

Evaluation du Programme d'Appui à la Reconstruction du Logement et des Quartiers

Programme conjoint entre agences onusiennes
ONU-Habitat, PNUD, FNUAP et avec OIM
en appui aux institutions haïtiennes :
UCLBP, MPCE, MICT, Municipalités, IHSI, CNIGS

Évaluation-phase 2013

Rapport de l'évaluation 2013

Version 19 décembre 2013

Finalisée le 14 février 2014

Béatrice Boyer
Emmanuel Baunard



Nov 2013/février 2014 | ONU-Habitat



Le Groupe URD (Urgence – Réhabilitation – Développement)

est une structure d'appui au secteur humanitaire et post-crise. Il vise une amélioration des pratiques humanitaires en faveur des populations affectées par les crises, à travers plusieurs types d'activités, des recherches, des évaluations de programmes, de la conception d'outils méthodologiques, des processus d'appui institutionnel et de la formation, en France et à l'étranger.

Composition de l'équipe d'évaluation du Groupe Urgence Réhabilitation Développement (URD) pour la mission globale

François Grünewald, directeur général du Groupe URD,

Béatrice Boyer, architecte urbaniste, Groupe URD

Emmanuel Baunard, architecte urbaniste, consultant

Les évaluateurs de la mission 2013

Béatrice Boyer est architecte-urbaniste, chargée des analyses et évaluations sur la reconstruction post catastrophe des programmes post-urgence d'habitats et d'intervention en milieu urbain au sein du Groupe Urgence Réhabilitation Développement. Après une activité d'architecte libérale puis d'intégration à des équipes d'urbaniste sur la rénovation urbaine en France, elle a rejoint le Groupe URD depuis 8 ans.

Emmanuel Baunard est architecte-urbaniste, consultant du Groupe Urgence Réhabilitation Développement, pour les questions d'intervention en milieu urbain. Il travaille par ailleurs et a dirigé et évalué de nombreux projets de renouvellement et d'aménagement urbain en France.

Groupe URD

La Fontaine des Marins
26170 PLAISIANS

Tel : + 33 (0)4.75.28.29.35

Fax : + 33 (0)4.75.28.65.44

E-mail : urd@urd.org | www.urd.org

Les opinions exprimées dans ce rapport sont de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

ISBN : 000-000-00-00

© Groupe URD | décembre 2013

1. PREALABLE

Phase 2012 de l'évaluation

La phase 2012 de l'évaluation était la première étape de l'analyse du PARLQ, programme à multiples facettes, composantes et partenaires, signé en juillet 2011 et devant se dérouler jusque juillet 2014. Cette première phase de prise de connaissance de ce programme complexe dans un contexte compliqué a donné lieu aux recommandations 2012.

Les recommandations de la première mission d'évaluation, à mi-parcours de la mise en œuvre du Programme, s'étaient concentrées sur les actions visant à coordonner et accélérer l'obtention de résultats dans les deux axes majeurs du Programme : l'appui institutionnel et la mise en place d'outils et dispositifs pour la décision et la coordination de l'effort de reconstruction du logement et des quartiers dans les communes les plus affectées par le séisme. Six recommandations abordaient ces 2 grands axes sous les aspects suivants :

- Recommandation N°1 : **Adéquation du programme avec les besoins en temps réel.**
- Recommandation N°2 : **Rôle stratégique de l'UCLBP, instance institutionnelle**
- Recommandation N°3 : **Dispositif de l'ensemble SILQ- Plateforme-réseau d'acteurs.**
- Recommandation N°4 : **Appui aux municipalités**
- Recommandation N°5 : **Mécanisme de pilotage du Programme**
- Recommandation N°6 : **Enseignement du Programme pour une reproductibilité**

Ces recommandations ont fait l'objet de diffusion en interne au PARLQ en mai 2013, avec présentation et débats sur les défis et les actions à mener au Comité Technique (CT) de juillet 2013, Comité créé suite à ces mêmes recommandations. Puis objet de remarques et d'approfondissement en Comités de Coordination de chaque composante, une appropriation de ces recommandations devait être présentée sous forme d'une synthèse au Comité de Pilotage prévu le 14 novembre 2013.

Phase 2013 de l'évaluation présente

La présente et seconde phase de la mission d'évaluation, ou point d'étape 2013 de l'avancement du PARLQ, s'est déroulée du 4 au 8 novembre 2013 à Port au Prince sous forme d'entretiens et d'ateliers d'échanges sur les différents enjeux dont les principaux résultats sont annexés à ce rapport :

- **Enjeux de coordinations techniques**, avec les coordinateurs des 4 composantes
- **Enjeux territoriaux et opérationnels**, avec 90 représentants de municipalités
- **Enjeux institutionnels et stratégiques**, avec des représentants du Comité de Pilotage

L'analyse du PARLQ, croise les évolutions du contexte, l'avancement du programme en rapport avec la prise en compte des recommandations 2012 et les résultats des ateliers 2013. Ce point d'étape fin 2013 décline différents enjeux sous forme de 9 messages clefs et de 9 nouvelles recommandations (2013) pour l'achèvement du programme et sa suite : conditions de pérennisation des acquis du PARLQ et la question d'extension de celui-ci. 2 niveaux d'analyses :

NIVEAU : RECOMMANDATIONS et MESSAGES-CLEFS STRATEGIQUES -

- **Pertinence des objectifs initiaux du PARLQ dans l'évolution du contexte post séisme.**
- **Pertinence d'une stratégie d'extension des enjeux et dispositifs du programme**

NIVEAU : RECOMMANDATIONS et MESSAGES-CLEFS OPERATIONNELS

- **Conditions opérationnelles pour finaliser tous les outils et les pérenniser**
- **Conditions de pilotage pour son achèvement et sa pérennisation**

2. SOMMAIRE

1. PREALABLE	5
PHASE 2012 DE L'ÉVALUATION	5
PHASE 2013 DE L'ÉVALUATION PRÉSENTE	5
2. SOMMAIRE	7
3. RESUME DE L'ÉVALUATION 2013 – (VOIR TABLEAUX EN ANNEXE 1)	8
NIVEAU STRATÉGIQUE : MESSAGES ET RECOMMANDATIONS	8
NIVEAU OPERATIONNEL : MESSAGES ET RECOMMANDATIONS	9
4. NIVEAU STRATEGIQUE : MESSAGES ET RECOMMANDATIONS 2013, RAPPEL DES RECOMMANDATIONS 2012	11
4.1. PERTINENCE DES OBJECTIFS INITIAUX DU PROGRAMME PARLQ DANS L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE POST SÉISME.	11
• Message clef N°1 : Système pertinent adaptable à l'évolution du contexte	11
• Message clef N°2 : Enjeux du rôle pivot des communes; nécessité de concertation de l'action publique territoriale et des ressources communales	12
• Message clef N°3 : Difficultés de Pilotage mais maîtrisées	13
4.2. PERTINENCE D'UNE STRATÉGIE D'EXTENSION DES ENJEUX ET DISPOSITIFS DU PROGRAMME	15
• Message clef N°4 : Potentiel d'élargissement de l'expérimentation en accompagnement de la réforme de l'État.	15
• Message clef N°5 : Programme conjoint pertinent sur les contextes urbains:	18
5. NIVEAU OPERATIONNEL : MESSAGES ET RECOMMANDATIONS 2013, (RAPPEL DES RECOMMANDATIONS 2012)	19
5.1. AVANCEMENT DU PROGRAMME - CONDITIONS OPÉRATIONNELLES POUR FINALISER TOUS LES OUTILS ET LES PÉRENNISER	19
• Message clef N°6 : Conditions d'articulation des composantes 1, 2 et 3 presque réunies, mais à consolider.	19
• Message clef N°7 : Articulation et efficacité des Composantes 3 et 4 interdépendantes de processus externes et de moyens municipaux.	20
5.2. AVANCEMENT DU PROGRAMME - CONDITIONS DE PILOTAGE POUR SON ACHÈVEMENT ET SA PÉRENNISATION	22
• Message clef N°8 : Au-delà d'un mécanisme de pilotage opérationnel pragmatique, problèmes de pérennisation	22
• Message clef N°9: Programme méconnu des utilisateurs potentiels :	23
6. ANNEXES	25
ANNEXE 1 : TABLEAUX SYNTHÉTIQUES DES MESSAGES ET RECOMMANDATIONS	25
ANNEXE 2: SYNTHÈSE DES ATELIERS D'ENJEUX DE COORDINATIONS TECHNIQUES (5 NOVEMBRE 2013)	25
ANNEXE 3 : SYNTHÈSE DES ATELIERS D'ENJEUX TERRITORIAUX ET OPÉRATIONNELS (6 NOVEMBRE 2013)	25

3. RESUME DE L'EVALUATION 2013 – (Voir tableaux en annexe 1)

NIVEAU STRATÉGIQUE: MESSAGES ET RECOMMANDATIONS

Pertinence stratégique des objectifs initiaux du Programme PARLQ dans l'évolution du contexte post séisme.

Message clef N°1/

Système pertinent adaptable à l'évolution des enjeux

Le système des dispositifs d'appui institutionnel est réellement engagé aux niveaux national et municipal ; pertinent mais en décalage temporel pour la reconstruction, il peut cependant être adapté pour les nouveaux enjeux.

➤ **Recommandation n°1**

Anticiper, avant l'achèvement du PARLQ, l'adaptation des outils et dispositifs aux évolutions des nouveaux enjeux : la post-reconstruction, l'aménagement, le développement.

Message clef N°2/

Enjeux du rôle pivot des communes; nécessité de concertation de l'action publique territoriale et enjeux de ressources communales

Les compétences communales sont centrales dans la concertation de l'action publique sur les territoires ; l'interaction institutionnelle et l'accroissement des ressources communales sont des enjeux essentiels pour l'efficacité et la pérennisation du PARLQ.

➤ **Recommandation n°2 :**

**Renforcer la maîtrise territoriale des municipalités et l'interaction institutionnelle en favorisant la concertation de l'action publique en tant qu'expérimentation de la réforme de l'État;
Mettre en œuvre les méthodes éprouvées de renforcement de la fiscalité communale.**

Message clef N°3/

Difficultés de Pilotage mais maîtrisées

Le Pilotage s'est avéré fonctionner de façon pragmatique et conjoncturel mais ce processus ralentit la prise de décision et pose la question du portage des outils créés

➤ **Recommandation n°3**

Optimiser le pilotage actuel et anticiper les conditions d'un portage institutionnel des résultats du Programme ainsi que d'une poursuite de sa stratégie.

Pertinence d'une stratégie d'extension des enjeux et dispositifs du programme

Message clef N°4/

Potentiel d'élargissement de l'expérimentation en accompagnement de la réforme de l'État.

Le PARLQ, et d'autres expérimentations d'outils de la maîtrise territoriale peuvent s'élargir à d'autres collectivités dans un cadre commun à élaborer en lien avec la réforme de l'État engagée.

➤ **Recommandation n°4 :**

Approfondir l'expérimentation: Proposer, à partir des acquis du PARLQ et du bilan des autres expérimentations, un nouveau Programme de développement territorial en confortation sur les mêmes communes et en élargissement sur d'autres communes

Message clef N°5/

Programme conjoint pertinent sur les contextes urbains

Le principe d'un programme conjoint inter-agences onusiennes/inter-Institutions nationales pour apporter de la cohérence aux différentes interventions sur la complexité d'un contexte urbain affecté par une crise est un atout majeur d'appropriation institutionnelle

➤ **Recommandation n°5 :**

Capitaliser sur le PARLQ pour confirmer la pertinence du principe des programmes conjoints en contexte urbain post-crise, argumenter pour le lancer très tôt après la crise et en améliorer la méthodologie et la cohérence

NIVEAU OPERATIONNEL : MESSAGES ET RECOMMANDATIONS

Avancement du Programme - Conditions opérationnelles pour finaliser tous les outils et les pérenniser.

Message clef N°6/

Conditions d'articulation des composantes 1, 2 et 3 presque réunies, mais à consolider.

Le fonctionnement du SILQ et les processus de validation, d'échanges et de partage en réseaux (ATL, forum d'utilisateurs) de données demandent à être développés rapidement et nécessitent encore un travail important, au-delà des délais et moyens du Programme.

➤ **Recommandations N°6**

Finaliser les échanges de données et les fonctionnements des dispositifs pour servir de base commune à l'action opérationnelle pour les territoires municipaux

Message clef N°7/

Articulation et efficacité des Composantes 3 et 4 interdépendantes de processus externes et de moyens municipaux.

L'élaboration des plans d'urbanisme, leurs validations institutionnelles, le Guide simplifié d'urbanisme, les ateliers de concertation et de planification participative dépendent des accords MPCE-IBI DAA, dans le cadre du programme GTRA;

Le recouvrement de moyens municipaux dépend, de processus de fiscalité rarement engagés par les municipalités.

➤ **Recommandations N°7**

Le MPCE doit faire achever le travail d'IBI-DAA et activer des processus alternatifs d'utilisation des documents SA et PU sans attendre pour permettre aux municipalités d'amorcer leur stratégie de planification. Articuler une méthodologie de recouvrement de la fiscalité aux outils du PARLQ

Avancement du Programme - Conditions de pilotage pour son achèvement et sa pérennisation

Message clef N°8/

Au-delà d'un mécanisme de pilotage opérationnel pragmatique, problèmes de pérennisation.

À défaut d'un portage institutionnel clair, le programme a bénéficié progressivement d'un mécanisme de pilotage opérationnel pragmatique. Reste la question de la pérennisation des financements du fonctionnement des outils et des postes créés.

➤ **Recommandation n°8 :**

Maintenir et optimiser la logique pragmatique du pilotage opérationnel actuel et anticiper les besoins de financement des outils et postes créés.

Message clef N°9/

Programme méconnu des utilisateurs potentiels

Les outils et dispositifs du Programme étaient encore trop peu connus en novembre 2013 des utilisateurs potentiels, institutions non partenaires, acteurs internationaux, bailleurs et opérateurs des secteurs de la reconstruction et de l'aménagement. Le programme est inconnu du public.

➤ **Recommandation n°9 :**

Rendre visible le programme, ses outils et dispositifs, en accélérant la stratégie de communication à court terme. Pérenniser un mécanisme de communication dynamique pour le moyen terme

4. NIVEAU STRATEGIQUE : messages et recommandations 2013, *rappel des recommandations 2012*

4.1. *Pertinence des objectifs initiaux du Programme PARLQ dans l'évolution du contexte post séisme.*

- *Message clef N°1 : Système pertinent adaptable à l'évolution du contexte*

Le système des dispositifs d'appui institutionnel est réellement engagé aux niveaux national et municipal ; malgré une mise en place un peu tardive, pour les premiers temps de la reconstruction, il garde toute sa pertinence et peut être adapté pour les nouveaux enjeux

Le PARLQ s'avère une réponse pertinente à des besoins structurels de maîtrise des actions sur des territoires majoritairement urbains, affectés ou pas, par le séisme, besoins mis en évidence et identifiés dans le temps de l'urgence.

L'engagement du renforcement des capacités institutionnelles est réel huit mois avant l'achèvement du programme. Il est adapté pour accompagner la poursuite de la reconstruction et la politique globale du logement et de l'aménagement, encore émergente, ceci malgré des facteurs contextuels indépendants du programme ayant entraîné un retard de son efficacité pour la phase opérationnelle de la reconstruction.

Par l'expérimentation de solutions, répondant tant aux besoins des communes pour exercer leurs compétences, qu'aux nécessaires dispositifs intersectoriels et à leur coordination, le PARLQ anticipe les outils nécessaires aux évolutions de l'aménagement et du développement au-delà de la seule reconstruction.

Cependant, pour la pérennisation de ce renforcement, un travail important restera nécessaire après l'achèvement du PARLQ.

Rappel de la Recommandation N°1, 2012 :

Adéquation du programme avec les besoins en temps réel.

Recentrer le programme sur l'appui en temps réel des besoins de la reconstruction du logement et des quartiers et l'adapter, aux évolutions en cours des besoins et réponses.

Analyse de la prise en compte de cette recommandation fin 2013

Depuis fin 2012, le Programme restait très peu connu des acteurs de la reconstruction (bailleurs internationaux, ONG, opérateurs).

- *Aussi, des programmes d'aménagement de quartiers urbains ont été lancés sans connaissance de l'actualité de ce programme, donc sans prise en compte préalable des outils et dispositifs créés.*
- *La présentation publique de l'outil SILQ ou l'échange généralisé de données sous une forme simple n'ayant pas encore eu lieu, cela n'a pas permis l'organisation du réseau d'acteurs jusqu'à maintenant.*
- *Les dispositifs d'aide à la décision territoriale (ATL, CRC, SILQ, planification) étaient bien avancés, le travail des ATL achevé au stade du diagnostic territorial avec l'identification des opérateurs locaux. Cependant, il ne permet pas encore un appui opérationnel pour la gestion territoriale*

Recommandation 2013 - N°1 -

Anticiper, avant l'achèvement du PARLQ, l'adaptation des outils et dispositifs aux évolutions des enjeux : post-reconstruction, aménagement, développement.

Anticiper dès maintenant l'adaptation des outils et des dispositifs du PARLQ aux nouveaux enjeux de l'après reconstruction, de l'aménagement et du développement, à partir des solutions expérimentées (échanges des données, concertation pour la planification, maîtrise et assistance aux projets locaux), parallèlement à leur confortation avant achèvement.

- Achever le SILQ comme système d'information généraliste et anticiper les conditions de développements spécifiques et de leur portage: logement/habitat, aménagement du territoire, Système d'information Communale/SIC (Cf. Message 6).

- Achever la planification en cours, sa validation par le processus participatif, la cohérence des SA et PU avec les PCD; anticiper le passage des PU et PCD au PEEE (Cf. Message 7).

- Anticiper le devenir des ATL selon les ressources des communes. Étudier des solutions de mutualisation intercommunale.

Étudier les conditions d'un nouveau programme permettant d'achever et pérenniser les résultats du PARLQ, les mettre en œuvre concrètement et élargir à d'autres communes ce type d'expérimentation (Cf. Message 4)

- **Message clef N°2 : Enjeux du rôle pivot des communes; nécessité de concertation de l'action publique territoriale et des ressources communales**

Les compétences communales sont centrales dans la concertation de l'action publique sur les territoires; l'interaction institutionnelle et l'accroissement des ressources communales sont des enjeux essentiels pour la pérennisation du PARLQ et au-delà pour l'ensemble de la décentralisation.

Les Municipalités se sont désormais approprié le processus du PARLQ pour mettre en place leurs compétences. Cependant l'expérimentation des outils et mécanismes du Programme démontre la nécessité d'un travail encore important pour en consolider les acquis et la nécessité de les compléter par une réelle concertation de l'action publique sur les territoires. Ce besoin s'articule autour des municipalités comme pivot central, mais aussi en cohérence avec la politique de la décentralisation, avec les arrondissements, les départements, les ministères sectoriels, l'aide externe.

Par ailleurs, l'intensification des ressources communales est prioritaire pour pérenniser les résultats du PARLQ

Rappel de la Recommandation N°4, 2012 :

Création et appropriation d'instances territoriales d'appui: Assurer l'appropriation par les municipalités du processus de création d'instances territoriales d'appuis.

Analyse de la prise en compte de cette recommandation fin 2013

La composante 3 en retard au moment de l'évaluation 2012, du fait des aléas de décisions gouvernementales avec les changements des conseils municipaux, a de fait depuis, pris en compte la totalité des éléments de cette recommandation. Les dispositifs en place sont opérationnels.

Les dispositifs en place ont déjà permis aux municipalités d'acquérir une meilleure connaissance de leurs territoires municipaux via les diagnostics réalisés. Les capacités municipales ainsi renforcées vont aider à identifier leurs orientations et priorités pour leurs territoires. Leurs légitimités restent à apporter par l'achèvement des processus participatifs.

Restent à valider la cohérence fonctionnelle de l'ensemble du mécanisme du PARLQ et à l'échelle nationale, les volets techniques de mise à disposition des données géographiques (via le SILQ) et des méthodes de construction sécurisée (via le lien entre les CRC et le MTPC). À l'échelle locale les volets sociaux et opérationnels dépendant des CRC ne sont pas encore opérationnels.

Recommandation 2013- N°2 :

Renforcer la maîtrise territoriale autour des municipalités en interaction institutionnelle, en favorisant la concertation de l'action publique en tant qu'expérimentation de la réforme de l'État.

Mettre en œuvre les méthodes éprouvées de renforcement de la fiscalité communale.

Rendre productif le pivot municipal en achevant la mise en place des outils du PARLQ. S'attacher à améliorer l'ensemble des compétences municipales. Optimiser les moyens nécessaires par la mutualisation intercommunale

Identifier, formaliser et favoriser l'implication nécessaire des partenaires publics de la reconstruction et du développement, en proposant les solutions opérationnelles, et en diffusant les bonnes pratiques.

Établir des liens avec la réforme de l'État en cours et les actions de mise en cohérences des politiques (Interministériel, CAED, GTRA, Système National de Planification, PLNH, OMRH...) réforme administrative et décentralisation...). Initier les mécanismes de concertations nécessaires

S'inspirer des expériences positives d'optimisation fiscale (Carrefour, Delmas avec USAID), adapter une méthodologie au PARLQ et identifier les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

- **Message clef N°3 : Difficultés de Pilotage mais maîtrisées**

Le Pilotage s'est avéré fonctionner de façon pragmatique et conjoncturelle mais ce processus ralentit la prise de décision et pose la question du portage des outils créés.

Le positionnement et les priorités de l'UCLBP se sont précisées. Sans pouvoir assurer une réelle maîtrise d'Ouvrage du PARLQ, l'UCLBP en assure toutefois la coordination institutionnelle et partage le portage politique avec d'autres instances membres du Comité de Pilotage, notamment les directions générales des ministères. L'UCLBP co-préside au nom de l'État Haïtien et assure un rôle majeur pour la définition des orientations auprès des partenaires du logement et de l'aménagement et pour la promotion et la communication du Programme.

L'ambiguïté du pilotage, notamment quant au leadership de la reconstruction, a été facteur de ralentissement des décisions en particulier pour établir les conditions de partage des données et pour l'introduction de la démarche participative dans la planification.

La création d'une Cellule de gestion des connaissances par l'UCLBP devrait permettre de clarifier son positionnement vis-à-vis du SILQ.

Un pilotage plus clair (maîtrise d'ouvrage, portage financier et politique unique) doit être étudié pour une suite de programme

Rappel de la Recommandation 2012- N°2

Rôle stratégique de l'UCLBP et des dispositifs institutionnels

Articuler le Programme avec l'ensemble des missions de l'UCLBP et avec sa place dans la coordination gouvernementale.

Analyse de la prise en compte de cette recommandation fin 2013

Cette recommandation était issue du texte initial du programme rédigé en 2011 qui prévoyait de confier la maîtrise d'ouvrage à l'entité à créer en charge de la politique de reconstruction. L'UCLBP créée par la suite en 2012, pressentie pour ce rôle, a assuré la co-présidence du Comité de Pilotage du Programme mais ne peut réellement en exercer la maîtrise d'ouvrage, n'en ayant pas le contrôle des fonds financiers ni des moyens dédiés, le Programme ayant été signé par le Ministre du MPCE et non par le Premier Ministre, tutelle de l'UCLBP, aucun protocole spécifique n'a été établi.

Les besoins d'interfaces du programme avec le CAED, les tables sectorielles et le MGAE n'ont pas été encore identifiés. Cependant la table sectorielle sur le logement et habitat est un lieu de coordination au niveau institutionnel.

Recommandation 2013- N°3 -

Optimiser le pilotage actuel et anticiper les conditions d'un portage institutionnel des résultats du Programme ainsi que d'une poursuite de sa stratégie.

Privilégier, pour la phase d'achèvement du Programme, la présence concrète de l'UCLBP, sa légitimité de fait, sa disponibilité au côté du PARLQ pour son pilotage et les débats qu'il fait émerger.

Préciser le devenir du portage du SILQ et en particulier son appropriation par l'UCLBP comme outil privilégié de gestion de l'information dans le secteur du logement et de l'habitat

Actualiser la question de la nécessité, pour plus d'efficacité, d'un portage institutionnel des résultats du Programme (SILQ, ATL, planification...), et celui d'un nouveau programme lié, dans le contexte de l'évolution des politiques du logement et de l'aménagement et vis à vis d'un élargissement potentiel à venir

4.2. Pertinence d'une stratégie d'extension des enjeux et dispositifs du programme

- **Message clef N°4: Potentiel d'élargissement de l'expérimentation en accompagnement de la réforme de l'État.**

Le PARLQ, et d'autres expérimentations d'outils de la maîtrise territoriale peuvent s'élargir à d'autres collectivités dans un cadre commun à élaborer en lien avec la réforme de l'État engagée

Au-delà de l'achèvement et de la pérennisation de ses propres résultats sur les quelques municipalités bénéficiaires, le PARLQ révèle une pertinence et un puissant potentiel d'élargissement géographique et méthodologique en termes de dispositifs de maîtrise et gestion locale.

Le cadre légal de l'aménagement du territoire, la décentralisation et la déconcentration des services de l'État, la coordination institutionnelle, sont en cours d'évolution profonde (Réforme de l'État, OMRH, GTRA/planification nationale, CAED, PLNH...) avec des acteurs institutionnels dont les rôles commencent à se préciser (UCLBP, CIAT, EPPLS, FAES, Ministères...): En parallèle, le PARLQ participe à cette évolution et sa réussite en dépend.

La démarche structurante du PARLQ rejoint d'autres expériences locales qui en partagent une partie des objectifs et méthodes (PCD, PINNE, AGIL, Intercommunalité, coopérations décentralisées, appui à la fiscalité...) et expérimentent des solutions aux réformes de niveau national reconnues nécessaires, comme des processus d'élaboration d'une vision commune des territoires.

Dans l'objectif de cohérence territoriale, c'est l'ensemble des entités territoriales haïtiennes, entités municipales ou autres formes intercommunales, qui sont concernées à terme.

- Les initiatives, menées parallèlement au PARLQ, ont en commun avec celui-ci, outre un appui à l'élaboration d'une vision commune, le renforcement des capacités des collectivités, parfois à une échelle intercommunale, la recherche d'un contrôle et d'une coordination locale des projets, l'implication forte du MICT et la participation active des ministères sectoriels. Au-delà de la gouvernance, du renforcement des équipes, de la méthodologie de planification et contrôle, certains programmes appuient la maîtrise d'ouvrage de « services locaux de base » à la population, tant en fonctionnement qu'en investissement, et attribuent des moyens spécifiques pour la mobilisation fiscale.
- Les acquis communs à ces actions constituent les bases d'un système d'identification, priorisation, réalisation, suivi et évaluation de projets potentiels des collectivités territoriales.

Beaucoup de travail reste à réaliser pour achever la mise en place des outils et mécanismes du PARLQ et les rendre réellement opérationnels durablement;

À son terme une prolongation de certains moyens paraît indispensable pour en pérenniser les acquis : financement des outils et dispositifs, statuts et financement des équipes territoriales. Assurer la pérennité statutaire et technique des dispositifs ATL et CRC face aux risques d'aléas ou d'alternances des équipes municipales constituera les bases de la confiance à établir pour légitimer leurs actions et pour créer des partenariats de coopérations décentralisées auprès de collectivités territoriales étrangères

Besoin de généraliser les expérimentations pour un créer un cadre commun:

Comment étendre d'une part les outils et mécanismes créés, d'autre part les dispositifs d'articulations institutionnelles, au niveau national et interinstitutionnel, en tenant compte de la diversité des caractéristiques et des enjeux spécifiques des entités territoriales ? À terme la généralisation de la planification et du renforcement des capacités locales, est nécessaire pour assurer arbitrage, péréquation et coordination des investissements en cohérence avec la Planification Nationale (MPCE) et les potentialités de l'aide externe (CAED). En particulier, les Plans Urbains et les Plans Communaux de Développement sont des outils indispensables à généraliser sur l'ensemble des collectivités territoriales et l'extension du SILQ par le CNIGS peut s'alimenter en contenus et devenir accessible comme outil national géographique.

Cependant, sans attendre un dispositif national et un cadre légal adaptés, des expérimentations locales par différents programmes permettent de réaliser des projets sur des sites prioritaires, rapprochent les partenaires et sont les lieux de mise au point des outils et dispositifs à généraliser. Par leur exemplarité, leurs résultats crédibilisent les réformes générales.

L'aspect financier commun :

Au-delà de la mise en place d'outils et dispositifs, en premier lieu pour l'exercice des compétences communales, la question des ressources financières nécessaires à la pérennisation de leur fonctionnement est commune à toutes les expérimentations. Celles-ci visent à accroître les ressources municipales à travers des actions favorisant l'investissement local et à travers l'appui à l'identification des bases fiscales par les équipes techniques. Cependant les objectifs et les méthodologies nécessaires restent souvent à préciser. Le financement du développement territorial doit s'appuyer sur un accroissement progressif des ressources et des budgets locaux. La planification municipale (PCD) doit se traduire en Programmes d'Investissements et Budgets de Fonctionnement, phasés afin d'assurer l'exercice des compétences communales

(Dans le cadre de l'évaluation 2012, la question de l'après-programme a été examinée composante par composante, mais pas sous une forme globale)

Recommandation 2013 - N° 4 -

Approfondir l'expérimentation: Proposer, à partir des acquis du PARLQ et du bilan des autres expérimentations, un nouveau Programme de développement territorial à la fois en confortation sur les mêmes communes et en élargissement sur d'autres communes

Révéléateur du besoin d'un cadre commun institutionnel des maîtrises territoriales, les leçons tirées du PARLQ peuvent alimenter le processus de son élaboration.

Au-delà de l'extension géographique de la mise en place d'outils et renforcements institutionnels, telle que réalisée pour certaines communes par le PARLQ et par d'autres programmes proches, un Programme élargi et/ou un Programme national de développement territorial permettrait d'en concrétiser les acquis dans une phase de mise en œuvre de projets identifiés et d'en diffuser outils, dispositifs, méthode et savoir-faire. Il devra prendre en compte la diversité des collectivités, notamment celles de la zone métropolitaine (ZMPAP).

Il est possible et nécessaire, désormais, de confronter les objectifs, méthodes et résultats du Programme PARLQ et des autres initiatives, selon les situations et les niveaux territoriaux (communaux ou intercommunaux) et selon les modes de financement (FRH, FICT, PIP, Fonds de Gestion, Fonds Aménagement et Développement Territorial..), de maîtrise d'ouvrage et de pilotage de ces actions.

Ce(s) nouveau(x) programme(s) visera(en)t à la fois:

- À étendre la durée et les moyens du PARLQ au-delà de juillet 2014, (financement des outils et dispositifs, statuts, formation et financement des équipes territoriales), afin d'achever la mise en place et l'opérationnalisation des outils (SILQ, ATL, planification...) pendant une phase de transition permettant de surmonter les difficultés du contexte et les retards qui en ont découlés

- A doter d'une part des communes nouvelles (sélectionnées selon opportunités et besoins prioritaires recensés) des outils et dispositifs éprouvés permettant d'engager la réalisation de Plans Communaux de Développement (PCD), afin de mieux maîtriser leurs compétences avec des équipes renforcées.

*Le Financement pourra se faire , **sur une base contractuelle**, avec des équipes locales (équivalent ATL ou structures mutualisées) visant à l'établissement de diagnostics territoriaux et de PCD, d'élaboration des Plans d'Urbanisme et articulation avec les PAEE, de montage des Plans d'Investissement Municipaux, de plans d'accroissement de la fiscalité locale (PIM) et la réalisation d'actions d'accompagnement pré-identifiées, selon avancement de la réflexion*

- A permettre d'autre part aux communes ayant déjà élaborées un PCD, de pérenniser équipes et dispositifs en place et de s'engager dans la réalisation des PAEE et dans la mise en œuvre d'actions concrètes, urbaines, sociales ou économiques, d'investissement ou fonctionnement.

*En complément d'**une contractualisation de base** portant sur la pérennisation des équipes, les moyens d'accroissement de la fiscalité locale : **le financement d'actions identifiées** dans le cadre d'un PCD (réalisation dans le cadre du PARLQ ou autre initiative, condition minimale de recevabilité) et pouvant recouvrir des actions urbaines, sociales et économiques coordonnées. Le financement prendra en compte les besoins de cofinancement des équipes de projets et de l'ingénierie spécifiques nécessaires*

Dans les tous les cas, la réalisation d'un Plan d'accroissement de la fiscalité locale et des Plans d'Investissement Municipaux (PIM) ainsi que la consolidation des statuts des équipes seront des volets incontournables

*Le pilotage de ces programmes devra reposer sur une gouvernance claire
S'assurer de conforter le partenariat entre les différents acteurs concernés (Ministères, UCLBP, CIAT, FAES, EPPLS...)*

- **Message clef N°5 : Programme conjoint pertinent sur les contextes urbains:**

Le principe d'un programme conjoint inter-agences onusiennes/inter-Institutions nationales pour apporter de la cohérence aux différentes interventions sur la complexité d'un contexte urbain affecté par une crise est un atout majeur d'appropriation institutionnelle

La coordination des agences Onusiennes, entre elles, a été traitée d'une manière pragmatique autour de la résolution des problèmes concrets d'avancement des composantes. Des opportunités d'efficacité, mais cependant aussi des freins, liés aux positionnements antérieurs sont identifiés.

Rappel Recommandation N°6 2012) :

Reproductibilité de ce type de programme

Tirer des enseignements du Programme d'appui pour améliorer la coordination inter-agences onusiennes et assurer une souplesse budgétaire pour une reproductibilité de ce type de programme conjoint

Analyse de la prise en compte de la recommandation

Aujourd'hui pour les acteurs du PARLOQ la question principale qui se pose est la capacité de réappropriation haïtienne de ce processus de renforcement institutionnel, avec la préservation des acquis de ce processus.

Recommandation 2013 - N° 5-

Capitaliser sur le PARLOQ pour confirmer la pertinence du principe des programmes conjoints en contexte urbain post-crise, argumenter pour le lancer très tôt après la crise et en améliorer la méthodologie et la cohérence

Établir avant l'achèvement du Programme, un bilan objectif de la coordination inter-agences en privilégiant l'identification des conditions optimales pour accompagner les politiques nationales

La direction de programme entre agences onusiennes devrait être plus clairement établie.

5. NIVEAU OPERATIONNEL : messages et recommandations 2013, (rappel des recommandations 2012)

5.1. Avancement du Programme - Conditions opérationnelles pour finaliser tous les outils et les pérenniser

- **Message clef N°6 : Conditions d'articulation des composantes 1, 2 et 3 presque réunies, mais à consolider.**

Le fonctionnement du SILQ et les processus de validation, d'échanges et de partage en réseaux (ATL, forum d'utilisateurs) de données demandent à être développés et nécessitent encore un travail important, au-delà des délais et moyens du Programme

Avec la disponibilité annoncée très prochaine du SILQ et après la phase de mise en place et formation des ATL et CRC et la réalisation en cours d'achèvement des Diagnostics Territoriaux, les tests des outils, échanges, enrichissements et vérifications de données vont pouvoir s'organiser en continu.

Dans ce processus les municipalités, par la mise en réseau des ATL, peuvent devenir le pivot d'un réseau d'acteurs et y intéresser les opérateurs et bailleurs des projets locaux.

Les questions de protocoles entre institutions, de validation (voire de confidentialité) des données du SILQ doivent être réglées de façon à opérationnaliser les échanges de données entre les municipalités (ATL et CRC) et les partenaires institutionnels des composantes 1 et 2, l'IHSI et le CNIGS. À défaut d'opérationnalisation rapide du SILQ, qui doit jouer un rôle d'articulation pour les municipalités, le programme n'atteindra pas ses objectifs dans le temps dédié.

Les ATL et CRC sont en mesure d'utiliser des données fiabilisées par IHSI au sein du SILQ pour la réalisation des diagnostics territoriaux. Ils peuvent également transmettre au SILQ leurs données issues de l'observation sur les populations et les projets.

Il reste à préciser les procédures et protocoles pour distinguer au sein du SILQ les données validées par IHSI et les données indicatives utilisables pour les échanges entre partenaires.

La distinction entre un réseau d'échanges à partir de la mise en réseau des ATL et un Forum des utilisateurs du SILQ reste à clarifier

Rappel de la Recommandation N°3, 2012 :

Efficacité du dispositif de l'ensemble SILQ- Plateforme-réseau d'acteurs.

Reconsidérer le phasage et l'efficacité des rôles respectifs d'une « plateforme » d'information et d'aide à la décision, du réseau d'acteurs, et du « système » SILQ.

Analyse de la prise en compte de la recommandation : Le décalage temporel entre la mise en place des composantes 1 et 2 et entre celle de la composante 3 n'avait encore permis, ni des échanges de données structurés entre les communes, l'IHSI et le CNIGS, ni la mise en place d'un réseau d'acteurs, pour organiser l'aide à la décision

Le « système SILQ » présenté en janvier 2014, semble pouvoir devenir la base publique permettant le développement de différentes « plateformes » d'information et aide à la décision (communales, UCLBP...). C'est la mise en réseau des ATL et des outils qu'ils produisent (diagnostics, cartographies, PCD), plus qu'un Forum des utilisateurs du SILQ, qui peut contribuer au résultat attendu d'un « réseau d'utilisateurs et producteurs de données

Recommandation 2013- N° 6-

Finaliser les échanges de données et les fonctionnements des dispositifs pour servir de base commune à l'action opérationnelle des territoires municipaux

Étant donné la période très courte des huit mois restant pour finaliser et opérationnaliser le Programme, il y a urgence à opérationnaliser le fonctionnement du système en achevant et testant les outils et dispositifs (SILQ, ATL, CRC...), même si il est avéré que le temps du programme et le temps d'appropriation des objectifs et des outils par les différentes institutions ciblées, tant techniques que politiques étaient très courts pour assurer l'achèvement en trois années, particulièrement avec les aléas administratifs et institutionnels.

- Pour l'achèvement du PARLQ, Accélérer(Poursuivre) l'opérationnalisation des outils et dispositifs au niveau global (SILQ, analyste et unité de suivi à l'UCLBP, ministères) et au niveau municipal (les ATL, CRC) : mises au point des procédures d'échanges de données et de leurs consultations (SILQ), tests, formations, feuille de route, formalisation d'un réseau (ATL-CRC), procédures de communications internes municipales(ATL-CRC) et vis-à-vis du public (CRC) .
- Confirmer le portage institutionnel CNIGS du SILQ et renforcer sa communication dans sa version actuelle dans le temps du programme (base généraliste de données logement /quartier/municipalités)
- Étudier l'ouverture ultérieure du SILQ comme base commune à des développements plus spécifiques (Système d'information Communal/SIC, outil de gestion logement-habitat de l'UCLBP, aménagement du territoire (CIAT, MPCE...) en lien avec d'autres bases (CAED, MapHaïti...); étudier leurs conditions de portage
- Pour pérenniser les acquis du SILQ (PARLQ), élaborer un mécanisme de mise à jour et une procédure de maintenance du système (au sein du CNIGS ou via autre entité) prenant en compte ses besoins de développement externes. Anticiper leur financement et celui du personnel.
- Prioriser, pour l'accroissement de la fiscalité, l'étude des conditions d'utilisation des données.

- **Message clef N°7 : Articulation et efficacité des Composantes 3 et 4 dépendantes de processus externes et de moyens municipaux.**

**L'élaboration des plans d'urbanisme, leurs validations institutionnelles, le Guide simplifié d'urbanisme, les ateliers de concertation et de planification participative dépendent des accords MPCE-IBI DAA, dans le cadre du programme GTRA;
Le recouvrement de moyens municipaux dépend, de processus de fiscalité rarement engagés par les municipalités.**

Les Diagnostics territoriaux sont en cours de finalisation, ils devraient pouvoir être confrontés aux esquisses de Plans Urbains ; les ATL au sein des communes, les CRC et les représentants locaux des ministères sectoriels (en particulier le MPCE) vont engager l'étude des Plans Communaux de Développement (PCD) à partir de la méthodologie du MPCE.

L'enjeu est de permettre ultérieurement, d'une part, d'établir une méthodologie pour permettre aux PCD de se traduire dans les Plans d'Aménagement, d'Embellissement et d'Extension (PAEE, seuls

documents d'urbanisme opposables actuellement), et d'autre part, de permettre l'évolution de ces Plans Urbains, en articulation avec ce travail de confrontation et d'approfondissement sur les PC.D.

Aujourd'hui, les ATL sont en place mais les Municipalités ont encore besoin d'outils et de méthodologies pour engager l'articulation des différentes échelles de planification à partir du niveau communal. L'achèvement des Plans d'urbanisme par la firme IBI-DAA, leur finalisation, leur présentation et leur validation étant en stand-by et l'intégration des données de la démarche participative restant à achever.

Ces validations étant indépendantes du programme, des initiatives doivent être prises au MPCE pour permettre aux collectivités de se saisir de ces données pour avancer la planification municipale avant la fin du PARLQ

Des expériences positives d'optimisation fiscales (Carrefour, Delmas.avec USAID) existent et peuvent servir de références à l'établissement d'une méthodologie.

En 2012

La composante 4, avec la réalisation des plans urbains, peu avancée en 2012, n'avait pas fait l'objet d'une analyse/recommandation:

Recommandation 2013- N° 7 –

Le MPCE doit faire achever le travail d'IBI-DAA et activer des processus alternatifs d'utilisation dès SA et PU sans attendre leur validation, pour permettre aux municipalités d'amorcer leur stratégie de planification.

Articuler une méthodologie de recouvrement de la fiscalité aux outils du PARLQ

Étant donné la période très courte des huit mois restant pour finaliser et opérationnaliser le Programme, il y a urgence à opérationnaliser le fonctionnement du système en achevant et testant les outils et dispositifs de planification ... (cf. Recommandation N°6)

Pour l'achèvement du PARLQ:

Préciser le rôle et l'organisation de l'achèvement de la planification (SA et PU), de la démarche participative, de leur validation (ONU-H, PNUD, ATL, MPCE...)

Analyser la situation particulière de Port-au Prince.

S'appuyer sur le groupe de travail "fiscalité" du Comité d'Harmonisation pour la Gouvernance Locale du MICT pour adapter une méthodologie au PARLQ et identifier les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

Pour la pérennisation du PARLQ:

Anticiper l'évolution du statut des ATL, leur financement, leur formation.

Établir le cahier des charges et la méthodologie de passage des PU au PEEE

Mettre en œuvre des actions d'accroissement de la fiscalité

5.2. Avancement du Programme - Conditions de pilotage pour son achèvement et sa pérennisation

- **Message clef N°8 : Au-delà d'un mécanisme de pilotage opérationnel pragmatique, problèmes de pérennisation**

À défaut d'un portage institutionnel clair, le programme a bénéficié progressivement d'un mécanisme de pilotage opérationnel pragmatique. Reste la question de la pérennisation des financements du fonctionnement des outils et des postes créés.

L'optimisation des résultats de ce programme ambitieux et complexe - implication multi acteurs (institutionnels, techniques et internationaux) et articulations entre différentes composantes - dépendaient d'un pilotage rigoureux et clair pour tous.

Cependant, en l'absence de maîtrise d'ouvrage complète de l'UCLBP, la plupart des recommandations de l'évaluation de 2012 ont été mises en œuvre (Chef de projet, Comité technique...) et les décisions essentielles ont été prises pour ne pas bloquer l'avancement, à l'exception de décisions contraignantes concernant les composantes 2 et 4

La nouvelle structuration de l'équipe d'ONU-Habitat pour le PARLQ et le Plan de communication qu'elle a établis, paraissent adaptés pour la phase d'achèvement du PARLQ. La nouvelle répartition des rôles pour l'exercice des missions du Secrétariat technique (assistant exécutif au programme, coordinateur national adjoint, coordinateur du Programme ...) restent à préciser.

Rappel de la recommandation N°5 - 2012 dans son volet efficacité:

Mécanisme de pilotage du programme

Clarifier, rendre visible et efficace, le pilotage et la coordination du Programme

Analyse de la prise en compte de la recommandation

L'UCLBP a précisé et assuré son rôle de pilotage et non de maître d'ouvrage sur ce programme. L'installation du Secrétariat technique dans les locaux de l'UCLBP ne paraît plus nécessaire.

Un comité Technique a été créé et s'est réuni en juillet 2013. Un chef de projet à ONU-Habitat a été désigné.

Recommandation 2013- N°8 :

Maintenir et optimiser la logique pragmatique du pilotage opérationnel dans sa forme actuelle et anticiper les besoins de financement des outils et postes créés.

Dans cette phase d'achèvement, le mécanisme pragmatique de pilotage doit continuer en s'appuyant sur la structure de coordination technique qui s'est précisée.

Profitant de ces temps d'échanges inter-institutionnels, inter secteur techniques, inter entités administratives, des dialogues doivent /se renforcer entre acteurs en présence pour penser la pérennité des outils et dispositifs créés par le programme et préparer l'après Programme

- en anticipant les besoins et solutions de financements après épuisement de ceux du Programme

- en appuyant la nécessité de donner des statuts aux ressources humaines (intégration à une fonction communale ou territoriale) créées au sein des municipalités (agents des ATL et CRC), des institutions (CNIGS, IHSL...), quitte à ce que ces statuts soient provisoires dans un premier temps.

- en anticipant un élargissement géographique et méthodologique du Programme, avec des moyens et partenaires nouveaux.

- **Message clef N°9: Programme méconnu des utilisateurs potentiels :**

Les outils et dispositifs du Programme étaient encore trop peu connus en novembre 2013 des utilisateurs et des bénéficiaires potentiels, institutions non partenaires, acteurs internationaux, bailleurs et opérateurs des secteurs de la reconstruction et de l'aménagement. Le programme est inconnu du public.

La nécessité d'une communication publique des dispositifs en place était considérée comme urgente quelques mois avant la fin du programme. Depuis, un processus de communication a été lancé avec la présentation publique des diagnostics territoriaux puis du SILQ et de la formation des ATL en janvier 2014.

Rappel de la Recommandation N°5 - 2012) :

Mécanisme de pilotage du programme

Clarifier, rendre visible et efficace, le pilotage et la coordination du Programme

Analyse de la prise en compte de la recommandation

Au stade actuel du Programme et de sa durée, huit mois avant son achèvement, les dispositifs étant en place, un processus d'accélération de la communication sur l'existence de ces outils était programmé avant la fin 2013, sous la forme de plusieurs événements tant sur l'existence et les travaux des ATL et des CRC désormais constitués, que de la disponibilité, annoncée très prochaine, du SILQ.

Étaient prévus :

- Une présentation officielle des diagnostics communaux réalisés par les 10 ATL (cette présentation publique a eu lieu le 10 décembre)
- Un « atelier de travail convoqué par le MICT afin d'étudier les possibles modalités de mise en œuvre d'une éventuelle suite au programme... »
- La mise en ligne du SILQ avec accès restreints aux partenaires pour remarques et adaptation, puis à la suite mise en ligne publique.

Depuis un plan de communication interne et externe très détaillé a été établi par ONU-Habitat pour janvier-juillet 2014 avec les objectifs suivants

Faire une session d'information sur le programme au Conseil du Gouvernement et au Conseil des Directeurs Généraux

Faire connaître l'ensemble du programme à tous ses partenaires

Améliorer l'articulation inter-composante.

Faire connaître les produits du programme (SILQ, ATL, CRC, plans) aux acteurs de la reconstruction, du logement, de l'aménagement des quartiers, du développement local et de la décentralisation autant à niveau central que local.

Renforcer la perception du rôle de l'UCLBP comme point focal du programme au niveau central.

Renforcer la perception du rôle de mairies comme point focal du programme et de la gestion urbaine et territoriale au niveau local.

Clôturer des composantes et mise en place d'archives.

Recommandation 2013 – N°9 :

**Rendre visible le programme, ses outils et dispositifs, en accélérant une stratégie de communication à court terme et en saisissant toutes opportunités de présentation.
Pérenniser un mécanisme de communication dynamique pour le moyen terme**

Pour l'achèvement du PARLQ:

Mettre en œuvre et actualiser le Plan de communication. Avant même l'achèvement du PARLQ, en élargir les cibles et en accélérer le rythme afin d'en faire connaître tant son processus que les résultats ; d'en favoriser sa reconnaissance et de faciliter l'appropriation de ses mécanismes et de ses outils

Profiter du Forum Urbain National prévu en mars pour assurer une communication renforcée.

Pour la pérennisation du PARLQ et la reconnaissance de sa participation à l'effort général de la reconstruction:

En direction des professionnels et du public, établir une stratégie d'actualisation de communication permanente

- pour une diffusion de la connaissance des outils et dispositifs du Programme, leur appropriation, et la reconnaissance de la légitimité du niveau municipal
- pour participer de l'effort de réflexion sur ces sujets comme avec la semaine du FUN, où le PARLQ devrait être présenté.

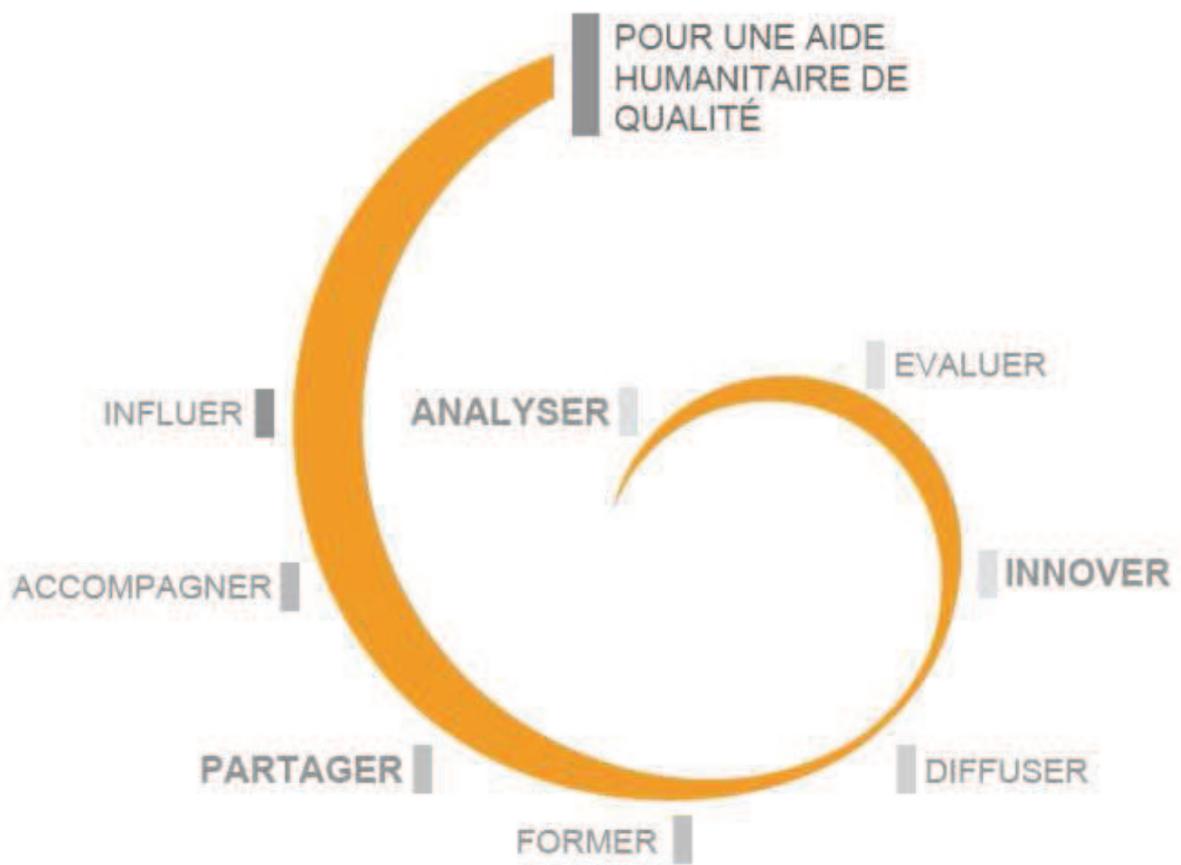
Une campagne de sensibilisation sera à organiser après les élections auprès des nouvelles Commissions municipales

6. ANNEXES

ANNEXE 1 : Tableaux synthétiques des messages et recommandations

ANNEXE 2: Synthèse des ateliers d'enjeux de coordinations techniques (5 novembre 2013)

ANNEXE 3 : Synthèse des ateliers d'enjeux territoriaux et opérationnels (6 novembre 2013)



Groupe URD

La Fontaine des Marins
26 170 Plaisians
France

+ 33 (0)4.75.28.29.35
+ 33 (0)4.75.28.65.44
urd@urd.org



urgence
réhabilitation
développement

www.urd.org