire redimensionnement du projet global de reconstruction

Le surcoût des constructions scolaires avait été pressenti bien avant les résultats des appels d'offres relatifs à ceux-ci. La Fondation de France, sollicitée quant à une éventuelle augmentation de sa dotation ayant décliné l'invitation, Cités Unies France ayant pris la décision de ne pas lancer un appel complémentaire en faveur de la solidarité pour Haïti. Il n'y a pas eu d'autre solution que celle de réaliser des économies et de réduire le nombre des établissements scolaires à construire. La possibilité de solliciter des fonds internationaux mis à disposition par la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti (CIRH) a un instant été évoquée à Port-au-Prince avec le Directeur de l'agence de l'AFD en Haïti, mais il est vite apparu que ces fonds considérables cogérés au sein de la CIRH par le gouvernement haïtien et l'ex-président américain Bill Clinton demeuraient réservés aux grands projets d'infrastructures, et qu'il n'y avait aucun espoir à ce que notre demande soit prise en considération.

Le principe a été retenu de demeurer dans le cadre des enveloppes budgétaires précédemment définies pour chacune des zones concernées et de rééquilibrer les dépenses en fonction de celles-ci.

En novembre 2011 une mission de l'architecte conseil de CUF a eu notamment pour objet d'informer les maires de la Région des Palmes que seulement deux écoles pouvaient être construites au lieu des quatre qui avaient été envisagées et qu'il serait nécessaire que ceux-ci recherchent les financements nécessaires à la construction des écoles manquantes. Puis, en avril 2012, le conseiller Haïti auprès de CUF a rencontré chacune des quatre municipalités accompagnées des députés de chacune des circonscriptions concernées, afin de procéder à un examen des différents projets en cours.

Il est apparu, au cours de ces rencontres, que le projet de Gressier était de très loin le plus avancé et que la logique était qu'il soit confirmé. Les élus de Léogane ont affirmé tenir à leur école et ont fait la promesse de trouver un terrain constructible dans les jours suivants. Plusieurs mois après, aucune proposition n'ayant été présentée, la décision d'abandonner cette construction s'est imposée d'elle-même. Les élus de Grand Goâve quant à eux, tout en disant souhaiter la construction d'une école

dans une de leurs sections communales, ont précisé qu'une telle construction ne figurait plus parmi leurs priorités étant donné qu'un programme de construction se mettait en œuvre avec d'autres bailleurs et des ONG. Enfin, le Maire de Petit Goâve a affiché son volontarisme en affirmant la nécessité de construire une école dans la cinquième section communale de sa commune, la section communale de Trou Canari. Il a expliqué qu'il en avait déjà informé la population, que celle-ci était prête à contribuer à la réussite du projet et qu'il était en voie de régler la question du terrain.

A l'issue de ces entretiens, le choix de construire deux écoles nationales à Gressier et Trou Canari a été arrêté.

La méthode a été quelque peu différente dans le département de la Grand'Anse pour la construction du Lycée nationale Amiclé Polycarpe des Abricots.

Une réunion élargie du comité de pilotage s'est tenue pour la présentation de l'avant-projet sommaire du lycée, regroupant la mairie, le directeur du lycée et des enseignants, les représentants des élèves, la direction départementale de la Grand'Anse, le directeur départemental de l'éducation nationale, le pasteur des Abricots, une délégation de parents d'élèves, la firme Architectes et Ingénieurs Réunis. Lors de cette rencontre, il a été annoncé que si le projet global comprenait quatre blocs (bâtiments) de trois unités chacun, le financement disponible (345 000 USD) rendait impossible la construction de tous les bâtiments prévus. Un bâtiment coûtant environ 104 000 USD, l'architecte a proposé que l'on réalise trois blocs avec un plus haut degré de finition à raison de 115 000 USD, ces trois blocs se répartissant ainsi : bloc 1, trois salles de classes ; bloc 2, trois salles de classe ; bloc 3, la 7ème salle de classe, la direction et la salle de professeurs. Le bloc technique comprenant le laboratoire-atelier, la salle informatique et la bibliothèque pouvant être réalisé ultérieurement. Le débat sur ce sujet, tout en étant très vif, s'est conclu par l'expression de la volonté de voir le lycée, même amputé d'un bâtiment, construit le plus vite possible tant il était urgent que les élèves et professeurs travaillent dans les meilleures conditions. Le directeur départemental de l'éducation nationale a exprimé pour sa part sa volonté de porter le dossier au niveau du pouvoir central, afin de voir quelle contribution celui-ci pourrait apporter pour que l'on puisse avoir un lycée entier aux Abricots.

L'installation électrique des panneaux solaires sécurisés posés sur toiture et l'éclairage extérieur du Lycée a été réalisée par Electriciens sans frontières.

L'inévitable abandon du centre de formation professionnel agricole de Marfranc

La convention de partenariat signée le 15 juin 2011 entre Cités Unies France, l'AMAGA et la ville de Jérémie s'inscrivant dans la mise en œuvre d'une politique de développement agricole de la Grand'Anse, avec comme corollaire l'agroforesterie, l'agro-transformation et la revalorisation des fermes agricoles, engageait CUF au financement d'un centre de formation agricole sur l'ancienne ferme école de Marfranc (8ème section communale de Jérémie) à hauteur de 150 000 €. L'engagement des travaux et le financement correspondant devenant effectif dès lors que la disponibilité et la constructibilité du terrain pressenti auraient été confirmées et que la structure de gestion bénéficierait de l'agrément des autorités nationales haïtiennes compétentes ainsi que des moyens correspondants définis en accord avec l'AMAGA.

Les services de l'AMAGA ont défini l'avant-programme sommaire de cette construction incluant une salle modulable de formation polyvalente d'environ 240 m², une salle de documentation, des locaux administratifs, un dortoir pour 25 élèves, 2 chambres avec sanitaires pour la direction et le personnel enseignant, un laboratoire de 40 m², des locaux techniques de 60 m², un réfectoire de 70 m² et une cuisine, des espaces extérieur et une clôture. L'idée était d'accueillir 120 stagiaires et de dispenser un enseignement relatif à quatre filières (agriculture, élevage, services en milieu rural et horticulture). La formation professionnelle concernerait les métiers de la boucherie, de l'agroforesterie et de la pépinière. Ce programme, très séduisant sur le papier, s'est rapidement heurté aux réalités du terrain.

Tout d'abord, le ministère de l'agriculture sollicité a donné son aval pour un éventuel agrément, mais a aussitôt indiqué qu'il n'aurait pas les moyens de prendre en charge les salaires des enseignants et qu'il ne pourrait pas participer aux frais de fonctionnement. Il convenait par conséquent que les municipalités et la coopération internationale assument ces responsabilités.

Le terrain pressenti par la municipalité de Jérémie et l'AMAGA, situé sur les lieux d'un ancien cimetière datant de la période coloniale ne pouvait décemment pas être retenu par CUF. Aucun autre terrain de substitution n'a été proposé par les partenaires haïtiens.

Une étude réalisée par le collectif de techniciens agricoles de l'AMAGA sous l'autorité de son coordinateur, l'ingénieur Balmir, a démontré que toutes les fermes écoles naguère implantées sur le département de la Grand'Anse (le même phénomène se vérifie à l'échelle du pays) étaient à l'abandon depuis des décennies et que les surfaces cultivables, propriétés de l'État haïtien, étaient occupées par des familles de paysans sans titres. Il serait de ce fait particulièrement difficile de ramener ces terres à leur vocation première.

Au regard de ces éléments, outre l'inconstructibilité du terrain proposé, le danger est vite apparu de construire un équipement pour lequel aucune garantie n'était apportée en matière de fonctionnement, de recrutement des professeurs et des élèves. Cela d'autant plus que la commune des Abricots présentait le contre-exemple d'un investissement inabouti en matière d'enseignement, avec la construction d'un lycée professionnel demeuré vide faute d'enseignants et dont le délégué départemental de l'éducation nationale avait affirmé ne savoir que faire en raison de son inadaptation aux besoins éducatifs recensés.

La décision a donc logiquement été prise de réaffecter la majeure partie de la somme envisagée pour la construction du centre de formation de Marfranc à la construction du lycée d'enseignement général des Abricots. Sur cette somme, 10 000 euros ont également été consacrés au dispositif d'appui agricole de la Grand'Anse et au programme de développement rural mis en place et animé par l'AMAGA avec le soutien des collectivités du Grand Ouest.

Le cas spécifique de l'école nationale de Trou Canari : le partenariat avec la fondation Digicel

Située dans le département de l'Ouest, sur le territoire de la commune de Petit Goâve, au coeur des mornes et difficilement accessible, la section communale de Trou Canari est peuplée d'environ 5 000 habitants répartis en zone rurale dans une multitudes d'habitations (hameaux).

Le choix de construire une école dans une zone qui en était totalement démunie a été retenu après maints débats, tant sur l'opportunité de la construction elle-même que sur la possibilité que cette école soit soutenue par le ministère qui devait y nommer des enseignants. Plusieurs rencontres ont été nécessaires avec la municipalité de Petit Goâve, la CMRP, le cartel élu de la section communale, le Ministère et la délégation départementale de l'éducation nationale, avant que la décision ne soit arrêtée. Il fallait s'assurer en effet que l'école soit viable avec un nombre d'élèves suffisant et l'engagement que des enseignants et une administration y soient nommés. La construction de cette école a fait l'objet d'un partenariat avec la Fondation Digicel.

La Fondation Digicel, créée en 2007, émane de la firme Digicel, l'un des deux opérateurs téléphoniques présents en Haïti. Elle a pour vocation de mettre en exergue la culture de l'entreprise qui consiste à donner en retour à toutes les communautés dans lesquelles elle se trouve implantée. Engagée sur un programme d'investissement d'un montant de 40,2 millions de dollars permettant la construction de 150 écoles et le financement de projets communautaires, la fondation Digicel a accepté de s'associer à CUF pour co-financer la construction et l'ameublement d'une école de 6 classes, de deux dortoirs, d'équipements sanitaires et de bureaux pour l'administration. La construction de cette école, d'un montant de 310 000 USD réparti pour moitié à la charge de CUF et à celle de la Fondation a fait l'objet d'une convention établissant les responsabilités de chacun. La fondation Digicel a pris en charge la réalisation de l'appel d'offre relatif au choix de la firme de construction haïtienne et la supervision des travaux. CUF s'est assuré de la partie fonctionnement de l'établissement (rapports avec le ministère pour la nomination d'enseignants, rapports avec la mairie de Petit Goâve et le cartel de la section communale, concertation avec la population...)

L'inauguration de l'école, le 18 septembre 2014, a constitué un moment historique dans la vie de la section communale, dépourvue jusqu'à ce jour de tout équipement public. Les habitants sont venus en masse, appréciant par dessus tout le fait que cette école allait permettre aux enfants d'avoir accès à un enseignement qui leur était jusqu'ici, soit inaccessible, soit extrêmement difficile.

Les relations avec les acteurs éducatifs et la population

Il est vite apparu, à mesure qu'avançaient les chantiers de construction des établissements scolaires, qu'il ne suffisait pas de dresser des murs et d'accueillir les élèves et enseignants dans des conditions améliorées. Un accompagnement pédagogique et un suivi du fonctionnement des écoles s'avéraient indispensables.

Cette démarche d'accompagnement pédagogique s'est concrétisée dès l'entrée des élèves dans les locaux de la première école reconstruite, celle de Gressier. Plusieurs rencontres avec la direction de l'école, les enseignants et le comité de parents d'élèves ont permis d'aboutir à un certain nombre d'aménagements complémentaires en termes de sécurisation des locaux et de petits équipements utiles à la vie quotidienne.

L'accent a été mis sur la maintenance des locaux, le gardiennage, l'implication de l'ensemble des acteurs éducatifs dans le fonctionnement de l'école, la formation continue des enseignants qui le souhaitent, la mise en place d'un conseil d'école élu, le développement d'actions périscolaires, la pérennisation et l'autofinancement des actions engagées.

L'installation d'un conseil d'école avec la participation de parents et d'élèves élus, du directeur et d'enseignants volontaires a constitué une expérience nouvelle.

CUF a soutenu, par un financement d'amorçage, un projet appelé « FOVI culture jeunes » porté par le conseil d'école et une association culturelle créée pour la circonstance, visant à initier les élèves qui le souhaitent à des pratiques périscolaires de danse, d'art dramatique, de musique et de travaux manuels (artisanat). 208 élèves se sont inscrits à ces activités qui ont permis l'organisation d'une journée de clôture où ont été présentés :

- Une exposition des œuvres des élèves
- Un spectacle de chants et danses à entrées payantes
- Deux représentations théâtrales

- Présentation de l'artisanat confectionné et atelier de formation -

Les recettes générées par ces présentations et spectacles serviront à la pérennisation de l'action qui se poursuit par l'organisation d'une tournée dans d'autres quartiers de la ville et dans les communes voisines, jetant ainsi les bases de la création d'une compagnie culturelle dans la ville de Gressier.

Au lycée des Abricots, à la demande des enseignants, l'accent a été mis sur l'organisation de formations relatives à la pédagogie active, qui, sans se substituer à l'enseignement magistral, s'inscrivent dans une logique qui préconise la participation active de l'apprenant au processus de son apprentissage. Cette approche pour une éducation globale tient compte des réalités sociales et accorde une importance égale aux différents domaines éducatifs : intellectuels et artistiques mais également physiques, manuels et sociaux.

Elle est par ailleurs conduite par les Haïtiens pour les Haïtiens, CUF se contentant, la première année de fonctionnement, d'en financer l'organisation qui, les années suivantes devra être prise en charge par le lycée ou la direction départementale de l'éducation nationale. La formation qui s'est tenue au lycée des



Abricots à ce sujet a également rassemblé d'autres enseignants des écoles publiques de la commune désireux de recevoir cette formation.

Fin 2014, une formation dont l'objectif était de porter les enseignants à réfléchir sur la manière de sensibiliser leurs élèves sur la notion des droits de l'homme et d'éducation à la citoyenneté a également été dispensée par le CRESFED.

Les écoles étant dotées d'ordinateurs et de salles informatiques par la coopération française et l'Ambassade de France, des journées de formation ont été organisées. Le but est de fournir aux participants les notions essentielles qui leur permettront de bien utiliser un ordinateur et de travailler avec les logiciels bureautiques (Windows Word, Excel, Powerpoint et Internet) de façon professionnelle.



L'ouverture très récente de l'école de Trou Canari, en septembre 2014, et les conditions spécifiques à la scolarisation des élèves n'ont, à ce jour, pas permis la mise en place d'un conseil d'école et l'organisation d'activités périscolaires. Toutefois, il est prévu, dans le cadre de la convention avec la Fondation Digicel, que celle-ci intègre l'école dans ses programmes annuels de formation continue des enseignants.

Une constante volonté de transparence et d'information

Dès le début de l'action d'aide à la reconstruction, Cités Unies France a eu la volonté d'informer les donateurs, les divers partenaires ainsi que les collectivités membres du groupe-pays Haïti de l'avancée de chacun des projets de constructions scolaires et des démarches d'appui institutionnel aux communes haïtiennes.

Cela s'est traduit par la publication de 6 lettres d'information aux donateurs agrémentées de photographies des chantiers en cours, d'explications relatives aux démarches engagées, de présentation des partenariats au fur et à mesure que ceux-ci se concrétisaient, de compte-rendus de missions et d'un état budgétaire permettant à chacun des destinataires d'avoir une connaissance du montant des dépenses engagées pour chacun des projets et de la manière dont l'argent collecté était utilisé.

Deux rapports d'avancement ont également été communiqués à la Fondation de France. Le premier couvre la période de février 2011 à décembre 2012, le second correspond à la période de janvier à décembre 2013. Enfin, plusieurs réunions d'information suivies de débats se sont tenues, à l'occasion des réunions du groupe-pays Haïti et du Forum international des collectivités organisé chaque année par CUF.

- Ecole nationale de Gressier -



**Ci-contre,
l'école
provisoire de
Gressier après
le
tremblement
de terre.**



**Ici, une classe
de l'école de
Gressier
terminée.**

L'école finie :



L'inauguration de l'école :



- Le lycée national Amiclé Policarpe des Abricots -

Une ancienne salle de classe :



Le lycée en construction :



Le lycée fini :



Inauguration du lycée :



Les partenaires du projet :



- L'école nationale de Trou Canari -

L'école en construction :



L'école finie :



L'inauguration de l'école en présence des partenaires du projet :



3° - Mise en œuvre de l'appui institutionnel¹ -

La démarche : une volonté commune de dépasser les différences, de surmonter les obstacles et de positionner en permanence les acteurs locaux au cœur de la Plateforme

La collaboration au sein de la plateforme internationale a été confrontée à de fréquents obstacles du fait des nombreuses différences qui caractérisent l'engagement des partenaires :

- Certaines structures ont une représentation permanente sur place (FCM et VNG I partagent des locaux à Port-au-Prince), tandis que l'intervention de la CACEM et la CACP se caractérise par des missions ponctuelles d'élus ou de techniciens. Cités Unies France a fait le choix d'avoir un représentant et maître d'ouvrage sur place, le CRESFED.
- Les approches des partenaires de la plate-forme diffèrent du fait même de leurs caractéristiques (collectivités territoriales, agences ou réseaux). Certains privilégient les échanges entre élus et responsables des collectivités partenaires pour la maîtrise et le pilotage politique effectif du développement par les autorités locales (CACP, CACEM, CUF). Pour leur part, FCM et VNG I privilégient la recherche d'efficacité et de rapidité dans la mise en place effective des nouvelles capacités opérationnelles locales et dans les premières réalisations concrètes.
- Différences de calendrier, de durée et de périmètre des conventions bilatérales passées par chaque partenaire avec les autorités haïtiennes.
- Différences des langues et des cultures de management de projet.

Compte tenu de ces différences, le bon fonctionnement d'un tel modèle a reposé avant tout sur la volonté permanente de tous de les dépasser, l'indépendance des acteurs offrant peu de leviers en cas de non-respect des engagements de la part d'un partenaire.

Ce type de collaboration se situe au-delà d'une simple coordination des activités des uns et des autres. Les partenaires bien qu'indépendants dans leurs modes de gestion et de *reporting* à leurs autorités de tutelle, sont interdépendants dans leurs actions, celles des uns pouvant avoir des impacts sur celles des autres et contribuant au renforcement des collectivités locales pour le développement d'un même territoire.

Un bon protocole ne suffit pas : un tel contexte nécessite un dialogue permanent entre l'ensemble des partenaires et des échanges réguliers qui prennent de multiples formes : conférences téléphoniques, échanges par internet, rencontres et ateliers de travail sur le site...

Il est indispensable de ne pas contourner mais d'exposer clairement à tous les incompréhensions, désaccords et divergences de méthode qui peuvent se créer entre partenaires pour surmonter les obstacles. Il s'agit de mettre en place un partage continu des expériences, des informations et des perspectives en vue de partager une même vision des priorités et de construire une stratégie globale basée sur les orientations privilégiées par les partenaires haïtiens.

D'autre part, le bon fonctionnement de la plateforme a reposé sur l'acceptation de différences dans les rôles des partenaires, les différences de ressources et de stratégies conduisant certains à jouer un rôle plus important, notamment en termes de coordination et d'échanges d'information. La réussite de ce partage des responsabilités réside dans ce qu'un représentant de VNG I a décrit comme « l'atteinte d'une forme d'équité » entre les contributions de membres, tous devant avoir le sentiment que les autres contribuent à la hauteur de leurs moyens, que ceux-ci soient modestes ou plus importants.

Enfin, les partenaires ont eu en permanence la volonté de placer les élus locaux et la structure intercommunale au cœur de la plateforme en leur cédant progressivement la direction de l'organisation des rencontres internationales au fur et à mesure du renforcement des capacités de la CMRP. C'est ainsi que la CMRP s'est saisie de ce rôle central en organisant les rencontres de la Plateforme Internationale de mars 2013 et d'octobre 2013 à Port-au-Prince, signe de la maturité croissante de cette institution.

Cette dernière préoccupation a été au cœur de l'action française d'appui à la gouvernance. En aucun cas il ne s'est agi d'imposer le modèle français en l'adaptant au contexte haïtien, mais au contraire de partir de la vision des élus locaux. Toute la démarche a consisté à accompagner les partenaires haïtiens à définir leur propre modèle à partir de leur projet, de leurs contraintes et du cadre législatif national.

Ces relations se sont traduites dans la réalité par la mise en place d'un dispositif de dialogue et de concertation selon plusieurs modalités. Des missions d'appui, des séminaires d'échange et des ateliers thématiques ont été organisés. La CACEM et la CACP ont également accueilli à plusieurs reprises des délégations d'élus et de techniciens haïtiens, le but étant d'échanger sur les mécanismes de mutualisation, l'organisation et le fonctionnement des instances délibératives, ou encore le financement des services publics, dans le cadre d'une intercommunalité. A l'inverse, des délégations d'élus français se sont rendues en Haïti. C'est aussi l'occasion pour les intercommunalités françaises de se réinterroger sur les objectifs et les fondamentaux de la création d'une intercommunalité, et de se réinterroger également sur leurs compétences et leur fonctionnement au moment où se met en place la mutualisation des services et des moyens entre celles-ci et les communes. Dans un contexte où il est nécessaire d'inventer de nouvelles formes de mutualisation, de concertation et d'implication des habitants, des acteurs privés ou publics, accompagner la région des Palmes dans la mise en place d'une gouvernance territoriale adaptée à son territoire est l'occasion d'interroger sa propre pratique sur la question.

Quelques constats après trois années de coopération : malgré les difficultés, des résultats indéniables

Depuis le séisme, **l'instabilité des contextes nationaux et locaux** a été constante. Les années 2011 et 2012 ont été marquées par une période d'élections législatives et présidentielles, et d'instabilité de l'équipe gouvernementale : changement fréquent du premier ministre et d'autres ministres, notamment ceux concernés par le projet du Fonds de Solidarité (Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales, Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle). Les élections municipales, déjà reportées d'une année après le séisme, n'ont pas été organisées en 2011, à la fin du mandat des autorités élues en 2006. Elles n'ont cessé d'être reportées jusqu'à l'annonce en mars 2015 de leur tenue le 25 octobre 2015. Les élus locaux ont été remplacés dans 95% des 143 communes du pays par des délégués intérimaires désignés par le ministère de l'intérieur et des collectivités territoriales. Cette instabilité politique et institutionnelle génère l'instabilité des personnels municipaux en place. La situation nationale s'est dégradée, avec une recrudescence des mouvements sociaux, une défiance de plus en plus affirmée à l'encontre du pouvoir central et de la présidence de la république, ainsi qu'une exacerbation des actes de violence, parfois de nature institutionnelle. On note une insécurité persistante bien qu'épisodique qui règne encore à Petit Goâve et Grand Goâve.

Il était prévu initialement que FCM, VNG et CUF participent conjointement à la structuration de l'association nationale des maires (FENAMH). En ce qui concerne CUF, cet appui a dû être, par la force des choses, mis en veille après que les maires élus aient été destitués. Le fondement même de l'action de Cités Unies France est, rappelons-le, de contribuer à l'animation et la coordination des rapports entre élus dans le domaine de la coopération décentralisée. C'est en fonction de cela qu'a été retenu le principe d'un soutien à la FENAMH. Ce soutien comprenait notamment des actions de formation pour les élus haïtiens et des échanges organisés avec des élus français. Ces actions n'ont pu être mises en place à partir du moment où les partenaires haïtiens n'étaient plus des élus. Si la coopération avec les municipalités a pu se poursuivre en dépit des difficultés, il ne pouvait en être de même au niveau national.

A cette situation locale instable se sont ajoutées l'irrégularité des réunions de la CMRP, le moindre engagement des délégués intérimaires dans la démarche intercommunale, les luttes de pouvoir au sein de la CMRP qui se sont produites après le remplacement des maires élus, les difficultés de gouvernance rencontrées, la faiblesse des recettes fiscales locales et la trop grande dépendance des collectivités vis-à-vis du pouvoir central. De même, la réalité du terrain et des financements a pu amener à certains ajustements. Le projet de gestion d'un parc d'engins lourds a par exemple dû être abandonné parce qu'il était trop coûteux.

Au niveau de la **Plateforme Internationale**, un certain nombre de points auraient pu être améliorés : il a persisté un manque de clarté par rapport au partage des responsabilités en matière de coordination et de communication, un manque de concertation au moment de la conception et de la planification des activités, une insuffisance de la mutualisation des compétences et des connaissances, une insuffisance de réflexions partagées sur les actions conduites et leurs résultats, un manque d'intégration des ONG présentes sur le territoire et des ministères autres que le MICT.

Pour plus d'efficacité et de mutualisation, le consortium aurait pu s'obliger à établir ensemble de façon formelle un calendrier d'activités commun ainsi qu'un ou deux objectifs partagés.

- La volonté constante des partenaires de pérenniser le projet a été freinée par l'instabilité et l'incertitude politique qui n'offrent qu'une visibilité à court terme. Dans ce contexte, l'existence de la Plateforme Internationale, malgré ses imperfections, a été source d'une certaine stabilité et d'une plus grande visibilité du projet d'intercommunalité. A travers la mise en commun des expériences, il y a autant à apprendre des succès rencontrés que des échecs enregistrés. Le travail en commun a permis aux Maires de s'auto-évaluer, les actions entreprises ont été plus rapides et mieux ciblées, la CMRP a objectivement donné plus de force à chacun des maires au niveau de sa commune. A mesure que le projet a avancé et que les partenariats se sont construits, nous avons assisté par ailleurs à une sorte « d'effet boule de neige » qui s'est concrétisé par l'apport de nouveaux partenaires ou l'établissement de contacts toujours positifs avec d'autres acteurs internationaux, français ou haïtiens. Si l'instabilité est un facteur préjudiciable à la pérennisation des actions de coopération décentralisée et n'a pas été sans créer de réelles difficultés tout au long du projet, le contact a été maintenu en permanence avec les nouvelles autorités, dans une démarche de dialogue qui s'est avérée très positive. Les nouveaux maires désignés des communes se sont engagés à poursuivre les actions entreprises par leurs prédécesseurs.

Compte tenu des obstacles multiples qui ont pu être évoqués, les **résultats obtenus** par les différents partenaires dans le cadre de la plateforme internationale n'en sont que plus appréciables :

Aujourd'hui, la **CMRP** a atteint un certain niveau de structuration et de maturité. Ses instances délibératives (Conseil Intercommunal, Comité exécutif) se réunissent régulièrement conformément aux statuts en vigueur. Elle a obtenu un certificat d'autorisation de fonctionnement provisoire du Ministère des Affaires sociales et du Travail (MAST), un matricule fiscale du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et le MICT la sollicite souvent dans le cadre de la décentralisation et de la mise en place des Agences Techniques Locales (ATL). Elle jouit d'une certaine réputation auprès d'organisations internationales telles qu'Onu-Habitat, l'Union Européenne, la GIZ (coopération allemande), etc. Les quatre communes ont convenu de partager avec la CMRP les compétences en matière de gestion de l'eau, gestion des déchets, gestion du territoire et gestion de projet.

La **Direction Administrative et Technique (DATIP)**, organe opérationnel de la CMRP, est désormais formée et performante. Elle a joué un rôle considérable pour la stabilité de la structure intercommunale pendant la période du remplacement des maires par les délégués intérimaires. Elle a déjà réalisé un diagnostic sur le territoire, un Plan d'Aménagement et d'Embellissement des Espaces (PAEE) pour chaque commune et a, de concert avec le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), IBI-DAA (entreprise canadienne de planification, développement et aménagement urbain et régional) et Onu-Habitat, élaboré une esquisse de schéma d'aménagement régional.

Avec l'appui financier et humain de VNG I et de la FCM via le PCM, de grands projets d'aménagements et des services ont été mis en œuvre.

Au niveau de la **gestion de l'eau**, un diagnostic des 4 bassins versants a été réalisé. Une approche de « gestion intégrée des ressources en eau » (GIRE) a été mise en place. La région des Palmes est un projet pilote pour les GIRE. Un comité a été installé pour chaque bassin versant, composé de 5 membres : CASECs (sections communales), police, église, communauté... Un Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SAGE) a été élaboré pour chaque commune.

Par rapport à la **gestion des déchets**, la commune de Grand Goâve a été équipée d'une décharge, inaugurée en novembre 2014. 4 camions pour la collecte des déchets ont été achetés et un financement pour un an d'entretien a été prévu. Par ailleurs, une campagne de sensibilisation à destination de la population a été initiée. La redevance ne fonctionne pour l'instant qu'à Léogane, ce qui n'est pas sans susciter d'interrogations quant à l'avenir, étant donné que VNG I ne renouvelle pas son engagement de participation.

Concernant le travail de recherche de l'autonomie des communes par la mise en place de la **fiscalité**, un recensement des propriétés bâties a été réalisé à Petit Goâve et à Léogane. Cette activité a été financée par ACT-Alliance pour un montant de 214 000 USD. Le financement de cette action a permis également l'achat de 3 GPS, la formation de 30 agents et la réalisation de 3 visites d'échange d'expériences sur la fiscalité à Jacmel et Saint Marc. Reste à réaliser le recensement à Grand Goâve et à Gressier ainsi qu'à trouver le financement. La CMRP a contacté l'office des notaires afin de mettre en place le relevé cadastral. Ce travail est coordonné par l'équipe d'aménagement de territoire de la DATIP.

Être parvenu à ce que la CMRP et son outil technique, la DATIP, se soient développés et installés dans le paysage institutionnel du département de l'Ouest rehausse encore la qualité des premiers résultats acquis. Aujourd'hui, la CMRP est devenue l'un des acteurs majeurs de la reconstruction de son territoire. Les municipalités ne peuvent plus être totalement ignorées par les ONG, dont beaucoup s'adressent désormais aux autorités locales. Dans l'ensemble, elles doivent respecter les schémas d'aménagement qui ont été définis. Le pouvoir central met souvent en exergue la démarche nationale et internationale engagée dans la Région des Palmes pour la citer en exemple. L'expérience de la CMRP a été présentée au parlement haïtien. La reconnaissance par chacun des partenaires haïtiens et internationaux de la qualité du travail accompli et des résultats obtenus crée les conditions de la pérennisation du processus engagé.

Si ces résultats appellent à être consolidés et développés, l'important est qu'ils existent et constituent un acquis sur lequel il est possible de s'appuyer pour aller de l'avant, afin de constituer des municipalités et une intercommunalité en mesure d'avoir la maîtrise de leurs territoires et les capacités d'apporter des réponses satisfaisantes aux besoins des populations.

Devenir de la plateforme et continuité des actions

La question de la pérennisation des actions est la préoccupation première de la Plateforme. Elle est tout d'abord liée à l'incertitude politique. Comment en effet dans ce contexte entreprendre une formation des élus dans la durée et quelle légitimité a cette action ? Les élections sans cesse reportées ont, de fait, créé un vide démocratique et législatif qui a précarisé la coopération elle-même. La récente annonce du calendrier électoral prévu à la fin de cette année 2015, avec, le 25 octobre, la tenue d'élections municipales, donne à penser, si cette date est respectée, que nous allons vers une période de stabilité d'au moins quatre années qui permettra la reprise des actions de formations des élus, une politique de soutien à leurs associations et le renforcement des actions de coopérations décentralisées.

D'autre part, de manière plus prégnante encore, se pose la question de la continuité du financement de l'intercommunalité de la région des Palmes. Les partenaires financiers de la plateforme n'ont pas vocation à garantir à long terme leurs contributions actuelles. La pérennisation de la CMRP dépend donc essentiellement de sa capacité à mobiliser des ressources externes et internes. Elle ne peut pas y parvenir sans les communes dont elle est l'émanation. Plusieurs solutions pourraient être développées : la mise en place d'un dispositif fiscal cohérent et efficace, une meilleure rentrée des taxes locales, la recherche de financements externes pour des projets communaux et intercommunaux et la régulation des dotations de l'État telle que le prévoit la constitution. Dans tous les cas, la volonté politique est au cœur de cette problématique.

Le « PCM 1 », Programme de coopération municipale Haïti-Canada mené par FCM, est arrivé à son terme en 2013. La Fédération canadienne des municipalités a obtenu un financement du Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement du Canada (MAECD) pour la mise en place d'un « PCM 2 » pour une durée de 5 ans, jusqu'en 2018. Ce programme a un budget de 21 000 000 USD dont 19,4 financés par l'ACDI et concerne les quatre communes de la région des Palmes ainsi que la ville de Port-au-Prince. La priorité sera la fiscalité. A partir de la deuxième année, soit 2016, le PCM 2 se retirera progressivement.

La question de la pérennisation des actions se posera avec une grande acuité pour les autorités locales et nationales haïtiennes (6 postes sont financés aujourd'hui par FCM, 4 postes par VNG I et 1 poste, celui du Responsable Administratif et Financier, par la Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise). VNG I s'est retiré de la région des Palmes fin décembre 2014. A ce jour, 4 postes sont financés par l'association des communes néerlandaises. Pour le moment, aucun financement n'a été trouvé pour la prise en charge des quatre salariés que VNG I assurait. La CMRP n'a pour l'instant pas les moyens d'assumer cette prise en charge.

Le contexte de mise en œuvre du PCM 2 a l'avantage de pouvoir s'appuyer sur l'expérience acquise et sur l'organisation mise en place pendant les trois années (2011/2013) qui se sont écoulées depuis la définition du programme international d'appui aux communes et à la CMRP. Ainsi il existe dans chaque commune un schéma d'organisation des services avec la présence de techniciens identifiés dont les salaires sont pris en charge par le PCM.

Les communes sont aussi dotées d'un budget municipal dont les recettes sont en hausse, alors que l'existence de la CMRP permet un début de cohérence à la gestion municipale, une maîtrise naissante de la gestion du territoire et un embryon de mutualisation des moyens. Par ailleurs, l'intégration des CASECs au sein de la CMRP constitue un atout pour un développement plus généralisé du territoire de chaque commune et de la région des Palmes.

Bien évidemment, des faiblesses demeurent, parmi lesquelles l'inexpérience des maires/délégués intérimaires, ou le rôle encore incompris par ceux-ci des Directeurs généraux qui exercent encore peu leurs responsabilités d'animation, d'organisation et d'impulsion de l'activité des services municipaux. Malgré les progrès accomplis, ce qui apparaît prédominer en termes de gestion municipale reste la « gestion d'opportunité » due sans doute à la pratique historique des ONG et de l'aide internationale en général. La résorption de ces faiblesses constatées devrait constituer l'un des objectifs majeurs des actions d'appui institutionnel au lendemain des élections municipales et de la période de stabilité que celles-ci vont ouvrir.

Dans ce contexte, l'accroissement de la fiscalité, de la collecte des taxes et surtout de la pérennisation de celles-ci ne pourront se réaliser que si il y a, pour les habitants, une sorte de « retour sur investissement » par une planification et une réalisation de projets urbains et ruraux, de construction d'équipements à vocation publique et d'une démarche soutenue de réponses aux besoins exprimés par les populations.

De manière plus globale, la coopération se situe à un moment charnière à l'occasion duquel il serait bon de procéder à un examen approfondi de ces trois années de pratique au sein de la Plateforme. Force est de constater que l'attention portée par chacune des organisations à la réalisation de ses programmes et à l'atteinte de ses propres objectifs, a fait que progressivement, la façon de travailler a été de plus en plus verticale, s'éloignant ainsi du but initial. C'est le moment de redéfinir le cadre partenarial et les méthodes les plus efficaces pour la réalisation d'objectifs communs. Cette redéfinition s'impose d'autant plus que plusieurs des données initiales à la mise en place de la Plateforme sont aujourd'hui modifiées. VNG I et CUF, parvenues au terme de leurs investissements, ne figurent plus parmi les acteurs du projet. Leurs retraits respectifs imposent dans les faits un redimensionnement de la structure de coordination, voire même la remise à plat de celle-ci, afin de permettre la mise en place d'une autre forme de coordination entre les partenaires demeurant sur le projet.

La volonté de Cités Unies France de développer une coopération décentralisée durable. L'action de CUF dans le cadre du Fonds de solidarité Haïti est désormais finie. Il s'agit aujourd'hui, partant à la fois de cette expérience vécue d'aide à la reconstruction et des expériences plus anciennes de coopérations décentralisées entre collectivités territoriales françaises et haïtiennes, de redéfinir le niveau, les formes et les moyens à mobiliser pour aller vers une coopération décentralisée renforcée. Il appartient naturellement au groupe-pays Haïti de Cités Unies France de travailler ce sujet et d'impulser une démarche à la fois volontariste et dynamique.

- **Les coopérations décentralisées des Communautés d'agglomération de Cergy-Pontoise (CACP) et du Centre de la Martinique (CACEM) : deux approches différentes pour le développement d'un partenariat dans la durée**

La première convention quadripartite entre la CMRP, CUF, la CACP et la CACEM étant parvenue à échéance, la CACP a décidé, en février 2014, juste avant les élections municipales françaises, de reconduire avec la CMRP une nouvelle convention de coopération décentralisée bilatérale, dans le but de prolonger la dynamique partenariale et d'en assurer la parfaite continuité sans interrompre les actions d'accompagnement engagées depuis deux ans. De son côté la CACEM a décidé de ne pas se réengager immédiatement dans le cadre d'une nouvelle convention sans avoir réalisé une évaluation de l'action qu'elle a conduite depuis 2010. D'ici la réalisation de cette effectuée, elle considère que la convention initialement signée demeure d'actualité.

Le nouvel accord conclu entre la CMRP et la CACP vise d'une part à accompagner le renforcement, le développement et la reconnaissance de la CMRP. D'autre part, il s'agit d'appuyer la nouvelle institution intercommunale dans la structuration, la mise en œuvre et le pilotage d'une gouvernance territoriale adaptée au développement et aux enjeux de son territoire. Pour ce faire, un Plan de Développement Intercommunal (PID) sera élaboré. A travers le PID, c'est l'intercommunalité elle-même qui se transforme : du point de vue de Cergy-Pontoise, la réalisation d'un PID fait clairement évoluer le projet qui part d'une intercommunalité de services (où les communes se mettent à plusieurs pour mutualiser des moyens permettant de répondre à des besoins spécifiques) vers une intercommunalité de projet territorial (où la mutualisation des moyens s'ajoute à la nécessité d'une vision stratégique du développement du territoire). Tout en sachant que cette nécessaire vision stratégique sera insuffisante si les communes n'obtiennent pas elles-mêmes une véritable autonomie de gestion ainsi que les moyens politiques et financiers de cette autonomie.

Les axes de travail privilégiés seraient la gouvernance, l'environnement et le développement économique. La poursuite du partenariat avec la CMRP s'appuiera sur une évaluation du programme afin de tirer un bilan des interventions et formuler des recommandations concrètes pour renouveler l'engagement de la CACEM en tenant compte de l'évolution du contexte politique local en Haïti. Cette coopération s'inscrira dans le cadre de la diplomatie territoriale des collectivités d'Outre-Mer et de l'affirmation de leur dimension internationale en vue de renforcer leur place dans leur environnement régional

- **Dans la Grand'Anse, le partenariat avec les collectivités du Grand Ouest et de la Guadeloupe suit son cours** dans les différents domaines que chaque collectivité s'est fixée. L'Association des Maires de la Grand'Anse dispose actuellement de locaux financés par Nantes Métropoles et de 6 salariés pris en charge par les collectivités du Grand Ouest. Avant cela, elle n'avait pas vraiment de locaux mais disposait seulement d'un bureau à la mairie de Jérémie et les réunions avaient lieu dans les locaux de l'Alliance française. Elle est devenue un acteur incontournable du développement de la Grand'Anse. Le partenariat a continué même après la destitution de 9 maires sur les 12 communes et leur remplacement par des agents intérimaires.

Par la force des choses, les rapports de coopérations se sont trouvés modifiés après le remplacement des maires élus. En effet, le partenariat réaffirmé avec l'AMAGA constituée des anciens maires, a conduit à une forme des dilution des rapports de coopération avec les 12 communes de la Grand'Anse au profit d'une association, certes demeurant très liées aux communes, mais fonctionnant comme une ONG haïtienne. La question se posera d'une manière

nouvelle au lendemain des élections municipales du 25 octobre 2015 avec en perspective deux issues possibles à la situation actuelle :

- Le maintien du dispositif en place avec la pérennisation de l'AMAGA sous sa forme actuelle.
- La relance de l'AMAGA en tant qu'association des Maires de la Grand'Anse avec l'intégration des 12 Maires qui seront élus et la redéfinition statutaire du mode de gouvernance n'excluant pas les anciens Maires et notamment l'actuel Président de l'AMAGA.

Il appartiendra bien évidemment aux partenaires haïtiens de définir les choix qui leur apparaîtront les plus pertinents à la réalisation de leurs objectifs.

De la même manière les collectivités du Grand Ouest de la France et de la Guadeloupe engagées dans le processus de coopération avec les collectivités de la Grand'Anse auront à se déterminer quant à la posture à adopter en fonction de cette situation nouvelle.

En 2015, l'ensemble des représentants des collectivités et structures présentes reste engagé dans la Grand'Anse et au sein de la coordination.

- **En Haïti, une politique nationale de renforcement des municipalités se met en place.** Le contexte général, malgré les difficultés que nous avons précédemment énumérées, connaît une évolution assez sensible. Cette politique nationale a pour objet de renforcer les capacités des municipalités à prendre en charge l'organisation de leurs services et la construction des équipements dont la population a besoin. Pour ce faire, deux expérimentations régionales se mettent en place dans le Nord et le Nord-Est (PINNE) et le Sud (PINSUD). Certaines des communes concernées ont des accords de coopération avec des collectivités françaises. L'État haïtien, appuyé par la communauté internationale (l'Union Européenne y consacre notamment l'essentiel de son Fonds d'investissement pour les collectivités territoriales FICT), finance des équipements et les municipalités doivent en assumer la maintenance. Outre ces deux régions prioritaires, partout ailleurs où cela s'avèrera possible, des démarches de développement semblables seront mises en œuvre. D'où l'importance aux yeux des autorités haïtiennes du développement de coopérations décentralisées qui viendront en soutien à cette politique nationale d'appui institutionnel et de renforcement des municipalités. L'appui des collectivités françaises est particulièrement attendu. Dans ce contexte, le projet d'intercommunalité de la région des Palmes constitue un projet précurseur, source de stabilité et de développement régional. C'est pourquoi cette opération pilote a suscité un grand intérêt de la part du Ministère des collectivités territoriales, qui a nommé une représentante permanente pour suivre cette expérience, modèle pour d'autres projets.

La volonté politique nationale haïtienne de mettre en place une véritable fonction publique territoriale, formée et recrutée sur des critères objectifs, constitue une base incontestable pour le renforcement des municipalités et la pérennisation du personnels. Une base de nature à favoriser les actions de coopération, notamment en matière d'échanges et de formation, d'appui institutionnel, et d'aide à la structuration de l'administration et des services municipaux dans les communes.

- **La forte mobilisation des collectivités territoriales françaises** depuis 2010 en Haïti, a permis une dynamisation des liens de coopérations entre collectivités françaises et haïtiennes. Ainsi, le nombre de partenariats de coopération a été multiplié par deux, passant de 11 à une vingtaine aujourd'hui.

Effet de levier et valeur ajoutée de ce modèle de coopération en Plateforme Internationale

La coopération en Plateforme Internationale fondée sur la collaboration volontaire d'organisations indépendantes a permis à tous les partenaires de profiter d'un effet de levier important sur l'efficacité des actions engagées et au territoire et à ses élus de bénéficier de résultats qui se situent bien au-delà du simple cumul de ceux escomptés :

- **Une efficacité démultipliée** : la concertation en amont de l'ensemble des acteurs engagés sur un territoire avec les élus locaux, le partage des informations, le calage des différentes interventions pour éviter les redondances, anticiper les impacts des uns sur les autres et assurer une meilleure cohérence d'ensemble en s'inscrivant dans une stratégie globale concertée, sont autant de conditions déterminantes pour démultiplier l'efficacité et la pertinence des programmes développés. L'adaptation des projets au territoire et leur appropriation locale sont sensiblement améliorées par cette démarche. La mutualisation de certaines ressources permet une optimisation des moyens, tout en conservant la souplesse de l'indépendance des organisations.
- **Le renforcement de la Communauté des Municipalités**: en plaçant la structure intercommunale au coeur de la plateforme, celle-ci n'a pas à gérer séparément les multiples interfaces entre acteurs, les différentes approches et méthodologies des uns et des autres, sources de confusions, de doublons, d'incompréhensions et donc d'inefficacité. Positionnée en position centrale en qualité de maître d'ouvrage, la CMRP renforce ses compétences, la maîtrise de son développement et sa légitimité, tant vis-à-vis des populations et de ses communes membres que vis-à-vis de l'État.
- **Un poids accru auprès des autorités haïtiennes**: les partenaires internationaux réunis au sein de la Plateforme ont davantage de poids auprès des autorités haïtiennes et des bailleurs de fonds, le fait d'être regroupés et de partager une vision commune avec les acteurs du territoire permettant d'ouvrir certaines portes et d'être reconnus, y compris au plus haut niveau ministériel.
- **La CMRP, pôle de stabilité dans un contexte politique incertain**: l'action concertée et coordonnée de partenaires internationaux sur un même territoire réunis en plateforme internationale offre à la Communauté des Municipalités une visibilité et une efficacité qui lui permettent de mieux traverser les périodes d'instabilité communale en fédérant la région sur un projet de territoire, enjeu d'intérêt général qui peut surpasser les clivages politiques.

- **Une source de soutien et d'enrichissement pour tous les partenaires :** pour les partenaires internationaux, la plateforme est une source d'encouragement mutuel, de motivation et de stimulation permanente. La concertation opérationnelle entre acteurs de différentes cultures oblige chacun à prendre du recul, à réinterroger certaines approches nationales et permet d'éviter de plaquer des modèles préconçus. La CMRP peut profiter des analyses comparatives entre les différentes approches et méthodologies pour mieux identifier et adapter celles qui lui paraissent les plus pertinentes pour son projet de territoire.
- **Une expérience transposable sur d'autres territoires :** le mode de coopération développé dans la Région des Palmes est transposable sur d'autres territoires car il est indépendant du contexte particulier d'Haïti et peut s'adapter sur d'autres territoires nécessitant une forte mobilisation de différents acteurs internationaux.

4° - Quelques éléments d'analyse et d'évaluation de l'action -

Il est sans doute un peu tôt pour réaliser une évaluation définitive d'un programme d'aide à la reconstruction d'un pays qui vient à peine de s'achever. Laisser passer quelques années serait nécessaire pour mesurer le niveau de vieillissement et de la maintenance des constructions réalisées, celui de l'appropriation des établissements scolaires par les élèves, les professeurs et les parents d'élèves, celui du fonctionnement des comités d'écoles, celui de la pérennisation des actions de formation continue à l'intention des professeurs et des activités périscolaires... Néanmoins, de premières analyses, ne fusse que partielles, peuvent être effectuées à partir de faits et situations rencontrés.

A propos de la construction et du fonctionnement des établissements scolaires

La volonté d'associer les partenaires haïtiens (ministères, élus locaux, députés, enseignants, parents d'élèves, élèves (lycée des Abricots notamment), acteurs de la société civile, à toutes les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets de construction d'établissements scolaires, a permis de surmonter sans trop de problèmes les difficultés à mesure que celles-ci se sont présentées. Du temps a été certes perdu au début du processus de construction à cause de l'absence de maîtrise du foncier par les communes, un temps perdu qui a eu des conséquences quant au coût des établissements construits, mais en fin de compte, il n'a fallu que l'équivalent de quatre années pleines entre la prise de décision du programme de construction et l'inauguration de la dernière école, cela, dans un contexte politique et institutionnel instable. Eu égard aux nombreux projets portés par la communauté internationale et les ONG après le séisme, dont beaucoup sont demeurés inaboutis, la construction de trois établissements scolaires et la dynamique créée autour de ces établissements sont à considérer très positivement. Cette démarche participative a également permis de surmonter sans trop de difficultés la douloureuse révision à la baisse du programme de construction initialement envisagé sur la base des coûts de construction en cours en 2010.

Au terme de l'action, la balle est désormais dans le camp des haïtiens. Les équipements réalisés sont entre leurs mains, il convient qu'ils en fassent ce qu'ils veulent ou peuvent. La priorité donnée à l'éducation, tant par le pouvoir central que par les divers acteurs éducatifs permet en ce domaine un certain optimisme, même si cet optimisme doit demeurer mesuré au regard des constats que l'on peut être amenés à effectuer après quelques mois d'usage.

Quelques exemples vécus à Gressier et aux Abricots suscitent en effet de légitimes interrogations.

A Gressier, à l'automne 2013 une légère secousse tellurique a permis de vérifier la qualité de la structure parasismique mais a provoqué quelques failles sur le bâti réalisé en blocs béton et sur quelques dalles de classes. La démarche première des partenaires haïtiens a consisté à se tourner vers Cités Unies France pour effectuer et payer les travaux de colmatage.

L'argument de CUF a été de dire que la maintenance de l'équipement appartenait aux Haïtiens, et qu'ils pouvaient eux-mêmes contacter l'architecte et l'entreprise de construction. La réponse des Haïtiens a été nette : « nous n'avons aucun moyen pour cela et rien n'oblige l'entreprise à reprendre le travail effectué ». Les travaux étant récents et CUF encore présente sur le projet, ces légères réparations ont été effectuées à sa charge. Mais cet exemple, révélateur d'un état d'esprit d'assistanat, n'est pas sans susciter des questions quant à l'avenir. Il implique que soit posée la question de la maintenance des locaux à un niveau suffisant ainsi que soit mise en place une politique de suivi.

Aux Abricots, nous l'avons vu précédemment, CUF n'a pas eu les financements suffisants pour construire le quatrième et dernier bâtiment prévu par les nouvelles normes du Ministère de l'Éducation Nationale. Lors de la réunion du comité de pilotage où cette question a été abordée, le délégué départemental de l'Éducation Nationale a indiqué qu'il solliciterait le Ministère pour que soit examinée la possibilité de prendre en charge la construction de ce module manquant. Aucune suite apparente n'ayant été apportée à cette démarche, les trois bâtiments et les équipements annexes construits permettant l'accueil des élèves dans des conditions incommensurablement améliorées par rapport à celles qu'ils vivaient auparavant, ont été inaugurés en présence de nombreuses personnalités et d'environ un millier de villageois. Cette inauguration a été l'occasion d'une montée en charge de plusieurs orateurs haïtiens se plaignant de la livraison d'un lycée non fini ! (Et pourtant de capacité nettement supérieure à la plupart des lycées existants dans le pays...) Orateurs qui ont également invité la communauté internationale en général et CUF en particulier, à aller au bout de son aide en finançant le bâtiment manquant. Attitude là encore révélatrice d'un comportement admis à ce que l'international apporte sans que les bénéficiaires ne se sentent vraiment impliqués dans l'investissement réalisé et, à travers celui-ci, dans le développement de leur pays.

Ces attitudes sont sans doute révélatrices du fait que, malgré nos efforts à travailler avec les autorités locales et nationales, avec les acteurs de la société civile (parents d'élèves, enseignants, acteurs du monde associatif..), nous ne sommes pas parvenus à faire reculer ce qu'il faut bien appeler un comportement d'assisté. Certes le défi est énorme, des décennies d'assistanat international ne peuvent s'effacer d'un trait. La réalisation d'un projet, fusse la construction d'une école ou d'un lycée représente assez peu par rapport au flot de l'aide internationale multiforme qui s'est déversé sur le pays depuis la fin des années 1980 et qui a pris une ampleur considérable après le séisme du 12 janvier 2010.

Notre démarche, qui a consisté à répondre à un besoin exprimé en matière de scolarisation des élèves et des enfants, voir des adolescents pour ce qui concerne le lycée des Abricots, s'est voulue mobilisatrice des énergies locales tout en y associant les autorités nationales. Le but étant de favoriser le renforcement d'un état de droit fiable, en même temps que les municipalités en quête d'une véritable décentralisation, d'un pouvoir local complémentaire et non contradictoire avec le pouvoir central.

Cette démarche ne peut s'arrêter au jour de l'inauguration de l'établissement scolaire construit et de l'entrée des élèves dans leur salle de classe. Nous savons qu'un local, quel qu'il soit, a besoin d'entretien et de suivi. Si la vocation de CUF n'est pas de s'ériger en bâtisseur et que le Fonds de solidarité Haïti est d'une nature tout à fait exceptionnelle due à l'ampleur de la catastrophe et à l'immensité de la solidarité qui s'est exprimée en France. Il n'en demeure pas moins qu'il ne serait

pas responsable de se contenter d'un quitus de l'action, sans prendre en considération le devenir des établissements construits qui pourrait passer, sous une forme à déterminer par les coopérations décentralisées en cours et à venir.

Pour la mise en place d'un dispositif de maintenance des locaux scolaires construits

Administrativement, l'entretien des locaux est de la responsabilité des autorités qui en ont l'usage. C'est à dire le Ministère de l'éducation nationale qui dote chacun des établissements dont il a la charge, d'une enveloppe budgétaire dédiée à cet effet. A charge du Directeur d'en faire bon usage et d'assumer ses responsabilités. Dans les faits, l'entretien et la maintenance des écoles publiques sont globalement défaillants dans le pays.

A l'issue d'une série de rencontres de concertation consacrées à ce sujet avec les équipes enseignantes des écoles et les directions de celles-ci, les parents d'élèves, les responsables des municipalités et le Ministère de l'éducation nationale qui en approuve le principe. Un comité d'entretien pourrait être mis en place autour de chacun des établissements construits. Ce comité regrouperait le Directeur départemental de l'EN, la direction de l'école, des parents d'élèves et un représentant de la collectivité locale concernée. Les collectivités françaises engagées dans des actions de coopération décentralisée pourraient également, si elles le souhaitent, en être partie prenante. Un fonds d'entretien alimenté par la dotation de l'Etat, des dotations municipales, des fonds collectés par les parents d'élèves, d'éventuelles dotations des collectivités françaises partenaires, serait constitué pour chaque établissement. Ce fonds constitué, validé par le Délégué départemental de l'éducation nationale, serait mobilisable sur proposition du Directeur de l'établissement après information et avis du comité d'entretien.

A propos de la coopération et de l'appui institutionnel aux communes

La mise en œuvre d'une démarche d'appui institutionnel n'échappe pas à un constat de même nature. Ainsi, le 14 juillet 2011, au cours d'une réunion véhémente entre la CMRP et les partenaires de la Plateforme internationale, les élus locaux, inquiets du rôle grandissant de la DATIP qui devenait peu à peu, à leurs yeux, le partenaire privilégié de la plateforme au détriment de la CMRP (autrement dit des politiques, décisionnaires au détriment de la CMRP, ont exigé davantage de moyens, notamment la mise à leur disposition de véhicules qui faciliteraient leurs déplacements et leur donneraient plus d'efficacité). La question posée, très légitime, du renforcement des moyens de la communauté de communes afin que ses dirigeants puissent assumer leurs responsabilités et n'en soient pas dépossédés par la direction technique de la structure intercommunale a été prise en compte. Il a été indiqué que la CACEM examinerait la question de la dotation de véhicules pouvant être mis à disposition de chacune des quatre communes constituant la CMRP.

Déclaration suivie d'effets, puisqu'environ une année plus tard, quatre véhicules complètement rénovés ont quitté la Martinique et ont été réceptionnés par l'Ambassade de France.

Entre temps, les élus ont été remplacés par des délégués intérimaires sans doute moins impliqués que leurs prédécesseurs dans la démarche intercommunale et sans doute aussi, moins conscients des responsabilités qui leur incombaient en ce domaine. Le fait est que le dédouanement des véhicules, obligation administrative haïtienne, n'a pas encore été effectué. A l'initiative de la CACP la somme nécessaire au dédouanement de deux de ces quatre véhicules a été rassemblée mais, la CMRP qui travaille à recueillir le complément nécessaire aux quatre véhicules a fait le choix d'attendre d'avoir ce complément avant d'effectuer les démarches administratives de dédouanement.

La dotation en équipements des collectivités locales constitue certainement l'un des points les plus épineux de la coopération et de la démarche d'appui institutionnel. A l'exemple des véhicules de la CACEM pourrait s'ajouter celui de la dotation par la France à la CMRP d'engins de chantiers. Cette dotation, s'inscrivant dans la démarche des relations bilatérales entre les deux pays, s'est concrétisée par la conclusion d'un accord entre le ministère haïtien de l'intérieur et des collectivités locales et l'Ambassade de France prévoyant la livraisons de quatre engins de chantiers à la CMRP (deux camions bennes, un tractopelle, une pelleteuse).

Si cet accord était bon en soit, il a eu pour faiblesse de ne pas prendre en compte la maintenance des engins. Lorsque ce sujet a été débattu au sein de la plateforme internationale, la dotation étant française, CUF a été sollicitée pour assumer la maintenance des véhicules. Le protocole d'entente concernant la mise en œuvre des projets dans la Région des Palmes signé le 5 juillet 2011 indique à ce sujet, que parmi les responsabilités de CUF, s'inscrit le renforcement des capacités techniques de l'agence technique intercommunale des Palmes (DATIP) entre autres, pour la gestion d'un parc d'engins lourds.

Cette charge, non prévue initialement dans le projet de CUF, a constitué et constitue encore un boulet tant la question est épineuse et coûteuse. Une étude réalisée par la DATIP indique qu'environ 260 000 USD sont annuellement nécessaires au fonctionnement d'une cellule de maintenance et d'exploitation du parc de véhicules et d'engins. Même si certaines de ces prévisions peuvent être revues à la baisse et qu'il semble logique d'aller vers une répartition des dépenses en fonction de l'usage des véhicules sur les différents projets, notamment celui de la collecte des déchets, il n'en demeure pas moins que les coûts annuels de gestion incombant à la partie française de la Plateforme dépassent de très loin ses capacités de financement.

Cet exemple illustre la nécessité d'une plus grande concertation franco-française en amont, entre acteurs étatiques et acteurs de la coopération décentralisée. Cela apparaît d'autant plus facile que les rapports entre collectivités françaises et Ambassade de France sont globalement très bons et que règne, de part et d'autre, une réelle volonté de travailler en complémentarité.

La mutualisation des moyens et des compétences comme méthode d'action

La recherche constante d'une mutualisation des moyens et des compétences a constitué le fil conducteur de l'action de CUF en Haïti. Elle s'est concrétisée, pendant la mise en œuvre du projet d'appui à la reconstruction, à travers quatre niveaux interdépendants de partenariats :

- Le niveau international au sein de la Plateforme créée pour la Région des Palmes.
- Le niveau national entre les diverses collectivités françaises qui se sont engagées dans un processus de coopération décentralisée dans la Région des Palmes et le département de la Grand'Anse, mais aussi avec l'État français et plus particulièrement l'Ambassade de France en Haïti.
- Le niveau inter-associatif, tant sur le territoire régional que sur le territoire haïtien.
- Le niveau franco-haïtien des relations de coopération entre les collectivités territoriales des deux pays.

Au niveau international, les rapports de coopération entre CUF, FCM/UMQ et VNG au sein de la Plateforme internationale ont suffisamment été abordés dans ce rapport de restitution pour éviter d'y revenir. Il semble toutefois important de souligner qu'à ces rapports construits entre associations ou fédérations d'élus s'est ajoutée, par l'intermédiaire des Ambassades de France, du Canada et de la Délégation Néerlandaise en Haïti, une véritable démarche de soutien de la part des trois pays, notamment à l'occasion des nombreuses rencontres qui ont eu lieu avec le pouvoir central haïtien (Présidence de la République, Premier ministre, différents ministères). Cette présence étatique aux côtés des collectivités a accentué la crédibilité de la démarche globale, favorisé les indispensables prises de contact sur le territoire haïtien et créé une ambiance de travail très constructive.

Les partenariats franco-français entre les diverses collectivités territoriales de statuts et de compétences différents ont également été très utiles. A la solidarité financière qui s'est exprimée au lendemain du séisme du 12 janvier 2010 s'est ajouté un engagement concret de plusieurs collectivités qui ont décidé d'agir sur le territoire haïtien. A ce niveau, Cités Unies France a pleinement exercé son rôle d'animation et de coordination permettant, dans le respect des prérogatives et des choix de chacune de ces collectivités, une approche transversale des diverses actions et la création d'une véritable dynamique de coopération. Cela s'est vérifié dans le département de la Grand'Anse où, après les premières prises de contacts, les collectivités du Grand Ouest ont créé, sous l'égide du Conseil Général des Côtes d'Armor, une coordination réunie autour d'une charte de coopération permettant une mutualisation des moyens et des actions en veillant à l'intégration au projet défini avec l'AMAGA des deux collectivités guadeloupéennes engagées sur le territoire haïtien avant le séisme. La démarche a été la même dans la Région des Palmes où CUF a contribué à promouvoir les collectivités territoriales acteurs de la coopération décentralisée, CACEM et CACP, auprès des partenaires internationaux et de l'Etat haïtien.

L'accent doit également être mis sur la qualité des rapports établis avec l'Ambassade de France tout au long de la mise en œuvre de l'action d'aide à la reconstruction. Hormis l'épisode de la dotation d'engins de chantiers à la CMRP tout au début du programme, CUF a bénéficié d'un accompagnement aussi discret qu'indispensable.

Un accompagnement fait d'une information pertinente des évolutions parfois contradictoires de la situation politique du pays et de l'environnement social dans lequel les actions de reconstruction s'effectuaient. L'Ambassade a exercé un rôle de « facilitateur » dans les rapports nécessaires avec le pouvoir central haïtien. Au-delà de ce rôle, l'Ambassade a aussi permis au projet de bénéficier des dotations de l'État français en matière d'ordinateurs et de tableaux numériques interactifs en faveur des établissements scolaires construits. Elle a également été le trait d'union entre CUF et l'Unesco Guyane, ce qui a permis de doter de livres scolaires l'école nationale de Gressier. C'est tout naturellement que l'Ambassade a participé et pris la parole à chacune des inaugurations des établissements scolaires construits dans la Région des Palmes et le département de la Grand'Anse.

Outre les rapports nécessaires établis avec le pouvoir central et les collectivités locales haïtiennes, le fait de travailler avec le CRESFED, solidement implanté sur le territoire haïtien et grand connaisseur de l'histoire et des ressorts internes du pays, a constitué un atout considérable et a permis d'éviter bien des erreurs inhérentes à toute action de coopération dans un pays dévasté par un séisme et à peine sorti d'une longue période dictatoriale. Le CRESFED ne possédait pas les compétences techniques nécessaires à la construction d'établissements scolaires, mais cette lacune facilement surmontable n'a en rien altéré l'apport humain et une rigueur de gestion remarquable dans l'environnement institutionnel très incertain, voire aléatoire et volatile de la reconstruction. Le partenariat avec la Fondation Digicel pour la construction de l'école de Trou Canari a de son côté été exemplaire, tant au niveau du respect des engagements pris que de la qualité des rapports qui se sont créés entre cette Fondation et Cités unies France.

A l'issue des quatre années nécessaires à la réalisation du projet, de véritables rapports de coopération et d'amitié se sont créés avec les partenaires haïtiens. Le contexte rendu difficile par l'instabilité institutionnelle, le remplacement des Maires, l'extrême faiblesse des structures municipales a certes freiné l'action d'appui institutionnel mais ne l'a pas interrompu. Dans la perspective des élections municipales du 25 octobre et du programme électoral global du second semestre 2015 (élections législatives, sénatoriales, municipales et présidentielle) les conditions sont créées pour un renforcement de la coopération décentralisée et internationale en Haïti.

- *Annexe* -

Annexe 1 : Liste des sigles et des abréviations

ACDI – Agence canadienne de développement international

AFMNB – Association francophone des municipalités du Nouveau Brunswick

AMAGA – Association des maires de la Grand'Anse

ANAMAH – Association nationale des maires haïtiens

APD – Avant-projet définitif

APS – Avant-projet sommaire

ATL – Agence technique locale

BID – Banque interaméricaine de développement

CACEM – Communauté d'agglomération du Centre de la Martinique

CACP – Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise

CGLU – Cités et gouvernements locaux unis

CIAT – Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire

CIRH – Commission intérimaire pour la reconstruction d'Haïti

CMRP – Communauté des municipalités de la Région des Palmes

CUF – Cités Unies France

CRESFED – Centre de recherche et de formation économique et sociale pour le développement

DATIP – Direction administrative et technique de l'intercommunalité des Palmes

FAECS – Fonds d'Assistance Économique et Sociale

FENAMH – Fédération nationale des municipalités canadiennes

FCM – Fédération canadienne des municipalités

FICT – Fonds d'investissement pour les collectivités territoriales de l'Union Européenne

FMQ – Fédération québécoise des municipalités

GIRE – Gestion intégrée des ressources en eau

LNBTP – Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics d’Haïti

MAEDI – Ministère des affaires étrangères et du développement international

MAECD – Ministère des affaires étrangères, du commerce et du développement du Canada

MAST – Ministère des affaires sociales et du travail

MEF – Ministère de l’économie et des finances

MENFP – Ministère de l’éducation nationale et de la formation professionnelle

MICT – Ministère de l’intérieur et des collectivités territoriales haïtiennes

MPCE – Ministère de la planification et de la coopération externe

PAEE – Plan d’aménagement et d’embellissement des espaces

PCM – Programme de coopération municipal Haïti / Canada

PID – Plan de développement intercommunal

SAGE – Schéma d’aménagement et de gestion des eaux

UMQ – Union des municipalités du Québec

USAid – Agence des États-Unis pour le développement international

VNG – Association des villes hollandaises

Annexe 2 : Liste des documents consultables à Cités Unies France

- Liste des dons reçus sur le compte solidarité Haïti
- Premier rapport d'avancement technique et financier pour la Fondation de France, février 2013
- Deuxième rapport d'avancement technique et financier pour la Fondation de France, janvier 2014
- Rapports de mission
- Convention CUF-CRESFED, signée en octobre 2010 et 4 avenants
- Convention CUF, CACEM, CACP signée en 2012 avec les maires de Léogane, Gressier, Petit Goâve et Grand Goâve
- « Etude de cas : gouverner et développer en intercommunalité. L'expérience de la Communauté des Municipalités de la Région des Palmes » (document écrit par la Fédération canadienne des municipalités). Egalement disponible sur le lien suivant : http://www.fcm.ca/Documents/case-studies/International/Gouverner_et_%20D%C3%A9velopper_en_Intercommunalit%C3%A9_Palmes-FR.pdf
- Lettre de Monsieur Berry Vrbanovic, Troisième Vice Président de la Fédération canadienne des municipalités à Monsieur Paul Antoine Bien Aimé, Ministre de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales, en date du 29 mars 2010
- Déclaration conjointe des maires des communes de Léogâne, Gressier, Grand Goâve et Petit Goâve pour la création de la Communauté des Municipalité de la Région des Palmes (CMRP)
- Lettre de Monsieur Paul Antoine Bien Aimé, Ministre de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales à Monsieur Berry Vrbanovic, Troisième Vice Président de la Fédération canadienne des municipalités, en date du 13 avril 2010
- Protocole d'entente concernant la mise en œuvre des projets dans la région des Palmes, signé le 5 juillet 2011
- Charte de collaboration des collectivités françaises de l'Ouest pour une coordination de la coopération décentralisée avec les Maires de Grand'Anse en Haïti
- Lettres aux donateurs
 - N°1, 15 avril 2010
 - N°2, 22 décembre 2010
 - N°3, décembre 2011
 - N°4, janvier 2013
 - N°5, mai 2013. Numéro spécial : inauguration de l'école de Gressier
 - N°6, décembre 2014

-Compte-rendus des réunions d'information

- Réunion du 6 juillet 2010
- Réunion du 20 janvier 2011
- Réunion du 4 juillet 2012
- Réunion du 19 juin 2013
- Réunion du 13 février 2014

ANNEXES ECOLE GRESSIER :

1. Plan d'arpentage
2. Grille d'évaluation pour la vérification du choix du terrain
3. Appel à la consultation restreinte pour le choix de la firme d'architectes
4. Cahier des charges de la consultation
5. Liste des firmes invitées à participer à la consultation
6. Grille d'évaluation des candidats
7. Compte-rendu de la réunion du 17 janvier 2012 du comité de sélection d'un candidat
8. Compte-rendu de la réunion du comité de sélection du 24 janvier 2012
9. Contrat signé avec la Filme D.E.S.A
10. Compte-rendu de la réunion du 2 mai 2012 présentation APS
11. Compte rendu de la réunion des 29 mai et 5 juillet 2012, présentation de l'APD
12. Etude architecturale
13. Contrat avec l'entreprise JD Construction
14. Rapport de chantiers octobre, novembre 2012
15. Réception provisoire de l'école 10 janvier 2013
16. Photos

ANNEXES LYCEE DES ABRICOTS :

1. Certificat donation de propriété
2. Lettre du directeur du Lycée
3. Appel à la consultation pour le choix de la firme d'architectes
4. Cahiers des charges de la consultation
5. Liste de firmes invitées
6. Grille d'évaluation des candidats
7. Compte-rendu de la réunion du comité de sélection d'un candidat pour la construction du Lycée du 19 janvier 2012
8. Compte-rendu de la réunion du 26 janvier 2012
9. Annonce des résultats
10. Contrat avec la firme AIR
11. Appel régional pour le choix de l'entreprise de construction
12. Compte-rendu de la réunion d'ouverture des plis du 6 décembre 2012
13. Compte rendu de la réunion du choix de l'entreprise du 15 décembre 2012
14. Contrat avec l'entreprise Grand Anse construction
15. Photo du terrain
16. Convention CUF/Electriciens sans frontières

ANNEXES ECOLE PETIT GOAVE :

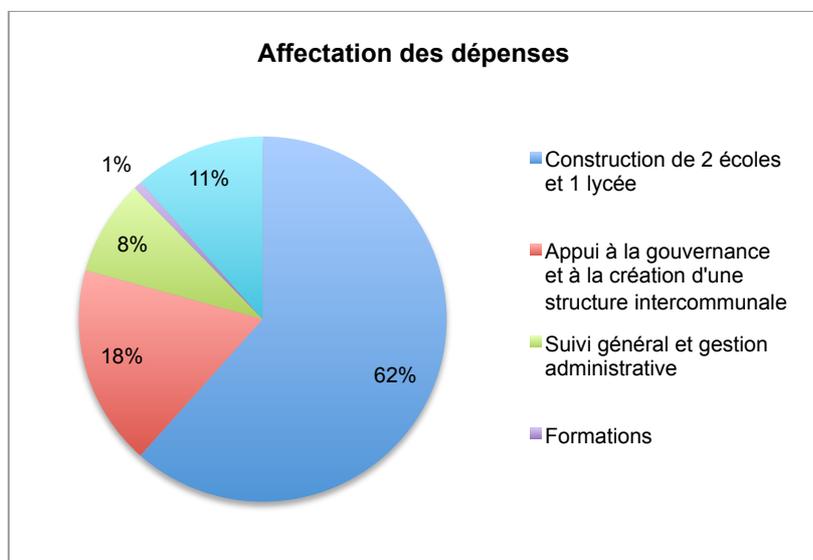
1. Certificat de propriété et plan d'arpentage
2. Contrat signé avec la fondation Digicel

Annexe 3 : LES COMPTES DU FONDS SOLIDARITE HAITI DE CITES UNIES FRANCE

Dépenses réalisées du 1^{er} février 2011 au 31 décembre 2015*

Construction des 2 écoles nationales (Gressier et Trou Canari) et du Lycée d'enseignement général des Abricots	1 201 197€
Appui à la gouvernance et à la création d'une structure intercommunale dans la région des Palmes et appui institutionnel à l'AMAGA	345 932€
Formation des élèves, parents et instituteurs : citoyenneté et droits de l'homme, informatique, pédagogie active	14 419€
Maîtrise d'ouvrage CRESFED	224 687€
Appui à la mise en oeuvre (missions de suivi, gestion administrative, audit, capitalisation)	164 326€
Total des dépenses	1 950 561€

- Ces dépenses ne comprennent pas la contribution de 154, 770,18 USD de la Fondation Digicel ni les 9932€ dépensé en 2010 pour la mise en oeuvre du projet.



Contact :

Felicia Medina, chargée de mission

Tél : 01 53 41 81 92

Fax : 01 53 41 81 92

Courriel : f.medina@cités-unies-france.org

Ressources reçus

Fonds de solidarité (collectivités françaises donatrices et Cités Unies France)*	777 804€
Fondation de France	980 000€
Communauté d'agglomération du Centre de la Martinique CACEM	53 347€
Communauté d'agglomération de Cergy Pontoise CACP	90 160€
Collectivités du Grand Ouest (Conseil Général des Côtes d'Armor)	10 000€
Fédération canadienne des municipalités et Association des communes hollandaises (FCM et VNG)	39 250€
Total des ressources du projet	1 950 561€



Après le séisme du mardi 12 janvier 2010, la reconstruction de l'école nationale de Gressier a été rendue possible par l'action solidaire des collectivités territoriales françaises sous l'égide de Cités Unies France avec l'appui de la Fondation de France.

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

ALENÇON (61)	LE PRÉ SAINT GERVAIS (93)
ARC-LES-GRAY (70)	LES HOUCHES (74)
ARTINS (41)	L'HERMITAGE (35)
AUBERVILLIERS (93)	LIXING-LÈS-ROUHLING (57)
AUDUN-LE-ROMAN (54)	LORGIES (62)
AUZIELLE (31)	LUZERET (36)
BAGARD (30)	MAMETZ (62)
BANEINS (01)	MATTAINCOURT (88)
BARENTIN (76)	MAXEVILLE (54)
BETTON (35)	MOITRON-SUR-SARTHE (72)
BICQUELEY (54)	MONTIER-SUR-SAULX (55)
BONDY (93)	MORTAGNE-EN-GIRONDE (17)
BONNEVILLE (74)	NANTERRE (92)
BRIVE-LA-GAILLARDE (19)	NESLE-ET-MASSOULT (21)
CERGY (95)	ŒUF-EN-TERNOIS (62)
CHALINDREY (52)	ORNEX (01)
CHAVORNAY (01)	ORVAULT (44)
CHEMIRÉ-LE-GAUDIN (72)	OTTMARSHEIM (68)
CHILLY-MAZARIN (91)	OZERAILLES (54)
CHITRAY (36)	PANTIN (93)
CLICHY (92)	PLEAUX (15)
COLLONGES (01)	PLÉDÉLIAC (22)
COMMERCY (55)	PLESLIN-TRIGAVOU (22)
COQUAINVILLIERS (14)	PLOUËC-DU-TRIEUX (22)
COUERON (44)	PONT-L'ABBÉ (29)
COURDIMANCHE (95)	POUSSAY (88)
CRAINVILLIERS (88)	QUERQUEVILLE (50)
CULT (70)	QUINCY-SOUS-SÉNART (91)
DOUADIC (36)	RAON L'ÉTAPE (88)
ÉCHIROLLES (38)	RENNES (35)
ÉPRON (14)	RIESPACH (68)
ÉRAGNY (95)	ROMAINVILLE (93)
ESPINCHAL (63)	RUFFEC (16)
ESPIRAT (63)	SAINT-BERNARD (01)
ÉVREUX (27)	SAINT-DIE-DES-VOSGES (88)
EYBENS (38)	SAINT-FIACRE (22)
FALAISE (14)	SAINT-JUST-PRÈS-BRIOUDE (43)
FILLIÈRES (54)	SAINT-MIHIEL (55)
FLEURY-SUR-ORNE (14)	SAINT-YGÉAUX (22)
FOSSES (95)	SAINT-BRIEUC (22)
FOS-SUR-MER (13)	SAINT-DENIS (93)
GARGANVILLAR (82)	SAINT-DONAT (63)
GENNEVILLIERS (92)	SAINT-MARTIN-DE-CRAU (13)
HESDIN (62)	SAINT-NAZAIRE (44)
IFS (14)	SAINT-OUEN-L'AUMÔNE (95)
IGNY (91)	SAINT-OYEN (73)
JAZENEUIL (86)	SAINT-SAUVANT (86)
JOUY-LE-MOUTIER (95)	SAJAS (31)
KERIEN (22)	SASSAY (41)
LA CELLETTE (63)	SELLES-SUR-CHER (41)
LA CHAPELLE-THÉMER (85)	SEZANNE (51)
LA FERTÉ-MACÉ (61)	STEINBRUNN-LE-BAS (68)
LA GLACERIE (50)	SURESNES (92)
LA MURE-ARGENS (04)	TAVERNY (95)
LAMBALLE (22)	TONQUEDEC (22)
LANEUVILLE DEVANT NANCY (54)	TOUL (54)
LANDÉVENNEC (29)	TOULOUSE (31)
LARUNS (64)	TROISVAUX (62)
LAUZERVILLE (31)	VAUREAL (95)
LAVAL (53)	VEAUCHE (42)
LAVENTIE (62)	VIROFLAY (78)
LE CONQUET (29)	VITTEL (88)
LE PELLERIN (44)	VOUZIERIS (08)

COMITÉS DE JUMELAGE

COMITÉ DE JUMELAGE DE CHOISY-LE-ROI (94)
COMITÉ DE JUMELAGE DE LAMBALLE (22)
COMITÉ DE JUMELAGE DE NOISY-LE-SEC (93)
COMITÉ DE JUMELAGE DE THIONVILLE (57)

CENTRES COMMUNAUX D'ACTION SOCIALE

C.C.A.S. ESTRÉES-MONS (80)
C.C.A.S. MUR-DE-SOLOGNE (41)
C.C.A.S. NOYELLES-GODAULT (62)
C.C.A.S. VANOSC (07)
C.C.A.S. EYBENS (38)

INTERCOMMUNAUTÉS

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE CERGY-PONTOISE
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION EST ENSEMBLE (93)
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION SUD-EST TOULOUSAIN (SICOVAL)
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE LA CÔTE ROANNAISE (42)
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE HAUTE COMBRAILLE (63)
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE LA PICARDIE VERTE (60)
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE LA VALLÉE DE L'ALBARINE (01)
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU PAYS DE COUTRAS (33)
SAN OUEST PROVENCE (13)
RENNES MÉTROPOLÉ (35)
PLAINE COMMUNE (93)

MAISON DES JEUNES CITOYENS

M.J.C. SAINT-DIE-DES-VOSGES (88)

CONSEILS GÉNÉRAUX

CONSEIL GÉNÉRAL DE SEINE-SAINT-DENIS (93)
CONSEIL GÉNÉRAL DE LA HAUTE CORSE
CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ISÈRE (38)
CONSEIL GÉNÉRAL DU LOT (46)

CONSEILS RÉGIONAUX

CONSEIL RÉGIONAL DE L'AQUITAINE
CONSEIL RÉGIONAL NORD-PAS-DE-CALAIS
CONSEIL RÉGIONAL PAYS-DE-LA-LOIRE

AUTRES

CHAMBRE DES MÉTIERS DU LOT
ÉCOLE DE MÉTIERS DU LOT
AMICALE DES MAIRES DE GRANDVILLIERS
CLUB DE LOISIR PECHABOU